



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Työhyvinvointitutkimus - Case X

Leskinen, Jori

Saari, Heli

2018 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

## Työhyvinvointitutkimus - Case X

Leskinen Jori  
Saari Heli  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Hyväksymiskuukausi, 2018

Jori Leskinen & Heli Saari

### Työhyvinvointitutkimus - Case X

Vuosi 2018 Sivumäärä 74

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen Suomen-yksikön nykytilaa työhön sitoutuneisuuden ja motivaation osalta, sillä nämä tekijät olivat yrityksen aiemmin teettämän työhyvinvointitutkimuksen mukaan hieman alhaisempia kuin muut työhyvinvoinnin osa-alueet. Kohdeyritys on monikansallinen myyntiorganisaatio, jota ei tarkemmin esitellä anonyymiteetin suojelemiseksi.

Teoreettinen viitekehys on rajattu käsittelemään työhyvinvoinnin osalta sitoutumista, motivaatiota, työyhteisön ilmapiiriä ja viestinnän toimivuutta. Työn ulkopuolelle on jätetty muut työhyvinvoinnin osa-alueet, sillä niitä ei pidetty relevantteina tutkimuskohteina kohdeyritykselle. Muiden osa-alueiden toiminnassa ei ole havaittu puutteita.

Tutkimus toteutettiin käyttäen kvantitatiivisia menetelmiä, ja aineiston keruu suoritettiin sähköisellä kyselylomakkeella, johon vastaajat saivat vastata anonyymisti. Linkki kyselylomakkeeseen jaettiin koko Suomen-yksikölle työsähköpostin välityksellä. Vastausprosentti oli 41 %.

Kysely koostui motivaatiotekijöistä, työn sujuvuutta selvittävistä tekijöistä, viihtymistekijöistä sekä avoimista kysymyksistä. Motivaatiotekijöille haluttiin löytää tärkeysjärjestys jatko-toimenpiteitä ajatellen, ja työn sujuvuutta selvittäville tekijöillä etsittiin aiemmin mahdollisesti huomaamatta jääneitä kehittämiskohteita. Viihtymistekijöillä haettiin työntekijöiden organisaatioon ja työhön sitoutumista parantavia tekijöitä. Avoimissa kysymyksissä puolestaan kysyttiin kahta kehittämiskohdetta ja kunnossa olevaa asiaa yrityksestä.

Tutkimustulosten perusteella ensisijaisia kehittämiskohteita yritykselle olivat työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet itseään koskevaan päätöksentekoon sekä vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä. Uusia kehittämiskohteita löytyi mm. työympäristöön ja tavoitteidenasetteluun liittyvistä tekijöistä, sekä ryhmien ja osastojen välisestä viestinnästä. Sitoutumista vahvistavien tekijöiden osalta kehitettäväksi kohteiksi nousi virkistystoiminta ja työntekijöiden kokemus siitä, että he ovat tärkeitä. Avoimet vastaukset vahvistivat edellä olevia tuloksia ja lisäksi korostivat työntekijöiden halua kehittää työtään.

Asiasanat: työhyvinvointi, motivaatio, sitoutuminen

Jori Leskinen & Heli Saari

**Survey of wellbeing at work - Case X**

Year	2018	Pages	74
------	------	-------	----

---

The objective of this thesis was to assess a target company's current levels of work commitment and motivation as an organization within the Finnish market. These factors were lower than other work wellbeing factors according to a previous survey of the company. The target company was a multinational sales organization, but the company won't be detailed any further to maintain its anonymity.

The theoretical framework was limited to cover the following dimensions of work wellbeing; motivation, work commitment, working atmosphere and the effectiveness of communications. The rest of the work wellbeing's dimensions are left out due to the lack of relevance in relation to the target's company's needs. There's no sign to indicate a deficiency relating to wellbeing at work in these areas.

The study was conducted using quantitative research methods through an electronic questionnaire. Respondents were allowed to answer the questionnaire anonymously. The research was distributed via work e-mail throughout the whole organization within the Finnish market. The response rate for the questionnaire was 41%

The questionnaire consisted of; motivation factors, factors that measure work fluency, enjoyment factors and open-ended questions. Motivation factors were to be ranked to allocate further actions more efficiently. Work fluency factors were about finding previously missed demands of improvement. Enjoyment factors were about factors that could enhance employees' commitment to the organization and work. Open-ended questions were about two possible improvements and two laudable things in the organization.

Results indicate that the lack of influence towards self-related decision making should be a priority for improvements in addition to employee-management interaction. New demands of improvements were in the work environment, goal setting and in inter department communications. Commitment enhancing factors – recreational activities and feelings of being appreciated – should be improved. Open-ended questions validate the results acquired and emphasize the willingness of personnel to improve their work.

Keywords: wellbeing at work, motivation, work commitment

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Teoreettinen viitekehys.....	6
2.1	Työmotivaatio .....	9
2.1.1	Vapaus ja vastuu .....	10
2.1.2	Kehittymismahdollisuudet ja palaute.....	11
2.1.3	Sopivat haasteet ja selkeät tavoitteet .....	11
2.1.4	Tunteet ja vuorovaikutus .....	13
2.2	Sitoutuminen työhön .....	15
2.3	Työyhteisön ilmapiiri .....	18
2.4	Ilmapiirin kehittäminen .....	19
2.5	Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus .....	21
2.5.1	Sisäisen viestinnän muodot ja kanavat .....	22
2.5.2	Suullinen viestintä .....	23
2.5.3	Kirjallinen viestintä.....	23
2.6	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	24
2.7	Työkykyjohtaminen .....	27
3	Tutkimusmenetelmät.....	29
3.1	Kvantitatiivinen tutkimus .....	30
3.2	Tutkimusprosessi .....	31
4	Tutkimustulokset.....	33
4.1	Motivaatiotekijät .....	36
4.2	Työn sujuvuus.....	43
4.3	Viihtymistekijät .....	49
4.4	Kehittämiskohteet .....	54
4.5	Kunnossa olevat asiat.....	55
5	Pohdinta .....	56
5.1	Motivaatiotekijät .....	58
5.2	Työn sujuvuus.....	60
5.3	Viihtymistekijät .....	62
5.4	Kehittämiskohteet .....	63
5.5	Kunnossa olevat asiat.....	65
6	Johtopäätökset .....	67
	Lähteet .....	68
	Kuviot.....	70
	Taulukot .....	71
	Liitteet.....	72

## 1 Johdanto

Global Employee Opinion Survey eli GEOS-tutkimus vuodelta 2016 on osoittanut yritys X:n Suomen-yksikön työtyytyväisyydessä lieviä puutteita motivaation ja sitoutuneisuuden osalta. Yritys X on monikansallinen myyntiorganisaatio, jonka Suomen-yksikössä on noin 200 työntekijää. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yrityksen motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavien työhyvinvoinnin osa-alueiden nykytilaa, ja mitä niistä olisi mahdollisesti kehitettävä tulevaisuudessa. Jo tunnettujen kehittämiskohteiden osalta haluttiin löytää työntekijöiden prioriteetit ja asettaa tärkeysjärjestys, jotta yritys voi kohdentaa kehitysresursseja tehokkaammin. Lisäksi etsittiin mahdollisesti aiemmassa tutkimuksessa havaitsematta jääneitä näkökulmia työhyvinvointiin. Selvitys toteutettiin kvantitatiivisin menetelmin. Henkilöstön näkemyksiä motivaatiotekijöistä selvitettiin kyselylomakkeella, ja kysely jaettiin kaikille organisaatiossa yhä toimiville, jotka osallistuivat myös GEOS-tutkimukseen.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työhyvinvoinnin määritelmää ja sen osatekijöitä. Osatekijät on rajattu motivaatioon, sitoutumiseen, ilmapiiriin sekä viestitään. Lisäksi tarkastellaan työhyvinvoinnin johtamista ja työkykyjohtamista. Työhyvinvointi on monien tekijöiden summa, eikä se kerran korjattuna ole aina kunnossa – se vaatii jatkuvaa työstämistä, seuraamista sekä ylläpitämistä. Koska työhyvinvointi vaikuttaa koko organisaation toimintaan, sitä on myös kehitettävä yhdessä koko organisaation voimin.

Vaikka yritys X:n lukuisat muut työhyvinvoinnin osa-alueet olivat erinomaisella mallilla GEOS 2016 -tulosten perusteella, heikon sitoutumisen aiheuttama liiallinen vaihtuvuus ja motivaation puute voivat aiheuttaa haasteita myyntiorganisaation toiminnassa. Liika vaihtuvuus vaikeuttaa pitkäaikaisten, henkilökohtaisten asiakassuhteiden luomista, eikä motivaation puute edistä uusien asiakassuhteiden luomista tai ylläpitämistä. Lisäksi työntekijöiden lähteminen organisaatiosta tarkoittaa aina resurssien menetystä ja mahdollisesti jäljelle jäävien työntekijöiden lisäkuormitusta. On siis erittäin tärkeää, että työyhteisö voi hyvin, ja ongelmiin puututaan ennaltaehkäisevästi.

## 2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisena viitekehyksenä opinnäytetyössä käytetään näkökulmia työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin määritelmään sisältyviä osatekijöitä. Osatekijöistä tarkemmin syvennyttään motivaation ja sitoutuneisuuden käsitteisiin, sekä ilmapiiriin motivaatioon ja sitoutuneisuuteen vaikuttavana tekijänä. Teoreettisessa viitekehyksessä luodaan katsaus myös työkyvyn ja -hyvinvoinnin johtamiseen sekä sisäiseen viestintään.

Yksi työhyvinvoinnin määritelmistä on, että työ on mielekästä ja sujuvaa, ja tapahtuu turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja -yhteisössä (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 6). Työhyvinvoinnin määrittely kuitenkin on vaikeaa, koska se ei ole samalla tavalla konkreettinen asia kuin koneet ja rakennukset. Lisäksi työhyvinvointia on tarkasteltava sekä yksilön että työyhteisön tasolla. Kyseessä on paitsi yksilön henkilökohtainen tunne- ja vireystila, myös koko työyhteisön yhteinen vireystila. Työhyvinvointi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita, ja siinä, missä yksi arvostaa turvallisuutta, toinen voi arvostaa vapautta. (Ojala & Ahonen 2005, 28.) Työhyvinvointi syntyy työstä ja on osa organisaation päivittäistä toimintaa. Se on ilmiönä jatkuvasti muuttuva, ja kun sitä halutaan edistää, on kehitettävä työelämää kokonaisuutena: työhyvinvointiin vaikuttavat kaikki työhön, työntekijään, johtamiseen, työyhteisöön ja organisaatioon vaikuttavat asiat. (Kaivola & Launila 2007, 128.) Työn tavoitteiden yhteinen ymmärtäminen, yhteistyö sekä työnjaon ja työvälineiden toimivuus ovat lähtökohtia työn sujuvuudelle. Työn yhteisellä kehittämisellä voidaan parantaa työn sujuvuutta ja työhyvinvointia. (Lehtonen ym. 2014.)



Kuvio 1: Työhyvinvoinnin yhteys toimintastrategiaan (Kauhanen 2016, 27.)

Työhyvinvoinnin yhteyttä organisaation toimintastrategiaan havainnollistetaan kuviossa 1. Kehittämistoimien positiivisia vaikutuksia osoitetaan sekä organisaation että yksilön kannalta. Työhyvinvoinnin luominen kuitenkin vaatii panostusta molemmilta osapuolilta. Henkilöstön on pidettävä aktiivisesti huolta omasta työkyvystään, ja yrityksen on otettava työhyvinvointi osaksi organisaation strategiaa ja johtamista. Työhyvinvointi vaikuttaa laajasti organisaation tavoitteiden saavuttamiseen vaatien kuitenkin jatkuvaa kehittämistä, joten sitä ei pitäisi

nähdä muusta johtamisesta irrallisena. (Kauhanen 2016, 27.) Useimmat, elleivät kaikki, kilpailuedut riippuvat jollakin tavalla henkilöstöstä ja sen hyvinvoinnista (Kehusmaa 2011, 146).

Työhyvinvoinnin syntymiseen eivät riitä yksittäiset virkistysillat ja liikuntatapahtumat, eikä sitä saavuteta valmiina tuotteena kurssilta tai ulkopuoliselta konsultilta (Kaivola & Launila 2007, 127-128). Työhyvinvointi tarkoittaa nykyään koko työyhteisöä, jonka kautta työntekijä saa haasteita ja mahdollisuuksia, voi kehittää itseään, kokea onnistumisia ja nauttia turvallisuudesta ja yhteisöllisyydestä (Ojala & Ahonen 2005, 23). Organisaation työhyvinvointi koostuu toimivan työyhteisön lisäksi useasta tekijästä, kuten itse työn sisällöstä, työympäristöstä ja -olosuhteista, työajasta ja siihen liittyvistä järjestelyistä, sekä työntekijöiden osaamisesta, ammattitaidosta ja työn hallinnasta. Olennaisia tekijöitä ovat myös työsuhteen laatu, mahdollisuudet kehittyä ja oppia uutta työssä, organisaatiossa tarjolla olevat kasvupolut (työtehtävien vaihtomahdollisuudet) sekä kannustavat palkitsemisjärjestelmät. Lisäksi organisaation työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa hyvällä johtamisella ja esimiestyöllä, sisäisellä viestinnällä sekä työntekijöiden osallistamisella päätöksentekoon. (Kauhanen 2016, 28-29.)

Työtyytyväisyys tarkoittaa työstä muodostunutta positiivista kuvaa, joka perustuu arvioon työnpiirteistä. Henkilö, joka kokee työntekonsa positiiviseksi, on usein tyytyväinen työhönsä. Mikäli henkilöllä on negatiivinen kuva työstään, on usein työtyytyväisyys myös heikkoa. Tämä ei kuitenkaan kata läheskään kaikkia tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstön työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyys on monen tekijän yhteinen summa. Mielekkyyden ja monipuolisuuden työssä sanotaan olevan kuitenkin suuria tekijöitä henkilöstön työtyytyväisyyteen. (Robbins, Judge & Campbell 2010, 66-68.)

Työlainsäädäntö ohjaa nykyään huolehtimaan työntekijöistä, mutta taloudelliset vaikutukset ohjaavat monia yrityksiä ylittämään lain vähimmäisvaatimukset, sillä työhyvinvoinnissa esiintyvien puutteiden voidaan jopa katsoa lisäävän kustannuksia. Ajankohtaisen työhyvinvoinnista yhteiskunnallisella tasolla tekee mm. väestön ikääntyminen, joka vaatii panostuksia työssä jaksamiseen ikääntyvien työuran pidentämisen kannalta. Toisaalta on huolehdittava myös nuorempien jaksamisesta, kun ikääntyvän väestön poistuttua työmarkkinoilta työvoimapula heikentää kilpailukykyä ja asettaa työelämässä oleville korkeampia tehokkuusvaatimuksia. (Ojala & Ahonen 2005, 35.)

Työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset yrityksille ovat moninaiset, sillä sen on osoitettu pienentävän sairauspoissaolokustannuksia, tapaturmakustannuksia ja työkyvyttömyyskustannuksia sekä vaikuttavan myönteisesti kustannustehokkuuteen, jolloin tuottavuus ja kannattavuus kasvavat. Kun työtyytyväisyys, motivaatio ja työyhteisön ilmapiiri parantuvat, palvelutaso paranee. Työntekijöiden on oltava tyytyväisiä ja työstään innostuneita tuottaakseen pal-



veluita, joihin asiakkaatkin voivat olla tyytyväisiä. Toiminnan laatu ja asiakastyytyväisyys parantavat kilpailukykyä. Lisäksi henkilöstön innostuneisuus ja sitoutuneisuus parantavat yrityksen julkista kuvaa, mikä puolestaan tekee yrityksestä halutun yhteistyökumppanin ja työpaikan. Yritysten on panostettava kilpailukykyyn työmarkkinoilla, jotta kilpailukyky varsinaisessa liiketoiminnassa säilyy, ja hyvä imago tekee yrityksestä halutun työnantajan ja yhteistyökumppanin. Organisaatiotasolla työhyvinvointi lisää yhteistä osaamista ja oppimista, jolloin kilpailukykyä vahvistavien innovaatioiden synty on todennäköisempää. (Ojala & Ahonen 2005, 69-70.)

## 2.1 Työmotivaatio

Motivaatiolla tarkoitettiin aikanaan liikkumista, kuten latinankielinen sana ”movere” ilmaisee. Motivaatio ei tänä päivänä kuitenkaan tarkoita fyysistä liikkumista, vaan sisäistä tilaa, joka ajaa henkilöä suorittamaan hänelle asetetut tavoitteet. Motivoitunut henkilö pyrkii saavuttamaan tavoitteet tehokkaasti, mikä heijastuu moneen asiaan myös työelämän ulkopuolella. Työelämässä kyseessä ei kuitenkaan ole aina tekijä johon työnantaja kykenee vaikuttamaan, sillä esimerkiksi henkilön oma terveydentila voi vaikuttaa hänen haluunsa toimia. Organisaatioilla ja yrityksillä on silti käytössään useita tapoja parantaa jäsentensä motivaatiota, kuten hyvä työilmapiiri, palkitseminen sekä työn oikea organisointi. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 20.)

Työn tekemisen motiiveissa ihmisten tunteet ovat merkityksellisiä. Moni sanoo tekevänsä työtä, koska pitää työstään, eli halu sitoutua ja tehdä tulosta perustuu tunnelataukseen. Myös työn sosiaalinen funktio ja halu kuulua työyhteisöön sisältää tunnelatauksia. Työn tekemisen motiivina voi olla työn arkea rytmittävä vaikutus tai mahdollisuus toteuttaa tietoisia tai tiedostamattomia tarpeita, kuten arvostuksen ja kunnioituksen tai itsensä toteuttamisen tarpeita. Esimiehiltä kysytään taitoa motivoida ja pitää yllä työhön liittyvää positiivista tunnelatausta, mutta tässä onnistuttaessa parhaimmillaan työn tekeminen tuottaa iloa. (Kaski & Kiander 2005, 25.)

Työmotivaation sisältötekijät on jaettu Frederick Herzbergin kollegoineen (1959) esittämässä mallissa tyytyväisyys- eli motivaatiotekijöihin ja tyytymättömyys- eli hygieniatekijöihin. Siinä missä tyytyväisyystekijät ovat suoraan itse työhön liittyviä tekijöitä, tyytymättömyystekijät liittyvät fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön. Hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi yrityspolitiikka ja hallinto, henkilösuhteet, työskentelyolosuhteet, palkka, status ja työturvallisuus. Näiden tekijöiden on oletusarvoisesti oltava kunnossa, sillä heikkoudet hygieniatekijöissä vaikuttavat työtytymättömyyttä lisäävästi ja vaikeuttavat siten myös motivaatioteki-

jöiden kehittämistä. Mallikkaasti hoidetut hygieniatekijät eivät kuitenkaan tuo ainakaan pitkäaikaista tyytyväisyyttä ja motivaatiolisää, vaan ainoastaan ehkäisevät tyytymättömyyttä. (Lämsä & Hautala 2005, 84-85.)

Kun tyytymättömyys on poistettu, voidaan neutraalilta pohjalta alkaa kehittää työtyytyväisyyttä. Motivaatitekijöinä toimivat esimerkiksi tunnustus työstä, mahdollisuus kasvaa ja kehittyä, vastuu, saavutukset ja itse työtehtävä. Nämä tekijät saavat aikaan myönteisyyttä ja hyvän asenteen ja näitä kehittämällä voidaan parantaa työmotivaatiota. Ideaalitulanteessa, kun sekä hygienia- että motivaatitekijät ovat molemmat kunnossa, työtyytyväisyys ja -motivaatio ovat korkealla ja työtytymättömyyttä ei esiinny. Vaikkei motivaatio- ja hygieniateoriolla voida osoittaa, lisääkö hyvä suoritus työtyytyväisyyttä vai parantaako työtyytyväisyys suoritusta, pystytään teorian avulla hahmottamaan työmotivaatioon vaikuttavia moninaisia, osin jopa keskenään ristiriitaisia tekijöitä. (Lämsä & Hautala 2005, 84-85.)

### 2.1.1 Vapaus ja vastuu

Motivaatio on yksilön työhyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä (Kauhanen 2016, 27). Työmotivaatio käsitteenä on muuttunut vuosien mittaan samalla, kun työn tarkoitus on aikaisempaa käsitteellisempi. Siinä, missä työmotivaation nähtiin ennen toimivan asettamalla tarkka valvonta ja ohjaus sekä rahallisen palkkion mahdollisuus, nykyään ihmisten koulutustason nousu on muuttanut työlle asetettuja odotuksia ja vaatimuksia. Työntekijät haluavat työnsä suorittamiseen itsenäisyyttä ja vapautta. (Lämsä & Hautala 2005, 80.)

Osassa organisaatioista ajatellaan, että pelkkä tavoitteista ja niiden seurannasta sopiminen riittää, ja alaisten annetaan itse päättää keinot saavuttaa annettu tavoite. Kyseisestä tavasta on sekä hyviä että huonoja kokemuksia, sillä toisaalta esimiehen on valvottava yhteisten sääntöjen noudattamista ja puututtava poikkeamiin. Toisaalta taas esimiehen aktiivisen keinoin puuttumisen katsotaan heikentävän alaisen sitoutumista ja vastuuntuntoa, tai katsotaan, ettei esimiesten sovi ottaa kantaa asioihin, joita ei tunne riittävästi. (Kauhanen 2015 73-74.)

Vastuun ottamisella on suora yhteys motivoitumiseen. Oman työn mielekkyys kasvaa, kun työhön voi itse vaikuttaa. (Kaivola & Launila 2007, 68.) Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien kasvun on havaittu olevan yhteydessä asiakastyytyväisyyden kasvuun. Asiakastyytyväisyys kasvaa, kun työntekijöillä on positiivinen asenne työhönsä ja he ovat sitoutuneet työhönsä. (Becker, Huselid & Ulrich 2001, 28;74.) Työtä koskeva päätösvalta myös vähentää stressiä ja lisää oppimishalua. Hallinnanmahdollisuus yleensä parantaa työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota, lisää sitoutumista työhön sekä vähentää henkistä ja fyysistä oireilua, poissaoloja ja vaihtuvuutta. (Manka 2008, 190-191.)

### 2.1.2 Kehittymismahdollisuudet ja palaute

Aiemmin kuvatun Herzbergin ym. (1959) teorian mukaisesti palkka on hygieniatekijä, jonka korjaaminen ei lisää tyytyväisyyttä vaan ainoastaan poistaa liian alhaisen palkan aiheuttamaa tyytymättömyyttä. Ihminen tottuu nousseeseen palkkatasoon hyvin nopeasti, jolloin korkeampi palkka on uusi normaalitila. (Lämsä & Hautala 2005, 84-85.) Sen sijaan useimmat kokevat mielenkiintoisen ja haastavan työn tavoittelemisen arvoiseksi ja itsessään palkitsevaksi. Ihmisillä on myös halu kehittää itseään ja oppia uusia asioita. (Kauhanen 2015, 120.) Yritysten kannalta panostukset ihmisiin kannattavat, sillä toisin kuin koneiden, ihmisten ”suorituskapasiteetti” on helpommin kehitettävissä. Kyvykkyksiä parantamalla yritys voi saada henkilöstöstään jatkuvasti uusia mahdollisuuksia innovoivan resurssin. (Kesti 2014, 74.)

Työssä saadut aineettomat palkinnot näyttäisivät motivoivan henkilöstöä paremmin kuin taloudelliset palkinnot. Niin sanotut urapalkinnot, kuten kasvupolut ja työaikajoustot tuovat ihmisille mahdollisuuden hallita omaa työtään. Nykyään moni edellyttää omalta työpaikaltaan kasvupolkuja, ja jollei niitä ole tarjolla, vaihdetaan työpaikkaa. Sosiaaliset palkinnot, kuten myönteinen palaute, julkinen tunnustus ja statussymbolit ovat eri ihmisille eriarvoisia. Suurin osa ihmisistä kuitenkin haluaa jatkuvaa palautetta työstään, ja yleensä koetaan, että palautetta saa liian vähän. (Kauhanen 2015, 119-126.)

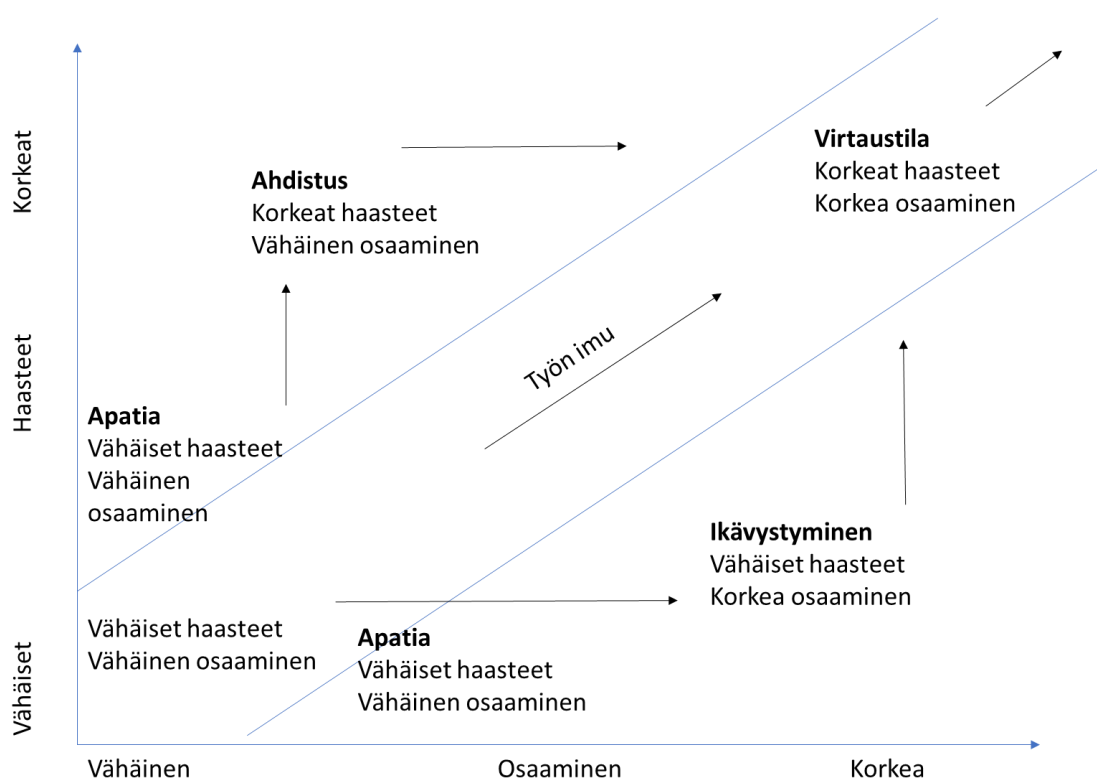
Myönteinen palaute on kustannustehokasta, sillä se on tehokkaimpia keinoja motivoida työntekijää ja lisäksi sen antaminen on ilmaista. Kielteisen palautteen antamiseen valmistaudutaan usein paremmin kuin myönteisen, mutta koska myönteinen palaute voi oikein tarjoiltuna parantaa työntekijän työsuoritusta ja vahvistaa pystyvyyden ja osaamisen tunnetta, kannattaa myönteinenkin palaute antaa ajatuksella. Usein kriittinen palaute saavuttaa koko tuotantoketjun, mutta esimerkiksi asiakkaiden myönteinen palaute voi helposti jäädä vain asiakkaiden kanssa välittömästi tekemisissä olevien korviin. On siis tärkeää, että sekä myönteistä että korjaavaa palautetta annetaan kaikille tuotantoketjun jäsenille tasapuolisesti. (Kaski & Kiander 2005, 74-75.)

### 2.1.3 Sopivat haasteet ja selkeät tavoitteet

Tavoiteasetanta alkaa yleensä organisaatiotasolta ja etenee seuraaville tasoille yhtenäistä linjaa mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti mukaillen. Työn luonne ja organisointi ratkaisevat, onko yksilötason tavoitteiden asettaminen tarpeellista ja järkevää. Jos tehtävät ja toimenkuvat ovat pääosin tiimitasoisia, on myös tavoitteiden kohdalla syytä pitäytyä tiimitasoisessa tarkastelussa. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa tehtävät voivat kuitenkin olla pääosin henkilökohtaisia, jolloin myös yksilötason tavoitteet ovat tarpeellisia. Jotta tavoitteet

hyväksytään ja niihin sitoudutaan, on ymmärrettävä tavoitteiden taustat ja niiden merkitys organisaation kannalta. Hyvä tavoite ei tule määrättyinä tai annettuna, vaan se asetetaan yhteistyössä keskustelemalla. Tavoitteiden on oltava selkeitä ja riittävän haasteellisia olematta kuitenkaan utopistisen korkeita. (Kauhanen 2015, 73-78.)

Mihaly Csikszentmihalyi on flow-teorian kehittäjä, joka kuvaa flow-tilalla ihmisen suoritusmotivaation parasta tilaa. Flow suomennetaan usein työn imuksi tai virtaustilaksi. Työn imun kokemus vaatii, että henkilön osaamistaso ja työn haasteet ovat tasapainossa ja jatkuvassa kasvussa. Tällöin ollaan ikävystymisen ja ahdistuksen välisellä alueella (kuvio 2). Flow tuottaa tunnetasolla myönteisiä kokemuksia ja nostaa aktiivisuutta. Korkea aktiivisuus on työn ja toiminnan itsensä ylläpitämää, eikä vaadi ulkoisia kannustimia tai palkkioita. (Ojala & Ahonen 2005, 127-129.) Kun työntekijä onnistuu tärkeiksi kokemallaan työn osa-alueella, se lisää hyvinvointia. Epäonnistumista puolestaan seuraa kuormitus, vaikka työmäärä olisi kohtuullinen. (Lehtonen ym. 2014.)



Kuvio 2: Työn imun löytäminen - mukaelma Csikszentmihalyin (1991) kuviosta (ks. Ojala & Ahonen 2005, 129)

Kun tavoite on pyrkiä työn imuun mahdollisimman monen osalta, voidaan edellytyksiä parantaa joko osaamista tai haasteita lisäämällä (kuvio 2). Lisäksi työn imu vaatii tunnetta oman

työn merkityksellisyydestä. Kun asioita voi tehdä vapaaehtoisesti, ne tuottavat enemmän mielihyvää. Väkinäiset, pakon sanelemat tai paremman puutteessa kehitellyt tehtävät eivät luo työn imua. Koska häiriöt ja keskeytykset estävät työn imuun pääsemisen ja heikentävät huomiokapasiteetin tehokasta käyttöä, tekemiseen ja ongelmien ratkaisuun on saatava keskittyä rauhassa. Tehtävät ja ongelmat, joilla on konkreettinen tai muuten selkeä tavoite, edistävät työn imun kokemusta. Tavoitteen lisäksi on oltava säännöt, mittari ja palaute. On siis tiedettävä, kuinka suoritusta mitataan ja arvioidaan, ja mistä tietää, että tavoite on saavutettu. (Ojala & Ahonen 2005 134-137.)

#### 2.1.4 Tunteet ja vuorovaikutus

Osa ihmisistä työskentelee mieluummin yksin ja vastaa omista tehtävistään, kun osa puolestaan kaipaa tiimiä ja ihmisiä ympärilleen. Jälkimmäiselle ryhmälle kommunikointi ja yhteishenki työtovereiden kanssa on erittäin tärkeää. Kolmantena ryhmänä ovat työntekijät, jotka kyllä nauttivat ihmisistä ympärillään, mutta haluavat selkeät vastualueet, ja edellyttävät jokaisen hoitavan oman osuutensa. (Jabe 2006, 43.) Työtovereista voi pitää, ja pitäminen helpottaa yhteistyötä, muttei voi olla yhteistyön ja työn sujumisen edellytys. Kaikista ei tarvitse pitää, mutta kaikkien kanssa on tultava toimeen. (Kaski & Kiander 2005, 41.) Henkilöstön sisäiset suhteet vaikuttavat organisaation osaamistasoon, sillä työyhteisön jäsenten ollessa valmiita jakamaan ja kehittämään osaamista ja tietoa keskenään organisaation kokonaisosaaminen kasvaa. Huono työilmapiiri estää osaamisen jakamisen. (Ojala & Ahonen 2005, 94;215.)

Pelon tunne voi olla rajoittava tai jopa lamauttava tekijä työyhteisössä. Pelko voi olla esimerkiksi nolatuksi tulemisen tai itsetunnon kolhiintumisen pelkoa, kriittisen palautteen antamisen pelkoa tai epäonnistumisen tai uusien asioiden pelkoa. Pelko altistaa työyhteisön salailulle ja vaikeuttaa työskentelyä, kun keskitytään varmistelemaan omaa keskinkertaista suoritusta, eikä uskalleta luoda uutta. Toisaalta työyhteisö, joka ei tunne lainkaan pelkoa, voi olla uhkarohkea ja tehdä harkitsemattomasti yhteisölle ja organisaatiolle vahingollisia asioita. Kun pelko sallitaan ja hyväksytään suojaavana tunteena, se voidaan turvallisessa ilmapiirissä käsitellä, ja työyhteisö voi pyytää ja saada toisiltaan tukea haasteiden vastaanottamisessa. (Kaski & Kiander 2005, 29.) Virheiden pelko saa yrityksen varovaiseksi, eikä kehitystä tapahdu. Ilman mahdollisuutta ja uskallusta virheisiin ei oteta riskejä, eikä luovuutta hyväksytä tai nykyisiä toimintatapoja kyseenalaisteta. Luovan toiminnan tuotoksina aiheutuneet älykkäät virheet voivat olla jopa hyödyllisiä, mutta silkasta huolimattomuudesta johtuvat virheet ovat yleensä haitallisia. Avoin ja rakentava keskustelu virheistä mahdollistaa virheistä oppimisen. (Jabe 2006, 120-121.)

Turhautuminen voi heikentää motivaatiota ja sitoutumista työyhteisössä. Jos tehdyt päätökset eivät pidä tai asioista vain neuvotellaan eivätkä työt mene eteenpäin, voivat työntekijät

turhautua. Vastaavasti esimies voi turhautua joutuessaan toistuvasti puuttumaan samoihin asioihin minkään silti muuttumatta. Pitkään jatkuessaan turhautuminen voi aiheuttaa sen, että työntekijä sanoo oman psykologisen sopimuksensa irti, ja on enää fyysisesti paikalla tehden työnsä mutta aiempaa pienemmin panostuksin ylimääräistä vaivaa näkemättä. Turhautumista voidaan lievittää avoimella keskustelulla. (Kaski & Kiander 2005, 43-44.)

Avoimuus luo luottamusta työyhteisössä, ja toisaalta luottamus mahdollistaa avoimuuden. Avoimuus on innovatiivisuuden edellytys, sillä innovatiivisuus pohjautuu ihmisten tunteisiin. Innovatiivisuudella tarkoitetaan työyhteisön mahdollisuuksia käyttää luovuutta ja keksiä vaihtoehtoisia toimintatapoja. (Kaski & Kiander 2005, 25.) Byrokratia on pahin luovuuden tuhoaja ja työn imun kokemuksen estäjä. (Ojala & Ahonen 2005, 174.) Innovatiivisen työyhteisön tunnusmerkkejä ovat mm. selkeä tavoite ja yhteiset arvot. Innovatiivisen työyhteisön ilmapiiri on avoin, ja vallitseva luottamuksen kulttuuri sallii myös ihmisten ja mielipiteiden erilaisuuden. Yhteisössä ilmenee spontaaniutta ja annetaan mahdollisuus itseorganisoitua. Jokaisella yhteisön jäsenellä on halu ja kyky yhteistyöhön sekä mahdollisuudet oppia ja jakaa osaamistaan. Tietoa liikkuu paljon, ja omaa ja toisten osaamista myös arvostetaan. (Ojala 2002, 163.)

Jokapäiväinen kommunikaatio ja vuorovaikutus vaikuttavat ratkaisevasti työyhteisön ilmapiiriin. Hyvä kommunikaatio tukee sidosryhmien välistä ja työryhmien sisäistä toimintaa. Toiminnan sujuvuus ja hyvä ilmapiiri vahvistavat työorganisaation menestymistä motivoiden jäseniä työntekoon ja parantaen jäsenten hyvinvointia. Huonosti voiva työyhteisö ei pysty hyvään sisäiseen kommunikaatioon, jolloin toiminnan tehokkuus kärsii ja voimavaroja hukataan sisäisiin kitkatekijöihin. (Työturvallisuuskeskus 2017.) Ilmapiiriin ja työyhteisön sisäiseen viestintään ja vuorovaikutukseen paneudutaan vielä lisää luvuissa 2.4 ja 2.5.

Työntekijän ja asiakkaan henkilökohtainen kanssakäyminen on usein tärkein rajapinta yrityksen ja asiakkaiden välillä. Henkilöstön motivaation puute ja uupuminen heijastuvat myös vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa, ja esimerkiksi tuotekehitys vaikeutuu, kun rajapintatyöskentely on puutteellista. Asiakasrajapinta on merkittävä tuotekehitystyön ja -innovaatioiden lähde, ja jokainen asiakkaan kanssa toimiva on potentiaalisesti sekä myyntitilanteessa että tuotekehitystyössä. Myyntitilanne on usein ainutkertainen ja vaatii onnistuakseen nopeaa reagoimista, mikä edellyttää osaamista ja riittäviä valtuuksia. Henkilöstöön on voitava luottaa, ja työhyvinvoinnin edistäminen luo henkilöstölle paremmat mahdollisuudet onnistua. (Ojala & Ahonen 2005, 213-214.)

Esimiehillä on aitiopaikka havainnoida eri osastojen yhteistyön esteitä ja tiedonsiirron ongelmakohtia, ja he usein havaitsevat myös turhan työn ja kiireen vaikutukset, jotka näkyvät laatuvirheinä. Kannustava ja vuorovaikutteinen esimiestoiminta auttaa reagoimaan ongelmakohtiin. Menestyvissä organisaatioissa kehittämistoimenpiteitä toteutetaan henkilöstöryhmiä

kuunnellen, sillä työntekijät tietävät, mitkä toimenpiteet ovat tarpeellisia ja hyödyllisiä. Johdon määräämät kehittämistoimenpiteet eivät välttämättä kohtaa käytäntöä, ja siksi työntekijöiden ehdotukset voivat usein olla kustannustehokkaampia ja yksinkertaisempia toteuttaa. (Kesti 2014, 62-65.)

## 2.2 Sitoutuminen työhön

Sitoutumista voidaan luonnehtia psykologiseksi kytkökseksi ihmisen ja kohteen välillä. Se on parhaassa tapauksessa yksilön parhaita puolia esiintuvaa voimavara, jolloin työntekijä on mieltynyt omaan työtehtäväänsä ja työskentelee tehokkaasti. Mikäli työntekijä tekee vaaditut työtehtävät, mutta innottomasti ja vailla suurempaa motivaatiota, on kyse tehtävien hyväksymisestä. Sitoutumisen vastakohta on vastustaminen. Vastustaminen esiintyy töissä eri tavoin, ja voi esimerkiksi ilmetä tietyn työtehtävän aktiivisella välttelyllä tai selittelyllä miksi työtehtävää ei tule suoritettua. (Lämsä & Hautala 2005, 92.)

Sitoutumisessa on erotettavissa kolme ulottuvuutta: mihin, millä perusteella ja kuinka voimakkaasti henkilö on sitoutunut (Lämsä & Hautala 2005, 92). Sitoutuneisuus työssä voi karkeasti jaotellen kohdistua neljään eri kohteeseen: itse työhön, uraan, tiimiin tai organisaatioon. Työhönsä sitoutuneet kokevat työnsä mielenkiintoiseksi ja haasteelliseksi, uraan sitoutuneet haluavat edetä ammattialueellaan, tiimiinsä sitoutuneet tekevät parhaansa työtovereidensa vuoksi ja organisaatioon sitoutuneet haluavat työskennellä tietyn työnantajan palveluksessa. Olennaista on selvittää näiden osa-alueiden painotuksia henkilöstössä. (Kauhanen 2016, 73.) Ihmisen sitoutumisen kohde ei ole aina sama, vaan se vaihtelee tilanteen mukaisesti ja riippuen henkilöstä. Myös eri ammattiryhmissä ja organisaatioiden välillä on havaittavissa huomattavia eroja. Esimerkiksi lääkärit ovat tyypillisesti erittäin sitoutuneita omaan työhönsä verrattuna rakennustyömieheen, joka voi olla taas hyvin sitoutunut omaan organisaatioonsa tai tiimiinsä muttei välttämättä työtehtäväänsä. On huomattu, että mitä korkeampi koulutustaso, sitä suuremmalla todennäköisyydellä henkilö on sitoutunut enemmän ammattiinsa kuin organisaatioon, jossa työskentelee. (Lämsä & Hautala 2005, 92.)

Jatkuvuusperusteinen-, normatiivinen- ja tunneperäinen sitoutuminen kuvaavat sitoutumisen luonnetta. Sitoutumisen luonne kertoo, millä perusteella työntekijä on sitoutunut. Kun ihminen on halukas tekemään jatkuvasti työtään, puhutaan jatkuvuusperusteisesta sitoutumisesta. Tämä edellyttää, että henkilö on tilanteessa, jossa työn tekeminen hyödyllisempää verrattuna, ettei työtä tehtäisi. Työn jatkuvuusperusteissa sitoutumisessa työntekijä arvioi hyötyjä ja perustaa toimintansa työetiikan näkökulmasta utilitarismiin eli seurausetiikkaan. Tällöin mielekkyyttä arvioidaan seurausten kannalta. Suppeimmillaan ihminen puntaroi hyötyjä ja haittoja itsensä kannalta, mutta näkökanta voi olla myös laajempi, jolloin ihminen näkee esi-

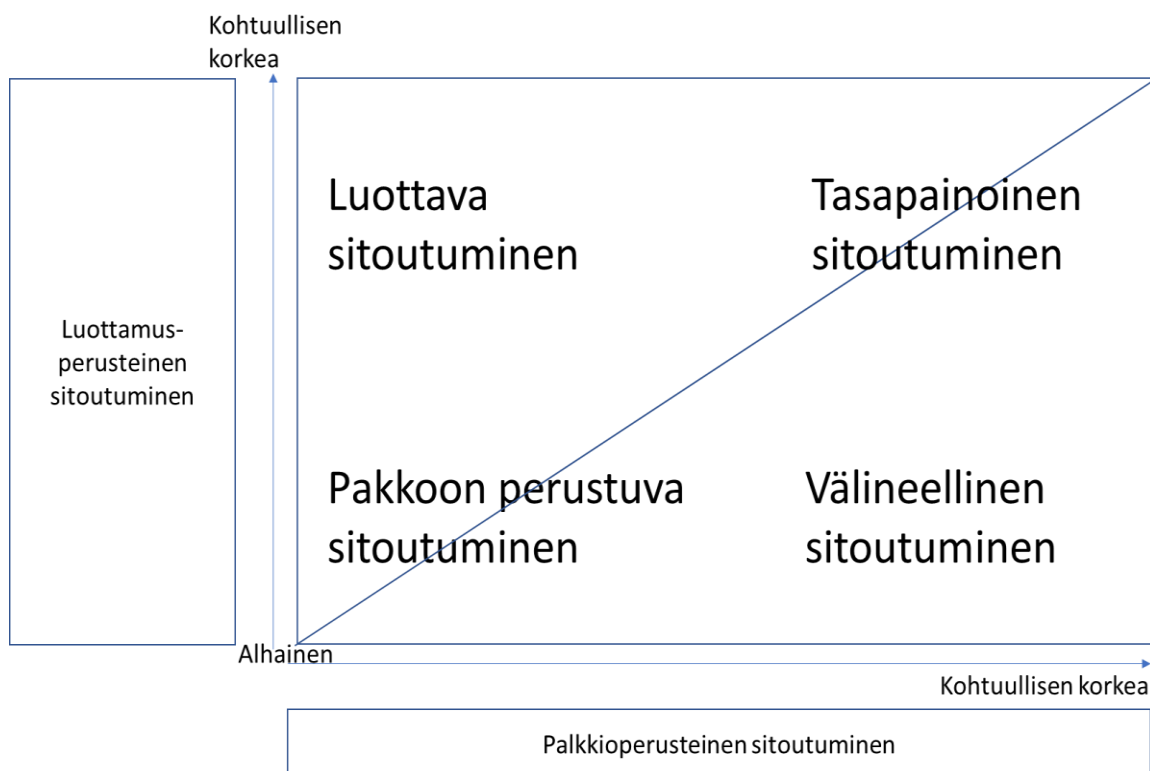
merkiksi tiimin tai organisaation näkökulmat omassa toiminnassaan. Seurausetiikalla ei kuitenkaan pystytä yksinään perustelemaan sitoutumista työntekemisen velvollisuuteen. (Lämsä & Hautala 2005 92-94.)

Normatiivisella sitoutumisella tarkoitetaan sisäistettyjä normeja, ohjeita ja sääntöjä. Näiden seuraaminen johtaa siihen, että työt suoritetaan toivotulla tavalla. Yksinkertaisimmillaan normit ovat lainsäädännöllisiä ja muodollisia, esimerkiksi työlainsäädäntöön perustuvia sääntöjä. Muodolliset normit eivät yksinään riitä sitoutumiseen, vaan vaaditaan myös muita kulttuurillisia ja yhteisöllisiä normeja. Näiden noudattamista pidetään arvokkaana. Esimerkiksi jos henkilö lupautuu suorittamaan tietyn työtehtävän, normatiivisen sitoutumisen taustalla on aito velvollisuudentunne suorittaa luvattu tehtävä ajallaan ja kunnialla loppuun. Lupauksen perusteella toinen osapuoli luottaa siihen, että työtehtävä tulee suoritettua luvatussa tavalla. Tällöin sitoutuminen työetiikan näkökulmasta perustuu velvollisuuteen. Velvollisuus perustuu siihen, että työntekijä asettaa itselleen velvoitteita, joita noudattaa työn suorittamisessa. (Lämsä & Hautala 2005, 92-94.)

Tunneperäinen sitoutuminen puolestaan vetoaa ihmisen arvoihin, tunteisiin ja samaistumiseen perustuvilla asioilla. Tunneperäinen sitoutuminen on syvin sitoutumisen muoto. Sitoutuessaan ihminen on halukas panostaa työhönsä. Työetiikan näkökulmasta tunneperäiseen sitoutumiseen kuuluu ihmisen arvokokemus. Tällöin työtehtävä koetaan arvokkaana jo pelkästään tehtävän vuoksi. Työetiikan näkökulmasta on myös pohdittava, minkälainen sitoutuminen on sopivaa? Onko hyväksi olla syvästi sitoutunut työtehtävään, joka mahdollisesti vaihtuu luonnollisen vaihtuvuuden tai muun muutoksen kautta. Kun taas liian vähäinen ponnistelu työtehtävää kohtaan saattaa jättää pahimmillaan työntekijän työtaakan muiden hartioille. (Lämsä & Hautala 2005, 94.)

Sitoutumisen voimakkuutta voidaan selventää Aristoteleen antiikin aikana kehittämän hyveteorian avulla. Tällä pyritään määrittämään mitä on sopiva ja tarkoituksenmukainen sitoutuminen. Hyveiden etsimisessä on mahdollista mennä harhaan monella tapaa. Oikein toimiminen on vain yhdenlaista. Hyveen hakemisessa on olennaista keskiväli, sillä liiallinen tai puutteellinen on oleellista paheelle. Kohtuullisuus on paikallaan sitoutumisessa, kuitenkin kohtuullisuuden arviointi on haastavaa. Kohtuullisuus riippuu kontekstista ja asiayhteydestä. (Lämsä & Hautala 2005, 95.)





Kuvio 3: Sitoutumisen luonne (Lämsä & Savolainen 2000, ks. Lämsä & Hautala 2005, 95.)

Kuviossa 3 pakkoon perustuvassa sitoutumisessa ei työntekijällä ole vaihtoehtoja työntekemiselle. Tällöin sitoutuminen on usein matalaa, eikä työntekijällä ole monia syitä pysyä työpaikassaan tai ponnistella sen tavoitteiden eteen. Pakkoon perustuva sitoutuminen on usein yhteydessä matalaan kynnykseen lähtöä organisaatiosta. (Lämsä & Hautala 2005, 95.)

Palkkioperusteinen sitoutuminen perustuu palkkionsaantimahdollisuuksiin. Näillä tarkoitetaan aineellisia palkkioita kuten palkka, kannusteet ja muut materiaaliset edut. Tämä voidaan myös yhteyttää sosiaalisiin, sekä psykologisiin tekijöihin, kuten työtovereihin ja hyvään ilmapiiiriin. Myös kehittymisen ja itsensä toteuttamisen mahdollisuus nähdään palkkioperusteisena sitoutumisena. Ihmisten nähdään vertaavan saatua palkkiota ja työpanosta muiden saamiin. Kun tämä vertailusuhde on hyvä, sitoutumista oletetaan tapahtuvan. (Lämsä & Hautala 2005, 95.)

Sitoutumisella on välineellistä arvoa, joka mahdollistaa työntekijälle tärkeän päämäärän, kuten vaikka hyvän palkan, saavuttamisen. Tällöin voidaan puhua välineellisestä sitoutumisesta. Jos välineellinen sitoutuminen on hyvin korkea, saattaa työntekijä alkaa ajamaan pelkästään omia etujaan, jopa yhteisten tavoitteiden kustannuksella. Tällöin välineellinen sitoutuminen on liiallista, eikä edistä tasapainoista sitoutumista. (Lämsä & Hautala 2005, 95-96.)

Luottamusperusteisella sitoutumisella tarkoitetaan moraalisia ja tunneperäisiä aineksia. Moraalisessa aineksessa ihminen tuntee velvollisuutta organisaatiota ja työmenestystään kohtaan. Moraalia pystytään ylläpitämään organisaation puolesta tarjoamalla esimerkiksi kannustavaa ja oikeudenmukaista palkkaa, hyvää työtehtävää ja työympäristöä sekä yleisesti parantamalla yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Lämsä & Hautala 2005, 96.)

Velvollisuuksien ja oikeuksien välisen vastavuoroisuuden ymmärtäminen on luottamusperusteisen sitoutumisen keskeisiä tekijöitä. Tällöin työtehtävä parhaimmillaan luo tarkoitusta ja mielekkyyttä yksilön elämään. Kun ihminen on innostunut ja kiinnostunut työstään, on oletettavaa, että hän on myös sitoutunut organisaatioon, sillä hän luottaa organisaatioon kokonaisuudessaan ja haluaa olla osa sitä. Äärimuodossaan liiallinen luottamusperusteinen sitoutuminen luo naiiviutta, joka ei edistä yksilön eikä organisaation toimintaa. Tällöin vaarana on kehityksen pysähtyminen ja tavoitteille sokeutuminen. Kriittistä ajattelua vaaditaan kehityksen ylläpitämiseksi. (Lämsä & Hautala 2005, 96.)

### 2.3 Työyhteisön ilmapiiri

Työyhteisön ilmapiiri on organisaation työhyvinvointiin vaikuttava keskeinen tekijä (Kauhanen 2016, 27). Henkilöstön havainnot organisaatiosta luovat perustan organisaation ilmapiirille. Ilmapiiri voi vaikuttaa työmotivaatioon, -tyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. (Peltonen & Ruohotie 1991, 89.) Hyvä työkuilttuuri luo perustan työilmapiirille. Työkuilttuuri ilmaisee työpaikan toimintatapoja, kuten työmoraalia, työpaikalla päteviä sääntöjä, työntekoa sääteleviä ehtoja, työyhteisön sidosryhmien toimintaa sekä ulkoisten sidosryhmien kohtelua. (Työturvallisuuskeskus 2017.) Sidoryhmien ja ihmisten väliset suhteet muodostavat yrityksen suhdepääoman, jonka merkittävä osa on sosiaalinen pääoma (Ojala & Ahonen 2005, 209).

Sosiaalinen pääoma rakentuu ihmisten ja ryhmien välisistä verkostoista ja sen perustana on luottamus. Luottamuksella tarkoitetaan sekä ihmisten välistä luottamusta että yleistä luottamusta systeemeihin ja niiden toimivuuteen. Sosiaalinen pääoma on itseään vahvistavaa, eli ihmisten välisen vuorovaikutuksen lisääntyessä verkostojen jäsenet oppivat tuntemaan toisensa paremmin, jolloin positiivisten kohtaamisten myötä keskinäinen luottamus ja vuorovaikutus vahvistuvat, ja muodostuu lisää sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma tukee työhyvinvointia, mutta edellyttää olemassa olevaa työhyvinvointia muodostuakseen. (Ojala & Ahonen 2005, 209-210.)

Työhyvinvointi vaikuttaa henkilöstön välisiin asenteisiin (Ojala & Ahonen 2005, 215). Huono työilmapiiri ilmaisee usein sitä, että työpaikan sisäiset sidoryhmät eivät tue toiminnallaan toisiaan, sisäiset toimintatavat ovat kehittymättömiä tai että johtamisessa on puutteita. Myös työyhteisöön kohdistuvat ulkoiset uhat ja epävarmuus oman työn jatkuvuudesta haittaavat

työyhteisöä. (Työturvallisuuskeskus 2017.) Huono työilmapiiri luo haasteen henkilöstöjohtamiselle heijastuessaan runsaasti sairauslomiin, poislähtemisiin ja alisuoriutumiseen (Kauhanen 2016, 70-71). Ilmapiiri vaikuttaa myös suoraan asiakastyytyväisyyteen, sillä hyvinvoiva henkilöstö tuottaa tyytyväisiä asiakkaita. Tyytyväiset asiakkaat todennäköisesti jatkavat asiakkuuttaan, ja koska uuden asiakkaan hankkiminen voi olla jopa kuusi kertaa kalliimpaa kuin vanhan säilyttäminen, asiakastyytyväisyydellä on merkitystä. (Ojala & Ahonen 2005, 80.)

Nuorille, hyvin koulutetuille työntekijöille työpaikan ilmapiiri on erityisen tärkeä tekijä. Huono työilmapiiri saa osaajat jättämään yrityksen, jolloin yrityksen imago kärsii ja suhteiden luominen vaikeutuu. Kun yritystä ei nähdä houkuttelevana työpaikkana tai yhteistyökumppanina, suhdepääoma vähenee ja menestymismahdollisuudet heikkenevät. (Ojala & Ahonen 2005, 94.)

## 2.4 Ilmapiirin kehittäminen

Työilmapiiri syntyy yhteisöllisesti ja työilmapiiriä kehitetään osana yrityksen muuta kehittämistoimintaa. Tämän tehtävän onnistuminen vaatii paljon ohjausta ja sitoutumista johdon puolesta. Samalla johdon on arvioitava omaa toimintaansa ja käytäntöjään. Hyvä lopputulos ei synny kuitenkaan pelkästään johdon voimin, vaan kaikilta jäseniltä vaaditaan sitoutumista ja aktiivista osallistumista. Kaikki työntekijät ovat vastuussa omalta osaltaan työilmapiirin kehittamisestä. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Työyhteisön ilmapiirin ymmärtäminen lähtee työpaikan organisaation kulttuurin ja sen arvojen ja perusoletusten ymmärtämisestä. Kulttuuri vaikuttaa jokaisen organisaation jäsenen ajatteluun ja käytökseen, joten se on valtava voima, jolla voidaan saavuttaa tai tuhota yrityksen tavoitteet. (Manka 2008, 139-141.) Yhteiset arvot ja tavoitteet luovat yhteisöllisyyttä: jaettu arvopohja luo säännöt ja tavoite antaa synn yhteiselle toiminnalle. Arvojen noudattamiseen ei voi käskää, vaan niihin sitoutuminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Myös hyvä ja avoin ilmapiiri on arvokysymys. Työyhteisön yhteisöllisyyden tunnetta, haluttua ”me-henkeä” yrittää saavuttaa yhteisillä illanvietoilla ja tapahtumilla, mutta parhaiten se yleensä muodostuu oikeassa työssä koettujen yhteisten onnistumisten ja menestyksen kautta. (Ojala & Ahonen, 2005, 201-202.) Työilmapiiri syntyy osana yrityksen päivittäistä toimintaa (Työturvallisuuskeskus 2017).

Ilmapiiriin positiivisesti vaikuttaa työpaikalla varmuus työn jatkuvuudesta. Myös työtehtävien ja vastualueiden selkeys työpaikalla auttaa henkilöitä keskittymään omaan tehtäväänsä ja kehittymään omalla alueellaan, mikä puolestaan tukee työtehtävien sujuvuutta. Tällöin työtehtävät ovat usein mielekkäämpiä suorittaa. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Työpaikalla on oltava myös kunnossa olevat pelisäännöt ja toimintatavat. Pelisäännöillä ja toimintatavoilla luodaan perusta työyhteisön omalle kulttuurille ja tavalle toimia, parantaen sujuvaa yhteistyötä. Yhteistyön sujuvuus on tärkeää kaikkien sidosryhmien kesken. Myönteistä ilmapiiriä kehittää oppiva ja kehittyvä yhteisö: mahdollisuudet kehittyä uralla eteenpäin motivoi jäseniä suoriutumaan työssään paremmin. Koulutukset ja muut oppimismahdollisuudet johdattavat koko organisaatiota eteenpäin, samoin kuin henkilöstön ohjaaminen työtehtäviin, joissa heidän on mahdollista hyödyntää omia kykyjään, taitojaan sekä luovuuttaan. Yksittäisen henkilön työtyytyväisyys paranee, kun hän tuntee olevansa tärkeä osa työyhteisöään ja kokee arvostusta omaa työtään kohtaan. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Aika sosiaaliselle kanssakäymiselle parantaa työilmapiiriä, sillä se mahdollistaa henkilöstön sisäisiä kanssakäymisiä, joissa voidaan usein jakaa omaa tietotaitoa, luoda sosiaalisia siteitä ja yleisesti parantaa työpaikan sisäistä henkeä. Yhteishengellä luodaan myös usko ongelmien ratkaisumahdollisuuksiin, sillä tavoitteet pystytään saavuttamaan paremmin, kun työyhteisö uskoo siihen, mitä he ovat toteuttamassa. (Työturvallisuuskeskus 2017.) Yhteistyötä ja vuorovaikutusta on siis tärkeää tukea. Yhteistyön tekemiseen ja tietojen vaihtamiseen kannustavat prosessit, tehtävänkierrot ja kisällitoiminta tai säännölliset kokoukset ja keskustelutilaisuudet ovat esimerkkejä keinoista lisätä vuorovaikutusta. Toisaalta spontaania vuorovaikutusta edistävät kahvi- ja ryhmätilat houkuttelevat kokoontumaan myös ilman säänneltyä agendaa. Mikäli vapaata oleilua paheksutaan, viittaa se puutteisiin fokuksessa. Kun ihmisillä on vastuu tekemisen tuloksesta, keskitytään oleelliseen ja pyritään kohti tavoitetta myös kahvikeskustelujen lomassa. (Ojala & Ahonen 2005, 202-203.) Ylipäätään vuorovaikutustilanteiden suhteen tulisi pyrkiä kohti laatua. Palaverit ja kokoukset ovat harvoin tilanteita, joissa tapahtuu runsaasti aitoa ja avointa vuorovaikutusta - sen sijaan kahvipöytäkeskusteluissa vuorovaikutussuhteiden määrä on yleensä korkea ja vuorovaikutus on avoimempaa. (Kaivola & Launila 2007, 89-90.)

Kielteisen ilmapiirin syitä ja seuraamuksia on useita, kuten jos sisäinen viestintä rakoilee eikä tieto kulje kunnolla. Tämä aiheuttaa paljon huhuja. Mikäli informaatio ei kulje ja kommunikatio tökkii, tulee usein ”ei kuulu meille” -asennetta, joka vaikeuttaa työtehtävien sujuvuutta huomattavasti. Yleinen valitus, syyttely, avoimet riidat aiheuttavat usein kielteisyyttä ja toivottomuutta. Tämä vaikuttaa negatiivisesti koko työyhteisön toimintaan ja saattaa aiheuttaa myös paljon poissaoloja sekä vaihtuvuutta. Heikko sisäinen viestintä hämärtää myös johtamista, mikä vaikeuttaa työkuva hahmottamista, ja työntekijästä saattaa tuntua, että työtehtävät eivät ole tarkoituksenmukaisia, eikä työhön ole saatavilla muutenkaan tukea. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Ilmapiirin kehittämisen voi olla positiivisia seurauksia organisaation kannalta, jos parempi ilmapiiri johtaa pienempään vaihtuvuuteen ja parempaan tuottavuuteen (Kauhanen 2016, 27).

Yritysten työmarkkinakelpoisuuden ylläpitoon ei riitä vain kyky houkutellessa nuoria osaajia, vaan osaajista on myös kyettävä pitämään kiinni. Nuoret arvostavat potentiaalisessa työpäikässä yhteishenkeä, osaavia työtovereita ja omia kehittymismahdollisuuksia sekä mahdollisuutta ”tehdä omaa juttua”. (Ojala & Ahonen 2005, 47.)

## 2.5 Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus

Edellisessä luvussa todettiin, että toimivalla sisäisellä viestinnällä on tärkeä vaikutus hyvän työilmapiirin luomiseen. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan nimensä mukaisesti työyhteisön jäsenten välistä viestintää. Aikanaan se oli osana organisaatioiden sosiaalitoimintaa ja myöhemmin osana henkilöstöhallintoa. Joissakin organisaatioissa sisäinen viestintä on edelleen henkilöstöhallinnallinen tehtävä, useissa se kuitenkin on järjestetty erilliseksi toiminnoksi tai liitettyä ulkoiseen viestintään. Lähes kaikissa organisaatioissa käytännön toteutus on kuitenkin linjaorganisaation tehtävä ja toimii johtamisen työkaluna. Vanhastaan sisäisen viestinnän toteutus on ollut esimiehen vastuulla. Viestinnän sisältö ja tarve on erilainen eri tyyppisissä organisaatioissa, ja esimerkiksi palveluyrityksillä sisäisen viestinnän toimivuus on suorastaan menestyksekkään liiketoiminnan ehto. (Kauhanen 2010, 174.)

Erityisesti muutostilanteissa vuorovaikutteisen viestinnän merkitys kasvaa. Esimiehet voivat sen avulla valaistaa tulevaisuudenuskoa ja luottamusta työyhteisöön. Yhteisön ilmapiiri ja luottamus, me-henki, määrittää osaltaan viestinnän tarpeita, sillä epäluottamuksen ilmapiirissä syytetään herkästi viestintää puutteellisesta tiedonkulusta. Ilmapiirin ollessa kunnossa viestintäkin yleensä hoituu luontevasti, ja työyhteisön jäsenet tuntevat myös muuttuvat tilanteet turvallisempina, koska voivat luottaa saavansa riittävän tiedon ajankohtaisista asioista. (Kesti 2014, 67-68.)

Sisäisen viestinnän tarkoituksena on pitää henkilöstö tietoisina organisaation visioista, arvoista ja strategiasta. Koko kuvan ymmärtäminen auttaa ymmärtämään toiminnan tavoitteita. Toiminnan hahmottamiseen vaaditaan myös organisaation tuotteiden ja palveluiden ymmärtämistä, sekä yhteisten pelisääntöjen kuuntelemista. Tämä myös edistää yhteistoimintaa henkilöstön ja sidosryhmien keskuudessa, mikä puolestaan edesauttaa toiminnan sujuvuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta. Yhä useammissa organisaatioissa huomattava määrä työntekijöistä on määräaikaissuhteessa tai mahdollisesti osa-aikatyössä. Jotkut organisaatiot mahdollistavat myös etätöiden tekemisen. Tällöin kysymys on, miten ns. epätyypillisissä työsuhteissa olevat saadaan motivoitua hyödyntämään ja hankkimaan organisaation tarjoamia koulutuksia ja tietoa. Osa henkilöstöstä suhtautuu työhönsä melko välinpitämättömästi, ja haasteeksi muodostuu, miten tällaista suhtautumista voitaisiin välttää, ja mikä on esimerkiksi henkilöstövoimavarojen, perehdyttämisen ja esimiestyöskentelyn rooli tilanteen korjaamisessa. (Kauhanen 2010, 176.)

### 2.5.1 Sisäisen viestinnän muodot ja kanavat

Työyhteisöillä on sisäiseen viestintään tarjolla mittava ja yhä eteenpäin kehittyvä valikoima erilaisia viestinnän muotoja ja kanavia. Erityisesti sähköiset kanavat, esimerkiksi intranetit, pilvipalvelut, sähköpostiviestit ja mobiiliviestimet, ovat nykyään paljon käytettyjä. Viestintäkanavat voidaan luokitella neljään ryhmään: lähikanaviin, kaukokanaviin, suoraan keskinäisviestintään sekä välitettyyn pienjoukkoviestintään. Lähikanavilla palvellaan työyksikköä, työryhmää tai yksittäistä yhteisön jäsentä, eli pieniä yleisöjä. Kaukokanavissa viestin vastaanottavat suuret yhteisöt, kuten koko työyhteisö tai sidosryhmät. Suora keskinäisviestintä perustuu henkilökohtaiseen kanssakäymiseen. Välitettyssä pienjoukkoviestinnässä puolestaan käytetään joukkoviestinnän menetelmiä, mutta yleisönä toimii usein rajattu, kohdennettu yleisö (esim. pienen toimipisteen työvuorojen tiedottaminen). (Kauhanen 2010, 160.)

Kanavan valintaan, sekä viestinnän muotoon vaikuttaa useat tekijät, esimerkiksi kohderyhmä, fyysinen sijainti, sisällön säilyttäminen, ymmärrettävyys ja mahdollisuus palautteen antamiseen. Nykyään myös yhä useampi organisaatio työskentelee monikulttuurisessa ympäristössä. Tämän takia viestinnän kieleen ja vastaan ottajan kulttuuriin on syytä kiinnittää huomiota, jotta viesti ymmärrettäisiin ja sanoma menisi perille. Viestintää voi toistaa eri keinoin, mikä usein parantaa ymmärrettävyyttä, tavoitettavuutta ja viestin perillemeno. Organisaation ei ole tehokasta laittaa niin sanotusti kaikkia muniin yhteen koriin viestinnän tehokkuuden parantamiseksi, vaan usean kanavan hyödyntäminen tehostaa viestin näkyvyyttä ja täten parantaa todennäköisyyttä, että viesti sisäistetään. (Kauhanen 2010 175.)

Tärkeämpää kuin itse kanavan valinta, on viestin sisällön suunnitteleminen. Johtoryhmän ensimmäinen tehtävä on harkita, mitä viestin tulisi sisältää. Viestien tulisi sisältää vain pieni määrä tärkeitä sisältöä, sillä liian suuri määrä informaatiota on hankalaa tulkita. Jos yhdellä viestillä yritetään informoida suuri määrä sisältöä, johtaa tämä usein viestin vastaanottajan hämmentymiseen ja pahimmassa tapauksessa viesti ei tarjoa yhtään informaatiota. Viestin sisällön selkeä esilletuominen on myös yksi hyvän viestin suunnittelun perusteita. Siinä missä viestintä johtoryhmän sisällä voi sisältää vaikeammin lähestyttävää ammattikieltä, ei monimutkainen viesti välttämättä palvele samalla tavalla työntekijöitä. Tällöin viestin kohderyhmä vaikuttaa viestin sisällön suunnitteluun. Tärkeintä on kuitenkin, että viesti ymmärretään samalla tavalla kuin se on suunniteltu ymmärrettäväksi, jolloin kaikki osapuolet voittavat. Erityistä tarkkuutta vaatii, kun jaetaan sisältöä, joka tulee käyttöön ulkoiseen viestintään. On tärkeää, että henkilöstö ymmärtää ja sisäistää viestin tarkoituksen. Siten se saadaan myös ulkoisille osapuolille yhtenäisesti ja selkeästi jaettua koko organisaation puolesta. (Smith & Mounter 2008, 80.)

### 2.5.2 Suullinen viestintä

Usein ylenkatsottu, mutta tutkimusten mukaan silti eniten arvostettu viestinnän muoto, on niin sanottu ”face to face” -viestintä eli kasvokkaisviestintä. Kasvotusten tapahtuvan viestinnän hyviä puolia on mahdollisuus antaa palautetta molemminpuolisesti ja käsitellä asioita hyvinkin täsmällisesti. Esimerkiksi kritiikin antaminen kasvotusten on tehokkaampaa, ja tällöin pystytään myös opastamaan henkilöä tai henkilöstöä toimimaan paremmin työtehtävässään. Tällöin on myös helpompi varmistaa, että kritiikki on oikein ymmärrettyä. Viestintä päivittäisellä tasolla pitäisi kuitenkin pyrkiä pitämään pääosin positiivisena, sillä kuten jo aiemmin on esitetty, hyvän palautteen saaminen ja antaminen parantaa motivaatiota ja työilmapiiriä. (Smith & Mounter 2008, 81.)

Myös työtehtäviin perehdyttäminen on ehdottoman tärkeää suorittaa kasvotusten. Perehdyttäjän ja perehdytettävän yhteinen ymmärrys asioista on helpommin varmistettavissa kasvotusten. Perehdytettävän on helpompi kysyä epäselvistä asioista, ja asiat ovat joustavammin tarkennettavissa. Kasvotusten perehdytettävä myös sisäistää perehdytyksen tehokkaammin. (Smith & Mounter 2008, 81.)

### 2.5.3 Kirjallinen viestintä

Nykyään kirjallista viestintää pyritään käymään ilman paperia, tarkoittaen viestintää esim. sähköpostein ja tekstiviestein tai hyödyntämällä muuta sähköisen kirjoitetun materiaalin jakokanavaa. Nykyään jo pelkästään kohdistettu sähköpostiviesti – esimerkiksi johtoryhmän henkilö kirjoittaa viestin kohdistettuna suoraan jollekin organisaation jäsenistä – on tehokas keino saada viesti perille, ja lähestulkoon yhtä tehokasta kuin kasvotusten keskustelu. (Isohookana 2007, 277.)

Myös intranet lasketaan kirjalliseksi viestinnäksi. Sisäisen viestinnän kannalta intranet toimii yrityksen sähköisenä kohtaamispaikkana. Intranet sitoo verkon kautta yhteen yrityksen osastot, johdon, esimiehet, tiimit, ryhmät ja yksilöt. Sitä pystytään hyödyntämään yrityskulttuurin jakamiseen ja palautteen antamiseen, ja se edistää interaktiivista työskentelyä. Intranetillä pyritään tukemaan johdon ja esimiesten työskentelyä ja selkeyttämään tavoitteita. Intranetistä löytyy myös tietoa, sillä välitetään tietoa ja lisäksi sitä hyödynnetään henkilöstön vuorovaikutukseen. Intranetillä pystytään oikein käytettynä helpottamaan jokapäiväistä työskentelyä sekä tehostamaan sisäisen viestinnän sujuvuutta. (Isohookana 2007, 278.)

## 2.6 Työhyvinvoinnin johtaminen

Hyvä johtaminen on tärkeimpiä työhyvinvoinnin lähteitä. Henkilöiden irtisanoutumissyitä tutkittaessa on havaittu kaksi keskeisintä syytä, joista toinen on huono johtaminen ja esimiestyö. Myös mielenkiintoisten ja haasteellisten työtehtävien puute liian hitaiden tai olemattomien kasvupolkujen takia on keskeinen syy jättää organisaatio. (Kauhanen 2016 76;92.) Hyvä johtaminen on tärkeimpiä sitouttavia tekijöitä ja vastaavasti huono johtaminen puolestaan edistää työntekijöiden lähtöhaluja. Työntekijät, joiden tyytyväisyys on matala, ovat alttiimpia lähtijöitä kuin tyytyväiset. (Taylor 2003, 36-37.)

Organisaatio voi vähentää työntekijöiden lähtöhalukkuutta panostamalla hyvään johtamiseen, kannustavaan organisaatiokulttuuriin, työntekijöiden oppimis- ja kehittymismahdollisuuksiin, kasvupolkuihin, sisäisiin siirtoihin ja seuraajasuunnitteluun sekä kannustavaan ja oikeudenmukaiseen palkitsemisjärjestelmään. Myös muilla panostuksilla työhyvinvointiin ja esimerkiksi työsuhteasunnoilla voidaan sitouttaa työntekijöitä. (Kauhanen 2016, 76-77.) Keinoja vaikuttaa työhyvinvointiin ja työkyvyn hallintaan voivat olla mm. työn sisältö ja vaihtelevuus, työn määrä, työturvallisuus, henkilöstön osaaminen, tiimien toiminta ja ilmapiiri sekä yleinen työilmapiiri, lakisääteistä laajempi työterveyshuolto, varhaiskuntoutus sekä muut palvelut ja edut, kuten harrastus- ja virkistystoiminta. Myös työsuhteen laatu (määräaikainen vai toistaiseksi), työaika (osa-aikatyö, vuorotyö jne.) sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollistaminen esimerkiksi työaikajoustoin vaikuttavat työhyvinvointiin. Edellä luetellut keinot ovat pitkälti jo lähiesimiesten käytettävissä joko suoraan tai välillisesti. Esimiesten on oltava tietoisia asioiden vallitsevasta tilasta ja tehtävä aktiivisesti työtä asiointilan saattamiseksi hyvälle tai erinomaiselle tasolle. Näin ollen on hyvä ajoittain selvittää haastatteluilla ja kyselyillä, mitä mieltä henkilöstö on minkäkin asian olotilasta, ja miten tärkeänä he kyseistä asiaa pitävät. (Kauhanen 2015, 130.)

Heikko esimiestyö lisää sairauspoissaoloja ja heikentää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista niin yhteisiin tavoitteisiin kuin yritykseenkin. Parhaat työntekijät yleensä lähtevät, koska heillä on valinnanvaraa työpaikkojen suhteen. Jäljellejäävät ihmiset alkavat johtamisen puuttuessa tehdä asioita vain omasta näkökulmastaan, ja yhteisen edun unohtuessa myöskään osaamista ei jaeta. Pahimmillaan ihmisten psyykinen terveys heikkenee eikä osaaminen pääse kehittymään toivotulla tavalla. Heikon esimiestyön seurauksena henkilöstön motivaation puute heijastuu yleensä myös asiakastyytyväisyyteen, jolloin suhdetavallakin heikkenee. (Ojala & Ahonen 2005, 95-96.) Etenkin talouden noustessa ja työpaikkavaihtoehtojen lisääntyessä hyvät työntekijät muistavat huonon kohtelun, ja lähtevät parempien olojen perässä muihin organisaatioihin. Lähtijät tulevat kalliiksi paitsi menetetyt osaamisen vuoksi, myös siksi, että uuden työvoiman palkkaaminen on kallista. (Taylor 2003, 37.)



Lisääntynyt odotus itsenäisestä työskentelystä ja korkeasta vapausasteesta vaatii johtajilta pohdintaa, miten työntekijöiden energia ja luovuus saadaan suunnattua optimaalisesti organisaation tavoitteiden saavuttamista ajatellen (Lämsä & Hautala 2005, 80). Esimiestyössä tunneäly on noussut tärkeäksi ominaisuudeksi. Tunnetaitoja vaaditaan, kun ihmisten halutaan johtavan itse itseään, toimivan hektisessä ja muuttuvassa ympäristössä aikapaineessa ja ylläpitävän innostusta ja mielenkiintoa uusissa tilanteissa. Esimerkiksi tavoitteiden asettelussa on huomioitava, että tavoitteisiin, joihin on liitetty tunteisiin vetoava osa, sitoudutaan vahvemmin kuin pelkkiin ”tunteettomiin”, numeraalisiin tavoitteisiin. Kun ihmiset ovat kokeneet rakentavansa parempaa maailmaa ja tulevaisuutta lapsilleen, on saavutettu suuriakin tavoitteita mm. kestävän kehityksen suhteen. (Ojala & Ahonen 2005, 126-127.)

Y-sukupolven mielestä työpaikan perusasioiden ja johtamisen on oltava kunnossa ja työssä pitää viihtyä. Tiivistettynä neljään sanaan y-sukupolven keskeiset odotukset johtamiselle ovat: raamit, itsenäisyys, palaute ja luottamus. Raamit eivät tarkoita entisajan tiukkaa hierarkiaa ja vanhentuneita johtamismalleja, vaan työlle selkeästi määriteltyjä ja sovitun puitteita. Tuloksia tulee vaatia ja haasteita tarjota, muttei suoranaisesti käskyttämällä. Itsenäisyys tarkoittaa, että työntekijät saavat itsenäisesti tehdä omaa työtään koskevia ratkaisuja. Nousseen koulutustason puolesta useilla nuorilla on omia näkemyksiä tehtävien suorittamisesta, ja mikäli ne ovat konkreettisia ja järkeviä, on hyödyllistä antaa tilaa nuorille toteuttaa itseään. Tällöin he ovat työssään tyytyväisimmillään. Perinteiset hierarkiat ja toimintatavat joutuvat kritiikin kohteiksi, jos ne katsotaan tarpeettomiksi. Palaute omasta työstä ja työn tuloksista katsotaan jokaisen oikeudeksi. Kaksisuuntaista kommunikaatiota pidetään itsestäänselvytenä, ja palautetta on voitava antaa myös esimiehille. Luottamus puolestaan on johtamisen perusta ja avoimuus toimivan työyhteisön ydin. Y-sukupolvi haluaa samaistua työyhteisöön ja sen tarinaan. Parhaimmillaan työyhteisö on myös kaveripiiri. (Tienari & Piekkari 2010.)

Modernissa vuorovaikutteista johtamista korostavassa mallissa ihmiset haluavat tuntea itsensä tärkeiksi, hyödyllisiksi ja tulla kohdelluiksi yksilöinä. Tässä mallissa johtajan yksi tehtävistä on saada työntekijät kokemaan itsensä hyödyllisiksi. Olennaista tässä on avoin kuunteleminen, sekä tiedonkulku. Verrattuna entiseen malliin, jossa työnteko koettiin välttämättömänä, jopa pahana. Nykyään henkilöstö pyritään saamaan sitoutumaan työhönsä, jolloin he pääsevät vaikuttamaan omaa työtään koskeviin tavoitteisiin ja myös tekemisen tapoihin. Tällöin henkilöstö ei koe työtään vastenmieliseksi, vaan se motivoi heitä omassa työn tekemisessä. Useimpien uskotaan pystyvän vastuulliseen ja luovan työn tekemiseen. Tätä mallia käytettäessä on johtajan tehtävänä saada aikaan ympäristö, jossa kaikki pystyvät käyttämään kykyjään täysmääräisesti. Tämä pystytään mahdollistamaan johtamisen läpinäkyvyydellä ja avoimuudella. Lopulta henkilöstön rohkaisu osallistumiseen ja osaamisensa kehittämiseen tukee koko organisaatiota. (Manka & Manka 2016, 46.)

Nykyisellä johtamisella pyritään tilannejohtamiseen ja vuorovaikuttamiseen, jossa sekä ihmisten että toiminnan johtaminen limittyvät. Tätä kuvataan dynaamiseksi vuorovaikuttamisprosessiksi ryhmän henkilöiden kesken. Tehtävänä on johtaa toisiaan saavuttamaan ryhmän tai organisaation tavoitteet tai molemmat. Tämä perustuu usein vertaistyöskentelyyn ja toisinaan ylös- tai alaspäin vaikuttamista hierarkiassa. Jaettu johtajuus on levinnyt pikemminkin laajasti ryhmän sisälle, kuin kiinnittynyt yhteen henkilöön, joka toimii virallisena esimiehenä. Näinpä tiimin tehokkuus perustuu tämän vuorovaikutussuhteiden verkoston laadusta, kuin pelkäänsä esimiehen ominaisuuksista. Tämä järjestelmä on armollinen esimiestä kohtaan, sillä yleensä hänet on pantu täysin vastuuseen esimiestyön laadusta. Työntekijän ja esimiehen välistä vuorovaikutusta arvioidaan erityisesti ihmisten johtamiseen vaikuttavilla tekijöillä: neuvonnalla, valtuuttamisella ja tukemisella. Johtamisen tulisi antaa tilaa yhdessä tekemiselle, tällöin valvonnan sijasta työntekijöihin luotetaan. (Manka & Manka 2016, 48.)

Jaetulla johtajuudella huomio keskitetään ryhmän dynamiikkaan, kun taas vuorovaikutteinen johtajuus perustuu LMX-teoriaan (Leader-Member-Exchange), eli esimiehen ja alaisen keskinäiseen vaihtosuhteeseen. Tämä korostaa työntekijän ja esimiehen välisen vuorovaikutuksen merkitystä johtajuuden muodostumisessa. Toimivassa vuorovaikutteisessa johtamisessa korostuu molemminpuolinen luottamus, kunnioitus ja vastavuoroisuus. Tällä työntekijät saavat työhönsä resursseja, esimerkiksi tarpeen mukaan ohjausta ja tukea esimieheltä, mutta toisaalta he voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja toimia siinä itsenäisesti. Muodollisuus ja persoonattomuus eivät edistä hyvää vuorovaikutussuhdetta. Laadukkaalla vastavuoroisuudella ei ennusteta vain hyvää työsuoritusta vaan myös työyhteisötaitoja, kuten tunnollisuutta, reiluttta, epäitsekkyyttä ja kohteliaisuutta. Yksilön työyhteisötaidot ilmenevät sitoutumisena työtehtäviin ja näiden vastuulliseen suorittamiseen. Ryhmissä nämä taidot taas näkyvät yhteistyötä kehittävänä toimintana kuten auttaminen, reiluus ja halu toimia yhteisön hyväksi. Tällöin usein myös ilmenee velvollisuudentuntoa työpaikan viihtyvyyden huolehtimisesta, resurssien järkevästä käytöstä sekä yhteistyöstä kollegoiden ja esimiesten kanssa. (Manka & Manka 2016, 52.)

Palkitseminen on keino ohjata ihmisten toimintaa haluttuun suuntaan. Jos mitataan ja palkitaan vain taloudellisten parametrien, kuten myyntitulosten, mukaan, on turha puhua ihmisjohtamisesta. Johdon olisi hyvä miettiä toimintaa laajemmin kestävä kehityksen ja ihmisten jaksamisen näkökulmasta, sillä palkitseminen voidaan nähdä paitsi työhyvinvoinnin tekijänä, myös työhyvinvoinnin kehittämisen välineenä. Palkitsemiseen on paljon eri keinoja, ja palkita voi niin yksittäisiä työntekijöitä, tiimejä tai yksiköitä kuin koko henkilöstöäkin. Olennaista on, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa palkittavaan suoritukseen. Tämän edellytyksenä puolestaan on, että henkilöstöllä on tiedossa palkitsemisen perusteet ja käytettävät mittarit.

Jos työhyvinvointi ja osaaminen nähdään tavoiteltavina asioina, osaamis- ja hyvinvointitavoitteiden pitäisi myös näkyä osaltaan palkitsemisen perustana. (Ojala & Ahonen 2005, 179-183.)

Panostukset henkilöstön hyvinvointiin ja osaamisen ja esimiestyön kehittämiseen pitäisi nähdä osana yrityksen aineettoman varallisuuden luomista sen sijaan, että niitä kohdeltaisiin pelkänä menoeränä. Tehtaiden ja laitteiden kohdalla korvausinvestoinnit ymmärretään tarpeelliseksi tuotannon kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Myös työhyvinvointitoimia ja inhimillisten resursien kunnossapitoa tulisi tarkastella kustannusten sijaan investointeina. (Ojala & Ahonen 2005, 96-97.)

## 2.7 Työkykyjohtaminen

Työkykyä voi ja pitää johtaa. Tämä on yrityksen johdon, ei pelkästään työterveyshuollon ja henkilöstöhallinnon tehtävä. Yrityksen johdolta sekä työntekijöiltä odotetaan aktiivista vastuuta hyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseen. (Manka & Manka 2016, 176.) Vaikka työhyvinvoinnin käsittelyssä painottuvat usein vaikeammin konkretisoitavissa olevat tekijät, kuten motivaatio ja ilmapiiri, ei terveyden merkitystä saa sivuuttaa, sillä se vaikuttaa olennaisesti työntekijän kykyyn hyödyntää osaamistaan (Ojala & Ahonen 2005, 31).

Kun yritys investoi laitteisiin, hankinnat valmistellaan huolellisesti, huomioidaan yhteensopiisuus vanhojen laitteiden kanssa ja pohditaan suorituskyvyn optimointia eri tilanteissa. Laitteille tehdään huoltosuunnitelmat ja ongelmia ennakoidaan. Henkilöstöresursseihin sen sijaan saatetaan tehdä investointeja paljon huolettomammin vailla suunnitelmia suorituskyvyn ylläpidosta, vaikka henkilöstö on myös tärkeä tuotannontekijä. Myös ”ihmisitietokoneiden” suorituskyvyn säilyttämiseksi on tehtävä suunnitelmat ja sovittava ennalta säännölliset ja tarvittavat huollot. (Ojala & Ahonen 2005, 231.) Ihmisten huoltaminen voi tarkoittaa niin kannustamista, yksilön henkilökohtaisen tilanteen mukaisia työjärjestelyjä ja -joustoja kuin työolosuhteiden ja -välineiden parantamistakin. Panostukset kannattavat, sillä henkilöstöresurssien vaikutus laatuun on kuitenkin merkittävämpi kuin koneiden. (Kesti 2014, 74.)

Työyhteisön hyvinvointi koostuu työsuojelusta, yhteistyöstä ja yhteisöllisyydestä sekä työpaikan ilmapiiristä. Työsuojelu pitää sisällään työterveyshuollon ja työturvallisuuden. Työterveyshuollon tarkoitus on tehdä ennakoivaa työtä työkyvyn ylläpitämiseksi. Työsuojeluun on kohdennettu paljon työhyvinvointityötä, ja sitä ohjataan myös lainsäädännöllä, mikä osoittaa, että se on koettu tärkeäksi yhteiskunnallisella tasolla. Ilmapiiri, yhteisöllisyys ja yhteistyö, johon voidaan lukea myös työtapojen jatkuva kehittäminen, ovat työpaikan henkisen hyvinvoinnin tekijöitä. Henkisen hyvinvoinnin kehittämistyölle on kehitetty valmiita malleja ja laa-  
tustandardijärjestelmiä. (Ojala & Ahonen 2005, 196.)

Työkykyjohtaminen edellyttää työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon tiivistä ja järjestelmällistä yhteistyötä. Seuraavat kolme periaatetta ovat tämän työterveysyhteistyön kulmakiviä:



Kuvio 4: Työkykyjohtaminen (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4.)

Kuviossa 4 esitellään työkykyjohtamisen periaatteet, joilla pyritään seuraamaan henkilöstön tilaa, varautumaan muutoksiin ja osallistumaan aktiivisesti prosesseihin. Työterveyshuollon ja työnantajan on oltava selvillä henkilöstön yleisestä tilasta niin henkisesti kuin fyysiseltäkin kannalta, ja tiedostettava riskit, jotka voivat uhata henkilöstön hyvinvointia. Riskeihin on varauduttava, ja riskien realisoituessa voidaan työnantajan, työterveyshuollon ja työntekijän yhteistyönä arvioida esimerkiksi työssä jatkamisen mahdollisuuksia. On tärkeää, että johto tarjoaa henkilöstölle jatkuvasti mahdollisuuden tulla kuulluksi, jotta voidaan määrittää yhteisön tarpeet ja odotukset työn ja työhyvinvoinnin suhteen. Kuormittuneisuus ja tyytymättömyys ovat merkittävästi yhteydessä työkyvyttömyysajatuksiin. Koska laadukkaan työelämän tekemiseen ei kuitenkaan riitä vain ongelmien poistaminen, on huomioitava voimavaretkijät, jollaisia ovat selkeät johtamiskäytännöt, työyhteisön ja esimiehen tuki, palaute, ja arvostus sekä luottamus ja sujuva tiedonkulku. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4-5.)

Tunne oman osaamisen riittämättömyydestä ja työn hallinnan puutteesta on tyypillinen lähtötilanne työuupumuskierteelle. Kun oma kapasiteetti ei enää riitä sopeutumaan muutoksiin ja päivittämään osaamista, työntekijälle tulee henkisiä ja fyysisiä oireita. Stressi heikentää henkilö-pääomaa oppimiskyvyn ja luovuuden vähenemisen myötä. Uupuminen altistaa onnettomuuksille ja pahimmillaan niistä johtuvalle työkyvyttömyydelle, mikä lisää muiden työntekijöiden työtaakkaa. Lisääntyneet työpaineet puolestaan heikentävät ilmapiiriä, ja sisäinen ja ulkoinen suhdepääoma kärsii. Kustannustehokkuuden ja toiminnan laadun lasku heikentää asiakastytytyväisyyttä ja laskee kilpailukykyä. Työntekijöiden osaamista ja jaksamista vaalimalla ja kehittämällä voidaan ennaltaehkäistä työuupumusta ja siitä seuraavaa negatiivista kierrettä, joka aiheuttaa yrityksen kilpailukyvyn ja varallisuuden laskua. (Ojala & Ahonen 2005, 93-94.)

Kuten on jo todettu, työhyvinvoinnin puute on yritykselle liiketoimintariski, eikä perinteisin keinoin kilpailu välttämättä riitä muuttuneessa liiketoimintaympäristössä. Ihmisten ja henkisen hyvinvoinnin merkitys on kasvanut, ja henkilöstön uupuminen tai vanhentunut osaaminen

voi aiheuttaa taloudellisia menetyksiä. Siinä, missä laitteiden huoltamista ennakoidaan usein jo hankintavaiheessa, henkilöstön huoltamiseen herätään usein vasta ongelmien ilmetessä, eikä ihmisten vaihtaminen yleensä käy yhtä helposti kuin koneiden. Olennaista on pitää ennakoi-va ote työhyvinvointiriskien tunnistamisessa, arvioinnissa ja hallinnassa. (Ojala & Ahonen 2005, 23:92.) Investointi työkyky- ja työhyvinvointijohtamiseen palautuu yritykselle alhaisem-pina työkyvyttömyyskustannuksina ja parantuneena tuottavuutena (Elinkeinoelämän keskus-liitto 2011, 4).

### 3 Tutkimusmenetelmät

Työhyvinvointitutkimuksella pyritään havaitsemaan ja arvioimaan työympäristössä olevia epä-kohtia, jotta ne voidaan poistaa. Työhyvinvointia mitataan ennaltaehkäisevästi, jotta epäkoh-tiin voidaan puuttua ennen kuin niistä tulee ongelmia. (Suonsivu 2011 97;102.) Työhyvinvoin-tia voidaan mitata usein eri keinoin. Työhyvinvointia mitattaessa voidaan hyödyntää esimer-kiksi sairauspoissaoloja, vaihtuvuutta, työtapaturmia tai muita vastaavia indikaattoreita. Mit-tarin sisältöä tärkeämpää on mittareiden antamien arvojen muutosten seuraaminen. (Ojala & Ahonen 2005, 232.) Jotta työhyvinvointia ja sen johtamista voidaan kehittää, on olennaista selvittää, mitkä asiat motivoivat henkilöstöä. Tätä voidaan selvittää vain kysymällä suoraan henkilöstöltä joko suunnittelu- ja kehityskeskustelussa tai kyselyillä. (Kauhanen 2016, 75.) Tässä opinnäytetyössä henkilöstöä motivoivia tekijöitä selvitettiin kyselyllä.

Mikäli ilmiö olisi uusi, eikä siitä olisi aikaisempaa tietoa, täytyisi tutkimus ensin pohjustaa hyödyntämällä kvalitatiivista tutkimusta, sillä tällä pyrittäisiin ymmärtämään ja määrittä-mään ongelma, jota halutaan tutkia (Kananen 2011, 12). Pohjaa opinnäytetyön selvitykselle antoi aikaisemmin suoritettu GEOS-tutkimus (Global Employee Opinion Survey), joka osoitti motivaation ja sitoutuneisuuden olleen muita aihealueita hieman heikompia yrityksen työnte-kijöiden silmissä. Teoreettisessa viitekehityksessä on selvitetty motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Kvantitatiivisen tutkimuksen yleisin tiedonkeruumenetelmä on kyselylomake, jota hyödynne-tään myös yritys X:n tapauksessa. Kyselylomaketta varten on tunnistettava muuttujat, jotka vaikuttavat selvitetävän ilmiön ymmärtämiseen. Olennaisten muuttujien tunnistamisen vuoksi ilmiöön on perehdyttävä ennalta. Muuttujat on määritettävä huolellisesti etukäteen, jotta niitä voidaan tutkimuksella mitata, ja tulosten perusteella ymmärtää ilmiötä. (Kananen 2011, 11-13.) Opinnäytetyössä selvitettäviä ilmiöitä, motivaatiota ja sitoutumista, varten määritettiin muuttujat osin aikaisemman GEOS-tutkimuksen perusteella ja osin teoreettiseen viitekehitykseen perustuen.

### 3.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kuten aiemmin on todettu, kvantitatiivisen tutkimuksen pohjalla on lähes aina tietoa ilmiöstä ja ilmiötä selvittäviä teorioita ja malleja. (Kananen 2011, 11) Kvantitatiivinen tutkimus tunnetaan myös määrällisenä ja tilastollisena tutkimuksena. Tällä tutkimusmenetelmällä selvitetään prosenttiosuuksiin ja lukumääriin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivinen tutkimus vaatii tarpeeksi laajaa sekä edustavaa otosta ollakseen luotettava. Mitattavia asioita kuvataan numeerisilla arvoilla, jotka voidaan myöhemmin esittää erilaisilla kuvioilla ja taulukoilla. Numeeriset arvot mahdollistavat myös eri asioiden välisten riippuvuuksien tutkimisen tai ilmiön vertaamisen aikaisempiin tuloksiin. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään yleistämään aineistossa esiintyviä ilmiöitä. (Heikkilä 2008, 16.) Kananen (2011, 11) vertaa kirjassaan kvantitatiivista tutkimusta junaan, joka lähtee asemaltaan ja kulkee ennalta määriteltä reittiä pitkin. Jos jokin vaihe ei onnistu, on palattava aina lähtöasemalle. Kvantitatiivinen tutkimus voidaan nähdä prosessina, joka viedään läpi vaiheittain ja joka noudattaa tieteellisen tutkimuksen sääntöjä, jolloin ongelman määrittäminen on helppoa.

Kyselyssä käytetään suljettuja, eli strukturoituja kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Suljetuissa kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja esimerkiksi ympyröi tai rastittaa sopivat vaihtoehdot. Suljetut kysymykset ovat tarkoituksenmukaisia, kun vastausvaihtoehdot tiedetään etukäteen. Avoimissa kysymyksissä vastaaja saa vastata kysymykseen omin sanoin. Avoimilla kysymyksillä pystytään myös avaamaan usein uusia näkökantoja, joita muuten suljetuissa tai Likertin asteikolla mitatuissa kysymyksissä ei ole välttämättä otettu huomioon. Likertin asteikko on 4- tai 5-portainen järjestysasteikko, jossa toisessa ääripäässä on täysin samaa mieltä oleva vaihtoehto ja toisessa ääripäässä oleva täysin eri mieltä oleva vaihtoehto. Mikäli asteikko on 4-portainen, usein ei ole 5-portaisen asteikon keskimmäistä vaihtoehtoa ”ei samaa eikä eri mieltä” tai vaihtoehtoa ”en osaa sanoa”. Likertin asteikkoa hyödynnetään mielipideväittämässä, joissa vastaaja valitsee hänelle osuvimman vaihtoehdon ennalta määritetyistä väittämistä (Heikkilä 2008, 49-53). Opinnäytetyön keskiössä on strukturoitu kyselytutkimus, ja mittaamisessa on käytetty Likertin asteikkoa. Kyselyä on täydennetty avoimilla kysymyksillä.

Jotta tutkimus on reliaabeli, eli luotettava, sen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia vaan niiden on oltava toistettavissa. Jos siis eri tutkijat päätyvät samaan tulokseen, tutkimusta voidaan pitää reliaabelina. Myös mikäli kahdella eri tutkimuskerralla päädytään samaan tulokseen, voidaan tutkimusta pitää reliaabelina. Jotta tutkimus puolestaan on validi, sen on mitattava selvitetävää ilmiötä tarkoituksenmukaisesti. Validiteetin kannalta on olennaista, että tutkimuskysymykset ovat vastaajille selkeästi ymmärrettäviä ja että kysymys mittaa sitä, mitä halutaan tietää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-232.)

### 3.2 Tutkimusprosessi

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa toistuvat tietyt tutkimusvaiheet. Tutkimuksen alussa on suunnitteluvaihe, jolloin määritetään muuttujat. Tämän jälkeen siirrytään aineistonkeruuvälineiden kehittämiseen, sekä itse aineiston keruuseen. Kun aineisto on kerätty, siirrytään tarkistamaan sen sisältöä, joka usein joudutaan muokkaamaan muotoon, jossa sitä voidaan käsitellä. Käytetty analysointityökalu määrittää esimuokkauksen tarpeen. Seuraavassa vaiheessa tulokset analysoidaan, jonka jälkeen tulokset raportoidaan. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1999, 24.)

Myös opinnäytetyön kyselyä on edeltänyt suunnitteluvaihe ja muuttujien määrittäminen selvittäviä ilmiöitä kuvaaviksi. Suunnitteluvaiheessa myös valittiin taustamuuttujat, joiden mukaan vastauksia voitiin tarkastella. Kyselylomakkeelle sijoitettiin ensimmäiseksi vastaajan taustoja selvittävät kysymykset sukupuoli, ikä, työvuodet yrityksessä, koulutustausta, työsuhteen laatu, asema yrityksessä sekä työtehtävä (liite 1).

Koska kattavasti mitattua tietoa ilmiöstä oli jo ennestään käytettävissä, muuttujina etenkin varsinaisen kyselyn alussa käytettiin GEOS-tutkimuksen mukaisia muuttujia tai mukaelmia niistä. Opinnäytetyön kyselyn ensimmäisessä osiossa selvitetään motivaatiotekijöiden prioriteetteja yritys X:n henkilöstön näkökulmasta (liite 2). Vaikka osiossa muuttujia nimitetään motivaatiotekijöiksi, ei nimi viittaa teoreettisessa viitekehyksessä käsitellyyn Herzbergin teoriaan. Osiossa kysytään, pitävätkö vastaajat väittämiä motivaationsa kannalta tärkeitä. Esimerkiksi GEOS-tutkimuksessa väittämän ”The management of my organization does a good job involving team members in decisions that affect them” (suom. ”Organisaationi johto tekee hyvää työtä ottaessaan tiimin jäsenet mukaan heitä koskevaan päätöksentekoon”) kanssa täysin samaa mieltä oli alle puolet vastaajista. Opinnäytetyön kyselyssä kysytään, pitävätkö vastaajat motivaationsa kannalta tärkeänä, että työntekijät tulevat kuulluiksi heitä koskevassa päätöksenteossa. Vastauksilla pyritään siis nostamaan GEOS-tutkimuksessa jo todetut ongelmat tärkeysjärjestykseen. Tämä siksi, että vaikka jotkin motivaation ja sitoutuneisuuden teoreettiset osatekijät ovat heikompia GEOS-tutkimuksen tuloksissa, eivät ne välttämättä käytännössä vaikuta siihen, kuinka paljon työntekijät kokevat osatekijöiden vaikuttavan omaan sitoutuneisuuteensa tai motivaatioonsa. Kun tiedetään, mitkä asiat ovat merkitseviä, voidaan toimenpiteitä kohdentaa juuri näihin ongelma-kohtiin.

Uusien muuttujien osalta päädyttiin selvittämään Herzbergin ym. (1959, ks. Lämsä & Hautala 2005, 84-85) teorian mukaisia hygieniehtekijöitä. Herzbergin motivaatioteorian mukaan kunnossa olevat motivaatiotekijät lisäävät tyytyväisyyttä ja kunnossa olevat hygieniehtekijät vähentävät tyytymättömyyttä. Koska GEOS-tutkimuksen perusteella monen kyseisen teorian mukaisen motivaatiotekijän tilanne oli jo tiedossa, haluttiin näkökulmaa täydentää tyytymättö-

myyttä poistavilla tekijöillä. Kyselyyn otetut hygienia-tekijät valikoituivat yrityksen prosesseihin perustuvien havaintojen perusteella. Kyselyn toisessa osiossa kysytään, ovatko vastaajat samaa mieltä esitettyjen väittämien kanssa (liite 3). Työn sujuvuutta mittaavien väittämien kohdalla käytetään kolmessa kysymyksessä muunnelmia GEOS-tutkimuksen kysymyksistä osin reliabiliteetin vuoksi, mutta toisaalta myös mielenkiinnosta selvittää väittämien tilaa taustamuuttujien suhteen. Enemmistö väittämistä on silti uusia. Koska väittämien asioiden tilasta ei pääosin ollut mitattua tietoa, ne tarjoavat yritykselle uusia katsantokantoja.

Kyselyn kolmannessa osiossa kysytään viihtymistekijöistä yrityksessä (liite 3). Viihtymistekijöillä mitataan itse työhön tai organisaatioon sitoutumista edistäviä tekijöitä. Tiimiin tai uraan sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on kysytty paljon aikaisemmissa GEOS-tutkimuksissa, ja myös opinnäytetyön kyselyn ensimmäisessä ja toisessa osiossa on aiheeseen liittyviä kysymyksiä, joten viimeisen täysin strukturoidun osion rajaus on luonteva.

Strukturoituja kysymyksiä täydentävät kaksi avointa kysymystä, kehittämiskohteet ja kunnossa olevat asiat yrityksessä (liite 3). Vastaaajia pyydetään nimeämään kaksi kehittämiskohdetta ja kaksi kehuttavaa asiaa yrityksessä. Avoimilla vastauksilla voidaan mahdollisesti tunnistaa lisää yritys X:n työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, ja jälleen löytää uusia näkökulmia työn ja työhyvinvoinnin kehittämiseen yrityksessä.

Kysely toteutettiin E-lomakkeen avulla. E-lomakkeella strukturoitujen kysymysten vastauksille määritettiin numeerinen arvo siten, että 1 on ”täysin eri mieltä” ja 5 ”täysin samaa mieltä”. Numeerisen arvon avulla tulokset pystyttiin muuttamaan käyttökelpoiseksi Excel -taulukoksi, jolla vastaukset pystytään esittelemään kuvaavassa muodossa. Tiedonkeruu lomakkeen avulla tapahtui sujuvasti, sillä yrityksen työsähköposti mahdollisti kyselyn vaivattoman levityksen kaikille. Jokainen työntekijä hyödyntää sähköpostia päivittäisessä työssään, joten näin henkilöstö tavoitettiin tehokkaasti.

Kysely lähetettiin yritys X:llä 205 vastaanottajalle, joista 74 vastasi kyselyyn. Kysely lähetettiin massasähköpostilla, joten listalla oli myös henkilöitä, jotka eivät olleet kyselyn otannan alaisena esimerkiksi päättäneen työsuhteen tai eri kielen vuoksi. Realistisesti otantaan kuuluvien lukumääräksi arvioitiin maksimissaan noin 180 henkilöä, eli vastausprosentti on noin 41. Otos olisi mahdollisesti ollut suurempi, mikäli kyselylle oltaisiin järjestetty pidempi vastausaika. Vastauksia kerättiin viikon ajan, ja vastausten määrää saatiin nostettua muistutusviestillä: ennen muistutusviestiä vastauksia oli kertynyt noin 35 kappaletta ja lopulta vastauksia saatiin yhteensä 74. Vastausten karhuamisella saatiin tässä tapauksessa vastausmäärä yli kaksinkertaistettua.



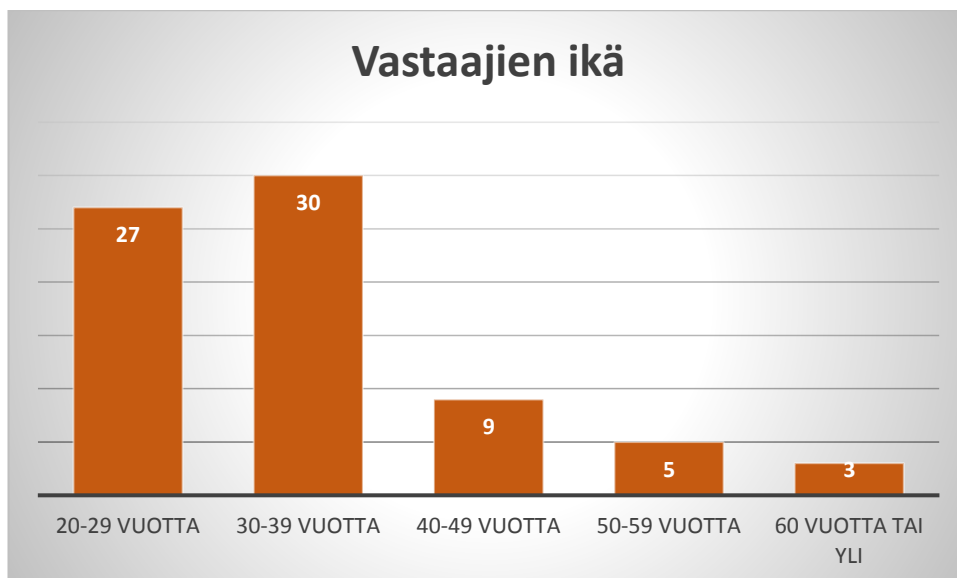
Saatu poikkileikkausaineisto siirrettiin SPSS-ohjelmaan, ja samalla poistettiin ”turhat” muuttajat. Työsuhteen laatu jakautui vastaajien kesken niin epätasaisesti, ettei muuttujaa käytetty jatkoanalyysissä, eikä yksikään vastaajista ollut alle 20-vuotias. Aineisto analysoitiin SPSS-ohjelmalla vertailemalla taustamuuttujia suhteessa selitettäviin muuttujiin. Koska otokset eivät ole normaalijakautuneita ja osajoukot ovat pieniä, käytettiin kahden tai useamman riippumattoman otoksen nonparametrisiä testejä taustamuuttujien ryhmien erojen havaitsemiseen. Käytetyt testit olivat Mann-Whitney U-testi verrattaessa sukupuolta selitettäviin muuttujiin ja Kruskal-Wallis testin verrattaessa useampia ryhmiä sisältäviä taustamuuttujia selitettäviin muuttujiin. Lisäksi ohjelma parivertaa Kruskal-Wallis testin ilmaisemat merkitsevät erot automaattisesti Bonferroni korjattuna. Bonferroni korjaus pienentää useamman yhtäaikaisen testin hylkäysvirheen todennäköisyyttä. Merkitsevyystaso 5% on riittävän herkkä tunnistamaan kiinnostavat erot ryhmien välillä. Koska nonparametriset testit mittaavat jakaumien samanmuotoisuutta, kaikki väittämät ristiintaulukoitiin merkitsevien erojen osalta havainnollisuuden vuoksi. Mikään tilastollisen testin merkitsevyys ei tarkoita automaattisesti tulosten erityistä merkittävyyttä. Lopulta olennaisimmat erot esitetään tuloksissa ryhmien keskiarvojakaumina.

”A good research is for me, for us, and for them: It speaks to three audiences.” Hyvä tutkimus puhuttelee useita eri yleisöjä. Siksi tutkimuksen suunnittelussa on hyvä ottaa huomioon, kenelle tutkimuksen tulokset ovat suunnattuja ja miten ne ilmaistaan. Oma organisaatiota tutkittaessa tutkija ei saa itse omilla mielipiteillään lähteä vaikuttamaan tutkimuksen lopputulemaan eikä johdattelemaan saatuja tuloksia. Vaikka tutkija luo tutkimuksen omasta työpaikastaan, täytyy sitä lähestyä samalla tavalla kuin tutkimus tehtäisiin jostain aivan muusta kohteesta - ennakkoluulottomasti (Coghlan & Brannick 2014, 122). Opinnäytetyön tekijöiden on myös täytynyt selvityksen joka vaiheessa muistaa ennakkoluuloton suhtautuminen osin ennestään tuttuun organisaatioon.

#### 4 Tutkimustulokset

Kyselyyn vastasi 74 yrityksen työntekijää arviolta 180:sta otantaan kuuluvasta. Vastausprosentti oli siis noin 41 %. Vastaajista 21 on naisia ja 53 miehiä. Suurin osa on 20-40 vuoden ikäisiä ja yli 40 vuotiaita oli 17 vastanneista (kuvio 5). Tulosten esittelyssä ikäryhmät 50-59 vuotta ja 60 vuotta tai yli on yhdistetty vastaajien anonymiteetin vuoksi. Kuviossa 6 on vastaajien työvuodet yrityksessä X. Vastaajista 25 on ollut alle vuoden töissä yrityksessä ja 16 on ollut töissä 2-3 vuotta. Tähän liittyen kyselyyn tuli palautetta, jossa oltaisiin toivottu vastausvaihtoehtoa 1-2 vuotta yrityksessä työskennelleille. Palaute oli hyvä, sillä monet vastanneista olisivat saattaneet päätyä tähän vaihtoehtoon. Kyselyä luotaessa tämä asia oli jäänyt huomaamatta, ja ongelma olisi korjaantunut, jos toinen vaihtoehto olisi ollut 1-3 vuotta. Virhe ei

kuitenkaan vaikuta kriittisesti kyselyn tulosten käytettävyyteen. Vastanneista 9 on ollut töissä 3-5 vuotta, 8 on työskennellyt 5-10 vuotta ja yli 10 vuotta työskennelleitä on 16 vastanneista.

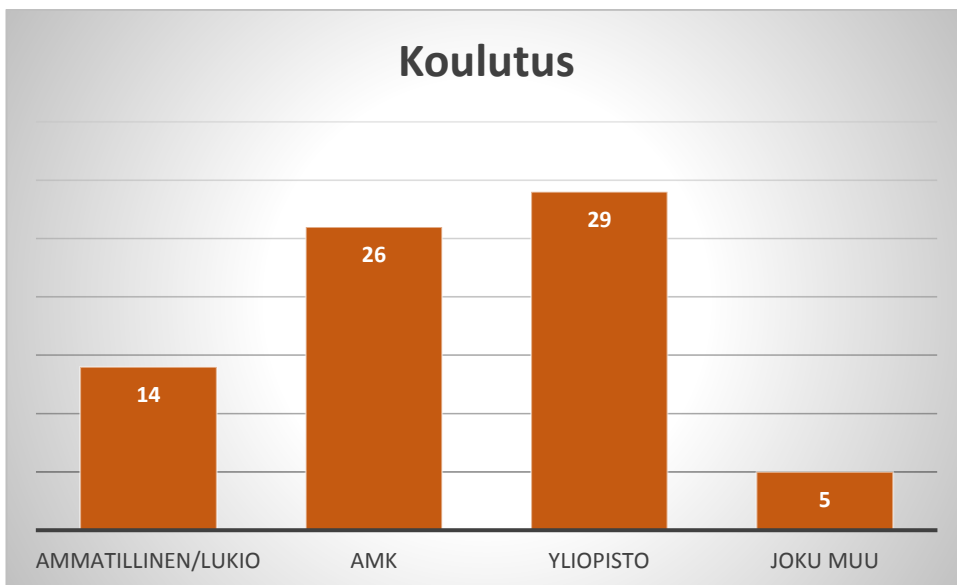


Kuvio 5: Vastaajien ikä



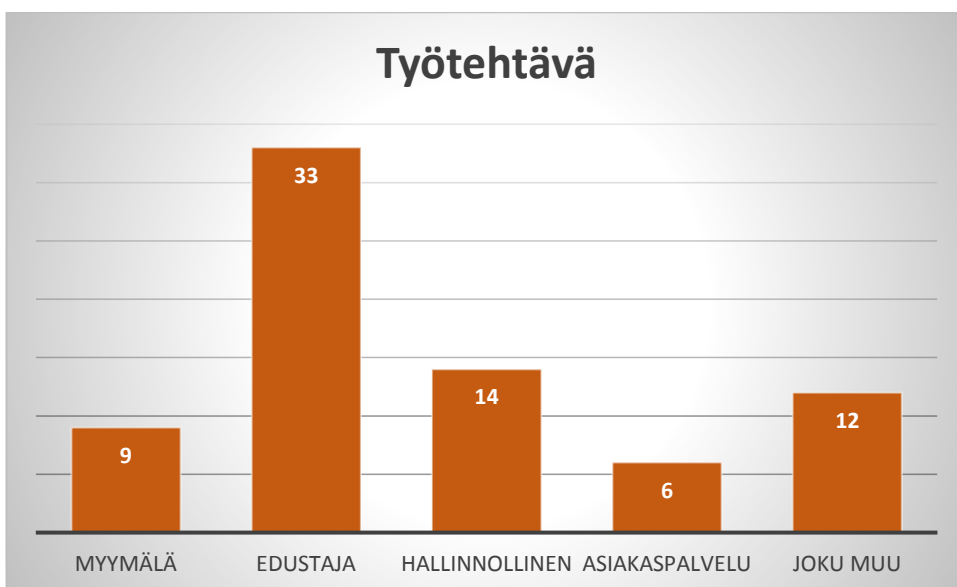
Kuvio 6: Vastaajien työvuodet yrityksessä X

Kuviossa 7 vastaajien koulutustausta on ryhmitelty ylimmän vastaajan ilmoittaman koulutusasteen mukaan käynnissä olevat opinnot mukaan lukien. Vastanneista 14 on suorittanut tai suorittamassa toisen asteen tutkinnon, ja 26 on suorittanut tutkinnon tai opiskelee yhä ammattikorkeakoulussa. 29 vastanneista on suorittanut tutkinnon tai opiskelee yhä yliopistossa. Vastanneista 5 vastasi ”joku muu” vaihtoehdon, mutta tulosten anonymiteetin kannalta näitä vastauksia ei eritellä.



Kuvio 7: Vastaajien koulutustausta

Vastanneista 73:lla on toistaiseksi voimassa oleva työsopimus ja vain yhdellä vastanneista määräaikainen työsopimus. Vastanneista 65 on työntekijöitä, 7 työnjohtajaa ja 2 johtoryhmän jäsentä. Tulosten esittelyssä työnjohdon ja johtoryhmän vastaukset esitetään yhdessä tulosten anonymiteetin vuoksi. Kyselyssä vastaajat ryhmiteltiin myös työtehtävän mukaan (kuvio 8), ja 9 vastanneista on myymälässä töissä, 33 edustajana, 14 hallinnollisissa tehtävissä ja 6 asiakaspalvelussa. Vastanneista 12 valitsi vaihtoehdon ”joku muu”. Tulosten anonymiteetin vuoksi näitä vastauksia ei erikseen erotella tuloksissa.



Kuvio 8: Vastaajien työtehtävä

#### 4.1 Motivaatiotekijät

Kuviossa 9 esitetään, mitä vastaajat pitävät motivaationsa kannalta tärkeinä tekijöinä työhönsä liittyen. Motivaatiotekijöiden kysymykset ovat pitkälti pohjautuneet aiempiin GEOS-tuloksiin, jotta kyselyt ovat keskenään vertailtavissa. Nyt tehdyn kyselyn perusteella nousee esiin, että eräinä tärkeimpinä motivaatiotekijöinä ovat työntekijän mahdollisuus vaikuttaa itseään koskevaan päätöksentekoon ja toimiva vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä. Itse työtehtävä ja työstä saatu tunnustus (esim. palaute) nousevat myös esiin korkeimmalla keskiarvolla 4,6. Lisäksi vastaajat vaikuttavat motivoituvan enemmän työskentelystä tiimissä (keskiarvo 4,6) kuin itsenäisestä työskentelystä (keskiarvo 4,2). Vastaajat pitävät silti kaikkia motivaatiotekijöitä keskimäärin lähes yhtä tärkeinä: vastausten keskiarvot vaihtelevat 4,1 - 4,6 välillä. Vaihtelua on siis 0,5 yksikköä asteikolla 1-5. Vähiten tärkeäksi tekijäksi koettu ”yrityksen tavoitteet” (keskiarvo 4,1) ei lopulta ole kovin kaukana mahdollisesti enemmän vaikuttavista tekijöistä.



Kuvio 9: Keskiarvot motivaatiotekijöiden vastauksille

Yksikään kyselyssä esitettävistä väittämistä ei ole alle 4 keskiarvon, ja kaiken kaikkiaan vastaajat ovat hyvin yksimielisiä motivaation vaikuttavien tekijöiden suhteen, mikä käy ilmi taulukosta 1 vastausten keskihajonnan ollessa korkeintaan 1. Eniten vastaajat ovat samaa mieltä tiimityöskentelyn vaikutuksesta motivaation (keskihajonta 0,5), kun taas johdon reagointi tiimin ehdotuksiin ja mahdollisuus edetä uralla on jakanut enemmän vastaajien mielipi-

teitä (keskihajonta 1). Suurempi keskihajonta ei kuitenkaan automaattisesti ennustanut selittävien tekijöiden löytymistä taustamuuttujien kanssa ristiintaulukoitaessa. Tilastollisesti merkitsevä ero vastaajaryhmien välillä löytyi siitä, kuinka tärkeänä vastaajat pitivät itse työtehtävää (keskihajonta 0,6), mutta keskihajonta siinä, kuinka tärkeänä johdon reagointia tiimin ehdotuksiin pidetään, ei selittänyt tilastollisesti millään mitatuista taustamuuttujista.

Mielestäni seuraavat asiat ovat tärkeitä työmotivaationi kannalta	Keskiarvo	Keskihajonta	n
Mahdollisuus vaikuttaa itseäni koskevaan päätöksentekoon	4,6	0,7	74
Toimiva vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä	4,6	0,7	74
Tunnustus työstä (esim. palaute)	4,6	0,7	74
Itse työtehtävä	4,6	0,6	74
Työskentely tiimissä	4,6	0,5	74
Epäonnistumisia ei tarvitse pelätä	4,5	0,8	74
Kilpailukykyinen palkka	4,5	0,8	74
Johto reagoi tiimin ehdotuksiin	4,4	1,0	74
Järkevä työnjako ja esim. päällekkäisten työtehtävien minimointi	4,4	0,8	74
Toimiva yhteistyö osastojen välillä	4,4	0,7	74
Rohkaisu innovaatioihin ja luoviin ratkaisuihin	4,3	0,9	74
Henkilökohtaiselle suoritukselle asetetut tavoitteet	4,3	0,8	74
Tieto siitä, kuinka tyytyväisiä asiakkaamme ovat	4,3	0,7	74
Työn tuoma vastuu	4,3	0,8	74
Mahdollisuus edetä uralla	4,3	1,0	74
Työskentely itsenäisesti	4,2	0,8	74
Yrityksen tavoitteet	4,1	0,9	74

Taulukko 1: Motivaatiotekijät

Työn tuoma vastuu voi motivaatiotekijänä olla riippuvainen asemasta yrityksessä: työntekijät pitävät vastuuta hieman vähemmän tärkeänä motivaatiotekijänä kuin työnjohto tai johto-

ryhmä. Kruskal-Wallis testin mukaan tilastollisesti merkitsevää eroa löytyy, mutta parivertailuissa erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä käytettäessä 5 %:n merkitsevyystasoa. Johtoryhmän ja työnjohdon vastauksia ei erotella toisistaan tulosten anonymiteetin vuoksi. Työnjohdon ja johtoryhmän yhteenlaskettujen vastausten keskiarvo on 4,9 ja työntekijöiden 4,2.

Henkilökohtaiselle suoritukselle asetettujen tavoitteiden merkitys motivaatiotekijänä vaihtelee Kruskal-Wallis testillä tulkittuna iän, työkokemuksen, koulutuksen ja aseman mukaan. Työkokemuksen parivertailussa tilastollisesti merkitsevää eroa ei löytynyt yksittäisten ryhmien välillä. Aseman mukaisessa parivertailussa tilastollisesti merkitsevää eroa on työntekijöiden ja työnjohdon välillä, mutta johtavassa asemassa olevien vastaukset on yhdistetty anonymiteetin vuoksi. Työnjohto ja johtoryhmä antavat henkilökohtaisille suorituksille asetetuille tavoitteille yhteensä keskiarvon 4,8 ja työntekijät keskiarvon 4,2.

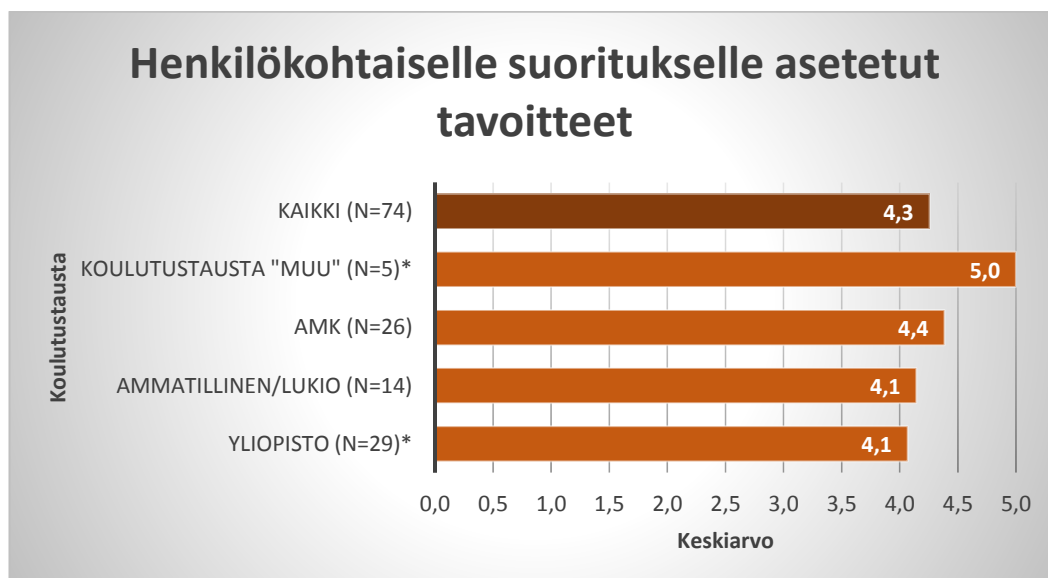
län mukaan tarkasteltuna ryhmien parivertailussa on tilastollisesti merkitsevää eroa 20-29 vuotiaiden ja 50-59 vuotiaiden vastaajien välillä. 50-59 vuotiaat vastaajat pitävät henkilökohtaisia tavoitteita motivoivampina kuin nuoremmat vastaajat. Kuitenkaan esim. 60 vuotiaat ja vanhemmat vastaajat eivät sen sijaan vaikuta motivoituvan muita ryhmiä enempää henkilökohtaiselle suoritukselle asetetuista tavoitteista. Kuviossa 10 on eritelty vastaajat iän mukaan, mutta tulosten anonymiteetin vuoksi 60 vuotiaat ja vanhemmat on yhdistetty 50-59 vuotiaiden vastaajaryhmään.



Kuvio 10: Henkilökohtaiselle suoritukselle asetetut tavoitteet motivaatiotekijänä iän mukaan

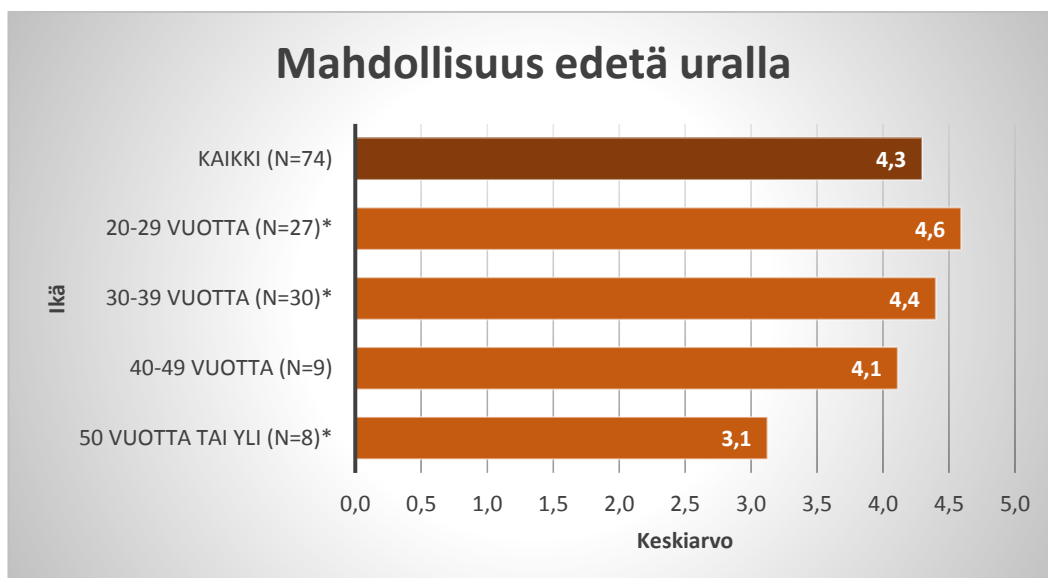
Koulutuksen mukaisessa parivertailussa yliopiston ja vastausvaihtoehdon ”muu” antaneiden välillä on tilastollisesti merkitsevä ero. Muun koulutuksen saaneet pitävät selkeästi tärkeim-

pinä henkilökohtaiselle suoritukselle asetettuja tavoitteita. Ammatillisen tai lukion, ammatti-  
korkeakoulun ja yliopiston vastaajat ovat melko yksimielisiä keskenään. Keskiarvot koulutus-  
ryhmittäin näkyvät kuviossa 11.



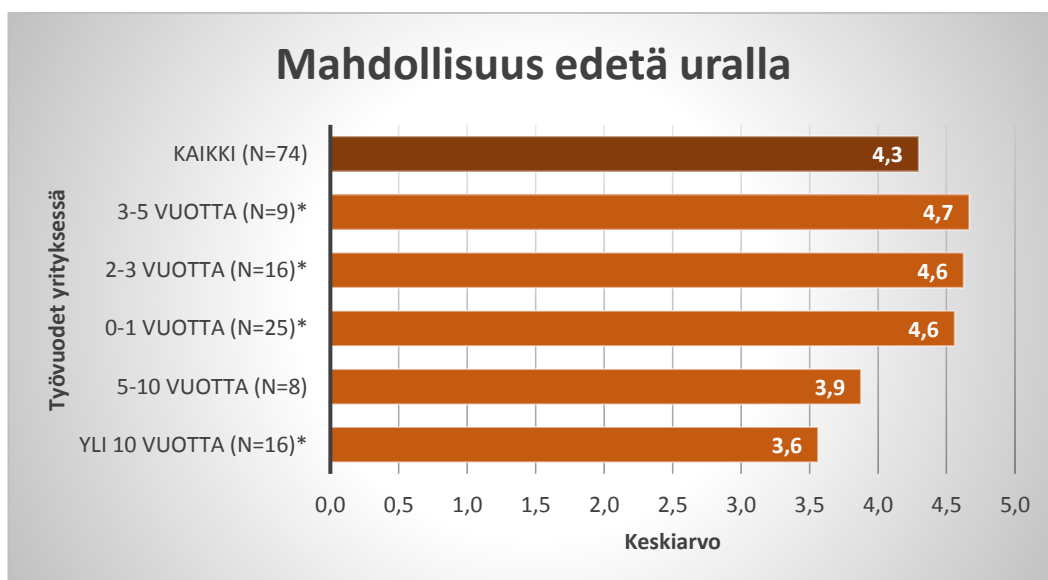
Kuvio 11: Henkilökohtaiselle suoritukselle asetetut tavoitteet motivaatiotekijänä koulutuksen mukaan

Kruskal-Wallis testin tulokset osoittavat, että iän, työkokemuksen ja koulutuksen sisällä tilastollisesti merkitsevää eroa siinä, kuinka motivoivana vastaajat pitävät mahdollisuutta edetä uralla. Eri ikäryhmien parivertailussa tilastollisesti merkitsevää eroa on vanhimman vastaajaryhmän, 60 vuotta tai yli, suhteessa kahteen nuorimpaan vastaajaryhmään: 20-29 vuotiaisiin ja 30-39 vuotiaisiin. Kuviossa 12 esitetään keskiarvot ikäryhmittäin, ja kahden vanhimman vastaajaryhmän vastaukset on yhdistetty. Ikäryhmien vertailussa uramahdollisuuksien vaikutus motivaatioon ymmärrettävästi laskee, mitä vanhempi vastaaja on.



Kuvio 12: Mahdollisuus edetä uralla motivaatiotekijänä iän mukaan

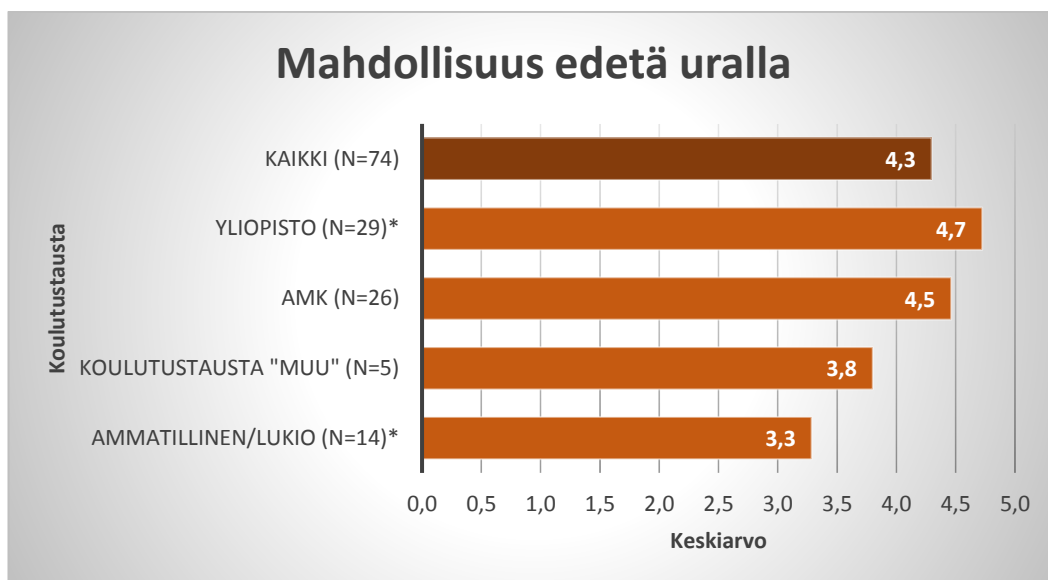
Työkokemuksessa edellä mainittu ilmiö toistuu: mitä enemmän vastaajalla on työvuosia, sitä vähemmän uralla eteneminen keskimäärin motivoi. Tilastollista eroa on yli 10 vuotta yrityksessä työskennelleitä verrattaessa 0-1 vuotta työskennelleisiin, 2-3 vuotta työskennelleisiin ja 3-5 vuotta työskennelleisiin. Keskiarvot työvuosittain esitetään kuviossa 13.



Kuvio 13: Mahdollisuus edetä uralla motivaatiotekijänä työkokemuksen mukaan

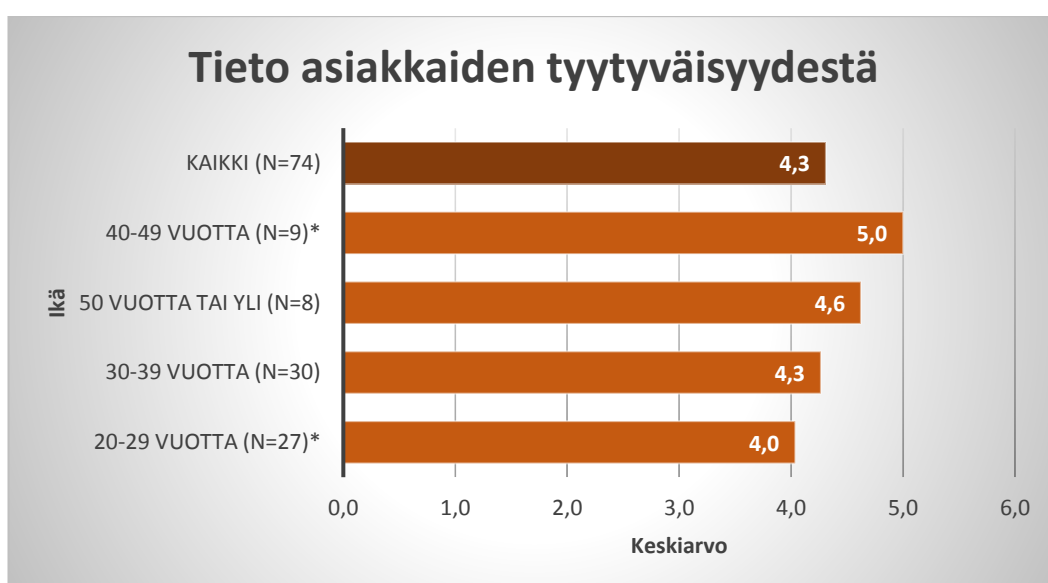
Koulutuksen vaikutus näkyy verrattaessa yliopistotasoa ammatilliseen tai lukioon. Yliopiston käyneet motivoituvat muita enemmän mahdollisuudesta edetä uralla. Kuviossa 14 esitetään vastausten keskiarvot koulutuksen mukaan.





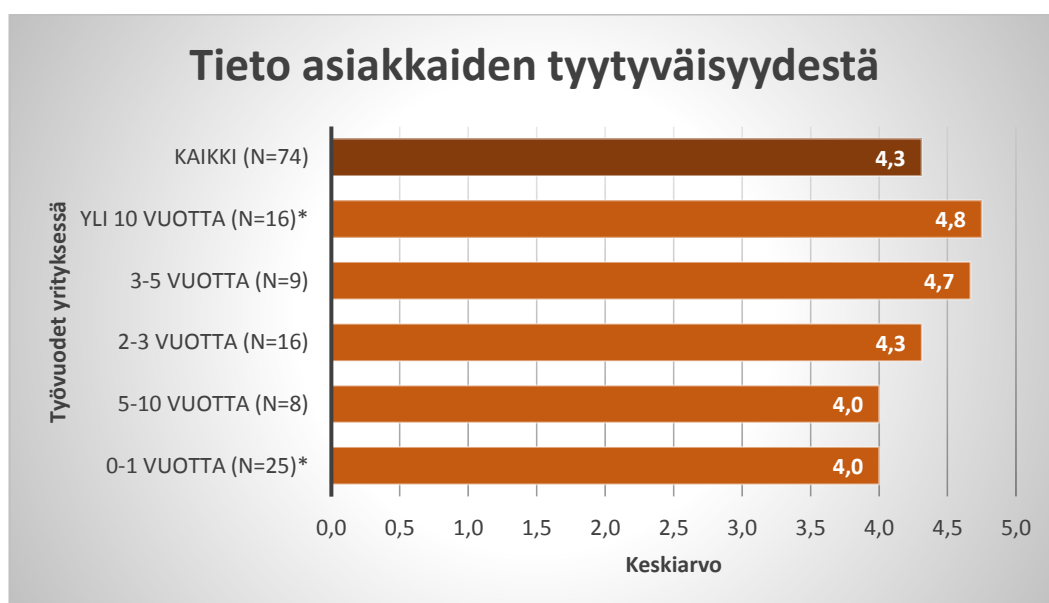
Kuvio 14: Mahdollisuus edetä uralla motivaatiotekijänä koulutuksen mukaan

Tieto siitä, kuinka tyytyväisiä yritys X:n asiakkaat ovat, motivoi vastaajia Kruskal-Wallis-testin mukaan eri tavalla riippuen iästä, työkokemuksesta ja asemasta yrityksessä. Asema yrityksessä ei tuota tilastollisesti merkitseviä eroja parivertailuissa, vaikka työntekijät vaikuttavat motivoituvan hieman vähemmän asiakastyytyväisyystiedosta kuin työnjohto tai johtoryhmä. Työnjohdon ja johtoryhmän yhdistettyjen vastausten keskiarvo on 4,9 ja työntekijöiden vastausten keskiarvo on 4,2. Iän mukaan tarkasteltuna tilastollisesti merkitsevää eroa on 20-29 vuotiaiden ja 40-49 vuotiaiden vastaajien välillä. 40-49 vuotiaat motivoituvat enemmän asiakastyytyväisyystilanteen tiedosta. Kaikki vastaajat kyseisestä ikäryhmästä ovat täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Kuviossa 15 esitetään keskiarvot iän mukaan.



Kuvio 15: Tieto asiakastyytyväisyydestä motivaatiotekijänä iän mukaan

Parivertailun perusteella pidempään kuin 10 vuotta työssä olleiden ja 0-1 vuotta työskennelleiden välillä on tilastollisesti merkitsevä ero. Yli 10 vuotta yrityksessä olleet motivoituvat keskimäärin enemmän asiakastyytyväisyystiedosta, vaikka 3-5 vuotta työskennelleiden mielestä asia on lähes yhtä tärkeä motivaation kannalta. 0-1 vuotta tai 5-10 vuotta työskennelleet eivät motivoitu yhtä voimakkaasti asiakastyytyväisyystiedosta kuin muut vastaajat, mutta heidänkin vastaustensa keskiarvo on silti 4,0. Vasta vähän aikaa yrityksessä olleiden vastauksissa oli muita useammin vaihtoehto ”en osaa sanoa”, kun taas 5-10 vuotta työskennelleistä kaikilla oli mielipide asiaan. Yksikään vastaajista ei ollut täysin eri mieltä asiakastyytyväisyystiedon vaikutuksesta motivaatioon. Vastausten keskiarvot työvuosittain on esitetty kuviossa 16.



Kuvio 16: Tieto asiakastyytyväisyydestä motivaatiotekijänä työkokemuksen mukaan

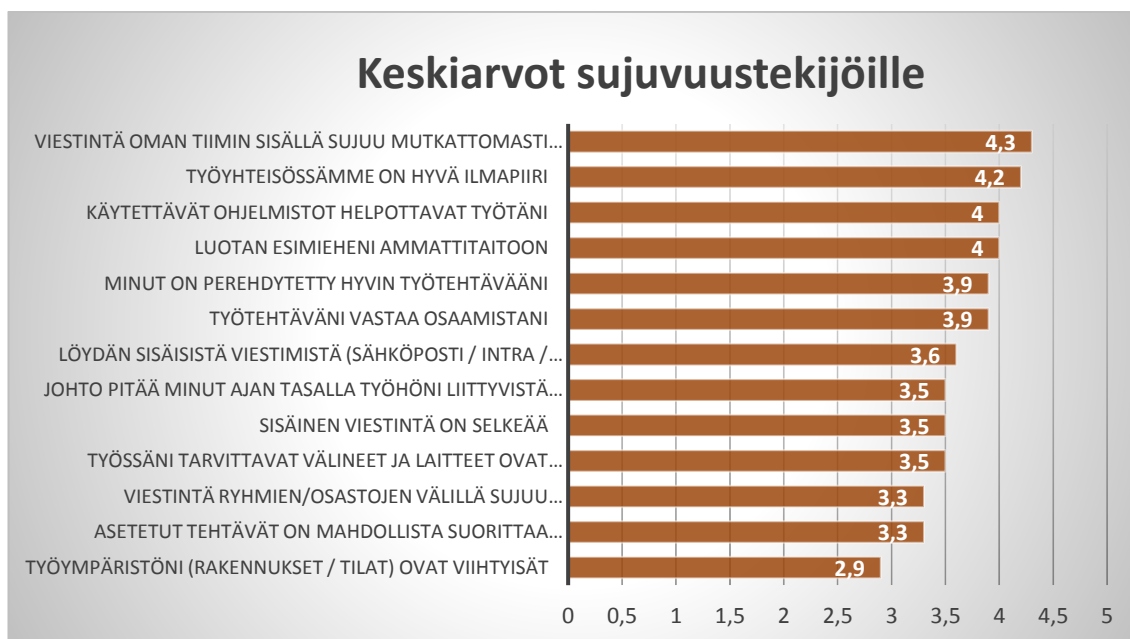
Ikä ja työkokemus vaikuttavat Kruskal-Wallis testin perusteella myös siihen, kuinka motivoituna yrityksen tavoitteita pidetään. Työkokemuksen suhteen tilastollisesti merkitseviä eroja ei löytynyt enää parivertailuissa, mutta vastausten korkein keskiarvo oli yli 10 vuotta yrityksessä olleiden 4,6, ja alhaisin 2-3 vuotta työskennelleiden 3,8. Iän suhteen 20-29 vuotiaiden ja 40-49 vuotiaiden vastaajien välillä oli jälleen tilastollisesti merkitsevää eroa siten, että vanhemmat vastaajat motivoituvat enemmän yrityksen tavoitteista. Kuviossa 17 esitetään keskiarvot vastaajien iän mukaan jaoteltuna.



Kuvio 17: Yrityksen tavoitteet motivaatiotekijänä iän mukaan

#### 4.2 Työn sujuvuus

Motivaatiotekijöistä poiketen vastausten keskiarvoissa on enemmän eroa työn sujuvuutta mitaavissa väittämässä, kuten kuvioista 18 näkyy. Keskiarvot vaihtelevat välillä 2,9 - 4,3, eli 1,4 yksikköä asteikolla 1-5, ja on huomioitava, että vain yksi väittämä alittaa keskiarvon 3. Vastajat ovat eniten samaa mieltä siitä, että viestintä oman tiimin sisällä sujuu mutkattomasti (keskiarvo 4,3) ja että työyhteisössä on hyvä ilmapiiri (keskiarvo 4,2). Myös käytettävien ohjelmistojen arvioidaan helpottavan työtä, ja esimiesten ammattitaitoon luotetaan (keskiarvo 4 molemmissa). Vastajat ovat vähiten samaa mieltä väittämän ”työympäristöni rakennukset/tilat ovat viihtyisät” (keskiarvo 2,9), ja seuraavaksi vähiten samaa mieltä väittämien ”asetetut tehtävät on mahdollista suorittaa työajalla” ja ”viestintä ryhmien/osastojen välillä sujuu mutkattomasti” (keskiarvo 3,3 molemmissa).



Kuvio 18: Keskiarvot sujuvuustekijöille

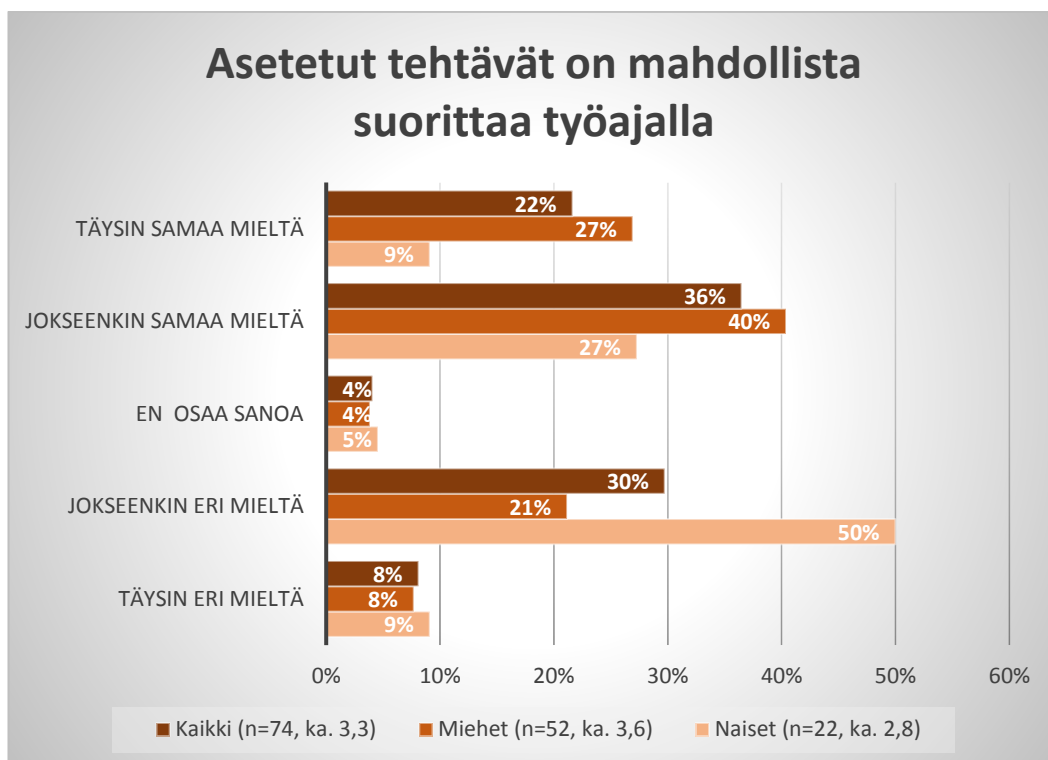
Työn sujuvuutta mittaavien väittämien kohdalla vaihtelevat enemmän paitsi keskiarvot myös keskihajonnat, jotka näkyvät taulukossa 2. Vastajat eivät ole keskenään yhtä yksimielisiä kuin motivaatiotekijöiden tapauksessa, ja yli yhden keskihajontaa esiintyy 7 kysymyksessä 13:sta. Eniten hajontaa on väittämän ”työympäristöni rakennukset/tilat ovat viihtyisät” kohdalla (keskihajonta 1,4), ja keskihajonnalla 1,3 ovat väittämät ”asetetut tehtävät on mahdollista suorittaa työajalla” sekä ”työssäni tarvittavat välineet ja laitteet ovat riittävät ja kunnossa”. Vastajat ovat yksimielisimmillään väittämien ”viestintä oman tiimin sisällä sujuu mutkattomasti” ja ”käytettävät ohjelmistot helpottavat työtäni” suhteen (keskihajonta 0,8 molemmissa).

Olen samaa mieltä seuraavien väittämien kanssa	Keskiarvo	Keskihajonta	n
Viestintä oman tiimin sisällä sujuu mutkattomasti	4,3	0,8	74
Työyhteisössämme on hyvä ilmapiiri	4,2	1	74
Käytettävät ohjelmistot helpottavat työtäni	4	0,8	74
Luotan esimieheni ammattitaitoon	4	1,1	74
Minut on perehdytetty hyvin työtehtävääni	3,9	1,1	74

Työtehtävä vastaa osaamistani	3,9	1	74
Löydän sisäisistä viestimistä tarvitsemani tiedon helposti	3,6	1,2	74
Johto pitää minut ajan tasalla työhöni liittyvistä asioista	3,5	1	74
Sisäinen viestintä on selkeää	3,5	1,1	74
Työssäni tarvittavat välineet ja laitteet ovat riittävät ja kunnossa	3,5	1,3	74
Viestintä ryhmien/osastojen välillä sujuu mutkattomasti	3,3	1	74
Asetetut tehtävät on mahdollista suorittaa työajalla	3,3	1,3	74
Työympäristöni (rakennukset/tilat) ovat viihtyisät	2,9	1,4	74

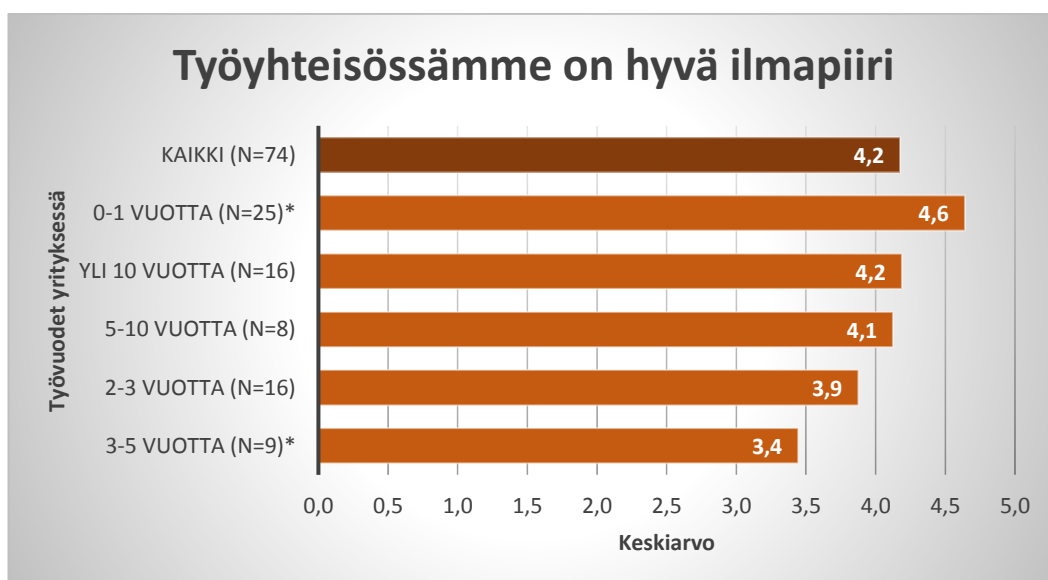
Taulukko 2: Sujuvuustekijät

Työn sujuvuutta selvittävien kysymysten vastauksissa esiintyy tilastollisesti merkitsevää eroa vastaajaryhmien välillä kuudessa kysymyksessä, joista viidessä eroa on työkokemuksen suhteen ja yhdessä sukupuolten välillä. Kuvio 19 havainnollistaa, että miehet ovat naisia useammin sitä mieltä, että asetetut tehtävät on mahdollista suorittaa työajalla. Merkillepantavaa on, että naisista puolet on jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa.



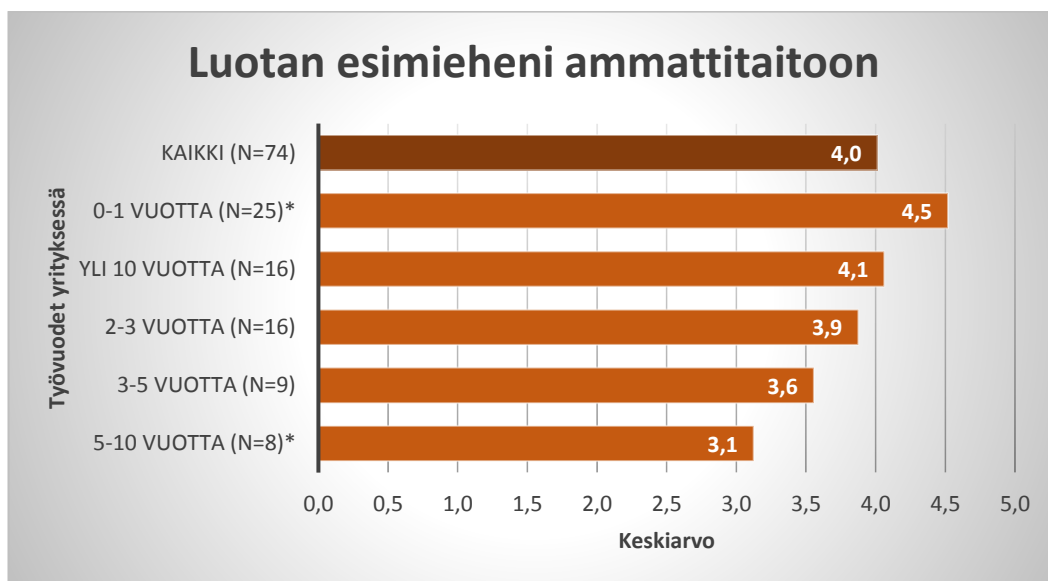
Kuvio 19: Asetetut tehtävät on mahdollista suorittaa työajalla -väittäjä sukupuolittain

Työyhteisön ilmapiiri jakaa mielipiteitä työkokemuksen mukaan Kruskal-Wallis testin perusteella, mutta tilastollisesti merkitseviä eroja ei esiinny parivertailuissa. Lähimpänä 5 prosentin merkitsevyystasoa on ero 0-1 vuotta ja 3-5 vuotta työskennelleiden välillä. Uudet työntekijät ovat useammin samaa mieltä hyvästä ilmapiiristä. Kuvio 20 voi todeta, että 3-5 vuotta työskennelleet ovat kaikista yksittäisistä ryhmistä tilastollisesti vähiten samaa mieltä väittämän kanssa.



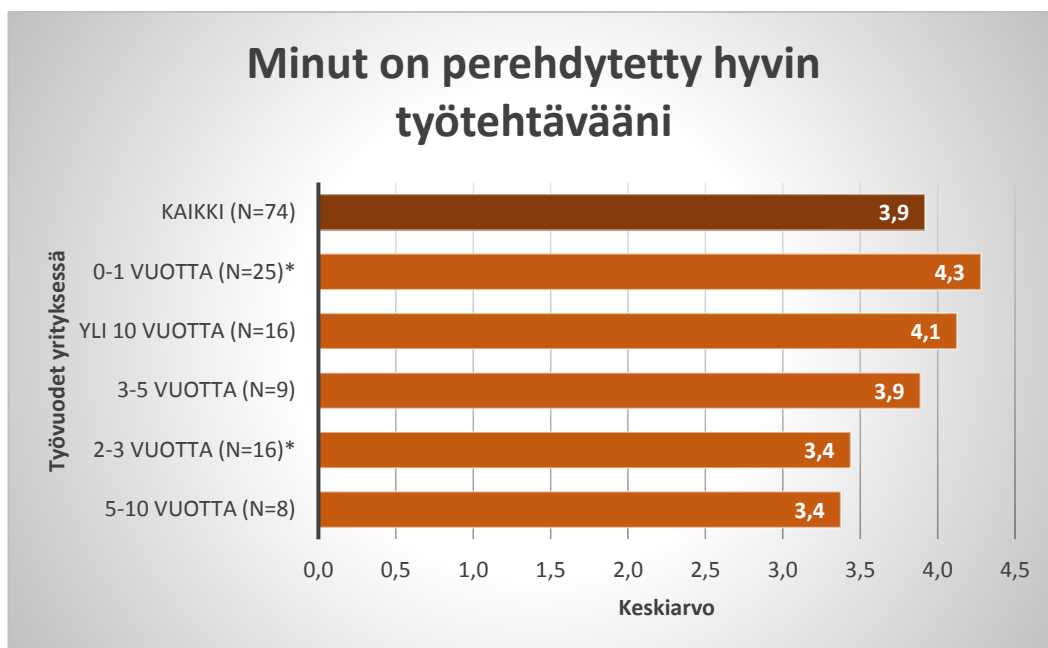
Kuvio 20: Työyhteisössämme on hyvä ilmapiiri -väittäjä työkokemuksen mukaan

Myös luottamus esimiehen ammattitaitoon poikkeaa Kruskal-Wallis testin perusteella työkokemuksen mukaan, mutta parivertailussa merkitsevät erot eivät näy. Lähimpänä on ero 0-1 vuotta ja 5-10 vuotta työskennelleiden välillä, ja jälleen nuoremmat työntekijät ovat useammin luotettavampia kuin vanhemmat. Yli 10 vuotta yrityksessä työskennelleet eivät kuitenkaan vaikuta eroavan muista ryhmistä tilastollisesti. Työssäolovuosien mukaan lasketut keskiarvot esitetään kuviossa 21.



Kuvio 21: Luotan esimieheni ammattitaitoon -väittäjä työkokemuksen mukaan

Perehdytyksen kohdalla Kruskal-Wallis testin mukaan on merkitsevä ero, ja ero näkyy myös työkokemusvuosien parivertailussa. 0-1 vuotta työskennelleet kokevat useammin saaneensa riittävän perehdytyksen verrattuna 2-3 vuotta työskennelleisiin. Tässä kohdassa luotettavuutta heikentää kuitenkin vastausvaihtoehtojen raja: 1-2 vuotta työskennelleet ovat saattaneet vastata kuuluvansa kumpaan ryhmään tahansa. Tietoa voidaan silti pitää suuntaa antavana, ja vastausten keskiarvot esitetään kuviossa 22. Myös 5-10 vuotta työskennelleet ovat keskimäärin tyytymättömpiä saamaansa perehdytykseen.



Kuvio 22: Minut on perehdytetty hyvin työtehtävääni -väittäjä työkokemuksen mukaan

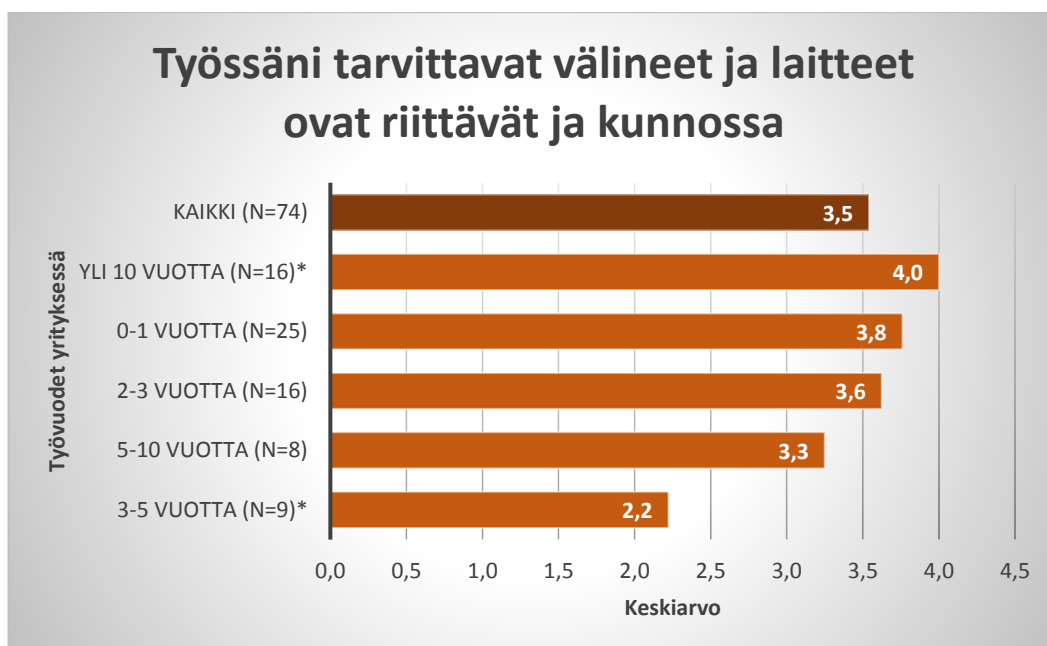
Väittämän ”johto pitää minut ajan tasalla työhöni liittyvistä asioista” vastauksissa Kruskal-Wallis testi osoittaa jälleen työvuosien mukaista tilastollista eroa, joka ei kuitenkaan näy parivertailuissa. Lähimpänä tilastollista merkitsevyyttä ero on 3-5 vuotta ja kauemmin kuin 10 vuotta yritystä palvelleiden välillä, ja jo keskiarvojen perusteella ero havainnollistuu kuviossa 23. Kauimmin yritystä palvelleet kokevat useammin johdon pitävän heidät ajan tasalla kuin verrokkiryhmät. 0-1 vuotta työssä olleet eivät tosin ole kaukana pisimpään työskennelleistä.



Kuvio 23: Johto pitää minut ajan tasalla työhöni liittyvistä asioista -väittäjä työkokemuksen mukaan



Työssäni tarvittavat laitteet ja välineet ovat riittävät ja kunnossa -väittämä on Kruskal-Wallis-testin mukaan työvuosien perusteella eroava. Parivertailuissa tilastollisesti merkitsevä ero löytyy 3-5 vuotta ja yli 10 vuotta työskennelleiden väliltä. Vastausten keskiarvoista voi kuvista 24 nähdä, että 3-5 vuotta työskennelleiden mielestä laitteiden riittävydessä tai kunnossa on useammin puutteita kuin yli 10 vuotta työskennelleiden mielestä.



Kuvio 24: Työssäni tarvittavat välineet ja laitteet ovat riittävät ja kunnossa -väittämä työkokemuksen mukaan

#### 4.3 Viihtymistekijät

Kuviossa 25 esitetään keskiarvo viihtymistekijöiden väittämille. Viihtyminen koska ”työ on kiinnostavaa” -väittämä on saanut vertailussa korkeimman keskiarvon 4,4 asteikolla 1-5. Seuraavaksi korkeimmalle keskiarvolle 4,3 nousevat ”työ on varmaa ja säännöllistä” -väittämä ja ”työajat ovat joustavat” -väittämä. Hieman alempana väittämässä on noussut ”tunnen olevani oikealla alalla” 4,1 keskiarvolla. Toiseksi vähiten vastaajat ovat vastanneet viihtyvyytensä syyksi ”koen itseni tärkeäksi” -väittämän 3,9 keskiarvolla, joka on kuitenkin kohtalaisen korkea. Vähiten viihtyvyyden synä olevaksi tekijäksi on vastattu ”virkistystoiminta on hyvää” -väittämä 3,3 keskiarvolla.



Kuvio 25: Keskiarvot viihtymistekijöiden väittämille

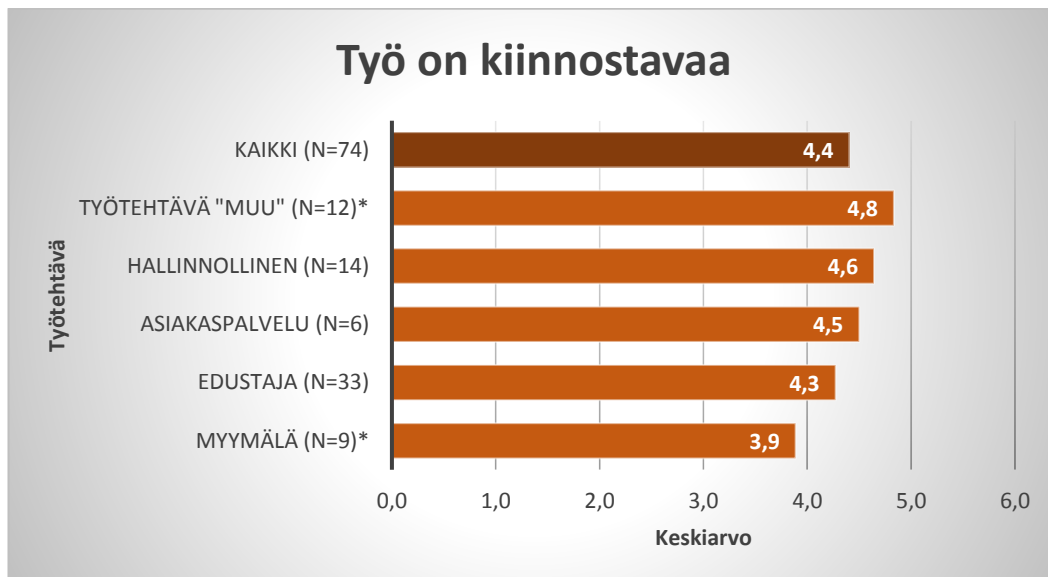
Kuten taulukosta 3 näkyy, vastauksissa keskihajontaa esiintyy suurimmillaan väittämän ”virkistystoiminta on hyvää” kohdalla (keskihajonta 1,2), mutta muuten keskihajonta on korkeintaan 1. Ainoastaan kahdelle väittämälle ei löydy taustamuuttujien kanssa tarkasteltaessa tilastollisesti merkitseviä eroja. Joustavat työajat ja oikealla alalla olemisen tunne eivät vaihtelee kyselyssä mitattujen taustamuuttujien sisällä Kruskal-Wallis testin mukaan.

Viihdyn yritys X:ssä koska	keskiarvo	keskihajonta	n
Työ on kiinnostavaa	4,4	0,8	74
Työ on varmaa ja säännöllistä	4,3	0,9	74
Työajat ovat joustavat	4,3	1,0	74
Tunnen olevani oikealla alalla	4,1	1,0	74
Koen itseni tärkeäksi	3,9	1,0	74
Virkistystoiminta on hyvää	3,3	1,2	74

Taulukko 3: Viihtymistekijöiden väittämät

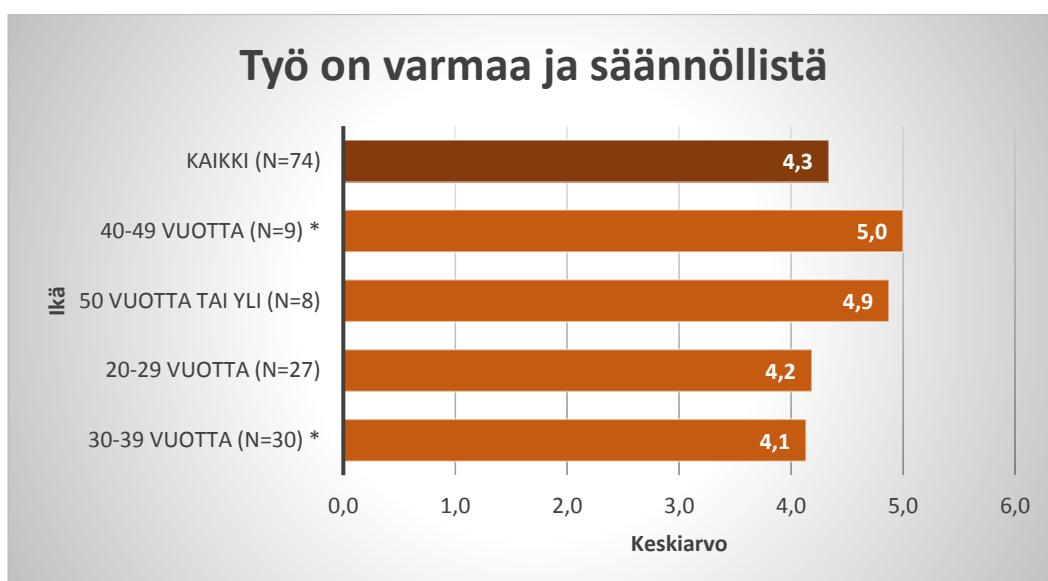
Viihtymisen perusteena työn kiinnostavuus vaihtelee Kruskal-Wallis testin mukaan työtehtävistä riippuen. Tilastollisesti merkitsevä ero esiintyy myymälässä ja vastausvaihtoehdon ”muu” antaneiden välillä, ja vaikuttaa siltä, että ”muut” viihtyvät yritys X:ssä paremmin työn

kiinnostavuuden takia, kun taas myymälässä työskentelevät eivät yhtä voimakkaasti koe viihtyvänsä kiinnostavan työn vuoksi. Kuitenkin kaikista 74 vastaajasta vain kolme oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Tehtävän mukaiset keskiarvot esitetään kuviossa 26.



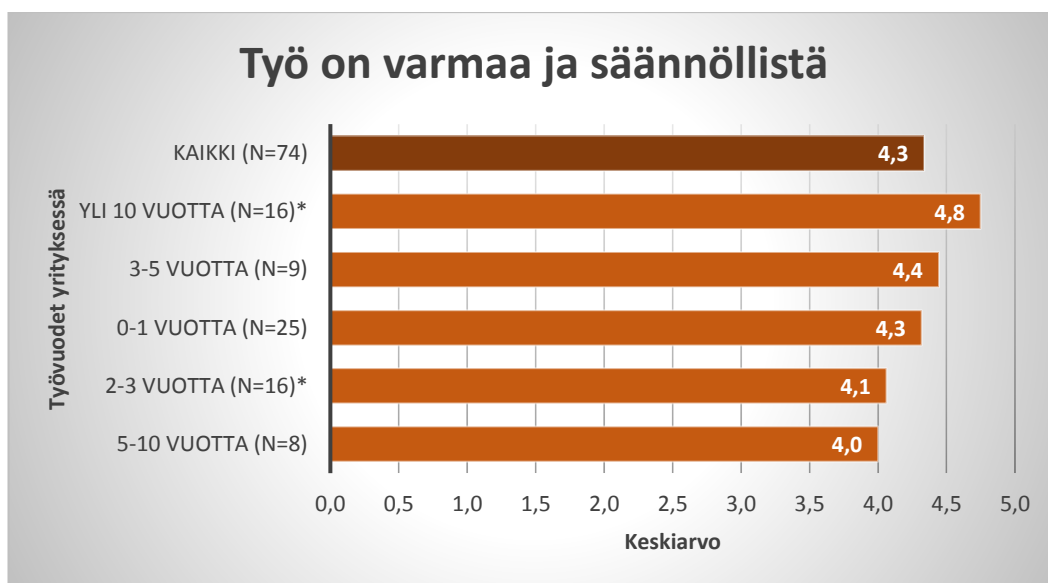
Kuvio 26: Työ on kiinnostavaa -väittämä työtehtävän mukaan

Viihtyminen varman ja säännöllisen työn vuoksi vaihtelee Kruskal-Wallis testin mukaan iän, työkokemuksen ja koulutuksen mukaan. Ikäryhmittäisessä parivertailussa merkitsevä ero löytyy ehkä hieman yllättäen ikäryhmien keskivaiheilta, 30-39 ja 40-49 vuotiaiden välillä. 40 vuotiaat ja vanhemmat työntekijät vaikuttavat viihtyvän yrityksessä työn varmuuden ja säännöllisyyden ansiosta todennäköisemmin kuin nuoremmat vastaajat, kuten kuvio 27 osoittaa.



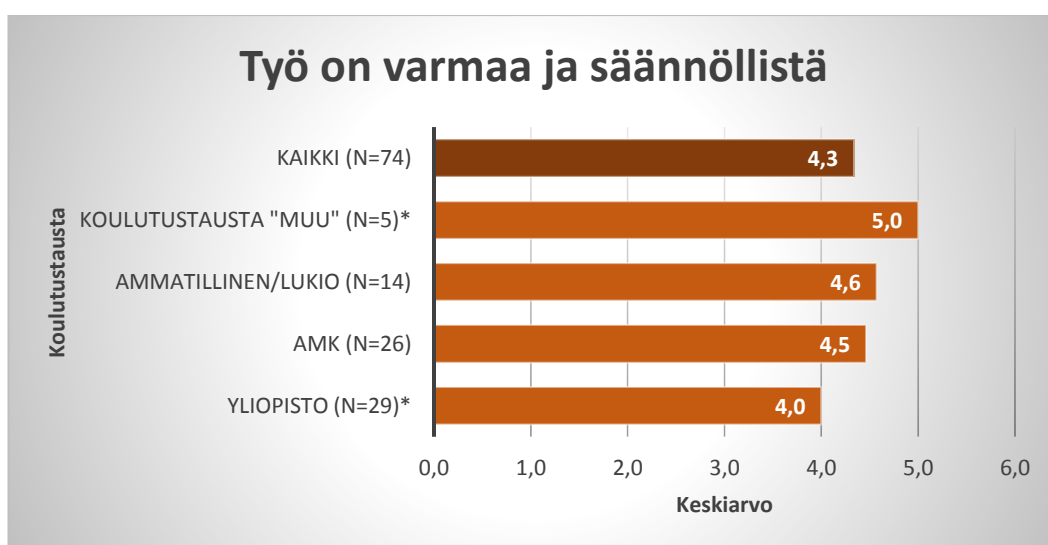
Kuvio 27: Työ on varmaa ja säännöllistä -väittämä iän mukaan

Työkokemuksen mukaisessa parivertailussa 2-3 vuotta ja pidempään kuin 10 vuotta työskennelleiden välillä on merkitsevä ero. Pidempään työskennelleet viihtyvät varman ja säännöllisen työn ansiosta useammin kuin verrokkit. Huolimatta jakaumien parivertailujen merkitsevästä tuloksesta, alhaisin keskiarvo on 5-10 vuotta työskennelleiden vastaajien keskuudessa. Kuviossa 28 esitetään työvuosien mukaiset keskiarvot työn varmuudesta ja säännöllisyydestä viihtymistekijänä.



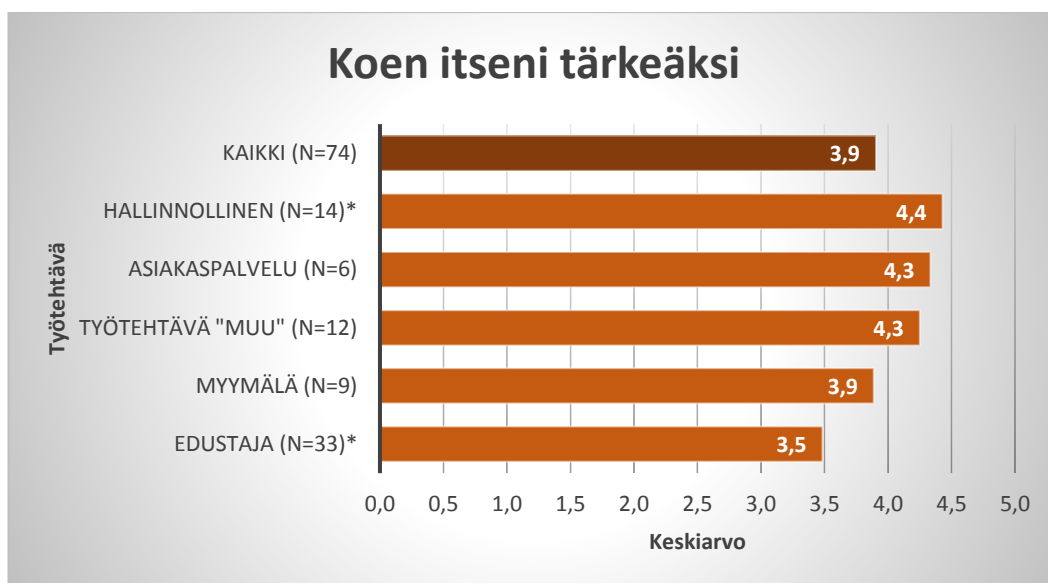
Kuvio 28: Työ on varmaa ja säännöllistä -väittäjä työkokemuksen mukaan

Koulutuksen mukaisessa vertailussa ei yksikään pari ylitä 5 prosentin merkitsevyytensä, vaikkakin yliopiston ja koulutusvaihtoehdon ”muu” vastanneiden välillä päästään jo lähelle. Koulutustaustan ”muu” vastanneet ovat kaikki olleet samaa mieltä viihtymisestä varman ja säännöllisen työn ansiosta. Vastausten keskiarvot koulutustaustan mukaan näkyvät kuviossa 29.



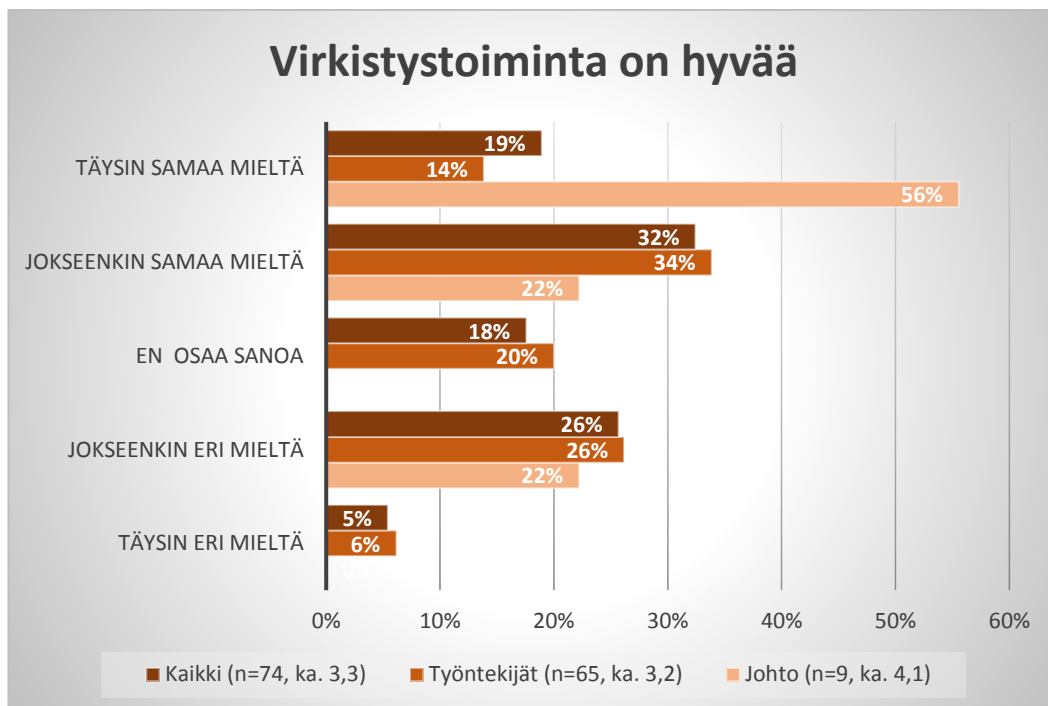
Kuvio 29: Työ on varmaa ja säännöllistä -väittäjä koulutuksen mukaan

Itsensä tärkeäksi tunteminen viihtyvyystekijänä vaihtelee työtehtävittäin Kruskal-Wallis testin mukaan. Parivertailuissa merkitsevä ero on edustajien ja hallinnollisten työntekijöiden välillä hallinnollisten vastatessa keskimäärin todennäköisemmin viihtyvänsä, koska kokevat itsensä tärkeäksi. Edustajat puolestaan eivät yhtä todennäköisesti koe viihtyvänsä kyseisen tekijän vuoksi. Kuviossa 30 on esitetty vastausten keskiarvot työtehtävittäin.

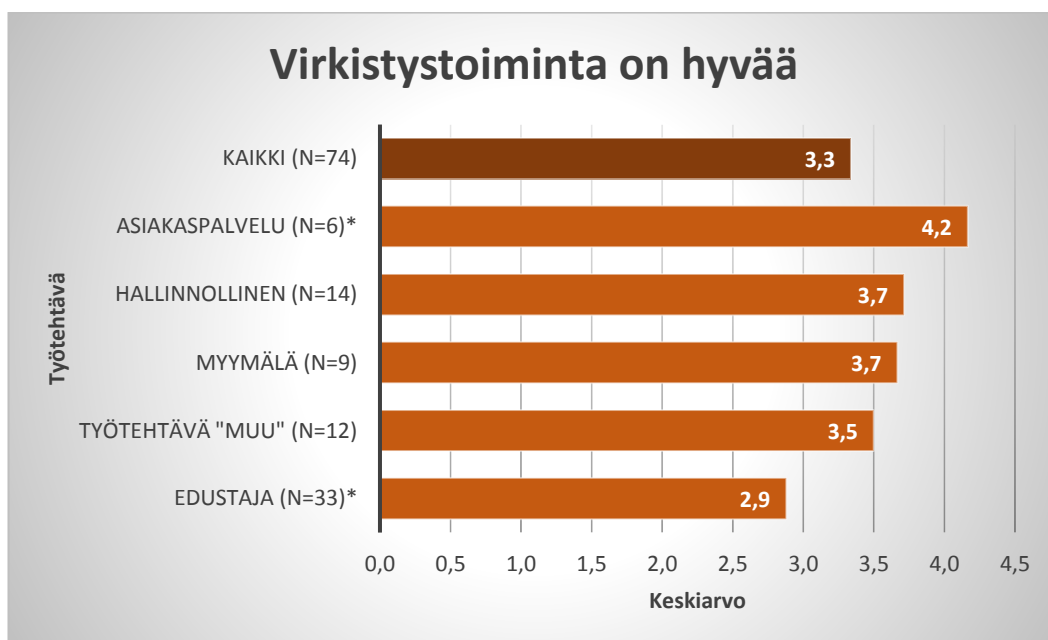


Kuvio 30: Koen itseni tärkeäksi -väittäjä työtehtävän mukaan

Hyvän virkistystoiminnan vuoksi viihtymisessä on Kruskal-Wallis testin mukaan eroja aseman ja työtehtävän sisällä, tosin kummassakaan parivertailussa tilastollista merkitsevyyttä ei esiinny. Kuvio 31 voi kuitenkin nähdä vastausten jakaumat työntekijöiden ja johtavassa asemassa olevien välillä. Työnjohdon ja johtoryhmän vastaukset on yhdistetty. Työtehtävien parivertailuissa lähimmäksi merkitsevyytensä päästään edustajien ja asiakaspalvelijoiden välillä asiakaspalvelijoiden arvostaessa enemmän virkistystoimintaa viihtymisen perusteena. Edustajat ovat tehtäväryhmistä selkeästi tyytymättöimpiä vastaajia. Kuvio 32 näkee viihtymistekijän keskiarvot työtehtävittäin.



Kuvio 31: Virkistystoiminta on hyvää -väittämä aseman mukaan



Kuvio 32: Virkistystoiminta on hyvää -väittämä työtehtävän mukaan

#### 4.4 Kehittämiskohteet

Pyydettyäessä vastaajia nimeämään kaksi kehittämiskohdetta yrityksestä yhteensä 54 kyselyyn osallistunutta vastasi kysymykseen, mutta 20 osallistujaa ei vastannut mitään. Kehittämiskohdetta saatiin yhteensä 81 kappaletta, jotka ryhmiteltiin teemoittain. Yksi vastaaja vastasi, ettei halunnut nimetä kehityskohteita, koska arvioi olleensa yrityksessä liian vähän aikaa.

Avoimissa vastauksissa nousevat selkeimmin esiin työympäristö (rakennukset ja tilat), vaihtuvuus, palkka sekä työvälaineet. Työtilat mainitaan 12 vastauksessa, joista käy ilmi, että tiloja pidetään mm. ahtaina ja toimimattomina. Vaihtuvuus ja heikko sitouttaminen nousevat ongelmiksi 11 vastaajan mielestä. Vaihtuvuuden syiksi eritellään ongelmia esimerkiksi työntekijöiden tyytyväisyydessä ja henkisessä jaksamisessa. Eräs vastaaja kokee johdon suhtautuvan vaihtuvuuteen ylimielisesti. Palkkaan ja palkitsemiseen liittyvät seikat mainitaan 9 avoimessa vastauksessa. Palkan halutaan vastaavan työn haastavuutta ja yksi vastaaja kaipaa provisio-pohjaista palkkamallia. Työvälaineiden kehittämistä peräänkuuluttaa 7 vastaajaa, ja osansa kriittikistä saavat niin tietokoneet, puhelimet kuin nettiyhteyskin.

Tavoitteidenasettelussa on kehitettävää 7 vastaajan mielestä. Vastaajat kaipaavat mm. säävutettavia tavoitteita ja tasaisemmin vuoden ajalle jakautuvaa työkuormaa. Laajemmaksi kokonaisuudeksi muotoutuvat 15 vastausta koskien tukitoimintoja, logistiikkaa ja osastojen välistä yhteistyötä. Osastojen välistä yhteistyötä ja kommunikaatiota olisi kehitettävä, byrokraatia häiritsee ja ihmiset tekevät päällekkäisiä työtehtäviä. Tukitoimintojen ja tuotteiden saatavuudessa olisi myös parannettavaa. Toinen kokonaisuus muodostuu henkilöstön kehittämisestä eli perehdytyksestä, rekrytoinnista sekä ihmisten ja työn kehittämisestä, joissa on parannettavaa 10 vastaajan mielestä. Avoimissa vastauksissa parempaa perehdytystä peräänkuuluttaa muutama vastaaja. Lisäksi rekrytoinnissa toivotaan huomioon otavan myös muut kuin vastavalmistuneet hakijat. Ulkomaille suuntautuvan yrityksen sisäisen urakehityksen lukittuminen vain tiettyihin maihin halutaan purkaa. Aika, jota työn kehittämiseksi (esim. LEAN) annetaan, on liian vähäistä, ja eräs vastaaja ehdottaa esim. kampanjoita työntekijöiden ehdotusten läpiviemiseksi. Lisäksi joustavuus nimetään kehitettäväksi ominaisuudeksi yrityksessä.

Kolmannen laajemman kokonaisuuden muodostaa organisaation kommunikaatio ja viestintä erityisesti johdon ja muiden ryhmien välillä. 10 vastauksessa nousee esiin mm. johtamisen ja viestinnän selkeys ja tiedon avoimuus. Palautetta toivottaisiin ohjattavan enemmän työntekijöille. Yhden vastaajan mielestä informaatiota tulee liian monesta väylästä. Eräs vastaajista toivoo enemmän yhteistyötä vahtimisen sijaan, ja vastauksissa toivotaan myös työn arvostusta ja onnistumisten juhlimista.

#### 4.5 Kunnossa olevat asiat

Kysyttäessä vastaajilta kehumisen kohteita organisaatiossa, 53 kyselyyn osallistunutta vastasi kysymykseen, mutta 21 osallistujaa ei vastannut mitään. Kehutuista asioista saatiin 93 kohdetta, jotka ryhmiteltiin teemoittain. Yritys X:n hyvät tuotteet ja palvelut mainitaan selkeästi 7 vastauksessa. Vastaajat arvostavat tuotteiden, palvelujen ja tuotekehityksen laatua. Eniten yksiselitteisiä vastauksia tuli kuitenkin työyhteisöön ja ihmisiin liittyvistä teemoista. 25 vastaajaa ilmaisee olevansa tyytyväisiä mm. tiimiin, tiimihenkeen, työilmapiiriin ja työyhteisöön

kokonaisuudessaan. Vastajat ovat käyttäneet esimerkiksi adjektiiveja hyvä, kiva, mahtava, huikea, kannustava ja innostava luonnehtiessaan ihmisiä ja ilmapiiriä.

Jatkumona hyvälle ilmapiirille on brändin ja työnantajamielikuvan muodostama kokonaisuus, joka on kunnossa 35 vastaajan mukaan. Yrityksen maine koetaan siis hyväksi sekä ulkoisille että sisäisille sidosryhmille. Vastajat kehuvat suoraan yrityksen brändiä ja mainetta, sekä yrityskulttuuria ja -etiikkaa. Yritystä kehuaan luotettavaksi, vakaaksi ja vahvaksi, ja yritys nähdään varmana palkanmaksajana. Sekä asiakkaita että työntekijöitä arvostetaan, ja ihmiset nähdään yksilöinä.

Työhön ja sen tekemiseen liittyvät palkitsevat ominaisuudet muodostavat 13 vastauksen kokonaisuuden. Vastauksissa sanat joustavuus ja tavoitteellisuus mainitaan usein, ja samaan teemaan liittyvät myös vapaus ja vastuu. Työaikoja ja niiden joustoa arvostetaan ja pari vastaajaa mainitsee myös palkan kunnossa olevana tekijänä. Kaksi vastaajaa arvostaa suoraan mielenkiintoisia tehtäviä ja kolme pitää etenemismahdollisuuksia hyvänä.

Viimeinen kokonaisuus on esimiestyöhön ja työn kehittämiseen liittyvät asiat, jotka mainitaan myös 13 vastauksessa. Hyvät esimiehet, työn ohjaaminen, koulutus ja perehdyttäminen keräävät kiitosta vastaajilta. Prosessit, strukturoitu työskentely ja lean-ajattelu mainitaan kokonaisuudessa. Erään vastaajan ajatus kiteyttää hyvin kokonaisuuden kunnossa olevien asioiden kannalta: ”Organisaatio pyrkii kehittymään oikeaan suuntaan.”

## 5 Pohdinta

Otanta oli tarpeeksi laaja, ja saavutettu otos on riittävä antamaan kuvaa yrityksen tilanteesta. Koska koko henkilöstö oli otannan alaisena, kyseessä oli kokonaisotanta. Tutkimuksen yksi keskeisimmistä rajoitteista oli lyhyt vastausaika, jonka vuoksi vastausprosentiksi jäi 41. Vaikka tutkimuksella ei saada katettua koko yrityksen Suomen-yksikön näkökantaa, yritys X oli kuitenkin tyytyväinen vastausmäärään, jonka oletettiin jäävän vielä pienemmäksi. Keskimäärin kyselytutkimuksille suositellaan vähintään kahden viikon vastausaikaa, mutta koska kysely haluttiin saattaa loppuun nopeutetulla aikataululla ennen joulua, vastausaika jäi vain viikko. Lisäksi syksyn mittaan yrityksessä oli jo toteutettu kaksi muuta laajaa kyselytutkimusta, joten henkilöstön vastausmotivaation pelättiin olevan heikko. Olosuhteisiin nähden vastausprosentti oli siis odotettua parempi.

Kun 74 vastaajaa jaetaan taustamuuttujien mukaan, jäävät osajoukot vastausten tilastollisen analyysin kannalta välillä melko pieniksi. Vastaukset ja otokset eivät myöskään ole normaali-jakautuneita. Joissakin tapauksissa yksittäisten vastaajien mielipiteet saattavat korostua tur-



han paljon tilastoissa, joten pelkkiin tilastoihin kannattaa aina suhtautua varauksella ja poh-  
tia asiaa myös käytännön kannalta. Merkitsevien erojen hakemisella tilastoaineistojen analy-  
sointiohjelmalla pystyttiin kuitenkin seulomaan kiinnostavia taustamuuttujia suhteessa kysyt-  
tyihin asioihin, ja jatkossa yritys voi käyttää tuloksia vertailuun niin HR-osaston analyyseissä  
lähtevien työntekijöiden osalta kuin GEOS-tulostenkin pohdinnassa. Jos samat taustamuuttu-  
jat nousevat esiin eri aineistoissa, voidaan niihin kohdentaa helpommin korjaavia toimenpi-  
teitä.

Taustamuuttujissa työvuosista yrityksessä X kysyttäessä vastausvaihtoehtojen väli hyppäsi  
suoraan 0-1 vuodesta 2-3 vuoteen, jolloin 1-2 vuotta työskennelleille ei ollut yksiselitteistä  
vaihtoehtoa. Asia huomattiin kyselystä saadun palautteen perusteella. Loppujen lopuksi ti-  
lasto-ohjelman tunnistama ero 0-1 vuotta työskennelleiden ja 2-3 vuotta työskennelleiden vä-  
lillä ilmeni vain yhdessä kysymyksessä, jonka tuloksia voidaan silti pitää suuntaa-antavina.

Tutkimuksen analyysivaiheessa huomattiin, että erityisesti vaihtuvuusongelman taustojen  
osalta tarkempi analyysi toisi huomattavasti lisäarvoa. Sisäisen vaihtuvuuden osalta lisäselvi-  
tyksiä ei välttämättä tarvita, mutta yrityksestä lähteneiden osalta olisi hyödyllistä tietää vä-  
hintään lähtijöiden taustamuuttujat, jotta voisi tarkastella, kuuluvatko lähtijät johonkin tiet-  
tyyn ryhmään. Samalla kyseisen ryhmän yritykseen jääneiden vastausten tarkastelulla voitai-  
siin etsiä kohdennetummin yhdistäviä tekijöitä. Yhdistävien tekijöiden löytyminen ei vielä tar-  
koita syy-seuraussuhdetta, mutta voisi jälleen antaa uusia näkökulmia kehitettäviin asioihin.

Kaiken kaikkiaan vastaajat ovat melko yksimielisiä asioista. Kiinnostava havainto tuloksista  
on, että vastaajat olivat yksimielisempiä hyvistä, positiivisiksi arvioimistaan asioista kuin  
mahdollisesti korjaavia toimenpiteitä vaativista asioista. Ilmiö näkyy heikosti sekä sujuvuutta  
mittaavissa väittämässä että avoimissa vastauksissa. Avoimissa vastauksissa kehuttujen asioi-  
den osalta vastaukset oli huomattavasti helpompi jaotella yksiselitteisesti viiden teeman alle,  
kun taas kehittämiskohteita löytyi 8, ja kehitettävien teemojen yläkäsitteiden löytäminen oli  
hieman haastavampaa. Sujuvuustekijöiden keskihajontataulukkoa (taulukko 2) katsottaessa  
kahdella neljästä korkeimman keskiarvon saaneesta väittämästä on pienin keskihajonta ja  
vastaavasti kolmella neljästä verrattain pienimmän keskiarvon saaneella väittämästä on suu-  
rin keskihajonta.

Kyselyn validiteettia voidaan pääosin pitää hyvänä, vaikka validiteettia voidaan katsoa hie-  
man heikentävän positiiviseen johdattelevat kysymyksenasettelut. Validiteettia myös selvitet-  
tiin kyselyn jälkeen viihtymistekijöiden osalta, kun satunnaisilta vastaajilta kysyttiin, miten  
he tulkitsivat kysymykset. Reliabiliteettia tukee lähes samalla tavalla kysytyjen asioiden sa-

mansuuntaiset vastaukset GEOS-tutkimuksen kanssa. Tulokset voisivat kohtuullisella varmuudella olla toistettavissa motivaatiotekijöissä, mutta toisaalta myös sujuvuus- ja viihtymistekijöissä, jollei yrityksen olosuhdetekijöitä muuteta välissä.

### 5.1 Motivaatiotekijät

Kyselyn tarkoituksena oli motivaatiotekijöiden osalta tärkeysjärjestyksen löytyminen motivaation kehittämiseen tähtääville toimenpiteille. Motivaatiotekijöitä tarkasteltaessa eri tekijöiden välillä on vain erittäin vähäistä vaihtelua siinä, kuinka tärkeinä vastaajat näitä asioita pitävät motivaationsa kannalta. GEOS-tutkimus on jo selvittänyt, millä tolalla kyseiset tekijät ovat yritys X:ssä. Koska vastaajat pitävät kyseisiä motivaatiotekijöitä tärkeinä, voidaan todeta, että GEOS on mitannut oikeita asioita. Koska vastaajat pitävät kyseisiä motivaatiotekijöitä keskenään lähes yhtä tärkeinä, voidaan todeta, että GEOS-tulokset antavat hyvän suunnan motivaatiota kohottavien toimenpiteiden toteutusjärjestykselle. Aiemmissa GEOS-tuloksissa työntekijät ovat olleet mm. vähiten tyytyväisiä palkkaukseen, sekä siihen, miten heidän mielipiteensä otetaan huomioon heihin kohdistuvassa päätöksenteossa ja siinä, kuinka heidän työnsä tulee tehdyksi.

Koska kyselyllä saadut tulokset painottuvat voimakkaasti oikealle, on syytä pohtia vastausharhaa, joka voi tulla ihmisten ollessa herkemmin samaa mieltä kuin eri mieltä esitettyjen väittämien kanssa. Toisaalta esitetyt motivaatiotekijät ovat jo aiempien tutkimusten perusteella ihmisten motivaation kannalta tärkeitä, ja valikoituivat siksi myös kyselyyn. Tästä näkökulmasta vastausten painottuminen oikealle on yksinomaan loogista. Validiteetin parantamiseksi yhtenä vaihtoehtona motivaatiotekijöiden tärkeyden tutkimiselle pidettiin Likert-asteikon sijasta väittämien laittamista tärkeysjärjestykseen. 17 väittämän ajateltiin kuitenkin olevan liian järjestettävää vastausmotivaation kannalta, eikä väittämien jakamisella pienempiin ryhmiin olisi välttämättä päästy kuvaavampiin tuloksiin. Jatkotutkimuksena voisi tehdä esimerkiksi hyvin hajautetulla, mutta pienemmällä otannalla järjestelytehtävän, ja verrata tuloksia nyt keskiarvotulosten perusteella saatuun järjestykseen.

Kiinnostavia ovat tilastollisesti merkitsevät erot eri vastaajaryhmien sisällä, koska niiden avulla voi kehittää täsmällisempiä keinoja eri ryhmien motivointiin. Ne myös muistuttavat keinovalikoiman monipuolisuuden tärkeydestä. Vaikka tutkittavat osajoukot ovat paikoin hyvin pieniä, eivätkä tilastolliset tulokset näin ollen välttämättä ole yleistettävissä koko yritykseen, antavat ne tutkittavana olleesta Suomen-yksiköstä ja sen tilanteesta melko hyvän kuvan.

Työn tuoma vastuu motivoi enemmän johtavassa asemassa olevia kuin työntekijöitä. Sitä, mistä ero käytännössä johtuu, tutkimus ei kerro. Voi ajatella, että johtavaan asemaan hakeutuvat useammin työn vastuusta motivoituvat, tai että työn tuoma vastuu ei ole riittävä motivoimaan työntekijätason vastaajia myyntiorganisaatiossa, ja vastuu alkaa motivoida vasta, kun sitä saa enemmän.

Henkilökohtaiselle suoritukselle asetetut tavoitteet motivoivat tilastollisesti eniten 50-59 vuotiaita, mutta eläkeikää lähempänä tapahtuu lievä pudotus. Yrityksen uuden sukupolven enemmistö kyllä motivoituu henkilökohtaisista tavoitteista, mutteivät yhtä voimakkaasti kuin vanhemmat kollegansa. Uusi sukupolvi motivoituu sen sijaan melko voimakkaasti enemmän mahdollisuuksista edetä uralla. Kun ikää on ehtinyt tulla enemmän, on uraa ehkä rakennettu jo pidemmälle ja saavutettu asema tai tehtävä, johon on halunnut päätyä. Tämä voi selittää osan siitä, miksi uralla eteneminen ei enää motivoi vanhempia eikä pidempään yritys X:ssä työskennelleitä vastaajia yhtä paljon kuin nuorempia tai vähemmän aikaa yrityksessä työskennelleitä. Mielenkiintoista kuitenkin on, ettei kysymyksessä uramahdollisuuksista näy vastaajien aseman mukaista tilastollisesti merkitsevää eroa.

Yliopistotaustaiset vastaajat vaikuttavat olevan kaikkein uraorientoituneimpia, mutta toisaalta keskimäärin vähiten motivoituneita henkilökohtaiselle suoritukselle asetetuista tavoitteista koulutustaustan mukaan tarkasteltuna. Samalla pelkän toisen asteen (ammatillinen/luokio) käyneet vastaajat motivoituvat selkeästi muita vähemmän uramahdollisuuksista. Korkeampi koulutus saattaa luoda korkeampia odotuksia uramahdollisuuksien suhteen tai uraorientoituneet ihmiset saattavat hakeutua herkemmin yliopistoon. Ristiriita henkilökohtaisten- ja uratavoitteiden välillä on korkeasti koulutetuilla jokseenkin yllättävä, koska voisi olettaa uraorientoituneiden olevan myös muuten tavoiteorientoituneita. Osin yliopistotaustaisilla voi olla epärealistiset odotukset uran kehittymisestä ja sen vaatimasta työmäärästä. Toisaalta ”henkilökohtaiselle suoritukselle asetetut tavoitteet” voi myös vivahtaa ylhäältäpäin annettuihin tavoitteisiin, jolloin uralla mahdollisesti johtavaan asemaan haluavat peräänkuuluttavat enemmän itseohjautuvuutta.

40-49 vuotiaat vastaajat pitävät yrityksen tavoitteita ja tietoa asiakastyytyväisyyden tilasta motivaationsa kannalta tärkeämpinä verrattuna muihin ikäryhmiin. Myös yli 10 vuotta yritys X:ssä työskennelleet pitävät samoja asioista keskimäärin tärkeämpinä kuin muut vastaajat. Lisäksi tieto siitä, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat, motivoi enemmän johtavassa asemassa olevia. Myös enemmistö työntekijöistä kokee motivoituvansa asiakastyytyväisyystiedosta, mutta etenkin uudet työntekijät ovat epävarmoja kannastaan, sillä vaihtoehdon ”en osaa sanoa” valinneista kuusi vastaajaa kahdeksasta on 0-1 vuotta yrityksessä olleita. Ovatko asiakastyytyväisyystiedosta ja/tai yrityksen tavoitteista eniten motivoituvat asemassa, jossa asiakastyytyväisyys ”ei ole omissa käsissä”, eli henkilöt eivät ole suorassa kontaktissa asiakkaisiin?

Suoran kontaktin puuttuessa asiakkaisiin kasvotusten annettavaa palautetta tulee vähemmän, jolloin mitattua tietoa voi kaivata enemmän. Lähempänä johtavaa asemaa ja kauempana asiakasrajapinnasta yrityksen suuret linjat ja tavoitteet ovat ehkä konkreettisempia, ja johtavassa asemassa olevat voivat tehdä linjauksia tavoitteista. Odottamatonta muihin tuloksiin nähden on, etteivät johtavassa asemassa olevat nousseet tilastollisesti yrityksen tavoitteista enemmän motivoituvien joukkoon.

## 5.2 Työn sujuvuus

Työn sujuvuutta mittaavilla väittämillä haluttiin löytää uusia näkökulmia GEOS-tulosten rinnalle. Näiden asioiden tilasta ei pääosin vielä ollut mitattua tietoa, joten kyselyllä haluttiin vain saada tietää vastaajien mielipide väittämässä esitettyihin asioihin. Osin kyse oli olemassa olevan tiedon syventämisestä esimerkiksi väittämän suhteen poikkeavia taustamuuttujia etsimällä. Väittämien tärkeysjärjestystä ei vielä tässä vaiheessa pidetty olennaisena. Kysymysten asettelussa mietitytti eniten vastausharha, joten positiivinen ilmiö tuloksissa oli, että vastausten ja vastaajien kesken oli enemmän hajontaa kuin motivaatiotekijöitä mitattaessa. Sujuvuustekijöiden tuloksissa nousee esiin, että tiimien sisäinen viestintä ja ilmapiiri ovat vastaajien mielestä hyvässä kunnossa, kun taas työympäristöön, työmäärään ja osastojen väliseen viestintään ollaan tyytymättömämpiä. Tiimiin ja ilmapiiriin liittyvät vastaukset ovat olleet myös GEOS-tuloksissa hyvällä tasolla.

Naiset kokevat miehiä useammin, etteivät saa asetettuja tehtäviä suoritettua työajalla. Onko kyse yli menevästä tunnollisuudesta vai muista ajankäytön ongelmista? Yritykseen on palkattu tietoisesti paljon naistyöntekijöitä tasapainottamaan sukupuolijakaumaa, mutta kuitenkin esimerkiksi 0-1 vuotta työskennelleet eivät tilastollisesti erotu tehtäväkuorman suoritettavuuden suhteen. Kyse siis tuskin on vain uusien työntekijöiden ongelmasta. Kysymys, ovatko asetetut tehtävät mahdollista suorittaa työajalla, on muunnella GEOS-tutkimuksen kysymyksestä ”My current workload is manageable” (suom. ”Nykyinen työtaakkani on hallittavissa”). Vuoden 2017 GEOS-tuloksissa vastanneista 64 prosenttia on täysin sitä mieltä, että heidän työtaakkansa on hallittavissa ja 19 prosenttia vastanneista on lähes samaa mieltä. Työtehtävien suorittaminen työajalla on kuitenkin hyvä täydentävä mittari, sillä vaikka työtä ei koettaisi raskaaksi, työpäivien toistuva venyminen voi aiheuttaa turhaa kuormitusta. Kokonaisuudessaan väittämän keskiarvo on 3,3, eli tilanne ei ole toivoton. Yrityksessä silti ns. work-life balance (suom. työn ja muun elämän tasapaino) on erittäin arvostettu asia, joten tulos voi olla relevantti jatkotoimia ajatellen.

Taustamuuttujista työkokemus näyttää olevan monissa sujuvuusväittämässä tilastollisesti merkitsevää eroa tuottava. Erityisesti uudet, 0-1 vuotta yrityksessä olleet työntekijät ovat keskimäärin luottavaisia esimiehiinsä, kokevat saaneensa hyvän perehdytyksen ja ovat erityisen

tyytyväisiä ilmapiiriin. Elävätkö uudet työntekijät ehkä eräänlaista ”kuherruskuukautta” yrityksen kanssa?

Jo 2-3 vuotta työssä olleet ovat selkeästi tyytymättömämpiä saamaansa perehdytykseen kuin 0-1 vuotta työskennelleet. Taustamuuttujasta kysyttäessä jäivät 1-2 vuotta työskentelevät väliinputoajiksi, jotka ovat saattaneet valita kumman tahansa työssäoloajan, joten tulokset ovat parhaimmillaankin suuntaa antavia. Tästä huolimatta eron syytä kannattaa pohtia. Yrityksen toimintamalleissa on saattanut tapahtua muutoksia parin vuoden sisällä, sillä organisaation tiedetään olleen nopeiden muutosten ja tehtäväsiirtojen alaisena viime vuosina. Väkeä on palkattu paljon lisää. Tai onko perehdytys kohdistettu vain uusiin työntekijöihin? Osin voi olla mahdollista, että pidempään työskennelleet ovat edenneet jo haastavampiin tehtäviin, eivätkä koe saaneensa niihin riittävää perehdytystä. Vai onko ns. tieto lisännyt tuskaa työkokemuksen karttuessa ja omat, perehdytyksen sekä organisaation rajoitteet vain tulleet työtä tehdessä vastaan?

Ilmapiiriin ovat tilastollisesti vähiten tyytyväisiä 3-5 vuotta yrityksessä olleet. 3-5 vuotta työskennelleet ovat myös vähiten tyytyväisiä työväliseiniinsä, eivätkä koe johdon pitävän heitä ajan tasalla. Kasvavan yrityksen haasteet rekrytoinnissa eivät rajoitu pelkästään hyvän työvoiman löytämiseen ja palkattujen integrointiin. Vanhemmat työntekijät saattavat kärsiä ”kasvukivuista”, kun ympärille tulee paljon uusia kasvoja, ja kontolle mahdollisesti perehdytysvastuuta tai uusien tehtävien opettelua. 3-5 vuotta työskennelleillä on jo melko varmasti hyvä käsitys yrityksen toiminnasta, ja he ovat tietoisia epäkohdista. 3-5 vuoden aikajännteellä myös aletaan usein kaivata etenemismahdollisuuksia (näkyvät myös hienoisesti uramahdollisuuksista motivoitumisessa), ja monesti 5 vuotta onkin kriittinen aika työsuhteen elinkaarelle.

Yritys X:ssä 5-10 vuotta työskennelleet ovat vähiten luottavaisia esimiestensä ammattitaitoon. Koska 5-10 vuotta työskennelleitä vastaajia on vain 8 henkilöä, voi yhdenkin esimiehen heikommaksi koettu panos korostua vastauksissa, etenkin, jos vastaajat työskentelevät saman esimiehen alaisuudessa. Jo esimerkiksi huonot henkilökemiat voivat vaikuttaa koettuun luottamukseen. Ero muihin vastaajiin ei ollut tilastollisesti merkitsevä parivertailuissa, ja yleistilanne yrityksessä luottamuksen suhteen on hyvä.

Yli 10 vuotta yrityksessä olleet ovat keskimäärin eniten sitä mieltä, että johto pitää heidät ajan tasalla työhön liittyvistä asioista ja että työväliseinät ovat riittävät ja kunnossa. Soraäänäkin joukosta löytyy, mutta kukaan kyseisestä ryhmästä ei ole täysin eri mieltä väittämien kanssa. Yli 10 vuotta työskennelleet hallitsevat työnsä todennäköisesti hyvin välineistä riippumatta, ja he muistavat ajan, kun verkkosivujen latautumisaajoissa puhuttiin minuuteista. Työväliseinät, jotka nuoremmat työntekijät saattavat kokea vanhanaikaisiksi, ovat heille tuttuja ja hallittavissa olevia. Hyvä esimerkki monessa työpaikassa on faksi, jota vanhemmat työntekijät

käyttävät suvereenisti, mutta jota Y- ja Z-sukupolvet eivät ole välttämättä ikinä nähneetkään. Työssä pitkään olleet ovat jo nähneet muutoksia organisaatiossa vuosien varrella, joten he eivät säikähdä uudistuksia. He tuntevat ihmiset ympärillään ja saavat mahdollisesti tietoa asioista myös epävirallisia reittejä pitkin.

### 5.3 Viihtymistekijät

Viihtymistekijöiden kysymisen kohdalla otettiin riski, sillä kysymyksen asettelu ”viihdyn yritys X:ssä koska” luo haasteita tulkinalle. Teoriassa väittämien asioiden tila (esim. työn kiinnostavuus) voi olla vastaajan mielestä mikä tahansa, jos vastaaja miettii, viihtyykö hän juuri siksi vai kenties jostain muusta syystä. Kysymykseen sisältyvä lähtöoletus työssä viihtymisestä oli kuitenkin pikaisen työpaikalla tehdyn vastaajagallupin perusteella ymmärretty oikein, ja vastaajat punnitsivat, pitävätkö väittämässä esitetyt asiat paikkansa, eli onko esim. työ heidän mielestään varmaa ja säännöllistä.

”Viihdyn koska työ on kiinnostavaa” -väittämän vastaukset täydentävät osin motivaatiotekijäkysymystä itse työstä. Yrityksen kannalta positiivista on, että ihmiset paitsi pitävät työtä tärkeänä motivaationsa kannalta myös pääosin pitävät työtään kiinnostavana. Väittämän kokonaiskeskiarvo on 4,4. Heikoin keskiarvo työtehtävän mukaisessa jaottelussa on myymälässä työskentelevillä, mutta heistäkin selkeästi yli puolet vastasi pitävänsä työtään kiinnostavana.

Työn varmuus ja säännöllisyys viihtymistekijänä näkyy vahvimmin yli 40-vuotiaiden keskuudessa ja yli 10 vuotta työskennelleiden keskuudessa. Pidempään työskennelleet ovat todennäköisesti integroituneet yritykseen paremmin, jolloin heidän asemansa yrityksessä on varmempi. 30-39 vuotiaat vastaajat, jotka viihtyvät keskimäärin vähiten varman ja säännöllisen työn vuoksi, eivät kuitenkaan poikkea merkittävästi muista ikäryhmistä, ja toisaalta he myös muodostavat suurimman yksittäisen ikäryhmän. Kontrasti on silti erikoinen, sillä jokainen yhdeksästä 40-49 vuotiaasta vastaajasta on täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Tarkemmin selittävän tekijän löytäminen vaatisi jatkotutkimusta esimerkiksi haastatteluilla. Koulutustaustan vaikutus on myös mielenkiintoinen, sillä kaikki koulutustaustalla ”muu” olevat vastaajat ovat täysin samaa mieltä työn varmuudesta ja säännöllisyydestä. Yliopiston käyneet sen sijaan kokevat hieman keskimääräistä enemmän olevansa eri mieltä tai epävarmoja kannastaan väittämän suhteen. Yliopiston käyneet ovat suurin ryhmä koulutustaustan mukaan jaoteltuna. Tilanne on joka tapauksessa hyvä, sillä väittämän keskiarvo on kaikkien vastaajien kesken 4,3. Myös joustavat työajat on saavuttanut yhteensä keskiarvon 4,3. Vastaajat siis ovat keskimäärin tyytyväisiä työajan joustavuuteen.

”Koen itseni tärkeäksi” on viihtymistekijänä alhaisimmillaan edustajien keskuudessa ja korkeimmillaan hallinnollisten työntekijöiden parissa. Yritys panostaa valtavasti edustajien kouluttamiseen, ja myyntiorganisaatiossa paljon vastuuta lepää edustajien harteilla, joten lähtökohtaisesti edustajat ovat yritykselle hyvin tärkeitä. He antavat yritykselle kasvot toimimalla yrityksen asiakasrajapinnassa. Eivätkö edustajat saa rankasta työstään suhteessa tarpeeksi kiitosta? Siinä, missä hallinnolliset työntekijät kohtaavat enemmän työovereitaan ja saavat kollegiaalisessa vuorovaikutuksessa ehkä enemmän tukea ryhmältään, edustajien työ on verrattain yksinäistä.

Kun kysytään virkistystoiminnan hyvydestä viihtymistekijänä, johtavassa asemassa olevat ovat keskimäärin enemmän samaa mieltä väittämän kanssa kuin työntekijät. Edustajat ovat eniten eri mieltä tai epävarmoja kannastaan. Väittäminen on saanut kaikkien vastaajien kesken keskiarvon 3,3. Yhä ollaan siis puolivälin yläpuolella, eikä tilanne ole varsinaisesti huono. Jos kehittämiskohteita kuitenkin etsitään, virkistystoiminta voisi olla yksi niistä. Arvioiden taustalla on epäilty olevan osin myös yrityksen tietoinen politiikka esimerkiksi sukupuolijakauman tasaamisessa, mikä on luonut haasteita ennen yrityksessä tavallisille virkistystoimille kuten saunailloille. Toisaalta sukupuoli tai työssäoloaika ei nouse tilastollisesti merkitseväksi tekijäksi väittämän suhteen, mikä olisi oletettavaa, jos erityisesti juuri pitkään työssä olleet tai miehet olisivat tyytymättömiä virkistystoimintaan.

#### 5.4 Kehittämiskohteet

Avoimissa vastauksissa esiintyy jo sujuvuusväittämien osoittamat teemat: työtilojen puutteellisuus sekä työvälineiden toimivuus työssä. Kumpikin teemoista liittyy hygienia- ja turvallisuuteen, joissa esiintyvät ongelmat luovat tyytymättömyyttä työhön. Mahdollinen selitys heikoiksi koettuihin tiloihin voi olla, että organisaation henkilöstömäärän kasvaessa toimitilat ovat yksinkertaisesti jääneet pieniksi. Lisäksi toimintamallien muuttuessa vanhoista tiloista voi tulla toimimattomia, kun tiloja ei ole ehditty uudistaa vastaamaan nykyisten prosessien tarpeisiin. Tyytymättömyyttä työvälineisiin, kuten puhelimeen, tietokoneeseen ja hidastelemaan verkkoyhteyteen, esiintyy avoimissa kysymyksissä noin kymmenesosalla vastaajista. Yrityksessä on osin tietoisesti oltu maltillisia välineiden uudistamisessa, sillä panostuksia välineiden määrään on jouduttu tekemään kerralla paljon uusien henkilöstöresurssien palkkauksen myötä. Sähköiset työvälineet ovat kuitenkin nykytyöelämässä hyvin keskeisessä asemassa. Mikäli tuotteiden esittely asiakkaalle keskeytyy tietotekniikan kaatuessa, tai eteen tulee muita vastaavia, epämiellyttäviä tilanteita, jotka vaikeuttavat työtehtävän suorittamista, on se työntekijän kannalta turhauttavaa. On silti muistettava, etteivät läheskään kaikki ole sitä mieltä, että työvälineet olisivat toimimattomia. On myös mahdollista, että välineiden käyttämisessä ja hyödyntämisessä on parannettavaa, ja joskus mobiililaitteet voivat olla yrityksestä riippumattomista syistä toimimattomia esimerkiksi verkkokatveen takia.

Hygieniatekijäksi luokitellussa palkkauksessa on osin odotetusti noussut esiin tyytymättömyyttä, sillä palkkaus ja palkitseminen ovat usein suuria teemoja työtyytyväisyyttä koskien. Palkan nostaminen ei kuitenkaan takaa, että työssä viihdytään tai jaksetaan paremmin. Kuten teoriaosuudessa on todettu, mielekäs työ on loppujen lopuksi ihmisille usein palkkaa tärkeämpi tekijä. Vaikka toimivat rahalliset palkitsemisjärjestelmät toki kannustavat tiettyyn pisteeseen asti, on pitkällä aikavälillä hedelmällisempää etsiä muitakin sitouttavia ja motivoivia tekijöitä.

Kehitettäväksi kohteeksi usein mainittu vaihtuvuus ja ongelmat työntekijöiden sitouttamisessa ovat oikeastaan koko opinnäytetyön aiheen syy. Vaikka yhdestä vastaajasta johdon suhtautuminen vaihtuvuuteen on ylimielistä, organisaatio on kuitenkin tiedostanut ongelman ja haluaa korjata sen. Liiallinen vaihtuvuus kuormittaa koko organisaatiota paitsi henkisesti myös taloudellisesti. Ulkoisen vaihtuvuuden myötä käytettyjä koulutusresursseja joutuu aina hukkaan yrityksen kannalta. Vaihtuvuus yrityksessä ei ole ainoastaan ulkoista, vaan myös sisäistä vaihtuvuutta on uudistusten myötä ollut paljon. Ihmisten lähteminen toisiin tehtäviin tai kokonaan pois yrityksestä kuormittaa jäljelle jääviä ja vaikeuttaa työssä jaksamista, mikä taas lisää lähtöhaluja. Vaikka tilalle tulisi uusia tekijöitä, on heidät kuitenkin perehdytettävä. Myös uusiin tehtäviin siirtyneet voivat kokea uusien asioiden opetteluun raskaana, etenkin, jos siirtyminen ei ole lähtenyt omasta halusta.

Teemana henkilöstön kehittäminen, eli perehdytys, ihmisten ja työn kehittäminen, sekä rekrytointi liittyy läheisesti vaihtuvuuteen. Henkilöstön kehittämisen kokonaisuudessa näkyy vastaajien arvostus tietoa ja osaamista kohtaan, sekä halu olla mukana tekemässä yrityksestä entistä parempi paikka työskennellä. Tehtävien ja tekijöiden vaihtuessa ihmiset omaksuvat asioita eri tahdissa ja eri tavoin, ja tunne omasta osaamattomuudesta voi aiheuttaa häpeää ja toisaalta tunne työkaverin osaamattomuudesta voi luoda turhautumista. Vastaajilla vaikuttaa olevan vilpittömän halu tehdä työnsä hyvin. Osaamisen vahvistaminen uran kaikissa vaiheissa, työyhteisön tuki ja työntekijöiden tuleminen kuulluiksi sitouttaa ihmisiä yritykseen ja hillitsee lähtöhaluja. Lisäksi työntekijät ovat avainasemassa työn kehittämisessä, koska heillä on ns. näppituntuma siihen, mitä työ oikeasti on.

Vaiikkeivät henkilökohtaiset tai yrityksen tavoitteet olleetkaan korkeimpia motivaatiotekijöitä, tavoitteidenasettelun teema kertoo, että ainakin osa työntekijöistä silti kaipaa tavoitteita, joita kohti pyrkiä. Saavutettavissa olevat tavoitteet palkitsevat, auttavat jakamaan ja jaksottamaan työkuormaa ja vahvistavat työn imua. Tavoitteidenasettelu liittyy läheisesti henkilöstön kehittämisen teemaan, sillä myös kehittämistavoitteet ovat tavoitteita.



Laajin teemoista on tukitoimintojen, logistiikan ja yleisesti osastojen välisen yhteistyön toivuus. Vastauksista on noussut esiin myös sujuvuusväittämässä, ettei osastojen välinen yhteistyö toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Kun kommunikaatio ja yhteistyö ei toimi, ja tuplatyöt rasittavat, on teema jatkumoa henkilöstön ja työn kehittämislle osoittaen kehitystyön tärkeyden. Tukitoimintojen riittämättömyys yrityksen nykyiseen kokoon nähden voi paitsi vaikeuttaa työssä jaksamista tukitoiminnoissa työskentelevien kesken, myös tukkia muita prosesseja, ja siten heikentää muidenkin työntekijöiden jaksamista. Samoin ongelmat logistiikassa voivat aiheuttaa kovia paineita asiakasrajapinnassa työskenteleville edustajille, jotka haluavat tehdä kauppaa sujuvasti. Myös asiakaspalvelijat saavat varmasti osansa, jos logistiikassa ilmenee jähmeyttä. Kun esimerkiksi yhteen reklamaatioon voidaan joutua hyödyntämään usean eri osaston työpanosta, eikä yhteistyö suju jouhevasti, aiheutuu turhautumista monelle taholle. Ihmisten ollessa työskentelemässä tapahtuu aina myös virheitä, joihin joskus voidaan tarvita muiden osastojen apua, joten osastojen välisen kynnyksen olisi hyvä olla matala. Pahimmassa tapauksessa asiakastyytyväisyys voi kärsiä toimimattomasta yhteistyöstä.

Vastaajat näkivät kehittämisen paikkaa organisaation kommunikaatiossa muutenkin kuin osastojen välillä. Tietoa toivotaan saatavan enemmän avoimesti, mutta myös selkeämmin. Toisaalta tietoa mahdollisesti levitetään paljon, mutta se on hajautettu useisiin eri viestintäkanaviin, mikä vaikeuttaa olennaisen tiedon hahmottamista. Hajanainen tieto voi aiheuttaa tuntemuksia, ettei kommunikaatio toimi esimerkiksi osastojen välillä, tai siitä ettei johto tiedota yrityksen toiminnasta alaspäin. Vastaukset sujuvuusväittämässä viittaavat myös, ettei viestinnän selkeys tai johdon asioista tiedottaminen ole täysin huipputasolla, mikä myös tukee käsitystä viestinnässä esiintyvistä haasteista.

## 5.5 Kunnossa olevat asiat

Kehutuissa kysymyksissä nousi esiin selkeästi kaksi positiivisesti koettua teemaa, jotka olivat työyhteisö sekä työnantajamielikuva ja brändi. 25 vastanneista kehuu työyhteisöä joko tiimin tai työilmapiirin puolesta. Yrityksessä vallitseekin erinomainen ilmapiiri tiimien sisäisesti, kun henkilöt ovat paljon tekemisissä keskenään. Osastojen välinen yhteydenpito puolestaan on vähäisempää, eivätkä eri osastojen ihmiset välttämättä tunne toisiaan. Avoimet vastaukset tukevat sujuvuusväittämässäkin havaittua, eli tiimien välinen viestintä sujuu vastaajien mielestä selkeästi paremmin kuin osastojen välinen viestintä. Voiko vähäinen kohtaaminen kasvojen heikentää kommunikaatiota eri osastojen välillä? Parantaisiko ihmisten tutustuminen toisiinsa vuorovaikutuksen laatua? Avointen vastausten perusteella yrityksessä joka tapauksessa on useimmiten hyvä ilmapiiri ja työkavereista pidetään.

Työnantajamielikuvan ja brändin teema osoittaa työntekijöiden pitävän yrityksen kuvaa myönteisenä sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille. Yrityksellä on vahva, kansainvälinen

brändi, mutta vastausten perusteella myös inhimillinen ja yksilöitä arvostava yrityskulttuuri. Yritys X:n kohdalla tyypillinen mielikuva suuresta, kansainvälisestä yrityksestä kylmänä ja kasvottomana työnantajana ei vaikuta pitävän paikkaansa. Työnantajamielikuva ja brändi ovat tavallaan saman kolikon kaksi puolta, ja vaurio jommassakummassa voisi heijastua myös toiseen. Onkin hieno tulos, että ainakin työntekijät näkevät yrityksen pääosin selvästi positiivisessa valossa molemmilta kanteilta katsottuna. Tuotteiden ja palveluiden laatu on teemana lähellä brändiä, sillä hyvät tuotteet ja palvelut sekä toimiva tuotekehitys tukevat yrityksen ulkoista mainetta. Vastaukset tuotteisiin ja palveluihin liittyen päätettiin kuitenkin ryhmitellä omaksi teemakseen yksiselitteisyyden vuoksi.

Vaikka jotkut vastanneista eivät olleet tyytyväisiä palkitsemiseen, on myös palkitseminen saanut positiivista palautetta. Kokonaisuutena tarkasteltaessa työhön ja sen tekemiseen liittyvät palkitsevat ominaisuudet -teema antaa melko positiivisen kuvan niin palkasta kuin vaikutusmahdollisuuksista omaan työhönkin. Teema tosin painottuu enemmän muuhun kuin suoraan palkkaan, eikä ole suoraan vertailtavissa esimerkiksi avointen kehittämiskohteiden palkka ja palkitseminen -teemaan. GEOS-tuloksiin yhtymäkohta on sen sijaan voimakkaampi: vaikuttamismahdollisuudet oman työn suoritustapaan ovat GEOS-tuloksissa olleet jossain määrin heikomalla tasolla kuin verrokkiaiheet, mutta nyt saadut avoimet vastaukset kiittävät vapautta ja vastuuta. Voi olla, että vapaus ja vastuu jakautuvat epätasaisesti työntekijöiden kesken. Joustavuuden ja tavoitteellisuuden sekä vapauden ja vastuun tasapainon löytyminen useammalle työntekijälle kohentaisi varmasti tulevia GEOS-tuloksia. Joustavuus voi ilmetä monella tavalla esimerkiksi työn suorittamisessa tai työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. Joustavuus yleensä luo vastavuoroisuutta: kun yritys joustaa työntekijöiden puolesta, on työntekijöidenkin helpompi joustaa yrityksen puolesta.

Viimeisenä teemana esimiestyö ja työn kehittämiseen liittyvät asiat tuo vastapainoa kehittämiskohteissa esiintyneelle henkilöstön kehittämisen teemalle. Perehdytys kuuluu sekä kehitettävien että kunnossa olevien teemojen alakäsitteisiin. Yritys panostaa ainakin nykyään voimakkaasti henkilöstön perehdyttämiseen, ja sujuvuusväittämässä vastaukset jakautuvat työvuosien mukaan siten, että uudet työntekijät kokevat keskimäärin useammin perehdytyksen hyväksi kuin vanhemmat. Työn sujuvuutta mittaavissa väittämässä hyvän perehdytyksen keskiarvo 3,9 osoittaa, että perehdytykseen ollaan pääosin tyytyväisiä. Teema on kuitenkin perehdytystä laajempi kokonaisuus. Teema kertoo paitsi tyytyväisyydestä esimiehiin, myös jälleen halusta kehittää työtä. Esimerkiksi LEAN-ajattelua pidetään positiivisena, mikä toisaalta käy ilmi kehittämiskohteissakin: työtä kehittävälle työlle (esim. LEAN) halutaan lisää aikaa. ”Organisaatio pyrkii kehittymään oikeaan suuntaan” -toteamus kuvaa loistavasti ajatusta miten yritys on menossa eteenpäin. Kasvava yritys kohtaa aina haasteita kasvaessaan, mutta kun virheistä opitaan ja pyritään viemään kehitystä oikeaan suuntaan, saadaan kasvukivut selätettyä, vaikka haasteet usein hetkellisesti voivat tuntua voittamattomilta.

## 6 Johtopäätökset

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että yrityksen motivaation ja sitoutumisen nykytila on pienistä puutteista huolimatta kokonaisuudessaan hyvä. Tulokset antavat silti suuntaa tekijöille, jotka tulisi ottaa huomioon työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tältä osin kyselylle asetetut tavoitteet täyttyivät.

Vaikkei motivaatiotekijöiden tärkeysjärjestyksessä noussut esiin suuria eroja, eikä tärkeysjärjestys näin ollen palvele kehittämistoimenpiteiden kohdejärjestyksenä, on yhtä lailla käytäntöön sovellettava tulos, että kaikki mitatut motivaatiotekijät ovat tärkeitä, ja niihin pitää kiinnittää huomiota tasapuolisesti. Voidaan myös todeta, että GEOS-tutkimuksissa mitattavia asioita pidetään motivaation ja sitoutumisen kannalta tärkeinä, joten GEOS-tutkimusta voidaan pitää hyvänä mittarina tulevia kehittämistoimenpiteitä ajatellen. Henkilöstön motivaatiotekijät myös vaikuttavat monipuolistuvan iän myötä, joskin uratavoitteet vähenevät.

Ottaen huomioon, että vastannet pitävät itse työtä yhtä tärkeänä kuin mahdollisuutta vaikuttaa itseään koskevaan päätöksentekoon, työntekijöiden päätöksentekoa omaa työskentelyä kohtaan kannattaa tukea aina kun tilanne tämän mahdollistaa. Henkilöstön halu kehittää työtään ja organisaatiota on merkki toimivasta työyhteisöstä ja loistavista mahdollisuuksista työhyvinvointityölle.

Haasteisiin työn suorittamisessa työajalla on hyvä paneutua, jotta yrityksen vaalima ”work-life balance” säilyy. Lisäksi osastojen väliseen ja johdon ja työntekijöiden väliseen viestintään kannattaa panostaa. Pelkät viikkotiedotteet tai sähköpostit eivät korvaa kasvotusten näkemistä. Työn kehittäminen henkilöstön vuorovaikutustilanteita lisääväksi voisi helpottaa viestinnässä koettuja haasteita. Vuorovaikutustilanteita syntyy myös virkistystoiminnassa. Virkistystoimintaa suunniteltaessa voisi pyrkiä ottamaan paremmin huomioon henkilöstön mielenpiteet. Yrityksen investoidessa virkistystoimintaan voitaisiin toiminta kohdentaa osuvammin.

Organisaatiokulttuuri on pääosin hyvällä mallilla, ilmapiiri on hyvä ja ihmiset tulevat toimeen keskenään. Monet esiintyneistä heikommista osa-alueista voi mahdollisesti selittää kasvukivuilla, jotka ovat aiheutuneet voimakkaista rekrytointipanostuksista. Kritiikki fyysisistä työskentelyolosuhteista on jo tiedostettu yrityksessä, ja uudet tilat ovat haussa. Yritys on toiminnut erittäin ketterästi jo opinnäytetyöprosessin aikana.

Tekijät oppivat työn ohella paljon mm. aikataulutuksen tärkeydestä. Yritys X:n tarkasteleminen oli erittäin kiinnostavaa. Aiheeseen olisi voinut uppoutua syvällisemminkin, mutta opinnäytetyön laajuudessa tämä ei olisi ollut mielekästä. ”Tämä on opinnäytetyö, ei elämäntyö.”

## Lähteet

### Painetut:

Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1999. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. 3. painos. Helsinki: WSOY.

Becker B.E., Huselid M.A., & Ulrich D. 2001. The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Coghlan, D. & Brannick, T. 2014. Doing action research in your own organization. Los Angeles, CA: Sage.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön: eväitä esimiestyöhön. Helsinki: Kirjapaja.

Kananen, J. 2011. Kvantti: kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus: kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita: Suomen Psykologiliitto

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kauppakamari.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämishjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva.

Luoma, K., Troberg E., Kaajas S. & Nordlund H. 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.

Lämsä, A.-M. & Hautala T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.-3. painos. Helsinki: Edita.

Manka, M.-L. 2008. Tiikenrinloikka työniloon ja menestykseen. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Otala, L. 2002. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. 4. painos. Helsinki: WSOY.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksenteijänä. Helsinki: WSOYpro.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Helsinki: Otava.

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Robbins, S. P., Judge, T. A. & Campbell, T. T. 2010. Organizational behavior. 13. painos. New York, NY: Pearson Financial Times.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Unipress.

Smith, L. & Mounter, P. 2008. Effective Internal Communication. 2. painos. London: Kogan Page.

Taylor, C. 2003. The Tides of Talent. Training and Development Magazine. Vol. 57 Issue 4. Huhtikuu 2003, s. 34-38.

Tienari J. & Piekkari R. 2010. Y-sukupolvi vaatii perusasioita kuntoon. Minä väitän -kolumni. Talouselämä 7.5.2010, s. 22-26.

Sähköiset lähteet:

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. Viitattu 20.4.2018. <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>

Lehtonen, T., Tuomivaara, S., Rantala, V., Käsälä, M., Mäkilä, T., Jokela, T., Könnölä, K., Kaisti, M., Suomi, S., Ylitolva, M. & Isomäki M. 2014. Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja. Viitattu 20.4.2018. <http://trc.utu.fi/embedded/kasikirja/2/3/>

Työturvallisuuskeskus. 2017. Toimiva työyhteisö. Viitattu 14.6.2017. <http://ttk.fi/index.phtml?s=133> //TTK SIVU 7

## Kuviot

Kuvio 1 Työhyvinvoinnin yhteys toimintastrategiaan (Kauhanen 2016, 27.) .....	7
Kuvio 2 Työn imun löytäminen - mukaelma Csikszentmihalyin (1991) kuvioista (ks. Ojala & Ahonen 2005, 129) .....	12
Kuvio 3 Sitoutumisen luonne (Lämsä & Savolainen 2000, ks. Lämsä & Hautala 2005, 95.) .	17
Kuvio 4 Työkykyjohtaminen (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4.).....	28
Kuvio 5 Vastaajien ikä.....	34
Kuvio 6 Vastaajien työvuodet yrityksessä X .....	34
Kuvio 7 Vastaajien koulutustausta .....	35
Kuvio 8 Vastaajien työtehtävä .....	35
Kuvio 9 Keskiarvot motivaatiotekijöiden vastauksille .....	36
Kuvio 10 Henkilökohtaiselle suoritukselle asetetut tavoitteet motivaatiotekijänä iän mukaan .....	38
Kuvio 11 Henkilökohtaiselle suoritukselle asetetut tavoitteet motivaatiotekijänä koulutuksen mukaan .....	39
Kuvio 12 Mahdollisuus edetä uralla motivaatiotekijänä iän mukaan .....	40
Kuvio 13 Mahdollisuus edetä uralla motivaatiotekijänä työkokemuksen mukaan .....	40
Kuvio 14 Mahdollisuus edetä uralla motivaatiotekijänä koulutuksen mukaan .....	41
Kuvio 15 Tieto asiakastyytyväisyydestä motivaatiotekijänä iän mukaan .....	41
Kuvio 16 Tieto asiakastyytyväisyydestä motivaatiotekijänä työkokemuksen mukaan .....	42
Kuvio 17 Yrityksen tavoitteet motivaatiotekijänä iän mukaan .....	43
Kuvio 18 Keskiarvot sujuvuustekijöille .....	44
Kuvio 19 Asetetut tehtävät on mahdollista suorittaa työajalla -väittämä sukupuolittain ..	46
Kuvio 20 Työyhteisössämme on hyvä ilmapiiri -väittämä työkokemuksen mukaan .....	46
Kuvio 21 Luotan esimieheni ammattitaitoon -väittämä työkokemuksen mukaan .....	47
Kuvio 22 Minut on perehdytetty hyvin työtehtävääni -väittämä työkokemuksen mukaan ..	48
Kuvio 23 Johto pitää minut ajan tasalla työhöni liittyvistä asioista -väittämä työkokemuksen mukaan .....	48
Kuvio 24 Työssäni tarvittavat välineet ja laitteet ovat riittävät ja kunnossa -väittämä työkokemuksen mukaan .....	49
Kuvio 25 Keskiarvot viihtymistekijöiden väittämille .....	50
Kuvio 26 Työ on kiinnostavaa -väittämä työtehtävän mukaan .....	51
Kuvio 27 Työ on varmaa ja säännöllistä -väittämä iän mukaan.....	51
Kuvio 28 Työ on varmaa ja säännöllistä -väittämä työkokemuksen mukaan .....	52
Kuvio 29 Työ on varmaa ja säännöllistä -väittämä koulutuksen mukaan .....	52
Kuvio 30 Koen itseni tärkeäksi -väittämä työtehtävän mukaan .....	53
Kuvio 31 Virkistystoiminta on hyvää -väittämä aseman mukaan .....	54
Kuvio 32 Virkistystoiminta on hyvää -väittämä työtehtävän mukaan.....	54

## Taulukot

Taulukko 1 Motivaatiotekijät .....	37
Taulukko 2 Sujuvuustekijät.....	45
Taulukko 3 Viihtymistekijöiden väittämät.....	50

**Liitteet**

Liite 1 Kysely 1/3 .....	73
Liite 2 Kysely 2/3 .....	74
Liite 3 Kysely 3/3 .....	75



Liite 1 Kysely 1/3

Sukupuoli

- Mies
- Nainen
- Muu

Ikä

- Alle 20 vuotta
- 20 - 29 vuotta
- 30 - 39 vuotta
- 40 - 49 vuotta
- 50 - 59 vuotta
- 60 vuotta tai yli

Työvuodet

- 0 - 1 Vuosi
- 2 - 3 vuotta
- 3 - 5 vuotta
- 5 - 10 vuotta
- yli 10 vuotta

Koulutustausta (myös käynnissä olevat opinnot lasketaan)

- Ammatillinen / Lukio
- Ammattikorkeakoulu
- Yliopisto
- Joku muu, mikä?

Jos valitsit viimeisen vaihtoehdon, voit vastata tähän.

Työsuhteen laatu

- Toistaiseksi voimassaoleva
- Määräaikainen

Asema yrityksessä

- Työntekijä
- Työnjohto
- Johtoryhmä

Työtehtävä

- Myymälä
- Edustaja
- Hallinnollinen
- Asiakaspalvelu
- Joku muu, mikä?

Jos valitsit viimeisen vaihtoehdon, voit vastata tähän.

## Liite 2 Kysely 2/3

Seuraavissa vaihtamisissa on 5 eri vastausvaihtoehtoa. Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto jokaiselta riviltä.

Mielestäni seuraavat asiat ovat tärkeitä työmotivaationi kannalta	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työskentely tiimissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentely itsenäisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itse työntävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus edetä uralla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn tuoma vastuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kilpailukykyinen paikka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnustus työstä (esim. palaute)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tieto siitä, kuinka tyytyväisiä asiakkaamme ovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtaiselle suoritukselle asetetut tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimiva vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimiva yhteistyö osastojen välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järkevä työnjako ja esim. eri työntekijöiden päällekkäisten työtehtävien minimointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa itseäni koskevaan päätöksentekoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdo reagoi tiimin ehdotuksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rohkeus innovaatioihin ja uusiin ratkaisuihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epäonnistumisia ei tarvitse pelätä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Liite 3 Kysely 3/3

Olen samaa mieltä seuraavien väittämien kanssa		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työtehtäväni vastaa osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssäni tarvittavat välineet ja laitteet ovat riittävät ja kunnossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minut on perehdytetty hyvin työtehtävääni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asetetut tehtävät on mahdollista suorittaa työajalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan esimieheni ammattitaitoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristöni (rakennukset / tilat) ovat viihtyisät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössämme on hyvä ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytettävät ohjeistukset helpottavat työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Löydän sisäisistä viestimistä (sähköposti / intra / puhelin) tarvitsemani tiedon helposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäinen viestintä on selkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä oman tiimin sisällä sujuu mutkattomasti (Puhelin/Sähköposti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä ryhmien/osastojen välillä sujuu mutkattomasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johto pitää minut ajan tasalla työhöni liittyvistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Viihdyn X	koska	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työ on kiinnostavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen olevani oikealla alalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ on varmaa ja säännöllistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työajat ovat joustavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virkestystoiminta on hyvää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen itseni tärkeäksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä kaksi asiaa kaipaavat mielestäsi kehittämistä?

Mitä kahta asiaa kehuisit?