

Topi Kuparinen

Työntekijäkokemus

Yritys X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2019

Tekijä(t) Otsikko	Topi Kuparinen Työntekijäkokemus, Yritys X
Sivumäärä Aika	29 sivua + 2 liitettä
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja kartoittaa Yritys X:n työntekijäkokemusta. Tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat koetaan työtyytyväisyyden kannalta merkittäviksi työntekijöiden keskuudessa. Työtyytyväisyyteen liittyviin ongelma-kohtiin pyrittiin luomaan erilaisia kehitysehdotuksia työntekijöille teetetyt työtyytyväisyyskyselyn pohjalta.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista, eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen aineisto kerättiin verkossa toteutetun työtyytyväisyyskyselyn avulla, joka lähetettiin 219:lle kohdeyrityksen työntekijälle. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 73,5.</p> <p>Tutkimuksen perusteella Yritys X:n työntekijäkokemuksen tilaa voidaan pitää lähtökohtaisesti hyvänä. Kohdeyrityksessä eniten työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä olivat hyvät työkaaverit ja työilmapiiri. Työtyytyväisyyden kannalta olennaisimmat epäkohdat olivat heikko sisäinen viestintä sekä palkitsemisen vähäinen kannustavuus parempiin työsuorituksiin.</p> <p>Erityisesti tutkimuksessa esiin nousseisiin epäkohtiin pyrittiin luomaan erilaisia kehitysehdotuksia. Oleellisimmat kehitysehdotukset työtyytyväisyyden kehittämiseksi olivat sisäisen viestinnän tehostaminen sekä aineettoman ja aineellisen palkitsemisen kehittäminen niin, että sillä olisi kannustavampi vaikutus.</p>	
Avainsanat	työntekijäkokemus, työtyytyväisyys, kvantitatiivinen tutkimus

Author(s) Title	Topi Kuparinen Employee Experience in Company X
Number of Pages Date	29 pages + 2 appendices
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor(s)	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The aim of this thesis was to study employee experience in the target company. The purpose was to find out what kind of things employees felt were important in terms of job satisfaction. Various development proposals were made to address job satisfaction issues based on job satisfaction survey for employees.</p> <p>This study used a quantitative method. The data was collected through an online job satisfaction survey. The survey was sent to 219 employees in the target company. The response rate for the survey was 73,5.</p> <p>Based on the study, the overall state of the employee experience in the target company was good. The most favorable factors for job satisfaction in the target company were great colleagues and working atmosphere. The most significant problems in terms of job satisfaction were internal communication and low encouragement for better work performance in the current compensation system.</p> <p>Various development proposals were made to improve the weaknesses identified in the study. The most important development proposals for improving job satisfaction were improving internal communication and refining the compensation system to make it more encouraging in terms of work performance.</p>	
Keywords	employee experience, job satisfaction, quantitative research

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Työn tavoite	1
1.3	Teoreettinen viitekehys ja aiheen rajaus	2
2	Työtyytyväisyys	3
2.1	Työtyytyväisyyden määritelmä	3
2.2	Työtyytyväisyyden teorioita	3
2.2.1	Hezbergin kaksifaktoriteoria	3
2.2.2	Lawlerin työtyytyväisyysmalli	5
2.2.3	Hackmanin ja Oldhamin teoria	6
2.3	Työtyytyväisyyden taustatekijöitä	8
2.3.1	Organisaatiokulttuuri	8
2.3.2	Henkilöstöjohtaminen	9
2.3.3	Osaamisen johtaminen	10
2.3.4	Palkitseminen	12
2.3.5	Työnantajamielikuva	14
2.4	Työtyytyväisyys ja -hyvinvointi kilpailutekijänä	15
3	Työtyytyväisyyskyselyn toteutus	16
3.1	Tutkimusmenetelmä	16
3.2	Tutkimuksen ja teorian yhteys	18
3.3	Kyselytutkimus, aineiston keruu ja lomakkeen rakenne	19
3.3.1	Työtehtävät ja esimiestyö	20
3.3.2	Työilmapiiri sekä palkitseminen ja henkilöstöedut	20
3.3.3	Osaaminen ja itsensä kehittäminen sekä avoimet kysymykset	21
4	Työtyytyväisyyskyselyn tulokset	22
4.1	Kyselylomake ja vastausaktiivisuus	22
4.2	Vastausten tarkastelu aihealueittain	22
4.2.1	Työtehtävät	22
4.2.2	Esimiestyö ja johtaminen	23
4.2.3	Työilmapiiri sekä palkitseminen ja henkilöstöedut	23
4.2.4	Osaaminen ja itsensä kehittäminen	24
4.2.5	Avoimet kysymykset	24

5	Kehitysehdotukset	25
5.1	Töiden organisointi ja vaikutusmahdollisuudet	25
5.2	Palautteen korostaminen ja osallistaminen johtamiskulttuurissa	26
5.3	Sisäisen viestinnän tehostaminen	26
5.4	Kannustava palkitseminen	27
5.5	Koulutusmahdollisuudet ja niihin kannustaminen	27
6	Opinnäytetyöprosessin ja tutkimuksen toteutuksen arviointi	28
	Lähteet	30
	Liitteet	

1 Johdanto

1.1 Työn tausta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia työntekijäkokemusta kohdeyrityksessä. Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Yritys X:lle, joka on Suomessa toimiva valtakunnallinen kiinteistöalan yritys. Opinnäytetyön varsinaisena tavoitteena on laatia ja toteuttaa työtyytyväisyyskysely kohdeyrityksen työntekijöille ja koota siitä saatujen tulosten pohjalta yritykselle kehittämissuunnitelma työntekijäkokemuksen kehittämiseksi. Liitteenä oleva kehittämissuunnitelma on näin ollen olennainen osa työtäni.

Suoritin työharjoitteluni kyseisessä yrityksessä HR-harjoittelijana. Harjoittelun aikana tuli henkilöstöpäällikön kanssa puheeksi mahdollisuus opinnäytetyöni tekemisestä toimeksiantona. Yrityksessä ei olla hetkeen toteutettu kunnollista työtyytyväisyyskyselyä, joten työn aihe on yrityksen kannalta ajankohtainen ja tutkimuksen toteuttamisesta on kohdeyritykselle konkreettista hyötyä. Olen itse erittäin kiinnostunut henkilöstöalasta ja siihen liittyvistä eri osa-alueista, kuten työntekijäkokemuksesta, joten myös itselläni on paljon mielenkiintoa opinnäytetyön aihetta kohtaan.

Työntekijäkokemusta ja etenkin siihen vahvasti rinnastettavaa työtyytyväisyyttä on tutkittu todella paljon. Aiheesta on kirjoitettu lukuisia tieteellisiä artikkeleita ja teoksia sekä tehty monia opinnäytetöitä. Halusin tehdä opinnäytetyön kyseisestä aiheesta, sillä työntekijäkokemuksen merkitys on mielestäni todella suuri tämän päivän työelämässä. Työntekijäkokemus on myös itse yrityksille yksi merkittävimmistä menestystekijöistä, sillä esimerkiksi kilpailu parhaista työntekijöistä on tänä päivänä erittäin kovaa. Tämän vuoksi koen tärkeäksi ja mielekkääksi tutkia työntekijäkokemusta, etenkin saadessani mahdollisuuden toteuttaa opinnäytetyöni toimeksiantona.

1.2 Työn tavoite

Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia ja kartoittaa kohdeyrityksen työntekijäkokemusta. Työntekijöille toteutettavan työtyytyväisyyskyselyn tavoitteena on saada etenkin vastauksia mahdollisiin ongelmakohtiin, jotka liittyvät työtyytyväisyyteen ja sisäiseen työn-

antajamielikuvaan. Tavoitteena olisi etenkin selvittää, mistä mahdolliset epäkohdat johtuvat ja miten niitä voitaisiin kehittää. Tutkimuksessa pyritään myös selvittämään, mitkä asiat koetaan työntekijäkokemuksen kannalta merkittäviksi tai toimiviksi kohdeyrityksessä, ja miten näitä vahvuuksia pystyttäisiin hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti.

Työtyytyväisyyskyselystä saatuja tutkimustulosten pohjalta on tarkoitus laatia kehittämissuunnitelmia työntekijäkokemuksen kehittämiseksi. Nämä ehdotukset kootaan tutkimustulosten kanssa erilliseen kehittämissuunnitelmaan, jonka on tarkoitus toimia apuvälineenä kohdeyritykselle työntekijäkokemusta kehitettäessä. Lisäksi kehittämissuunnitelmaa sekä sen tutkimustuloksia voidaan käyttää pohjana ja vertailukohtana tuleville työtyytyväisyyskyselyille sekä muille henkilöstöä koskeville tutkimuksille.

1.3 Teoreettinen viitekehys ja aiheen rajaus

Työtyytyväisyys on aihealueena todella laaja ja sitä on tutkittu paljon. Työtyytyväisyydestä löytyy paljon tietokirjallisuutta, ja siihen liittyy paljon erilaisia pienempiä kokonaisuuksia ja teorioita. Työtyytyväisyyttä voidaan määritellä monella eri tavalla, sillä ihmiset tulkitsevat sen aina hieman eri lailla. Aiheen laajuuden vuoksi olen valinnut vain tiettyjä taustatekijöitä tutkittavaksi tähän työhön, jotka ovat työtyytyväisyyskyselyni kannalta merkittäviä ja jotka käyttämieni lähteiden perusteella liittyvät merkittävimmin työtyytyväisyyteen. Taustatekijöiksi olen valinnut henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen, organisaatiokulttuurin, palkitsemisen sekä työnantajamielikuvan. Näiden taustatekijöiden tutkiminen on myös erityisesti toimeksiantajan toiveena. Näiden tekijöiden lisäksi aion tutkia työntekijäkokemuksen merkitystä kilpailuetuna ja sitä, millaisia vaikutuksia sillä on itse liiketoimintaan.

Työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon on olemassa paljon erilaisia teorioita, ja olen valinnut niistä tähän opinnäytetyöhön käytettäväksi muutaman. Yksi tunnetuimmista työtyytyväisyyteen liittyvistä teorioista on Herzbergin kaksifaktoriteoria. Tämän lisäksi olen valinnut myös kaksi muuta tunnettua teoriaa, jotka ovat Lawlerin työtyytyväisyysmalli sekä Hackmanin ja Oldhamin teoria. Päädyin kyseisiin teorioihin, sillä etenkin Herzbergin ja Lawlerin teorioista on kirjoitettu paljon ja ne nousevat usein esille, kun puhutaan työtyytyväisyydestä. Hackmanin ja Oldhamin teoria on hieman tuoreempi ja tuo täten uudenlaista näkökulmaa työtyytyväisyyteen. Kukin teoria käsittelee työtyytyväisyyttä hieman eri näkökulmista, joten ne myös täydentävät hyvin toisiaan.

2 Työtyytyväisyys

2.1 Työtyytyväisyyden määritelmä

Pauli Juutin mukaan työtyytyväisyys on henkilön työhön asennoitumiseen liittyvien tekijöiden summa. Työtyytyväisyys on siis työn herättämä tunnereaktio työntekijässä. Työtyytyväisyyteen liittyy monia vaikuttavia taustatekijöitä, joita voivat olla esimerkiksi työn sisältö ja mielekkyys, työilmapiiri tai johtamistapa organisaatiossa. (Juuti 2006, 27–28.) Lähtökohtaisesti, kun henkilöllä on positiivinen mielikuva työstään, on hän myös tyytyväinen työhönsä. Kun taas mielikuva työstä on negatiivinen, on henkilö todennäköisesti myös tyytymätön työhönsä.

2.2 Työtyytyväisyyden teorioita

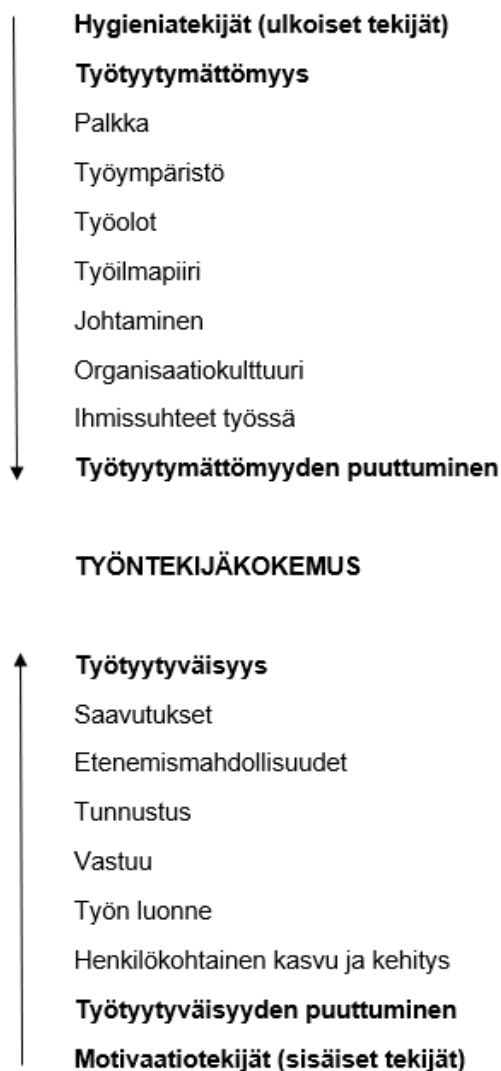
2.2.1 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria vuodelta 1968 on yksi tunnetuimpia työtyytyväisyysteorioita, joka perustuu tarveteoriaan. Tarveteorian mukaan työtyytyväisyys perustuu siihen, kuinka hyvin työntekijä pystyy tyydyttämään itselleen tärkeitä tarpeita työssään. Herzbergin teorian perusajatuksena on, että työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon liittyvät tekijät voidaan jakaa kahteen luokkaan: sisäisiin ja ulkoisiin. (Juuti 2006, 29; Sinokki 2016, 104.)

Ulkoisia tekijöitä kutsutaan hygieniatekijöiksi, joita voivat olla esimerkiksi palkka, esi-
miestyö, työolot ja työilmapiiri. Lähtökohtaisesti kaikki itse työntekoon vaikuttavat tekijät luokitellaan hygieniatekijöiksi. Hygieniatekijöiden puute aiheuttaa paljon tyytymättömyyttä, mutta näiden ollessa kunnossa, eivät ne kuitenkaan lisää merkittävästi työtyytyväisyyttä. Vaikka palkkaa pidetään yleisesti työtyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä, on se tämän teorian mukaan hygieniatekijä. Palkka saattaa hetkellisesti nostaa työtyytyväisyyttä, mutta se palaa pian takaisin samalle tasolle, kun rahaa on riittävästi. (Sinokki 2016, 105.)

Sisäisiä tekijöitä kutsutaan motivaatiotekijöiksi, jotka ovat ihmisen itsensä sisällä syntyviä asioita työn seurauksena. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi vastuu, etenemismah-

dollisuudet, palaute ja tunnustus saavutuksista sekä henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen. Hyvin hoidettuina näillä tekijöillä on Herzbergin mukaan suuri vaikutus työtyytyväisyyteen. Toisaalta, huonosti hoidettuina näiden tekijöiden vaikutus työtytymättömyyteen on vähäistä. Perinteisesti on ajateltu, että työtyytyväisyyden vastakohta on tyytymättömyys. Herzbergin teoria perustuu kuitenkin siihen, että työtyytyväisyys ja tyytymättömyys ovat kaksi toisistaan erillistä mittaria, joissa sekä työtyytyväisyyden että tyytymättömyyden vastakohta on niiden puuttuminen. (Sinokki 2016, 105–106.) Kuviossa 1 on havainnollistettu näiden kahden eri tekijöiden vaikutukset työntekijäkokemukseen.



Kuvio 1. Herzbergin kaksifaktoriteoria. (Mukaiillen Sinokki 2016, 106.)

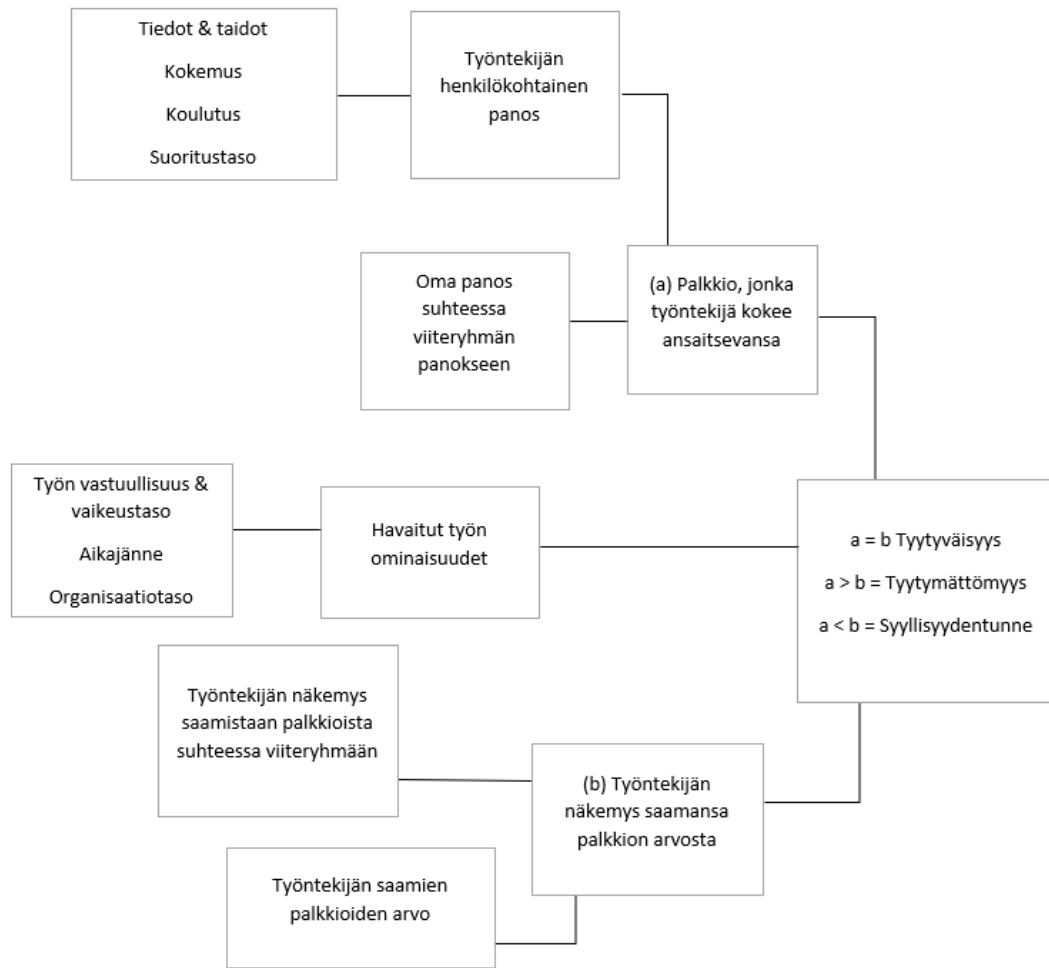
Vaikka Herzbergin kaksifaktoriteoria onkin arvostettu ja yksi tunnetuimmista työtyytyväisyysteorioista, on sitä kuitenkin myös kritisoitu runsaasti. Erityisesti työtyytyväisyyden ja

tyytymättömyyden jakaminen karkeasti kahteen eri faktoriin on saanut osakseen kritiikkiä. (Sinokki 2016, 107–108.) Herzbergin teorian todentamattomin osa onkin nimenomaan sen kaksiosainen luonne. Useissa tutkimuksissa on nimittäin todettu samoilla tekijöillä olevan vaikutusta sekä työtyytyväisyyteen että tyytymättömyyteen. (Juuti 2006, 29.)

2.2.2 Lawlerin työtyytyväisyysmalli

Siinä missä Herzbergin kaksifaktoriteoria perustuu tarveteoriaan, Edward Lawlerin työtyytyväisyysmalli pohjautuu odotusarvoteoriaan. Odotusarvoteorian mukaan työstä saatua tyydytystä verrataan työntekijän odottamaan tyydytykseen. Lawlerin teoriassa työntekijä vertailee saamiensa palkkioiden (jotka voivat olla aineellisia tai aineettomia, kuten esimerkiksi rahapalkkaa, arvostusta, tunnustusta tai hyväksyntää) suhdetta omaan työpanokseensa, jonka johdosta muodostuu tyytyväisyyden, tyytymättömyyden tai syyllisyydentunnetta. Työtyytyväisyys muodostuu siitä, jos työntekijä kokee saavansa työstään suunnilleen sen palkkion, minkä hän kokee oikeaksi. Mikäli työntekijä taas saa työstään pienemmän palkkion tai tyydytyksen kuin hän kokee, että siitä tulisi saada, seuraa tästä tyytymättömyyttä. Jos työntekijä sen sijaan kokee saavansa työstään suuremman palkkion kuin hän uskoo ansaitsevansa, seuraa tästä syyllisyydentunnetta. (Juuti 2006, 29; Sinokki 2016, 111.)

Miten työntekijä arvioi sen, millainen palkkio tai tyydytys hänen tulisi mistäkin saada, on monen tekijän summa. Tärkein tekijä lienee se, kuinka suuren panoksen työntekijä itse työllensä antaa. Panoksella tarkoitetaan tässä tapauksessa esimerkiksi työntekijän tietoja ja taitoja, koulutusta tai työsuoritusta. Mitä enemmän työntekijä työhönsä panostaa, sitä suuremman palkkion hän odottaa saavansa. Työntekijä odottaa myös saavansa vähintään saman palkkion, kuin muut hänen viiteryhmissään olevat henkilöt (esimerkiksi samassa asemassa olevat kollegat). Näiden lisäksi työn haastavuudella on merkitystä työntekijän odotuksiin palkkiosta. Mitä vaativampaa tai vastuullisempaa työ on, sitä suurempaa palkkiota työntekijä odottaa työstä saavansa. (Juuti 2006, 29–30.) Kuviossa 2 on esitetty Lawlerin työtyytyväisyysmalli.



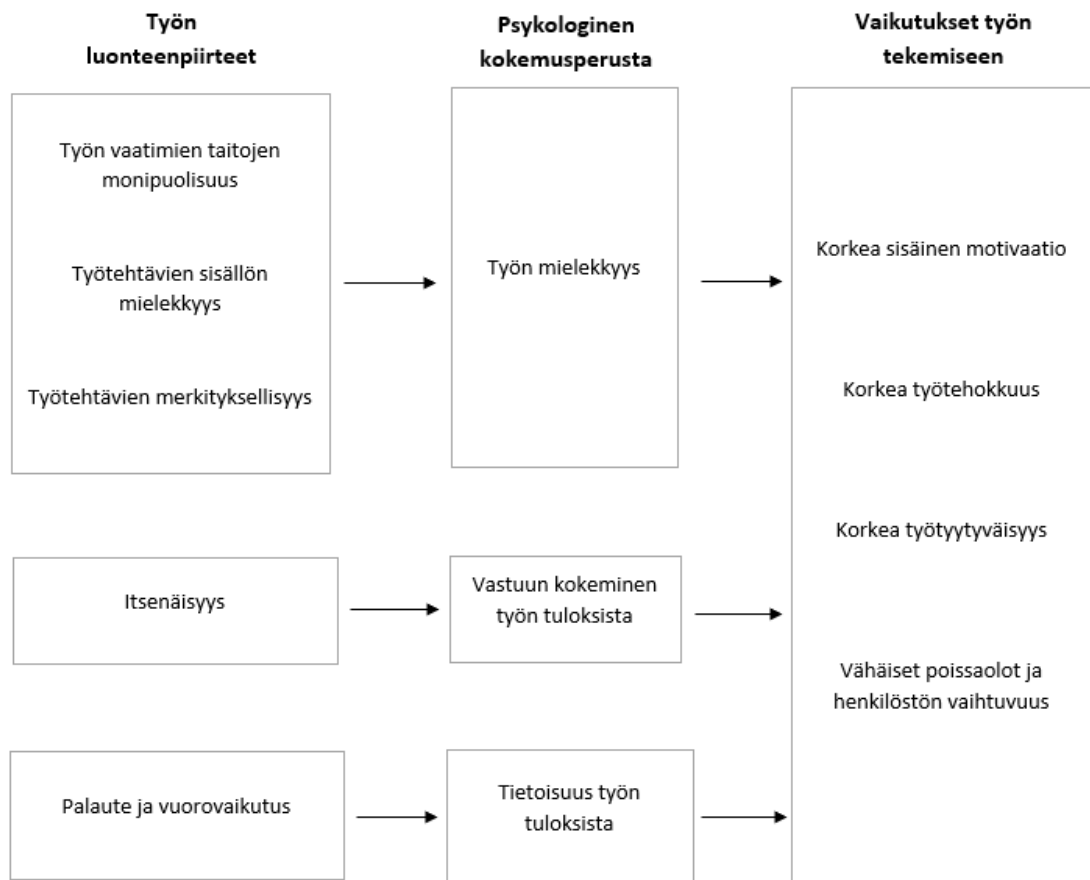
Kuvio 2. Lawlerin työtyytyväisyysmalli. (Mukaillen Juuti 2006, 30.)

Vaikka Lawlerin mallissa onkin esitetty ylipalkitsemisen aiheuttavan työntekijässä syyllisyydentunnetta, hän toteaa vain harvojen ihmisten kokevan olevansa ylipalkittuja. Tämä johtuu ihmisten välisistä vertailuista, joiden johdosta työntekijä kokee aina jonkun muun saavan enemmän palkkiota kuin hän itse kokisi heidän ansaitsevan. Tämän lisäksi ihmiset arvostavat yleensä omaa työtään enemmän kuin muiden ja kokevat sen olevan myös arvokkaampaa. (Juuti 2006, 30–31.)

2.2.3 Hackmanin ja Oldhamin teoria

Greg Oldhamin ja Richard Hackmanin työtyytyväisyysteoria on julkaistu vuonna 1980, joten se on hieman Lawlerin ja Herzbergin teorioita tuoreempi. Teoria käsittelee työn ominaisuuksien vaikutusta työtyytyväisyyteen sekä työmotivaatioon, työsuoritukseen, poisoloihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Työn yhteyttä psykologiseen kokemuksestaan

ja edelleen itse työn tekemisen vaikutuksiin on esitetty Hackmanin ja Oldhamin teoreettisessa mallissa. (Sinokki 2016, 118–119.) Tämä työn luonteenpiirteitä kuvaava malli on esitettyinä kuviossa 3.



Kuvio 3. Hackmanin ja Oldhamin teoreettinen malli. (Mukaiillen Sinokki 2016, 119.)

Hackmanin ja Oldhamin teoria on eroteltu viiteen eri tekijään. Ensimmäinen näistä on työssä vaadittavien taitojen monipuolisuus. Jotta työ olisi mielekästä, on sen edellytettävä monipuolisia taitoja, eikä se saa olla liian helppoa tai yksinkertaista. Työ ei kuitenkaan saa olla myöskään liian monimutkaista tai haastavaa. Työn sisällön mielekkyys on teorian toinen tekijä. Mielekkääksi työksi ajatellaan yleensä työtä, jonka työntekijä pääsee suorittamaan kokonaisuutena alusta loppuun. Mielekäs työ pitää sisällään yhdistelmän rutiinimaisia sekä luovia työtehtäviä. Kolmas tekijä on työtehtävien merkityksellisyys. Työ koetaan mielekkääksi, jos työtehtävillä on merkitystä muiden ihmisten työhön tai itse organisaatiolle. Neljäntenä tekijänä esitellään työn itsenäisyys. Kun työntekijälle annetaan mahdollisuus itsenäiseen työntekoon, aikatauluihin ja tavoitteisiin, kasvaa myös vastuunotto omassa työssä. Viimeisenä tärkeänä tekijänä on palaute työstä ja vuo-

rovaikutus muiden ihmisten kanssa. Palaute ei aina tarkoita pelkästään esimiehen antamaa palautetta. Mitä enemmän työntekijä saa palautetta ja tietoa suoriutumisestaan itse työn kautta, sitä motivoituneempi hän on. (Sinokki 2016, 119–120.)

Tämän työtyytyväisyysmallin mukaan työntekijä kokee työnsä palkitsevaksi, kun hän tietää tekevänsä merkityksellistä työtä ja suoriutuvansa siitä hyvin. Työtyytyväisyyden lisäksi työntekijä työskentelee tehokkaammin ja on sitoutuneempi työpaikkaansa, mitä vahvemmin hän kokee saavansa vastinetta edellä mainituista tekijöistä. Työn merkityksen kokemiseen vaikuttavat myös työntekijöiden yksilölliset erot. Hackman ja Oldham ovat kehittäneet myös kyselyn tutkiakseen teoriaansa käytännössä. Kyselyssä mitattiin työntekijöiden kokemuksia työstään, ja siinä pisteytettiin työn kokonaisvaltainen potentiaali luontaisen motivaation edistäjänä. (Sinokki 2016, 120–121.)

2.3 Työtyytyväisyyden taustatekijöitä

2.3.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan yrityksen arvojen, toimintatapojen, työyhteisön, sekä historian muodostamaa kokonaisuutta. Jokaisella yrityksellä on olemassa jonkinlainen organisaatiokulttuuri, vaikkei sitä olisikaan tietoisesti määriteltä. Organisaatiokulttuurin pohjana toimivat organisaation kivijalat: visio (tavoitteet, jotka yritys haluaa saavuttaa tietyn ajan kuluessa), strategia (miten kyseinen visio saavutetaan), missio (miksi yritys on olemassa ja mitä sen toiminnalla halutaan saavuttaa), sekä arvot ja toimintatavat. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siis siihen, miten yritys saavuttaa tavoitteensa. Myös tästä syystä organisaatiokulttuuriin tulisi yrittää tarvittaessa vaikuttaa, vaikka sen muutokset ovatkin yleensä hitaita. Terve organisaatiokulttuuri synnyttää positiivisuutta ja työmotivaatiota, jotka ovat seurausta yhteenkuuluvuuden tunteesta. Tällöin syntyy myös innovaatioita, jolloin henkilöstö osaa katsoa toimintaansa työn tuloksen, sekä etenkin asiakkaan näkökulmasta. (Sinokki 2016, 191.)

Yksi menestyvien organisaatioiden keskeinen piirre on itseorganisoituvuuden hyödyntäminen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijöille annetaan mahdollisuus tehdä työnsä tavoilla, jotka he itse näkevät parhaaksi. Menestyvät organisaatiot ovat myös dynaamisia (jatkuvasti muuttuvia) verkostoja. Tähän organisaatiomuodostelmaan kuuluu

olennaisesti se, että sen yksilö tai toimija (esimerkiksi yksittäinen työntekijä) kuuluu samanaikaisesti useampaan verkostoon. Nämä verkostot voivat olla joko virallisia, esimerkiksi työ- tai projektiryhmiä, tai epävirallisia, kuten samalla alalla työskenteleviä tuttavuuksia. Uusia verkostoja syntyy ja häviää tarpeen mukaan, ja monet organisaatiot noudattavat dynaamisen verkoston periaatteita, vaikkei se olisikaan niiden virallinen organisaatiokerke. (Aro 2006, 84–85.)

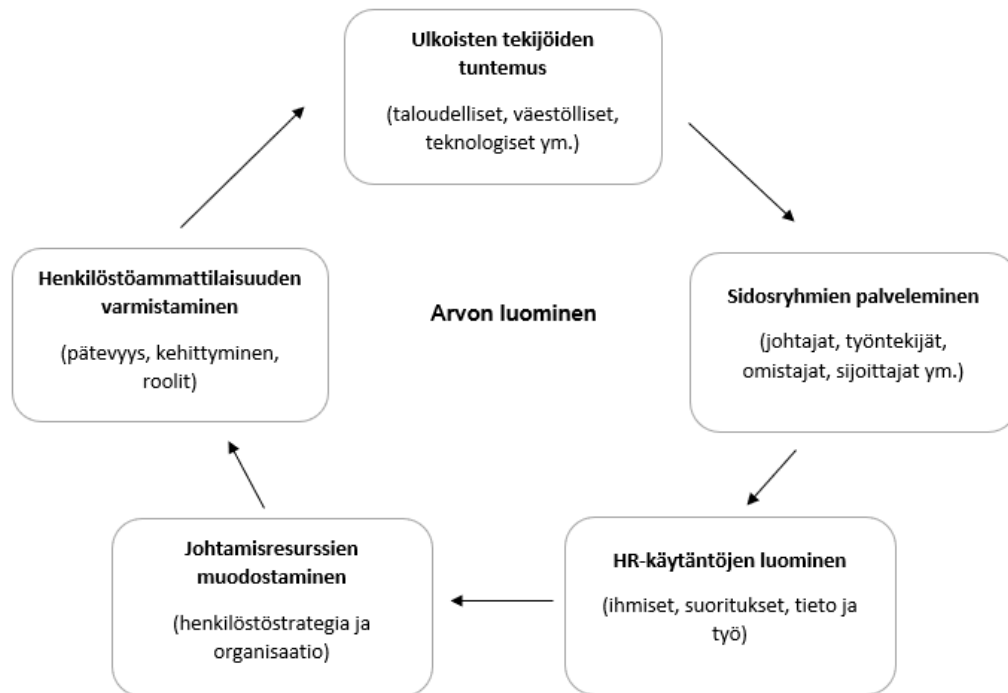
2.3.2 Henkilöstöjohtaminen

Riitta Viitalan (2013, 20) mukaan ”henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio”. Henkilöstöjohtaminen määritellään usein käsittelemään laajasti kaikkea henkilöstöön liittyvää toimintaa yrityksessä. Tällöin henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen: henkilöstövoimavarojen johtamiseen, työelämän suhteiden hoitamiseen sekä johtajuuteen ja esimiestyöhön. Suomalaisessa koulutuskentässä pääpaino on ollut pääasiassa henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja esimiestyössä. Käytännössä kuitenkin erilaiset työelämysuhteet, kuten työehtosopimusasiat, asettavat toiminnalle selkeitä linjauksia. (Viitala 2013, 21.)

Henkilöstöjohtamiselta odotetaan tänä päivänä organisaatiossa ennen kaikkea strategista roolia. Toiminnan tulisi keskittyä vaalimaan ja kehittämään organisaation tehokkuutta perinteisten henkilöstöprosessien hoitamisen sijaan. Tämä on johtanut siihen, että etenkin henkilöstöhallinnollisia rutiinityötehtäviä on ulkoistettu tai siirretty esimiesten hoitettavaksi. (Viitala 2013, 244.) Tästä syystä henkilöstöjohtaminen toteutuu käytännössä usein esimiesten kautta. Yhdellä esimiehellä on yrityksestä riippuen keskimäärin kymmenestä kahteenkymmeneen alaista. Esimies on yleensä pääroolissa, kun esimerkiksi hänen alaistensa työtehtäviä suunnitellaan ja arvioidaan, palkan suuruudesta neuvotellaan tai työntekijöitä vähennetään. Vaikka linjaukset ja toimintatavat tulevatkin joko henkilöstöhallinnolta tai ylemmältä johdolta, niiden käytännön toteuttaminen ja onnistuminen riippuu esimiehistä. Tämän vuoksi esimiehiä voidaan pitää henkilöstöhallinnon tärkeimpänä sisäisenä asiakasryhmänä, ja HR-ammattilaisten tulisikin toimia heidän konsultteina. (Viitala 2013, 266–267.)

Henkilöstöjohtamisen tärkein tehtävä on luoda henkilöstön avulla lisäarvoa yrityksen toimintaan. Tästä syystä tämä voidaan nähdä myös HR-toimintojen ja sen parissa työskente-

televien ihmisten missiona. Jotta tässä onnistutaan, on henkilöstöorganisaation: tunnettava yrityksen ulkoinen toimintaympäristö, vastattava ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien tarpeisiin, kyettävä varmistamaan strategian edellyttämät henkilöstövoimavarat, luotava yritykseen tehokkaita ja toimivia käytäntöjä sekä kehitettävä henkilöstön ammattilaisuutta. (Viitala 2013, 245.) Nämä tekijät on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Arvon tuottaminen henkilöstövoimavarojen johtamisella. (Mukaiillen Viitala 2013, 246.)

2.3.3 Osaamisen johtaminen

Leenamajja Otalan mukaan osaamisella tarkoitetaan henkilön kykyä selviytyä hänelle annetuista työtehtävistä sekä kehittyä työssään ja ratkaista erilaisia ongelmia. Yksilötasolla osaaminen muodostuu henkilön tiedoista ja taidoista, verkostoista, kokemuksesta sekä kyvystä oppia ja sisäistää uusia asioita. Yrityksen osaamispääoma koostuu henkilö-, rakenne- sekä suhdepääomasta. Henkilöpääoma tarkoittaa yrityksessä työskentelevien ihmisten sekä heidän osaamisensa ja työpanoksensa kokonaisuutta. Rakennepääoma koostuu muun muassa yrityksen fyysisistä ja henkisistä rakenteista, toimintatavoista sekä kulttuurista – käytännössä asioista, jotka mahdollistavat osaamisen kehittämisen vastaamaan organisaation tarpeita. Suhdepääomalla tarkoitetaan esimerkiksi erilaisia ulkoisia kumppaneita, jotka täydentävät tai kehittävät organisaation sisäistä osaamista. Näitä voivat olla esimerkiksi eri oppilaitokset. (Ojala 2008, 47.)

Osaamista tulee johtaa, jotta yksilöiden osaaminen saadaan palvelemaan yrityksen toimintaa mahdollisimman tehokkaasti. Osaamisen johtaminen on myös edellytys sille, että henkilöstön osaaminen kehittyy oikeaan suuntaan muuttuvan liiketoiminnan tarpeiden mukaan. Osaamista tulisi johtaa kuten rahallisia resursseja, vaikkei osaamisen johtaminen olekaan itseisarvo. Sen kautta kuitenkin päästään varsinaisen liiketoiminnan tavoitteisiin. Osaamisen johtamisen lähtökohtana on, että kaikilla organisaatiossa on sama käsitys osaamisesta. (Ojala 2008, 81–82.) Koko organisaation osaamispääoman listaaaminen selkeyttää, mitä osaamista on olemassa ja onko se kaikki tehokkaassa käytössä. Listaaminen helpottaa myös tunnistamaan liiketoimintatavoitteiden kannalta olennaisen osaamisen mahdollisia puutteita ja kehittämistarpeita. (Ojala 2008, 83–84.) Osaamiskartoituksella voidaan siis mitata organisaation nykyisen osaamisen taso. Osaamiskartoituksen tekeminen on myös tärkeää muun muassa henkilöstön kehittämisen sekä rekrytoinnin ja työkierron (eli työntekijän erilaisissa tehtävissä toimimisen) suunnittelemisen kannalta. (Kauhanen 2010, 149)

Kun organisaation liiketoiminnan kannalta olennainen osaaminen on tunnistettu, voidaan sen kehittäminen painottaa nimenomaan yrityksen menestyksen takana oleviin osaamiin. Osaamisen kehittäminen voi olla haastavaa, sillä se on pitkäjänteistä uuden oppimista sekä vanhasta poisoppimista. Osaajaksi kehittyminen viekin aikaa ja vaatii vahvaa motivaatiota työntekijältä, mutta myös palautetta ja ohjausta taitavilta valmentajilta. Osaamisen määrätietoinen kehittäminen vaatii organisaatiolta ajan lisäksi myös rahallisia investointeja, ja sen on otettava huomioon, että ihmiset oppivat ja kehittyvät eri tavoin. (Sistonen 2008, 86–87.)

Tällä hetkellä osaamisen johtaminen elää muutoksessa. Kun muun muassa osa tietotyöstä automatisoituu, tulee organisaatioiden kyetä yhdistämään työntekijät ja tavoitteet entistä paremmin. Johdon ja HR:n on jatkossakin määritettävä strategian kannalta olennaiset osaamisalueet: mitä osaamista tulisi kehittää sisäisesti, minkälaista osaamista tulisi hankkia esimerkiksi rekrytoimalla ja mikä osaaminen poistuu. Viime vuosina ajankohtaisia asioita osaamisen johtamisessa ovat olleet muun muassa tavoitejohtaminen, yhteisöllisyys, työn merkityksellisyyden tiedostaminen, työhyvinvointi sekä työtehtävien jakaminen motivaatioon perustuen. (Kuisma 2016.)

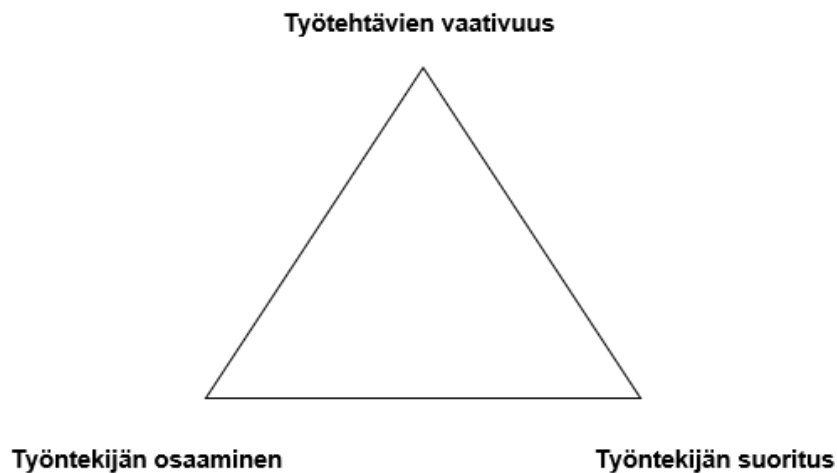
2.3.4 Palkitseminen

Palkitseminen on kokonaisuus, joka voi olla aineellista (rahallista), aineetonta (ei-rahallista) tai niiden yhdistelmä. Yleisimpiä esimerkkejä aineellisesta palkitsemisesta ovat rahapalkka, bonukset tai palkkiot sekä erilaiset luontois- ja henkilöstöedut. Aineettomaksi palkitsemiseksi luetaan tyypillisimmin esimerkiksi mielekäs ja haastava työn sisältö, hyvät itsensä kehittämis- ja etenemismahdollisuudet, joustavuus työn teon järjestelyissä (esimerkiksi etätö) sekä palaute. Palkitsemiseen liittyy monia tekijöitä, joita pidetään usein itsestäänselvytyinä. Nämä huomioidaan yleensä vasta, jos kyseiset edut menetetään esimerkiksi työpaikkaa vaihtaessa. (Sistonen 2008, 177.) Palkitsemisen kokonaisuus on esitetty kuviossa 5.

<ul style="list-style-type: none"> • Oman työn arvostus • Työtehtävien haastavuus ja kiinnostavuus • Oman roolin itsenäisyys • Työn määrä ja laatu • Osaamisen kehittämismahdollisuudet • Urakehitysmahdollisuudet • Positiivinen ja kehittävä palaute • Organisaation maine • Työnantajamielikuva • Organisaatiokulttuuri • Työn ja vapaa-ajan tasapaino • Työtoverit • Työsuhteen pysyvyys • Työtilat ja -välineet 	Aineeton palkitseminen	KOKONAISPALKITSEMINEN
<ul style="list-style-type: none"> • Osakejärjestelmät ja -palkkiot • Optiot • Eläkejärjestelyt • Henkilöstörahassto 	Pitkän aikavälin kannustimet	KOKONAISKOMPENSAATIO
<ul style="list-style-type: none"> • Lounas-, puhelin- ja autoetu • Asuntoetu • Alennukset palveluista/tuotteista • Työterveyshuolto • Lastenhoidon järjestelyt • Harrastusten tukeminen • Lomamökit- ja asunnot 	Luontoisedut ja muut etuudet	KOKONAISKORVAUS
<ul style="list-style-type: none"> • Vuosipalkkiot • Bonukset • Myyntipalkkiot • Aloitepalkkiot • Tunnustus-palkkiot 	Lyhyen aikavälin kannustimet	RAHAPALKKA
<ul style="list-style-type: none"> • Peruspalkka • Tuntipalkka • Palkankorotukset • Ylityökorvaukset 	Peruspalkka	

Kuvio 5. Palkitsemisen kokonaisuus. (Mukaihen Sistonen 2008, 176.)

Palkitsemisen perusteita on yksilötasolla kolme. Ne ovat työtehtävien vaativuus, työntekijän osaaminen sekä työntekijän suoriutuminen. Vaikka teoriassa on mahdollista harjoittaa palkitsemista enemmän tai vähemmän vain yhteen perusteeseen nojaten, on se kuitenkin hyvin lyhytnäköistä. Niin Suomessa kuin muualla maailmalla ollaan viime vuosikymmeninä keskitytty yhä enemmän palkitsemisen yksilökohtaisempiin perusteisiin, eli työntekijän osaamiseen ja suoriutumiseen. Työtehtävien vaativuus muodostaa kuitenkin palkitsemiselle perustan ja on edellytys johdonmukaiselle suoritus- ja osaamisperusteiselle palkitsemiselle. Työtehtäviin liittyvien vaativuusarvioiden avulla voidaan luoda selkeä perusrakenne palkitsemiseen. Tästä syystä myös työtehtävien vaativuuden määrittämisen tulee olla yrityksessä ajan tasalla, jotta se voi luoda pohjan palkitsemisen oikealle tasolle sekä rakenteelle. (Sistonen 2008, 178–179.) Palkitsemisen perusteet on havainnollistettu kuviossa 6.



Kuvio 6. Palkitsemisen perusteet (Mukaillen Sistonen 2008, 179.)

Vaikka työtehtävien vaativuus onkin lähtökohta etenkin peruspalkan määrittämiselle, niin menestyvissä yrityksissä myös oppimisesta ja kehittymisestä palkitaan vastuun ja suoritusten ohella. Oikeudenmukaisen palkitsemisen edellytyksenä on, että esimies tuntee alaistensa osaamisen ja suoritusten tason, jotta palkitseminen kohdistuu oikealla tavalla oikeille henkilöille. Palkitsemisessa on kuitenkin pystyttävä luomaan ero työtehtävien vaatimusten ja henkilösidonnaisten tekijöiden – osaamisen kehittymisen ja suorituksien – välille, mikä voi olla usein haastavaa. Erityisen tärkeää on ottaa huomioon, että kun työntekijää palkitaan osaamisen perusteella, on sen kuitenkin oltava sidoksissa työtehtävään. Toisin sanoen palkittavasta osaamisesta tulee olla hyötyä henkilön työtehtävissä, jotta palkitseminen toteutuu oikeiden asioiden pohjalta. (Sistonen 2008, 190–191.)

Työtehtävien vaativuuden ja työntekijän osaamisen lisäksi itse työtehtävistä suoriutumisesta palkitseminen on etenkin yrityksen kannalta tärkeää. Suoritukseen perustuvan palkitsemisen tavoitteena on parantaa yrityksen suorituskykyä ja motivoida työntekijöitä parempiin suorituksiin. Jotta suoritusperusteinen palkitseminen saadaan palvelemaan yrityksen tavoitteita, ovat suoritusten mitattavuus, erottelevuus ja oikeudenmukaisuus ensiarvoisen tärkeitä. Suoritukseen perustuva palkitseminen toteutetaan yleensä joko lyhyen tai pitkän aikavälin kannustinjärjestelmillä. Näihin kuuluvat usein palkan eri osat, kuten bonukset, vuosipalkkiot tai palkankorotukset. Kiinteän palkan korotuksien perusteessa suoritukseen on kuitenkin hyvä mitata työntekijän suoriutumista pidemmällä aikavälillä. (Sistonen 2008, 191.)

2.3.5 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan sitä, minkälainen kuva mahdollisilla työnhakijoilla ja organisaation nykyisillä työntekijöillä on organisaatiosta. Hyvämaineiset organisaatiot ovat houkuttelevia, ja pystyvät sitouttamaan henkilöstönsä sekä rekrytoimaan uusia osaavia työntekijöitä kohtuullisella palkkatasolla. Työnantajamielikuvalla on etenkin nuorten työnhakijoiden kohdalla suuri merkitys siihen, millaisiin yrityksiin he hakeutuvat töihin. Työnantajamielikuva ei kuitenkaan ole merkityksetön myöskään niiden henkilöiden kohdalla, joilla on jo enemmän työkokemusta, vaikka sen vaikutus ei olekaan heidän keskuudessaan välttämättä yhtä suuri. (Kauhanen 2010, 69.)

Työnantajamielikuva on laaja käsite ja siihen liittyy monia tekijöitä. Yksilökohtaista on se, mitkä tekijät vaikuttavat kunkin ihmisen työnantajamielikuvan syntymiseen ja kuinka paljon. Yrityksen toimialalla on luonnollisesti merkitystä siihen, millainen työnantajamielikuva ihmisillä siitä rakentuu. Lisäksi yrityksen sisäisellä ja ulkoisella viestinnällä, esimerkiksi yrityksen kotisivuilla tai sosiaalisen median kanavissa, sekä muulla julkisella näkyvyydellä mediassa on suuri vaikutus työnantajamielikuvaan. Myös esimerkiksi toimipaikan sijainnilla sekä itse toimitiloilla ja rakennuksella luodaan työnantajamielikuvaa. Yksi tärkeimpiä tekijöitä on kuitenkin yrityksen henkilöstön, opiskelijoiden sekä vuokra- ja kesätyöntekijöiden kokemukset yrityksestä. Näiden lisäksi myös organisaation palkkataso, henkilöstöedut sekä oppimis- ja etenemismahdollisuudet vaikuttavat vahvasti työnantajamielikuvaan. On myös tutkittu, että hyvällä johtamisella sekä työhyvinvoinnista huolehtimisella on olennainen vaikutus niin sisäiseen kuin ulkoiseen työnantajamielikuvaan. (Kauhanen 2010, 69–70.)

Työnantajamielikuvan kannalta on erittäin tärkeää ottaa huomioon, miten uudet työntekijät otetaan vastaan yrityksessä. Uusille työntekijöille ensivaikutelmalla on suuri vaikutus siihen, millainen työnantajamielikuva heille yrityksestä muodostuu. Uusi työntekijä kokee kolme suurta muutosta aloittaessaan uudessa työssä: tiedollisen (uusi työ itsessään), sosiaalisen (uudet ihmiset), sekä ympäristöllisen (uusi työympäristö ja -paikka). Tästä syystä ensimmäisen työpäivän ei pitäisi olla lista asioista, jotka ovat ”pakko hoitaa”. Sen pitäisi olla positiivisesti mieleenpainuva hetki uudelle työntekijälle ja yrityksen tulisikin panostaa ensimmäisen työpäivän kokemukseen (the First day Experience). (Heath & Heath 2017, 19–20.)

Työnantajamielikuvaa kehitettäessä on ensin kartoitettava, minkälainen se on tällä hetkellä eri sidos- ja ammattiryhmissä. Tämän jälkeen on mahdollista pohtia, minkälainen sen halutaan olevan lähitulevaisuudessa ja miten näihin tavoitteisiin päästään. Suurimpaan osaan työnantajamielikuvaan vaikuttavista tekijöistä voi yritys vaikuttaa itse, etenkin pidemmällä aikavälillä. Työnantajamielikuva liittyy olennaisesti yrityksen imagoon tuotteiden tai palveluiden tuottajana. Tästä syystä yrityksen markkinointi- ja henkilöstöosastojen tulisi kehittää työnantajamielikuvaa yhdessä. Yrityksen tulisi myös pohtia, mitkä sidosryhmät sitä erityisesti kiinnostavat (esimerkiksi vastavalmistuneet opiskelijat tai jo pidempään työelämässä olleet työntekijät). Näihin sidosryhmiin tulee erityisesti ylläpitää ja luoda aktiivisesti uusia kontakteja sekä luoda tunnettavuutta. Hyvän työnantajamielikuvan rakentaminen vie usein paljon aikaa, eikä sitä aina voi rakentaa pelkästään rahalla. Tästä syystä se vaatii organisaatiolta pitkäjänteisyyttä sekä aitoa kiinnostusta sen rakentamista kohtaan. Työnantajamielikuva voi kärsiä nopeasti esimerkiksi erilaisten joukkoirtisanomisten tai ulkoistusten seurauksena, mikäli ne on hoidettu huonosti. Yhteistyöneuvottelujen johdosta toteutetut irtisanomiset eivät itsessään heikennä työnantajamielikuvaa, mikäli itse toimenpide sekä sitä koskeva viestintä on hoidettu hyvin. (Kauhanen 2010, 70.)

2.4 Työtyytyväisyys ja -hyvinvointi kilpailutekijänä

Kirsi Kehusmaan (2011, 76) mukaan työn tuottavuudella tarkoitetaan panosten ja tuotosten välistä suhdetta. Työn tuottavuuteen liittyy kuitenkin paljon erilaisia osatekijöitä. Etenkin työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin liittyviä tekijöitä ei voida mitata perinteisillä tuottavuuden mittareilla. Useissa organisaatioissa tuottavuutta tarkastellaan kannattavuuden näkökulmasta, vaikka tosiasiaa nämä ovat kaksi eri asiaa ja niiden tarkastelujaksot ovat eri pituiset. On hyvä muistaa, että etenkin työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin

panostaessa, sen vaikutukset alkavat näkyä kunnolla vasta pidemmällä aikavälillä. Tosiasia on kuitenkin se, että työtyytyväisyydellä on sekä välittömiä että välillisiä taloudellisia vaikutuksia organisaatiossa. Useat tutkimukset todistavat, että ihmisiin investoiminen tuottaa yhtä lailla muiden investointien tavoin voittoa. Kustannusten ja tuottojen välisen suhteen parantuessa myös toiminnan kannattavuus kasvaa. (Kehusmaa 2011, 81.)

Myös Suomessa esimerkiksi Työterveyslaitoksen tutkimusten mukaan yrityksen taloudellisella menestyksellä ja työntekijöiden hyvinvoinnilla on selvä yhteys. Työhyvinvointiin panostaminen on kannattavaa jo siinäkin mielessä, että on laskettu yritysten voivan saada siihen investoimansa rahat takaisin 10–20-kertaisena. Tämä edistää organisaation jaksamista, uusiutumista sekä tuloksetekokykyä. Käytännössä tämä näkyy esimerkiksi sairauspoissaolojen ja eläkekustannusten vähenemisellä. Nämä ovat isoja kustannuseriä etenkin suurissa yrityksissä. Kilpailukeinoina työtyytyväisyys ja -hyvinvointi luovatkin kestävästä tuloskehitystä pitkällä aikavälillä. (Kehusmaa 2011, 81–82.)

Vaikka henkilöstön hyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset ovatkin kiistattomat, mitataan näitä kuitenkin liian usein vain välittömästä näkökulmasta. Myös välillisillä vaikutuksilla, kuten työn tuottavuuden ja laadun paranemisella tai innovaatioiden lisääntymisellä on suuri merkitys. Välillisten vaikutusten mittaaminen on tosin vaikeampaa, sillä tiettyjen toimenpiteiden vaikutusta esimerkiksi työn laadun paranemiseen voi olla vaikea arvioida. Työtyytyväisyyden ja -hyvinvoinnin välillisiä vaikutuksia voidaan kuitenkin tehostaa monella tapaa. Yrityksien tulisi kannustaa työntekijöitään innovatiiviseen ja luovaan ajattelutapaan. Lisäksi on hyvä tunnistaa alakohtaiset tuottavuuteen ja laatuun liittyvät kehittämistarpeet. Henkilöstön työkykyä tulee myös seurata ja työterveyshuollon toimivuutta tulee kehittää etenkin ennalta ehkäisevään suuntaan. (Kehusmaa 2011, 82–83.)

3 Työtyytyväisyyskyselyn toteutus

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, jossa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa määrällistä tutkimusta, jonka tavoitteena on pyrkiä yleistämään. Tälle tutkimusmenetelmälle on ominaista, että mittausten tuloksena saatua aineistoa käsitellään tilastollisin menetelmin. Mittauksilla tarkoitetaan havaintoyksiköiden määrää, eli kuinka monta kertaa jokin tietty vastaus esiintyy tutkimuksessa.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa lasketaan siis määriä. (Kananen 2008, 10.) Kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttaminen edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta, jotta lukumääriin ja prosenttiosuuksiin perustuvat vastaukset olisivat mahdollisimman luotettavia. Kvantitatiivisissa tutkimusmenetelmissä käytetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Kysymyksissä selvitettäviä asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla (esimerkiksi vastausvaihtoehdoilla yhdestä viiteen). Tämän avulla tuloksia voidaan havainnollistaa esimerkiksi erilaisilla taulukoilla ja kaavioilla. (Heikkilä 2008, 16.)

Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää voidaan käyttää vasta siinä vaiheessa, kun tutkittava ilmiö on määritelty riittävän hyvin, jotta sitä voidaan tutkia luotettavasti määrällisin menetelmin. Ilmiön täsmentämiseen voidaan tarvittaessa käyttää kvalitatiivisia, eli laadullisia tutkimusmenetelmiä, joka pyrkii tutkimaan erilaisia ilmiöitä. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa käytetään usein havainnointia, haastatteluja ja tekstianalyyseja. Laadullinen tutkimus perustuu siis esimerkiksi kirjoitettuun tekstiin, puheisiin ja muuhun ei-numeraaliseen aineistoon. Myös määrällisessä tutkimuksessa voidaan käyttää haastattelua tiedonkeruumenetelmänä. Tällöin halutaan kuitenkin selvittää tutkittavaan ilmiöön liittyvien ominaisuuksien esiintymistiheyksiä eli frekvenssejä. Haastattelu voi koostua joko strukturoiduista vastausvaihtoehdoista tai avoimista kysymyksistä. (Kananen 2008, 10–11.)

Sirkka Hirsjärven ja Helena Hurmeen (2004, 26) mukaan ajatus laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmän yhdistämisestä on vuosien saatossa lisääntynyt. Erot näiden kahden tutkimusmenetelmän välillä liittyvät lähinnä siihen, mitä halutaan tutkia. Näiden kahden menetelmän yhdistelmää on kutsuttu monistrategiseksi tutkimukseksi. Useamman tutkimusmenetelmän tai teorian käyttäminen lisää yleensä tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 28.) Kuviossa 7 on esitetty kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen oleelliset erot.

KVANTITATIIVINEN (määrällinen)	KVALITATIIVINEN (laadullinen)
<ul style="list-style-type: none"> • vastaa kysymyksiin: Mikä? Missä? Kuinka paljon? Kuinka usein? • määrällisesti suuri otos • ilmiön kuvaus numeerisen tiedon pohjalta 	<ul style="list-style-type: none"> • vastaa kysymyksiin: Miksi? Miten? Millainen? • suppea, harkinnanvaraisesti koottu otos • ilmiön ymmärtäminen ”pehmeän tiedon” pohjalta (kirjoitettu teksti, puheet)

Kuvio 7. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroja. (Mukaillen Heikkilä 2008, 17.)

Valitsin tutkimukseen kvantitatiivisen menetelmän, sillä tutkimuksen otos on riittävän suuri tukemaan tulosten luotettavaa tilastollista analysointia. Lisäksi työtyytyväisyyttä on tutkittu paljon, joten tutkittava ilmiö on riittävän täsmentynyt kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttöä varten. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttäminen oli myös toimeksiantajan toiveena, jotta vastauksista saadaan mahdollisimman paljon selkeästi mitattavaa dataa lukuina. Lisäksi tuloksista on helppo luoda erilaisia tilastoja ja kaavioita esimerkiksi myöhempää käyttöä ja vertailua varten.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään yleistämään tutkimuksen tulokset, joten otoksen valitseminen on tulosten luotettavuuden kannalta tärkeää. Mikäli tutkittu joukko ei vastaa todellista kohderyhmää, ovat tutkimuksen tulokset virheellisiä. Onkin harvinaista, että määrällisen tutkimuksen otoksen valinnassa onnistutaan täydellisesti. Tutkimuksessa pitääkin siis huomioida myös tulosten reliabiliteetti ja validiteetti, eli luotettavuus. Mikäli tutkimuksen luotettavuus jää alhaiseksi, on se tuotava tuloksia raportoidessa myös esille, jotta käy selväksi, että kyseinen asia on otettu huomioon. (Kananen 2008, 13.)

3.2 Tutkimuksen ja teorian yhteys

Edellisessä luvussa mainitut työtyytyväisyyden teoriat ovat kaikki toisiaan tukevia ja täydentäviä, sillä ne käsittelevät työtyytyväisyyttä kukin hieman eri näkökulmista. Herzbergin kaksifaktoriteoriaa voidaan kuitenkin pitää tutkimuksen kannalta keskeisimpänä teoriaana. Vaikka teoria onkin jo suhteellisen vanha, mainitaan se edelleen lukuisissa työtyytyväisyyttä käsittelevissä teoksissa ja se on toiminut perustana monelle myöhemmälle

teorialle. Lawlerin sekä Hackmanin ja Oldhamin työtyytyväisyysmallit tuovat myös oman näkökulmansa tutkimukseen. Herzbergin teoriasta on otettu huomioon etenkin keskeisimmät työtyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät, joita on pyritty tutkimaan kohdeyrityksen työntekijöiden keskuudessa.

Kaikista kolmesta työtyytyväisyyden teoriasta on pyritty huomioimaan tutkimuksessa oleelliset pääkohdat. Tässä on täytynyt huomioida etenkin se, mitkä asiat ovat kohdeyrityksen toiminnan kannalta keskeisiä. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikkia teorioissa mainittuja asioita ei ollut olennaista tai tärkeää huomioida tutkimuksen kannalta. Edellisessä luvussa läpikäytyt työtyytyväisyyden taustatekijät on pyritty kukin huomioimaan tutkimuksessa siltä osin, kun ne on katsottu merkitykselliseksi. Tutkimukseen laaditut kysymykset pohjautuvat kuitenkin kaikki edellisessä luvussa esiteltyihin teorioihin ja taustatekijöihin.

3.3 Kyselytutkimus, aineiston keruu ja lomakkeen rakenne

Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka lähetettiin sähköpostilla yhteensä 219:lle kohdeyrityksen työntekijälle. Kyselylomake oli rakenteeltaan puolistrukturoitu. Lomakkeessa oli siis kysymyksiä, joissa oli valmiit vastausvaihtoehdot sekä pari vapaamuotoista kysymystä, joissa vastaajat pääsivät jäsentelemään vastauksiaan omaehtoisesti. Koska tarkoituksena oli tutkia kohdeyrityksen työntekijöiden työntekijäkokemusta kokonaisuutena, eikä yksittäisiä vastauksia, oli tutkimuksen pääpaino kuitenkin strukturoiduissa kysymyksissä. Koska kyselyyn vastataan anonyymisti, strukturoidut vastausvaihtoehdot lisäsivät myös tutkimuksen luottamuksellisuutta. Muuttamalla avoimella kysymyksellä oli kuitenkin tarkoitus havainnoida useasti esille nousevia käytännön asioita työtyytyväisyyteen liittyen.

Kyselylomake sisälsi sekä monivalintaisia että avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä esitettiin väittämiä, joihin vastattiin Likertin asteikkoa mukailien vastausvaihtoehdoilla yhdestä viiteen, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Juutin (2006, 26) mukaan Likertin asteikko on yleisimmin käytetty tutkimusmenetelmä asenteiden mittaamiseen. Monivalintakysymyksiä oli yhteensä 19 ja ne jaettiin seuraaviin kategorioihin: työtehtävät, esimiestyö ja johtaminen, työilmapiiri, palkitseminen ja henkilöstöedut sekä osaaminen ja itsensä kehittäminen. Lisäksi lopuksi kysyttiin samalla asteikolla mielipidettä kohdeyrityksestä työpaikkana kokonaisuudessaan. Avoimia kysymyksiä oli

lomakkeella kaksi. Avoimissa kysymyksissä kysyttiin, mitkä asiat lisäävät eniten vastaajan työtyytyväisyyttä kohdeyrityksessä ja mitä asioita hän kehittäisi sen toiminnassa.

3.3.1 Työtehtävät ja esimiestyö

Työtehtäviin liittyvien kysymysten tarkoituksena oli saada tietoa työntekijöiden mielipiteistä työtehtävien mielekkyyteen, määrään, ajankäyttöön sekä vaikutusmahdollisuuksiin liittyen. Itse työtehtävillä ja työn luonteella on etenkin Herzbergin kaksifaktoriteorian motivaatiotekijöiden, sekä Hackmanin ja Oldhamin teorian mukaan suuri merkitys työtyytyväisyyteen. Tästä syystä koin tarpeelliseksi tutkia työtehtävien ja niiden suorittamiseen liittyvien asioiden tämänhetkistä tilaa.

Esimiestyöhön ja johtamiseen liittyvissä kysymyksissä haluttiin painottaa nimenomaan esimiehen toiminnan merkitystä. Tämän lisäksi haluttiin myös kartoittaa johtamiskulttuuria koko organisaatiossa. Kysymyksissä haluttiin selvittää, saavatko työntekijät mielestään riittävästi palautetta esimieheltään ja onko palaute asianmukaista. Lisäksi haluttiin tutkia, ovatko esimiehet alaistensa mielestä kannustavia ja helposti lähestyttäviä sekä saavatko alaiset heiltä apua tarvittaessa. Johtamiseen liittyvissä kysymyksissä selvitettiin myös, kuinka selkeitä oman työn tavoitteet ja yrityksen toiminnan suunta ovat työntekijöille.

3.3.2 Työilmapiiri sekä palkitseminen ja henkilöstöedut

Työilmapiiriin liittyvät kysymykset pyrkivät selvittämään työntekijöiden välisiä suhteita sekä sisäisen viestinnän toimivuutta. Työilmapiiri on yksi suuri tekijä organisaatiokulttuurin muodostumisessa. Työilmapiiri vaikuttaa työtyytyväisyyden lisäksi myös vahvasti muun muassa työmotivaatioon sekä itse työn tuloksiin, joten koin tämän aihealueen tutkimuksen kannalta tärkeäksi.

Palkitsemiseen ja henkilöstöetuihin liittyvien kysymysten tavoitteena oli selvittää, kannustaako kohdeyrityksen tämänhetkinen palkitseminen työntekijöitä parempiin työsuorituksiin. Lisäksi haluttiin saada tietoa työntekijöiden tyytyväisyydestä henkilöstöetuja kohtaan. Kun palkitseminen on toimivaa, pystytään sillä muun muassa sitouttamaan työntekijöitä ja parantamaan heidän työmotivaatiotaan. Palkitsemisen on kuitenkin tapahdut-

tava oikeista asioista, jotta se palvelisi niin yrityksen kuin työntekijöiden etua mahdollisimman tehokkaasti. Tästä syystä koin tärkeäksi selvittää, onko tämänhetkiselällä palkitsemisella toivottu vaikutus työn tuloksiin ja työmotivaatioon.

3.3.3 Osaaminen ja itsensä kehittäminen sekä avoimet kysymykset

Tämän kategorian kysymysten pääpaino oli siinä, kokevatko työntekijät, että heillä on hyvät itsensä kehittämis- ja kouluttamismahdollisuudet kohdeyrityksessä, ja pääsevätkö he hyödyntämään osaamistaan työtehtävissään. Lisäksi haluttiin selvittää työntekijöiden mielipiteitä heidän etenemismahdollisuuksistaan yrityksessä. Näillä tekijöillä on työtyytyväisyyden lisäksi myös sitouttavaa sekä motivoivaa vaikutusta. Lisäksi koin tärkeäksi selvittää, onko yrityksen osaamispääoma kohdennettu niin, että työntekijät pääsevät hyödyntämään osaamisensa täyttä potentiaalia.

Kyselyn lopussa oli kaksi vapaamuotoista kysymystä. Näissä kysymyksissä vastaajat saivat luetella omin sanoin heille itselleen työtyytyväisyyden kannalta merkittävimpiä tekijöitä kohdeyrityksessä. Lisäksi he saivat luetella tärkeimpiä asioita, joita he itse kehittäisivät Yritys X:n toiminnassa. Lopuksi selvitettiin vielä työntekijöiden mielipidettä Yritys X:stä työpaikkana kokonaisuudessaan strukturoidulla vastausvaihtoehdoilla. Koin, että vapaamuotoiset kysymykset olivat paras tapa selvittää hieman yksityiskohtaisemmin työntekijöiden työtyytyväisyyteen liittyviä ajatuksia. Lisäksi kysymys työpaikasta kokonaisuudessaan antaa mielestäni hyvän peruskäsityksen työntekijöiden ajatuksista kohdeyritystä kohtaan.

Jotta kyselystä saatua dataa oli mahdollista erotella pienempiin ryhmiin, koin tarpeelliseksi selvittää tiettyjä taustatietoja. Koska kysely lähetettiin yli 200 henkilölle, ei taustatietojen kysyminen kyseenalaista vastausten luottamuksellisuutta tai yksityisyyttä. Tässä oli toki otettava huomioon lopullinen vastausprosentti. Taustatiedoissa selvitettiin, mihin henkilöstöryhmään vastaaja kuuluu (myynti, isännöinti, muu), mikä on hänen toimipaikkansa ja onko hän asemaltaan esimies vai työntekijä.

4 Työtyytyväisyyskyselyn tulokset

4.1 Kyselylomake ja vastausaktiivisuus

Työtyytyväisyyskysely lähetettiin yhteensä 219 henkilölle. Kyselyyn vastasi 161 henkilöä, eli vastausprosentiksi muodostui 73,5. Tätä voidaan pitää tutkimuksen luotettavuuden kannalta hyvänä vastausprosenttina. Vastausajaksi asetettiin kaksi viikkoa, joka oli mielestäni sopiva, sillä pidempi aika ei olisi todennäköisesti lisännyt vastausaktiivisuutta. Koska kaikki kysymykset oli asetettu pakollisiksi, on monivalintakysymysten vastausten frekvenssi (lukumäärä) jokaisen kysymyksen kohdalla 161. Muutamaa vastaajaa lukuun ottamatta kaikki vastasivat myös kahteen avoimeen kysymykseen.

Koska kyselyn vastausprosentti ja perusjoukko olivat riittävän suuria, päätettiin taustatiedot huomioida tulosten läpikäymisessä. Vastaamisen luottamuksellisuuden vuoksi ei kuitenkaan alle viiden vastaajan ryhmien tuloksia päätetty raportoida kehittämissuunnitelmassa lainkaan. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että jos esimerkiksi tietyn toimipisteen vastaajamäärä oli alle viisi, ei tämän ryhmän tuloksia voitu raportoida erikseen. Seuraavassa osiossa käydään työtyytyväisyyskyselyn tulokset läpi kaikkien vastaajien osalta.

4.2 Vastausten tarkastelu aihealueittain

4.2.1 Työtehtävät

Kyselyn ensimmäisessä osiossa kysyttiin henkilöstön työtehtäviin liittyviä mielipiteitä. 82 % vastaajista koki työtehtävänsä mielekkäiksi, eli vastasi kysymykseen joko 4 tai 5 (1=täysin eri mieltä 5=täysin samaa mieltä). 16,1 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 1,9 % vastaajista ei kokenut työtehtäviään mielekkäiksi, eli vastasi kysymykseen joko 1 tai 2. Kun kysyttiin, onko vastanneella henkilöllä mielestään sopivasti työtehtäviä ja onko niiden suorittamiseen riittävästi aikaa, olivat vastaukset näissä kahdessa kysymyksessä lähes identtiset. 62,1–62,7 % vastaajista oli väittämien kanssa samaa mieltä. Vastaajista 19,9-21,1 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. 16,8–17,4 % oli väittämien kanssa eri mieltä.

Osiossa kysyttiin myös vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön liittyvissä asioissa. Vastaajista 59,7 % koki, että voi vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin. 27,3 % vastasi kysymykseen neutraalisti, kun taas 13,1 % ei kokenut voivansa vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin.

4.2.2 Esimiestyö ja johtaminen

Kyselyn seuraava osio käsitteli esimiestyöhön ja johtamiseen liittyviä asioita. Ensimmäisenä kysyttiin, saako vastannut henkilö mielestään riittävän usein palautetta esimieheltään. Tässä kysymyksessä vastaukset jakautuivat melko tasaisesti asteikolla yhdestä viiteen. Vastaajista 34,2 % vastasi kysymykseen joko 4 tai 5, 28,6 % 3 ja 37,4 % 1 tai 2. Kun kysyttiin, onko esimiehen palaute vastaajan mielestä asianmukaista, 67,7 % vastaajista oli väittämän kanssa samaa mieltä. 23,6 % ei ollut samaa eikä eri mieltä, kun taas 8,7 % ei kokenut esimiehen palautetta asianmukaiseksi.

Seuraavissa kysymyksissä selvitettiin, kokeeko työntekijä esimiehensä kannustavaksi ja helposti lähestyttäväksi ja saako hän esimieheltään apua tarvittaessa. Näissä kysymyksissä vastaukset olivat samankaltaiset kuin aiemmassa. 65,8 % vastaajista koki esimiehensä kannustavaksi ja helposti lähestyttäväksi, 18,6 % ei osannut sanoa ja 15,5 % oli väittämän kanssa eri mieltä. 68,3 % vastaajista koki myös saavansa esimieheltään apua, 21,1 % vastasi 3 ja 10,6 % joko 1 tai 2. Osion viimeinen kysymys selvitti, kuinka selkeät työntekijöiden työn tavoitteet ja toiminnan suunta ovat heille itselleen. 73,3 % vastaajista koki nämä itselleen selkeiksi, kun taas 15,5 % ei osannut sanoa ja 11,2 % ei kokenut työnsä tavoitteita tai toiminnan suuntaa selkeiksi.

4.2.3 Työilmapiiri sekä palkitseminen ja henkilöstöedut

Tämän osion kysymysten tarkoituksena oli tutkia kohdeyrityksen työilmapiiriä ja siihen vaikuttavia asioita. Ensimmäisenä kysyttiin, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat kohdeyrityksen sisäiseen viestintään. 32,3 % vastaajista oli tyytyväinen sisäiseen viestintään, kun taas 39,7 % ei. 28 % vastaajista ei ollut tyytyväinen tai tyytymätön sisäiseen viestintään. Tämän jälkeen kysyttiin, onko vastanneella henkilöllä mielestään hyvät työkaverit ja saako hän apua heiltä tarvittaessa. Näiden kysymysten tulokset olivat erittäin positiivisia. Jopa 93,8 % vastaajista koki, että heillä on hyvät työkaverit ja 92 % koki myös saavansa heiltä tarvittaessa apua. 4,3-6,2 % vastaajista vastasi kysymykseen 3 ja vain 1,9 % oli

väittämien kanssa eri mieltä. Osiossa kysyttiin lopuksi, onko henkilön mielestä mukava tulla töihin. 80,7 % vastasi väittämään joko 4 tai 5, 16,1 % 3 ja 3,1 % joko 1 tai 2.

Henkilöstöetuihin ja palkitsemiseen liittyvissä kysymyksissä selvitettiin, ovatko työntekijät tyytyväisiä kohdeyrityksen tämänhetkisiin henkilöstöetuihin ja kokevatko he nykyisen palkitsemisen kannustavan heitä parempiin työsuorituksiin. 42,9 % vastaajista oli tyytyväisiä henkilöstöetuihin, 31,1 % ei osannut sanoa ja 26 % oli niihin tyytymättömiä. Nykyinen palkitseminen kannustaa 24,8 % vastaajista parempiin työsuorituksiin, 31,7 % ei osannut sanoa, kun taas 43,5 % ei kokenut palkitsemista työsuoritusten kannalta kannustavaksi.

4.2.4 Osaaminen ja itsensä kehittäminen

Tässä osiossa selvitettiin työntekijöiden mielipiteitä itsensä kehittämis- ja kouluttamismahdollisuuksiin liittyen. 25,5 % vastaajista koki heillä olevan hyvät itsensä kehittämis- ja kouluttamismahdollisuudet kohdeyrityksessä. 32,3 % vastaajista ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. 42,2 % vastaajista oli väitteen kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä.

Osiossa kysyttiin myös, onko työntekijöillä mielestään hyvät etenemismahdollisuudet kohdeyrityksessä ja pääsevätkö he hyödyntämään omaa osaamistaan työtehtävissään. 30,5 % vastanneista koki, että heillä on hyvät etenemismahdollisuudet. 37,3 % ei osannut sanoa, kun taas 32,3 % ei kokenut etenemismahdollisuuksiaan hyviksi. Tulokset osaamisen hyödyntämisessä olivat hyvät. 79,5 % vastanneista koki, että he pääsevät hyödyntämään osaamistaan omissa työtehtävissään. 16,1 % vastaajista ei osannut sanoa. Vain 4,4 % vastanneista ei kokenut pääsevänsä hyödyntämään osaamistaan tönsään.

4.2.5 Avoimet kysymykset

Kyselyssä oli mukana kaksi avointa kysymystä. Ensimmäisessä kysymyksessä työntekijöiltä kysyttiin, mitkä ovat heille yhdestä kolmeen eniten työtyytyväisyyttä lisäävää asiaa kohdeyrityksessä. Vastauksista nousi ylivoimaisesti esille hyvät työkaverit ja työilmapiiri. Näiden lisäksi suuri osa työntekijöistä arvosti työn itsenäisyyttä, hyviä toimitiloja (etenkin omaa työhuonetta) sekä liukuvaa työaika ja mahdollista joustoa työajoissa.

Myös työpaikan varmuus ja esimerkiksi matala lomautusten pelko esiintyivät useassa vastauksessa.

Toisessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, mitkä ovat työtyytyväisyyden kannalta yhdestä kolmeen tärkeintä asiaa, joita työntekijät haluaisivat kehittää kohdeyrityksen toiminnassa. Vastauksista nousi eniten esille etätömahdollisuus, sisäisen viestinnän parantaminen, avoimuus, henkilöstöetujen kehittäminen sekä aluetoimistojen huomioiminen paremmin päätöksenteossa. Näiden lisäksi vastauksissa mainittiin perehdyttämisen ja johtamisen kehittäminen sekä koulutusmahdollisuuksien selkeyttäminen.

Lopuksi työntekijöiltä kysyttiin mitä mieltä he ovat kohdeyrityksestä työpaikkana kokonaisuudessaan (asteikolla yhdestä viiteen). 77,7 % vastaajista koki Yritys X:n hyväksi työpaikaksi ja 3,1 % ei. 19,3 % vastasi kysymykseen neutraalisti.

5 Kehitysehdotukset

5.1 Töiden organisointi ja vaikutusmahdollisuudet

Työntekijöiden vastaukset työtehtäviin liittyen olivat pääasiassa positiivisia. Osa kyselyyn vastanneista kuitenkin koki, että heillä ei ole sopivasti työtehtäviä tai aikaa niiden suorittamiseen. Vaikka ajoittaista kiirettä itsessään voi olla mahdotonta poistaa, voitaisiin kohdeyrityksessä pohtia, onko työtehtäviä mahdollista jakaa tasapuolisemmin työntekijöiden kesken. Osan kaikista kiireisimpien työntekijöiden töistä voisi jakaa etenkin sellaisille henkilöille, jotka kokevat, että heillä on jopa liian vähän työtehtäviä. Tämä lieventäisi kiirettä ja stressiä kiireisimpien työntekijöiden osalta ja samalla loisi mahdollisesti uusia haasteita sekä monipuolistaisi joidenkin työntekijöiden työtä. Yritys X:ssä voitaisiin myös miettiä, voidaanko työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia etenkin työtapojen suhteen kehittää. Työntekijöitä tulisi kannustaa itseohjautuvuuteen ja löytämään itselleen paras tapa tehdä työtä. Myös etätömahdollisuuksia voitaisiin miettiä, etenkin ajankäytön ja vaikutusmahdollisuuksien kannalta.

5.2 Palautteen korostaminen ja osallistaminen johtamiskulttuurissa

Tuloksista selviää, että moni vastanneista kokee saavansa liian vähän palautetta esimieheltään. Lähtökohtaisesti esimiehen palaute koetaan kuitenkin asialliseksi. Palautekulttuuria tulisi siis yleisellä tasolla korostaa. Arkinen palautteenanto kasvokkain esimerkiksi hyvästä työsuorituksesta vaikuttaa positiivisesti työntekijäkokemukseen. Rakentavan palautteen antaminen on myös erittäin tärkeää. Tämä palaute tulisi myös pyrkiä antamaan positiiviseen sävyyn ja neuvoa samalla, mitä kannattaa tehdä ensi kerralla toisin. Rakentavaa palautetta annettaessa tulee muistaa, että asiat ovat ristiriidassa ja henkilökohtaisuuksiin menemistä tulee välttää. Lähtökohtaisesti palautetta tulisi pyrkiä antamaan aina suoraan siinä tilanteessa, kun siihen on aihetta. Myös henkilökohtaisten kehityskeskustelujen järjestäminen esimiehen kanssa säännöllisesti ja riittävän usein on toimivan palautekulttuurin kannalta olennaista.

Avoimissa kysymyksissä työntekijät toivoivat enemmän avoimuutta ja etenkin sitä, että heille kerrottaisiin enemmän esimerkiksi ajankohtaisista asioista. Työntekijöitä tulisi pyrkiä osallistamaan enemmän päätöksentekoon, ja ottaa heidän mielipiteitään ja näkemyksiään huomioon etenkin heitä koskevissa asioissa. Tällöin työntekijät kokevat, että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteitään arvostetaan. Samalla pystytään hyödyntämään ja jakamaan olemassa olevaa tietoa sekä osaamista entistä paremmin yrityksen sisällä.

5.3 Sisäisen viestinnän tehostaminen

Toimiva sisäinen viestintä on usean yrityksen haaste ja tutkimustulosten perusteella viestintää tulisi kehittää myös Yritys X:ssä. Viestintäkanavina sähköposti ja intranet ovat todennäköisesti riittävät, eikä viestintäkanavien lisääminen välttämättä auta viestinnän tehostamisessa. Tärkeämpää on pohtia, milloin ja mistä asioista viestitään sekä kuka vastaa minkäkin asian viestimisestä. Etenkin intranetissä tapahtuvassa tiedottamisessa voisi pitää melko matalaa kynnyistä. Tämä tarkoittaisi käytännössä sitä, että pieniltä ja merkityksettömiltäkin tuntuvista asioista ja tapahtumista tiedotettaisiin henkilöstölle. Tällöin työntekijät tietäisivät paremmin yrityksessä tapahtuvista asioista, joka puolestaan edistäisi avointa ja yhtenäisempää organisaatiokulttuuria.

Intranetiä tulisi pitää pääsääntöisenä viestintäkanavana etenkin koko henkilöstöä koskevissa asioissa, jottei tieto huku turhaan laajaan sähköpostimassaan. Henkilöstöä voi

myös tarvittaessa muistuttaa lukemaan aktiivisemmin intranetiä. Kohdeyrityksessä voitaisiin myös miettiä sisäisen viestinnän vastuualueiden jakamista eri henkilöille, esimerkiksi tiedotettavasta asiasta riippuen. Tämä voisi nopeuttaa viestintäprosessia, sillä tällöin viestintävastuu on useammalla henkilöllä ja kaikki tietävät, minkä asian viestimisestä kukin vastaa.

5.4 Kannustava palkitseminen

Kyselyn tuloksista selviää, että tämänhetkinen palkitseminen kohdeyrityksessä ei erityisemmin kannusta työntekijöitä parempiin työsuorituksiin. Myös avoimissa kysymyksissä näkyi paljon palkitsemiseen ja henkilöstöetuihin liittyviä vastauksia. Palkitsemisessa olennaisinta on se, että se kannustaa ja motivoi työntekijää parempiin suorituksiin. Tästä syystä on tärkeää, että palkitseminen tapahtuu yrityksen kannalta oikeista asioista ja että palkitsemismallit on kohdistettu oikein. Yritys X:ssä voitaisiinkin pohtia, tukeeko tämänhetkinen palkitsemisjärjestelmä yrityksen strategiaa ja palkitaanko työntekijöitä tällä hetkellä toivotuista suorituksista.

Toimivimmillaan palkitseminen on kokonaisuus, johon sisältyy paljon muutakin kuin esimerkiksi rahapalkka tai erilaiset bonukset. Etenkin aineeton palkitseminen jää usein kokonaan huomioimatta, myös työntekijöiden silmissä. Aineetonta palkitsemista voi olla muun muassa kehittävä palaute, hyvä työnantajamielikuva tai erilaiset urakehitysmahdollisuudet. Työtyytyväisyyskyselystä näkee, että tulokset etenkin työilmapiiriin ja työkavereihin liittyen ovat erinomaiset. Tästä syystä tulisikin miettiä, voisiko aineetonta palkitsemista sen sijaan kehittää esimerkiksi antamalla tunnustusta hyvin tehdystä työstä tai lisäämällä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia itse työntekoon. Tähän liittyen avoimissa kysymyksissä nousi yksittäisistä asioista etätö vahvimmin esille. Etätö mahdollistaisi esimerkiksi työn ja perhearjen helpomman yhteensovittamisen. Samalla tämä koettaisiin sekä kannustavaksi että työtyytyväisyyttä lisääväksi tekijäksi työntekijöiden keskuudessa.

5.5 Koulutusmahdollisuudet ja niihin kannustaminen

Kyselyyn vastanneet työntekijät eivät koe tämänhetkisiä itsensä kehittämis- ja koulutusmahdollisuuksia Yritys X:ssä kovin hyväksi. Tämä voi koulutusten mahdollisen vähäi-

syyden lisäksi johtua myös siitä, etteivät työntekijät ole välttämättä tietoisia kaikista tarjolla olevista koulutuksista. Henkilöstön kouluttaminen ja osaamisen kehittäminen on sekä yrityksen että yksilön etu. Monipuoliset koulutusmahdollisuudet voidaan kokea työntekijöiden keskuudessa palkitseviksi ja työtyytyväisyyttä lisääväksi tekijöiksi. Samalla saadaan kasvatettua yrityksen osaamispääomaa, joka on merkittävä kilpailuetu. Tästä syystä työntekijöitä tulisi myös tarvittaessa kannustaa osallistumaan tarjolla oleviin koulutuksiin. Koulutukset voivat osaamisen kehittämisen myötä tuoda uutta ja virkistävää sisältöä myös niiden työntekijöiden työtehtäviin, jotka eivät välttämättä edes koe varsinaista tarvetta koulutusmahdollisuuksille.

Erilaisia koulutusmahdollisuuksia suunnitellessa on hyvä ottaa huomioon, onko koulutuksesta hyötyä henkilön omassa työtehtävissä. Samalla on hyvä pohtia, minkälaisia koulutuksia pystytään järjestämään sisäisesti ja mitkä olisi tarpeellista ulkoistaa. Osaamiskartoituksen tekeminen auttaa selvittämään, mitä osaamista Yritys X:llä on olemassa ja minkälaiselle osaamiselle olisi mahdollisesti tarvetta. Tällöin pystytään myös helpommin määrittelemään, pystytäänkö näitä tarpeita täyttämään kouluttamalla henkilöstöä. Oman henkilöstön kouluttaminen voi olla joissakin tapauksissa parempi ja edullisempi vaihtoehto rekrytoinnin sijaan.

6 Opinnäytetyöprosessin ja tutkimuksen toteutuksen arviointi

Opinnäytetyöni tavoitteena oli toteuttaa toimeksiantona työtyytyväisyyskysely Yritys X:n henkilöstölle, jolla haluttiin kartoittaa tämänhetkistä työntekijäkokemuksen tilaa yrityksessä. Tutkimusten vastausten perusteella laadittiin myös yritykselle erillinen kehittämissuunnitelma, jossa oli tulosten lisäksi myös kehitysehdotuksia työntekijäkokemuksen kehittämiseksi. Tutkimus onnistui mielestäni hyvin ja tulosten pohjalta pystyin tuomaan esille konkreettisia kehittämissuunnitelmia.

Onnistuin mielestäni hyödyntämään tutkimuksessa opinnäytetyöni teoreettista viitekehystä hyvin niiltä osin, kun se oli toimeksianton kannalta olennaista ja merkittävää. Myös itse tutkimuksen kysymysvalinnat olivat pääasiassa onnistuneita, ja niillä saatiin kartoitettua työtyytyväisyyden tilaa kohdeyrityksen toivomilla osa-alueilla.

Opinnäytetyöprosessi oli minulle kokonaisuudessaan positiivinen kokemus, vaikka sen työstäminen olikin välillä stressaavaa. Prosessin mieluisuuteen vaikutti omalla kohdallani erityisesti se, että työ toteutettiin toimeksiantona ja sen tuloksia pystytään hyödyntämään

konkreettisesti kohdeyrityksen liiketoiminnassa. Toisin sanoen minulle oli tärkeää, että työstä on jollekin käytännön hyötyä. Pysyin mielestäni melko hyvin sekä yrityksen että itseni antamissa aikatauluissa, eivätkä deadlinet ylittyneet missään vaiheessa kohtuuttomasti.

Lähteet

Aro, Antti W. 2006. Onko työssä tolkkua? Edita, Helsinki.

Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Heath, Chip & Heath, Dan 2017. The Power of Moments: Why Certain Experiences Have Extraordinary Impact. Random House UK.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos Edita, Helsinki.

Kananen, Jorma 2008. KVANTTI: Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos WSOYpro, Helsinki.

Kehusmaa, Kirsi 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari, Helsinki.

Kuisma, Pirjo 2016. Osaamisen johtaminen elää muutoksessa. Uusi Kaiku. <http://uusi-kaiku.valtiokonttori.fi/osaamisen-johtaminen-elaa-muutoksessa-ok/>. Luettu 13.10.2018.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro, Helsinki.

Sinokki, Marjo 2016. Työmotivaatio. Tietosanoma, Helsinki.

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

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos Edita, Helsinki

