

## Työn ominaisuuksien yhteys työtyytyväisyyteen

Tuomas Makkonen



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijät Tuomas Makkonen</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Työn ominaisuuksien yhteys työtyytyväisyyteen</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 46 + 5</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Anita Lehtinen-Toivola</p>	
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli löytää työn ominaisuuksien ja työtyytyväisyyden välisiä yhteyksiä tietotekniikan palvelualan toimistotyöntekijöillä. Tarkoituksena oli selvittää millä työn ominaisuuksilla on suurin merkitys työtyytyväisyyteen ja tarkastella mahdollisia keinoja näiden ominaisuuksien muotoiluun.</p> <p>Tässä tutkimuksessa työtyytyväisyyden osalta tarkastelu on rajattu käsittelemään ainoastaan työn ominaisuuksia. Työn ominaisuuksilla tarkoitettiin niitä tekijöitä, jotka liittyvät suoraan itse työtehtävän suorittamiseen. Tutkimuksessa tutkitut työn ominaisuudet olivat työn merkityksellisyys, työn hallinta, työn antama palaute sekä työn kuormitustekijät ja vaatimukset. Työn ominaisuuksia tarkasteltiin työn suorittajan näkökulmasta. Tutkimuksen viitekehys muodostui useista työtyytyväisyyttä selittävästä teorioista ja malleista.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusotetta ja se toteutettiin kyselytutkimuksena. Kysely toteutettiin sähköisessä ympäristössä. Tutkimusjoukon koko oli 85 henkilöä ja vastausprosentiksi saatiin 64 %. Tutkimusaineistoa analysoitiin lineaaristen korrelaatiokertoimien ja p-arvojen avulla.</p> <p>Tutkimuksen tuloksien perusteella työn ominaisuuksista autonomia ja työstä saatava tunneperäinen palaute olivat eniten yhteydessä työtyytyväisyyteen. Työn merkityksellisyydellä ja työn kuormitustekijöillä ei löydetty merkittävää yhteyttä työtyytyväisyyteen. Tulosten perusteella voidaan todeta, että työn ominaisuuksilla ei voida vaikuttaa kovin merkittävästi työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyys syntyy monien eri tekijöiden summasta, joista työn ominaisuudet selittävät vain pienen osan. Tulokset osoittavat kuitenkin sen, että työ itsessään on motivaatiotekijä, sillä kaikki tutkitut työtyytyväisyyden osa-alueet korreloivat positiivisesti kokonaistyytyväisyyden kanssa.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella tutkimuskohteena olevan yrityksen työntekijät ovat valmiita tekemään paljon töitä ja heidän työtyytyväisyyttään lisäävät itsenäinen päätöksenteko omaan työhön liittyvistä asioista sekä onnistumisen tunteet.</p>	
<p>Asiasanat työn ominaisuudet, työtyytyväisyys, työn kuormittavuus</p>	

Business Administration

<p>Authors Tuomas Makkonen</p>	<p>Group or year of entry</p>
<p>The title of thesis The connection between work characteristics and job satisfaction</p>	<p>Number of pages and appendices 46+ 5</p>
<p>Supervisors Anita Lehtinen-Toivola</p>	
<p>The objective of this thesis was to find connections between work characteristics and job satisfaction in office work. The purpose was to identify work characteristics that affect the job satisfaction and examine the possibilities to modify these characteristics.</p> <p>Out of the components of job satisfaction only work characteristics were considered in this study. The work characteristics signify here only factors that are related to actual work. The work characteristics examined in this study were significance, control, feedback, strain factors and demands of the work. The characteristics of the work were examined from the employees' point of view. The frame of reference of this study was based on several theories and models explaining job satisfaction.</p> <p>The study was carried in the form of a quantitative query. The questionnaire was implemented in the e-environment. The sample included 85 persons and the response rate was 64 %. The results were analyzed with linear correlations and P-values.</p> <p>The results of the study showed that autonomy and emotion-based feedback are characteristics that are most closely connected to job satisfaction. Significance of the work and the strain factors of the work showed no significant correlation with job satisfaction. It appears that it is difficult to affect job satisfaction significantly by modifying work characteristics. The job satisfaction originates from different factors out of which work characteristics cover only a small part. The results show, however, that work itself is a motivation factor because all of the studied components of work satisfaction have a positive correlation with total job satisfaction.</p> <p>The results indicate that the employees in the target company are ready to make plenty of work and that their job satisfaction is increased by allowing independent decision making and experiencing feelings of success.</p>	
<p>Key words work characteristics, job satisfaction, strain of work</p>	

# Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset .....	1
1.2	Yritys X.....	2
2	Työtyytyväisyys.....	4
3	Työn ominaisuuksia .....	6
3.1	Työn kuormitustekijät.....	6
3.2	Työn aiheuttaman kuormituksen hallintamalli.....	10
3.3	Kaksifaktoriteoria.....	14
3.4	Lawlerin työtyytyväisyysmalli.....	15
3.5	Wexleyn ja Yuklinin yhdentävä teoria työtyytyväisyydestä.....	17
3.6	Työn ominaisuuksien vaikutus työkokemuksiin .....	18
3.7	Työn ominaisuuksien vaikutus motivaatioon.....	18
4	Tutkimuksen viitekehys.....	22
5	Tutkimuksen toteutus.....	23
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	23
5.2	Aineiston keruu.....	23
5.3	Aineiston käsittely .....	28
5.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	29
6	Tutkimuksen tulokset ja pohdinta.....	31
6.1	Taustamuuttujat .....	31
6.2	Työn merkityksellisyys.....	33
6.3	Työn hallinta .....	37
6.4	Palaute.....	38
6.5	Työn kuormitustekijät ja vaatimukset.....	39
6.6	Työtyytyväisyyden osa-alueet.....	41
7	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	43
	Lähteet .....	45
	Liitteet .....	47
	Liite 1. Kyselylomake.....	47
	Liite 2. Saatekirje.....	51

# 1 Johdanto

Työtyytyväisyys- ja ilmapiiritutkimukset ovat tuttuja lähes kaikille suomalaisille työntekijöille. Tutkimuksia teetetään yleensä työnantajien toimesta ja tavoitteena on pääsääntöisesti kartoittaa työyhteisöjen kokonaisvaltaista työtyytyväisyyttä ja ilmapiiriä. Tutkimuksien tuloksien perusteella työnantajalla on monesti pyrkimyksenä tyytyväisyyden tai ilmapiirin parantaminen. Työnantajien motiivi tutkimusten teettämiseksi henkilöstöllään pohjautuu tutkimuksien osoittamalle seikalle, että tyytyväiset työntekijät ovat todennäköisemmin tuotteliaampia ja tehokkaampia kuin tyytymättömät työntekijät (Robbins & Judge 2009, 113, 122). Työtyytyväisyydellä on myös osoitettu olevan yhteys poissaoloihin ja työuupumukseen (Siltala 2004).

Työtyytyväisyys on erittäin laaja aihealue, joka koostuu monista eri tekijöistä ja osa-alueista. Monet työtyytyväisyys- ja ilmapiiritutkimuksen käsittelevätkin työtyytyväisyyttä kokonaisuutena. Tällä tavoin saadaan hyvä kokonaiskuva työtyytyväisyydestä ja toivottavasti pystytään myös erittelemään ne osa-alueet, jotka tarvitsevat eniten kehittämistä. Näiden mahdollisten kehittämiskohteiden syvälinen tutkiminen ja analysointi jäävät kuitenkin helposti tekemättä. Houkutteksena työnantajalla on käyttää yleisesti tunnettuja ja joillain tasoilla toimiviksi todettuja toimintatapoja asioiden korjaamiseksi. Pahin vaihtoehto on jättää asia kokonaan huomioimatta ja ajatella ajan korjaavan tilanteen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin keskittyä ainoastaan yhteen työtyytyväisyyden osa-alueista: työn ominaisuuksiin eli niihin asioihin, jotka liittyvät suoraan työtehtävän suorittamiseen.

Löytämällä selkeitä yhteyksiä työn ominaisuuksien ja työtyytyväisyyden välillä ja tunnistamalla ne työn ominaisuudet, joilla on suurin merkitys työtyytyväisyyteen, voi olla suuri arvo työnantajille ja työntekijöille. Pystyisikö työtyytyväisyyttä parantamaan muuttamalla ainoastaan niitä työn ominaisuuksia, joilla työntekijät tuntevat olevan suurin merkitys tyytyväisyyteen? Mikäli tämä on mahdollista tehdä helposti ja kustannustehokkaasti, voi koko yrityksen tuottavuus ja tehokkuus parantua.

## 1.1 Tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa työtyytyväisyyden tarkastelu on rajattu käsittelemään ainoastaan työn ominaisuuksia. Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä on teetetty aiemmin työtyytyväisyystutkimuksia ja ilmapiirimittauksia sekä yksi opinnäytetyö. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että tässä tutkimuksessa keskitytään vain työtyytyväisyyden yhteen osa-alueeseen. Työn ominaisuudet valittiin tutkimuskohteeksi toimeksiantajan ja tutkijan yhteisestä kiinnostuksesta.

Tällä rajauksella toivottiin, että tutkimus tuottaisi lisäarvoa aiemmille yrityksessä teetetyille tutkimuksille.

Tämä tutkimus tarkastelee työn ominaisuuksien yhteyttä työtyytyväisyyteen. Tavoitteena on löytää palkanlaskijoiden ja HR-assistenttien/asiantuntijoiden suorittamassa toimistotyössä tyyppillisten työn ominaisuuksien yhteys työtyytyväisyyden kokemiseen.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana on:

- Mitkä työn ominaisuudet ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen palkanlaskijoilla ja HR-assistentteilla/asiantuntijoilla?

Tutkimus käsittelee työn ominaisuuksia sen suorittajan eli työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksessa työn ominaisuuksilla tarkoitetaan ainoastaan niitä tekijöitä, jotka liittyvät suoraan itse työtehtävän suorittamiseen. Aiemmissa työtyytyväisyystutkimuksissa työympäristö, kuten ilmastointi ja tilankäyttö, ovat olleet yksi tutkittuja aiheita. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa työympäristö rajataan tarkoittamaan ainoastaan työn suorittamiseen liittyvää fyysistä kuormitavuutta ergonomian näkökulmasta. Työhön liittyvä sosiaalinen kommunikointi on tutkimuksessa mukana ainoastaan niiltä osin, kun se sisältyy itse työn suorittamiseen, kuten viestintä asiakkaan kanssa. Työskentelyilmapiiri ja suhteet työtovereihin ja esimiehiin eivät sisälly tähän tutkimukseen. Tutkimuksessa puhutaan myös työn antamasta palautteesta. Tällä tarkoitetaan työn itsessään antamaa palautetta työntekijälle hänen suoriutumisestaan, ei työtoverien tai esimiehen antamaa palautetta.

Tutkimuksessa tutkitaan Yrityksen X operatiivisen tason työntekijöitä yksikössä Y. Esimiestäso on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen tulokset ovat tarkoitettu esimiehille apuvälineeksi työn johtamisessa ja organisoinnissa, joten esimiesten mukaan ottamista tutkimusjoukkoon ei toimeksiannossa koettu tarpeelliseksi. Esimiesten työnkuva on myös hyvin erilainen verrattuna operatiivisen tason työntekijöihin. Työskentelen tutkimuskohteena olevassa yrityksessä HR-assistenttina ja olen rajannut myös itseni tutkimusjoukon ulkopuolelle.

## 1.2 Yritys X

Tutkimuksen kohteena on kansainvälinen ulkoistamisratkaisuja tarjoava yritys. Yrityksellä on toimintaa ympäri Suomea ja henkilöstön lukumäärä Suomessa on noin 500. Yritys tarjoaa

ohjelmistoratkaisuja johtamisen, henkilöstöhallinnon ja palkanlaskennan osa-alueille sekä henkilöstöhallinnon ja palkanlaskennan ulkoistettuja palveluja.

Tutkimuksen kohteena on Yrityksen X Suomen yksikkö Y, jossa työskentelee noin 100 työntekijää. Yksikkö tarjoaa henkilöstöhallinnon ja palkanlaskennan palveluja. Yksikön työntekijöiden työtehtäviin sisältyy paljon toimistotyölle tyypillisiä rutiininomaisia työtehtäviä ja asiakaspalvelua sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Työskentely tapahtuu pääsääntöisesti tiimihuoneissa, joissa jokaisella työntekijällä on oma työpiste. Pienellä osalla yksikön työntekijöistä on myös mahdollisuus etätyöskentelyyn ja osan työtehtäviin kuuluvat myös asiakaskäynnit. Olen itse työskennellyt yrityksen yksikössä Y tämän tutkimuksen alkuun mennessä hieman yli vuoden. Tämän vuoksi tutkimus sisältää jonkin verran omia näkemyksiäni.

## 2 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan työntekijöiden tuntemuksia työtänsä ja työyhteisöä kohtaan. Se on yksilön emotionaalinen reaktio joka syntyy työtä kohtaan (Juuti 2006, 27). Korkean työtyytyväisyyden omaavat työntekijät kokevat yleensä positiivisia tunteita työtänsä kohtaan. Monet tutkimukset osoittavat, että tyytyväiset työntekijät ovat paljon todennäköisemmin myös tuotteliaampia ja tehokkaampia kuin tyytymättömät työntekijät. (Robbins & Judge 2009, 113, 122).

Työtyytyväisyydellä on monia vaikutuksia yrityksen toimintoihin. Vaihtuvuuden ja työtyytyväisyyden on osoitettu olevan yhteydessä toisiinsa. Työtyytyväisyys vaikuttaa yksilön päätöksentekoon työpaikan vaihdosta. Työtyytyväisyyden on osoitettu vaikuttavan myös poissaoloihin. Luotettava vertailu on kuitenkin vaikeaa, sillä sairauspoissaolojen ja muiden poissaolojen eriyttäminen on haasteellista. Työtyytyväisyys vaikuttaa selkeästi kuitenkin työntekijän halukkuuteen saapua työpaikalleen. (Juuti 2006, 34)

Työtyytyväisyys ja työmotivaatio kulkevat yleensä rinnakkain. Työntekijän persoonallisuus, työ itsessään ja työympäristö ovat työmotivaation synnyn perusta. Työmotivaatioon liittyviä tekijöitä on selvitetty eri menetelmin jo vuosikymmenten ajan. Tutkimusten taustalla on ajatus, että työntekijän kiinnostus ja halu reagoida yrityksen ja sen ympäristön tapahtumiin kasvaa motivaation paranemisen myötä (Hagemann 1991, 16).

Motivaatiotekijät tunnistamalla ja niitä parantamalla yritykset pystyisivät johtamaan työntekijänsä yhä parempiin suorituksiin ja ohjaamaan yksilöiden motivaation organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaikka yleisesti hyväksyttyä, kaiken kokoavaa motivaatioteoriaa ei ole vielä toistaiseksi kehitetty, on yhteistä monille motivaatiotutkimuksille, että niissä on tunnistettu kolme tekijäryhmää, joiden yhteisvaikutuksesta työmotivaatio syntyy. Nämä tekijäryhmät ovat työntekijän persoonallisuus, työ itsessään ja työympäristö. Motivaation syntyyn työssä itsessään vaikuttaa työn sisältö, mielekkäisyys ja vaihtelevuus. Näihin tekijöihin liittyy vahvasti vastuu työstä, työn autonomia sekä palaute ja tunnustus työstä. (Viitala 2004, 151) Tässä tutkimuksessa keskitytään työhön itsessään sekä työn ominaisuuksien ja työtyytyväisyyden suhteeseen.

Asenteilla on suuri merkitys työmotivaatioon ja tätä kautta työtyytyväisyyteen. Asenteilla tarkoitetaan yksilön suhteellisen pysyvää ja johdonmukaista tapaa suhtautua tiettyihin asioihin.



Se on ikään kuin valmiustila, joka on syntynyt aikaisempien kokemusten kautta, ja jolla on yksilön käyttäytymistä dynaamisesti ohjaava vaikutus. Asenne siis vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen. (Juuti 2006, 23-24)

Mikäli yksilön asenteet ovat epäsuotuisat työn tekoa ja organisaatioita kohtaan, on hänen työtyytyväisyytensä myös tällöin alhaisempi. Yleisesti on tiedossa, että yksilön osallistuminen oman työnsä suunnitteluun ja itseään koskevaan päätöksentekoon lisää todennäköisyyttä, että asenteet työtä kohtaan kehittyvät myönteisiksi. (Juuti 2006, 25-27) Asenteiden muuttaminen, etenkin itseään kohtaan, on kuitenkin erittäin haasteellista. Asenteet ovat erittäin vahvoja ja vaikeasti muutettavia, jotka kehittyvät läpi elämän. Tämän vuoksi sama työ voi tuntua toisesta erittäin mielekkäältä ja työmotivaatio vahvalta, kun taas toisen mielestä työ on arvotonta ja epämielikästä. (Viitala 2004, 152)

Sisäisellä motivaatiolla on vahva yhteys työtyytyväisyyteen itse työn osalta. Motivaatio on jaoteltu useissa teorioissa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, jotka syntyvät yksilön kokemista palkkioista. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan tilaa jossa tyydytys saavutetaan itse työstä ja omista aikaansaannoksista. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan ulkoisten palkkioiden, kuten palkan tai muun taloudellisen hyödyn kannustavaa vaikutusta. (Viitala 2004, 153-154)

### 3 Työn ominaisuuksia

Tässä kappaleessa olen kartoittanut eri työn ominaisuuksia kuvaavia käsitteitä, malleja ja teorioita. Työn ominaisuuksia käsitellään yleensä osana jotain suurempaa kokonaisuutta, kuten työtyytyväisyyttä. Olen pyrkinyt tuomaan käsittelemistäni asioista esille nimenomaan työn ominaisuudet. Olen koonnut oman näkemykseni työn ominaisuuksien suhteesta työtyytyväisyyteen viitekehyksen muotoon.

#### 3.1 Työn kuormitustekijät

Puhuttaessa työn kuormitustekijöistä, käytetään yleisesti termejä työn fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen rasittavuus. Kuormittamisella tarkoitetaan työn ihmiselle asettamia vaatimuksia. Tutkimuksin on osoitettu liiallisen fyysisen kuin henkisenkin yllirasituksen johtavat työsuorituksia heikentäviin häiriöihin yksilöissä. Yleisesti yllirasittumisesta aiheutuu fyysisiä reaktioita ja ahdistusta. Tällöin yksilön energia keskittyy näiden tekijöiden hallintaan ja käsittelyyn työtehtävien sijasta. Yleisesti käytetty termi yksilön työn kokemista hankaluuksista ja paineista on stressi. Stressiä syntyy kun työympäristön ja työn vaatimukset ovat ristiriidassa yksilön kykyjen kanssa. (Lämsä & Hautala 2005, 73-74; Siltala 2004 242-246; Viitala 2004, 292-296)

Työn kuormitustekijöitä on tutkittu paljon, sillä on osoitettu, että niillä on merkittävä vaikutus sairauspoissaoloihin ja työuupumukseen. Työuupumus on työssä kehittyvä kokonaisvaltainen väsymystila. Työuupumus syntyy kun työntekijä ei voi itse säädellä suhdetta työhön ja työtahtiin (Siltala 2004, 157). Tyypillistä uupumukselle on kyyniseksi muuttunut asenne ja heikko ammatillinen itsetunto. Yksi 2000-luvun kasvavista ongelmista on ollut työuupumuksen äärimuoto "burnout" eli vakava krooninen stressioireyhtymä (Lämsä & Hautala 2005, 74). Teknologian kehitys on mahdollistanut sen, että töitä pystytään tekemään kasvavissa määrin myös toimistojen ulkopuolella. Etätyö, matkapuhelin ja vapaat työajat ovat aiheuttaneet työn ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtymistä. Työasioita voidaan hoitaa niin mökiltä kuin lomamatkaltakin, jolloin yllirasituksen ja riittämättömän levon saamisen uhka kasvaa huomattavasti. (Viitala 2004, 292-293) Henkinen rasittavuus koskettaa jo kolmea viidestä Suomalaisesta työntekijästä (Siltala 2004, 257). Työn ominaisuudet ovat muuttuneet runsaasti (Siltala 2004).

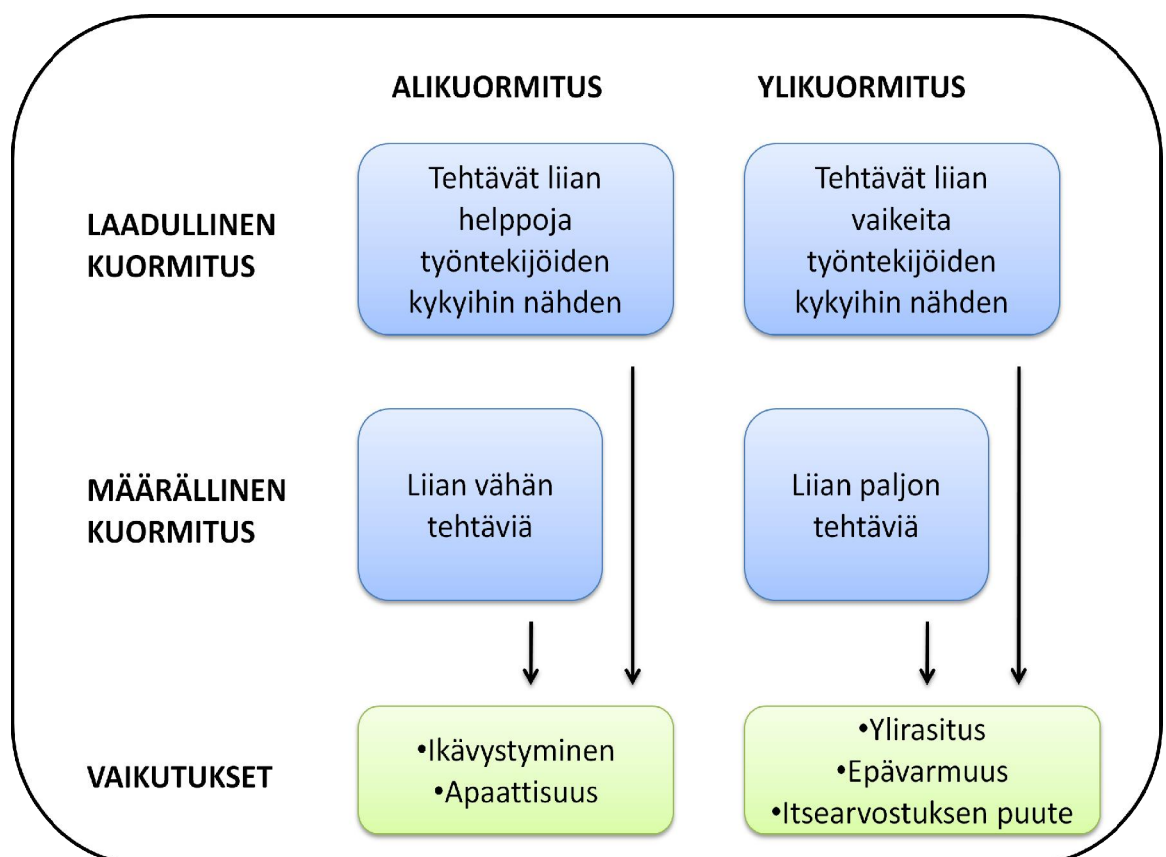
Työn kuormittavuus on otettu huomioon työturvallisuuslaissa (738/2002). Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja työympäristöön sekä työntekijöiden henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Työn suunnittelussa on huomioitava työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset työn kuormitustekijöiden vähentämiseksi.

Työpisteen ergonomia, työasennot ja työliikkeiden täytyy olla sellaisia, että niistä aiheutuu työntekijöille mahdollisimman vähän terveydelle haitallista tai vaarallista kuormitusta. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 8 §, 13 §, 25 §)

Työn kuormitustekijät vaihtelevat suuresti riippuen työtehtävistä. Eri aloilla onkin täysin erilaisia kuormitustekijöitä ja niihin pitää suhtautua eri tavoin. Kuormituksen vaikutukseen ja kokemisen voimakkuuteen vaikuttavat myös aina persoonalliset ominaisuudet ja työtaidot sekä fyysinen kunto. (Viitala 2004, 292-296)

### Laadullinen ja määrällinen kuormitus

Työn kuormittavuuteen vaikuttavat monet muutkin tekijät kuin itse työn ominaisuudet. Tällaisia voivat olla esimerkiksi henkilöstön sisäiset suhteet ja työyhteisön toimivuus. Työn ominaisuuksien vaikutusta työn kuormittavuuteen voidaan tarkastella Kuvion 1 muodossa. (Niskanen, Murto & Haapamäki 1998, 41)



Kuvio 1. Työn kuormitustekijät (Niskanen ym. 1998, 41)

Laadullisella alikuormituksella tarkoitetaan tilaa, jossa työtehtävät ovat työntekijän kykyihin nähden liian helppoja. Tästä aiheutuu helposti ikävystymistä ja apaattisuutta. Laadullisesti alikuormittavat tehtävät ovat yleensä yksitoikkoisia ja rutiininomaisia, joissa työntekijät eivät pääse toteuttamaan itseään. Esimerkkejä tällaisista työtehtävistä ovat monet toimistotehtävät ja rutiininomaiset liukuhihnatyöt. (Niskanen ym. 1998, 41-42) Tietyille yksilöille laadullisesti alikuormittava työ voi olla mieluisa, mikäli yksilön kiinnostuksen ja motivaation kohteet kohdistuvat johonkin täysin muuhun kuin työelämään. Monet työntekijät taas ajautuvat tällaisiin tehtäviin tahtomattaan. Työvoiman kysynnän vähentyessä työnhakijat voivat joutua ottamaan vastaan tehtäviä joiden tietävät olevan heille alikuormittavia. Tällainen tilanne ei ole pitkällä tähtäimellä kannattavaa työntekijän eikä työnantajankaan kannalta jo edellä mainituista seurauksista johtuen.

Laadullinen ylikuormitus on tilanne, jossa työntekijän ammattitaito tai työkokemus ei ole riittävä ja työtehtävä osoittautuu kykyihin nähden liian vaikeaksi. Pitkäaikaisen laadullisen ylikuormituksen seurauksia ovat ylläsurus, epävarmuus ja itsearvostuksen väheneminen. Tilapäinen laadullinen ylikuormitus syntyy yleensä uudelle työntekijälle perehdytysvaiheessa. Pitkäaikainen ylikuormitus syntyy helposti esimerkiksi työtehtävien tai organisaation uudelleenjärjestelyissä. Mikäli muutoksia suunniteltaessa työntekijöiden kompetenssien ja osaamistarpeiden selvitys on ollut puutteellista, ajautuvat työntekijät helposti ylikuormittavaan tilanteeseen. Laadullisen ylikuormituksen on osoitettu aiheuttavan sairauspoissaolojen kasvua. (Niskanen ym. 1998, 41-42)

Määrällisesti alikuormittava työtehtävä on sellainen, jossa työ edellyttää läsnäoloa, mutta työtehtäviä on vähän. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi päivystys- ja valvontatehtävät etenkin prosessiteollisuuden alalla. Tyypillistä on se, että vaikka työtehtävän suorittaminen voi vaatia jatkuvaa tarkkavaisuutta ja valppautta aiheuttamatta minkäänlaisia toimenpiteitä, voi työntekijällä olla yrityksen toimintojen kannalta erittäin suuri ja merkittävä taloudellinen vastuu. Määrällisesti alikuormittavia työtilanteita saattaa aiheutua myös muista työyhteisön tekijöistä ja ongelmista. Määrällisesti alikuormittavasta työtehtävästä voi aiheutua ikävystymistä ja apaattisuutta. (Niskanen ym. 1998, 43-44)

Määrällisen ylikuormitus on tilanne, jossa työtehtäviä on liikaa työntekijän kapasiteettiin nähden. Tällaista tilannetta kuvataankin yleensä sanalla kiire. Määrällisen ylikuormituksen kokemiin vaikuttavat paljon yksilölliset tekijät. Joillekin kiire voi olla täysin lamaannuttava tekijä, kun taas toiset kokevat, että pieni kiire pitää heidät liikkeessä ja tehokkaana. Se miten

kiireeseen suhtaudutaan, vaihtelee myös suuresti. Kiire voi olla usein myös itse aiheutettua, esimerkiksi kiireestä puhuminen ja voivottelu saattaa viedä ison osan työajasta. Työtehtäväkonaisuuksia suunniteltaessa ja työtä organisoitaessa yksilölliset tekijät ja ominaisuudet tulisi huomioida vahvasti. (Niskanen ym. 1998, 44-45) Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan kiire ja epävarmuus ovat lisääntyneet työpaikoilla 1980-luvun lopulta lähtien (Tilastokeskus 2008).

Kasautuvasta kuormituksesta puhutaan, kun edellä mainitut kuormitustekijät jatkuvat pitkään. Lähes jokaisella ilmenee omassa työssään joitain edellä mainituista kuormitustilanteista, mutta yleensä ne ovat tilapäisiä. Kiireeltä ei aina voi välttyä, mutta usein tilanne palautuu ajan myötä normaaliksi. Mikäli kuormitustilanne jatkuu keskeytyksettä pitkän ajan, eikä työntekijöille jää aikaa palautua, alkavat kuormitustekijöiden edellä mainitut vaikutukset todennäköisesti näkyä ja vaikuttaa työntekijöihin ja sitä kautta työsuorituksiin ja yrityksen tulokseen. (Niskanen ym. 1998, 41-45)

Lakisääteisellä työsuojelutoiminnalla on tarkoitus ennaltaehkäistä ja edistää turvallista ja terveellistä työskentelyä. Monet työnantajat järjestävät myös muita vapaaehtoisia työkykyä ylläpitäviä toimintoja. (Viitala 2004, 297) Karasekin työn aiheuttaman kuormituksen hallintamallin avulla voidaan ennustaa työn aiheuttamaa kuormittuneisuutta tarkastelemalla työn vaatimusten ja työn hallintamahdollisuuksien välistä vuorovaikutusta. Karasekin mallia on käsitelty tarkemmin kappaleessa 3.2 Työn aiheuttaman kuormituksen hallintamalli.

### Muut kuormitustekijät

Ihminen tarvitsee kuormitusta lihaksistolle ja elimistölle voidakseen hyvin. Nykyinen työelämän kehitys on aiheuttanut fyysisen kuormittavuuden laskemisen minimaaliseen osaan siitä, mitä ihminen on aikojen saatossa tarvinnut elimistöltään ylipäättänsä selviytyäkseen. Nykyisin monet paikkaavat tätä fyysisen kuormittavuuden vajetta liikkumalla ja rasittamalla elimistöään vapaa-ajallaan. Valitettavan monelle elimistön fyysinen kuormittaminen jää kuitenkin alimitoitetuksi tai ergonomisesti vääränlaiseksi, josta aiheutuu monenlaisia fyysisiä ja psyykkisiäkin ongelmia. Yksipuolinen kuormitus aiheuttaa helposti rasitusta tiettyihin lihas- ja elinryhmiin. Nykyajan työelämän ongelmia ovatkin tukilihasten sairaudet ja ylipaino. (Niskanen ym. 1998)

Kognitiivinen kuormitus tarkoittaa aivojen kuormitustilannetta. Aivot kuormittuvat luonnollisesti kaikesta oppimastamme. Kognitiivisesta kuormituksesta voi myös syntyä ali- ja ylikuormitustilanteita työelämässä. Suunnittelu- ja tutkimustehtävissä, joissa aivot ovat pääasiallinen

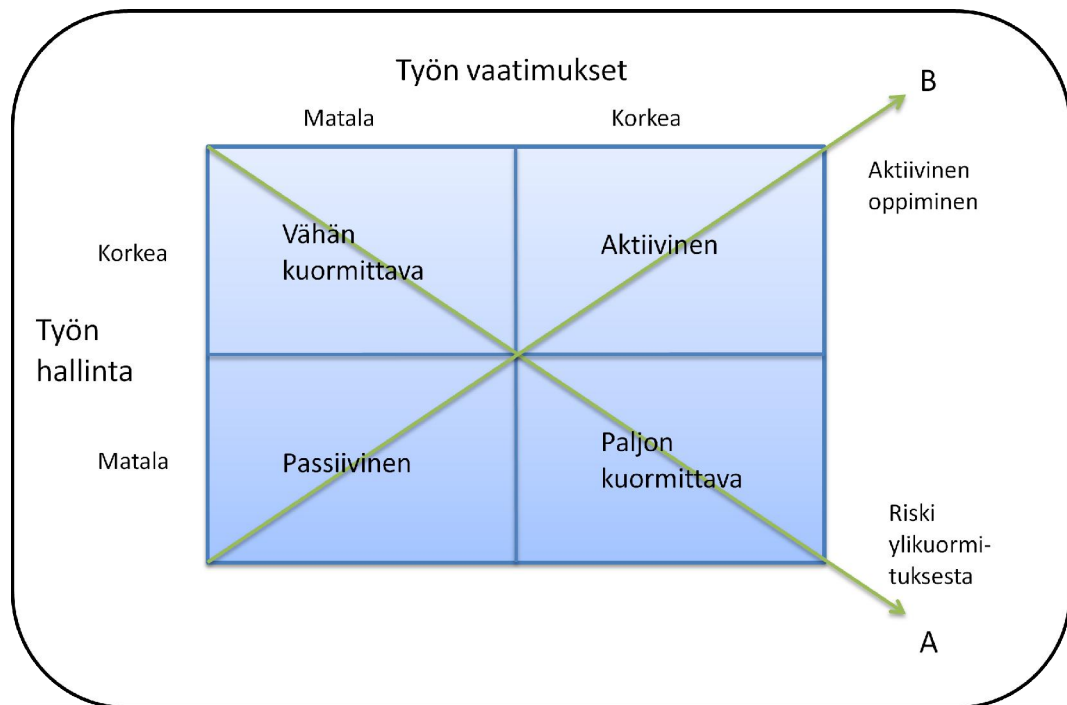
työväline, on riskinä ylikuormitus. Tästä voi pitkällä aikajänteellä aiheutua uupumusta ja persoonallisuuden muovautumista. (Niskanen ym. 1998, 47-48)

Ihminen tarvitsee hyvin voidakseen myös sosiaalista ja emotionaalista kuormitusta. Tiimityöskentely ja sen tuloksellisuus perustuu osin ihmisen luontaiselle tavalle toimia pienissä ryhmissä. Työelämässä on paljon ammatteja joissa sosiaaliset ja emotionaaliset kuormitustekijät ovat erittäin pienet tai toisaalta todella suuret. Esimerkiksi kuljettajat tekevät työnsä pääsääntöisesti yksin, kun taas opettajan tai sairaanhoitajan työhön kuuluu jatkuvaa sosiaalista kanssakäymistä potilaiden tai oppilaiden kanssa. Mikäli tällaisilla aloilla toimivilla ei ole tarvittavia taitoja käsitellä ja hallita sosiaalista ja emotionaalista kuormittavuutta, aiheutuu helposti väsymystä ja uupumusta. (Niskanen ym. 1998)

Tässä tutkimuksessa sosiaalinen ja emotionaalinen kuormitus on rajattu käsittelemään ainoastaan työntekijöiden ja asiakkaiden välissä syntyviä kuormitustekijöitä.

### 3.2 Työn aiheuttaman kuormituksen hallintamalli

Karasekin (1979) kehittämän mallin avulla voidaan ennustaa työn aiheuttamaa kuormittuneisuutta tarkastelemalla työn vaatimusten ja työn hallintamahdollisuuksien välistä vuorovaikutusta. Mallissa työn vaatimukset sisältävät muun muassa seuraavia tekijöitä: työn määrä, työn vaatima työskentelynopeus, kiire ja ristiriitaiset vaatimukset. Työn hallinnalla tarkoitetaan omien taitojen ja kykyjen käyttöön liittyvää harkinnanvapautta sekä vapautta tehdä päätöksiä omaan työhön liittyen. Taitojen ja kykyjen harkintavapaus sisältää työn vaatiman taitotason, luovuuden, vaatimukset oppia uutta ja toistotyön määrän. Päätöksenteon vapaudella tarkoitetaan vapautta päättää omista työtavoista ja mahdollisuudesta osallistua itseään ja omaa työtään koskeviin päätöksiin. (Karasek & Theorell 1990, 31-40) Karasekin työn aiheuttaman kuormituksen hallintamalli on kuvattu Kuviossa 2 sivulla 11.



Kuvio 2. Työn aiheuttaman kuormituksen hallintamalli (Karasek & Theorell 1990, 32)

Paljon kuormittavalla työllä jossa työn vaatimukset ovat korkeat, mutta työn hallintamahdollisuudet matalat, on Karasekin mukaan suuri riski aiheuttaa uupumusta, ahdistusta, masentuneisuutta, henkistä pahoinvointia ja työtyytymättömyyttä. Esimerkkejä tällaisista työtehtävistä ovat liukuhihnatyö ja ravintolan tarjoilijan työ, etenkin ruuhka-aikoina. Tällaisissa tehtävissä riittävän levon ja taukojen saanti nousee erittäin tärkeäksi. (Karasek & Theorell 1990, 31-34)

Hyviä esimerkkejä korkealla aktiivisella vaatimus- ja työn hallintatasolla toimivista työntekijöistä ovat lääkärit ja ammattilastason urheilijat. Tällaisissa tehtävissä vaaditaan erittäin hyvää suoritusta, mutta samalla tehtävän suorittaja voi käyttää kaikki hallussaan olevat taidot ja tiedot työn suorittamiseen. Vaativat tilanteet myös kehittävät ja opettavat suorittajalle aina uutta. Vaikka vaativat tilanteet ovat yleensä paljon energiaa vieviä ja stressaavia, niihin ei silti Karasekin mukaan liity paljon kuormitustekijöitä. Työn vaatima energia ohjautuu suuren hallittavuuden avulla ongelmanratkaisuun ja uuden oppimiseen aiheuttaen vähän kuormitusta ja häiriöitä työn suorittamisessa. Karasekin tutkimusten mukaan aktiivisen tason työn omaavat työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä sekä ovat aktiivisempia myös vapaa-ajallaan. (Karasek & Theorell 1990, 35-36)

Esimerkki vähän kuormittavasta työtehtävästä voi olla korjaaja, jolla työn vaatimukset eivät ole korkeat ja hän voi päättää täysin itse miten työnsä suorittaa. Tällainen tehtävä voi tuntua optimaaliselta ja Karasekin mukaan myös vähän kuormitustekijöitä aiheuttavalta. Mikäli työ ei ole

vaativaa eikä se tarjoa haasteita voi ongelmaksi kuitenkin muodostua pitkällä ajanjaksolla turhautumista. (Karasek & Theorell 1990, 36)

Passiivisissa työtehtävissä vaativuus ja hallinta ovat pieniä. Esimerkkejä tämän tyyppisistä tehtävistä ovat siivous sekä laitevalvonta. Karasekin mukaan passiivista työtehtävää tekevät ovat keskivertoa passiivisempia myös vapaa-ajallaan. Mallin mukaan passiivisesta työstä aiheutuu vain normaali määrä kuormitustekijöitä. Vaikka jokainen stressitekijä aiheuttaisikin suuren kuormituksen, ei näiden stressitekijöiden esiintyminen ole yleistä passiivisissa työtehtävissä. Jos työntekijä ei voi käyttää omia ideoitaan ja taitojaan työn suorittamisessa, aiheuttaa se pitkällä aikavälillä motivaation ja tehokkuuden laskemista. (Karasek & Theorell 1990, 36-38)

Malli olettaa, että työntekijöiden kompetenssi kasvaa, kun hän pystyy hallitsemaan vastaan tulevia työtehtäviä omilla taidoillaan ja osaamisellaan. Oletuksena on myös, että työntekijän henkinen kuormitus kasvaa, kun työn vaatimukset lisääntyvät. A ja B nuolet kuvaavat mallissa eri vaativuus ja hallintamahdollisuuksien yhdistelmiä (Kuvio 2 sivulla 11). Nuoli A kuvaa tilannetta, jossa työn vaatimukset ja hallintamahdollisuudet eroavat toisistaan ja nuoli B tilannetta joissa ne yhtenevät. Mikäli työtehtävät suunnitellaan siten, että ne sisältävät mahdollisimman paljon vapautta vaikuttaa omaan työskentelyyn ja työn vaatimukset ovat kohtuulliset, voidaan työn kuormitustekijöitä pienentää ja työtyytyväisyyttä parantaa ilman, että tuottavuus ja tehokkuus kärsivät. (Karasek & Theorell 1990, 31-38)

Karasek kehitti edellä esitettyä malliaan yhdessä Theorellin kanssa (1990) ja he lisäsivät siihen sosiaalisen tuen ja fyysisen kuormittavuuden osa-alueet. Mallissaan he huomioivat myös työn epävarmuustekijöitä. Karasekin ja Theorellin yhteinen malli on monipuolisempi ja laajempi kuin Karasekin hallintamalli, mutta tässä tutkimuksessa sosiaalisen tuen huomioiminen ei ole relevanttia tutkimuksen rajausten vuoksi. Karasekin ja Theorellin mallia on käytetty useissa tutkimuksissa ja se on saanut näkyvyyttä etenkin henkisen kuormituksen ja sydänsairauksien yhteyden ennustamisessa. (Karasek & Theorell 1990)

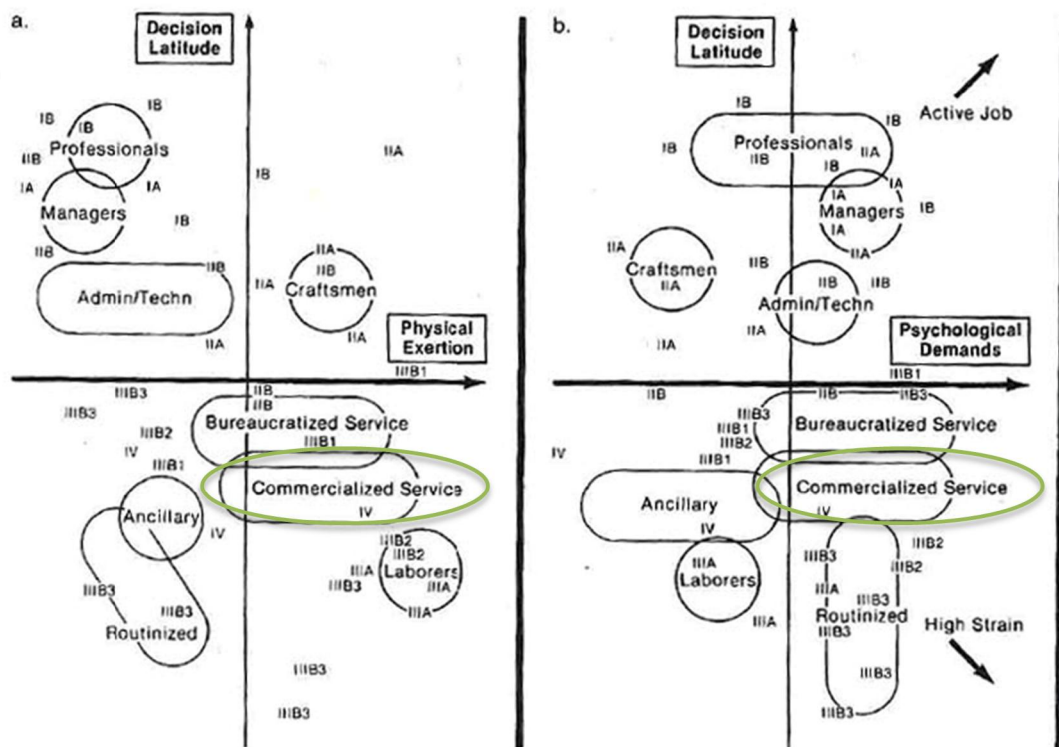
Kyseistä mallia on käytetty myös työn uudelleensuunnittelun apuvälineenä. Kuvio 3 sivulla 13 on yhteenveto vuosien 1969, 1972 ja 1977 Quality of Employment tutkimuksista Karasekin ja Theorellin teoksesta *Healthy Work, stress, productivity and the reconstruction of working life* (1990, 281). Kuvio 3 sivulla 13 nähdään kuinka eri ammattiryhmät sijoittuvat hallintamallin kenttään psyykkisten, fyysisten ja työn hallinnallisten kuormitustekijöiden osalta. Tutkimus on vanhahko ja se on toteutettu Pohjois-Amerikassa, joten sen tulosten soveltuvuus nykyhetkeen



ja suomalaisen työelämään on epävarmaa. Tutkimus antaa kuitenkin hyvän kuvan mallin toimivuudesta.

Yrityksen X Y yksikön henkilöstö sijoittuisi lähimmin kuvion ammattiryhmään Commercialized Service. Karasek ja Theorell ovat kuvaillut ammattiryhmää muun muassa seuraavin kuvauksin: Tarjoaa palveluja ollen suoraan kontaktissa asiakkaisiin, työtehtävät ovat rutiininomaisia ja asiakkassuuntautuneita, yleensä vähän valtuuksia ja joutuvat usein huonon kohtelun kohteeksi asiakkaan ja korkeamman statuksen omaavien työntekijöiden toimesta. Tällä ammattiryhmällä on tutkimuksen mukaan vähän hallintaa omasta työstään (Decision latitude), mutta runsaasti psyykkisiä (Psychological demands) ja fyysisiä (Physical exertion) kuormitustekijöitä (Karasek & Theorell 1990, 283). Hallintamallin mukaan heillä on siis riski ylikuormitukseen.

*The occupational distribution of psychosocial job characteristics  
(U.S. males and females, N = 4,495)*



SOURCE: Data from Quality of Employment Surveys 1969, 1972, 1977.

Kuvio 3. Ammattiryhmien jakautuminen hallintamallin kenttään fyysisten ja psyykkisten kuormitustekijöiden mukaisesti. (Karasek & Theorell 1990, 281)

### 3.3 Kaksifaktoriteoria

Herzberg on kehittänyt kaksifaktoriteorian, joka tunnetaan myös nimellä motivaatio-hygienia teoria. Teoria esittelee ne tarpeet, jotka ovat mahdollisia tyydyttää hyvällä työsuorituksella. Herzberg tutki sitä, mitkä tekijät aiheuttivat yksilöissä tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden tunteita työssään. Hän huomasi, että sama tekijä saattoi vaikuttaa tyytyväisyyteen täysin eri tavalla ollessaan hyvällä tasolla ja ollessaan alhaisella tasolla. Esimerkiksi esimiestyön tason ollessa laadukasta ja hyvää, lisää se työtyytyväisyyttä jonkin verran. Mikäli esimiestyön taso on kuitenkin huonolla mallilla, aiheuttaa se valtavan tyytymättömyyden tunteen. Teoria osoittaa-kin sen, että tyytyväisyyden vastakohta ei ole tyytymättömyys ja toisinpäin kuten oli aiemmin uskottu. Tyytymättömyystekijän poisto ei automaattisesti aiheuta vastaavaa tyytyväisyyden tasoa. (Herzberg 2003; Robbins & Judge 2009, 212-214)

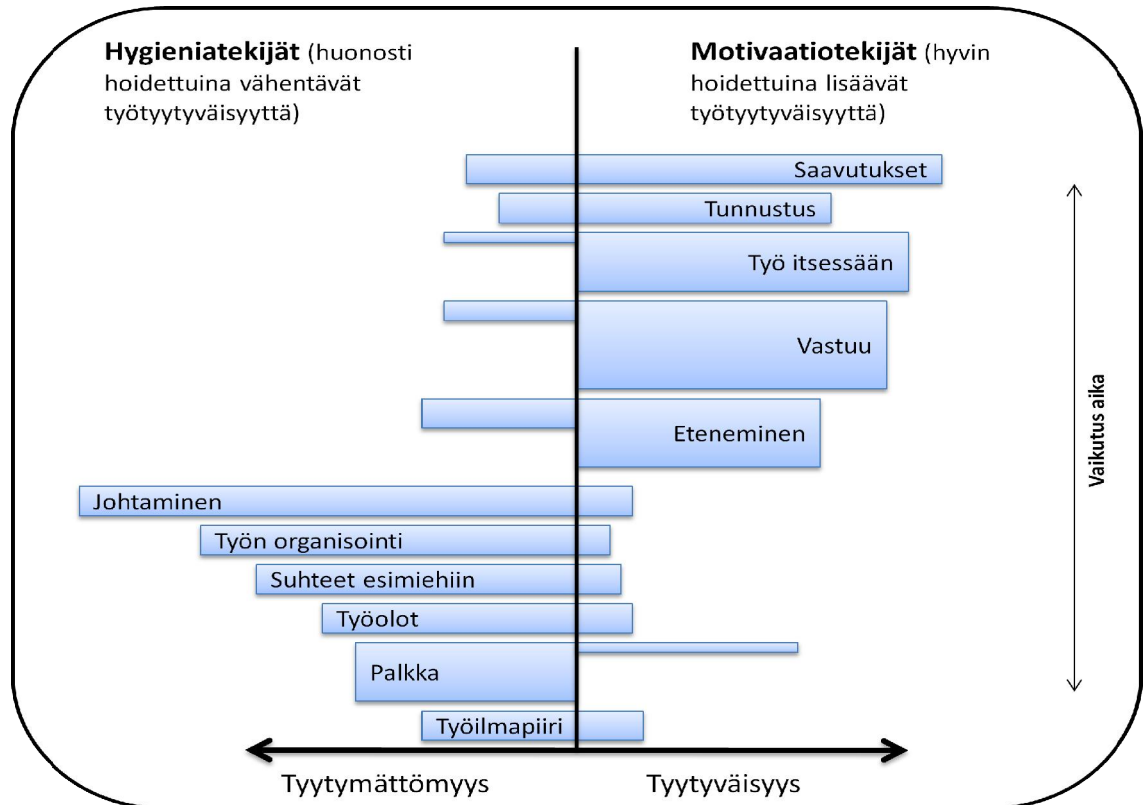
Herzberg jaotteli teoriassaan tyytyväisyyden tasoon vaikuttavat tekijät kahteen eri luokkaan, hygientehtäviin ja motivaatiotekijöihin. Jako tehtiin sen perusteella kuinka vahvasti ne vaikuttavat tyytyväisyyden tasoon ollessaan hyvin hoidettuja tai huonosti hoidettuja. (Herzberg 2003; Robbins & Judge 2009, 212-214)

Hygientehtävät koostuvat työtä ympäröivistä tekijöistä. Ne aiheuttavat huonosti hoidettuina paljon tyytymättömyyden tunteita ja hyvin hoidettuina vähän tyytyväisyyden tunteita. Näitä tekijöitä ovat muun muassa palkka, johtaminen, suhteet muihin työntekijöihin ja esimiehiin, työn organisointi, työolot ja työilmapiiri. (Herzberg 2003; Robbins & Judge 2009, 212-214)

Motivaatiotekijät vaikuttavat hyvin hoidettuina erittäin vahvasti tyytyväisyyden tunteisiin ja huonosti hoidettuina hyvin vähän tyytymättömyyden tunteisiin. Motivaatiotekijöitä ovat eteneminen työssä, vastuu, työ itsessään, tunnustus ja saavutukset. (Herzberg 2003; Robbins & Judge 2009, 212-214)

Teoriassa on otettu huomioon myös eri tekijöiden vaikutusaika. Palkka nostaa yleensä hetkellisesti työtyytyväisyyttä runsaasti, mutta jo lyhyen ajan kuluttua tyytyväisyys palaa entiselle tasolle. Sopiva vastuun määrä taas lisää tyytyväisyyden tunnetta pitkäksi aikaa. (Herzberg 2003)

Mukailtu Herzbergin kaksifaktoriteoria on esitelty Kuviossa 4 sivulla 15.



Kuvio 4. Mukailtu Herzbergin kaksifaktoriteoria (Herzberg 2003, 45; Robbins & Judge 2009, 213)

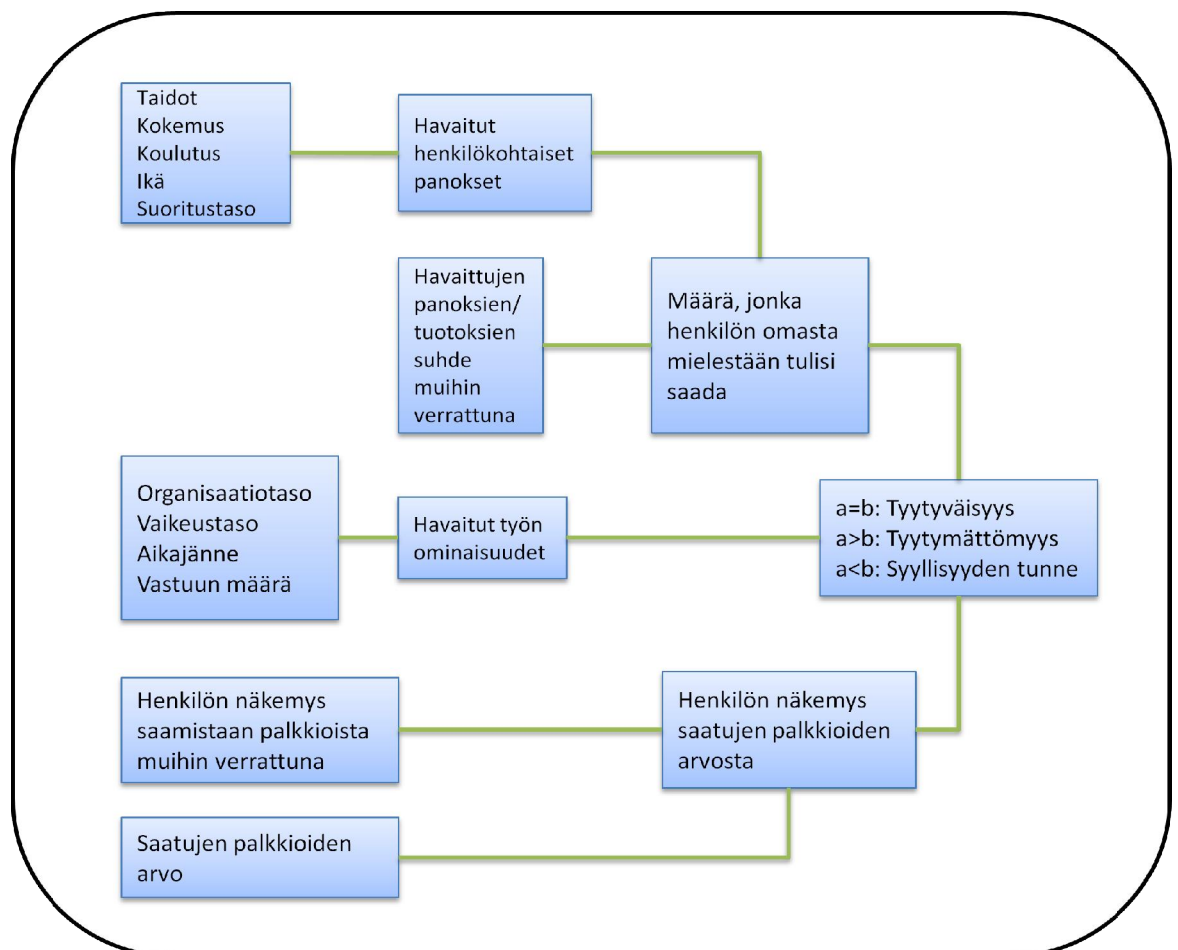
Herzbergin teoria on kohdannut paljon kritiikkiä muun muassa siitä, että se olettaa tyytyväisyyden johtavan suoraan parempaan tuottavuuteen vaikka tutkimuksessaan Herzberg tutki ainoastaan tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. (Robbins & Judge 2009, 214). Teoriassa käsitellään kuitenkin paljon asioita, joita ei tässä tutkimuksessa sivuutata.

Kuviosta 4 voidaan havaita, että työn ominaisuuksiin liittyvät tekijät ovat teorian mukaan selkeästi motivaatiotekijöitä. Työ itsessään, vastuu ja saavutukset ovat enemmän motivaatiotekijöitä kasvattaen hyvin hoidettuina tyytyväisyyttä. Ne ovat myös pitkävaikutteisia. Tämän vuoksi, tutkittaessa työn ominaisuuksien suhdetta tyytyväisyyteen, on selvää, että tutkimuksessa kannattaa tarkastella tyytyväisyyttä ja sen parantamismahdollisuuksia eikä tyytymättömyyttä ja sen vähentämistä.

### 3.4 Lawlerin tyytyväisyysmalli

Lawlerin tyytyväisyysmalli perustuu odotusarvoteoriaan. Mallilla havainnollistetaan minkälaista tyydytystä yksilö omasta työstään saa suhteessa siihen minkälaista tyydytystä hän odottaa saavansa. (Juuti 2006, 29-30)

Tyytyväisyys, tyytymättömyys tai syyllisyyden tunne muodostuu vertailusta, jonka yksilö tekee hänen saamiensa palkkioiden ja hänen antamansa panoksen suhteesta. Tähän vaikuttavat myös havaitut työn ominaisuudet, esimerkiksi kuinka paljon vastuuta työhön liittyy, aikajänne ja työn vaikeus. Palkkioilla tarkoitetaan tässä sekä sisäisiä että ulkoisia palkkioita, kuten tunnetta arvokkaasta työn tekemisestä, tunnustusta, hyväksyntää, arvostusta ja rahallisia palkkioita. Panoksella tarkoitetaan yksilön suoritukseen laittamia tietoja, taitoja ja kokemuksia. Yksilö vertaa omaa panostaan myös muiden viiteryhmänsä suorituksiin. (Juuti 2006, 29-30) Lawlerin tyytyväisyysmalli on kuvattu Kuviossa 5.



Kuvio 5. Lawlerin tyytyväisyysmalli. (Juuti 2006, 30)

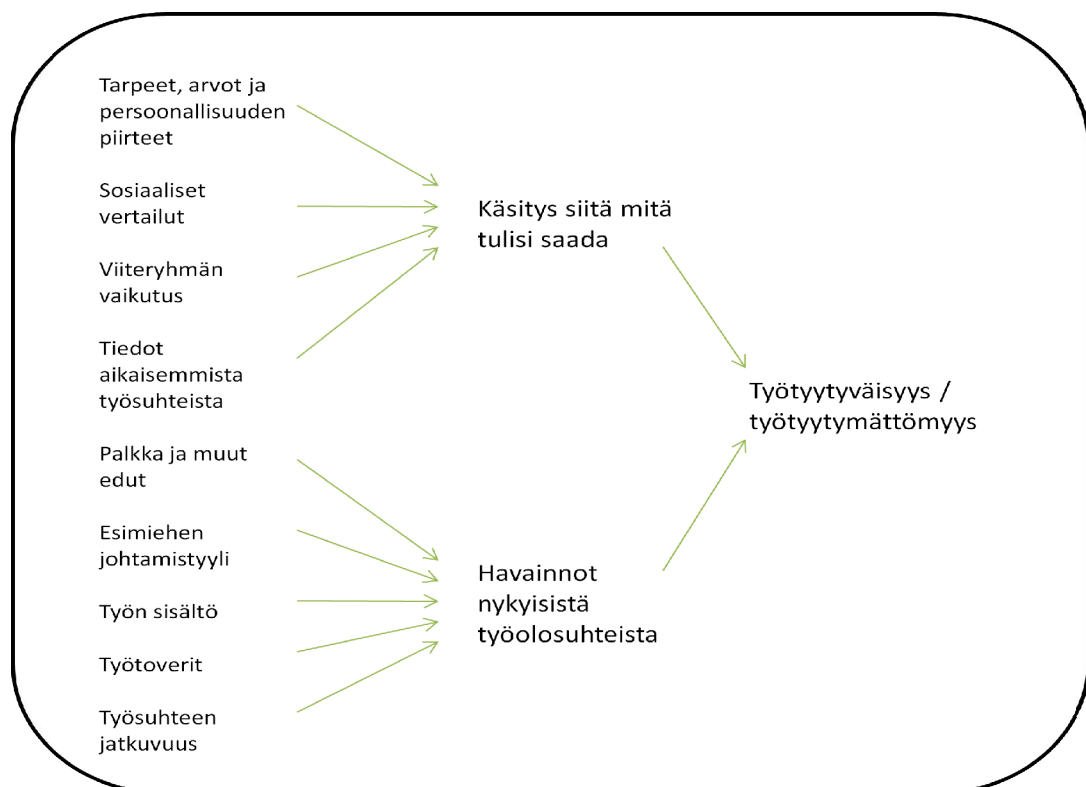
Yksilön kokemukseen siitä kuinka hyvän palkkion hän on saanut vaikuttavat monet tekijät. Kokemus oman palkkion määrästä riippuu paljolti siitä mitä yksilö kuvittelee viiteryhmässään muiden saavansa palkkioksi. Vertailua vääristää yleensä se, että ihmisillä on taipumus arvostaa omaa suoritustaan enemmän kuin muiden suorituksia ja panostuksia. Tästä seuraa, että yksilö kokee harvoin olevansa ylipalkittu. (Juuti 2006, 29-30)

Lawlerin malli havainnollista hyvin, kuinka yksilön kokemat työn ominaisuudet heijastuvat työtyytyväisyyden tunteen kokemiseen. Tässä tutkimuksessa tutkittavia työn ominaisuuksia, kuten työn tärkeys ja mielekkyys Lawler oli sisällyttänyt palkkioihin. Tämä kuvastaa sitä, että työn ominaisuudet voivat olla jo sinällään palkitsevia.

### 3.5 Wexleyn ja Yuklinin yhdentävä teoria työtyytyväisyydestä

Wexleyn ja Yuklinin mukaan työtyytyväisyys määrittyy henkilön ominaisuuksien, sosiaalisten vertailujen ja työolosuhteiden yhteisvaikutuksista. Teoria tarkastelee työtyytyväisyyttä työhön asennoitumisen näkökulmasta. (Juuti 2006, 31-32)

Teorian mukaan työtyytyväisyys tai tyytymättömyys muodostuu havaintoihin nykyisistä työolosuhteista ja käsitykseen siitä, mitä tulisi saada vertailusta aikaisempiin kokemuksiin. Tältä osin teoria muistuttaa hyvin paljon Lawlerin työtyytyväisyysmallia. Palkkiot joita yksilön tulisi mielestään saada ja millaiset työolosuhteiden tuli olla, määräytyvät henkilön aikaisempien työkokemusten, sosiaalisten vertailujen ja yksilön ominaisuuksien mukaan. Havainnot nykyisistä työolosuhteista muodostuvat työhön keskeisesti liittyvistä piirteistä, kuten työn sisällöstä ja työsuhteen eduista sekä johtamistyylistä. (Juuti 2006, 31-32) Wexleyn ja Yuklinin yhdentävä teoria työtyytyväisyydestä on kuvattu Kuviossa 6.



Kuvio 6. Wexleyn ja Yuklinin yhdentävä teoria työtyytyväisyydestä. (Juuti 2006, 31)

### 3.6 Työn ominaisuuksien vaikutus työkokemuksiin

Hackman ja Lawrence ovat tutkineet (1971) miten työn ominaisuudet vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin ja työkäyttäytymiseen sekä miten työntekijän reaktiot työhönsä riippuvat hänen arvostuksistaan. Tutkimus pohjautui Turnerin ja Lawrencen aiempiin tutkimuksiin työn ominaisuuksien vaikutuksesta työkokemuksiin (1965). Turner ja Lawrence olettivat mallissaan, että työkokemuksiin vaikuttavat työn perusominaisuudet ovat työn itsenäisyys, vaihtelevuus, työn vaatima kanssakäymisen määrä, vastuullisuus sekä työn edellyttämä tieto- ja taitotaso. He havaitsivat myös kulttuurin vaikutuksen. (Juuti 2006, 69-70)

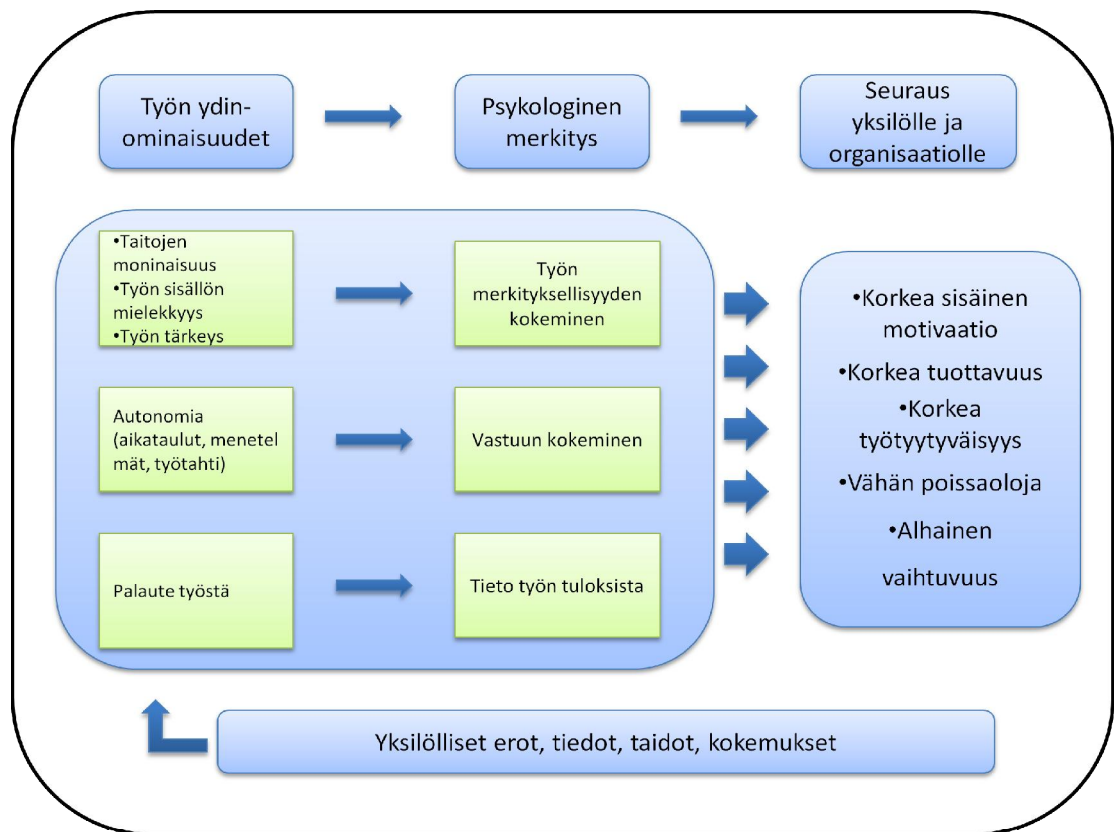
Hackmanin ja Lawrencen tutkimus toteutettiin puhelinyhtiön työntekijöillä. Tutkimuksessa käytettiin seuraavia työn perusominaisuuksia: työn vaihtelevuus, työn itsenäisyys, palaute työstä ja mahdollisuus ystävyysuhteisiin työssä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työntekijät olivat sitä tyytyväisempiä, mitä enemmän työ sisälsi keskeisiä työn perusominaisuuksia. Tutkimuksessa kysyttiin työntekijöiltä myös missä määrin he arvostivat kasvutarpeiden tyydytysmahdollisuutta työssään. Kasvutarpeilla tarkoitettiin sitä, missä määrin työntekijät halusivat kehittyä ja tuntea voivansa ilmaista itseään työssään. Tulokset osoittivat selvästi, että korkean kasvutarpeen omaavat työntekijät reagoivat positiivisesti työn ominaisuuksiin. (Juuti 2006, 69-70)

### 3.7 Työn ominaisuuksien vaikutus motivaatioon

Hackman ja Oldham kehittivät teorian ”työn ominaisuuksien vaikutus motivaatioon” (Job characteristics model 1980) Hackmanin ja Lawrencen tutkimuksien pohjalta. Teoria perustuu siihen, että työstä erotetaan viisi erilaista ydinulottuvuutta: taitojen moninaisuus; tehtävän sisällön mielekkyys; työn tärkeys; autonomia ja palaute työstä, jotka vaikuttavat olennaisesti työmotivaatioon. (Juuti 2006, 69-71; Robbins & Judge 2009, 249-251)

Kuviosta 7 sivulla 19 nähdään kuinka kolme ensimmäistä ulottuvuutta muodostavat yhdessä työntekijälle psykologisen merkityksen työn merkityksellisyyden kokemisen kautta. Jos työssä esiintyy nämä kolme ominaisuutta, kokee työntekijä työnsä merkitykselliseksi, arvokkaaksi ja tekemisen arvoiseksi. Autonomia antaa työntekijälle tunteen henkilökohtaisesta vastuusta ja palaute työstä kertoo työntekijöille kuinka tehokkaasti hän työskentelee. Teorian mukaan työntekijät kokevat palkitsevuutta silloin kun he tietävät henkilökohtaisesti suorittaneensa hyvin lopputuloksen heille merkityksellistä työtä. Mitä vahvemmin työntekijä kokee palkitsevuutta näiden tekijöiden kautta, sitä todennäköisemmin työntekijä on motivoitunut ja tyytyväinen,

työskentelee tehokkaammin ja epätodennäköisemmin on halukas vaihtamaan työpaikka. Psykologisten merkitysten kokemiseen vaikuttavat tietenkin paljon työntekijöiden yksilölliset erot, kuten kasvuntarve, taidot ja tiedot. (Robbins & Judge 2009, 249-251)



Kuvio 7. Hackmanin ja Oldhamin malli työn ominaisuuksien vaikutuksesta motivaatioon. (Robbins & Judge 2009, 250)

Taitojen moninaisuudella tarkoitetaan sitä, kuinka laajalti erilaisia taitoja, kykyjä ja tietoja työntekijä joutuu työssään käyttämään. Teorian mukaan työntekijät ovat enemmän luontaisesti motivoituneita työhön, jossa vaaditaan paljon erilaisia taitoja. Esimerkkinä tällaisesta voisi olla korjaamon omistava automekaanikko, joka korjaa autoja, kommunikoi asiakkaiden kanssa ja hoitaa yrityksensä kirjanpidon ja laskutuksen. (Robbins & Judge 2009, 249)

Tehtävän sisällön mielekkyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka laajasti työhön sisältyy "kokonaisen ja tunnistettavissa olevan" työtehtävän suorittaminen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, onko työllä selkeä alku ja loppu vai onko se vain pieni osa jotain suurempaa kokonaisuutta. Teorian mukaan työntekijä on sitä motivoituneempi, mitä selkeämmin työstä on eroteltavissa kokonaisuus, josta tunnistetaan alku ja loppu. Puuseppä, joka suunnittelee, valitsee raaka-aineet, rakentaa ja viimeistelee tuotteensa, on esimerkki työstä, jossa on suuri tehtävän sisällön mielekkyys.

Pieni tehtävän mielekkyys on esimerkiksi tehdastyöntekijällä, jonka ainoa tehtävä on kahden mikropiirin yhdistäminen toisiinsa. (Robbins & Judge 2009, 249)

Työn tärkeydellä tarkoitetaan sitä kuinka laajasti työllä on merkitystä muihin ihmisiin tai kanssatyöntekijöihin. Teorian mukaan työntekijät nauttivat enemmän työtehtävänsä suorittamisesta kun se koetaan tärkeäksi laajemmassa mittakaavassa. Esimerkkinä tällaisesta työstä on lääkäri, jolla on suuri vaikutus muihin ihmisiin. Työn tärkeyden kokemiseen vaikuttavat suuresti yksilölliset erot. (Robbins & Judge 2009, 249)

Autonomialla tarkoitetaan sitä itsenäisyyden astetta, jolla työ antaa työntekijälle vapauden itse vaikuttaa siihen kuinka työnsä aikatauluttaa ja kuinka sen tekee. Korkea autonomian aste yleensä johtaa korkeaan luontaiseen motivaatioon ja vastuun kokemiseen. Korkea autonomian aste on yleensä esimerkiksi tutkijoilla, joilla on vapaus tehdä työnsä missä, milloin ja miten haluavat. Matala autonomian aste on esimerkiksi verovirkailijalla joka käsittelee veronpalautuksia. Tällaiseen työhön on tiukat säännöt ja ohjeistukset. (Robbins & Judge 2009, 250)

Palaute työstä ei tarkoita tässä yhteydessä esimiehen antamaa palautetta tai palkkiota, vaan sitä, kuinka itse työ tarjoaa selkeää informaatiota tehokkuudesta ja työn suoritusasosta. Mitä enemmän työ itsessään antaa palautetta työntekijälle, sitä motivoituneempi työntekijä on. Korkea palautteen aste on esimerkiksi tietokoneohjelmoijalla, joka saa välittömästi palautetta, että toimiiko ohjelmoitu asia vai ei. (Robbins & Judge 2009, 250)

Hackman ja Oldham kehittivät teorian sa tutkimiseksi käytännössä työtutkimuskyselyn, jonka avulla voidaan mitata työntekijöiden tuntemuksia työtä kohtaan ja pisteyttää työn kokonaisvaltainen potentiaali luontaisen motivaation edistäjänä (The motivating potential score, MPS). (George & Jones 1999, 226) Kyselyssä lasketaan jokaiselle ydinolottuvuudelle omat pisteet, joiden keskiarvot voidaan sijoittaa Kuviossa 8 esitettyyn kaavaan.

$$\text{MPS} = \left( \frac{\text{Taitojen moninaisuus} + \text{Tehtävän sisällön mielekkyys} + \text{Työn tärkeys}}{3} \right) \times \text{Autonomia} \times \text{Palaute}$$

Kuvio 8. Työn kokonaisvaltainen potentiaali luontaisen motivaation edistäjänä, MPS (George & Jones 1999, 226)

Jokainen ydinolottuvuus voi saada pisteet yhdestä seitsemään. Tällöin koko työn saamat potentiaaliset motivaatiopisteet voivat olla väliltä 1 – 343. Tutkimuksissaan Hackman ja Oldham



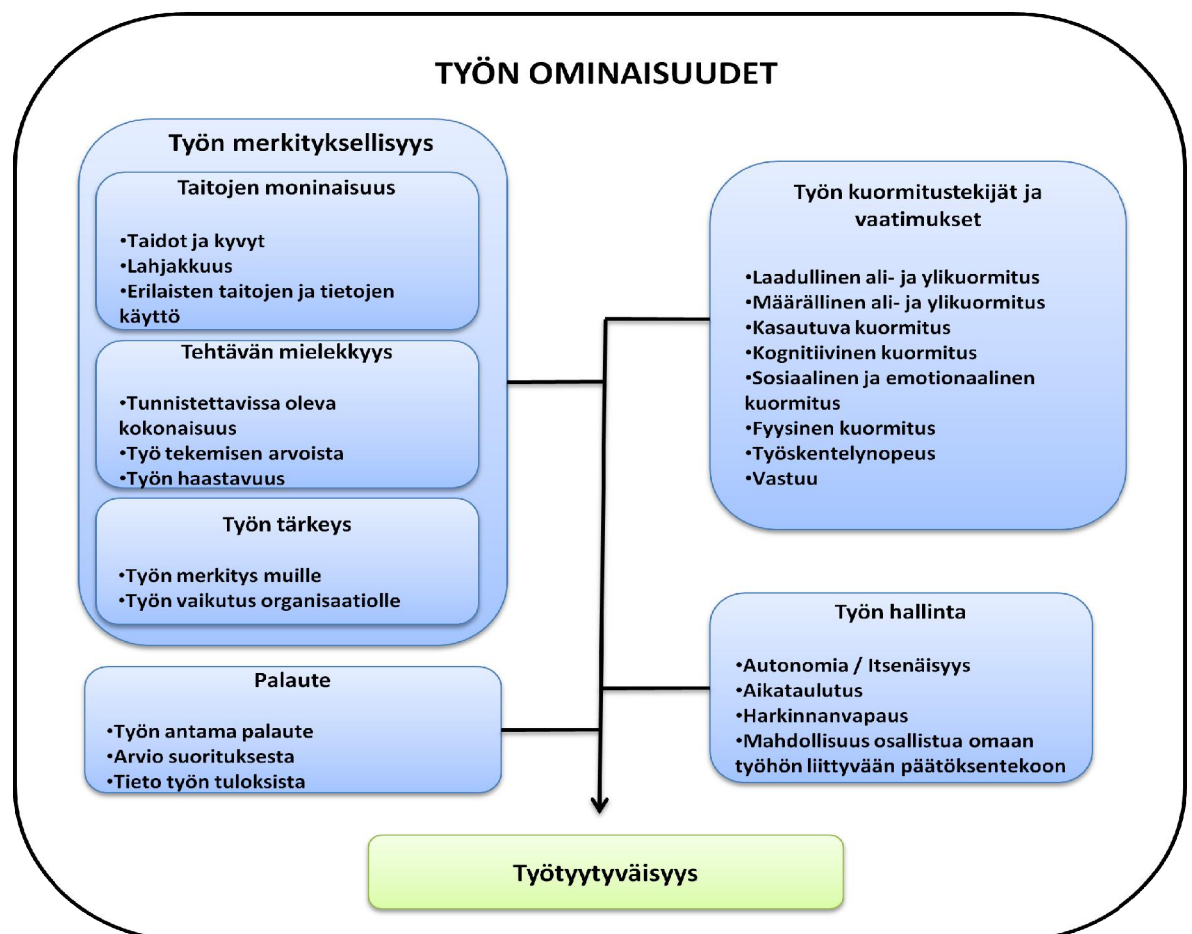
törmäsivät alimmillaan pistemäärään seitsemän ja ylimmillään 300:n. Pohjoisamerikkalaisissa yrityksissä potentiaalisten motivaatiopisteiden määrä on keskimäärin 128. (George & Jones 1999, 226) Potentiaalisten motivaatiopisteiden laskemista voidaan käyttää hyödyksi sellaisten ydinulottuvuuksien löytämiseksi, joilla tarvitaan eniten kehittämistä työntekijöiden motivaation kohottamiseksi.

## 4 Tutkimuksen viitekehys

Viitekehys on tutkijan oma näkemys työn ominaisuuksien ja työtyytyväisyyden suhdetta kuvaavista tekijöistä. Olen koonnut viitekehukseen tutkimuksessani käsitellyistä teorioista, malleista ja käsitteistä oman näkemykseni työn ominaisuuksien suhteesta työtyytyväisyyteen.

Hackman ja Oldham osoittivat miten työn merkityksellisyys, palaute ja työn hallinta vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Eri kuormitustekijöitä ja niiden aiheuttamia seurauksia on tutkittu ja on osoitettu, että liiallisesta tai liian vähäisestä kuormituksesta on työntekijälle vaikutuksia, jotka heijastuvat myös työtyytyväisyyteen. Karasek selvensi kuinka työn vaatimukset ja työn hallinta vaikuttavat kuormitukseen ja sitä kautta työtyytyväisyyteen. Wexley ja Yuklin sekä Lawrence havainnollistivat malleissaan miten nämä työn ominaisuudet liittyvät työtyytyväisyyteen.

Valitut työn ominaisuudet voidaan luetella Herzbergin määrittelemiksi motivaatiotekijöiksi. Ne siis parantavat tyytyväisyyttä ollessaan hyvin hoidettuja. Nämä ovat mielestäni tekijöitä, joita kannattaa tutkia. Tutkimuksen viitekehys on esitetty Kuvion 9 muodossa.



Kuvio 9. Työn ominaisuuksien yhteys työtyytyväisyyteen

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää työn ominaisuuksien ja työtyytyväisyyden välisiä yhteyksiä palkanlaskijoilla ja HR-assistenteilla/asiantuntijoilla Yrityksen X yksikössä Y. Työntekijöillä tarkoitettiin kaikkia operatiivisen tason työntekijöitä pois lukien alle kolme kuukautta työsuhhteessa olevat ja pitkällä poissaoloilla olevat, kuten äitiyslomalaiset.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa on käytetty kvantitatiivista tutkimusotetta. Kvantitatiivista tutkimusta käytetään yleisesti silloin kun tutkimusaineisto on suuri tai ilmiötä kuvataan numeerisesti. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 21) Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttöön päädyttiin, sillä tutkimus joukko on kooltaan suuri.

Tämä tutkimus on toteutettu kyselytutkimuksena. Tutkimuskysely on työn liitteenä 1.

Tämä tutkimus on kokonaistutkimus, sillä tutkimuksen kohteena on koko perusjoukko. Perusjoukko koostuu yksikön Y operatiivisen tason työntekijöistä. Perusjoukon koko oli tutkimushetkellä 85 henkilöä. Yksikön esimiehet ja tutkija on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Esimiesten työnkuva on erilainen kuin työntekijöiden. Tutkimusjoukosta on jätetty pois myös uudet työntekijät siltä osin, kun heidän työsuhteensa on kestänyt alle kolme kuukautta. Ulkopuolista vuokratyövoimaa ei ole myöskään otettu mukaan tutkimukseen. Koin, että edellä mainituin keinoin tutkimuksen validiteetti paranee. Uusille työntekijöille tuskin on muodostunut vielä yhtä vahvaa kokonaiskuvaa työn ominaisuuksista kuin kauemmin työtehtäviä suorittaneille. Kyselyä ei lähetetty myöskään pitkällä poissaololla oleville, kuten äitiyslomalaisille.

### 5.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisen standardisoidun kyselylomakkeen avulla. Kysely toteutettiin Webropol palvelun avulla. Webropol on Internetin avulla toimiva sähköinen kysely- ja tiedonkeruusovellus (Webropol 2009). Sähköiseen kyselylomakkeeseen päädyttiin sen helpon toteutettavuuden, jakelun ja vastaamiskätevyyden vuoksi. Lomakkeen kysymykset laadittiin käsiteltyjen teorioiden ja mallien pohjalta. Koko tutkimusjoukolle lähetettiin sähköpostiviesti (Liite 2), joka sisälsi linkin kyselylomakkeeseen. Sähköpostiviestin lähetti yksikön päällikkö 3.3.2010. Tällä tavoin tutkimukselle saatiin enemmän painoarvoa ja uskottavuutta. Viestissä ollut linkki seuraamalla kyselylomake avautui jokaisen työntekijän täytettäväksi omalta

työpäätteeltä. Sähköpostiviestissä oli lyhyt kuvaus tutkimuksen tarkoituksesta. Vastausaikaa oli kahdeksan työpäivää. Kolme työpäivää ennen vastausajan päättymistä tutkija kävi henkilökohtaisesti muistuttamassa osaa tutkimusjoukosta vastamaan kyselyyn. Henkilökohtainen muistutuskierros osoittautui onnistuneeksi, sillä yksi työntekijöistä totesi, että olisi jättänyt vastaamatta kyselyyn mikäli ei olisi nähnyt tutkimuksen tekijää henkilökohtaisesti ja osannut yhdistää tutkimusta ja sen tekijää. Muihin konttoreihin lähetettiin sähköpostitse muistutusviesti.

Kysely testattiin kahdella tutkimusjoukkoon kuuluvalla työntekijällä ja kahdella ulkopuolisella henkilöllä ennen varsinaista aineiston keruuta. Testien perusteella muutamia väittämiä muokattiin helpommin ymmärrettäviksi. Esimerkiksi väittämä ”työssäni voin kehittää itseäni”, muutettiin muotoon ”työni antaa mahdollisuuksia kehittää itseäni”. Muutama väittämä poistettiin kokonaan, jotta kyselystä saatiin selkeämpi ja tiiviimpi. Myös väittämien asettelua ja ryhmittelyä korjattiin. Testien perusteella lomake oli helppolukuinen ja ymmärrettävä. Kun kysely oli sisältöltään testattu ja valmis, se siirrettiin Webropolin sähköiseen ympäristöön. Sähköisen lomakkeen tekninen toimivuus testattiin kahdella koehenkilöllä. Koehenkilöiden vastaukset poistettiin aineistosta ennen kyselyn lähettämistä varsinaiselle tutkimusjoukolle.

Kysely koostui taustatiedoista, väittämistä ja kolmesta avoimesta kysymyksestä. Väittämät lajiteltiin neljään eri osa-alueeseen viitekehyksen mukaisesti. Vastaajia pyydettiin valitsemaan heitä parhaiten kuvaava vaihtoehto jokaisesta väittämästä. Vaihtoehdot olivat:

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Hiukan eri mieltä
- 3 = Melko samaa mieltä
- 4 = Täysin samaa mieltä

Vaihtoehtoskaalasta haluttiin neliportainen, jotta kyselyyn vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa ja nopeaa. Tämän tyyppisissä kyselyissä näkee usein käytettävän myös vaihtoehtoa ”en samaa enkä eri mieltä”. Tästä tutkimuksesta se jätettiin kuitenkin pois. Vastaajan oli tällä tavoin otettava jokaisessa väittämässä kantaa ja näin saatiin kannustettua vastaajaa perehtymään jokaiseen väittämään. Tutkimuksen tuloksien kannalta ei olisi ollut samanlaista merkitystä, mikäli vastaaja olisi vastannut vaihtoehtoon ”en samaa enkä eri mieltä”.

Sähköisen kyselylomakkeen osioiden välillä liikuttiin ”seuraava” ja ”edellinen” valintanäppäimillä. Vastaajalla oli siis mahdollisuus käydä muuttamassa aiempia vastauksia. Vaihtoehtona

olisi ollut pakotettu vastaus, jolloin seuraavaan osioon ei olisi päässyt, ennen kuin kaikkiin edellisiin kysymyksiin olisi vastattu. Pakotetulla vastauksella olisi voitu varmistaa, että yhtään kysymystä ei olisi jäänyt vastaajalta vahingossa huomaamatta ja kaikkiin kysymyksiin olisi saatu vastaus. Tämä olisi saattanut laskea vastausprosenttia. Vastaaja olisi voinut lopettaa koko kyselyn tekemisen, jos hänen olisi ollut pakko vastata kysymykseen jota hän ei ymmärrä tai ei halua jostain syystä vastata. Kyselyyn liitettiin etenemisseurantapalkki. Seurantapalkin avulla vastaaja pystyi seuraamaan etenemistään lomakkeella ja arvioimaan paremmin sen täyttämisen häneltä vaatima aikaa.

Kyselyn teknisessä toteutuksessa tapahtui virhe osiossa työn kuormitustekijät ja vaatimukset. Huolimatta kyselyn testaamisesta teknisen ja sisällöllisen toimivuuden osalta, väittämät "Koen työskenteleväni paineen alaisena" ja "Koen olevani hermostunut työtä tehdessäni" olivat yhdistyneet yhdeksi, eri asiaa mittaavaksi väittämäksi: "Koen työskenteleväni paineen alaisena. Koen olevani hermostunut työtä tehdessäni". Molemmat väittämistä kartoittivat laadullista kuormittavuutta ja tapahtuneen virheen ei koettu vaikuttavan oleellisesti tutkimuksen tuloksiin tai tutkimuksen validiteettiin. Virheestä ei saatu vastaajilta palautetta.

Tutkimusjoukosta 54 vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi muodostui täten 64 %. Vastausprosentti jäi toivottua pienemmäksi, mutta se on silti riittävä tutkimuksen validiteetin kannalta. Tämä käy ilmi tutkimuksen kyselyn aineistosta lasketuista p-arvoista. Katoon vaikutti osaltaan vastausaika ja talvilomakausi. Tutkimusjoukko sisälsi myös osa-aikaisia työntekijöitä, joiden läsnäolosta tutkimuksen aikana ei ollut tarkkaa tietoa. Muutama vastaaja oli jättänyt vastaamatta osaan kysymyksistä. Yhtään vastausta ei kuitenkaan hylätty.

Kyselyn ensimmäisessä osiossa kartoitettiin vastaajien taustatietoja. Tutkimuksen kannalta on olennaista tietää vaikuttavatko taustatekijät työtyytyväisyyteen. Taustamuuttujat mahdollistavat myös tulosten vertailtavuuden eri ryhmien välillä. Taustamuuttujiksi valittiin ikä, työtehtävä, aiempi työkokemus samankaltaisista tehtävistä, etätöiden määrä sekä asiakas, jolle pääsääntöisesti työskentelee. Iällä saattaa olla vaikutus siihen kuinka työn ominaisuudet ja etenkin työtyytyväisyys koetaan. Ikä valittiin väleille alle 30v, 31-40v, 41-50v ja yli 50v.

Työtehtävä on oleellinen taustamuuttuja, jos halutaan verrata yksikön eri työtehtävien ominaisuuksien suhdetta työtyytyväisyyteen. Vaihtoehtoina työtehtävään olivat kyselyssä palkanlaskija, HR assistentti/asiantuntija ja muu. Tiedossa oli, että tutkimusjoukko koostuu pääsääntöisesti palkanlaskijoista ja HR assistenteista/asiantuntijoista. Joukkoon muu kuuluivat muutama

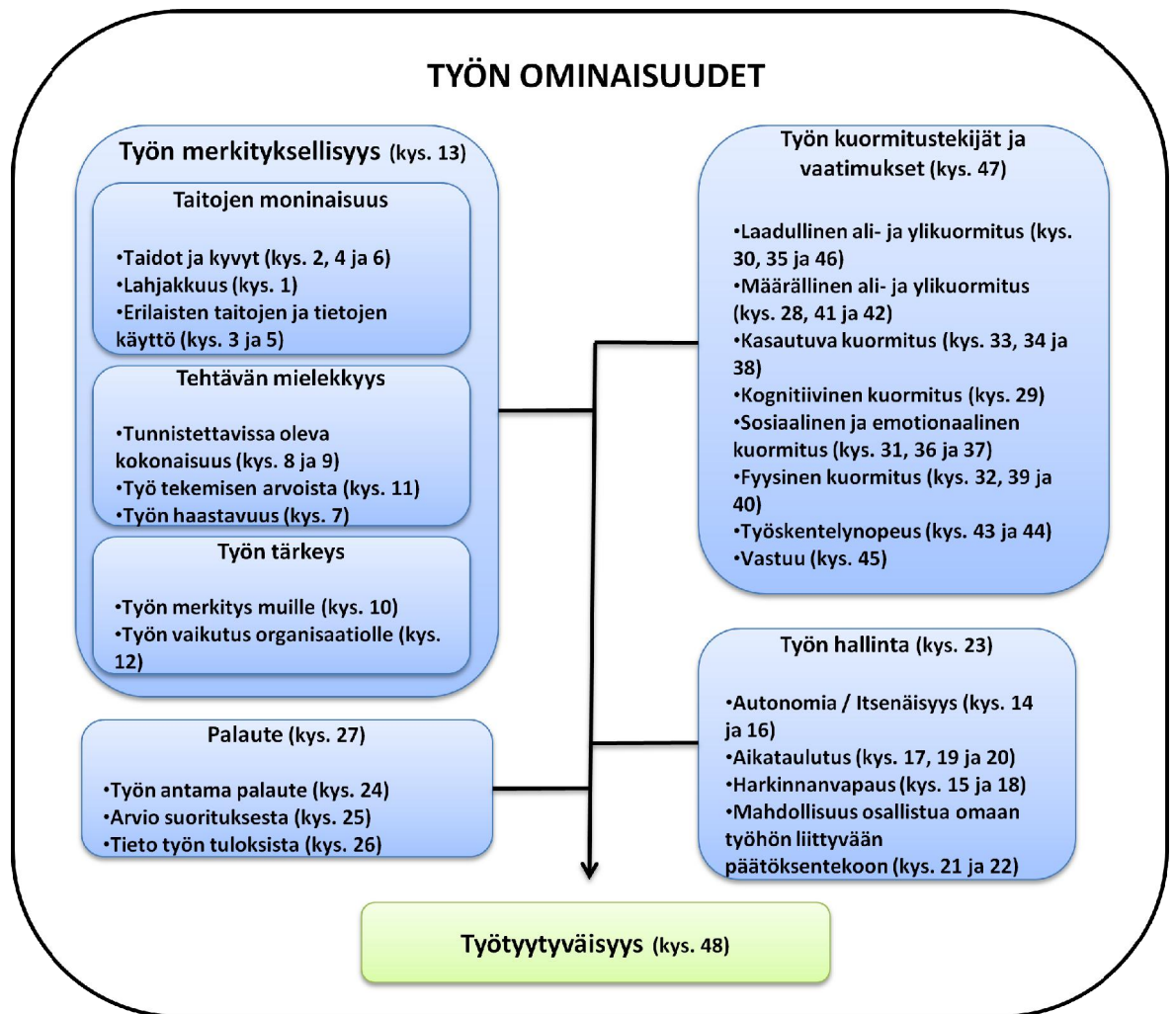
ohjelmistoasiantuntija ja projektikoordinaattori. Näitä työtehtäviä ei eritelty vastausvaihtoehtoiksi, sillä muuten vastaajan tunnistaminen olisi ollut mahdollista.

Tieto aiemmasta työkokemuksesta samankaltaisissa työtehtävistä mahdollistaa vertaamisen, että tuoko pitkä työkokemus eroja työn ominaisuuksien ja työtyytyväisyyden kokemiseen. Vaihtoehdot työkokemuksen määrälle vastaavista tehtävistä olivat alle vuoden, 1-5 vuotta, yli viisi vuotta. Tässä kysymyksessä tulkinta samankaltaisesta työtehtävästä jäi vastaajalle.

Tieto etätöiden määrästä on kiinnostava, jos halutaan verrata samaa työtä kotona ja toimistolla suorittavien työntekijöiden välillä. Tuoko työn tekemispaikan hallintamahdollisuus eroja tyytyväisyyden tasossa? Vaihtoehtoina kotoa käsin tehtävän etätöiden määrälle olivat: en ollenkaan, 1-3 päivää kuukaudessa ja enemmän kuin kolme päivää kuukaudessa. Tämän jaottelun koettiin antavan tarpeeksi kattava kuva siitä, kuinka paljon etätöiden tekeminen vaikuttaa tutkittavaan asiaan.

Asiakastiedon avulla vastaukset voidaan ryhmitellä ja niitä voidaan verrata keskenään. On varsin todennäköistä, että asiakas vaikuttaa suuresti siihen miten työn ominaisuuksiin voidaan itse vaikuttaa. Etukäteen oli tiedossa, että tietyissä asiakkuuksissa asiakas määrittelee hyvin tarkkaan miten työ tehdään, jolloin siihen ei päästä itse juuri vaikuttamaan tai kehittämään. Valittavissa olevat asiakkaat olivat sellaisia, joille työskenteli pääsääntöisesti kolme työntekijää tai enemmän. Yrityksellä on paljon asiakkaita, joille työskentelee vain yksi tai kaksi työntekijää ja tällaisen taustatiedon selvittäminen olisi heikentänyt vastaajan tunnistamattomuutta. Asiakkaat on esitetty tässä tutkimuksessa kirjaimin A-H.

Toinen osio käsitteli työn mielekkyyttä. Työn merkityksellisyys koostuu viitekehyksen mukaan työn tärkeydestä, taitojen moninaisuudesta sekä tehtävän mielekkyydestä. Kuvio 10 sivulla 27 havainnollistaa tutkimuskyselyssä esitettyjen väittämien (Liite 1) yhteyttä tutkimuksen viitekehykseen.



Kuvio 10. Tutkimuskyselyn väittämien yhteys viitekehukseen

Väittämässä 7, " Työ on kohtalaisen helppoa ja itseään toistavaa", on asteikko käännetty toisin päin. Tämä osaltaan sen vuoksi, että vastaaja pysyy tarkkaavaisena tutkimusta tehdessään. Riski, että vastaaja ei huomaa väittämän olevan negatiivispainotteinen, koettiin pieneksi. Väittämällä "saan onnistumisen tunteita työtäni tehdessä" kartoitettiin tunneperäistä kokemusta työn antamasta palautteesta.

Avoimissa kysymyksissä vastaajille annettiin mahdollisuus selventää mitkä nimenomaiset työn ominaisuudet ovat sellaisia mitä he haluaisivat työssään muutettavan. Vastaajat saivat antaa ehdotuksia, millä keinoin näitä ominaisuuksia voitaisiin muuttaa. Tutkimuksen avoimuuden ja kyselyn onnistumisen osalta vastaajille annettiin mahdollisuus antaa avointa palautetta koko tutkimukseen liittyen. Avoimia kysymyksiä ei käsitellä tässä tutkimuksessa. Toimeksiantajan kanssa on sovittu, että avoimet kysymykset puretaan yrityksen sisällä.

Kyselyssä esitettiin seuraavat avoimet kysymykset:

- Edellä oli esitetty väittämiä eri työn ominaisuuksista. Mitä työn ominaisuuksia haluaisit työssäsi muutettavan?
- Millä keinoin haluaisit edellä mainitsemiasi ominaisuuksia muutettavan?
- Tähän voit antaa kommentteja kyselyyn, tutkimukseen ja oman työsi ominaisuuksiin liittyen. Sana on vapaa.

### 5.3 Aineiston käsittely

Kyselyllä kerätty aineisto tallentui sähköisessä muodossa Webropol palveluun. Webropolilta aineisto tilattiin Excel taulukkolaskentaohjelmalla luettavissa olevassa formaatissa, jonka jälkeen aineistoa käsiteltiin Excelin avulla. Aineistosta laskettiin lineaariset korrelaatiokertoimet ja p-arvot tyytyväisyyttä ja työn ominaisuuksia koskevien väittämien välille.

Lasketut korrelaatiokertoimet ja p-arvot pyöristettiin kahden desimaalin tarkkuudella tuloksien havainnollistamisen helpottamiseksi. Tulosten tulkinnan kannalta tällä ei ole merkitystä.

Korrelaatiokerroin on tilastollinen tunnusluku, jonka avulla voidaan tutkia muuttujien välistä yhteyttä eli korrelaatiota. Lineaarinen korrelaatiokerroin ( $r$ ) mittaa muuttujien lineaarista yhteyttä ja se on reaalityyppinen luku joka voi vaihdella välillä  $-1$  ja  $+1$ . Mitä lähempänä  $r$  on lukua  $1$ , sitä voimakkaampi on muuttujien välinen yhteys. Muuttujien ollessa tilastollisesti riippumattomia toisistaan,  $r$  on lähellä nollaa. Korrelaatioita tulkittaessa on kuitenkin otettava aina huomioon, että se kuvaa vain tilastollista yhteyttä, eikä syy-seuraus suhdetta.

Korrelaatiokerroin on myös herkkä poikkeaville arvoille ja tämä korostuu etenkin pienissä aineistoissa. P-arvon avulla voidaan testata korrelaatiokertoimen luotettavuutta. Mitä pienempi p-arvo on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä korrelaatiokerroin ei johdu satunnaisista syistä. Yleisesti riskitasona käytetään  $5\%$  eli mikäli p-arvo on alle  $0,05$ , se selittää korrelaatiokertoimen satunnaispoikkeaman riskin olevan pieni ja tuloksen olevan uskottava. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 245-246)

Tässä tutkimuksessa korrelaatiokertoimen kriittiseksi arvoksi valittiin  $0,5$  ja  $-0,5$ . Tutkimalla näiden arvojen ylittäviä (alittavia) asioita, saadaan tutkimustuloksista esille oleellimmat ja suurimman tilastollisen yhteyden omaavat tekijät. Esitetystä aineistosta edellä mainittujen arvojen



ylittävät korrelaatiokertoimet on tummennettu ja värjätty niiden havainnollistamisen helpottamiseksi. Johtopäätösten tekemisen helpottamiseksi alle 0,05 olevat p-arvot on värjätty sinisellä ja alle 0,02 punaisella.

#### 5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyy tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin arvioiminen.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta. Reliabiliteetti kertoo mittaako tutkimuksessa käytetty mittari aihetta virheettömästi ja onko tutkimuksen tulokset toistettavissa uusilla mittauksilla. Tavoitteena tutkimuksille yleisesti on korkea reliabiliteetti, mutta todellisuudessa satunnaisvirheitä syntyy aina. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Sillä kuvataan käytettyjen mittarien kykyä kuvata juuri sitä asiaa mitä pitikin tutkia. (Heikkilä 2001, 15-18; Uusitalo 2001, 84)

Tässä tutkimuksessa käytetyn kyselytutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttavat monet asiat. Vaikuttavin asia on otoksen koko. Tämä tutkimus oli kokonaistutkimus, jonka perusjoukon koko oli 85 henkilöä. Vastausprosentiksi saatiin 64 %. Vastausprosentti on tutkimuksen kannalta riittävä. Vastaajien jakauma oli hyvin lähellä yksikön todellista työtehtävien jakautumista (katso myös kappale 6.1 Taustamuuttujat). Kyselylomake tulisi olla laadittu siten, että se on yksiselitteinen ja kysymykset on muotoiltu ymmärrettäviksi. Riskinä on, että vastaaja ymmärtää kysytyn asian eri tavoin kuin tutkija on sen tarkoittanut tai käytetyt termit eivät ole vastaajalle tuttuja. Kyselyyn vastanneet henkilöt voivat myös muistaa asioita väärin tai merkitä vastauksensa virheellisesti. Tekniset ongelmat lomakkeen täytössä ja sen tuloksien tallentamisessa ovat aina mahdollisia. Reliabiliteetin puutteellisuus ei välttämättä ole kuitenkaan uhkana tutkimukselle, mikäli sen vaikutukset tutkimustuloksiin osataan arvioida jo tutkimusvaiheessa. Reliabiliteettia parantaa kyselyyn vastaaminen nimettömästi ja tunnistettamattomasti. (Uusitalo 2001, 84-86) Kysely testattiin useammalla henkilöllä ja sen reliabiliteettia voidaan sisältönsä puolesta pitää melko hyvänä. Teknisessä toteutuksessa tapahtui yksi virhe, jolla ei koettu olevan suurta merkitystä tutkimuksen tuloksiin.

Tämän tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat suuresti kyselylomakkeen kysymyksien määrittely. Onko kysymykset laadittu siten, että ne antavat tietoa tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta? Tutkimuksen viitekehys on laadittu monien eri tunnettujen tekijöiden ja laajasti käytössä olleiden teorioiden ja mallien perusteella. Kysymykset on laadittu viitekehysten pohjalta

ja mallia on haettu monista aiheeseen liittyvistä valmiiksi laadituista kyselytutkimuksista. Tutkimuksen validiteettia voidaan pitää mielestäni hyvänä. Tosin työtyytyväisyys eikä työn ominaisuudet ole yksiselitteisiä ja niitä yhdistävää yksiselitteistä teoriaa ei ole. Tällöin täydellistä validiteettia ei voida saavuttaa.

## 6 Tutkimuksen tulokset ja pohdinta

Tässä kappaleessa olen käsitellyt kyselyn tuottamia tuloksia. Työn ominaisuuksien ja työtyytyväisyyden välisiä yhteyksiä on kuvattu korrelaatiotaulukoin. Korrelaatiotaulukoissa tyytyväisyyttä mittaavat tekijät ovat x-akselilla ja työn ominaisuuksia mittaavat tekijät y-akselilla. Taustamuuttujat on kuvattu myös jakaumataulukoin. Kyselyn avulla saadusta aineistosta on otettu esille vain tämän tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. Aineisto osoittautui käyttökelpoiseksi myös monen muun asian tutkimiseen ja sitä käytetään jatkossa työn kehittämisen ja työnjohdon apuvälineenä Yrityksessä X.

### 6.1 Taustamuuttujat

Seuraavana on käsitelty tutkimusjoukon taustamuuttujien suhdetta tutkittuun asiaan.

Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma oli tasainen (Taulukko 1). Kyselyyn vastanneista yksi oli jättänyt vastaamatta ikä kysymykseen.

Taulukko 1. Vastaajien ikäjakauma

Vuotta	Lukumäärä	%	Summa %
30 tai vähemmän	15	28,3 %	28,3 %
31 - 40	13	24,5 %	52,8 %
41 - 50	12	22,6 %	75,5 %
51 tai enemmän	13	24,5 %	100,0 %
Kaikki	53	100,0 %	

Tutkimusjoukon työtehtäväjakauma osoittautui oletetuksi. Vastanneista 68,5 % oli palkanlaskijoita, 24,1 % HR assistentteja tai asiantuntijoita, loput 7,4 % työskentelivät muissa tehtävissä (Taulukko 2). Jakauma on hyvin lähellä yksikön todellista työtehtävien jakautumista.

Taulukko 2. Vastaajien jakauma työtehtävittäin

Työtehtävä	Lukumäärä	%	Summa %
Palkanlaskija	37	68,5 %	68,5 %
HR assistentti / asiantuntija	13	24,1 %	92,6 %
Muu	4	7,4 %	100,0 %
Kaikki	54	100,0 %	

Vastaajista selkeä enemmistö oli toiminut samankaltaisissa tehtävissä vähintään yli vuoden (Taulukko 3). Samankaltaisia tehtäviä jo yli viisi vuotta tehneitä oli vastausjoukosta 44,4 %. Alle vuoden työkokemuksen omaavia oli vain neljä vastaajaa (7,4 %) Tästä voidaan päätellä, että tutkimusjoukolle oli ehtinyt muodostua kattava käsitys oman työnsä ominaisuuksista ennen kyselyyn vastaamista.

Taulukko 3. Työkokemus nykyisen kaltaisissa työtehtävissä

Työkokemus	Lukumäärä	%	Summa %
Alle vuoden	4	7,4 %	7,4 %
1-5 vuotta	26	48,1 %	55,6 %
Yli 5 vuotta	24	44,4 %	100,0 %
Kaikki	54	100,0 %	

Lähes kaikki (94,2 %) vastaajista ei tehnyt etätöitä lainkaan. Myöskään sellaisia työntekijöitä ei ollut, jotka olisivat tehneet 1-3 päivää etätöitä kuukaudessa. Enemmän kuin kolme päivää kuukaudessa etätöitä tekeviä oli 5,8 % eli kolme vastaajaa.

Asiakasjakaumasta on selvästi nähtävissä yksikön suurimmat asiakkaat (Taulukko 4). Valitettavasti asiakkaille E ja G ei saatu riittävästi vastaajia, jotta tuloksia olisi voitu käsitellä ilman riskiä vastaajan tunnistamisesta. Pienen otoksen vuoksi myös tutkimustulokset olisivat olleet epäluotettavia näiden asiakkaiden kohdalla. Siksi asiakkaiden E ja G vastaukset päätettiin yhdistää vaihtoehtoon H eli muu. Taulukossa 5 sivulla 33 on esitetty toimenpiteen jälkeen korjattu asiakasjakauma.

Taulukko 4. Asiakas, jolle vastaaja työskentelee

Asiakas	Lukumäärä	%	Summa %
A	12	22,2 %	22,2 %
B	4	7,4 %	29,6 %
C	10	18,5 %	48,1 %
D	4	7,4 %	55,6 %
E	1	1,9 %	57,4 %
F	3	5,6 %	63,0 %
G	2	3,7 %	66,7 %
H	18	33,3 %	100,0 %
Kaikki	54	100,0 %	

Taulukko 5. Asiakas, jolle vastaaja työskentelee (uusi ryhmittely)

Asiakas	Lukumäärä	%	Summa
			%
A	12	22,2 %	22,2 %
B	4	7,4 %	29,6 %
C	10	18,5 %	48,1 %
D	4	7,4 %	55,6 %
F	3	5,6 %	61,1 %
H	21	38,9 %	100,0 %
Kaikki	54	100,0 %	

Taulukko 6. Taustamuuttujien ja työtyytyväisyyden osa-alueiden välinen korrelaatio

	Työn merkityksellisyys		Työn hallintamahdollisuudet		Työn antama palaute		Työn kuormittavuus		Kokonaistyytyväisyys työtehtävään	
	r	p-arvo	r	p-arvo	r	p-arvo	r	p-arvo	r	p-arvo
	Ikä	0,15	0,27	-0,09	0,51	-0,04	0,78	0,18	0,21	0,29
Työtehtävä	-0,26	0,06	-0,01	0,96	-0,08	0,57	-0,10	0,48	-0,08	0,59
Olen työskennellyt nykyisen kaltaisissa työtehtävissä	0,16	0,26	-0,07	0,60	-0,04	0,76	0,00	0,97	0,18	0,19
Kuinka paljon teet etätöitä kotona?	-0,12	0,41	0,09	0,50	0,11	0,45	-0,15	0,30	-0,04	0,76
Asiakas, jolle pääsääntöisesti työskentelet	0,11	0,41	0,15	0,29	0,32	0,02	0,04	0,80	0,25	0,07

Taulukossa 6 on laskettu taustamuuttujien ja työtyytyväisyyden eri osa-alueiden väliset korrelaatiot. On mielenkiintoista huomata, että tutkimukseen valittujen taustatekijöiden korrelaatiot työtyytyväisyyteen ovat hyvin pieniä. Suurin korrelaatio syntyi asiakkaan ja työn antaman palautteen välille. Eniten kokonaistyytyväisyyteen vaikuttava asia oli ikä. Tästä voidaan päätellä, että taustamuuttujilla ei ole juuri merkitystä työtyytyväisyyden kokemisen kanssa millään tutkituista työtyytyväisyyden osa-alueista.

Olisi ollut kiinnostavaa tutkia olisiko sukupuoli korreloinut työtyytyväisyyden kokemisen kanssa, mutta tässä tutkimuksessa sitä ei tehty. Tutkimusjoukko koostui pääsääntöisesti naisista ja tieto vastaajan sukupuolesta olisi mahdollistanut vastaajan helpon tunnistamisen ja mahdollisesti vähentänyt vastausprosenttia.

## 6.2 Työn merkityksellisyys

Seuraavana on tarkasteltu työn merkityksellisuuden suhdetta eri työtyytyväisyyden osa-alueisiin. Näitä tuloksia on esitetty Taulukossa 7 sivulla 34.

Taulukko 7. Työn merkityksellisyyden ja työtyytyväisyyden osa-alueiden välinen korrelaatio

	Työn merkityksellisyys		Työn hallintamahdollisuudet		Työn antama palaute		Työn kuormittavuus		Kokonaistyytyväisyys työtehtävään	
	r	p-arvo	r	p-arvo	r	p-arvo	r	p-arvo	r	p-arvo
Työni edellyttää minulta luovuutta.	0,09	0,52	0,00	0,98	0,25	0,07	-0,05	0,73	0,09	0,50
Työni vaatii pitkälle kehittyneitä osaamista.	0,20	0,16	-0,07	0,61	0,19	0,17	-0,15	0,29	0,11	0,45
Työssäni saan tehdä paljon erilaisia asioita.	0,23	0,09	0,12	0,38	0,33	0,02	-0,14	0,31	0,22	0,11
Työtehtäväni antavat minulle tarpeeksi haasteita kykyihini nähden.	0,43	0,00	0,12	0,37	0,21	0,13	-0,19	0,18	0,10	0,46
Työ vaatii minua käyttämään monimutkaisia tai korkeatasoisia taitoja.	0,32	0,02	0,01	0,92	0,22	0,11	-0,13	0,36	0,12	0,38
Työni antaa mahdollisuuksia kehittää itseäni.	0,43	0,00	0,26	0,06	0,19	0,17	-0,06	0,69	0,23	0,10
Työ on kohtalaisen helppoa ja itseään toistavaa.	-0,45	0,00	-0,13	0,35	-0,27	0,05	0,08	0,55	-0,34	0,01
Työtehtäviini kuuluu tunnistettavissa olevia kokonaisuuksia, joilla on selkeä alku ja loppu.	0,20	0,15	0,15	0,27	0,19	0,18	-0,04	0,80	0,18	0,19
Työni tarjoaa minulle mahdollisuuden täydellisesti viimeistellä työtehtävän, jonka olen aloittanut.	0,29	0,03	0,18	0,20	0,36	0,01	0,36	0,01	0,27	0,05
Työni on sellaista, että sillä kuinka hyvin sen suoritan, on vaikutusta muiden ihmisten elämään tai hyvinvointiin.	0,17	0,24	0,02	0,89	0,05	0,72	0,08	0,57	0,10	0,48
Työtehtäväni ovat selkeät.	0,27	0,05	0,28	0,04	0,25	0,07	0,19	0,18	0,39	0,00
Työlläni on selkeät tavoitteet.	0,46	0,00	0,15	0,28	0,26	0,06	-0,02	0,91	0,37	0,01

Taulukosta 7 voidaan huomata, että myöskään työn merkityksellisyyden kokemisella ei näytä olevan kovin voimakasta yhteyttä työtyytyväisyyteen. Suurimmat yhteydet työn ominaisuuksien ja työn merkityksellisyyden välillä on havaittavissa työtehtävien haasteellisuudessa, itsensä kehittämismahdollisuuksissa ja työn selkeissä tavoitteissa. Huomionarvoista on, että työtehtävien haasteellisuus kykyihin nähden ei korreloi kokonaistyytyväisyyden kanssa lähes lainkaan.

Työn helppoudella ja itsensä toistavuudella voidaan havaita selvä negatiivinen korrelaatio työn merkityksellisyyden kanssa, mutta se ei silti korreloi merkittävästi kokonaistyytyväisyyden kanssa. Kokonaistyytyväisyyden kanssa eniten korreloivat työtehtävien selkeys ja työn selkeät tavoitteet. Vaikka korrelaatio ei ole näissä kovin merkittävä voidaan tästä silti päätellä, että työtehtäviä selkeyttämällä ja asettamalla selkeitä tavoitteita voidaan vaikuttaa positiivisesti tyytyväisyyteen omaa työtään kohtaan.

Näyttää myös siltä, että työn vaihtelevuudella ja kehittyneellä osaamisella ei ole merkittävää korrelaatiota tyytyväisyyden kanssa vaikka työtehtävien laajentaminen ja etenkin työn kierto on monesti yhdistetty työtyytyväisyyttä lisääviksi tekijöiksi (Robbins & Judge 2009, 252-253; Viitala 2004, 192-193). Työn kierrolla on paljon työyhteisölle ja organisaatiolle hyödyllisiä

vaikutuksia, mutta tutkimuksen tulokset herättävät kysymyksen siitä, kuinka paljon työn kierto lisää työtyytyväisyyttä.

Hackmanin ja Oldhamin teorian ”työn ominaisuuksien vaikutus motivaatioon” mukaan työn merkityksellisyyden kokeminen vaikuttaa työtyytyväisyyteen (Juuti 2006, 69-71; Robbins & Judge 2009, 249-251). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että työn merkityksellisyydellä ja tyytyväisyydellä on toisiinsa vaikuttava suhde, mutta se ei ollut merkittävä.

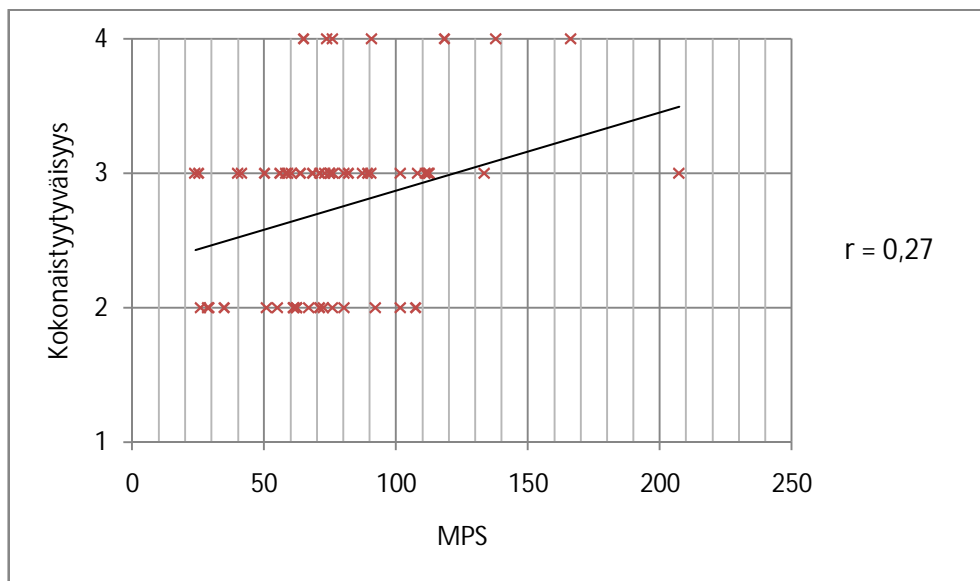
Kuviossa 11 sivulla 36 on kuvattu jokaiselle vastaajalle laskettu Hackmanin ja Oldhamin teorian mukainen MPS pistemäärä ja kokonaistyytyväisyydelle vastaajan antama pistemäärä sekä näiden lineaarinen korrelaatio. MPS pisteet on laskettu mukailien Hackmanin ja Oldhamin työtutkimuskyselyä. Tämän tutkimuksen kyselyssä käytetyt väittämät eivät vastanneet täysin Hackmanin ja Oldhamin alkuperäisen työtutkimuskyselyn väittämiä. Tämän vuoksi lasketut MPS pisteet ovat vain suuntaa antavia eikä niitä voi täysin verrata Hackmanin ja Oldhamin saamiin tuloksiin.

Hackmanin ja Oldhamin MPS pisteiden laskentakaavassa oli viisi osa-aluetta: taitojen moninaisuus, tehtävän sisällön mielekkyys, työn tärkeys, autonomia sekä palaute. Heidän alkuperäisessä työtutkimuksessaan jokaista osa-aluetta tutkittiin kolmella väittämällä. Tässä tutkimuksessa tehdyn kyselyn väittämistä edellä mainitut osa-alueet kattaviksi väittäviksi valittiin seuraavat väittämät:

- Taitojen moninaisuus
  - Työssäni saan tehdä paljon erilaisia asioita
  - Työ vaatii minua käyttämään monimutkaisia tai korkeatasoisia taitoja
  - Työ on kohtalaisen helppoa ja itseään toistavaa
- Tehtävän sisällön mielekkyys
  - Työtehtäviini kuuluu tunnistettavissa olevia kokonaisuuksia, joilla on selkeä alku ja loppu
  - Työni tarjoaa minulle mahdollisuuden täydellisesti viimeistellä työtehtävän, jonka olen aloittanut
- Työn tärkeys
  - Työni on sellaista, että sillä kuinka hyvin sen suoritan, on vaikutusta muiden ihmisten elämään tai hyvinvointiin

- Autonomia
  - o Voin tehdä paljon itsenäisiä päätöksiä työssäni
  - o Työni mahdollistaa minun itse määrittellä kuinka työni teen
  - o Työni mahdollistaa minun itse määrittellä missä työni teen
- Palaute
  - o Työn tekeminen itsessään antaa minulle vihjeitä siitä kuinka hyvin suoriudun tehtävissäni
  - o Pystyn arvioimaan työtehtäviäni tehdessä kuinka hyvin olen tehtävistäni suoriutumassa

Kunkin osa-alueen väittämistä saatu pisteiden keskiarvo sijoitettiin MPS kaavaan (Kuvio 8 sivulla 20) Hackmanin ja Oldhamin työolotutkimuksessa käytetty asteikko oli 1-7. Tämän tutkimuksen kyselyssä käytetty asteikko oli 1-4. Saadut keskiarvopisteet kustakin osa-alueesta kerrottiin luvulla 1,6, jotta se saatiin vastaamaan Hackmanin ja Oldhamin käyttämän asteikon keskimääräisiin arvoihin. Kerroin 1,6 saatiin jakamalla asteikon 1-7 keskiarvo 4, asteikon 1-4 keskiarvolla 2,5.



Kuvio 11. Hackmanin ja Oldhamin teorian mukaisten MPS pisteiden ja kokonaistyytyväisyyden välinen lineaarinen korrelaatio.

MPS pisteiden keskiarvo yrityksessä X on 78. Tämä on selvästi vähemmän kuin pohjoisamerikkalaisissa yrityksissä keskimäärin (George & Jones 1999, 226). Korrelaatiokerroin kokonaistyytyväisyyden ja MPS pisteiden välillä on vain 0,27, vaikka Hackmanin ja Oldhamin mallin mukaan eri työn ulottuvuuksista on seurauksia yksilölle ja organisaatiolle (Juuti 2006, 69-71;



Robbins & Judge 2009, 249-251). Tämä tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Hackmanin ja Oldhamin määrittelemällä työn kokonaisvaltaisella potentiaalilla luontaisen motivaation edistäjänä, eli MPS pisteillä, ei ole selvää tilastollista riippuvuutta kokonaistyytyväisyyden kanssa, ainakaan tutkitussa yrityksessä.

### 6.3 Työn hallinta

Seuraavana on tutkittu työn hallintaan liittyvien työn ominaisuuksien yhteyttä työtyytyväisyyden osa-alueisiin. Näitä tuloksia on esitelty Taulukossa 8.

Taulukko 8. Työn hallinnan ja työtyytyväisyyden osa-alueiden välinen korrelaatio

	Työn merkityksellisyys		Työn hallintamahdollisuudet		Työn antama palaute		Työn kuormittavuus		Kokonaistyytyväisyys työtehtävään	
	r	p-arvo	r	p-arvo	r	p-arvo	r	p-arvo	r	p-arvo
Voin tehdä paljon itsenäisiä päätöksiä työssäni.	0,48	0,00	0,46	0,00	0,34	0,01	0,05	0,72	0,38	0,00
Työni mahdollistaa minun itse määrittellä kuinka työni teen.	0,42	0,00	0,47	0,00	0,34	0,01	0,10	0,48	0,19	0,17
Työni mahdollistaa minun itse määrittellä missä työni teen.	-0,09	0,54	0,17	0,21	0,02	0,88	-0,13	0,37	-0,11	0,41
Työajat ovat tarpeeksi joustavat.	0,34	0,01	0,52	0,00	0,33	0,01	0,18	0,19	0,26	0,06
Voin vaikuttaa siihen järjestykseen missä työni teen.	0,18	0,19	0,28	0,04	0,09	0,51	-0,06	0,64	0,17	0,23
Joudun usein keskeyttämään meneillä olevan työtehtäväni muiden väliin tulevien tai kiireellisimpien asioiden vuoksi.	-0,17	0,22	-0,03	0,85	-0,15	0,29	-0,30	0,03	0,02	0,87
Voin säädellä työpäiväni pituutta.	0,30	0,03	0,36	0,01	0,43	0,00	0,17	0,23	0,24	0,09
Koen voivani vaikuttaa työhöni liittyviin asioihin tarpeeksi	0,67	0,00	0,70	0,00	0,54	0,00	0,15	0,29	0,51	0,00
Koen, että asiakas määrittelee tavan, jolla työskentelen.	-0,30	0,03	-0,22	0,12	-0,31	0,02	-0,08	0,58	-0,11	0,43

Taulukosta 8 voidaan huomata, että omaan työhön liittyvällä vaikutusmahdollisuudella on suuri ja merkittävä korrelaatio eri tyytyväisyyden osa-alueiden kanssa. Väittämän "Voin tehdä paljon itsenäisiä päätöksiä työssäni" korrelaatio kokonaistyytyväisyyden kanssa on  $r=0,38$  ja väittämän "Koen voivani vaikuttaa työhöni liittyviin asioihin tarpeeksi"  $r=0,51$ . Tämä tarkoittaa, että tällä työn ominaisuudella eli autonomialla on voimakas suhde työtyytyväisyyden kanssa. Tätä tukee myös Hackmanin ja Oldhamin teoria "työn ominaisuuksien vaikutus motivaatioon" (Juuti 2006, 69-71; Robbins & Judge 2009, 249-251). Mainittavaa on myös se, että autonomia korreloi voimakkaasti työn merkityksellisuuden kokemisen kanssa ( $r = 0,67$ ). Työ koetaan sitä merkityksellisemmäksi, mitä enemmän itsenäistä päätöksentekoa siihen liittyy. Kuten Lawlerin työtyytyväisyysmalli (Juuti 2006, 30) ennakoii, on työaikojen joustavuudella selvästi suhde

tyytyväisyyteen työn hallintamahdollisuuksien kokemisessa. Sillä ei kuitenkaan ole merkittävää vaikutusta kokonaistyytyväisyyteen. Kaikille työntekijöille joustava työaika ja työpäivän pituuden säätelymahdollisuus eivät selkeästi ole tyytyväisyyttä merkittävästi lisääviä asioita.

Taulukosta 8 sivulla 37 selviää myös, että väittämä ”Joudun usein keskeyttämään meneillä olevan työtehtäväni muiden väliin tulevien tai kiireellisimpien asioiden vuoksi” ei korreloi kokonaistyytyväisyyden kanssa ( $r = 0,02$ ). Työntekijät eivät siis koe työn tekemisen keskeytyksen ja muiden työtä keskeyttävien häiritsevien asioiden vaikuttavan tyytyväisyyteen. Tätä seikkaa ei koeta myöskään kuormittavaksi, sillä korrelaatio tyytyväisyydestä työn kuormittavuuden kanssa ei ole mainittava.

Väittämään ”Koen, että asiakas määrittelee tavan, jolla työskentelen” vastasi melko samaa mieltä 53,7 % ja täysin samaa mieltä 20,4 % vastaajista (Taulukko 9). Huomattavaa on, että tällä ei ole merkittävää vaikutusta kokonaistyytyväisyyteen vaikka aiemmin autonomialla todettiin olevan suuri vaikutus tyytyväisyyteen. Voidaan ajatella, että asiakkaan määrittelemät työskentelytavat on hyväksytty osaksi työtä. Ne työskentelytavat joihin pystytään vaikuttamaan, koetaan tärkeiksi tyytyväisyyden kannalta.

Taulukko 9. Koen, että asiakas määrittelee työskentelytavan

Vastaus	Lukumäärä	%	Summa %
Täysin eri mieltä	3	5,6 %	5,6 %
Hiukan eri mieltä	11	20,4 %	25,9 %
Melko samaa mieltä	29	53,7 %	79,6 %
Täysin samaa mieltä	11	20,4 %	100,0 %
Kaikki	54	100,0 %	

#### 6.4 Palaute

Tässä kappaleessa on tutkittu työn antamaan palautteeseen liittyvien väittämien yhteyttä tyytyväisyyden osa-alueisiin. Näitä tuloksia on esitelty Taulukossa 10 sivulla 39.

Taulukosta 10 sivulla 39 nähdään, että onnistumisen tunteilla on selvä korrelaatio tyytyväisyyden eri osa-alueiden kanssa. Mainittavaa korrelaatioita ei kuitenkaan esiinny kahden muun työstä saatavaa palautetta tutkivan väittämän kanssa. Tästä voidaan päätellä, että sillä on selkeästi enemmän merkitystä, miten yksilö kokee onnistuneensa työssä kuin sillä miten palautetta oikeasti saadaan.

Taulukko 10. Työn antaman palautteen ja työtyytyväisyyden osa-alueiden välinen korrelaatio

	Työn merkityksellisyys		Työn hallintamahdollisuudet		Työn antama palaute		Työn kuormittavuus		Kokonaistyytyväisyys työtehtävään	
	r	p-arvo	r	p-arvo	r	p-arvo	r	p-arvo	r	p-arvo
Työn tekeminen itsessään antaa minulle vihjeitä siitä kuinka hyvin suoriudun tehtävissäni.	0,22	0,11	0,10	0,47	0,12	0,37	-0,05	0,71	0,11	0,42
Pystyn arvioimaan työtehtäviäni tehdessä kuinka hyvin olen tehtävistäni suoriutumassa.	0,32	0,02	0,29	0,03	0,34	0,01	-0,01	0,97	0,34	0,01
Saan onnistumisen tunteita työtäni tehdessä.	0,59	0,00	0,53	0,00	0,58	0,00	0,17	0,22	0,45	0,00

Hackman ja Oldham ennakoivat mallissaan työstä saatavan palautteen vaikuttavan työtyytyväisyyteen (Robbins & Judge 2009, 249-251). Tutkimuksen tulokset tukevat tätä väitettä, mutta heidän mallissaan oletettiin, että tieto työn tuloksista syntyy työn antamasta suorasta ja selkeästä informaatiosta sen tehokkuus- ja suoritustasosta. Mallissa ei kuitenkaan otettu huomion sisäisen motivaation eli onnistumisen tunteiden antamaa palautetta työstä, jolla tämän tutkimuksen perusteella on selvästi suurempi suhde kokonaistyytyväisyyteen kuin suoraan työn suorittamisesta saatavalla palautteella.

## 6.5 Työn kuormitustekijät ja vaatimukset

Seuraavaksi on tutkittu työn kuormitustekijöiden ja vaativuuden yhteyttä työtyytyväisyyden osa-alueisiin. Näitä tuloksia on esitelty Taulukossa 11 sivulla 40.

Kuormitustekijöistä työn merkityksellisyteen vaikuttivat selkeästi eniten negatiivisella korrelaatiolla paineen alaisena työskentely, asiakkaan kanssa asioiminen ja kiire. Näistä kiire ja paineen alaisena työskentely vaikuttavat kokonaistyytyväisyyteen eniten. Voidaan siis päätellä, että työn merkityksellisuuden kokeminen kärsii kiireestä ja hermostuneisuudesta. Tällöin tekemisen merkityksellisyys laskee (Siltala 2004, 247-252). Kova työnteko ja kiivastahtisuus eivät vaikuttaneet merkityksellisuuden kokemiseen eivätkä kokonaistyytyväisyyteen merkittävästi.

Itsestään selvytenä voidaan pitää, että tyytyväisyys työn hallintamahdollisuuksista korreloi työn kuormitustekijöistä työn määrään, kiireen ja henkisen uupumuksen kanssa. Tuloksista voidaan havaita negatiivisia korrelaatioita työn antaman palautteen tyytyväisyyden ja kiirettä, hermostuneisuutta ja työmäärää tutkivien väittämien välillä. Tämä tukee aiemmin tehtyä päätelmää siitä, että onnistumisen tunteet vaikuttavat suuresti tyytyväisyyteen. Mikäli työssä on jatkuva kiire ja töitä on liikaa, ei onnistumisen tunteista ehditä nauttia ja näin positiivinen

korrelaatio tyytyväisyyden kanssa laskee. Kohderyhmän osalta vaikuttaa, että työssä oleva vastuu ei korreloi tyytyväisyyden kanssa merkittävästi. Tätä voi selittää se, että tutkimuksessa tarkasteltavana oleviin työtehtäviin hakeutuvat työntekijät, jotka eivät pidä vastuuta tärkeänä ominaisuutena työssään.

Taulukko 11. Työn kuormitustekijöiden sekä vaatimusten ja työtyytyväisyyden osa-alueiden välinen korrelaatio

	Työn merkityksellisyys		Työn hallintamahdollisuudet		Työn antama palaute		Työn kuormitus ja vaatimukset		Kokonaisytyytyväisyys työtehtävään	
	r	p-arvo	r	p-arvo	r	p-arvo	r	p-arvo	r	p-arvo
Tehtäväni vaativat erittäin kovaa työntekoa.	0,08	0,56	-0,23	0,10	-0,03	0,81	-0,24	0,08	-0,15	0,27
Työni vaatii, että opin paljon uusia asioita.	0,14	0,32	0,01	0,94	0,19	0,17	-0,25	0,07	0,06	0,64
Sain riittävän perehdytyksen nykyiseen työhöni.	0,22	0,12	0,09	0,51	0,05	0,70	0,13	0,33	0,23	0,09
Koen itseni henkisesti uupuneeksi työpäivän jälkeen.	-0,29	0,03	-0,45	0,00	-0,26	0,06	-0,15	0,26	-0,47	0,00
Koen itseni fyysisesti uupuneeksi työpäivän jälkeen.	-0,34	0,01	-0,34	0,01	-0,31	0,02	-0,13	0,37	-0,42	0,00
Koen työskenteleväni paineen alaisena. Koen olevani hermostunut työtä tehdessäni.	-0,47	0,00	-0,46	0,00	-0,36	0,01	-0,22	0,11	-0,49	0,00
Työni stressaa minua.	-0,28	0,04	-0,37	0,01	-0,26	0,06	-0,23	0,10	-0,50	0,00
Koen työtehtäväni kykyihini nähden liian vaikeiksi ja haastaviksi.	-0,18	0,21	-0,22	0,11	-0,21	0,13	-0,20	0,14	-0,32	0,02
Asiakkaan kanssa asioiminen on minulle henkisesti raskasta.	-0,48	0,00	-0,26	0,06	-0,28	0,04	-0,08	0,57	-0,30	0,03
Palvelen asiakasta mieluummin sähköpostitse kuin suoraan puhelimitse.	-0,19	0,17	-0,32	0,02	-0,24	0,08	-0,16	0,26	-0,35	0,01
Työkykyäni on hyvä nykyisen työni henkisten vaatimusten kannalta.	0,26	0,06	0,41	0,00	0,36	0,01	-0,03	0,85	0,23	0,10
Minulla on ollut viimeisen puolen vuoden aikana sellaisia fyysisiä vaivoja tai oireita, jotka mielestäni aiheutuvat työni tekemisestä.	-0,07	0,60	-0,25	0,06	-0,05	0,69	-0,15	0,27	-0,12	0,40
Olen tyytyväinen oman työpisteeni ergonomiaan.	0,27	0,05	0,21	0,13	0,19	0,17	0,22	0,12	0,38	0,01
Minulta edellytetään kohtuuttoman suurta työmäärää.	-0,35	0,01	-0,52	0,00	-0,35	0,01	-0,36	0,01	-0,45	0,00
Voin vaikuttaa työni määrään.	0,39	0,00	0,52	0,00	0,18	0,19	0,15	0,26	0,28	0,04
Minulla on töissä jatkuvasti kiire saada työtehtävät tehdyksi.	-0,43	0,00	-0,46	0,00	-0,41	0,00	-0,37	0,01	-0,45	0,00
Työni on kokonaisuudessaan erittäin kiivastahtista.	-0,13	0,34	-0,21	0,13	-0,12	0,38	-0,26	0,05	-0,13	0,34
Työssäni on sopivasti vastuuta.	0,26	0,06	0,28	0,04	0,41	0,00	0,06	0,66	0,22	0,11
Olen tyytyväinen työssäni käyttämiini välineisiin (esim. tietokoneet ja ohjelmistot).	0,26	0,06	0,33	0,01	0,38	0,00	0,28	0,04	0,28	0,04

Työstä aiheutuvaksi koetut fyysiset vaivat eivät näytä korreloivan kokonaistyytyväisyyden kanssa ( $r = -0,12$ ). Tutkimusjoukosta yli 40 % oli viimeisen puolen vuoden aikana kokenut sellaisia fyysisiä vaivoja tai oireita, jotka hänen mielestään aiheutuivat työn tekemisestä (Taulukko 12). Tätä voidaan pitää huolestuttavana seikkana. Hyvä henkinen työkyky ei tuloksien perusteella lisää kokonaistyytyväisyyttä. Tämä tulos voidaan perustella sillä, että vastaajista yli 90 % koki työkykensä hyväksi nykyisen työn henkisten vaatimusten kannalta.

Taulukko 12. Minulla on ollut viimeisen puolen vuoden aikana sellaisia fyysisiä vaivoja tai oireita, jotka mielestäni aiheutuvat työntekemisestä

Vastaus	Lukumäärä	%	Summa %
Täysin eri mieltä	22	40,7 %	40,7 %
Hiukan eri mieltä	10	18,5 %	59,3 %
Melko samaa mieltä	14	25,9 %	85,2 %
Täysin samaa mieltä	8	14,8 %	100,0 %
Kaikki	54	100,0 %	

Kokonaistyytyväisyyteen eniten vaikuttava tekijä oli stressi ( $r = -0,50$ ). Stressi vaikuttaa kokonaistyytyväisyyteen enemmän kuin yhteenkään tutkituista tyytyväisyyden osa-alueista. Stressillä on havaittavissa kaikissa tyytyväisyyden osa-alueissa negaatio, jolloin kokonaistyytyväisyys kääntyy. On erittäin mielenkiintoista huomata, että kuormitustekijöiden ja työn kuormitus- ja vaatimustekijöiden välillä ei löytynyt lainkaan merkittäviä korrelaatioita.

## 6.6 Työtyytyväisyyden osa-alueet

Tulosten perusteella voidaan myös tarkastella eri työtyytyväisyyden osa-alueiden ja kokonaistyytyväisyyden välisiä korrelaatioita. Taulukossa 13 sivulla 42 on esitetty eri työtyytyväisyyttä tutkittavien osa-alueiden keskinäinen korrelaatio sekä korrelaatio kokonaistyytyväisyyttä esittävän väittämän kanssa. Tutkimuksessa tutkittu työtyytyväisyys koostui näistä työtyytyväisyyden osa-alueista.

Taulukosta 13 sivulla 42 voidaan havaita, että kokonaistyytyväisyyden ja työn merkityksellisuuden kokemisen välissä on voimakas korrelaatio ( $r = 0,60$ ). Tämä on kuitenkin ristiriidassa sen kanssa mitä aiemmin todettiin: työn merkityksellisyydellä ei näyttänyt olevan merkittävää vaikutusta kokonaistyytyväisyyteen. Tähän voi olla selityksenä, että kysymykset eivät olleet hyviä tutkittavan asian kannalta tai ne eivät kattaneet tutkittavaa aluetta. Vastaajat ovat myös voineet ottaa ohjeistuksesta huolimatta huomioon muitakin tekijöitä, kuin ainoastaan tutkittuja työn ominaisuuksia. On myös mahdollista, että kokonaistyytyväisyyttä selvittävään väittämään

”Olen tyytyväinen nykyisiin työtehtäviini” on vastattu yleispiirteisesti tarkoittaen kokonaistyytyväisyyttä.

Taulukko 13. Työtyytyväisyyden osa-alueiden välinen korrelaatio

	Olen tyytyväinen työni merkityksellisyteen	Olen tyytyväinen oman työni hallintamahdollisuuksiin	Olen tyytyväinen työni minulle antamaan palautteeseen	Olen tyytyväinen työni aiheuttamaan kuormituksen tasoon	Olen tyytyväinen nykyisiin työtehtäviini
	r	r	r	r	r
Olen tyytyväinen työni merkityksellisyteen	1,000				
Olen tyytyväinen oman työni hallintamahdollisuuksiin	0,44	1,000			
Olen tyytyväinen työni minulle antamaan palautteeseen	0,52	0,45	1,000		
Olen tyytyväinen työni aiheuttamaan kuormituksen tasoon	0,22	0,13	0,10	1,000	
Olen tyytyväinen nykyisiin työtehtäviini	0,60	0,40	0,50	0,32	1,000

Merkittävä korrelaatio kokonaistyytyväisyyden kanssa on myös tyytyväisyydellä työn antamasta palautteesta ( $r = 0,50$ ). Tämä todettiin jo aiemmin aiheutuvan vahvasti kokemusperäisistä teki-  
jöistä. Pienin korrelaatio on työn kuormituksella ( $r = 0,32$ ). Työn kuormittavuuden on osoitet-  
tu vaikuttavan heikentävästi työsuorituksiin ja sitä kautta osaltaan myös työtyytyväisyyteen  
(Lämsä & Hautala 2005, 74-79; Siltala 2004, 256-261; Viitala 2004 292-296). Tässä tutkimuk-  
sessa ei kuitenkaan löytynyt selvää korrelaatioita suoraan työtyytyväisyyden ja työn kuormitta-  
vuuden välillä.

## 7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli löytää yhteyksiä työn ominaisuuksien ja työtyytyväisyyden välillä. Tutkimusongelmana oli:

- Mitkä työn ominaisuudet ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen palkanlaskijoilla ja HR-assistenteilla/asiantuntijoilla?

Tutkimustuloksien perusteella tutkituista työn ominaisuuksista autonomia ja työstä saatava tunneperäinen palaute ovat eniten yhteydessä työtyytyväisyyteen. Tämä tulos tukee ”uuden johtamisen” ajatuksia: ”Työhön on saatava tunne mukaan. Työssä on viihdyttävä. Tämä edellyttää kunnioitusta, vapautta ja päätäntävaltaa.” (Jungner 2010).

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan myös päätellä, että pelkästään työn ominaisuuksilla ei voida vaikuttaa kovin paljon työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyys syntyy monien eri tekijöiden summasta, joista työn ominaisuudet ovat vain pieni osa.

Taulukko 14. Työn ominaisuuksien ja työtyytyväisyyden väliset merkittävimmät yhteydet

	Työn merkityksellisyys		Työn hallintamahdollisuudet		Työn antama palaute		Työn kuormittavuus		Kokonaisytyytyväisyys työtehtävään	
	r	p-arvo	r	p-arvo	r	p-arvo	r	p-arvo	r	p-arvo
	Työajat ovat tarpeeksi joustavat.	0,34	0,01	0,52	0,00	0,33	0,01	0,18	0,19	0,26
Koen voivani vaikuttaa työhöni liittyviin asioihin tarpeeksi	0,67	0,00	0,70	0,00	0,54	0,00	0,15	0,29	0,51	0,00
Saan onnistumisen tunteita työtäni tehdessä.	0,59	0,00	0,53	0,00	0,58	0,00	0,17	0,22	0,45	0,00
Työni stressaa minua.	-0,28	0,04	-0,37	0,01	-0,26	0,06	-0,23	0,10	0,50	0,00
Minulta edellytetään kohtuuttoman suurta työmäärää.	-0,35	0,01	-0,52	0,00	-0,35	0,01	-0,36	0,01	0,45	0,00
Voin vaikuttaa työni määrään.	0,39	0,00	0,52	0,00	0,18	0,19	0,15	0,26	0,28	0,04

Taulukkoon 14 on koottu työn ominaisuudet joilla on merkittävin yhteys työtyytyväisyyteen. Nämä tulokset viittaavat siihen, että työn ominaisuuksista työaikojen joustavuutta ja oman työn hallintamahdollisuuksia muuttamalla voidaan parantaa Yrityksen X yksikön Y työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Palkanlaskijoiden ja HR-assistenttien/asiantuntijoiden välillä ei esiin-

tynyt suuria eroja työn ominaisuuksien yhteydessä työtyytyväisyyteen. Mainittavaa on, että HR assistenteilla/asiantuntijoilla tyytyväisyys työpisteen ergonomiaan osoittautui voimakkaammin työtyytyväisyyteen yhteydessä olevaksi työn ominaisuudeksi kuin palkanlaskijoilla.

Karasekin ja Theorellin hallintamallin mukaan oletettiin, että tutkimusjoukko kuuluu ryhmään Commercialized Service, jolla on riski ylikuormitukseen (Karasek & Theorell 1990, 281). Oletus piti jossain määrin paikkansa: Työn hallintamahdollisuudet koettiin pieniksi. Kokemukset työn kuormitustekijöistä jakautuivat tasaisesti. Voitiin kuitenkin huomata, että kuormitukseen ei oltu tyytyväisiä ja hallintamahdollisuudet koettiin liian pieniksi eli riski ylikuormitukseen on olemassa. On kuitenkin otettava huomioon, että tyytymättömyys kuormituksen tasoon voi johtua myös siitä, että kuormitus on liian pientä työntekijän sietokykyyn nähden. Tällaisessa tapauksessa mallin mukaan seuraa turhautumista omaan työhön (Karasek & Theorell 1990, 31-34).

Tutkimustulosten perusteella vaikuttaa myös siltä, että Karasekin ja Theorellin työn aiheuttaman kuormituksen hallintamalli toimii. Suunnittelemalla työtehtävät siten, että ne sisältävät mahdollisimman paljon vapautta vaikuttaa omaan työskentelyyn ja työn vaatimukset ovat kohtuulliset, voidaan työn kuormitustekijöitä pienentää ja työtyytyväisyyttä parantaa.

Herzbergin kaksifaktoriteoriassa työ itsessään oli yksi voimakkain tyytyväisyyttä lisäävä motivaatiotekijä (Herzberg 2003, 45; Robbins & Judge 2009, 213). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella työn itsensä voimakasta vaikutusta tyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä voidaan kuitenkin epäillä tutkimuksen kohteena olleissa työtehtävissä. Tulokset osoittivat kuitenkin sen, että työ itsessään on motivaatiotekijä, sillä kaikki tutkitut työtyytyväisyyden osa-alueet korreloivat positiivisesti kokonaistyytyväisyyden kanssa.

Yrityksen X kannalta tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siitä, mihin asioihin työn johtamisessa täytyisi kiinnittää huomiota. Työntekijöiden osallistaminen työhönsä liittyvään päätöksentekoon on avainasemassa haluttaessa parantaa työtyytyväisyyttä. Tulokset myös antavat viitteitä, että Yrityksessä X on tietyissä asiakkuuksissa ylikuormituksen riski.

Tutkimusten tulosten perusteella Yrityksen X kannattaa keskittyä tulevaisuuden työtyytyväisyystutkimuksissa muihin työtyytyväisyyden osa-alueisiin kuin työn ominaisuuksiin. Tämän tutkimusten tulosten yleistettävyys muun tyyppisiin yrityksiin ja muihin ammattiryhmiin olisi mielenkiintoinen tutkimuskohde.



## Lähteet

George, J. Jones, G. 1999. Organizational behavior, second edition. Addison-wesley.

Hagemann, G. 1991. Motivoinnin taito. Weilin+Göös. Jyväskylä.

Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. Oy Edita Ab. Helsinki.

Herzberg, F. 2003, Harvard Business review on motivating people, HB school publishing corporation.

Holopainen, M. Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. WSOY. Helsinki.

Jungner, M. 2010. Perinteinen pomo uhkaa Suomen kilpailukykyä. Helsingin Sanomat. 1.5.2010, s C14.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava Kirjapaino Oy, Keuruu.

Karasek, R. Theorell, T. 1990. Healthy work, Stress, productivity, and the reconstruction of working life. Basic Books.

Lämsä, A., Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Edita Prima Oy. Helsinki.

Niskanen, M., Murto, K. & Haapamäki, J. 1998. Menestys ja jaksaminen – Miten toteuttaa henkistä työsuojelua. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Robbins, S., Judge, T. 2007. Organizational behavior, twelfth edition. Pearson Education. New Jersey.

Robbins, S., Judge, T. 2009. Organizational behavior, 13th edition. Pearson Education. New Jersey.

Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Otava. Keuruu.

Tilastokeskus. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Luettavissa:  
[http://www.stat.fi/tup/julkaisut/isbn\\_978-952-467-930-5.html](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/isbn_978-952-467-930-5.html)  
Luettu 8.1.2010.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan. WS Bookwell Oy. Juva.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Webropol. Luettavissa: [www.webropol.fi](http://www.webropol.fi). Luettu: 5.3.2010.

0% valmiina (Sivu 1 / 5)

## Työn ominaisuuksien yhteys työtyytyväisyyteen

### Taustatiedot

Taustatiedot antavat tärkeää tietoa eri ryhmien välisistä eroista. Niitä ei käytetä yksilöiden tunnistamiseen.

Valitse vaihtoehto joka kuvaa sinua eniten.

#### 1) Ikä

- 30 tai vähemmän
- 31-40
- 41-50
- 51 tai enemmän

#### 2) Työtehtäväsi

- Palkanlaskija
- HR-assistentti/asiantuntija
- Muu

#### 3) Olen työskennellyt nykyisen kaltaisissa työtehtävissä

- Alle vuoden
- 1-5 vuotta
- Yli viisi vuotta

#### 4) Kuinka paljon teet etätöitä kotona?

- En ollenkaan
- 1-3 päivää kuukaudessa
- Enemmän kuin kolme päivää kuukaudessa

#### 5) Asiakas, jolle pääsääntöisesti työskentelet

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- Muu

Seuraava -->

25% valmiina (Sivu 2 / 5)

## Työn ominaisuuksien yhteys työtyytyväisyyteen

### Työn merkityksellisyys

6) Seuraavana on esitetty sarja väittämiä koskien työsi merkityksellisyyttä. Valitse jokaiseen väittämään vaihtoehto joka kuvaa sinun työtehtäviäsi parhaiten.

	Täysin eri mieltä	Hiukan eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Työni edellyttää minulta luovuutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Työni vaatii pitkälle kehittynyttä osaamista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Työssäni saan tehdä paljon erilaisia asioita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Työtehtäväni antavat minulle tarpeeksi haasteita kykyihini nähden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Työ vaatii minua käyttämään monimutkaisia tai korkeatasoisia taitoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Työni antaa mahdollisuuksia kehittää itseäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Työ on kohtalaisen helppoa ja itseään toistavaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Työtehtäviini kuuluu tunnistettavissa olevia kokonaisuuksia, joilla on selkeä alku ja loppu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Työni tarjoaa minulle mahdollisuuden täydellisesti viimeistellä työtehtävän, jonka olen aloittanut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Työni on sellaista, että sillä kuinka hyvin sen suoritan, on vaikutusta muiden ihmisten elämään tai hyvinvointiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Työtehtäväni ovat selkeät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Työlläni on selkeät tavoitteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Olen tyytyväinen työni merkityksellisyyteen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

&lt;-- Edellinen

Seuraava --&gt;

50% valmiina (Sivu 3 / 5)

## Työn ominaisuuksien yhteys työtyytyväisyyteen

### Työn hallinta

7) Seuraavana on esitetty sarja väittämiä koskien työsi hallittavuutta. Valitse jokaiseen väittämään vaihtoehto joka kuvaa sinun työtehtäviäsi parhaiten.

	Täysin eri mieltä	Hiukan eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
14. Voin tehdä paljon itsenäisiä päätöksiä työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Työni mahdollistaa minun itse määrittellä kuinka työni teen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Työni mahdollistaa minun itse määrittellä missä työni teen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Työajat ovat tarpeeksi joustavat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Voin vaikuttaa siihen järjestykseen missä työni teen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Joudun usein keskeyttämään meneillä olevan työtehtäväni muiden väliin tulevien tai kiireellisimpien asioiden vuoksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Voin säädellä työpäiväni pituutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Koen voivani vaikuttaa työhöni liittyviin asioihin tarpeeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Koen, että asiakas määrittelee tavan, jolla työskentelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Olen tyytyväinen oman työni hallintamahdollisuuksiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

&lt;-- Edellinen

Seuraava --&gt;

75% valmiina (Sivu 4 / 5)

## Työn ominaisuuksien yhteys työtyytyväisyyteen

### Palaute

Palautteella EI tarkoiteta tässä yhteydessä esimiehen, asiakkaan tai työtoverien antamaa palautetta tai palkkiota, vaan sitä, kuinka itse työ tarjoaa selkeää informaatiota tehokkuudesta ja työn suoritusasosta.

8) Seuraavana on esitetty sarja väittämiä koskien työsi sinulle antamaa palautetta. Valitse jokaiseen väittämään vaihtoehto joka kuvaa sinun työtehtäviäsi parhaiten.

	Täysin eri mieltä	Hiukan eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
24. Työn tekeminen itsessään antaa minulle vihjeitä siitä kuinka hyvin suoriudun tehtävissäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Pystyn arvioimaan työtehtäviäni tehdessä kuinka hyvin olen tehtävistäni suoriutunut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Saan onnistumisen tunteita työtäni tehdessä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Olen tyytyväinen työni minulle antamaan palautteeseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

&lt;-- Edellinen

Seuraava --&gt;

100% valmiina (Sivu 5 / 5)

**Työn ominaisuuksien yhteys työtyytyväisyyteen****Työn kuormitustekijät ja vaatimukset**

9) Seuraavana on esitetty sarja väittämiä koskien työsi kuormittavuutta ja vaatimuksia. Valitse jokaiseen väittämään vaihtoehto joka kuvaa sinun työtehtäväsi parhaiten.

	Täysin eri mieltä	Hiukan eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
28. Tehtäväni vaativat erittäin kovaa työntekoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Työni vaatii, että opin paljon uusia asioita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Sain riittävän perehdytyksen nykyiseen työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Koen itseni henkisesti uupuneeksi työpäivän jälkeen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Koen itseni fyysisesti uupuneeksi työpäivän jälkeen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Koen työskenteleväni paineen alaisena. Koen olevani hermostunut työtä tehdessäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Työni stressaa minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Koen työtehtäväni kykyihini nähden liian vaikeiksi ja haastaviksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Asiakkaan kanssa asiointi on minulle henkisesti raskasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Palvelen asiakasta mieluummin sähköpostitse kuin suoraan puhelimitse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Työkykyäni on hyvä nykyisen työni henkisten vaatimusten kannalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Minulla on ollut viimeisen puolen vuoden aikana sellaisia fyysisiä vaivoja tai oireita, jotka mielestäni aiheutuvat työni tekemisestä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Olen tyytyväinen oman työpisteeni ergonomiaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Minulta edellytetään kohtuuttoman suurta työmäärää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Voin vaikuttaa työni määrään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Minulla on töissä jatkuvasti kiire saada työtehtävät tehdyksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Työni on kokonaisuudessaan erittäin kiivastahtista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Työssäni on sopivasti vastuuta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Olen tyytyväinen työssäni käyttämiin välineisiin (esim. tietokoneet ja ohjelmistot).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Olen tyytyväinen työni aiheuttamaan kuormituksen tasoon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Olen tyytyväinen nykyisiin työtehtäviini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10) Edellä oli esitetty väittämiä eri työn ominaisuuksista. Mitä työn ominaisuuksia haluaisit työssäsi muutettavan?

11) Millä keinoin haluaisit edellä mainitsemiasi ominaisuuksia muutettavan?

12) Tähän voit antaa kommentteja kyselyyn, tutkimukseen ja oman työsi ominaisuuksiin liittyen. Sana on vapaa.

Kiitos vastauksistasi.

Hei,

Yrityksen X Suomen yksikössä Y tehdään tutkimusta työn ominaisuuksien yhteydestä työtyytyväisyyteen.

Kyselyyn voivat vastata kaikki Suomen yksikön Y työntekijät joiden työsuhde on kestänyt yli 3kk. Kysely on täysin luottamuksellinen ja siihen vastataan anonyymisti. Vastausten perusteella ei ole mahdollista tunnistaa vastaajaa. Kysely on osa Tuomas Makkosen opinnäytetyötä. Kyselyyn tulee vastata viimeistään 12.3.2010 mennessä. Kyselyyn vastaaminen vie 5-10 min.

Ohessa on linkki, jota seuraamalla pääset vastaamaan kyselyyn.

Terveisin