

Työtyytyväisyyden kartoittaminen turvallisuus- alan henkilöstövuokrausyrityksessä

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun koulutusohjelma
Elämysmatkailun suuntautumisvaihtoehto
Opinnäytetyö
Kevät 2011
Juha Rönkkö

Lahden ammattikorkeakoulu
Matkailun koulutusohjelma

RÖNKKÖ, JUHA: Työtyytyväisyyden kartoittaminen turvallisuusalan
henkilöstövuokrausyrityksessä

Elämymatkaillen oppinnäytetyö, 65 sivua, 5 liitesivua

Kevät 2011

TIIVISTELMÄ

Tämän oppinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa turvallisuusalan henkilöstövuokrausyrityksen työtyytyväisyyden taso. Tavoitteena oli myös kehittää yrityksen käyttöön työtyytyväisyyttä mittaava kyselylomake sekä antaa jatkokehittämisehdotuksia yrityksen toiminnan parantamiseksi. Tässä oppinnäytteessä tutkittiin työtyytyväisyyttä työtä välittävssä henkilöstövuokrausyrityksessä.

Tässä työssä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kyselytutkimus lähetettiin 23 työntekijälle, joista 14 palautti kyselylomakkeen täytettynä. Tutkimustulokset osoittivat, että Yritys X:n työntekijät ovat pääosin hyvin tyytyväisiä omaan työhönsä sekä yrityksen toimintaan. Tyytyväisimpiä työntekijöitä yrityksessä olivat 0 - 11 kuukautta työskennelleet sekä 18 - 24 vuotiaat työntekijät.

Tutkimuksen tulosten perusteella vastaajat olivat tyytyväisimpiä seuraaviin osa-alueisiin: esimiehen tavoitettavuus, työilmapiiri, laadukas työpaikka, työn mielekkyys ja työvuorojen ajankohdat sekä määrät. Vastaajat arvioivat kehitettävää olevan seuraavissa organisaation osa-alueissa: ammatillisen osaamisen kehittäminen, johdon ja henkilöstön välinen tiedonkulku, palautteen saanti työstä, perehdyttäminen, työyhteisöllisyyden kehittäminen sekä yrityksen kustantama vaatetus.

Oppinnäytetyön lopussa on tulosten esittämisen lisäksi annettu kehittämisehdotuksia toimeksiantajalle koskien työtyytyväisyyden kehittämistä. Työn liitteenä ovat työtyytyväisyystutkimus sekä toimeksiantajan arvio työn onnistuneisuudesta ja työelämälähtöisyydestä.

Avainsanat: Henkilöstövuokraus, järjestyksenvalvonta, työilmapiirikartoitus, epätyypillinen työsuhte

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Tourism

RÖNKKÖ, JUHA: Job satisfaction research at a security field's personnel hiring company

Thesis in Soft Adventure Tourism, 65 pages, 5 appendices

Spring 2011

ABSTRACT

The aim at this thesis was to explore the level of work satisfaction at a personnel hiring company specialized in security field. Another goal was to develop a questionnaire for measuring work satisfaction and to give development ideas for the firm. This thesis studied the work satisfaction at a personnel hiring company.

This survey was conducted using quantitative research method. The survey questionnaire was sent to 23 employees, 14 of which were returned. The results showed that employees of the company X are mainly very satisfied of their work at the company. Most satisfied employees were the ones who have been working at firm for 0 - 11 months and the ones aged between 18 - 24.

According to the results employees were most satisfied of the next sectors: manager's availability, work atmosphere, quality of the workplace, sensibleness of the work, amount and schedule of the shifts. The employees evaluated that next sectors could be developed: professional knowledge, communication between manager and employees, getting feedback at work, familiarization, developing communality at work and work clothing sponsored by the company.

At the end of this thesis is also given development proposals to the employer on how to improve work satisfaction. Attachments are questions of the job satisfaction survey and the evaluation of the company X manager concerning success and work orientation of this thesis.

Keywords: personnel hiring, stewarding, work climate survey, non-typical employment.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimusongelma, tausta ja tavoitteet	2
1.2	Työtyytyväisyystutkimuksia henkilöstövuokrausyrityksissä	4
2	TOIMIALAN ESITTELY	6
2.1	Toimeksiantajan esittely	6
2.2	Järjestyksenvalvonta	7
2.3	Henkilöstövuokraus	10
2.4	Epätyypillinen työsuhde	12
3	TYÖNTEKIJÄÄN LIITTYVÄT TEKIJÄT	14
3.1	Työtyytyväisyys	14
3.2	Ilmapiiri	17
3.3	Asenne	18
3.4	Motivaatio	20
3.4.1	Työmotivaatio	22
3.4.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	23
3.5	Motivaatio- ja tarveteoriat	26
3.5.1	Maslow'n teoria	27
3.5.2	Hertzbergin kaksifaktoriteoria	28
4	ORGANISAATIOON LIITTYVÄT TEKIJÄT	31
4.1	Yritys- ja työnantajakuva	31
4.2	Johtaminen ja esimiestyö	33
4.3	Tiedotus ja viestintä	36
4.4	Palautteet	37
5	TYÖTYTYTYVÄISYYS YRITYS X:SSÄ	38
5.1	Työilmapiirikartoitus	38
5.2.1	Menetelmä ja aineisto	40
5.2.2	Tutkimuksen reliaabelius ja validius	43
5.3	Tyytyväisyys omaan työhön sekä organisaation toimintaan	45
5.3.1	Tyytyväisyys työnantajakuvaan	47
5.3.2	Tyytyväisyys työilmapiiriin ja toimintaan	48
5.3.3	Tyytyväisyys työympäristöön	51
5.3.4	Kehittämisen kohteet organisaation toiminnassa	53

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia työtyytyväisyyttä turvallisuusalan henkilöstönvuokrausyrityksessä. Anonymiyssuojan säilyttämiseksi yrityksestä käytetään nimitystä Yritys X.

Mitä työtyytyväisyydellä tarkoitetaan? ”Jos sisäiset ja ulkoiset palkkiot vastaavat sitä, mitä yksilö haluaa tai arvostaa tai pitää soveliaana ja edullisena, hän kokee työssään tyytyväisyyttä. Työtyytyväisyys syntyy ihmisen ja työn suhteesta eli työstä sellaisena, millaiseksi ihminen sen arvioi”. (Ruohotie & Honka 1999, 33.)

Työtyytyväisyystutkimus Yritys X:lle sai alkunsa kiinnostuksesta tehdä tutkimuksellinen lopputyö työelämälähtöisestä aiheesta. Opinnäytetyön toimeksiantajaksi valikoitui työnantajani, Yritys X, molemminpuolisen kiinnostuksen johdosta. Yritys X on turvallisuusalan henkilöstönvuokrausyritys, joka pääasiallisesti välittää järjestyksenvalvojia ravintoloihin sopimukseen perustuvana toimeksiantona. Yrityksen pääliiketoiminta muodostuu siis vuokratyöntekijöiden välittämisestä yrityksiin.

Työntekijöiden työsuhteet Yritys X:ssä ovat vuokratyösuhteita. Tässä työssä tarkastelun kohteena on siis vuokratyöntekijän ja häntä vuokraavan yrityksen eli Yritys X:n välinen suhde. Vuokratyöntekijän suhde siihen organisaatioon, jossa työtä tehdään fyysisesti, ei ole perinteisessä mielessä lainkaan työsuhde. Vuokratyö luetaan epätyypilliseksi työsuhteeksi. Epätyypilliseksi työsuhteiksi luetaan myös määräaikainen työ, osa- aikainen työ, kotiansiotyö sekä etätyö. (Sutela, Notkola & Vänskä 2001; Viitala & Mäkipelkola 2005, 17.)

Aihetta vuokratyöntekijöiden käytöstä yrityksissä ja heidän tyytyväisyyttään tai tyytymättömyyttään työssään on tutkittu paljon viime vuosina, joten saatavilla oli etukäteen riittävästi tutkimustietoa (Viitala & Mäkipelkola 2005, 28). Myös työtyytyväisyysmittauksia henkilöstönvuokrausyrityksissä on aikaisemmin tehty myös opinnäytetöinä useita. Seuraavassa luvussa esitellään aikaisempia tutkimuksia ja niiden pohjalta tehtyjä tutkimustuloksia. Aikaisempien tutkimuksien tulok-

set antavat tietoa siitä, miten tyytyväisiä henkilöstövuokrausyritysten työntekijät ovat tutkimuksien mukaan olleet yritysten toimintaan.

1.1 Tutkimusongelma, tausta ja tavoitteet

Tutkimusongelma on Yritys X:n henkilökunnan työtyytyväisyyden kartoitus.

Kartoitus tehdään yrityksessä ensimmäistä kertaa, joten tällä opinnäytetyöllä mitataan lähtökohta työtyytyväisyyden kehittämiseksi yrityksessä.

Tutkimuskysymykset ovat:

- kuinka tyytyväisiä Yritys X:n työntekijät ovat omaan työhönsä sekä organisaation toimintaan?
- mitkä ovat tärkeimpiä työtyytyväisyyden kehittämisen kohteita yrityksen toiminnassa?

Tämän opinnäytteen tavoitteet ovat seuraavat:

1. tuottaa Yritys X:lle työtyytyväisyyden mittaamiseen soveltuva kyselylomake hyödynnettäväksi myös tulevaisuudessa
2. mitata yrityksen työntekijöiden työtyytyväisyyden taso
3. antaa kehittämissuhteita yrityksen johdolle.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan työtyytyväisyyttä Yritys X:ssä niillä osa-alueilla, joista toimeksiantaja on ensisijaisesti toivonut palautetta ja kehittämissuhteita. Tutkimuksessa ei tutkita työtyytyväisyyttä työkohteissa, joissa järjestyksenvalvontaa toteutetaan alihankintana.

Opinnäytteen keskeiset käsitteet ovat henkilöstövuokraus, järjestyksenvalvonta sekä työilmapiirikartoitus. Opinnäytteen teoriaosuudessa lukijalle avataan työtyytyväisyys-käsitettä. Samoin läpi käydään käsitteet ilmapiiri, motivaatio, Hertzbergin kaksifaktoriteoria sekä työn rikastamismalli ja Maslow'n tarvehierarkia. Toisen teorialuku koostuu yrityksen päivittäiseen johtamiseen liittyvistä asioista työtyytyväisyyden näkökulmasta. Näitä ovat yritys- ja työnantajakuva, johtaminen ja esimiestoiminta, tiedotus ja viestintä sekä palautteet. Teoriaosuus käsittelee niitä

asioita, joita kyselylomakkeessa on tutkimukseen osallistuneilta kysytty. Perekhdytyksen tarkasteleminen on jätetty teoriasta pois. Teoreettisen viitekehysten pohjalta kyselylomakkeeseen otettiin mukaan yritys- ja työantajakuvaa mittaavia kysymyksiä, joita olivat: tyytyväisyys saada työskennellä Yritys X:ssä, Yritys X laadukkaan työpaikan tarjoajana sekä sitoutuneisuutta mittaava kysymys.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja kyselylomakkeen rakenne muodostui pitkälti toimeksiantajan toiveiden mukaisesti. Tutkimuksessa haluttiin erityisesti tutkittavan, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat seuraaviin yrityksessä johdettaviin asioihin: työn palkitsevuus ja itsensä tärkeäksi kokeminen, työkohteiden mielekkyys, johtamistavan toimivuus, työvuorosunnittelun toimivuus sekä työvuoroihin vaikuttamisen mahdollisuus, palautejärjestelmän ja sisäisen viestinnän toimivuus, mielipide yrityksen tarjoamasta vaatetuksesta sekä ideoita ja kehittämisehdotuksia yrityksen toiminnan parantamiseksi. Lisäksi kyselylomakkeeseen otettiin Työyhteisöindeksi- kartoitusmenetelmästä tutkimusta täydentäviä aihealueita (Lindström, Hottinen & Bredenberg 2000), joita olivat: kykenevyys oman ammatillisen osaamisen kehittämiseen Yritys X:n palveluksessa, ilmapiirin taso, perekhdytyksen laatu, tuen ja avun saanti työkohteessa työskennellessä muilta työntekijöiltä sekä tyytyväisyys omaan työhön.

Työyhteisöindeksi-kartoitusmenetelmä on kehitetty työyhteisön tilan toistuvaan seurantaan. Siinä käytetään kyselylomaketta, joka on laadittu Työilmapiiri- ja hyvinvointibarometrin © eli THB:n pohjalta. (Lindström, Hottinen & Bredenberg 2000; Hottinen 2002.) Alkuperäinen työyhteisöindeksi perustuu työstressiä ja organisaatiokäyttäytymistä selittäviin teorioihin sekä näkökulmaan tuottavista ja terveistä organisaatioista (Cooper & Cartwright 1994).

Tulokset-osiossa esitellään tutkimuksessa käytetyt tutkimukselliset menetelmät ja tehdyt valinnat tutkimuksen suhteen sekä arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin onnistumista kehittämisehdotuksineen. Sen jälkeen esitellään tulokset ja annetaan kehittämisehdotuksia Yritys X:n toiminnan parantamiseksi. Viimeisessä luvussa on varattu opinnäytetyön yhteenvedolle.

1.2 Työtyytyväisyystutkimuksia henkilöstövuokrausyrityksissä

Aiempia tutkimuksia henkilöstövuokrausyritysten työntekijöiden työtyytyväisyydestä on tehty useita. Seuraavaksi esitellään kolme aikaisempaa tutkimusta, jotta saadaan näkökulmaa vuokratyöntekijöiden kokemuksista.

Sini Alamäki on Lahden Ammattikorkeakoulussa tehdyssä opinnäytetyössään ”Epätyypillisessä työsuhteessa toimivan henkilöstön sitouttaminen organisaatioon”, tutkinut henkilöstön sitoutumista työnvälitysyrityksenä turvallisuusalalla toimivan yrityksen organisaatioon. Yritys välittää järjestyksenvalvontapalveluita ravintoloihin ja tapahtumiin sekä järjestää turvallisuusalan koulutuksia ja muita turvallisuusalaan liittyviä toimintoja. (Alamäki 2007, 38.)

Työn tavoitteena Alamäellä oli tuoda esille keinoja, joilla yrityksen johto voi entisestään lisätä työntekijöiden sitoutumista. Tutkimuskysymyksiä Sini Alamäellä oli: Miten organisaation johto voi vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen sekä miten epätyypilliset työsuhteet vaikuttavat organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimusaineiston Alamäki on kerännyt haastattelemalla neljää case- yrityksen työntekijää. Lisäksi tutkimuksessa on haastateltu yrityksen toimitusjohtajaa sen selvittämiseksi, miten yritys toimii tällä hetkellä työntekijöiden sitoutumiseen liittyvien asioiden kohdalla. (Alamäki 2007, 2.)

Sini Alamäen mukaan hänen tutkimuksensa osoitti, että positiivisina asioina case-yrityksen työntekijät pitivät työyhteisön hyvää työilmapiiriä, työssä kehittymistä, työvuoroista sopimista joustavasti sekä motivoivaa työtä. Tutkimuksessa todettiin lisäksi, että työntekijät kokivat työnsä omaa osaamista vastaavaksi ja pitivät siitä, että yrityksessä panostetaan työntekijöiden kouluttamiseen viikoittain varatulla koulutustilalla. Eniten kehitettävää Alamäki löysi tiedonkulun kehittämisessä esimiehen ja työntekijän välillä sekä palautteen antamisessa. Työntekijöiden työsuhteiden epätyypillisuus tuli esille siten, että työyhteisön jäseniä ei koettu tutuiksi. (Alamäki 2007, 48 - 49.)

Alamäen tutkimuksen mukaan yrityksen työntekijät kokivat olevansa osa työtä välittävää organisaatiota. Koulutuksiin osallistuminen työntekijöiden keskuudessa

oli myös yleistä. Tutkimuksessa todettiin työntekijöiden tyytyväisyyden olevan pääosin hyvällä mallilla. (Alamäki 2007, 49 - 50.)

Riitta Viitala & Jutta Mäkipelkola ovat julkaisseet tutkimusraportin ”Työntekijä vuokrattuna - vuokratyövoiman käytön vaikutuksia työyhteisössä. Raportissa on tarkasteltu vuokratyövoiman käyttöä työntekijöiden ja työyhteisöjen näkökulmista. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin viidestä erityyppisestä vuokratyövoimaa käyttävästä yrityksestä, haastattelemalla jokaisesta yrityksestä vähintään yhtä vuokratyöntekijää, vakituista työntekijää, esimiestä ja henkilöstöpäällikköä. (Viitala & Mäkipelkola 2005.)

Viitalan & Mäkipelkolan tutkimuksen pohjalta on kannattavaa tämän opinnäytteen yhteydessä tuoda esille vain vuokratyöntekijöiden kokemuksia. Tutkimuksen pohjalta suurimmaksi hiertäväksi asiaksi muodostui epäoikeudenmukaisuus, sillä vuokratyöntekijät eivät päässeet osallisiksi samoista henkilöstöeduista kuin vakituiset työntekijät. Vuokratyöntekijöiden suuri vaihtuvuus sekä työtehtävien jatkuva vaihtaminen tuotti perehdyttämisen tarvetta ja siten lisäsi vastuuta esimiehillä ja työtovereilla. Myös tuottavuus- ja laatuongelmia esiintyi. Viitala & Mäkipelkola päätyivät tutkimuksessaan myös päätelmään, että ne yritykset, jotka osoittavat sitoutuvansa ihmisiin ottamalla heidät työsuhteisiin, voivat erottautua myönteisellä työnantajakuvalla työmarkkinoilla. Erityisesti tämä pätee aloilla, joissa vallitsee työvoimapula. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 2 - 3.)

Keväällä 2010 Jyväskylän yliopistosta valmistuneessa Pro Gradu- työssään Tiia Oja-Nisula on tutkinut vuokratyöntekijöiden työtyytyväisyyttä. Hän pyrki tutkimuksessaan selvittämään, ”mitkä tekijät vaikuttavat vuokratyöntekijöiden työtyytyväisyyden muodostumiseen, miten eri demografiset eli rakenteelliset tekijät (sukupuoli, ikä, koulutus) ovat yhteydessä vuokratyöntekijöiden työtyytyväisyyteen, sekä millaisia eroavaisuuksia kahden eri henkilöstöpalveluyrityksen vuokratyöntekijöiden työtyytyväisyydessä ilmenee”. (Oja-Nisula 2010.) Erityisesti kaksi ensin mainittua ovat Yritys X:n työtyytyväisyystutkimuksen kannalta olennaisia tutkimusongelmia. Oja-Nisulan tutkimuksen tulosten mukaan vuokratyöntekijät olivat kokonaisuudessaan hyvin tyytyväisiä vuokratyön tekemiseen. Työtyytyväisyyden muodostumiseen vaikuttavat Oja-Nisulan mukaan kaikki työtyytyväisyy-

den osa- alueet eli työn sisältö, palkitseminen, työolosuhteet, esimiestoiminta sekä organisaatio ja johtaminen. Oja-Nisula päätyi siihen tulokseen, että rakenteelliset tekijät (ikä, sukupuoli) eivät ole yhteydessä vuokratyöntekijöiden tyytyväisyyteen. Vähiten tyytyväisiä vuokratyöntekijät olivat Oja-Nisulan tutkimuksessa palkitsemiseen liittyviin asioihin, varsinkin päätöksenteko- ja uralla etenemismahdollisuuksiinsa. Ottaen huomioon vuokratyöntekijän kokeman epävarmuuden tunteen ja jatkuvan huolen työpaikkansa jatkuvuudesta, arvioivat vuokratyöntekijät Oja-Nisulan mukaan työn tekemisen edut ja hyödyt suuremmiksi kuin haitat ja ongelmat. (2010, 56 – 57.)

2 TOIMIALAN ESITTELY

2.1 Toimeksiantajan esittely

Yritys X on vuonna 2006 perustettu turvallisuusalan henkilöstönvuokrausyritys. Yritys tarjoaa turvallisuuspalveluita sekä -koulutusta asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Yritys on erikoistunut ammattitaitoisten järjestyksenvalvojien välittämiseen asiakkaille. Yrityksen liikevaihtoluokka on 400 000 - 500 000 € vuodessa. Yritys haluaa tarjota työntekijöilleen mahdollisimman pitkäaikaisen ja vakaan työsuhteen. (Toimeksiantaja 2009.) Yrityksen harjoittama yleisin toimintatapa järjestyksenvalvontapalveluiden tarjoamisessa asiakkaalle on alihankinta ja henkilökohtainen alihankinta. Siinä Yritys X ottaa asiakkaalta hoidettavakseen ravintolan tai tapahtuman turvallisuuspuolen. Asiakasyrityksellä ei ole työnjohto- oikeutta, mutta heillä on oikeus vaatia sopimuksen mukaista työsuoritusta. (Pohjanoksa & Perkka-Jortikka 2004, 25 - 26.)

2.2 Järjestyksenvalvonta

Suomessa järjestyksenvalvonnan harjoittamista majoitus- ja ravitsemisliikkeissä, säätelee Suomen laki. Tässä työssä järjestyksenvalvonnalla tarkoitetaan yleisötilaisuuksissa eli majoitus- ja ravitsemisliikkeissä tapahtuvaa järjestyksenvalvontaa. Järjestyksenvalvonta- alalla noudatettavia lakeja ovat muun muassa:

- Laki järjestyksenvalvojista (533/ 1999)
 - Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta (308/2006)
 - Kokoontumislaki (530/1999)
 - Rikoslaki (39/1889)
 - Järjestyslaki (612/2003)
 - Pakkokeinolaki (450/1987)
 - Poliisilaki (493/1995)
 - Yhdenvertaisuuslaki (21/2004)
 - Perustuslaki (731/1999)
 - Joissakin tilanteissa ulkoilulaki (606/1973) ja merimieslaki (423/1978)
- (Järjestyksenvalvojan koulutusmateriaali 2009.)

Tässä työssä majoitus- ja ravitsemisliikkeisiin sovelletaan kokoontumislain (1999/530) säädöksiä yleisötilaisuutena. Yleisötilaisuudella kokoontumislaisissa (1999) tarkoitetaan muun muassa yleisölle avoimia huvitilaisuuksia.

Laissa majoitus- ja ravitsemistoiminnasta (2006/308) sanotaan, että järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitämiseksi majoitus- ja ravitsemistoiminnan harjoittaja saa asettaa liikkeeseen ja sen välittömään läheisyyteen järjestyksenvalvojista annetussa laissa (533/1999) tarkoitettuja järjestyksenvalvojia. Kihlakunnan poliisilaitos voi myös määrätä toimialueellaan sijaitsevaa majoitus- ja ravitsemisliikettä asettamaan liikkeeseen ja sen välittömään läheisyyteen määrääjäksi tai toistaiseksi riittävän määrän järjestyksenvalvojia, jos liikkeen toiminnassa on ilmennyt toistuvia järjestyshäiriöitä tai jos siihen turvallisuuden ja järjestyksen ylläpitämiseksi on liikkeen toimintaan liittyvä erityinen syy. Eniten järjestyksenvalvojia työskentelee yökerhoissa, hotelleissa sekä isoissa viihdekeskuksissa. Niissä tarvitaan eniten järjestyksenvalvojia tilojen isojen kokonsa vuoksi. Pienemmissä majoitus- ja ravitsemisliikkeissä järjestyksenvalvoja tarvittaessa valvoo turvallisuutta ja järjes-

tystä yleensä viikonloppuisin sekä juhlapyhinä. Jos majoitus- tai ravitsemisliike sijaitsee keskeisellä paikalla kuten kaupungin keskustassa, voi siellä työskennellä järjestyksenvalvoja/ järjestyksenvalvojia joka ilta. Tähän vaikuttavia asioita ovat muun muassa Kihlakunnan Poliisilaitoksen asettamat määräykset, majoitus- tai ravitsemisliikkeen sijainti, aukioloaika ja häiriöiden määrä. (Laki järjestyksenvalvoista 533/1999; laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta 2006/308.)

Järjestyksenvalvojaksi voidaan hyväksyä 18 vuotta täyttänyt henkilö, joka tunnetaan rehelliseksi ja luotettavaksi ja on henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan tehtävään sopiva. Järjestyksenvalvojaksi pääsemiseksi vaaditaan hyväksytysti suoritettu Poliisihallituksen määrittämä vaatimukset täyttävä järjestyksenvalvojan peruskoulutus. Järjestyksenvalvojaksi voidaan hyväksyä enintään viisi vuotta kerrallaan ja hyväksymisen suorittaa kotikunnan poliisilaitos. (Laki järjestyksenvalvoista 12 § 1999/533.)

Järjestyksenvalvojan työtehtävät

Järjestyksenvalvojan tehtävät ovat laissa määriteltä erittäin tarkasti. Tehtävät ja toimenkuvat ovat samoja kaikille järjestyksenvalvojina työskenteleville. Toimialue, jossa työskennellään, määrittelee työnkuvan tarkemmin. Laki järjestyksenvalvoista (1999/533) 3-12 §:t määrittelevät tarkasti järjestyksenvalvojan tehtävät ja toimintatavat.

Laissa järjestyksenvalvoista (1999/533) sanotaan, että järjestyksenvalvojan on majoitus- ja ravitsemisliikkeissä työskennellessään ylläpidettävä järjestystä ja turvallisuutta sekä estettävä rikoksia ja onnettomuuksia toimialueellaan. Työskennellessään järjestyksenvalvoja noudattaa laissa ja asetuksissa annettuja säännöksiä ja noudattaa poliisin sekä pelastus- ja muiden viranomaisten etukäteen tai tilaisuuden aikana antamia käskyjä ja määräyksiä. Järjestyksenvalvojan tulee toiminnassa asettaa etusijalle sellaiset toimenpiteet, jotka edistävät yleisön turvallisuutta. Järjestyksenvalvoja valvoo, ettei hänen toimialueellaan vaaranneta kenenkään turvallisuutta. (Laki järjestyksenvalvoista 1999/533.)

Lain järjestyksenvalvojista (1999/533) 6 §:n mukaan järjestyksenvalvojan tulee estää pääsy ravintolaan henkilöltä, jonka päihtymyksensä, käyttäytymisensä tai varustautumisensa vuoksi on perusteltua syytä epäillä vaarantavan siellä järjestyks-
tä tai turvallisuutta taikka joka ei ole täyttänyt sinne pääsyn edellytykseksi asetet-
tua ikää.

Lisäksi lain järjestyksenvalvojista (1999/533) 7 §:n mukaan järjestyksenvalvoja voi poistaa toimialueeltaan henkilön, jos hän:

- 1) on päihtynyt ja häiritsee siellä järjestyks- tai muita henkilöitä;
- 2) esiintyy uhkaavasti, meluamalla tai väkivaltaisuudella häiritsee järjestyks-
tai vaarantaa turvallisuutta siellä; tai
- 3) jättää huomautuksesta huolimatta noudattamatta järjestyksen tai turvalli-
suuden ylläpitämiseksi annetun tarpeellisen käskyn.

Järjestyksenvalvoja voi lisäksi ottaa henkilön kiinni toimialueellaan, jos se on
tarvittavaa tilanteen rauhoittamiseksi. Tällöin henkilö on luovutettava poliisin
haltuun enintään neljän tunnin kuluessa. (Laki järjestyksenvalvojista 7 §
1999/533.)

Tehtäviensä suorittamiseksi toimialueellaan järjestyksenvalvojalla on oikeus hen-
kilön pääsyn estämiseksi, paikalta poistamiseksi, kiinniottamisen toimittamiseksi,
kiinni otetun tarkastamiseksi tai pakenemisen estämiseksi, esineen tai aineen
poisottamiseksi taikka esteen poistamiseksi käyttää sellaisia tarpeellisia voimakei-
noja, joita voidaan pitää puolustettavina (Laki järjestyksenvalvojista 9 §
1999/533).

Sallittuja voimankäyttövälineitä järjestyksenvalvojalla voi olla kaasusumutin, kä-
siraudat, muoviset siteet sekä enintään 70 cm pitkä patukka. Kaasusumutinta jär-
jestyksenvalvoja saa kantaa työssään, mikäli hän on suorittanut siihen vaadittavan
koulutuksen. (Laki järjestyksenvalvojista 10 § 1999/533.)

”Kaasusumuttimella tarkoitetaan välinettä, jolla voidaan levittää ilmaan kyynel-
kaasua tai käyttötarkoitukseltaan ja vaikutukseltaan siihen verrattavaa lamaannut-
tavaa ainetta” (Ampuma- aselaki 1998/1).

Järjestyksenvalvojan työtehtävät ovat monipuolisia ja työtehtävien suorittaminen vaatii hyvää paineensietokykyä. Työssä ollaan tekemisissä viranomaistahojen, kuten poliisin ja ensihoitoväen kanssa. Asiakaspalvelutaidoista on työssä paljon hyötyä, koska turvallisuuden varmistaminen ja ylläpitäminen työtehtävissä perustuu pitkälti ennakkointiin ja havainnointiin. Järjestyksenvalvojan ensisijainen tehtävä on taata asiakkaiden ja toimialueen (työkohteen) turvallisuus. Toissijaisia tehtäviä voi olla esimerkiksi muiden työntekijöiden auttaminen sekä asiakkaiden opastaminen ja toimialueen kunnossapito huoltotehtäviä suorittaen.

Mitä paremmin asiakkaiden kanssa tulee toimeen, sitä vähemmän turvallisuutta vaarantavia tilanteita syntyy.

2.3 Henkilöstönvuokraus

Silloin kun työnantaja (työvoiman vuokrausyritys) asettaa työntekijän ulkopuolisen tahon (käyttäjäyrityksen) käyttöön vastiketta vastaan, on kyse vuokratyövoimasta. Henkilöstönvuokrausyritysten liikeidea on työntekijöiden vuokraaminen, ja ne harjoittavat sitä tuottaakseen voittoa. Tällaisista yrityksistä käytetään myös nimitystä henkilövuookrausyritys, henkilöstöpalveluyritys ja toimialapalveluyritys (Korhonen 1991) sekä työvoiman vuokrausliike ja työvoiman vuokrausyritys (Työministeriö 1998), jolloin viitataan työvoiman vuokrausta laajempaan henkilöstöpalvelujen kokonaisuuteen. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 16 - 17.)

Pohjanoksan & Perkka-Jortikan (2004) mukaan henkilöstöpalvelu- ja työvoimanvuokraustoimintaa harjoitetaan maailmanlaajuisesti. Vuokratyövoimaa on tarjolla lähes kaikkiin ammatteihin, ja sitä käytetään lähestulkoon kaikilla aloilla niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Vuokratyö tarjoaa työntekijälle monenlaisia työmahdollisuuksia ja toimii samalla keskitettynä kanavana työn löytämiseen. (Pohjanoksa & Perkka-Jortikka 2004, 28 - 31.) Suomessa vuokra- ja pätkätyöläisyys on yleistä: erilaisissa osa- ja määräaikaisissa työ- ja virkasuhteissa työskentelee noin puoli miljoonaa suomalaista (Leinikki 2010, 10).

Menestyksekkäät yritykset yhä useammin keskittävät voimavaransa pelkästään omaan ydinosaan. Toiminnan muille osa-alueille pyritään löytämään vah-

va ja osaava partneri. Esimerkki tällaisesta on henkilöstöpalveluyritys. Näin käyt-
töön saadaan parhaat voimavarat. Henkilöstöpalveluyrityksen keskeinen tavoite
on tarjota yrityksille ja henkilöstölle joustavaa, ammattimaista ja helppoa vaihto-
ehtoa rekrytointiin. Asiakasyrityksen tarpeet ovat aina lähtökohtana suunnittelus-
sa. Henkilöstöpalveluyritys hoitaa usein henkilöstöhankinnan ja -hallinnan, ja näin
ollen asiakasyrityksen voimavaroja vapautuu muihin tärkeisiin tehtäviin. (Poh-
janoksa & Perkkä-Jortikka 2004, 22.)

Työvoiman vuokraus

Työntekijän vuokrausyritykseltä vuokraava yritys toimii kuten muissakin kaup-
pasuhteissa. Se tekee tilauksen työvoimasta, jonka vuokrausyritys toimittaa.
Työntekijän tilaava yritys maksaa työvoimaa koskevan laskun vuokrausyrityksel-
le, joka on puolestaan työsuhteessa työntekijään. Vuokratyösuhteessa tarkastelun
kohteena on siis vuokratyöntekijän ja häntä vuokraavan yrityksen välinen suhde.
Vuokratyöntekijän suhde käyttäjäyritykseen ei ole perinteisessä mielessä lainkaan
työsuhde. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 17.)

Työvoimanvuokraukseen kuuluu, että myös käyttäjäyritys hyväksyy työntekijän.
Vuokraa työntekijän käyttämisestä voidaan maksaa kiinteänä tunti- tai kuukausi-
veloituksena. Se voi myös olla työsuoritukseen sidottu. Vuokra usein määritellään
myös sovitun kertoimen avulla; kerroin tulee laskea työntekijän palkan päälle. Se
sisältää työntekijän maksut sekä henkilöstöpalveluyrityksen osuuden kustannuksista
ja riskeistä. (Pohjanoksa & Perkkä-Jortikka 2004, 23 – 25.)

Alihankinta/ Ulkoistaminen

Pohjanoksan & Perkkä-Jortikan mukaan *alihankinnalla* tarkoitetaan tilannetta,
jossa yritys ulkoistaa osan toiminnoistaan ja antaa ne ulkopuolisen yrityksen hoi-
dettavaksi. Alihankinta ja työvoiman vuokraus poikkeavat oikeudellisesti monessa

suhteessa toisistaan. Alihankinnassa alihankkija kantaa yritysrisiä asiakasyrityksen toiminnasta sillä tavoin kuin sopimuksessa on sovittu. Alihankinnassa asiakasyrityksellä ei ole työnjohto- oikeutta kuten työvoimanvuokrauksessa. On kuitenkin tapauksia, joissa alihankinta voi olla hyvin lähellä työvoimanvuokrausta. Tällöin puhutaan henkilökohtaisesta alihankinnasta, kuten henkilöstöpalveluyrityksen vastatakseen ottamasta varaston hoitamisesta. (Pohjanoksa & Perkka-Jortikka 2004, 25.)

Kun kyseessä on henkilökohtainen alihankinta, ei työntekijän asema siinä poikkea merkittävästi alihankinnasta tai työvoimanvuokrauksesta. Työehtosopimus on yleensä aika lailla samansisältöinen. Vaikka asiakasyrityksellä ei ole työntekijään nähden työnjohto- ja valvontaoikeutta ja -velvollisuutta, on asiakasyrityksellä oikeus vaatia sopimuksen mukaista työskentelyä, minkä vaatimuksen se voi kohdistaa työntekijään tämän työantajayrityksen edustajana. (Pohjanoksa & Perkka-Jortikka 2004, 25 - 26.)

Yritys X:n toimintamalli on alihankinta tai henkilökohtainen alihankinta. Ravintola tekee sopimuksen yrityksen kanssa ja näin ulkoistaa turvallisuuspuolensa yritykselle. Yritys X tuottaa siten ravintolalle turvallisuuspalvelut eli tarvittavan henkilöstön ravintolan tilauksen mukaisesti.

2.4 Epätyypillinen työsuhde

Vuokratyö luetaan epätyypilliseksi työsuhteeksi. Sitä ei pidetä normaalina työsuhteena, jonka luonteenomaisia piirteitä ovat kokoaikaisuus, yksi työnantaja, toistaiseksi jatkuva työsopimus, työ- ja virkaehtosopimuksen mukainen palkka sekä työantajan tiloissa tapahtuva työ. Työ määritellään epätyypilliseksi työsuhteeksi, jos se poikkeaa yhdestäkin edellä mainitusta normaalin työsuhteen kriteeristä. (Pusa 1997; Jacobsen 2000; Viitala & Mäkipelkola 2005, 17.)

Vuokratyön lisäksi epätyypillisiksi työsuhteiksi luokitellaan muun muassa osaaikainen työ, määräaikainen työ, kotiansiotyö ja etätyö (Sutela, Vänskä & Notkola 2001; Viitala & Mäkipelkola 2005, 17). Epätyypillinen työsuhde ei muuta työlain-

säädännön noudattamisvelvoitetta millään tavalla. Vuokratyöntekijän työsuhteessa tulee noudattaa työlainsäädäntöä samalla tavalla kuin kaikissa muissakin työsuh-teissa. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 17.)

Vuokratyö luokitellaan epätyypilliseksi työsuhteeksi monin eri kriteerein. Kohde-organisaatio, jossa työtä tehdään, usein vaihtelee. Vuokratyö voi olla kokoaikaista tai osa- aikaista. Työaika saattaa vaihdella eri viikkojen ja kuukausien välillä. (Työministeriö 1998; Viitala & Mäkipelkola 2005, 17 - 18.)

Työsopimukseen on mahdollista kirjata, että työtä tehdään vain osan päivää tai viikkoa. Työ määritellään osa-aikaiseksi, kun työtä tehdään alle laissa tai työ- tai virkaehtosopimuksessa määritellyn säännöllisen viikkotyöajan. Tällöin myös palkka on suhteutettu työaikaan. Yleensä osa-aikaisena työtä tehdään alle 30 tun-tia viikossa. Osa-aikaisella työntekijällä voi luonnollisesti olla useita työsuhteita eri työnantajien kanssa. Osa-aikainen työsuhde voi olla voimassa toistaiseksi tai se voi olla myös määrä-aikainen. Osa-aikaiseen työsuhteeseen ei ole sovellettavis-sa vakituista työsuhdetta huonompia työehtoja, mutta edut on mahdollista suhteut-taa työaikaa vastaavaksi. (Leinikki 2010, 44.)

Tarvittaessa töihin tulevan työsuhde

Tarvittaessa töihin kutsuttava työntekijä käy töissä säännöllisen epäsäännöllisesti, usein lyhyellä varoitusaajalla. Tällöin työnantaja ja työntekijä tekevät yhdessä pui-tesopimuksen, jossa työajaksi saatetaan sopia 0 - 40 tuntia viikossa. Jos tällaista työsopimusta pidetään toistaiseksi voimassa olevana, on kysymys osa-aikaisesta työsopimuksesta. (Leinikki 2010, 44 - 45.)

Yritys X:n työntekijöiden kanssa solmitut työsopimukset ovat osa-aikaisia, mää-räaikaisia tai kokoaikaisia työsopimuksia. Yritys X pyrkii tarjoamaan työtä työn-tekijöille siten, että näillä on mahdollisuus työskennellä säännöllisesti. Työvuorot ajoittuvat useimmiten viikonlopuille sekä juhlapyhiin. Työvuoroista pyritään so-pimaan työntekijöiden kanssa edeltävällä kuukaudella. Tässä Yritys X:n tarjoama vuokratyö eroaa perinteisestä vuokratyöväilytyksestä. Työntekijällekin on eduksi,

jos hän saa tietää seuraavan kuukauden työvuoronsa hyvissä ajoin. Yritys X:n henkilöstöpolitiikan mukaisesti työntekijällä on oikeus päättää, mitä työvuoroja hän tekee, ja hänellä on oikeus kieltäytyä työvuoroista työpaikkaansa menettämättä. Työsuhde Yritys X:n palveluksessa antaa työntekijälle joustoa, koska työntekijä saa itse päättää työskentelynsä ajankohdan. Suurin osa työntekijöistä tekee vähintään seitsemän työvuoroa kuukautta kohden. Suurimmalla osalla työntekijöistä on oma vakituinen työkohteensa. Yritys X:n etuna on myös, että he ovat erikoistuneet yhdelle alalle ja yritys on pieni. Näin henkilöstö oppii tuntemaan hyvin sekä työtä välittävän organisaation että työtä välittävän organisaation. (Toimeksiantaja 2009.)

3 TYÖNTEKIJÄÄN LIITTYVÄT TEKIJÄT

3.1 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat sukulaiskäsitteitä keskenään. Usein nämä kaksi käsitettä yhdistetään toisiinsa, vaikka ne tarkoittavatkin hieman eri asioita. Työtyytyväisyys on seurausta työsuorituksen palkitsemisesta; työmotivaatioon vaikuttavat taas muun muassa palkkioita koskevat odotukset. (Ruohotie & Honka 1999, 24.)

Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan yksilön työhön asennoitumiseen liittyvien tekijöiden yhteistulosta. Työtyytyväisyys on siis työn yksilössä herättämä emotionaalinen reaktio. Monet tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Näitä ovat työmäärä, työn sisältö, työryhmän suhtautuminen henkilöön, esimiehen johtamistapa ja organisaation ilmapiiri. (Juuti 2006, 27 - 28.)

Yksilön tyytyväisyys työssä on monimutkainen asia. Riippuu yksilöstä itsestään, kuinka tyytyväinen hän lopulta on. Esimerkiksi työstä saatava palkkioiden määrä on vain yksi tyytyväisyyttä lisäävä tekijä. Tyytyväisyyteen vaikuttaa myös se, miten hyvin yksilö on omasta mielestään tehnyt työnsä ja mitä hän pitää oikeudenmukaisena palkkiona työstään. Jos yksilö ei kykene suoriutumaan töistään

hyvin, mutta hänellä on vain pienet odotukset palkkiostaan, voi hän olla yhtä tyytyväinen tai jopa tyytyväisempi kuin hyvä työntekijä. (Ruohotie & Honka 1999, 26.)

Työtyytyväisyys vaikuttaa myös työmotivaatioon, koska se vahvistaa ja lujittaa yksilön käsitystä ponnistuksen, suorituksen ja palkkioiden välisistä kytkennöistä. Työssä koettujen tarpeiden tyydytys voi myöhemmin voimistaa tai heikentää tällaisten tarpeiden myöhempää voimakkuutta. Esimerkiksi saatu palkankorotus voi kin suunnata mielenkiinnon työssä muihin ajatuksiin. Ylennys taas voi merkitä työntekijälle, että hänestä tulee entistä kunnianhimoisempi, jolloin työssä koettu tyytyväisyys voimistaa motivaation lähdettä. (Ruohotie & Honka 1999, 26.)

Tutkimusten mukaan ympäristön säätelemät tilannetekijät, kuten itsemääräämisen aste, työsuorituksesta saatu palaute, ulkoiset palkkiot sekä tyytyväisyys työnjohtoon ja työtovereihin vaikuttavat työkäyttäytymiseen enemmän kuin henkilökohtaiset ominaisuudet. Yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet taas näyttäisivät olevan keskeisiä ammatissa menestymisen ennustajia. Henkilöt, joilla on selkeät uratavoitteet, yltävät tavoitteisiin helpommin kuin ne, joilta uratavoitteet puuttuvat. (Ruohotie & Honka 1999, 27.)

Suoraa yhteyttä työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välillä on ollut vaikea näyttää toteen. Näiden välinen korrelaatio on tutkimuksien mukaan positiivinen, mutta melko pieni. Työsuorituksen ja työtyytyväisyyden välinen yhteys toimii seuraavalla tavalla:

1. Henkilö työskentelee tietyllä suoritustasolla.
2. Hän havaitsee suorituksesta aiheutuvan tiettyjä seurauksia, jotka ovat sisäisesti tai ulkoisesti palkitsevia.
3. Henkilö arvioi saamiaan palkkioita ja niiden oikeudenmukaisuutta suhteessa suoritukseen ja muiden suorituksiin sekä muiden saamiin palkkioihin.
4. Henkilö reagoi tietyllä tavalla suorituksensa seurauksiin. Hän on joko tyytyväinen tai tyytymätön. (Juuti 2006, 32 - 33.)

Tyytyväisyys ja vaihtuvuus ovat kiinteästi suhteessa toisiinsa. Mitä paremmin henkilöstö työssään viihtyy, sitä pienempi on henkilökunnan vaihtuvuuden todennäköisyys. Tutkimuksien mukaan henkilöt arvioivat jatkuvasti työtilannettaan ja päättävät tietoisesti, jäävätkö he nykyiseen työhönsä vai pyrkivätkö he tietoisesti sitä vaihtamaan. Työpaikan vaihtaminen on todennäköisintä silloin, kun yksilö on tyytymätön työhönsä ja muita työtilaisuuksia on tarjolla paljon. (Juuti 2006, 34.)

Vaihtuvuuden pitäminen mahdollisimman vähäisenä on jatkuva haaste henkilöstönvuokrausyritykselle. Kilpailu parhaista työntekijöistä on jatkuvaa. Uuden työntekijän rekrytointi ja perehdyttäminen on haasteellista ja aikaa vievää. Lisäksi hyviä ja ammattitaitoisia työntekijöitä ei ole helppo löytää. Työntekijöiden pitäminen tyytyväisenä ja sitouttaminen pitkäaikaisesti yrityksen palvelukseen ovat keskeisiä avaintekijöitä yrityksen kilpailukyvyllä. (Toimeksiantaja 2009.)

Tyytyväisyys työssä ei siis automaattisesti johda hyvään työsuoritukseen. Tutkimukset osoittavat, että työmotivaation lisääntyessä työsuoritus paranee. Työsuorituksen ja viihtyvyyden välillä ei ole kuitenkaan yksinkertaista syy-seuraussuhdetta. (Ruohotie & Honka 1999, 29.)

Tyytymättömyyden ja työsuorituksen välillä on selvempi yhteys kuin tyytyväisyyden ja työsuorituksen välillä. Tyytymättömyys työssä saa nopeasti aikaan tulosten heikkenemisen. Tuottavat työntekijät kokevat työssään alttiimmin tyytymättömyyttä kuin heikosti suoriutuvat työntekijät, koska he vaativat enemmän sekä itseltä että organisaatiolta. Mitä kyvykkäämpi työntekijä on, sitä enemmän hän odottaa työltään palkkioita. Mitä enemmän hän odottaa palkkioita työltään, sitä suurempi todennäköisyys hänellä on myös pettyä odotuksissaan. Heikot työntekijät taas odottavat työltään vähemmän, jolloin he tulevat pettymään todennäköisesti vähemmän. Näin ollen tyytyväisyys ei välttämättä merkitse korkeaa tuottavuutta. Ellei palkkiojärjestelmää luoda tehokkaaksi ja työsuoritusta palkitsevaksi, hyvät työntekijät voivat ennen pitkää laskea työpanostaan, mikä merkitsee samalla tuottavuuden laskua yrityksessä. (Ruohotie & Honka 1999, 39.)

3.2 Ilmapiiri

Riitta Viitala (2004) toteaa, että ilmapiiri on osa organisaation kulttuuria. Ilmapiiri syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, joten se on yrityksen inhimillisintä aluetta. Tutkimukset ovat tuoneet esille, että ympäristön muutoksille on joustava, sopeutuva ja herkkä sellainen kulttuuri, joka on tehtäväsuuntautunut, työn tuloksia arvostava ja jossa status- ja tyylieroja ei korosteta. Tällaiseen organisaatiokulttuuriin on liitetty myös epähierarkkinen organisaatorakenne, palaute ja tunnustus sekä osallistava johtaminen. Näillä kaikilla seikoilla on vahva vaikutus ilmapiiriin. Johtaminen vaikuttaa siis vahvasti ilmapiirin syntymiseen. Ilmapiiri puolestaan vaikuttaa olennaisesti työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. (Viitala 2004, 63.)

Hyvä ilmapiiri organisaatiossa tyydyttää ihmisten liittymistarpeita ja antaa heille tunteen oman työnsä ja roolinsa merkityksellisyydestä. Ilmapiirillä on myös vaikutusta yksilön luottamukseen siitä, miten hän arvioi saavuttavansa työtavoitteen. Organisaatioilmasto kuvaa koko organisaation tunnelmaa. Se on yksilön kokema asia ja liittyy lähinnä välittömään työympäristöön. Seuraavassa organisaatioilmaston muodostumiseen vaikuttavia seikkoja:

- viestintä – miten ja mistä keskustellaan, kuka keskustelee, miten tieto kulkee
- päätöksenteko – ketkä tekevät päätöksiä, kenen ajatuksia huomioidaan
- henkilöstöstä huolehtiminen – miten työ on organisoitu, millaiset ovat olosuhteet, miten välitetään
- henkilöstön vaikutusmahdollisuudet – kuka voi vaikuttaa, millä ehdoilla ja perusteilla
- teknologian hyödyntäminen – millä tasolla ja kuinka laajasti
- työmotivaatio – miten sitoutunutta henkilöstö on ja miten omotivaatiota tuetaan. (Viitala 2004, 63.)

Viitalan mukaan erityisesti seuraavilla tekijöillä on merkitystä työpaikan sosiaalisille suhteille, ryhmän tuottavuudelle, innovatiivisuudelle ja työtyytyväisyydelle:

- visio
- turvallinen ilmapiiri
- tehtäväorientoituneisuus

- innovatiivisuuden tukeminen. (Viitala 2004, 63 - 64.)

Ryhmän yhteinen, selkeä ja kehittyvä visio edistää sitoutumista yhteisiin päämääriin. Vision tulee myös olla tasapainossa ryhmän arvojen kanssa. Turvallinen ilmapiiri tarkoittaa, ettei kenenkään tarvitse pelätä negatiivista kritiikkiä. Itsensä aito likoon laittaminen ja osallistuminen onnistuvat vain silloin, kun yhteisö koetaan turvalliseksi. Tehtäväorientoituneessa ryhmässä tuloksiin kiinnitetään yhteisesti huolta. Palautteella ja arvioinnilla on keskeistä merkitystä. Laatu on myös yksi tärkeä huomion kohde. Kokeilut ja yrityksen toiminnan jatkuva kehittäminen on nostettu näkyvästi tavoiteltavaksi toimintamuodoksi. (Viitala 2004, 63 - 64.)

Työyhteisössä kaikki jäsenet ovat vastuussa työilmapiiristä. Heidän tulee huolehtia, että työilmapiiri on avoin, tasavertainen ja oikeudenmukainen. Ketään ei saa syrjiä tai väheksyä, vaan kaikkia kohdellaan asiallisesti. (Leinikki 2010, 98.)

Työpaikan hyvän hengen ja luottamuksellisen ilmapiirin synnyttämisessä optimisnäkökulma on tärkeä. Sen painottaminen toiminnan kehittämisessä tarkoittaa, että työyhteisön toiminnan kehittämishaasteet nähdään myös oppimishaasteina. Tällöin kehittämishaasteet eivät rajoitu vain organisaatiohierarkian ylätasolla tapahtuvaksi, vaan koko henkilöstö voidaan ottaa mukaan toiminnan suunnitteluun. Johtajilla ja esimiehillä on oltava kykyä tarkkailla myös omaa toimintaansa ja kehittää sitä. (Kärkkäinen 2005, 37 - 41.)

3.3 Asenne

Termien *yleismotivaatio* ja *asenne* on joskus nähty tarkoittavan samaa asiaa. Näiden kahden termin välillä on kuitenkin eroja. Asenne on sisäistynyt, suhteellisen pysyvä ja hitaasti muuttuva reaktiovalmius. Motivaatio taas on melko lyhytaikainen ja yleensä liittyy vain yhteen tilanteeseen kerrallaan. Asenne vaikuttaa enemmän toiminnan laatuun ja motivaatio taas siihen, millä vireydellä toiminta tehdään. Asenne merkitsee yksilön taipumusta tuntea, ajatella ja toimia tietyllä tapaa. Asenne kertoo, millainen on yksilön tapa käsittää ja arvioida ympäristön asioita. Asenteet ilmaisevat siis yksilön negatiivisesti tai positiivisesti arvostavia reaktioi-

ta tiettyyn objektiin, henkilöön tai tilanteeseen. (Ruohotie 1998, 41 - 42.)

Asennetutkimuksen perinteiden mukaan asenne on yksilön johdonmukainen ja varsin pysyvä tapa suhtautua tiettyyn kohteeseen. Se on henkinen valmiustila, joka on organisoitunut kokemuksen kautta, ja tällaisella valmiustilalla on ihmisen käyttäytymistä dynaamisesti ohjaava vaikutus. Asenne on siis ihmisen sisäisen psyykkisen maailman osa. Asenne kuvaa yksilön sisäisiä kognitiivisia prosesseja ja täten vaikuttaa hänen toimintaansa:

- Asenteet ovat valmiuksia reagoida johonkin kohteeseen myönteisesti tai kielteisesti.
- Ne ovat suhteellisen pysyviä.
- Ne aiheuttavat pysyvyyttä käyttäytymiseen.
- Ne ohjaavat käyttäytymistä.
- Ne muuttuvat hitaammin kuin motivaatio eivätkä ole yhtä hitaasti muuttuvia kuin arvot. (Juuti 2006, 23 - 24.)

Asenteet muotoutuvat vähitellen. Ehkä eniten asenteen muodostumiseen tiettyä asiaa kohtaan vaikuttavat omakohtaisesti kerätyt tiedot asenteen kohteesta. Yksilö muodostaa asenteita myös muiden ihmisten välityksellä. Asenneteorian mukaan asenteiden muutosprosessi on hidas, sillä henkilön omaksuessa jonkin asenteen tulee siitä osa hänen persoonallisuuttaan. (Juuti 2006, 25.)

Jos asenteita yrityksessä halutaan lähteä muuttamaan, on otettava huomioon, miten tietyn asenteen omaava henkilö luottaa siihen, kuka hänelle kertoo tiedon. Jos esimies on jo aikaisemmin omalla toiminnallaan hankkinut alaistensa luottamuksen ja arvostuksen, on todennäköisempää, että hänen viestinsä kuullaan ja omakсутaan. Alaisten pitäessä esimiehestä on todennäköistä, että viesti vaikuttaa alaisten asenteisiin myönteisesti. Jos taas esimies on epäsuosiossa alaisten keskuudessa, on esimiehen huomattavasti vaikeampi lähteä muuttamaan alaistensa asenteita. Myös tapa, jolla viesti kerrotaan työyhteisössä, vaikuttaa asenteiden muuttamisen onnistumiseen. Avoin ja rehellinen vuorovaikutus alaisen ja esimiehen välillä pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna antaa yritykselle mahdollisuuden torjua negatiivisia asenteita ja huhuja. Asenteiden muuttaminen organisaatiolle ja työskente-

llylle myönteiseksi edellyttää, että koko yrityksen henkilöstö osallistuu muutosten suunnitteluun toteutukseen. (Juuti 2006, 25 - 26.)

3.4 Motivaatio

Motiivi on motivaation kantasana (Ruohotie 1998, 36). *Motiivit* virittävät yksilön toimimaan, ylläpitävät toimintaa ja suuntaavat sitä. Ihminen ei ole tietoinen kaikista motiiveista, jotka ohjaavat toimintaa. Ne syntyvät haluista, tarpeista ja odotuksista, jotka voivat olla keskenään jopa ristiriidassa. Tällöin vahvempi motiivi yleensä vie voiton. Ihmisen tunteet sekä järki vaikuttavat molemmat motiiveihin. (Viitala 2004, 151.)

Riitta Viitalan mukaan *motivaatio* on toiminnan sytyke. Se virittää yksilön käyttäytymistä, käyttäytymisen suuntaa ja sen jatkuvuutta. Motivaatioon liitetään vapaaehtoisuus ja tavoitteellisuus. Motivaatio kuvaa astetta, jolla ihminen haluaa ryhtyä johonkin käyttäytymiseen tai toimintaan ja toteuttaa sen. Motivaatio on tilannesidonnainen. (Viitala 2004, 150.)

Motivaatio tarkoittaa henkilön halua tai tahtoa ponnistella tiettyyn suuntaan ja tehdä hänen vastuullaan olevaa työtä. Motivaatiolla on suunta ja voima. Jokaisella ihmisellä on omat tavoitteensa ja unelmansa, jotta hän tietää mihin suuntaan haluaa mennä. Yksilön motivoimiseksi työyhteisössä täytyy organisaation tavoitteiden olla linjassa yksilön omien tavoitteiden kanssa. Lisäksi niiden tulee olla tarpeeksi houkuttelevia, saavutettavia ja kiinnostavia yksilölle itselleen. Ihmisen valmiudet ja osaaminen ovat myös osana motivoitumisprosessia. Tavoitteista kaikkein lähimpänä olevat ja konkreettisimmalta tuntuvat vetävät puoleensa voimakkaimmin, koska ne tuntuvat saavutettavimmilta. (Piili 2006, 46 - 47.)

Motivoinnin ylläpitämisessä on ehdottoman tärkeää palaute eli tieto siitä, onko oman työskentelyn suunta ja tapa oikea ja millaisia tuloksia sen pohjalta syntyy. Meillä jokaisella tulee olla sisäinen onnistumisen mittari, jotta kykenemme saamaan edistymisen ja onnistumisen kokemuksia. Tekemisen ilo on olennainen hyvän motivaation osatekijöistä. Myönteiset seuraukset vahvistavat myönteisiä odo-

tuksia ja lisäävät suorituksen halua. Jokaisella yksilöllä on käsitys siitä, millaista sisältöä työ meille antaa ja millaisia olosuhteet ovat juuri nyt. Arvioimme näitä havaintoja, kuten suhdetta työtovereihin, työn konkreettisia etuja, työn sisältöä, johtamistyyliä, työyhteisöä, ja vertaamme niitä odotuksiimme olosuhteista, jotka vallitsisivat ihanteellisessa tilassa. Työtyytyväisyys tai -tyytymättömyys muodostaa pohjan tästä arvioinnista. (Piili 2006, 47.)

Ihminen kykenee uskomattomiin suorituksiin, jos hän on motivoitunut. Motivaation puuttuessa yksinkertainenkin tehtävä vaikuttaa ylivoimaiselta. Motivoinnin haasteena työyhteisössä on, että kaikilla ihmisillä on omat motivaatiotekijänsä. Jotkut motivoituvat, mikäli työ on mielekästä, toiset taas motivoituvat taloudellisen menestyksen tavoittelusta. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 34.)

Motivaation ymmärtäminen on keskeinen osa-alue työntekijöiden johtamisessa. Työntekijän motivoimiseen voidaan vaikuttaa merkittävästi hyvällä esimiestyöllä, avoimella organisaatiokulttuurilla ja vuorovaikutuksella, palkitsemisella, hyvällä työn organisoinnilla sekä luomalla työhön sisällöllistä haastavuutta ja merkitystä. Työntekijän motivaatioon vaikuttaa myös hänen fyysinen ja psyykinen terveys sekä henkilökohtainen elämäntilanne. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 20.)

3.4.1 Työmotivaatio

Tutkimukset ovat todenneet työmotivaation syntyvän kolmen tekijäryhmän yhteisvaikutuksesta. Ne ovat työntekijän persoonallisuus, työ ja työympäristö. (Viitala 2004, 151-153.)

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset 2. Asenteet - työtä kohtaan - itseä kohtaan 3. Tarpeet - kasvutarpeet - liittymistarpeet - toimeentulotarpeet	1. Työn sisältö, mielekyys, vaihtelevuus - vastuu, itsenäisyys - palaute, tunnustus 2. Saavutukset, eteneminen - saavutukset - kehittyminen	1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät - palkkaus, sosiaaliset edut - työolosuhteet, työn järjestelyt, työturvallisuus 2. Sosiaaliset tekijät - johtamistapa - ryhmäkiinteys, -normit - sosiaaliset palkkiot - ilmapiiri

KUVIO 1. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Ruohotie & Honka 1999, 17)

Yllä havainnollistetaan motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Ruohotie & Honka 1999, 17). Taulukkoon on otettu kolme keskeistä työtilanteessa vaikuttavaa tekijäryhmää, jotka ovat: työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Yksilölliset erot ihmisten välillä vaikuttavat suurestikin ponnisteluiden määrään ja suoritustasoon. Taulukko osoittaa, miten työtilanteeseen sisältyy lukuisia eri tekijöitä, jotka lopulta yhdessä ratkaisevat kuinka motivoitunut työntekijä on työhönsä. Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että ammatillisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus määrää suurelta osin työmotivaatiota. Työn tulisi siis palkita tekijäänsä ennen kaikkea sisäisillä palkkioilla kuten työn mielekkyydellä ja mielenkiintoisuudella. Alaisen työkäyttäytymisen ymmärtäminen edellyttää, että esimies omaa riittävästi tietoa työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden välisistä suhteista. (Ruohotie & Honka 1999, 17 - 19.)

Motivaatio ei riitä yksin hyvään suoritukseen, jos valmiudet ovat puutteelliset. Hyvätkään valmiudet eivät toisaalta riitä, jos motivaatiota ei ole. Jos työntekijän valmiudet sekä motivaatio ovat hyvät, mutta työ ja työympäristö eivät houkuttele, työsuorituskaan ei voi olla hyvä. Hyvä työsuoritus edellyttää, että työntekijä on motivoitunut, pitää työstään, haluaa oppia uusia asioita ja kehittyä paremmaksi työssään joka päivä. (Viitala 2004, 151 - 153.)

Valmius ja motivaatio säätelevät yksilön työpanosta. Valmius vaikuttaa siihen, mitä yksilö osaa tehdä, ja motivaatio määrää, mitä hän haluaa tehdä. Motivaation lisääminen työssä parantaa niiden yksilöiden suoritustasoa, joilla on riittävät valmiudet suoriutua tehtävästä. Valmiuksien ollessa heikot ei motivaation lisääminen johda parempiin tuloksiin. (Ruohotie & Honka 1999, 34.)

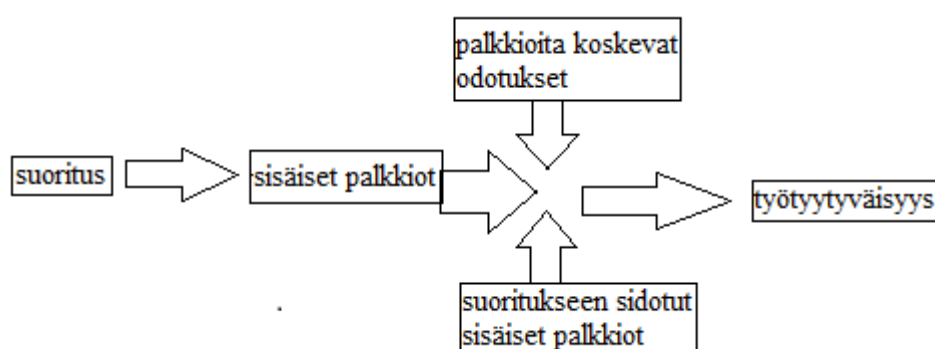
Osaamiskeskeisessä organisaatiossa työmotivaation merkitys korostuu siksi, että motivaatio vaikuttaa työn tuloksiin ja laatuun sekä työntekijöiden energiatasoon ja hyvinvointiin. Organisaatiolle jatkuvuutta luo työntekijöiden hyvinvoinnin turvaaminen ja sitä kautta heidän sitouttaminen organisaatioon. Jatkuvuus pitkällä aikavälillä on olennaista niissä organisaatioissa, joissa tuotteet ja palvelut syntyvät ammattitaitoisten työntekijöiden yhteistoiminnan tuloksena. Yrityksen menestyminen saattaa olla monien vuosien tulosta. Tästä syystä työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen on erityisen tärkeää niissä organisaatioissa, joiden menestyminen edellyttää pitkäjänteistä ammattitaidon kehittämistä ja tiedon yhdistämistä. (Luoma ym. 2004, 20.)

3.4.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Palkkiot ja kannusteet vaikuttavat suuressa määrin siihen, kuinka innokkaasti itselle asetettuihin tavoitteisiin pyritään. Kannusteet ennakoivat palkkioita ja virittävät toimintaa ja, palkkiot puolestaan vahvistavat sitä. Kannusteet palkitsevat joko sisäisesti (oppija tuntee tekemisen iloa) tai ulkoisesti (oppija työskentelee saadakseen hyvän bonuksen). (Ruohotie 1998, 37 - 38.)

Motivaatioteorioiden mukaan työssä ollessaan ihminen motivoituu kokemistaan palkkioista. Palkkioita on kahdenlaisia, sisäisiä tuntemuksia tai ulkoisia tunnustuksia. *Sisäinen motivaatio* on tila, jossa tyydytys tulee suoraan työstä ja aikaansaannoksista. Ihminen ei tällöin välttämättä piittaa ulkoisista tunnustuksista. Sisäinen motivaatio liittyy vahvasti itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin. Tällainen ihminen etsii jatkuvasti uusia oppimisen mahdollisuuksia, ikään kuin näytön paikkoja omille kyvyilleen. (Viitala 2004, 153.)

Ruohotien ja Hongan mukaan Sisäisillä palkkioilla on läheisempi yhteys työsuoritukseen ja työtyytyväisyyteen kuin ulkoisilla palkkioilla. Ihminen saa mielihyvää käyttäessään työssään hyväkseen henkisiä voimavarojaan. Jotta tämä olisi mahdollista, työt tulisi muotoilla haasteellisiksi ja mielenkiitoisiksi. Näin työtehtävien suorittaminen voisi johtaa sisäisiin palkkioihin kuten onnistumiseen, edistymiseen ja vastuun kokemuksiin. Ihmiset toisaalta odottavat työssään saavansa myös ulkoisia palkkioita, ja jotkut jopa suuntaavat työpanostaan sen mukaan. Tästä syystä palkkiot tulisi sitoa työsuoritukseen. (Ruohotie & Honka 1999, 35.) Sisäinen motivaatio työssä on tärkeää, koska työ usein edellyttää itsensä johtamista, joka puolestaan vaatii työntekijältä omaa aloitekykyä ja sitoutumista. Aloitekyky ja sitoutuminen organisaatioon ovat seurausta tyytyväisyydestä ja sisäisestä motivoitumisesta, eikä ulkoisista palkkioista. Sisäinen motivoituminen onkin suoritustason ja innovatiivisen käyttäytymisen yksi avaintekijä. Se on myös yksi tärkein tekijä sille, miksi yksilö pysyy työssään. (Luoma ym. 2004, 23.)



KUVIO 2. Suorituksen, palkkioiden ja tyytyväisyyden väliset yhteydet (Ruohotie & Honka 1999, 35)

Ruohotien ja Hongan (1999, 35 - 36) mukaan korkea suoritustaso ja tyytyväisyys voidaan saavuttaa vain, jos yrityksen toiminta täyttää kaksi ehtoa (KUVIO 1.):

1. palkkiot sidotaan työsuorituksiin ja
2. palkkiojärjestelmä koetaan oikeudenmukaiseksi.

Suorituksen perusteella palkitut yksilöt näyttäisivät toimivan huomattavasti tehokkaammin kuin ne yksilöt, joilla palkkiot eivät liity suoritukseen. Kokonaistyytyväisyys ei ole kuitenkaan sisäisten ja suoritukseen sidottujen ulkoisten palkkioiden tuottaman tyytyväisyyden summa. Ihmisillä on aina jokin näkemys siitä, miten oikeudenmukaisena he saadut palkkionsa kokevat. Tämä asia vaikuttaa siihen millainen vaikutus palkkioilla lopulta on yksilölle. (Ruohotie & Honka 1999, 35 - 36.)

Tyytyväisyyden ja suorituksen välillä on positiivinen riippuvuus, mikäli palkkiot ovat seurausta työsuorituksesta ja ne havaitaan oikeudenmukaisiksi. Palkkiot ruokkivat tyytyväisyyttä siten, että aikaisemmin koettu palkitseminen vaikuttaa myöhempiin suorituksiin. Suorituksen ja tyytyväisyyden välillä ei kuitenkaan ole suoraa yhteyttä: palkitut yksilöt ovat paljon tyytyväisempiä kuin palkkiotta jääneet. Tästä seuraa, että suorituksen perusteella palkitut työskentelevät selvästi tehokkaammin kuin ne, joilla palkkiot eivät liity työsuoritukseen. Jos palkkiot pidetään vakiona, ei tyytyväisyyden ja suorituksen välillä esiinny yhteyttä. Työntekijä uskoo siis palkkion suuruuden olevan johdonmukainen seuraus työskentelestä, ja työskentely on seuraus siitä, miten kovasti hän ponnistelee. (Ruohotie & Honka 1999, 36.)

Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisten palkkioiden odotukseen. Tällaisia palkkioita voivat olla palkka tai muu taloudellinen hyöty tai arvostus. Palkkioiden lähde sijaitsee ihmisen ulkopuolella, ja sen saamiseksi ihminen joutuu ponnistelemaan. Mitä houkuttelevampana ihminen ulkoisen palkkion näkee, sitä motivoituneemmin hän sitä tavoittelee. (Viitala 2004, 153.) Palkan ja palkkion merkitys työssä eivät ole pitkän ajan motivaation lähde, mutta ne voivat olla tyytymättömyyden syitä. Palkan merkitys on yleensä suurempi yksilön työuran alussa. (Luoma ym. 2004, 27.)

Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei voida pitää täysin erillisinä toisistaan. Ne pikemminkin täydentävät toisiaan. Ne esiintyvät yhtäaikaaisesti, jolloin toisen motiivit ovat hallitsevampia kuin toisen. Ulkoiset palkkiot tavallisesti tyydyttävät alemman asteen tarpeita, kuten turvallisuuden tai yhteenkuuluvuuden tarpeita. Ulkoiset palkkiot yleensä ovat lyhytaikaisia kestoaltaan ja tarvetta niiden saamiseksi voi esiintyä hyvinkin usein. Sisäiset palkkiot ovat kestoaltaan pitkäaikaisia, ja niistä voi tulla pitkäaikainen motivaation lähde. Siksi sisäiset palkkiot ovat yleensä ulkoisia palkkioita tehokkaampia. Koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa tulisikin aina huomioida opetuksen suunnittelu siten, että koulutus virittää ja ylläpitää sisäistä motivaatiota (innostusta). (Ruohotie 1998, 38 - 39.) Kun ihminen on sisäisesti motivoitunut, työ on hänelle itsessään palkitsevaa. Ulkoisesti motivoitunut ihminen toimii taas toiminnan seurausten vuoksi. (Luoma ym. 2004, 21.)

3.5 Motivaatio- ja tarveteoriat

Dale Timpen mukaan Hertzbergin ja Maslow'n motivaatioteoriat antavat esimiehelle tuloksekkaan keinon tarkastella tarpeita ja ymmärtää niiden suhdetta työsuoritukseen. Maslow'n ja Hertzbergin motivaatioteoriat perustuvat siihen olettamukseen, että ihmisen energia syntyy sisäisistä jännitteistä tai tarpeista. Käyttäytymisen tavoitteena yksilöllä on näiden jännitteiden alentaminen. Ihmisen käyttäytyminen eli toiminta on keino näiden jännitteiden vähentämiseen yrittämällä saavuttaa tavoitteet, jotka voisivat tyydyttää aktivoituneet tarpeet. (Dale Timpe 1989, 27.)

Tavoitteen ja keinon viitekehyksen mukaan ihmiset käyttäytyvät tavalla, joka johtaa heidän arvostamansa tavoitteen saavuttamiseen, mikäli he uskovat tavoitteen saavuttamisen olevan mahdollista. Tämän viitekehyksen avulla voidaan johtajalle esittää kolme tavoitteiden arvosteluperustetta, jotka ovat tärkeitä motivaatioprosessille (jännityksen alentamiselle):

1. *Hyvä saavutettavuus.* Organisaation työntekijät eivät usko, että organisaation tavoitteet ovat heidän saavutettavissaan.
2. *Tavoitteen arvo.* Millainen on todennäköisyys sillä, että organisaation tarjoama palkinto vastaa työntekijän arvostamaa tavoitetta?

3. *Uskotaanko ponnistuksen tuovan palkkion?* Miten todennäköisesti tietty panostus johtaa arvostetun tavoitteen saavuttamiseen? Palkitseeko organisaatio johdonmukaisesti sen käyttäytymisen, jota se työntekijöiltä vaatii? (Dale Timpe 1989, 24.)

Toinen osa tästä teoriasta keskittyy toiseen arvoon, tavoitteen arvoon. Se, millaisen tavoitteen yksilö valitsee, riippuu pitkälti siitä, minkä tarpeen yksilöön aktiivoinut. Ihmisellä on tällaisia tarpeita tai jännityksiä satoja. (Dale Timpe 1989, 25.)

Juutin (2006, 45) mukaan tarveteoriassa ihmisillä oletetaan olevan tietyllä tapaa samanlainen tarverakenne. Tarveteoriassa uskotaan, että tarve on sisäinen tila, jonka seurauksena jotkin vaihtoehdot vaikuttavat haluttavammilta. Jos tarve on tyydyttämätön, se luo jännitteitä, jotka aikaansaavat pyrkimyksiä löytää sellaisia päämääriä, joiden saavuttaminen poistaa puutostilan. (Juuti 2006, 45.)

Maslow'n ja Hertzbergin motivaatioteoriat antavat viitekehykset, joilla voidaan tunnistaa, tutkia ja ymmärtää, mitkä nimenomaiset tarpeet aiheuttavat tavoitteen suuntaista käyttäytymistä. (Dale Timpe 1989, 25.)

3.5.1 Maslow'n teoria

Maslow'n motivaatioteorian lähestymistapa perustui ajatukseen, että ihmisen käyttäytyminen saa voimansa sisäisistä tyydyttymättömistä tarpeista, joita yksilö toiminnallaan pyrkii tyydyttämään. Ihminen ryhtyy toimeen vain kuitenkin silloin, kun hän uskoo sen saavuttamisen olevan mahdollista. (Viitala 2004, 154.)

Maslow'n luoma viitekehys jakaa ihmisen perustarpeet viiteen luokkaan, jotka ovat:

<i>Itsensä toteuttamisen tarpeet</i> (Henkilöt ovat tunnistaneeet omat voimavaransa ja pyrkivät käyttämään ja kehittämään kykyjään niin hyvin kuin mahdollista.)
<i>Arvostuksen tarpeet</i> (Pyrkimys saavuttaa valtaa, huomiota ja statusta. Itsensä kunnioittaminen, itsevarmuus, kompetenssi ja itsenäisyys.)
<i>Sosiaaliset tarpeet</i> (Pyrkimys tyydyttää kanssakäymisen ja sosiaalisuuden tarpeitaan; ystävyys, ihmisten väliset suhteet ja rakkaus. Kanssakäymisen tarpeet ovat rajattomia.)
<i>Turvallisuuden tarpeet</i> (Pyrkimys varmistaa ympäristön turvallisuus esimerkiksi tulipalon varalta/ turvattu taloudellinen tulevaisuus tulipalon tai tapaturmien varalta)
<i>Fysiologiset tarpeet</i> (Elämää ylläpitävät tarpeet; toimeentulon eli ruuan, juoman ja vaatetuksen hankkiminen)

KUVIO 3. Maslow’n hierarkia (Juuti 2006, 45-46)

Maslow’n mukaan nämä luokat ovat hierarkkisessa suhteessa toisiinsa, jolloin ylempi tarveluokka aktivoituu vasta, kun alemman tason tarpeet on tyydytetty. Alimmalla tasolla hierarkiassa ovat fysiologiset tarpeet ja ylimmällä tasolla itsensä toteuttaminen. Tätä teoriaa hyväksikäyttäen esimerkiksi palkan merkitys (fysiologinen tarve) työssä vähenee sitä mukaa mitä vakaammin ihminen kokee perustarpeidensa tulleen tyydytetyiksi. (Viitala 2004, 155 - 156.)

3.5.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzberg käsittelee kaksifaktoriteoriassaan motivaatiota lähemmin työn yhteydessä kuin Maslow, sillä Herzberg erittelee toisiinsa tietyt tarpeet ja työsuorituksen määrittelemällä ne tarpeet, jotka voidaan tyydyttää hyvällä työsuorituksella. Lisäksi Herzberg loi sovellusmallin, työnrikastamisen, joka auttaa esimiestä soveltamaan teoriaa työhön ja siten auttaa parantamaan motivoitumisen edellytyksiä.

Kaksifaktoriteoriassa määritellään kaksi työn perusulottuvuutta: (Dale Timpe 1989, 25.)

Työn ulkoiset olosuhteet – hygieniatekijät

Ulkoisiin olosuhteisiin kuuluvat esimerkiksi esimies-alaissuhteet, status, työyhteisön ilmapiiri, menettelytavat, hallinto, indeksiin sidotut palkankorotukset, työpaikan varmuus, siisteys, turvallisuus sekä työpaikan ihmissuhteet. Näitä asioita kutsutaan tässä teoriassa hygieniatekijöiksi, koska ne eivät sinänsä aiheuta hyvää työsuoritusta, vaikka voivatkin olla työtyytyväisyyden tärkeitä edellytyksiä. (Dale Timpe 1989, 25 - 26.)

Viitalan mukaan hygieniatekijät poistavat ennemminkin työsuorituksen esteitä ja tyytymättömyyttä kuin motivoivat työsuoritukseen. Vaikka näiden hygieniatekijöiden hyvästä hoidosta yrityksen johtoa harvoin kiitetään, ei niitä silti voi ohittaa. Huonosti hoidettuna hygieniatekijät hiertävät työyhteisöä laajemmiltikin, mutta hyvin hoidettuina niitä tuskin huomaa. (Viitala 2004, 156.)

Maslow'n tarvehierarkiassa nämä hygieniatekijät ovat yleensä alimmissa luokissa: fysiologisia, turvallisuuteen liittyviä ja sosiaalisia tarpeita. Seuraavat Herzbergin motivaatiotekijöihin liittyvät tarpeet ovat Maslow'n hierarkiassa taas ylemmillä tasoilla: itsensä toteuttamisen ja arvostuksen tarpeet. (Dale Timpe 1989, 26.)

Työ itse – motivaatiotekijät

Viitalan mukaan seuraavat työn sisältöön liittyvät tekijät, joita Herzberg nimittää tehtävätekijöiksi, tuottavat motivaation. Niitä ovat työn sisältö itsessään, työssä koetut saavutukset, saatu tunnustus, kokemus vastuusta, tunne oppimisesta ja kasvamisesta sekä uralla etenemisen mahdollisuudet. Näiden varassa ihmisellä on mahdollisuus kokea saavuttamisen riemua, innostavia haasteita, tyydytystä ja onnistumista sekä saamaansa arvostusta ja kiitosta. Parhaimmillaan työ mahdollistaa tekijänsä kehityksen ja sisäisen kasvun. Herzbergin teoriassa motivaatiotekijät

ratkaisevat, pyrkiikö ihminen työssään hyvään työsuoritukseen. Jos työstä puuttuvat motivaatiotekijät kokonaan, tuloksena on vain mekaanista suoriutumista. Mikäli työ on rutiininomaista ja sisällöllisesti köyhää, joutuu työntekijä tyydyttämään ylemmän tason tarpeet jossain muualla työn ulkopuolella. Oma ammatillinen kehittyminen on sisäinen motivaatiotekijä, jonka Herzberg kaksifaktoriteoriassaan tuo esille. Pidemmällä aikavälillä tunne oppimisesta ja kasvamisesta sekä uralla etenemisen mahdollisuudesta palkitsee työntekijän huomattavasti pitkävaikutteisemmin kuin pelkillä ulkoisilla tunnustuksilla, kuten palkalla voidaan tehdä. (Viitala 2004, 156 - 157.)

Maslow'n ja Hertzbergin teorioiden sovellutus

Dale Timpen mukaan esimiehen on tärkeää ymmärtää, että ylempien tarvetasojen tyydytys Maslow'n hierarkiassa johtaa paljon todennäköisimmin hyvään työsuoritukseen kuin alimpien tarvetasojen. Jotta ylimmät tarvetasot olisivat mahdollista tyydyttää, esimiehen on luotava sellainen työilmapiiri, jossa yksilö voi tyydyttää alemman tason tarpeita, niin että ylemmän tason tarpeet voivat aktivoitua. Jos työpaikalla esimerkiksi luodaan uhkaava työilmapiiri esimiehen toimesta tai esteetään sosiaalinen kanssakäyminen, pyrkii työntekijä todennäköisesti tyydyttämään vain alemman tason tarpeitaan työpaikalla (turvallisuutta ja sosiaalisia tarpeita). Toiseksi esimiehen on pyrittävä varmistamaan, että annettu työtehtävä on kyllin haasteellinen ja kiinnostava, niin että sen suorittaminen tyydyttää myös ylemmän tason tarpeita. Jos tämä ei ole mahdollista työntekijälle, jonka ylemmän tason tarpeet ovat aktiivisia, joutuu työntekijä etsimään tyydytystä jostain muualta, todennäköisesti työn ulkopuolelta. Hertzbergin kaksifaktoriteoriassa esitelty työn rikastaminen on yksi tapa lähestyä tätä tehtävää. Työn rikastamisen tavoitteena on muotoilla tehtävä uudelleen siten, että sen suorittaminen johtaa ylempien tasojen tarpeiden tyydyttämiseen. (Dale Timpe 1989, 26.)

4 ORGANISAATIOON LIITTYVÄT TEKIJÄT

4.1 Yritys- ja työnantajakuva

Yrityskuva tarkoittaa jonkin kohde- tai sidosryhmän muodostamaa käsitystä yrityksestä. Se on tunteista, mielikuvista ja kokemuksesta muodostuva yleisvaikutelma yrityksestä. Yrityskuva on myös asiakkaan tai sidosryhmän subjektiivinen näkemys, joten se ei välttämättä vastaa todellisuutta. Mielikuvan muodostumiseen vaikuttavat keskeisesti sekä emotionaaliset tekijät kuten hyvin konkreettisetkin asiat. Kokonaiskuva muodostuu hyvin monenlaisista tekijöistä. (Paasonen 2008, 42.)

Yrityskuvan ollessa positiivinen, se on voimavara, koska se vaikuttaa asiakkaan käsitykseen hänen arvioidessa palvelun laatua sekä muokkaa hänen käsityksiään ennen palvelun kokemista. Positiivinen yrityskuva antaa myös suojaa yritykselle. Tällöin asiakas todennäköisesti antaa palvelussa tapahtuneet pienet virheet anteeksi, jos niitä ei satu usein. Jos yrityskuva on negatiivinen, pienetkin virheet saattavat asiakkaasta tuntua todellista isommilta. Tällöin asiakas saattaa tarvita monia onnistuneita kokemuksia, jotta yrityskuva muuttuu jälleen positiiviseksi. Yrityskuva toimii asiakkaan laatukokemuksen suodattajana joko lieventäen tai vahvistaen asiakkaan kokemia palvelukokemuksia. Positiivinen yrityskuva on erittäin tärkeä, sillä se vaikuttaa asiakkaan kokemuksiin jo ennen toimeksiannon alkamista. Mikäli asiakkaalla ei ole omaa kokemusta, hänen käsityksiinsä ja päätöksiinsä voivat vaikuttaa muiden kertomat kokemukset. Organisaation hyvä maine vaikuttaa siis positiivisesti yrityskuvaan. (Paasonen 2008, 42.)

Yksityisen turvallisuusalan yritysten asiakkaiden tyytyväisyys perustuu toimeksiantojen kautta suoritettujen työsuorituksien toteutuneeseen laatuun ja mielikuvaan työtä suorittavasta yrityksestä. Jokainen Yritys X:ssä työskentelevä järjestysvalvoja vaikuttaa omalta osaltaan asiakassuhteen onnistumiseen työtä välittävän yrityksen (asiakas) ja työtä vastaanottavan organisaation välillä (Yritys X). Hyväksi ja toimivaksi koettu pidempiaikainen asiakassuhde lisää mielestäni asiakkaan tyytyväisyyttä. Asiakaspalvelutilanteiden onnistuminen, asiakassuhde ja

asiakkaan käyttämien palveluiden ominaisuudet vaikuttavat yhdessä siihen, onko asiakas tyytyväinen. Palvelun ominaisuudet, jotka täyttävät asiakkaan odotukset, ovat toteutunutta laatua. (Paasonen 2008, 39 - 40.)

Asiakkaan käsitys laadusta muodostuu yksittäisen kokemuksen perusteella ja tarkentuu, kun palvelua käytetään useammin. Asiakas arvioi laatua ja niinpä laatua kannattaa tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Luottamus on laadukkaan palvelun tukipilari yksityisen turvallisuusalan palveluissa. Se on asiakkaalle usein tärkeämpi yhteistyökumppanin valintaperuste kuin itse kustannukset. Luottamus koostuu asiakkaan aiemmista myönteisistä kokemuksista, yrityksen hyvästä maineesta sekä yrityksen kontaktihenkilöiden ja asiakaspalvelun asiallisesta toiminnasta. (Paasonen 2008, 39 - 41.)

Hyvästä ja positiivisesta yrityskuvasta on yritys X:lle hyötyä koko sen elinkaaren aikana, kaikissa tilanteissa. Positiivinen yrityskuva mahdollistaa myös virheiden anteeksiantamisen asiakassuhteessa, mikäli luottamus on kunnossa ja alihankkija sekä palvelun tilaaja ovat muuten tyytyväisiä toisiinsa. Positiivisen yrityskuvan rakentaminen ei tapahdu yhdessä päivässä, vaan sitä on rakennettava pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi rekrytointi on helpompaa, jos yrityksen tarjoamaan työtehtävään on paljon hakijoita. Jos yrityksellä on huono maine työnantajana työmarkkinoilla, osa työnhakijoista jopa karttaa yritystä. Turvallisuusalalla toimii lukemattomia yrityksiä ja kilpailu asiakkaista on haastavaa. Yrityksen positiivisesta maineesta ja myönteisestä yritys- ja työnantajakuvasta on luonnollisesti merkittävää etua asiakashankinnassa, koska palvelun hinnalla ei välttämättä pystytä kilpailemaan. Luottamuksen saavuttaminen ja sen vahvistaminen asiakassuhteissa on tärkeää, jotta pitkäaikainen kumppanuus olisi mahdollista. Myönteinen yrityskuva muodostuu monista eri tekijöistä, ja sitä on pidettävä yllä koko ajan. Jos yrityksen kanssa tekemisissä olevat sidosryhmät kokevat tulleen kohdelluiksi huonosti, niin palvelun tarjoaja huomaa sen, esimerkiksi negatiivisena palautteena tai luottamuksen vähenemisenä asiakassuhteissa. Tällaiset reklamaatiot tai palautteet saattavat herkästi hidastaa luottamuksen saavuttamista palvelun tarjoajan ja palvelun tilaajan välillä. (Toimeksiantaja 2009.)

Yritys X tavoittelee myönteistä yritys- ja työnantajakuva. Yritys haluaa tarjota asiakkailleen laadukasta turvallisuusalan työvoimaa. Asiakaslähtöisyys ja laadukkuus näkyvät yhteistyössä asiakkaan kanssa siten, että asiakkaille pyritään tarjoamaan heidän toiveitaan ja vaatimuksiaan vastaava palvelu. Palvelun laatu pyritään pitämään tasalaatuisena koko asiakassuhteen ajan, jotta asiakkaan kokemaa tyytyväisyys olisi jatkuvaa. Vaihtelut tarjottavan palvelun laadussa eivät ole hyvä asia, koska tällöin asiakkaan tyytyväisyys saattaa vaihdella. Parhaiten myönteisen yrityskuvan rakentaminen tapahtuu yhdessä asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa. Luottamus lisääntyy, kun yritys välittää asiakkaalleen sellaista työvoimaa, jota ne edellyttävät. Näin myönteisen yrityskuvan rakentaminen myös pitkällä tähtäimellä on mahdollista. Myönteinen työnantajakuva näkyy yrityksen toiminnassa myös siten, että yritykseen työskentelemään hakeutuu paljon halukkaita ja työntekijöiden keskuudessa vallitsee myönteinen työilmapiiri. Kun työnhakijoita on paljon, on hakijajoukosta helpompi valita sopivimmat. (Toimeksiantaja 2009.)

4.2 Johtaminen ja esimiestyö

Johtamisessa on kolme kokoavaa, universaalia piirrettä:

- Johtaminen on tavoitteellista toimintaa, eli johtamisella on päämäärä, kuten visio tai missio, sekä strategia ja jalkauttamisvälineet.
- Johtaminen on aktiivista, eli jatkuva kehittäminen on nostettu keskeiseksi tavoitteeksi, sillä toimintaympäristö, arvot ja odotukset muuttuvat jatkuvasti.
- Johtaminen perustuu tosiasioihin. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 13.)

Johtamisella pyritään asettamaan organisaatioille tavoitteita ja saavuttamaan niitä, varmistamaan organisaation jatkuvuus ja uudistamaan sitä. Esimiehen vastuulla on luoda ja kehittää organisaatiosta sellainen, jonka avulla tavoitteet tulevat saavutetuiksi. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 15.)

Hyvä johtaja osaa ottaa huomioon organisaation tavoitteet – vision ja strategian – sekä olemassa olevat ehdot, kuten organisaation ja työntekijöiden arvot, henkilökohtaiset ominaisuudet sekä lainsäädännön. Näistä aineksista menestyvä esimies

rakentaa työntekijöitä motivoivan toimintaympäristön, jossa kaikki ovat tietoisia tehtävästään ja sen vaikutuksesta kokonaisuuteen. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 19.)

Piilin mukaan johtajuus on useimmiten prosessi tai toimintaa, jonka avulla johtaja saa organisaation jäsenet (yksilöt ja ryhmät) toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä sisältää organisointia, suunnittelua, kontrollointia, vaikuttamista, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Liike-elämässä on tärkeää myös verkostojen hyödyntäminen ja taloudellisten lainalaisuuksien hallinta. (Piili 2006, 13.)

Organisaatiolla tarkoitetaan mitä tahansa vakiintunutta tapaa toimia tavoitteen saavuttamiseksi. Organisaatio on toisaalta johtamisen tulos ja toisaalta sen väline eli tapa tuottaa erilaisia palveluita tai tuotteita muille ihmisille. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 10.)

Organisaation ylimmän johdon tehtävä on ohjata organisaatiota toimimaan sen itse asettamien tavoitteiden mukaisesti, mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti. Organisaatio elää yleensä pitkään, jos se pystyy tyydyttämään asiakkaidensa tarpeet kilpailijoita paremmin. Strategisessa johtamisessa johdon keskeisimmät tehtävät ovat toiminnassa käytettävän strategian valinta, toiminnan organisointi ja toteuttaminen. Yrityksen liiketoiminnan menestys riippuu siitä, kuinka hyvin yritys pystyy toteuttamaan nämä liiketoiminnan ydintehtävät. (Kauhanen 2000, 12 - 13.)

Kulttuuriset elementit määrittävät organisaation päämääriä, toimintatapaa ja strategiaa. Esimiesten ja johtajien ajatusmallit ovat osittain heidän oman jaetun kokemuksensa ja kulttuurisen taustansa määrittämiä. Jos organisaatiosta halutaan toimivampi ja yhteisöllisempi, on ensisijaista ymmärtää kulttuurin rooli. On ymmärrettävä, että minkä tahansa työkulttuurisen elementin kyseenalaistaminen merkitsee organisaation perustajan tai omistajien asettamista kyseenalaisiksi. Täten organisaatiota voi olla vaikea muuttaa, ellei organisaatio ole siihen riittävän kypsä. Koska jokaisella yrityksellä on omanlaisensa organisaatio- tai työkulttuurinsa, myös yrityksen toiminnan kehittämisen on aina lähdettävä liikkeelle esi-

miehen ja omistajien halusta ja tahdosta kehittää yrityksen toimintaa. Organisaation toiminnan kehittäminen on esimiehen vastuulla. (Kärkkäinen 2005, 29.)

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa voimakkaasti kaikkeen työyhteisössä tapahtuvaan toimintaan. Niinpä johtamiseen liittyvät tekijät eivät yksistään riipu esimiehestä ja työntekijöistä. Organisaatiokulttuuri tukee tiettyjä tapoja toimia ja vastustaa muita menetelmiä. Yhteiskunta, jossa organisaatio toimii, on organisaatiokulttuuriakin isompi tekijä. Yhteiskunnalla on tavoitteensa ja kulttuurinsa, joita se edellyttää luomalla juridisia ehtoja työyhteisöjen toiminnalle. Työlainsäädäntö koskettaa esimerkiksi kaikkia esimiehiä. Organisaation kanssa yhteistyössä toimivat erilaiset sidosryhmät, jotka vaikuttavat sen toimintaan. Näitä ovat muun muassa poliitikot, asiakkaat, omistajat ja virkamiehet. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 18.)

Osaamisen johtaminen organisaatiossa on tärkeää, jotta osaavimmat työntekijät pysyvät organisaatiossa. Osaamisen johtaminen on ihmisten johtamista; vuorovaikutusta, motivaation edistämistä, tiedon jakamista sekä yhteistoimintaa. Organisaation perustehtävä on tunnistaa ja luoda olosuhteita, jotka vaikuttavat myönteisesti työntekijöiden taitoihin, motivaatioon ja mahdollisuuksiin käyttää osaamistaan. Organisaation toiminnassa on tärkeää painottaa kouluttamista ja kehittämistä sekä motivaatio- ja palkitsemisnäkökulmaa. Kun työntekijä on motivoitunut, hän suuntaa oman työnsä kohti organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Luoma ym. 2004, 14.)

Riitta Viitalan (2003) mukaan esimiestoimintaa voidaan tarkastella nykyään kolmen ulottuvuuden kautta. Esimiehen haasteena on huolehtia, että

- toiminta sujuu ja asiat tapahtuvat (asiat ovat kohteena)
- ihmiset osaavat, jaksavat ja haluavat tehdä työtä (ihmiset ovat kohteena)
- osaaminen uusiutuu ja toiminta kehittyy koko ajan (muutos on kohteena)

Onnistuneessa johtamisessa on läsnä koko ajan kaikki nämä ominaisuudet. (Piili 2006, 14.)

4.3 Tiedotus ja viestintä

Suuri osa esimiehen työstä on tiedottamista ja viestintää. Tiedotus ja viestintä pitävät sisällään muun muassa neuvottelut ja kokoukset, päätöksenteon organisaatiossa, ongelmanratkaisun, yleisjohtamisen sekä työntekijöiden motivoinnin. Tavoite organisaation viestinnässä on, että työntekijöillä on kaikki se tieto, jota he tarvitsevat töidensä tehokkaaseen suorittamiseen. Tieto ei välttämättä ole suoraan ihmisten päissä; heillä tulee olla myös pääsy tiedon luokse, ja heidän tulee tietää, miten he voivat löytää tiedon. Viestinnän ja tiedotuksen on suositeltavaa olla mahdollisimman avointa ja tasapuolista. Tällä tavalla se parantaa työyhteisön toimivuutta kokonaisuutena ja vaikuttaa kaikkien ihmisten motivaatioon. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 19 - 20.)

Sisäinen viestintä Yritys X:ssä hoidetaan tavallisesti puhelimen sekä sähköpostin välityksellä. Vain välttämättömimmät asiat kuten henkilöstöpalaverit hoidetaan tapaamisilla. Työvuorot sovitaan yleensä puhelimen välityksellä. Sähköpostitse hoidetaan esimerkiksi työtuntien lähettäminen esimiehelle palkanmaksua varten. Esimies on Yritys X:ssä tavoitettavissa joustavasti koko päivän ajan. Omien henkilökohtaisten kokemusten perusteella esimies varaa aikaa myös mielipiteiden ja palautteen esittämiseen työstä.

Esimiehellä tulee olla selkeä, jatkuvasti toteutettava viestintäpolitiikka. Viestintäpolitiikassa päätetään, mitä tiedotetaan sekä miten tiedotetaan. Viestinnän ja tiedotuksen tulee lisäksi olla riittävää. Hyvä viestintä on kaksisuuntaista. Viestinnässä tavoitteena on, että vastaanottaja ymmärtää saamansa viestin sisällön sekä merkityksen ja se vaikuttaa tarvittaessa hänen toimintaansa. Rehellisyys ja luotettavuus on syytä muistaa tiedottamisessa. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 20 - 22.)

Esimiehen tulee päivittäisessä viestinnässään muistaa myös organisaation tavoitteet eli visio ja strategia. Visio ja strategia ovat tärkeitä siinä, että organisaatio kehittyisi yhteen suuntaan ja pyrkisi tekemään samoja asioita. Jos kaikki työntekijät ymmärtävät vision ja tavoitteet ja pyrkivät toteuttamaan ne samalla tavalla, toimii organisaatio tehokkaasti. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 20 - 22.)

Päivittäinen viestintä sisältyy seuraaviin asioihin:

- Viestitään runsaasti.
- Kuunnellaan myös työntekijöitä.
- Otetaan esille myös negatiiviset asiat, mutta luottamuksellisessa tilanteessa.
- Viestitään sekä luotettavasti että rehellisesti ja korjataan omat virheet avoimesti.
- Varmistetaan viestin ymmärrettävyys ja selkokieli.
- Tavataan alaisia päivittäisessä työssä.
- Toimitaan innostavana tulkkina. Pidetään mielessä organisaation tavoitteet. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 20 - 22.)

4.4 Palautteet

Juuti & Vuorelan mukaan työntekijälle on työssään suureksi eduksi, että esimies ja muu ympäristö antavat hänelle työhön liittyvää palautetta. Osuvan ja rakentavan palautteen saaminen auttaa korjaamaan omaa työskentelyä ja opettaa tarkastelemaan työtä uudella tavalla. Kun työntekijä saa myönteistä palautetta työskentelystään, se antaa hänelle voimavaroja, joiden avulla hän kykenee kohtaamaan vaikeatkin työt. Esimiehen on helpompi antaa palautetta työstä, kun hän tuntee henkilön työn ja sen, mitä tämä on työssään saanut aikaan. Liian hätäiset tai väärät johtopäätökset henkilön työskentelystä lannistavat, koska ne eivät ole oikeutettuja. Jokaista työntekijää tulee kohdella oikeudenmukaisesti. (Juuti & Vuorela 2002, 69.)

Kärkkäinen painottaa, että palaute omalta esimieheltä on tärkeää, jotta työntekijä voi tuntea olevansa tärkeä ja että hänestä välitetään. Uusi työntekijä tarvitsee eniten ohjausta ja palautetta työsuorituksestaan voidakseen myös itse ohjata omaa työskentelyään alussa. (Kärkkäinen 2005, 97.)

Palautteen antaminen Yritys X:ssä on haastavaa, koska esimies ei ole paikalla työvuorojen aikana. Järjestyksenvalvontaa suoritetaan yleensä itsenäisesti asiakasyrityksen tiloissa. Työsuhteen alussa esimies saa tiedon työntekijän pätevyy-

destä perehdyttäjältä sekä asiakkaalta. Sisäinen palaute perustuu yleensä kokeneemman työntekijän palautteeseen työntekijästä. Työsuhteen alussa esimiehen saama rehellinen palaute uudesta työntekijästä on erittäin tärkeää, jotta esimies voi vakuuttua työntekijän ammattitaidosta. Viestintä ja palautteen saanti on siis kaksisuuntaista. Uuden työntekijän saama palaute hänelle itselleen on tärkeää. Osuva ja kannustava palaute usein vahvistaa työntekijän motivaatiota työtä kohtaan, sillä jokainen haluaa saada kiitosta ja kehuja työstään. Palautteella voi olla siten myös työtä ohjaava vaikutus.

Yksilö voi työssään toimia joko tavoitteiden mukaisesti tai ristiriidassa tavoitteisiin. Ristiriitainen toiminta saattaisi korjaantua jopa kokonaan, mikäli esimies ottaisi asian puheeksi työntekijän kanssa. Ei-toivottava käyttäytyminen johtaa korjaavaan palautteeseen ja toivottava käyttäytyminen myönteiseen palautteeseen. Niin sanottu ”harmaa alue” on hankala alue esimiehen ja organisaation toiminnan kannalta. Tällöin työntekijän toiminta on hyväksyttävällä alueella organisaation toiminnan kannalta, mutta se silti saattaa loukata joitain kirjoittamattomia sääntöjä. Toiminta saattaa olla esimerkiksi sekavaa. Usein toivottavan ja ei-toivottavan käyttäytymisen välillä on vain ”veteen piirretty viiva”. Esimies joutuu tekemään epämääräisiä tulkintoja asiasta ratkaistakseen tällaiset tilanteet. Näissä tilanteissa päädytään usein siihen, että ei tehdä mitään, ei oteta kantaa asiaan, koska ei ole olemassa kannan ottamisen perusteita. (Jalava 2001, 102.)

5 TYÖTYTYVÄISYYS YRITYS X:SSÄ

5.1 Työilmapiirikartoitus

Ilmapiirikartoitusta käytetään organisaatioissa erittäin paljon yhtenä kehittämismenetelmänä. Sen käyttäminen vaatii paljon suunnittelua ja työtä, jotta sillä saataisiin aikaan halutut tulokset (Järvinen 2001, 96, 102).

Henkilöstökyselyä suunniteltaessa, keskeisiä ratkaistavia kysymyksiä ovat: mitä kysytään, ja 2) miten kysytään. Yleisesti ottaen yrityksen johto haluaa ilmapiirikartoituksissa tietoa henkilöstön kokemuksista ja mielipiteistä seuraavista asioista: työssä jaksaminen, ilmapiiri, töiden järjestely, yhteistyö, johtaminen ja esimiestyö sekä tiedon kulku. (Järvinen 2001, 103 - 104.)

Tyytyväisyysmittaus tehdään yleensä jollakin asteikkokysymyksellä, jonka avulla saadaan tilastollisia kuvauksia henkilöstön mielipiteiden jakautumisesta kysytyn asian suhteen. Näissä käytetyt mittarit vaihtelevat yleensä viisiportaisesta mittarista kymmenportaiseen mittariin. Yleensä mittari rakennetaan niin, että asteikon ääripäät edustavat vastakkaisia tuntemuksia kysytyn asian suhteen. (Järvinen 2001, 105.)

Jos ilmapiiritutkimuksien kyselylomakkeet rakennetaan pelkästään asteikkokysymyksistä, ne eivät kerro suoraan, mitä niiden antamien keskiarvojen tai muiden tunnuslukujen takana on. Ne kertovat vain sen, että vastaajat ovat tyytyväisempiä joihinkin asioihin kuin joihinkin toisiin asioihin. Tällöin esimiehet ja johto kokevat koko kyselyn helposti turhaksi. Tämän vuoksi henkilöstökyselyissä olisi tärkeä olla mittareiden ohella myös avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat voivat kirjoittaa omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan siitä, mitkä asiat haittaavat työntekoa tai ilmapiiriä ja millä tavoin. Näin saadaan tietoa mittareiden antamien alhaisten tulosten taustalla olevien ongelmien syistä ja sisällöistä. On myös mahdollista, että kysely rakentuu ainoastaan avokysymyksistä ilman yhtään mittaria. (Järvinen 2001, 108.)

Vaikka kyselylomake antaa tulokseksi keskiarvoja, on sen hyvä puoli helppo muokattavuus tarpeen mukaan. Avoimilla kysymyksillä saadaan taas huomattavasti syvällisempää ja yksityiskohtaisempaa tietoa. Jos esimies ja yrityksen johto ovat kiinnostuneita saamaan kyselyllä esiin henkilöstön kehittämisideoita ja -ehdotuksia, kannattaa koko kysely silloin kohdistaa näihin ongelmien sijaan. Tämä voidaan esimerkiksi tehdä niin, että asteikkokysymysten jälkeen tiedustellaan vastaajalta hänen näkemyksiään siitä, mitä jatkossa työpaikalla pitäisi tehdä, jotta hän antaisi numeron tai pari paremman arvosanan kyseisestä asiasta. Näin tehtäessä kyselyllä saadaankin pelkkien ongelmien sijaan myös valtaisa määrä erilaisia

kehittämisideoita. Vaikka esitetyt toimenpide-ehdotukset vaihtelevatkin suuresti laadun ja toteuttamiskelpoisuuden suhteen, osa ideoista on yleensä hyvinkin helposti toteutettavissa. Tämäntapaisessa ratkaisukeskeisessä kyselyssä ei jäädä vain listaamaan ongelmia ja pyörimään niiden ympärille, vaan kehittämisen painopiste suuntautuu eteenpäin, konkreettisiin korjaus- ja uudistustoimenpiteisiin. (Järvinen 2001, 110.)

5.2.1 Menetelmä ja aineisto

Tutkimuksen perusjoukoksi kutsutaan sitä tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa, josta tietoa halutaan. Otantatutkimuksessa tutkitaan vain tietty perusjoukon osajoukko eli otos. (Heikkilä 2008, 14.) Tässä otantatutkimuksessa tutkittava perusjoukko olivat ne kaikki Yritys X:n työntekijät, jotka tekevät yrityksessä säännöllisesti työvuoroja. Heitä oli yrityksen palveluksessa tutkimuksen tekohetkellä yhteensä 42 kpl.

Kehikkoperusjoukkoon kuuluvat ne yksiköt, jotka voidaan käytännössä tavoittaa. Kehikkoperusjoukossa esiintyy alipeittoa, jos siitä puuttuu kohdeperusjoukon yksiköitä. (Heikkilä 2008, 34.) Tähän tutkimukseen päädyttiin valitsemaan kehikkoperusjoukko, koska osaa työvuoroja säännöllisesti tekevistä työntekijöistä ei olisi tultu tavoittamaan. Kehikkoperusjoukossa esiintyi alipeittoa jonkin verran. Tämän menettelyn toivoimme toimeksiantajan kanssa vähentävän tutkimukseen vastaa-mattomuutta. Tutkimukseen osallistujat valittiin siten, että toimeksiantaja lähetti työntekijöille tekstiviestin, jossa kerrottiin yrityksessä tehtävän työtyytyväisyys-tutkimusta. Samalla siinä pyydettiin ilmoittamaan takaisin, mikäli tutkimukseen ei haluaisi osallistua. Kehikkoperusjoukon kooksi tuli lopulta 23 työntekijää. Tämä joukko oli se, jotka halusivat osallistua vastaajina tutkimukseen. Alipeittoa tässä tutkimuksessa edustivat ne työntekijät, jotka eivät syystä tai toisesta halunneet osallistua tutkimukseen. Tutkimukseen osallistuvia työntekijöitä ei karsittu ollenkaan, ainoana kriteerinä pidettiin, että työntekijä jollakin aikavälillä tekee työvuoroja Yritys X:lle säännöllisesti.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin survey- tutkimus, postitse lähetettävän kyselyn muodossa. Survey- tutkimus tarkoittaa kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muodoissa tehtäviä tutkimuksia. Niissä aineisto kerätään standardoitusti ja kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen perusjoukosta. Standardointi tarkoittaa sitä, että kaikilta vastaajilta kysytään asiaa täsmälleen samalla tavalla. Esimerkiksi vastaajilta halutaan tietää, minkä ikäisiä he ovat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 138.) Syy, miksi päädyttiin käyttämään kvantitatiivista menetelmää, oli selkeä. Työskentelen itsekin Yritys X:n palveluksessa, joten en pitänyt laadullista haastattelumenetelmää tarpeeksi luotettavana tutkimusmenetelmänä. Halusin myös toteuttaa tutkimuksen niin, että yrityksen työntekijöiden anonyymiyys säilyisi.

Aineistonkeruu suoritettiin kyselylomakkeen avulla, huolimatta sen puutteista. Ratkaisuun päädyttiin sen takia, että hyvin suunnitellulla kyselyllä voitaisiin kerätä tietoa anonyymisti koko yrityksen henkilökunnalta. Tulevaisuudessa kyselyn voisi lisäksi toteuttaa esimerkiksi kerran vuodessa. Jos kyselylomakkeella haluttaisiin saada henkilökunnalta kehittämis ehdotuksia, olisi sekin mahdollista pieniä muutoksia lomakkeeseen tekemällä.

Asteikon valinnassa kyselylomakkeeseen päädyttiin 5-portaiseen Likertin asteikkoon, jossa vastausvaihtoehdot olivat täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, ei eri eikä samaa mieltä, osittain samaa mieltä ja täysin samaa mieltä (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 195). Pois jätettiin kokonaan vaihtoehto ”ei osaa sanoa”, sillä kyseinen vaihtoehto ei tutkimuksellisesti kerro mitään. Vaihtoehdon poisjättäminen saattaisi lisätä väärin vastaamisen mahdollisuutta, joten tilalle vaihdettiin vastausvaihtoehto ”ei eri eikä samaa mieltä”. Tämän vaihtoehdon valitsemisella vastaaja viestii, että hän ei ole samaa eikä eri mieltä asiasta, mutta hänellä on jokin näkemys asiasta.

Tutkimus toteutettiin lähettämällä kyselylomakkeet vastaajille kotiin. Muunlaisiakin kyselytutkimuksen toteuttamistapoja punnittiin, mutta niistä luovuttiin toteuttamiskelvottomina. Yritys X:n työntekijöistä useimmat työskentelevät eri kohteissa sekä osa eri kaupungeissa, joten kysymyslomakkeiden vieminen vastaajille henkilökohtaisesti olisi ollut liian työlästä. Lisäksi osa työntekijöistä ei käytä säh-

köpostia tai internetiä, joten palvelimen kautta toteutettu kysely ei olisi myöskään toiminut. Postin kautta lähetettävä kysely tavoittaisi varmasti kaikki tutkimukseen osallistuvat. Tärkeimmäksi asiaksi tutkimuksen luotettavuuden kannalta muodostui kyselylomakkeen väittämien sekä saatekirjeen luominen niin yksiselitteiseksi, että vastaajat ymmärtävät vastata kyselyyn halutulla tavalla.

Kyselylomakkeeseen valittiin seuraavat aihealueet, joista toimeksiantaja halusi tietoa ensisijaisesti: työn palkitsevuus ja itsensä tärkeäksi kokeminen, työkohteiden mielekkyys, johtamistavan toimivuus, työvuorosuunnittelun toimivuus sekä työvuoroihin vaikuttamisen mahdollisuus, palautejärjestelmän ja sisäisen viestinnän toimivuus, mielipide yrityksen tarjoamasta vaatetuksesta sekä ideoita ja kehittämis ehdotuksia yrityksen toiminnan parantamiseksi. Opinnäytetyön ohjaajan toimesta kyselylomakkeen kysymykset muutettiin väitteiden muotoon.

Tästä tutkimuksesta saatu käsittelemätön tutkimustieto on primaarista eli tutkimusta varten kerättyä. Tutkimuksen havaintoaineisto koostui kuudestatoista työtyytyväisyyttä mittaavasta väittämästä. Lisäksi kyselyn alkuun oli sijoitettu viisi aineiston luokittelun mahdollistavaa kysymystä, joiden avulla tutkimusaineistosta voitiin tehdä syvällisempää analyysiä. (Heikkilä 2008, 14.)

Kyselylomakkeen väittämät jaettiin kolmeen kategoriaan, jotka olivat työnantajakuva, työilmapiiri ja toiminta sekä työympäristö. Kaikki väittämät olivat asteikkoihin eli skaaloihin perustuvia viimeistä lukuun ottamatta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 195). Lopussa oli yksi avoin kysymys, jossa vastaajaa pyydettiin antamaan vapaasti kehittämisehdotuksia tai palautetta organisaatiosta. Kyselylomake oli yhteensä neljä sivua pitkä. Se sisälsi saatesivun, taustatietosivun ja kaksi sivua varsinaista kyselyä.

Lomake testattiin useita kertoja ennen sen varsinaista lähettämistä lähettämällä se opettajalle sekä kahdelle koehenkilölle arvioitavaksi säännöllisin väliajoin. Lomake sai lopullisen ulkoasunsa ja sisältönsä pitkällisen suunnittelun ja muokkaamisen tuloksena. Lomakkeen huolellinen etukäteen testaus havaittiin tärkeäksi lopputuloksen kannalta, sillä kyselylomake muuttui useaan kertaan ennen sen lopullista muotoa. Esimerkiksi työstressiä mittaava kysymys jätettiin kokonaan pois. Toinen muutos tehtiin siinä, että kysymykset muutettiin kysyvistä muodosta väit-

teiden muotoon. Tämä osoittautui toimivaksi vaihtoehdoksi, sillä näin lomakkeen ulkoasu saatiin yhdenmukaiseksi. Kolmas muutos tehtiin asteikkoon. Se pysyi edelleen viisiportaisena, mutta yhdeksi vastausvaihtoehdoksi sisällytettiin ”ei eri eikä samaa mieltä”. Vastausvaihtoehto kuvaa sitä, että vastaajalla on asiasta jokin mielipide.

Kyselytutkimus toteutettiin syyskuussa 2010. Aikaa kyselyyn vastaamiseen annettiin kaksi viikkoa. Hieman ennen määräajan umpeutumista vastaajia kiitettiin tutkimukseen osallistumisesta ja muistutettiin samalla, että vielä olisi neljä päivää aikaa osallistua tutkimukseen. Uusia lomakkeita ei silti tullut enää lisää.

Aineiston analyysivaiheessa lomakkeiden vastaukset purettiin havaintomatriisiin. Kaikista väittämistä laskettiin keskiarvot. Aineistosta tehtiin syvempää analyysia ristiintaulukoimalla aineisto neljän muuttujan mukaan, joita ovat: vastaajien kokonaistyytyväisyys työsuhteen keston mukaan (0 - 11 kk/ yli 11 kk) sekä vastaajien kokonaistyytyväisyys ikäryhmittäin (18 - 24 vuotiaat/yli 24 vuotiaat). Luokitte-
lua yksinkertaistettiin, jotta vastaajamäärät luokkien välillä saatiin mahdollisimman tasavertaisiksi.

5.2.2 Tutkimuksen reliaabelius ja validius

Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226). Tämän työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia ei voi pitää reliaabelina, koska tutkimuksen otos eli vastaajamäärä jäi odotettua pienemmäksi. Jos tutkimuksen vastaajamäärä olisi ollut 14 vastaajan sijasta esimerkiksi 20 vastaajaa, olisi tuloksista voinut vetää luotettavampia johtopäätöksiä. Vastausprosentti 61 % on sinänsä kohtuullinen postitse lähetettävillä kyselyillä. Työtyytyväisyys Yritys X:ssä osoittautui pääosin erittäin hyväksi. Vastaajille haluttiin antaa mahdollisuus vastata tutkimuksessa myös avoimen kysymyksen avulla, jotta tietoa saataisiin mahdollisesta ongelmakohdeista. Avointa palautetta ja kehittämisehdotuksia saatiin yhteensä kahdeksan kappaletta. Parannusehdotukset koskivat lähinnä työvaatetuksen, koulutuksen sekä yhteisöllisyyden parantamista. Avoin palaute vahvistaa sitä olettamusta, että yritys X:n työntekijät ovat pääosin tyytyväisiä työhönsä sekä

yrittäjien toimintaan. Jos vastaajat olisivat olleet tyytymättömiä muihin asioihin yrityksessä kuin edellä mainittuihin, he olisivat tuoneet sen esille. Aineiston ristiintaulukointi osoitti 0 - 11 kuukautta työskennelleiden ja 18 - 24 vuotiaiden olevan kauttaaltaan tyytyväisempiä kuin yli 11 kuukautta työskennelleiden sekä yli 24 vuotiaiden. Vaikka tutkimuksen reliabiliteetti kärsi vähäisen vastaajamäärän takia, oli aineistosta ristiintaulukoinnin avulla mahdollista tehdä arvioita vastaajien tyytyväisyydestä.

Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai mittareiden kykyä mitata sitä, mitä tarkoitus onkin mitata (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226). Tutkimuksen validiteettia heikentää se, että kyselylomakkeet lähetettiin vastaajille postitse kotiin. Täten tutkimuksessa ei voitu tarkasti tietää, mitä vastaajat ajattelivat kysymystenasettelusta. Kaikki kyselylomakkeeseen otetut väittämät olivat tarkkaan harkittuja ja testattuja, mutta aineistoa analysoitaessa huomattiin silti, että jotkin väittämät olisi voitu muotoilla tarkemmin. Kaikkiin väittämiin oli osattu vastata annettujen ohjeiden mukaisesti. Väittämä ”saan tarvittaessa tukea ja apua työkohteessa työskennellessäni vuoron muilta työntekijöiltä”, oli huolimattomasti muotoiltu. Kaksi vastaajaa oli käsittänyt kysymyksen kysytyksi niin, että saavatko he tukea ja apua tarvittaessa muilta järjestyksenvalvojilta. Kysymyksessä haluttiin kysyä, saako vastaaja tukea ja apua yksin työskennellessään tarjoilijoilta ja vuoropäälliköiltä. Tämä kysymys olisi voitu muotoilla paremmin kyselylomakkeeseen, jotta ne vastaajat, jotka työskentelevät samaan aikaan muiden järjestyksenvalvojen kanssa (yökerhot), olisivat ymmärtäneet kysymyksen oikein.

Tulokset ovat reliabiliteetin sekä validiteetin osalta suuntaa antavia tässä tutkimuksessa. Jos tyytyväisyystutkimus toteutetaan jatkossa vuosittain Yritys X:ssä, tulee väittämä ”saan tarvittaessa tukea ja apua vuoron muilta työntekijöiltä”, muotoilla niin, että kaikki vastaajat ymmärtävät sen halutulla tavalla. Lisäksi väittämä ”vaihdan työpaikkaa heti, kunhan saan oman alan töitä”, on suositeltavaa muotoilla uudestaan. Tässä väittämässä moni vastaaja oli valinnut vaihtoehdon ”ei eri eikä samaa mieltä”. Väittämän jälkeen voitaisiin lisätä esimerkiksi avoin kysymys: ”Mikä syy/ mitkä syyt saisivat sinut vaihtamaan työpaikkaa?”. Näin saataisiin yksityiskohtaista tietoa vastaajien motivaatiosta sekä siitä, mikä syy/ mitkä syyt motivoivat vastaajaa vaihtamaan työpaikkaa.

Asteikkokysymykset antavat tietoa työyhteisön tilasta keskiarvojen muodossa. Vuosittain toteutettu tyytyväisyyskartoitus antaa mahdollisuuden vertailla tyytyväisyyden tilan kehittymistä organisaatiossa. Myös joistakin muista tämän kyselytutkimuksen väittämistä on suositeltavaa saada myös syvällisempää tietoa. Tämä on mahdollista siten, että kysytään avoimia, tarkentavia kysymyksiä asteikkoväittämien jälkeen. Avoimet kysymykset tuovat julki sen, mitä vastaaja haluaa oikeasti sanoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 196). Esimerkiksi jos vastaaja ei ole täysin tyytyväinen kysyttyyn asiaan, voisi häntä pyytää kertomaan, miksi hän ei ole täysin tyytyväinen. Seuraavaksi väittämät, joihin tarkentavat kysymykset on suositeltavaa jatkossa liittää: vaihtaa työpaikkaa heti, kunhan saa oman alansa töitä, johdon ja henkilöstön välinen tiedonkulku on riittävää, on tyytyväinen yrityksen tarjoamaan vaatetukseen, on tyytyväinen nykyiseen työkohteeseen/työvuorojen määrään sekä ajankohtaan. Jatkossa tyytyväisyyskysely voidaan vuosittain toteuttaa esimerkiksi virkistysillan tai koulutustilaisuuden yhteydessä. Vastaamisen tulee edelleen olla vapaaehtoista ja anonyymiä. Näin toimimalla tutkimus tavoittaa paremmin yrityksen työntekijät, ja heillä olisi mahdollisuus kysyä, mikäli jokin kohta kyselyssä on epäselvä. Kyselylomakkeen rakenne on esimerkiksi mahdollista käydä läpi kokonaan ennen sen täyttämistä.

5.3 Tyytyväisyys omaan työhön sekä organisaation toimintaan

Tässä luvussa vastataan ensimmäiseen tämän työn alussa asetettuun tutkimuskysymykseen: Kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat omaan työhönsä sekä organisaation toimintaan?

Kyselylomakkeita lähetettiin yhteensä 23 kpl yrityksen työntekijöille. Osa kyselyistä lähetettiin Itä- Suomeen ja osa Uudellemaalle. Vastauksia tuli takaisin 14 kappaletta. Vastausprosentti oli 61 %. Tutkimuksessa oli varsinaisia tyytyväisyyttä mittaavia kysymyksiä 16 kpl. Nämä kysymykset olivat jaettu kolmeen kategoriaan, joita olivat: työnantajakuva, työilmapiiri ja toiminta sekä työympäristö. Jokaisessa kategoriassa aineisto luokiteltiin keskiarvojen lisäksi neljän muuttujan mukaan laskemalla kokonaiskeskiarvot jokaisessa luokassa. Näin aineistosta saa-

tiin syvempää analyysia ja löydettiin eroja luokkien välillä.

Työtyytyväisyys työsuhteen keston mukaan

Vastaajista kuusi ovat työskennelleet Yritys X:ssä 0 - 11 kuukautta. Kahdeksan vastaajaa on työskennellyt yrityksessä yli 11 kuukautta. 0 - 11 kuukautta työskennelleet ovat tyytyväisempiä työhönsä sekä organisaation toimintaan (4,4) kuin yli 11 kuukautta työskennelleet (4,0).

Työtyytyväisyys työvuorojen määrän mukaan

Neljä vastaajaa ilmoitti tekevänsä 1 - 6 työvuoroa kuukaudessa ja kymmenen vastaajaa ilmoitti tekevänsä 7 työvuoroa tai enemmän kuukaudessa. 1 - 6 työvuoroa kuukaudessa tekevät olivat hivenen tyytyväisempiä (4,2) kuin 7 tai enemmän työvuoroja kuukaudessa tekevät (4,12).

Työtyytyväisyys ikäryhmien mukaan

Vastaajista seitsemän oli 18 - 24 vuotiaita ja seitsemän yli 24 vuotiaita. 18 - 24 vuotiaat (4,19) olivat hieman tyytyväisempiä työhönsä ja organisaation toimintaan kuin yli 24 vuotiaat (4,09). Vastaajista kymmenen työskentelee olutpubeissa tai ruokaravintoloissa. Kolme vastaajaa ilmoitti työskentelevänsä yökerhoissa.

5.3.1 Tyytyväisyys työnantajakuvaan

Työnantajakuva- kysymyssarjassa haluttiin tietää, mitä vastaaja ajattelee Yritys X:stä työnantajana. Kuinka haluttavana työpaikkana vastaaja yrityksen mieltää, ja kuinka sitoutunutta henkilöstö on.

Eroja tuloksissa saatiin aikaiseksi ristiintaulukoimalla aineistoa luokkien mukaan. Aineisto luokiteltiin lopulta kahden taustatieto- kysymyksen mukaan, jotka olivat tyytyväisyys työsuhteen keston mukaan sekä tyytyväisyys ikäryhmittäin. Näissä kysymyksissä vastaajat jaettiin kahteen luokkaan, jotta luokista saatiin lähes yhtä suuret. Ristiintaulukointi paljasti, että tyytyväisempiä työntekijöitä ovat pääsääntöisesti 0 - 11 kuukautta työskennelleet sekä 18 - 24 vuotiaat työntekijät.

Kaikki vastaajat olivat ylpeitä saadessaan työskennellä Yritys X:ssä. Vahvimmin tätä mieltä olivat yli 24 vuotiaat vastaajat. Kaikki vastaajat uskoivat pääosin voinensa kehittää ammatillista osaamistaan organisaatiossa (3,71). Parhaimmaksi mahdollisuutensa tähän arvioivat 18 - 24 vuotiaat (3,86) sekä yrityksessä 0 - 11 kuukautta (3,83) työskennelleet.

Kaikki vastaajat uskoivat, että Yritys X menestyy myös tulevaisuudessa laadukkaan työpaikan tarjoajana (4,29). 0 - 11 kuukautta (4,5) yrityksessä työskennelleet sekä 18 - 24 vuotiaat (4,43) olivat edelleen vahvimmin tätä mieltä. Kukaan vastaajista ei ilmoittanut vaihtavansa työpaikkaa heti, kunhan saa oman alansa töitä. Keskiarvo tässä väittämässä oli 3,86, joka on todella hyvä. Vähiten oman alansa työpaikkaan halusi vaihtaa yrityksessä 0 - 11 kuukautta työskennelleet (4,17).

TAULUKKO 1. Yritys X:n työnantajakuva (n=14)

Työnantajakuva	Vastaajien tyytyväisyys työsuhteen keston mu- kaan	Vastaajien tyytyväisyys työsuhteen keston mu- kaan	Vastaajien tyytyväisyys ikäryhmittäin	Vastaajien tyytyväi- syys ikä- ryhmittäin
	0-11 kk (n=6)	yli 11 kk (n=8)	18-24 vuotta (n=7)	yli 24- vuotiaat (n=7)
K6. On ylpeä saadessaan työskennellä Yritys X:ssä (ka 4,14)	4,17	4,13	4	4,29
K7. Uskoo voivansa kehittää ammattillista osaamista yri- tyksessä (ka 3,71)	3,83	3,63	3,86	3,57
K8. Uskoo, että yritys me- nestyy myös tulevaisuudessa laadukkaan työpaikan tarjo- ajana (ka 4,29)	4,5	4,13	4,43	4,14
K9. Vaihtaa työpaikkaa heti, kunhan saa oman alan töitä (käänteinen ka 3,86)	4,17	3,63	3,86	3,86

5.3.2 Tyytyväisyys työilmapiiriin ja toimintaan

Työilmapiiri ja toiminta -kysymyssarjassa vastaajilta tiedusteltiin mielipiteitä ja kokemuksia viestinnästä, palautteen saamisesta, työn mielekkyydestä, työilmapiiristä ja tyytyväisyydestä yrityksen tarjoamaa vaatetusta kohtaan.

Johdon ja henkilöstön väliseen tiedonkulkuun (3,71) olivat tyytyväisimpiä 0 - 11 kuukautta työskennelleet (3,83) sekä yli 24 vuotiaat vastaajat (4,0). Vähemmän tyytyväisiä olivat yli 11 kuukautta työskennelleet (3,63) sekä 18 - 24 vuotiaat vastaajat (3,43). Kaikkien vastaajien mielestä esimies oli tavoitettavissa erittäin joustavasti (4,93). Eroja vastaajien välillä syntyi palautteen saannissa työstä. Tyyty-

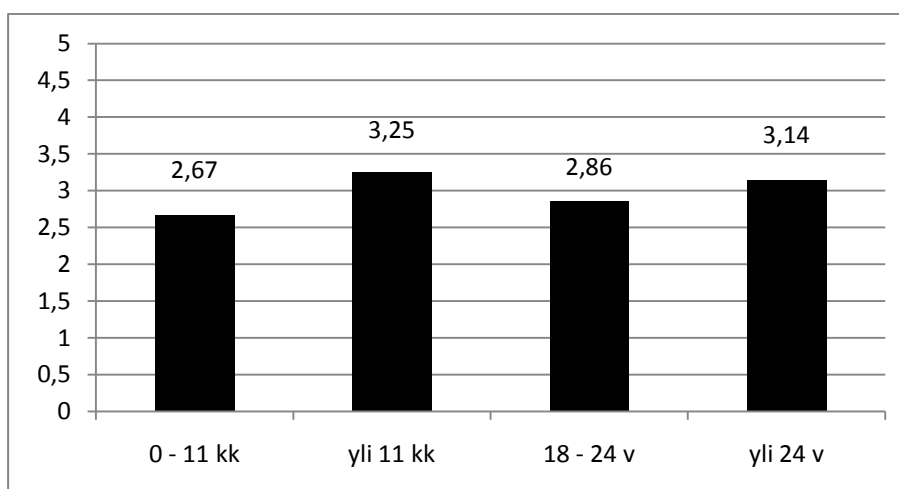
väisimpiä palautteen saamiseen olivat 0 - 11 kuukautta työskennelleet (4,17) sekä 18 - 24 vuotiaat vastaajat (3,86). Vähiten tyytyväisiä olivat yli 11 kuukautta työskennelleet (3,38) sekä yli 24 vuotiaat (3,57).

Kaikki vastaajat totesivat järjestyksenvalvojan työn Yritys X:ssä olevan mielekäs-
tä (4,21). Vahvimmin tätä mieltä olivat 0 - 11 kuukautta työskennelleet (4,5) sekä
yli 24 vuotiaat (4,29). Työilmapiiri Yritys X:ssä sai kiitosta kaikilta vastaajilta
(4,57). Kaikki vastaajat arvioivat työilmapiirin hyväksi. 18 - 24 vuotiaat arvioivat
työilmapiirin tason alhaisimmaksi (4,0), joskin hekin arvioivat työilmapiirin hy-
väksi.

Yrityksen kustantama työvaatetus jakoi vastaajien mielipiteet kahtia (3,0). Vaate-
tukseen kuuluu musta, hihallinen kauluspaita, jossa on yrityksen logo ja järjestyk-
senvalvojan tunnus sekä musta, vuoriton neopreenifleece-takki. Tyytyväisimpiä
olivat yli 11 kuukautta työskennelleet (3,25) sekä yli 24 vuotiaat (3,14). Vähiten
tyytyväisiä olivat 0 - 11 kk työskennelleet (2,67) sekä 18 - 24 vuotiaat (2,86).
Työvaatetus keräsi kehittämissuhteita myös avoimina vastauksina.

”Työtakki voisi olla hivenen parempi, koska se kostuu työvuoron aikana ja muut-
tuu ikävän kylmäksi, syksyllä ja talvella. Villapaita tai poolo voisi olla ok lisä. ”

”Pikee ois kova kesäisin.”



KUVIO 4. Tyytyväisyys yrityksen tarjoamaan vaatetukseen. (n=14)

TAULUKKO 2. Työilmapiiri ja organisaation toiminta (n=14)

Työilmapiiri ja toiminta	Vastaajien tyytyväisyys työsuhteen keston mukaan	Vastaajien tyytyväisyys työsuhteen keston mukaan	Vastaajien tyytyväisyys ikäryhmittäin	Vastaajien tyytyväisyys ikäryhmittäin
	0-11 kk (n=6)	yli 11 kk (n=8)	18-24 vuotta (n=7)	yli 24-vuotiaat (n=7)
K10. Johdon ja henkilöstön välinen tiedonku- ku on riittävää (ka 3,71)	3,83	3,63	3,43	4
K11. Esimies on tavoitettavissa erittäin joustavasti (ka 4,93)	5	4,88	5	4,86
K12. Esimieheni antaa palautetta työssä onnistumisessani (ka 3,71)	4,17	3,38	3,86	3,57
K13. Koen työn mielekkääksi (ka 4,21)	4,5	4	4,14	4,29
K14. Ilmapiiri yrityksessä on jännittänyt ja kireä (käänteinen ka 4,57)	4,67	4,5	4	4,56
K15. On tyytyväinen yrityksen tarjoamaan vaateeseen (ka 3,0)	2,67	3,25	2,86	3,14

5.3.3 Tyytyväisyys työympäristöön

Tässä kysymyssarjassa vastaajilta tiedusteltiin heidän tyytyväisyyttään seuraaviin asioihin: perehdyttäminen, oma kokemustaso, tuen ja avun saanti muilta työntekijöiltä, tyytyväisyys omaan työkohteeseen ja työvuorojen määrään.

TAULUKKO 3. Työympäristö (n=14)

Työympäristö	Vastaajien tyytyväisyys työsuhteen keston mukaan	Vastaajien tyytyväisyys työsuhteen keston mukaan	Vastaajien tyytyväisyys ikäryhmittäin	Vastaajien tyytyväisyys ikäryhmittäin
	0-11 kk (n=6)	yli 11 kk (n=8)	18-24 vuotta (n=7)	yli 24-vuotiaat (n=7)
K16. Minut perehdytettiin hyvin työtehtäviini (ka 4,29)	4,67	4	4,71	3,86
K17. Kykenen suorittamaan nykyiset työtehtäväni menestyksellä (ka 4,79)	4,67	4,88	4,71	4,86
K18. Saan tukea ja apua muilta työntekijöiltä (ka 4,21)	4,83	3,75	4,57	3,86
K19. Olen tyytyväinen nykyiseen työkohteeseeni (ka 4,36)	4,83	4	4,29	3,71
K20. Olen tyytyväinen työvuorojeni määrään (ka 4,14)	4,83	3,63	4,29	4
K21. Olen tyytyväinen työvuorojeni ajankohtaan (ka 4,36)	4,83	4	4,43	4,29

Työympäristö- kysymyssarjassa selkeästi tyytyväisimpiä työntekijöitä olivat yrityksessä 0 - 11 kuukautta työskennelleet sekä 18 - 24 vuotiaat. Tämä kävi ilmi aineistoa luokiteltaessa ja ristiintaulukoitaessa. Parhaimman perehdytyksen työtehtäviinsä arveli saaneensa 0 - 11 kuukautta työskennelleet (4,67) sekä 18 - 24 vuotiaat (4,71) vastaajat. Perehdytyksen koki hyväksi myös yli 11 kuukautta työskennelleet (4,0) ja yli 24 vuotiaat (3,86). Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että he kykenevät suorittamaan nykyiset työtehtävänsä menestyksellä Yritys X:ssä (4,79).

Tuen ja avun saanti vuoron aikana muilta työntekijöiltä jakoi vastaajia. 0 - 11 kuukautta työskennelleet ja 18 - 24 vuotiaat olivat tyytyväisimpiä tuen ja avun saantiin haastavissa tilanteissa. Yli 11 kuukautta työskennelleet (3,75) sekä yli 24 vuotiaat (3,86) vastaajat arvioivat tuen ja avun saamisen muilta työntekijöiltä hieman heikommiksi. 0 - 11 kuukautta työskennelleet (4,83) olivat tyytyväisempiä nykyiseen työkohteeseensa kuin yli 11 kuukautta Yritys X:ssä työskennelleet (4,0). Samoin tyytyväisempiä olivat 18 - 24 vuotiaat (4,29) työkohteeseensa kuin yli 24 vuotiaat (3,71). Vastaajien kokonaistyytyväisyys työkohteisiin oli 4,29, mikä on erittäin hyvä.

0 - 11 kuukautta työskennelleet olivat selkeästi tyytyväisimpiä myös työvuorojen määrään ja ajankohtaan (4,83). Yli 11 kuukautta työskentelevät olivat tyytyväisempiä työvuorojen ajankohtaan (4,0) kuin määrään (3,63). 18 - 24 vuotiaat olivat tyytyväisiä sekä työvuorojen määrään (4,29) että ajankohtaan (4,43). Yli 24 vuotiaat olivat hekin tyytyväisiä työvuorojen määrään (4,0) sekä ajankohtaan (4,29).

5.3.4 Kehittämisen kohteet organisaation toiminnassa

Tässä luvussa käydään läpi tärkeimmät kehittämisen kohteet sekä annetaan Yritys X:n johdolle kehittämis ehdotuksia organisaation toiminnan kehittämiseksi. Kehittämis ehdotukset perustuvat tämän työtyytyväisyyskartoituksen tuloksiin sekä omakohtaisiin kokemuksiin järjestyksenvalvojan työssä Yritys X:lle.

Eniten kehitettävää tämän työtyytyväisyyskartoituksen pohjalta vastaajat arvioivat olevan seuraavissa yritystoiminnan osa- alueissa: ammatillisen osaamisen kehittäminen (3,71), johdon ja henkilöstön välinen tiedonkulku (3,71), palautteen saanti työstä (3,71), perehdytys (4,29), työyhteisöllisyyden kehittäminen (avoimet kehittämis ehdotukset) sekä yrityksen työvaatetus (3,0).

Tiedonkulkuun johdon ja henkilöstön välillä 18 - 24 vuotiaat vastaajat (3,43) olivat vähiten tyytyväisiä. Esimiehelle tämä antoi tärkeää palautetta. Mihin osa vastaajista ovat tiedonkulun osalta olleet tyytymättömiä, ei tutkimus paljastanut. Tätä voisi seuraavassa työtyytyväisyyskartoituksessa vuonna 2011 kysyä esimerkiksi avoimella kysymyksellä asteikkokysymyksen jälkeen, mikäli vastaaja ilmoittaa olevansa edes osittain tyytymätön tiedonkulkuun johdon ja henkilöstön välillä.

Palautteet

Työntekijä haluaa palautteen muodossa tietää omasta edistymisestään työssä. Tulokset, palaute ja onnistumiset ovat voimakkaasti innostava tekijä työssä. Sisäistä motivaatiota edistävänä tekijänä palautteella on keskeinen merkitys työssä, koska se luo onnistumisen kokemuksia ja se on tärkeää työntekijän itsensä kehittymisen kannalta. Positiivinen ja negatiivinen palaute ovat molemmat tärkeitä motivaatiolle. Kehityskeskustelut alaisten kanssa ovat tärkeitä. Ne voidaan käydä alaisten kanssa läpi esimerkiksi ryhmäkohtaisesti koulutuksien ohessa. Palautteen suurin haaste on usein sen riittämättömyys. Tällöin kollegoilta ja sidosryhmiltä kuten asiakkailta saatu palaute on ensiarvoisen tärkeää. (Luoma ym. 2004, 80 - 82.)

Palautteen saantiin tyytymättömyimpiä olivat yli 11 kuukautta työskennelleet (3,38) sekä yli 24 vuotiaat työntekijät (3,57). Myös 18 - 24 vuotiaat (3,86) totesivat palautteen saannin olevan vähäisempää kuin 0 - 11 kuukautta työskennelleiden (4,17). Näitä tuloksia palautteen saannista vahvistaa se, että yleensä rakentavaa palautetta annetaan eniten juuri työsuhteen alussa, jolloin työn ohjaaminen ja palaute esimieheltä on runsasta. Myöhemmin palautteen määrä saattaa vähentyä radikaalisti, mikäli työkohde pysyy samana. Tämä näkyy myös tuloksissa. Järjestysenvalvojan työ on itsenäistä. Kun työt sujuvat hyvin, palautetta ole tarvetta antaa. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että osa vastaajista kuitenkin kaipaa säännöllistä palautetta työstään. Omakohtainen kokemus työssä on opettanut, että oikeanlainen kannustava palaute motivoi työntekijää jopa tehokkaammin kuin pelkkä ulkoinen tunnustus kuten raha. Kannustava palaute motivoi sisäisesti, ulkoinen palkkio (raha) motivoi ulkoisesti.

Työntekijän saama palaute työstä voidaan järjestää pitämällä vuosittaiset kehityskeskustelut esimiehen ja työntekijän välillä vuosittain. Kehityskeskustelun tavoitteena olisi motivoida työntekijää. Esimies voisi yhdessä työntekijän kanssa suunnitella työn sisältöä niin, että se motivoisi työntekijää sisäisesti sekä ulkoisesti. Kehityskeskustelu voitaisiin käydä esimerkiksi niiden työntekijöiden kanssa, jotka tekevät työvuoroja säännöllisesti. Ajankäytöllisesti tämä on varmasti haastavaa, mutta ehkäpä kehityskeskustelu voitaisiin käydä mahdollisten tulevien koulutustilaisuuksien ohessa tai vaikkapa puhelimen välityksellä erikseen sovittuna aikana. Keskusteluun voisi sisällyttää ainakin seuraavat asiat: työntekijän tavoitteet, tulevaisuuden suunnitelmat, palautteenantomahdollisuus, työntekijän ammattitaidon lisääminen ja ammattitaidon karttuminen esimiehen näkökulmasta. Näin jokainen työntekijä saa palautetta ja kehittämisehdotuksia omasta työstään säännöllisesti. Samalla organisaatio viestii työntekijöille, että se välittää heidän hyvinvoinnistaan ja haluaa parantaa heidän ammatillista kehittymistä työssään.

Henkilökunnan kehittäminen ja kouluttaminen

Työn menestyksellä suoriutuminen edellyttää, että työntekijällä on kykyjä suoriutua työstään. Tarvittava osaaminen organisaatiossa on mahdollista saavuttaa kou-

lutuksen ja työntekijöiden kehittämisen avulla tai rekrytoinnin kautta. Henkilön sopivuus ja kyvykkyys ovat välttämättömiä, mutta ne eivät itsessään ole riittäviä ominaisuuksia takaamaan työssä menestymistä. Tärkeää on myös suunnata yksilön tiedot ja taidot kohti organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Luoma ym. 2004, 72.) Ammatillisen osaamisen kehittäminen myös muualla kuin työvuoron aikana olisi suositeltavaa. Säännöllinen koulutustilan käyttömahdollisuus yrityksen työntekijöille sopisi tähän tarkoitukseen hyvin. Se lisäisi ja pitäisi yllä työntekijöiden ammattitaitoa. Koulutustila mahdollistaisi myös muiden työntekijöiden tapaamisen ja sitä kautta lisäisi yhteisöllisyyden tunnetta ja me- henkeä yrityksessä. Tila olisi ehdottomasti pitkän ajan tähtäimellä investointi, joka maksaa itsensä takaisin työntekijöiden lisääntyneenä ammattitaitona sekä osaamisena. Lisäksi työntekijöiden koulutuksen ja ammattitaidon kehittäminen motivoi alaisia ja sitouttaa heitä tehokkaasti. Koulutusmahdollisuuden järjestäminen sai kehittämis-ehdotuksia avoimen palautteen muodossa. Säännöllisen koulutustilan järjestämisestä työntekijöille on jo alustavasti käyty keskustelua toimeksiantajan kanssa, ja siihen on kehitteillä parannustoimenpiteitä.

”Firman työntekijöille suunnatut voimankäyttöharjoitukset esimerkiksi kerran viikossa olisi hyvä tapa ylläpitää ammattitaitoa. Lisäksi olisi hyvä olla foorumi, jossa voisi käydä läpi ongelmatilanteita töissä ja saada uusia ideoita niiden ratkaisemiseksi mahdollisimman siististi ja ammattitaitoisesti.”

Työyhteisöllisyyden ja virkistystoiminnan lisääminen

Virkistystoiminnan järjestäminen muiden työntekijöiden kesken on suositeltavaa henkilökunnan työmotivaation ylläpitämiseksi ja parantamiseksi sekä työyhteisöllisyyden parantamiseksi. Yritys X:n ensimmäinen virkistysilta pidettiin helmikuussa 2011 tämän tutkimuksen alustavien kehittämis ehdotusten pohjalta. Seuraavassa tutkimuksessa vastaajilta saatuja kommentteja.

”Esim. kerran tai pari kertaa vuodessa olisi oiva pitää virkistyspäivä, jotta myös muut kuin oman kohteen/ omien kohteiden tekijät tulisivat tutuiksi. Se lisäisi

työntekijöiden ”me- henkeä” ja samalla kun tutustuu työntekijöihin, niin pääsee irti hetkeksi työkuvioista.”

”Enemmän yhteistä toimintaa voisi yrittää järjestää yrityksen työntekijöiden kesken.”

Työvaatetus

Työvaatetukseen oltiin vastaajien keskuudessa vähiten tyytyväisiä (3,0). Osa vastaajista oli hyvin tyytyväisiä, kun osa vastaajista oli hyvin tyytymättömiä. Ne vastaajat, jotka työskentelevät ulkona ainakin osittain, vaikuttavat olevan kaikkein tyytymättömmimpiä. Avoimet vastaukset tukevat tätä johtopäätöstä.

”Työtakki voisi olla hivenen parempi, koska se kostuu työvuoron aikana ja muuttuu ikävän kylmäksi, syksyllä ja talvella. Villapaita tai poolo voisi olla ok lisä.”

”Pikee ois kova kesäisin.”

Työvaatetuksen ensisijainen tehtävä on taata työntekijän turvallisuus sekä olla edustava kokonaisuus. Omien kokemusten perusteella työvaatetus on kesällä kuuma sekä talvella kylmä ulkona, kun työskennellään ulkona. Paras tilanne on niillä työntekijöillä, joiden ei tarvitse työskennellä ulkona. Yritys X kustantaa työvaatetuksen työntekijöilleen, joten se on ilmainen kaikille työntekijöille. Työvaatetuksen osalta yrityksen johto voisi kerätä palautetta työntekijöiltä, mitä mieltä he siitä ovat. Tämä olisi mahdollista esimerkiksi virkistysillan tai koulutuksen yhteydessä. Mielipiteet työvaatetuksen toimivuudesta vaihtelevat, joten kokonaisuuden hahmottaminen olisi helpointa keskustelemalla työvaatetuksesta sitä käyttävien kanssa.

Perehdyttäminen

Perehdytys sai pääsääntöisesti hyvän keskiarvon vastaajien keskuudessa (4,29), mutta yli 24 vuotiaat arvioivat saaneensa hieman vähemmän tyydyttävää perehdyttämistä (3,86). Perehdyttämisellä tarkoitetaan, että työntekijälle näytetään uusi työkohde ja samalla opastetaan kuinka työkohteessa järjestyksenvalvontaa tulee suorittaa. Perehdyttämiseen ei teoriassa kuulu uuden työntekijän kouluttaminen, vaan pelkkä opastaminen ”talon tavoille”. Vaikka perehdyttämiseen oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä, uskon, että perehdyttämisen laatua voidaan vielä parantaa. Laadukkaan perehdyttämisen varmistamiseksi yrityksessä olisi hyvä olla laadittuna perehdyttäjälle eräänlainen perehdyttämisopas, jonka mukaan perehdyttäminen tapahtuu. Oppaassa voisi olla lueteltuna myös organisaation visio, työskentelyn tavoitteet sekä määritelmä siitä, millaista yrityskuvaa Yritys X haluaa sidosryhmille välittää. Näin ollen uuden työntekijän perehdyttämisen voi tarvittaessa suorittaa kuka tahansa työntekijä. Samalla varmistutaan, että halutut asiat tulevat kerrotuiksi ja näytetyiksi oikealla tavalla, ja että perehdyttäminen on laadultaan hyvää ja tasaista. Perehdytysopas voisi toimia samalla ”tervetuloa taloon – oppaana”. Perehdyttämisen laadun varmistamiseksi olisi hyvä, että perehdyttämisen hoitaisivat tietyt ennalta sovitut työntekijät. Näin esimies voi parhaiten varmistua perehdyttäjältä tulevan palautteen luotettavuudesta uudesta työntekijästä. Kun kokeneet ja luotetut työntekijät hoitavat perehdytyksen, saa hieman kokemattomampikin uusi työntekijä uusia avartavia näkökulmia työskentelyyn. Jos uusi työntekijä tarvitsee perehdyttämisen ohella myös koulutusta työtehtävään, hoituu se parhaiten kokeneen perehdyttäjän opastuksella ja avustuksella.

Palkitseminen

Palkitsemisen kautta organisaatio viestittää Luoman ym. mukaan yksilölle tärkeää viestiä siitä, miten hän on työssään suoriutunut. Palkitseminen on kokoelma siitä, mitä työntekijä saa työpanoksestaan, motivoituneesta toiminnastaan ja ammattitaitonsa antamisesta organisaation käyttöön. Palkitseminen tulee koostua aineellisesta ja aineettomista palkkioista. Onnistunut palkitseminen tukee yksilön motivaatiota ja poistaa motivoitumisen esteitä. Organisaatio pyrkii palkitsemisella ohjaa-

maan yksilön toimintaa strategian suuntaan. Organisaatio pyrkii palkitsemisella vaikuttamaan yksilöihin tavalla, joka saa heissä aikaan organisaation toivomia vaikutuksia, kuten strategian mukainen toiminta ja tavoitteiden saavuttaminen sekä työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin lisääminen. Palkitseminen toimii, kun yksilön motivaationäkökulma ja organisaation tarve toiminnan ohjaamiseen ovat läsnä samanaikaisesti. Palkitseminen tulee sitoa työntekijöiden osaamiseen ja henkilökohtaisiin taitoihin sekä organisaation yhteisiin tavoitteisiin ja strategiaan. Näin vaikutetaan yksilöiden kehittymiseen ja käyttäytymiseen organisaatiolle haluttuun suuntaan. (Luoma ym. 2004, 34 - 35.) Kokonaisvaltaisen palkitsemisjärjestelmän suunnitteleminen ja luominen Yritys X:lle voisi olla yksi tulevaisuuden kehittämishanke toteutettavaksi. Turvallisuusalalla tällaisen järjestelmän luominen on erityisen haastavaa, koska yksilön työssäsuoriutumista ei ole mahdollista mitata tuloslukujen perusteella. Yrityksen ydintuote palvelu on aineetonta. Palkitseminen liittyy kuitenkin olennaisesti yksilön motivoimiseen, joten palkitsemista ei tulisi siten sitoa ainoastaan ulkoisten palkkioiden tavoitteluun. Onnistuneen palkitsemisen yksi haaste on myös, että yksilöitä motivoivat erilaiset asiat työssä. Joku saattaa motivoitua arvostuksen, tunnustuksen ja palkkioiden saannista työssä, kun toinen motivoituu työn sisällöstä itsessään (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 34). Ulkoiset palkkiot motivoivat yksilöä hyvin lyhytaikaisesti, joten niiden käyttäminen palkitsemisessa ainoana keinona ei motivoi työntekijää pitkäjänteisesti. Tässä opinnäytetyössä on sivuttu palkitsemiseen olennaisesti liittyviä elementtejä kuten palautteen saanti, ammatillisen osaamisen ja työyhteisöllisyyden kehittäminen sekä työtyytyväisyys. Palkitsemista ei voida täten irroittaa omaksi kokonaisuudeksi, vaan sen tulisi olla osa organisaation jokapäiväistä toimintaa.

6 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli mitata Yritys X:n työtyytyväisyyden taso, kehittää yrityksen käyttöön työtyytyväisyyttä mittaava kyselylomake sekä antaa kehittämisehdotuksia yrityksen toiminnan parantamiseksi. Tutkimuskysymyksinä olivat: Kuinka tyytyväisiä Yritys X:n työntekijät ovat omaan työhönsä sekä organisaation toimintaan? Mitkä ovat tärkeimmät kehittämisen kohteet yrityksen toiminnassa?

Työtyytyväisyyttä mitattiin tässä tutkimuksessa kvantitatiivisella menetelmällä. Kyselytutkimus toteutettiin Survey- tutkimuksena. Kysely koostui kuudesta taustatietokysymyksestä ja kuudestatoista työtyytyväisyyttä mittaavasta väittämästä. Lisäksi kyselyn lopussa oli varattu tilaa avoimelle palautteelle tai kehittämisehdotuksille. Kyselytutkimus lähetettiin vastaajille postitse kotona täytettäväksi. Kyselylomakkeita lähetettiin 23 kappaletta, joista 14 kappaletta palautettiin takaisin. Vastausprosentti oli 61 %.

Työtyytyväisyystutkimuksen tulosten mukaan 0 - 11 kk työskennelleet sekä 18 - 24 vuotiaat ovat kauttaaltaan tyytyväisempiä työhönsä kuin yli 11 kuukautta työskennelleet sekä yli 24 vuotiaat. Tulosta voidaan tulkita niin, että ammattitaidon ja kokemuksen lisääntyessä työntekijän vaatimus työtä ja sen sisältöä kohtaan muuttuvat ja kasvavat. Työtyytyväisyys vaihtelee, se ei ole pysyvä emotionaalinen tunne. Tutkimuksesta saadut tulokset ovat ennen kaikkea suuntaa antavia. Tuloksia ei voida pitää täysin luotettavina vähäisen vastaajamäärän vuoksi. Tutkimus toteutettiin Yritys X:ssä ensimmäistä kertaa, joten tämän tutkimuksen tärkein anti on ollut kehittää yrityksen käyttöön työtyytyväisyyden mittaukseen soveltuva kyselylomake. Kyselylomaketta on mahdollista päivittää paremmin yrityksen tarpeita huomioonottavaksi, sillä tässä opinnäytetyössä on kerrottu myös kaikista tutkimusta tehtäessä tehdyistä virheistä.

Tutkimustulosten perusteella vastaajat ovat ylpeitä saadessaan työskennellä Yritys X:ssä. He uskovat myös, että yritys menestyy myös tulevaisuudessa laadukkaan työpaikan tarjoajana. Vastaajat olivat erittäin tyytyväisiä esimiehen tavoitettavuus-

teen. Työilmapiiri koettiin hyväksi kaikkien mielestä. Järjestyksenvalvojan työn mielekkyys sai myös kiitosta kaikilta vastaajilta. Työkohteisiin, työvuorojen määrään sekä ajankohtaan oltiin pääsääntöisesti erittäin tyytyväisiä myös. Kehitettävää vastaajat arvioivat olevan eniten työvaatetuksen osalta, oman ammatillisen osaamisen kehittämisessä sekä työyhteisöllisyyden kehittämisessä. Vastaajat toivat ilmi nämä kehittämisen kohteet myös avoimissa vastauksissa. Vastaajat arvioivat kehittämistä olevan myös palautteen saannissa työstä sekä tiedonkulussa johdon ja henkilöstön välillä.

Tässä työssä on annettu myös kehittämis ehdotuksia toimeksiantajalle yrityksen toiminnan parantamiseksi. Tärkeimmät niistä ovat koulutustilan järjestäminen työntekijöiden ammattitaidon kehittämiseksi, työyhteisöllisyyttä ja työmotivaatiota parantavien virkistysiltojen järjestäminen, perehdyttämiskansion käyttöönottoaminen sekä palautejärjestelmän luominen. Jatkokehittämishankkeina tämän työn pohjalta ehdotetaan palkitsemisjärjestelmän luomista Yritys X:lle.

Kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään liittyvä suurin rajoite tässä työssä oli, että vastaajamäärä jäi odotettua pienemmäksi. Tuloksien luotettavuuden varmistamiseksi olisi vastaajamäärän pitänyt olla runsaampi. Täten tulokset olisivat olleet tarkempia ja aineistosta olisi voitu vetää tarkempia ja luotettavampia johtopäätöksiä. Miten vastaajamäärää voidaan tulevaisuudessa seuraavissa tutkimuksissa kasvattaa, on ehdottomasti ydinkysymys. Kyselytutkimus voidaan toteuttaa esimerkiksi koulutuksien yhteydessä.

Tämä työ sisältää kehittämis ehdotuksia reliabiliteetin ja validiteetin parantamiseksi seuraavia työtyytyväisyyskartoituksia ajatellen. Tärkeimmät niistä ovat: Kyselylomakkeen muotoilu niin, että kaikki vastaajat ymmärtävät kysymykset ja väittämät halutulla tavalla. Kyselytutkimus voidaan toteuttaa esimerkiksi niin, että kaikki vastaajat ovat kootusti paikalla. Joihinkin kyselylomakkeen väittämiin tulee lisätä avoimia kysymyksiä, jotta tutkimus antaisi jatkossa tietoa myös kehittämisen kohteista. Avoimet kysymykset on mahdollista muotoilla myös kehittämis ehdotusten muotoon, jolloin vastaukseksi saadaan valmiita kehitysehdotuksia (Järvinen 2001, 110).

Yritys X on tutkimuksen aloittamisesta lähtien lupautunut kehittämään työntekijöidensä työtyytyväisyyttä tämän opinnäytetyön pohjalta. Työn alustavat tulokset esiteltiin toimeksiantajalle lokakuussa 2010. Tämän opinnäytetyön tulosten pohjalta Yritys X järjesti työntekijöilleen motivaatiota ja yhteisöllisyyttä parantavan virkistysillan helmikuussa 2011. Jatkossa työtyytyväisyystutkimus tullaan Yritys X:ssä toteuttamaan vuosittain (Toimeksiantaja 2011). Työn liitteenä on työtyytyväisyystutkimus (LIITE 1) sekä toimeksiantajan arvio opinnäytetyön työelämälähtöisyydestä, tarkoituksenmukaisuudesta ja tärkeydestä koskien Yritys X:n toiminnan kehittämistä (LIITE 2).

LÄHTEET

Painetut lähteet

Alamäki, S. 2007. Epätyypillisessä työsuhteessa toimivan henkilöstön sitouttaminen organisaatioon. Lahden Ammattikorkeakoulu, Liiketalouden laitos. Taloushallinnon koulutusohjelma.

Cooper, C.L. & Cartwright, S. 1994. Healthy mind; Healthy organization - A proactive approach to occupational stress. *Human Relations* 47(4), 455-471.

Dale Timpe, A (toim.). 1989. Mikä motivoi henkilöstöä. Espoo: Weilin + Göös.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Porvoo: WSOY.

Hottinen, V., 2002. Työyhteisöindeksi. Helsinki: Työterveyslaitos, Psykologian osasto.

Jacobsen, D. I. 2000. Managing increased part-time: does part time work imply parttime commitment? *Managing Service Quality*, 3, 187 - 200.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö: valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.

Juuti P. & Vuorela A., 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.

Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WSOY.

Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Korhonen, R. 1991. Toimistoalan vuokratyö – vaihtoehtoinen työelämäntapa? Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntapolitiikan opinnäytetyö.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen – Esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita.

Laitinen H., Vuorinen M. & Simola A. 2009. Työturvallisuuden ja –terveyden johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Leinikki, S. 2010. Pätkätyössä! Selviytymisen opas. Helsinki: TJS opintokeskus.

Lindström, K., Hottinen V. & Bredenberg, K. 2000. Työilmapiiri- ja hyvinvointi-barometrimenetelmän perusrakenne ja käyttö. Helsinki: Työterveyslaitos.

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

Mäkinen, O. 2005. Tieteellisen kirjoittamisen ABC. Helsinki: Tammi.

Paasonen, J. 2008. Palvelu yksityisellä turvallisuusalalla. Helsinki: Opetushallitus.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Otava. Aavaranta- sarja N:O 4. ISBN 951-1-09545-5.

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

Pohjanoksa, I. & Perkka- Jortikka, K. 2004. Työvoimanvuokraus – Uusia mahdollisuuksia yrityksille ja työntekijöille. Vantaa: PT-Työnantajapalvelut.

Pusa, O. 1997. Epätyypilliset työsuhteet ja sosiaaliturva. Työn epätyypillistymisen sosiaaliturvalle asettamat haasteet. Kuopio: Kuopion yliopisto.

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

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Sutela H., Notkola, J. & Vänskä H. 2001. Pätkätyöt Suomessa 1990- luvulla. Helsinki: Tilastokeskus.

Työministeriö. 1998. Selvitys vuokratyöstä. Neuvottelumuistio 211. Helsinki: Työhallinnon julkaisu.

Viitala, R. 2003. Osaamisen johtaminen esimiestyössä, väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Mäkipelkola, J. 2005. Työntekijä vuokrattuna – Vuokratyövoiman käytön vaikutuksia työyhteisössä, Työpoliittinen tutkimus 283, Työministeriö.

Elektroniset lähteet

Finlex ®. Ajantasainen lainsäädäntö. Ampuma- aselaki 1998/1 [viitattu 16.03.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980001>

Finlex ®. Ajantasainen lainsäädäntö. Laki järjestyksenvalvojista 1999/533 [viitattu 12.10.2010]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990533#a26.6.2009-509>

Finlex ®. Ajantasainen lainsäädäntö. Kokoontumislaki 22.04.1999/530 [viitattu 15.03.2011]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990530>

Finlex ®. Ajantasainen lainsäädäntö. Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta 28.04.2006/308 [viitattu 15.03.2011]. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060308>

Hottinen V. 2002. Työyhteisöindeksi – Menetelmän kuvaus ja sen käyttö henkilöstötilinpäätöksen osana pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Työterveyslaitos; psykologian osasto [viitattu 12.10.2010]. Saatavissa:
www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/tyoyhtindeksi.doc

Järjestyksenvalvojan koulutusmateriaali. Sisäministeriön 15.12.2009 vahvistama järjestyksenvalvojan koulutusmateriaali. [viitattu 15.03.2011]. Saatavissa:
www.poliisi.fi/tavy (järjestyksenvalvojatoiminta)

Arvoisa Työtyytyväisyystutkimuksen vastaanottaja!

Saat tämän kirjeen, koska työskentelet saamieni tietojeni mukaan järjestyksenvalvojana Yritys X:ssä. Tämän työtyytyväisyyskyselyn olen lähettänyt täytettäväksi kaikille yrityksessä säännöllisesti työvuoroja tekeville. Tarkoituksena työtyytyväisyystutkimuksessa on selvittää Yritys X:n työilmapiirin tasoa sekä kartoittaa työntekijöiden kokemuksia yrityksessä johdettavista asioista.

Tutkimuksen kysymykset koskevat niitä aiheita, joista yrityksen johto ensisijaisesti haluaa palautetta kehittääkseen yritystoimintaansa laadukkaammaksi ja toimivammaksi työyhteisön näkökulmasta.

Toivon, että vastaat kaikkiin kysymyksiin mahdollisimman rehellisesti sekä totuudenmukaisesti. Henkilötietojasi ei tutkimuksessa kysytä missään vaiheessa. Kaikki vastaukset tullaan käsittelemään täysin luottamuksellisesti ja anonyymisti.

Työtyytyväisyystutkimus on osa opinnäytetyötäni Lahden Ammattikorkeakoulun Matkailun opinnoissani.

Tutkimuksen ollessa valmis, lähetän kaikille työntekijöille 1-2 sivun yhteenvedon kyselyn tuloksista.

Tutkimus sisältää yhteensä 21 kysymystä, joissa vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Lisäksi lopussa on vapaasana- osio, jossa sinulla on mahdollisuus antaa vapaasti palautetta ja/tai kehittämis ehdotuksia yrityksen toiminnan kehittämiseksi.

Täytähän työtyytyväisyystutkimuksen huolellisesti. Palautathan sen takaisin oheisessa kirjekuoressa, viimeistään 23.09.2010 mennessä (2 viikkoa aikaa). Tämä kirje sisältää palautuskirjekuoren valmiilla postimerkillä sekä palautusosoitteella.

Ystävällisin terveisin

Juha Rönkkö

TUTKIMUKSEN TAUSTATIEDOT

(Ympyröi sinua ja työtäsi parhaiten kuvaava vastausvaihtoehto, vain yksi vaihtoehto per kysymys)

A. Työkohteesi alueellinen sijainti?

Uusimaa.....	1
Itä-Suomi.....	2

B. Kuinka kauan olet ollut Yritys X:n palveluksessa?

alle 4 kk.....	1
4- 11 kk.....	2
yli 11 kk.....	3

C. Kuinka monta työvuorota teet keskimäärin kuukaudessa?

1-3 työvuorota.....	1
4-6 työvuorota.....	2
7 työvuorota tai enemmän.....	3

D. Ikäsi

18-24 vuotta.....	1
25-30 vuotta.....	2
yli 30-vuotias.....	3

E. Työskentelen pääasiassa

Olutpubissa.....	1
Ruokaravintolassa.....	2
Yökerhossa.....	3

TYÖNANTAJAKUVA (yksi vastaus per kysymys.)

	täysin eri mieltä 1	osittain eri mieltä 2	ei eri eikä samaa mieltä 3	osittain samaa mieltä 4	täysin samaa mieltä 5
Olen ylpeä saadessani työskennellä Yritys X:ssä					
Uskon voivani kehittää ammattillista osaamistani Yritys X:ssä					
Uskon, että Yritys X tulee menestymään myös tulevaisuudessa laadukkaan työpaikan tarjoajana					
Vaihdan työpaikkaa heti, kunhan saan oman alani töitä					

TYÖILMAPIIRI JA TOIMINTA (yksi vastaus per kysymys.)

	täysin eri mieltä 1	osittain eri mieltä 2	ei eri eikä samaa mieltä 3	osittain samaa mieltä 4	täysin samaa mieltä 5
Johdon ja henkilöstön välinen tiedonkulku on mielestäni riittävää					
Esimieheni on tavoitettavissa erittäin joustavasti					
Esimieheni antaa minulle riittävästi palautetta työssä onnistumisessani					
Koen järjestyksenvalvoja n työn Yritys X:ssä mielekkääksi					
Ilmapiiiri Yritys X:ssä on jännittänyt ja kireä					
Olen tyytyväinen yrityksen tarjoamaan vaatetukseen (takki + kauluspaita)					

TYÖYMPÄRISTÖ (yksi vastaus per kysymys.)

	täysin eri mieltä 1	osittain eri mieltä 2	ei eri eikä samaa mieltä 3	osittain samaa mieltä 4	täysin samaa mieltä 5
Minut perehdytettiin hyvin nykyisiin työtehtäviini työkohteessani					
Uskon kykeneväni suorittamaan nykyiset työtehtäväni menestyksekkäästi työkohteessani					
Saan tarvittaessa tukea ja apua työkohteessa työskennellessäni vuoron muilta työntekijöiltä					
Olen tyytyväinen nykyiseen työkohteeseeni, jossa työskentelen/ joissa työskentelen					
Olen tyytyväinen esimieheni minulle jakamien työvuorojeni määrään					
Olen tyytyväinen esimieheni minulle jakamien työvuorojeni ajankohtaan					

KEHITETTÄVÄÄ

Onko sinulla antaa ideoita, ajatuksia tai palautetta Yritys X:n toiminnan kehittämiseksi? Kirjoitathan niin, ettei oma tai toisen henkilöllisyys paljastu.

KIITOS ARVOKKAISTA MIELIPITEISTÄSI!

YRITYS X

LIITE 2

Aluepäällikkö

Etelä-Suomi

Opinnäytetyön arviointi

Tekijä: Juha Rönkkö

Aihe: Työtyytyväisyyden kartoittaminen turvallisuusalan
henkilöstönvuokrausyrityksessä

Juha Rönkkö teki opinnäytetyönä yrityksellemme työtyytyväisyyskyselyn. Työtyytyväisyyskysely suoritettiin ensimmäistä kertaa yrityksessämme. Työstä on jo nyt saatu merkittävästi hyötyä henkilöstön tyytyväisyyden kartoittamisessa. Tulosten pohjalta on jo aloitettu toimenpiteet ja tuloksia aiotaan hyödyntää yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Jatkossa työtyytyväisyyskyselyjä on tarkoitus tehdä vuosittain pohjautuen Rönkön tekemään työhön.

Yrityksemme on erittäin tyytyväinen Rönkön tekemään työhön ja hänen asennoitumiseen työtä kohtaan.

Yritys X

Aluepäällikkö, Etelä-Suomi