



Nobina Oy:n toimihenkilöiden työtyytyväisyys- ja -motivaatiotutkimus

Sanna Kärkäs

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Nobina Oy:n toimihenkilöiden työtyyty- väisyys- ja -motivaatiotutkimus

Sanna Kärkäs
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Helmikuu 2020

Sanna Kärkäs

Nobina Oy:n toimihenkilöiden työtyytyväisyys- ja -motivaatiotutkimus

Vuosi

2020

Sivumäärä

104

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Nobina Oy:n toimihenkilöiden työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota. Tutkimus koostuu teoriaosasta ja empiirisestä osasta. Teoriaosassa kuvataan tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet, työtyytyväisyys, työmotivaatio ja johtaminen sekä esitellään teoreettisena viitekehystenä toimivat motivaatio- ja johtamisteoriat.

Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen. Tiedon keruuna käytettiin kaikille toimihenkilöille lähetettävää nettipohjaista kyselyä. Empiirisen osan tavoitteena oli saada selville toimihenkilöiden yleinen työtyytyväisyys ja motivaatiotaso sekä ne seikat, jotka parhaiten lisäävät tai heikentävät työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota. Tulosten perusteella laadittiin kuvaus toimenpiteistä, joilla on mahdollista parantaa työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota.

Tutkimustulokset osoittivat työtyytyväisyyden ja -motivaation olevan hyvällä tasolla. Tutkimus osoitti myös voimakkaimmin työtyytyväisyyteen ja -motivaatioon vaikuttavat tekijät sekä keskeiset kehittämiskohteet. Tutkimuksen vastausprosentin perusteella tuloksia voidaan pitää luotettavina. Tulosten pohjalta kohdeyritykselle on laadittu raportti keskeisimmistä havainnoista sekä kehitysehdotuksista.

Kyselyaineiston analysoimiseksi käytettiin tilastomatemaattisia menetelmiä: suorat jakautumat, keskeisten muuttujien ristiintaulukoinnit, muuttujien faktorianalyysi ja regressioanalyysi. Tärkeimmät tutkimushavainnot raportoidaan yksityiskohtaisesti. Tulosten luotettavuutta (reliabiliteetti, validiteetti) ja tutkimuksen mahdollisia puutteita on arvioitu erikseen.

Lopuksi esitetään näkemys siitä, miten tutkimuksessa on onnistuttu soveltamaan teoreettista viitekehystä. Lisäksi tuodaan esiin niitä seikkoja, joiden lisätutkimuksella on mahdollista täydentää ja tarkentaa saatuja tutkimustuloksia.

Sanna Kärkäs

Job satisfaction and motivation study of the white-collar workers at Nobina Ltd

Year 2020

Pages

104

This study aim was to investigate the job satisfaction and motivation of the white-collar workers in Nobina Ltd. This study consists of theoretical and empirical parts. In the theoretical part, the key concepts of the study, job satisfaction, motivation and leadership are discussed and the essential motivation and leadership theories are presented as a theoretical frame of reference

This study is based on quantitative methods. A web-questionnaire was used to gather empirical data. The questionnaire was sent to all employees in the target group. The target of the empirical part was to clarify the overall level of job satisfaction and motivation among the white-collar workers. In addition to that a focus was on the factors that have the greatest impact on job satisfaction and motivation by increasing or decreasing them. Based on the results of data analysis, the steps to improve job satisfaction and motivation were presented.

The research results showed that job satisfaction and -motivation were at a good level. The study also showed the strongest factors influencing job satisfaction and motivation as well as the main development areas. Based on the response rate, the results can be considered reliable. A report on key findings and development proposals has been prepared for the target company.

Data received from questionnaires were analyzed with the help of various statistical methods: direct distributions, cross-tabulations of key factors, factor analysis and regression analysis. The main results are reported in detail. The reliability and validity of the results and potential defects in the study are estimated separately.

Finally, an evaluation is made how well the theoretical frame of reference has been applied and the need for further investigation to improve the quality of the study results is discussed.

Keywords: job satisfaction, job motivation, leadership

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimusongelma	8
1.2	Tutkimuksen eteneminen	8
2	Tutkimusmenetelmät ja -aineistot	9
2.1	Tutkimusetiikka	9
2.2	Tutkimusmenetelmät	10
2.3	Kirjallisuus ja aiemmat tutkimukset.....	13
2.4	Henkilöstökysely.....	13
3	Kohdeyritys.....	13
4	Tutkimuksen teoreettinen perusta.....	14
4.1	Käsitteistä.....	15
4.1.1	Työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus	15
4.1.2	Työmotivaatio.....	17
4.1.3	Työtyytyväisyyden ja -motivaation keskinäiset riippuvuudet	19
4.2	Motivaatioteorioita	19
4.2.1	Maslowin tarvehierarkia	20
4.2.2	Herzbergin kaksifaktoriteoria.....	22
4.2.3	McClellandin teoria.....	23
4.2.4	McGregorin teoria X ja Y	25
4.2.5	Vroomin odotusarvoteoria.....	26
4.2.6	Locken ja Lathamien päämääräteoria	27
4.2.7	Yhteenveto motivaatioteorioista	28
4.3	Johtaminen	29
4.3.1	Yrityskulttuuri.....	29
4.3.2	Johtamisteorioita.....	31
4.3.3	Johtamistyytlejä.....	34
4.3.4	Johtaminen ja tunneäly	35
4.3.5	Strateginen johtaminen ja strateginen henkilöstöjohtaminen	36
4.3.6	Henkilöstöjohtamisen tulosvaikutuksia	37
4.4	Ideaali johtaja ja ideaali johtamismalli	38
4.4.1	Ideaali johtaja	38
4.4.2	Ideaali johtamisen malli 1.....	41
4.4.3	Ideaali johtamisen malli 2.....	42
5	Työtyytyväisyys- ja -motivaatiotutkimuksen toteutus	44
5.1	Kyselylomake	45
5.1.1	Kyselylomakkeen suunnittelu teoreettisen viitekehyksen pohjalta	45

5.1.2	Kyselylomakkeen testaus	46
5.2	Empiirisessä osassa tutkittavat muuttajat.....	46
5.2.1	Taustamuuttajat.....	47
5.2.2	Tutkimuskysymykset ja -hypoteesit.....	49
5.3	Tulosten analysointi	50
5.3.1	Työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus	50
5.3.2	Työmotivaatio.....	53
5.3.3	Tytyväisyys eri osa-alueisiin	54
5.3.4	Faktorianalyysi.....	60
5.3.5	Regressioanalyysi	63
5.3.6	Keskeiset havainnot	67
5.4	Tutkimuksen arviointia	68
5.4.1	Tulosten reliabiliteetti ja validiteetti	69
5.4.2	Tutkimuksen puutteellisuksia	70
6	Tutkimuksen hyödyntäminen kohdeyrityksessä	70
6.1	Tutkimusprosessin kuvaus.....	71
6.2	Kehittämistoimenpiteiden priorisointia tutkimustulosten perusteella	71
7	Lopuksi.....	75
7.1	Teorian soveltamisen haasteet.....	75
7.2	Syventävän tutkimuksen kohteet	76
	Lähteet.....	77
	Kuviot	83
	Taulukot	83
	Liitteet	85

1 Johdanto

Olen kymmenen vuotta kestäneen työurani aikana toiminut hyvin erilaisissa tehtävissä. Työilmapiiri, työtoverit, esimiesten tapa toimia ja työtehtävät ovat kaikki yhdessä vaikuttaneet siihen, kuinka mieluista on aamulla mennä työpaikalle. Monta kertaa olen pohtinut, mitkä seikat vaikuttavat innostukseen työssä ja mitkä seikat vievät työnteen motiivin. Kaikissa työpaikoissani on ollut paljon hyvää, mutta myös parannettavaa. Mielessäni olen kuvitellut, millainen on ihannetyöpaikka. Arkikokemuksen perusteella tuo ihannekuva on epäilemättä jäsenmätön.

Olen opiskeluni edetessä ilahtuneena havainnut, että teoriaopinnot avaavat aivan uuden perspektiivin ja myös antavat työkaluja työelämän ja oman työminäni arviointiin. Eri opintojaksoilla on käsitelty työelämään liittyen työhyvinvointia, työmotivaatiota, yrityskulttuuria ja johtamista. Se, miten hyvin nämä asiat kytetään ratkaisemaan yrityksessä, vaikuttaa olennaisesti yrityksen menestykseen.

Työyhteisökäyttäytymisen, erityisesti työtyytyväisyyden ja työmotivaation tutkiminen nousi varsin luontevasti opinnäytetyöni aiheeksi. Keskusteltuani työnantajani kanssa tutkimuksen tekemisestä työpaikallani sain myönteisen vastauksen. Laadin opinnäytetyön työsuunnitelman osana menetelmäkurssin sisältöä, joten pääsin tutkimuksessani joustavasti liikkeelle.

Työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota kuvaavia teorioita on lukuisia ja aihepiiriin liittyvä empiirinen tutkimus on laajaa. Opinnäytetyön perustana on aihealueen teorioihin ja aikaisempiin tutkimuksiin tutustuminen riittävässä laajuudessa, jotta empiiriselle osuudelle rakentuu vankka teoreettinen perusta. Teoriaosassa haetaan selvyyttä siihen, mitkä seikat vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja -tyytymättömyyteen sekä työmotivaatioon. Ilman keskeisten käsitteiden, kuten työtyytyväisyyden ja -motivaation avaamista ja niiden keskinäisten riippuvuuksien ymmärtämistä, teoreettinen perusta jää irralliseksi. Koska yrityksen johtamisella ja esimiestyöllä on keskeinen vaikutus työtyytyväisyyteen ja -motivaatioon, alan kirjallisuuden ja tieteellisten artikkeleiden pohjalta selvitetään ideaalista johtamista ja johtamiskäytäntöjä. Aikaisemmat tutkimustulokset antavat perusteita arvioida tässä tutkimuksessa saatujen tulosten luotettavuutta.

Teoriaosan laajuus määräytyy sen mukaan, miten kattavasti tarkasteluun valitut teoriat ohjaavat empiirisen osan toteutusta. Empiirisessä osassa hyödynnetään soveltuvien osien teoriaa sekä kyselyn laadinnassa että tulosten analysoinnissa ja tulkinnassa. Keskeinen tiedonhankintamuoto on yrityksen kaikille toimihenkilöille sähköisesti toimitettava kyselylomake. Kyselylomakkeen sisällön suunnittelu on yksi tärkeimmistä vaiheista, jotta asetettuihin tutkimuskysymyksiin saadaan analysointi- ja tulkintavaiheessa riittäviä ja luotettavia vastauksia.

Tutkimusraportissa tulevat olemaan kaikki elementit (kysymykset, kyselyn toteutus, analysointityökalut), joiden nojalla tutkimuksen voi tehdä uudestaan. Näin ollen tämän tutkimuksen sivutuotteena syntyy toimintamalli, jonka pohjalta kohdeyrityksessä on mahdollista tehdä työtyytyväisyystutkimus myös tulevana vuosina. Omaan tutkimusraporttiin katson kuuluvan välttämättömänä osana keskeisiin tutkimushavaintoihin perustuvat kehittämiskohteet työyhteisössä sekä raportoinnin seikoista, joiden jatkotutkimisille on selvät perusteet (tieteellinen näkökulma).

1.1 Tutkimusongelma

Henkilöstön vaihtuvuus on työnantajalle kallista. Varsinkin avainhenkilöiden poislähtö voi merkittävästi häiritä yksikön työtuloksia. Uusien henkilöiden perehdyttäminen vie aikaa ja maksaa paljon. Vaihtuvuuden ohella työpaikalla pysyvät tyytymättömät ja heikosti motivoituneet henkilöt heikentävät tiimin työtehoa ja innovatiivisuutta. Yritys ei toimi silloin lähelläkään potentiaaliaan. (Kauhanen 2016.) Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia kohdeyrityksessä vallitseva tilanne noiden kysymysten suhteen.

Empiirinen tutkimusongelma on selvittää kohdeyrityksen henkilöstön yleinen työtyytyväisyyden ja -motivaation taso sekä ne seikat, jotka parhaiten lisäävät tai heikentävät työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota. Selvitys perustuu tätä problematiikkaa käsittelevään teoriaan. Kyselyaineiston analysoinnissa käytetään tilastomatemattisia menetelmiä. Teoreettisena kysymyksenä on kuvata ideaalia johtamista ja johtamiskäytäntöjä, jolla vahvistetaan työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota.

Tutkimuksessa haetaan ensisijaisesti vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Mikä on työntekijöiden työtyytyväisyyden taso?

Mikä on työntekijöiden motivoituneisuuden taso?

Kyselytutkimuksen tuloksista on tarkoitus nostaa esiin myös niitä seikkoja, joilla voidaan tehokkaimmin parantaa henkilöstön työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Nämä tutkimuksen johtopäätökset raportoidaan luvussa 6.2.

1.2 Tutkimuksen eteneminen

Tämä opinnäytetyö koostuu seitsemästä pääluvusta. Toisessa pääluvussa ”Tutkimusmenetelmät ja -aineisto” kerrotaan työssä sovelletut tutkimuseettiset periaatteet ja kuvataan soveltamisen näkökulmasta käytetyt tilastomatemattiset menetelmät. Lisäksi esitetään menettelytavat, joita on käytetty koko tutkimusaineiston hankkimiseen. Kolmannessa pääkappaleessa esitellään kohdeyritys.

Tutkimuksen koko teoreettinen pesusta on koottu neljänteen pääluukuun. Aluksi avataan keskeiset käsitteet. Sen jälkeen esitellään keskeiset motivaatioteoriat, joiden avulla on mahdollisuus hahmottaa ihmisten motivoitumisen moninaisia syitä. Lopuksi käsitellään johtamisteoriaa tavoitteena koota yhteen ideaali-johtamismalli, joka luo parhaat edellytykset tyytyväisille ja motivoituneille työntekijöille.

Viidennessä pääluvussa kuvataan kyselylomakkeen laadinta, taustamuuttujat sekä tutkimuksen keskeiset kysymykset ja hypoteesit, joita käytetään analyysissä. Tulokset kerrotaan tutkimusmenetelmittäin ja lopussa kootaan keskeiset havainnot yhteen. Lopuksi tutkimuksen pätevyttä ja puutteita pohditaan eri näkökulmista.

Kuudennessa pääluvussa nostetaan esiin tutkimuksesta tärkeimmiksi nousseet kehittämiskohdeet yrityksen mahdollisia jatkotoimenpiteitä varten. Koko tutkimusprosessi kuvataan siten, että kuvauksen perusteella on mahdollista toteuttaa tutkimus uudestaan. Seitsemännessä pääluvussa esitän tutkimuksen tekijänä näkemykseni teorian ja käytännön yhteensovittamisesta ja tehdyn tutkimuksen löydösten perusteella esiin tulleet kiinnostavat syventävät tutkimusaihiot.

2 Tutkimusmenetelmät ja -aineistot

Tässä pääluvussa kerrotaan aluksi ne eettiset periaatteet, joita työssä noudatetaan. Sen jälkeen on lyhyt kuvaus kustakin tutkimuksen empiirisessä osassa (pääkappaleessa 5) käytettävästä tutkimusmenetelmästä.

Tutkimusaineiston teoriaosa on koottu alan kirjallisuudesta ja tieteellisistä artikkeleista. Empiirisen osan aineisto on saatu kaikille toimihenkilöille suunnatusta kyselystä.

2.1 Tutkimusetiikka

Noudatan tässä tutkimuksessa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ilmaisemia periaatteita. Hyväksi ohjenuoraksi tutkimukselleni soveltuvat kaikki hyvän tieteellisen käytännön lähtökohdat. Seuraavassa näistä käytännöistä mielestäni kaksi keskeisintä:

”Tutkimuksessa noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa.” (Tutkimuseettinen neuvottelukunta.)

”Tutkimukseen sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkimuksessa toteutetaan tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää tutkimuksen tuloksia julkaistaessa.” (Tutkimuseettinen neuvottelukunta.)

Tutkimuksen empiiriseen osaan kuuluu kohdeyrityksen kaikille toimihenkilöille lähetettävä nettikysely. Jo kyselyn taustamuuttujien valinnalla turvataan, että yksittäisten vastaajien henkilöllisyys ei paljastu. Ainoastaan minulla on pääsy vastauksiin. Sitoudun pitämään salassa vastaajien mahdollisesti paljastuvat henkilöllisyydet. Tutkimuksen raportoinnissa otan huomioon sen, että yhtäkään henkilöä ei voi tunnistaa. Saan tehdä tutkimuksen täysin itsenäisesti. Kohdeyritys ei puutu mitenkään kyselyaineiston käsittelyyn eikä säilyttämiseen.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota selvittävä tutkimus tehdään puhtaasti kvantitatiivisia menetelmiä hyödyntäen. Tiedon keruu tapahtuu kaikille toimihenkilöille suunnatun kyselyn avulla. Kysely toteutetaan nettipohjaisesti Googlen omalla Google Forms-kyselylomakkeella.

Empiirisen osan toteuttamista varten olen opiskellut kyselyaineiston analysointimenetelmiä ja selvittänyt käytettävissä olevat ohjelmistot, joiden avulla tutkimustulokset on mahdollista laskea. Tutkimuksessa käytetään Laurean tarjoamaa SPSS-analyysiohjelmistoa.

Tulosten analysoinnissa käytän seuraavia tilastollisia menetelmiä:

- muuttujien (kysymysten) suorat jakaumat
- ristiintaulukoinnit kiinnostavista muuttujapareista
- faktorianalyysi
- regressioanalyysi.

Suora jakauma tarkoittaa yksiulotteista frekvenssijakautumaa, joka kertoo, kuinka monta kappaletta kutakin muuttujan ominaisuutta (esimerkiksi yli 55 vuotiaita) tai arvoa (erittäin tyytyväisiä) saaduissa vastauksissa esiintyy. (Kananen 2008, 41.)

Kaikista perusmuuttujista (kyselylomakkeen 1-5 asteikolliset) esitetään suorat jakaumat, joissa ovat mukana frekvenssit, prosenttijakautumat, keskiarvot ja keskihajonnat (Liite 2) Prosenttijakaumien avulla saadaan vastaajien näkemykset helposti hahmotettaviksi. Tärkeimmistä muuttujista (työtyytyväisyys ja motivaatio) esitetään suorat jakaumat itse tutkimusraportissa.

Kahden muuttujan (x ja y) välistä riippuvuutta voidaan tarkastella yksinkertaisimmillaan ristiintaulukoinnin avulla täydennettynä erilaisilla riippuvuuksia kuvaavilla tunnusluvuilla. Ristiintaulukoinnissa tarkastellaan samanaikaisesti kahta muuttujaa, esimerkiksi ikää ja näkemystä uralla etenemismahdollisuuksista. Pääsääntö on se, että selittävä muuttuja (esimerkiksi ikä) on sarakkeissa ja selitettävä riveillä (työtyytyväisyys). (Kananen 2008, 44.)

Taulukoitujen muuttujien merkitsevyydestinä voidaan käyttää khiin neliötestiä. Sillä voidaan osoittaa, ovatko ryhmien (esimerkiksi ikäryhmien) väliset erot sattumasta johtuvia vai todellisia. Eroja tarkastellaan neljällä tasolla:

$p \leq 0.001$ erittäin merkitseviä

$p \leq 0.01$ merkitseviä

$p \leq 0.05$ melkein merkitseviä

$p > 0.05$ eivät merkitseviä

(Kananen 2008, 49.)

Tutkimusraportissa esitetään kiinnostavimpien muuttujien ristiintaulukoinnit, joissa ovat mukana prosenttijakautumat. Valikoidusti muuttujien riippuvuuksien tilastollista merkitsevyyttä tarkastellaan khiin neliötestillä.

Faktorianalyysillä voidaan suuresta muuttujajoukosta (kysymyksistä) löytää samaa ilmiötä mittaavia tekijöitä, jotka yhdistämällä niin sanotuiksi faktoreiksi muuttujien määrä saadaan pienemmäksi. Muuttujajoukon tiivistäminen etenee seuraavasti:

- Faktorianalyysi perustuu muuttujien välisiin korrelaatioihin.
- Korrelaatioiden avulla pelkistetään monen kysymyksen muodostama joukko mahdollisimman harvoiksi faktoreiksi.
- Ne kysymykset, joiden välillä on voimakas korrelaatio ja jotka ovat käsitteellisesti lähellä toisiaan, mittaavat oletettavasti samaa ominaisuutta. Jos korrelaatio on voimakkaan negatiivinen, mittaavat kysymykset saman ulottuvuuden eri ääripäitä.
- Aineiston ”tietokoneajosta” syntyy faktorimatriisi.
- Koska faktorimatriisi ei usein ole helposti tutkittavissa, se rotatoidaan yksinkertaisempaan ja selkeämpään faktorijoukkoon pääsemiseksi.
- Tulosten perusteella päätetään faktoreiden lukumäärä.
- Faktoreille annetaan ilmiötä kuvaavat nimet.

(Mauranen 2011; Kananen 2008, 67 - 69.)

Tässä tutkimuksessa hypoteesina on, että kyselyn kysymysryhmät (esimerkiksi johtaminen, palkkaus, työn sisältö) mittaavat samaa ilmiötä. Faktorien lukumäärälle ei kuitenkaan aseteta ennako-olettamaa.

Regressioanalyysin avulla voidaan analysoida jonkin muuttujan riippuvuutta toisista muuttujista. Rakennettava regressiomalli pyrkii selittämään selitettävän muuttujan havaittujen arvojen vaihtelun joidenkin selittävien muuttujien havaittujen arvojen vaihtelun avulla.

Regressioanalyysin mahdollisia tavoitteita ovat:

- selitettävän muuttujan ja selittävien muuttujien tilastollisen riippuvuuden luonteen kuvaaminen: kuinka voimakasta riippuvuus on?
- selitettävän muuttujan ja selittävien muuttujien tilastollisen riippuvuuden luonteen selittäminen
- selitettävän muuttujan arvojen ennustaminen selittävien muuttujien arvojen avulla.

(Mellin 2006.)

Regressioanalyysin etu on se, että siihen voi sisällyttää useita selittäviä muuttujia yhtäaikaista. Usean selitettävän muuttujan lineaarinen regressiomalli on muodoltaan:

$$y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 \dots b_kx_k + e$$

Selittävät muuttujat (x:t) on pyrittävä valitsemaan siten, että ne eivät korreloi keskenään. Keskenään korreloivat (multikollineaarisuus) muuttujat eivät juuri lisää mallin selitystasetta. Mallissa esiintyvät vakiot b_1 , b_2 , b_k eli regressiokertoimet osoittavat, kuinka paljon selitettävän muuttujan y arvo muuttuu, kun muuttujan x (x_1 , x_2 ,,,, x_k) arvo lisääntyy yhden yksikön verran ja kaikkien muiden muuttujien arvo pysyy muuttumattomana. Regressiokertoimia (b_1 , b_2 ja niin edelleen) ei sellaisenaan voi tulkita muuttujien suhteellisen tärkeyden mitaksi. Mallissa e on jäännöstermi, joka ilmaisee mallin avulla selittämättä jäänyttä osuutta. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 275.)

Kun muuttujien välistä yhteyttä kuvaava matemaattinen malli on saatu rakennetuksi ja mallin parametrien arvo lasketuiksi, on arvioitava mallin hyvyttä. Tämä voidaan tehdä laskemalla mallin selityskerroin eli selitystaste, joka mittaa mallin kykyä kuvata selitettävän muuttujan vaihtelua. Usean muuttujan regressiomallissa selityskerroin R^2 ilmaisee, kuinka monta prosenttia muuttujan y arvojen vaihtelusta voidaan selittää yhteisesti kaikkien selittävien muuttujien (x_1 , x_2 ,,,, x_k) avulla. Jos selityskerroin jää pieneksi, selitystastetta voidaan parantaa selittäviä muuttujia (x) lisäämällä. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 278.)

Tässä tutkimuksessa regressioanalyysia käytetään työtyytyväisyyden ja työmotivaation selittämiseen. Tällä perusteella syntyy kaksi regressiomallia: työtyytyväisyyttä kuvaava malli ja työmotivaatiota kuvaava malli. Ne käsitellään luvussa 5.3.5.

2.3 Kirjallisuus ja aiemmat tutkimukset

Tutkimuksen teoreettista osaa varten on hyödynnetty aikaisempia tutkimuksia hyvien lähdekirjojen löytämiseksi. Tuoreita tieteellisiä tutkimuksia on etsitty internetin avulla. Alan kirjallisuus ja tutkimus on laajaa, mikä osoittaa työelämä tutkimuksen tärkeyden ja kiinnostavuuden. Tämän tutkimuksen lähteiksi on otettu ne teokset ja artikkelit, jotka parhaiten valaisivat valittua tutkimusproblematiikkaa.

Aiemmista opinnäytetöistä on haettu ennen muuta empiirisen osan kyselyä varten sopivaa ja hyvin testattua kysymyspatteristoa. Lisäksi niistä on pyritty löytämään tämän tutkimuksen kanssa vertailukelpoisia työtyytyväisyys- ja -motivaatiotuloksia.

2.4 Henkilöstökysely

Empiirisen osan tiedonhankinnan perustana oli kohdeyrityksen kaikille toimihenkilöille suunnattu Google Forms ilmaisversiolla laadittu nettipohjainen kysely. Kyselylomakkeen suunnittelu ja testaus on kuvattu luvussa 5.1.

Kaikki tutkimuksen perusjoukkona olevat henkilöt saivat kyselyn sähköpostilla. Vastausaika oli 22.11.2019 - 6.12.2019. Tutkimusentekohetkellä yrityksessä oli 74 toimihenkilöä, joista 50 vastasi kyselyyn, joten vastausprosentti nousi 68 %:iin. Vastausaktiivisuuden nostamiseksi kyselystä muistutettiin kaksi kertaa.

3 Kohdeyritys

Tutkimuksen kohteena on Nobina Oy, jonka päätoimialana on linja-autoliikenne (TOL2008: 49310 *Paikallisliikenne*) (Raccoon). Nobina Oy:n liikevaihto oli noin 120 milj. euroa viimeksi päättyneenä tilikautena (03/2019) (Raccoon).

Nobina Oy on osa Pohjoismaiden suurinta joukkoliikenneyhtiötä, joka toimii Suomen lisäksi Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Nobinalla on noin 20 %:n markkinaosuus linja-autoliikenteestä Suomessa. Nobina tekee tarjouksensa ensisijaisesti valikoiduille bussireiteille, ei kokonaisille alueille. Tällä hetkellä sillä on voimassa 25 liikennöintisopimusta, joista suurin on pääkaupunkiseudulla. (Raccoon.)

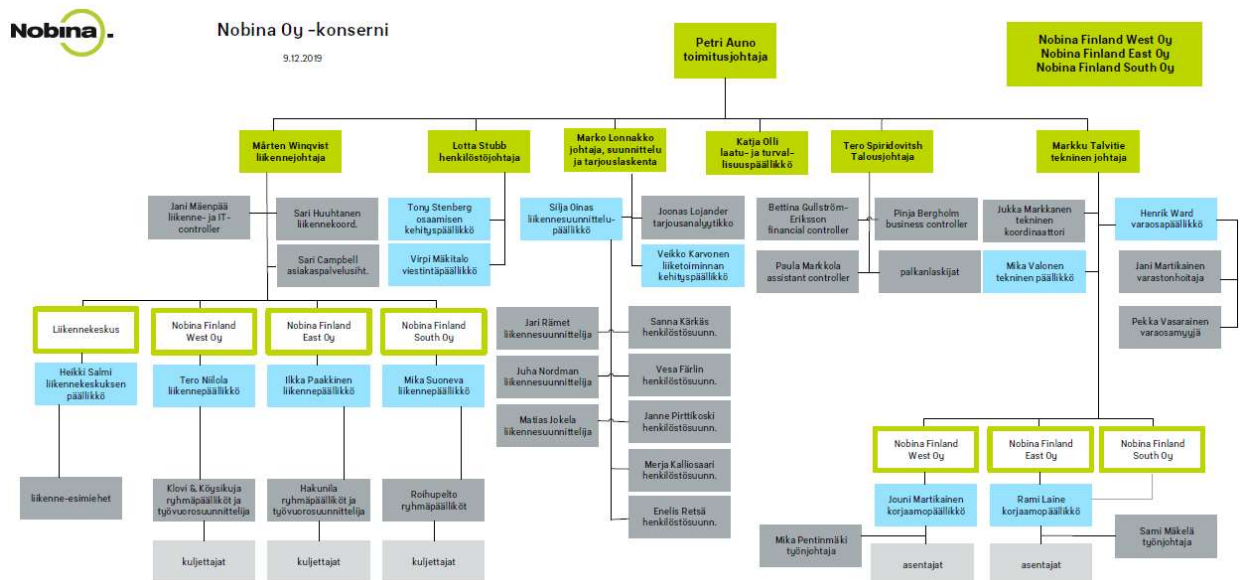
Nobinan julistus on ”kaikki haluavat matkustaa kanssamme”. Nobinan tavoitteena on kasvattaa joukkoliikennettä käyttävien määrää tekemällä matkustamisen asiakkailleen mahdollisimman yksinkertaiseksi: selvät aikataulut, nopea tiedotus häiriöistä, matkalippujen ostamisen helppous. Tämä edellyttää tiivistä yhteistyötä toimeksiantajien kanssa. (Raccoon.)

Yrityksen arvot ovat:

- asiakkaidemme tarpeet ovat olemassaolomme perusta
- kaikessa mitä teemme, pyrimme kehittymään
- kunnioitamme toisiamme, välitämme toisistamme
- johtamisemme perustuu luottamukseen ja avoimuuteen (Raccoon).

Nobinalla on Suomessa henkilöstöä 1.400, joista linja-auton kuljettajia on noin 1.300 ja toimihenkilöitä 74 (Raccoon).

Linja-autonkuljettajat on organisatorisesti sijoitettu neljälle varikolle. Heidän toimintaansa ohjaavat liikennejohtajan alaisuudessa toimivat liikennepäälliköt. Henkilöstösuunnittelu laatii ajovuorot, joten kuljettajien toimintaa ohjataan käytännössä matriisiorganisaatiossa. Nobinan organisaatiokaavio selviää kuviosta 1. (Raccoon.)



Kuvio 1: Organisaatiokaavio (Raccoon).

4 Tutkimuksen teoreettinen perusta

Tutkimuksen teoreettisen osan alussa kuvataan tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Motivaatioteorioista on otettu mukaan tutkimusongelman kannalta kiinnostavimmat teoriat. Yhteenvedossa nostetaan esiin tämän tutkimuksen kannalta keskeisin motivaatioteoria, Herzbergin kaskifaktoriteoria, joka toimii viitekehyksenä empiirisen osan kyselytutkimuksessa.

Henkilöstön johtamista tarkastellaan useista eri näkökulmista, jotta on mahdollista saada käsitys nykytiedon mukaisesta hyvästä johtamisesta. Ideaalijohtajan kuvauksella halutaan konkretisoida, minkälaisia ominaisuuksia, taitoja ja käyttäytymistä hyvältä johtajalta vaaditaan. Ideaaleissa johtamismalleissa rakennetaan kokonaiskuva niistä elementeistä, joissa kaikissa on pystyttävä hyvään toteutukseen erinomaisen tuloksen saavuttamiseksi.

4.1 Käsitteistä

Tutkimuksen peruskäsitteet, työtyytyväisyys ja työmotivaatio, ovat haasteellisia, koska niitä käytetään lukuisissa tutkimuksissa ja opinnäytetöissä toistensa synonyymeinä tai sisällöltään täsmentymättöminä. Useissa opinnäytetöissä otsikkona on työtyytyväisyys, vaikka itse työ tarkastelee työntekijöiden motivaatiota motivaatioteorioiden pohjalta. Tämä käsitteiden vaikeaselkoisuus on ymmärrettävää, koska suurelta osin samat tekijät, kuten seuraavista luvuista ilmenee, vaikuttavat sekä työtyytyväisyyteen että työmotivaatioon.

Tässä tutkimuksessa käsitteet pidetään erillisinä. Tutkimuksen empiirisessä osassa pyritään selvittämään tekijöitä, jotka vahvimmin toimivat motivaattoreina ja niitä, jotka voimakkaimmin selittävät työtyytyväisyyttä. Työnantajan kannalta on tärkeää ymmärtää motivaation synty.

4.1.1 Työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus

Työtyytyväisyydestä on lukuisia eri määritelmiä, mikä on ymmärrettävää, koska kyseessä on tunne tai tunnetila, jota ei voi ulkopuolelta havainnoida (Aziri 2011). Työtyytyväisyys on fyysisten, psyykkisten ja ympäristötekijöiden yhteisvaikutuksesta henkilölle syntyvä tunne, että hän voi sanoa olevansa tyytyväinen työhönsä (Aziri 2011).

Henkilön työtyytyväisyys perustuu siihen, miten hän kokee työnsä kokonaisuudessaan, ja siihen liittyvät eri piirteet. Työtyytyväisyys koostuu sekä myönteisistä että kielteisistä tunteista työtä kohtaan. Henkilö on tyytyväinen, kun työ ja siitä saatavat palkkiot vastaavat tai ylittävät hänen odotuksensa. Päinvastaisessa tilanteessa työtytymättömyys tulee päällimmäiseksi. (Aziri 2011.)

Henkilön tyytyväisyysaste vaihtelee äärimmäisestä tyytymättömyydestä erittäin suureen tyytyväisyyteen. Tyytymättömyys aiheuttaa epälojalisuutta työtä ja työnantajaa kohtaan, työstä poissaoloja, työtapaturmia ja muunlaista kielteistä käyttäytymistä työpaikalla. Tyytyväisyys kertoo työntekijän vakaasta henkisestä tilasta ja myönteisestä käyttäytymisestä työpaikalla. (Aziri 2011.)

Työtyytyväisyyteen vaikuttaa se, miten henkilön työlleen asettamat vaatimukset ja toiveet vastaavat todellisuudessa havaittuja työkokemuksia. Merkityksellistä on se, miten hän voi työssä tyydyttää tarpeitaan, miten hän kokee työnsä, työympäristönsä, vaikutusmahdollisuutensa ja palkkansa. (Juuti 1989, 21 - 22.)

Kirjallisuudessa on työtyytyväisyyteen liitetty seuraavia tekijöitä:

- varmuus työpaikasta
- mahdollisuus käyttää omaa osaamista työssä
- johtaminen
- korvaus työstä
- tuen saaminen työssä
- työskentelyolosuhteet
- työn ominaisuudet (merkityksellisyys, vastuu ja tieto työn tuloksista)
- suhde työtovereihin
- työtehtävien hallinta
- joustavuus työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa (Kapur 2018).

Empiirisen osan kyselyllä pyritään selvittämään, miten edellä mainitut seikat vaikuttavat tutkittavien työtyytyväisyyteen. Tässä tutkimuksessa käytetty kyselomake kattaa hyvin teorian mukaiset tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät. Lomake on liitteessä 1.

Tutkimuksen empiiriseen osaan kuuluvassa kyselyssä selvitetään työtyytyväisyyden ja työmotivaation ohella myös kohdeyrityksen toimihenkilöiden työhön sitoutumista. Tämän vuoksi sitoutumisen käsitettä avataan seuraavassa tekstissä. Sitoutumiseen mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä ei pyritä tässä tutkimuksessa analysoimaan. Olettamuksena on, että samat tekijät, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja -motivaatioon, vaikuttavat myös työhön sitoutumiseen.

Työhön sitoutuminen tarkoittaa, että henkilö on sisäistänyt organisaation arvot ja samaistunut niihin. Hän haluaa kuulua yritykseen ja halua tehdä töitä yrityksen tavoitteisiin pääsemiseksi. (Porter ym., 1974, Vanhalan, Tilevin & Lindsrömin 2012, 53 mukaan) Sitoutumisella on huomattu olevan selkeä yhteys useaan organisaatiokäyttäytymisen osa-alueeseen. (Mathieu & Zajak, 1990, Vanhalan ym., 2012, 53 mukaan) Yhteyksiä on havaittu ainakin pysyvyydessä ja vaihtuvuudessa (Chew & Chan, 2008; Somers, 1995, Vanhalan ym., 2012, 53 mukaan), poissaoloissa (Somers, 1995, Vanhalan ym., 2012, 53 mukaan) sekä tehokkuudessa (Cohen, 2000, Vanhalan ym., 2012, 53 mukaan).

Matala sitoutuminen aiheuttaa yritykselle suuria kustannuksia kasvaneen vaihtuvuuden ja siitä aiheutuneen osaamisen katoamisen muodossa. Kustannuksia aiheutuu myös lisääntyneiden poissaolojen sekä muunlaisten työstä vetäytymisen muotojen ja alentuneen tuottavuuden seurauksena. (Vanhala ym., 2012, 53.)

Yritykseen sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: normatiiviseen sitoutumiseen, tunneperäiseen kiintymykseen sekä jatkuvuusperäiseen sitoutumiseen. Normatiivinen sitoutuja tuntee velvollisuudentuntoa työnantajaansa kohtaan (velvollisuus), tunneperäinen sitoutuja kokee halua sekä tarvetta kuulua osaksi yritystä (oma halu) ja jatkuvuusperäinen sitoutuja näkee yrityksestä lähtemisen aiheuttavan esimerkiksi taloudellisia menetyksiä, eikä hän halua menettää ansaittuja etuja (pakko). (Leiviskä 2011, 120 - 121.)

Velvollisuudesta tai pakosta syntyvä sitoutuminen ei anna yritykselle yhtä paljon kuin tunneperäisesti syntynyt sitoutuminen. Tunneperäisessä sitoutumisessa työntekijä on todennäköisemmin motivoitunut antamaan itsestään enemmän yrityksen hyväksi. Tämä sitoutumismalli vähentää esimerkiksi poissaoloja. (Leiviskä 2011, 122.)

4.1.2 Työmotivaatio

Motivaatio on ihmisen henkinen tila, joka ohjaa, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella ja mihin suuntautuneena hän tietystä tilanteesta toimii (Kauhanen 2000, 100). Motivaatio ratkaisee, käytämmekö työhömme kyvykkyydestämme kaiken vai vain osan. Motivaatioon liittyvät myönteiset tunteet lataavat henkisiä voimavaroja, jolloin stressinsietokyky nousee. Motivaation säilyminen voi olla hyvin pienistä seikoista kiinni. Esimerkiksi esimiehen epäoikeudenmukaiseksi koettu käytös voi romahduttaa motivaation. (Härkönen, Nissinen & Tiusanen 1990, 12.)

Motivaatiota lisäävinä seikkoina on eri tutkimuksissa tuotu esiin seuraavia:

- tunnustuksen ja arvostuksen saaminen
- itsensä toteuttaminen ja omien kykyjen käyttäminen
- toiminnan vapaus ja onnistuminen haasteellisissa tehtävissä
- kehitymis- ja etenemismahdollisuudet, kiinnostavat tehtävät
- tasavertaisuuteen perustuva, itsenäiseen ajatteluun perustuva tiimityö

(Härkönen ym. 1990, 12 - 13).

Sisäinen motivaatio saa henkilön aktiivisesti tekemään asioita, jotka hänestä tuntuvat mielekkäiltä ja innostavilta. Kun henkilö on kiinnostunut vapaaehtoisesti tekemään asioita, tekeminen ei kuormita häntä samalla tavalla kuin ulkoisesti motivoitu tekeminen. Sisäisessä motivaatiossa ote on proaktiivista ja henkilöllä on sisäinen innostus tekemiseen, ulkoisessa motivaatiossa ote on reaktiivista ja tekeminen perustuu ulkoisiin palkkioihin ja rangaistuksiin. (Martela & Jarenko 2014, 17.)

Sisäistä motivaatiota ohjaavat kolme perustarvetta toiminnanvapaus (=vapaus), kyvykkyys (=virtaus) ja yhteisöllisyys (=vastuu). Toiminnanvapaus tai autonomia tarkoittaa sitä, että ihminen kokee olevansa vapaa päättämään itse tekemisistään. Vastakohtana on pakotettu ja tiukasti kontrolloitu tekeminen. Omaehtoisessa toiminnassa tekeminen ei tunnu ulkoa ohjaulta, vaan hän kokee asian omakseen. Tällöin henkilö nauttii tekemisestä itsestään tai hän arvostaa niitä päämääriä, joita tekeminen edistää. Henkilö tuntee motivaation olevan lähtöisin hänestä itsestään eikä ympäristön vaatimuksista. (Martela & Jarenko 2014, 27 - 28.)

Kyvykkyudessa on kyse henkilön osaamisesta ja aikaansaavuudesta. Työntekijä uskoo pystyvänsä suorittamaan annetun tehtävän menestyksekkäästi. Työntekijän tunne ja tieto omasta kyvykkyudestaan johtavat parempaan lopputulokseen ja tuottavuuteen työpaikalla. Kun henkilö kokee osaavansa työnsä, saa hän myös enemmän aikaiseksi. (Martela & Jarenko 2014, 32.)

Kolmas sisäisen motivaation lähde perustuu ihmisen tarpeesta olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Motivaatiomme on vahvasti kytköksissä ympärillämme oleviin ihmisiin. Kun henkilö tuntee olevansa osa kannustavaa, turvallista ja lämminhenkistä yhteisöä, hän on parhaimmillaan. Näin ollen työntekijän energisyyden ja hyvinvointiin työpaikalla vaikuttavat olennaisesti myönteinen vuorovaikutus työtovereiden ja esimiesten kanssa. Hyvä työilmapiiri, jossa työntekijät katsovat, että heistä välitetään, on tärkeää sisäisen motivaation kannalta. (Martela & Jarenko 2014, 33.)

Sisäistä motivaatiota pidetään optimaalisena, koska se tuottaa iloa, sinnikkyyttä ja hyvää oloa. Ulkoinen motivaatio perustuu kannustimiin ja palkkioihin, joita ilman johonkin ikävään asiaan ei muutoin ryhdyttäisi. Ulkoisia motivaattoreita tarvitaan, vaikka ne eivät takaakaan pysyvää kiinnostusta ja motivaatiota jonkin asian tekemiseen. Valvonta, rangaistuksen uhka ja määräajat lisäävät ulkoista motivaatiota, mutta samalla heikentävät sisäistä motivaatiota. (Legault 2016.)

Ulkoisella motivaatiolla on moninaisia muotoja. Joissakin tilanteissa henkilön tekeminen perustuu sisäisesti hyväksytyyn syyhyn, sisäiseen tahtoon, ennemmin kuin ulkopuolelta tulevaan vaatimukseen, vaikka tehtävä sinänsä ei ilahduta. Tyypillisesti ulkoinen motivaatio syntyy ulkopuolisen ohjauksen tai määräyksen seurauksena. Tekemisen syy tulee silloin ulkopuolelta, ei sisältä. Osa ulkopuolelta tulleista vaateista voidaan sisäistää, jolloin tekemisen hallinta voi tuntua omaehtoiselta. Näin tapahtuu varsinkin, jos henkilö pitää arvossa tehtävää tai sen tulosta. Itsenäisimmässä muodossaan ulkoinen motivaatio on silloin, kun henkilö on täysin sisäistänyt tehtävän ja kokee sen tyydyttävänä. (Legault 2016.)

Käsitteinä sisäinen ja ulkoinen motivaatio avaavat yhden lähestymistavan motivaation syntyyn ja sen luonteeseen. Sisäinen motivaatio on todettu pitkäkestoisemmaksi ja vakaammaksi. Tässä tutkimuksessa ei pyritä selvittämään motivaation luonnetta sisäinen - ulkoinen jaon pohjalta. Käsitetarkastelu antaa kuitenkin lisää näkemystä ihmisen käyttäytymiseen sekä työyhteisössä että yksityiselämässä.

4.1.3 Työtyytyväisyyden ja -motivaation keskinäiset riippuvuudet

Työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon vaikuttavat pitkälti samat tekijät, mutta osittain myös eri tekijät, minkä vuoksi ei myöskään voida puhua näistä ilmiöistä synonyymeinä. Lukuisten aihetta käsittelevien tutkimusartikkelien perusteella johtopäätökseni on, että yksiselitteistä näkemystä tyytyväisyys- ja motivaatiotekijöiden yhtäläisyyksistä tai eroista ei ole pystytty esittämään. Näitä tekijöitä kuvataan toisinaan tyytyväisyystekijöinä ja toisinaan samoja asioita kuvataan motivaatiotekijöinä

Työtyytyväisyyden ja motivaation välistä riippuvuutta tutkittiin julkishallinnon toimihenkilöiden keskuudessa. Työtyytyväisyys oli itsenäinen muuttuja ja työmotivaatio riippuva muuttuja. Työtyytyväisyyden ja motivaation välillä voitiin osoittaa voimakas korrelaatio, 0.822134. Seli-tyskertoimen (r^2) mukaan 68 % työtyytyväisyyden vaihtelussa vaikutti suoraan motivaatiotasoon. Tämä tarkoittaa sitä, että korkean työtyytyväisyyden toimihenkilöillä oli myös korkea motivaatio ja tyytymättömillä vastaavasti heikko motivaatio. (Singh & Tiwari 2011.)

Eri tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että korkea työtyytyväisyys ei takaa korkeaa työmotivaatiota (Kwasi 2010). Tämä tärkeä tutkimustieto pyritään ottamaan huomioon empiirisen osan kysymysten asettelussa ja tulosten analysoinnissa.

Koska läpikäymäni lähdeaineisto vahvistaa, että työtyytyväisyyden tasolla ei voi suoraan osoittaa motivaatiotasoa, haen tutkimuksessani tietoa paitsi kyselyyn vastaajien työtyytyväisyydestä myös motivaatiosta ja siihen vaikuttavista seikoista. Tutkittavan organisaation kannalta tutkimuksen osoittamat motivaattorit ovat arvokasta tietoa.

4.2 Motivaatioteorioita

Motivaatioteorioita on kehitetty useita. Tähän tutkimukseen on valittu niitä, jotka mielestäni avaavat kukin kiinnostavalla tavalla ihmisten käyttäytymisen syitä ja motivoitumista. Ihmisen käyttäytymistä on ilmeisesti mahdotonta saada kuvatuksi yhdellä teoriolla tyhjentävästi. Tutkimukseen valitsemani teoriat valaisevat eri tavalla motivaation syntyä ja tuovat siten kukin lisäymmärrystä ihmisen käyttäytymiseen.

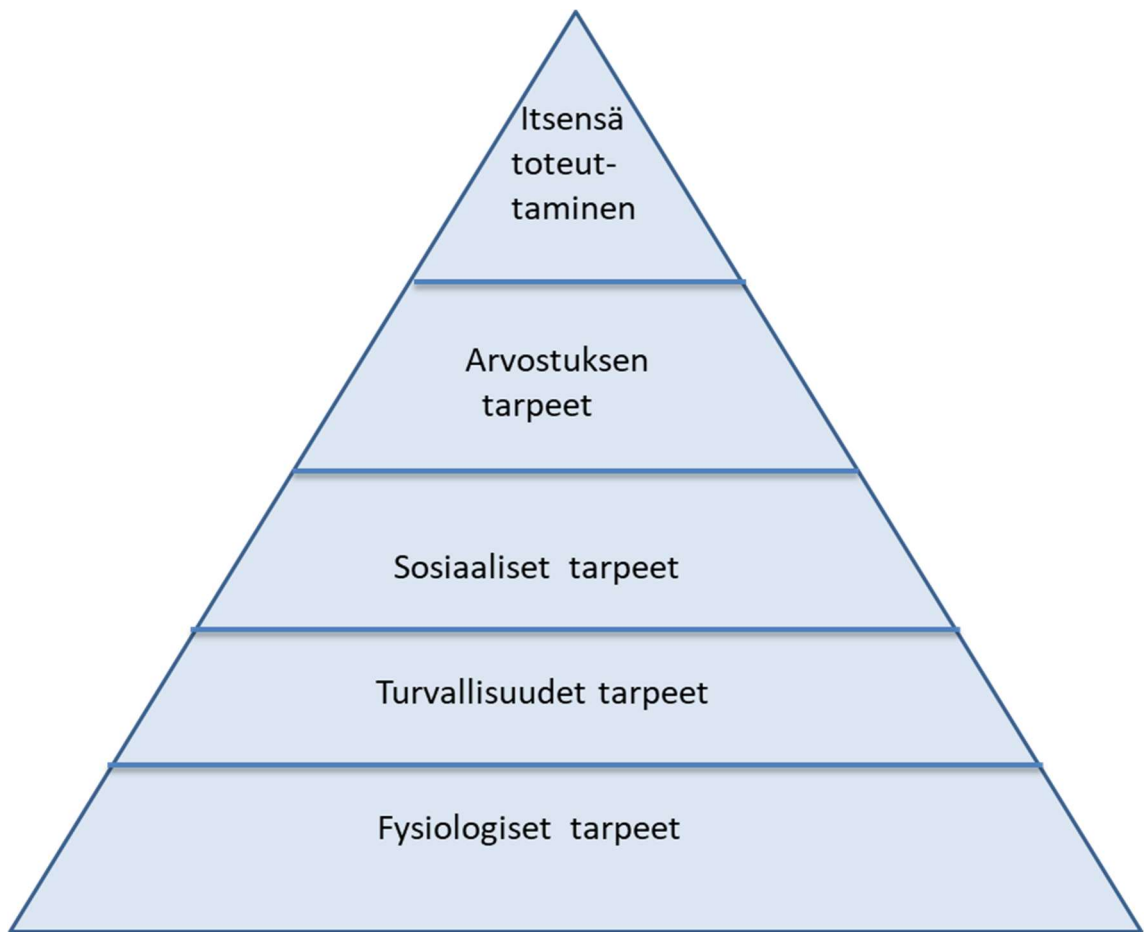
Teorioissa on yhdistäviä piirteitä, mutta niissä on myös keskenään ristiriitaisia väittämiä motiivitumisen synnystä. Tämän tutkimuksen viitekehyksenä painottuvat Maslowin tarvehierarkia sekä ennen muuta Herzbergin kaksifaktoriteoria, johon on kuitenkin liitetty osittain uutta tulokintaa myöhemmin kerrottavalla tavalla.

4.2.1 Maslowin tarvehierarkia

Maslowin tarvehierarkiassa perustarpeet ovat alimpana ja korkeamman tason tarpeet ylhäällä. Ylempien tarpeiden tyydyttämiseen ihminen voi ryhtyä, vasta kun alemman tason tarpeet on tyydytetty. On varsin uskottavaa, että nälkäinen, janoinen tai taloudellisessa ahdingossa oleva ei ole luovimmillaan. Maslowin tarpeet, joita havainnollistaa kuvio 2, ovat viidessä luokassa (lisänä työn rooli eri tarpeiden tyydyttämisessä):

- 1) fysiologiset tarpeet (ruoka, vesi, uni, lämpö), joita työstä saatava palkka auttaa tyydyttämään,
- 2) turvallisuuden tarpeet (fyysinen ja henkinen turvallisuuden tunne, hyvinvointi), joita työjärjestelyt ja työyhteisö antavat,
- 3) sosiaaliset tarpeet (ryhmän hyväksyntä, välittäminen ja rakkaus), joita tyydyttävät työyhteisössä työtovereiden ja esimiesten hyväksyntä ja välittäminen,
- 4) arvostuksen tarpeet (muilta ja itseltä itseä kohtaan), joihin voi saada tyydytystä työyhteisössä nautitun arvostuksen kautta,
- 5) itsensä toteuttamisen tarpeet (omien kykyjen kehittäminen ja saaminen täyteen), työyhteisö voi tarjota mahdollisuuksia omien kykyjen täysimääräiseen käyttöön ja kehittymiseen, oivalluksiin.

(Viitala & Jylhä 2019, 234.)



Kuvio 2: Maslowin tarvehierarkia (Viitala & Jylhä 2019, 234).

Yrityksen ja johtamisen kannalta Maslowin tarvehierarkia tarjoaa helposti ymmärrettävän viitekehysten. Jos yritys pystyy tarjoamaan henkilölle mahdollisuuden toteuttaa itseään, hänen luovuutensa on parhaimmillaan. Joissakin tutkimuksissa on selvitetty, että käytännössä kaikissa tehtävissä itsensä toteuttaminen ei onnistu. Yrityksessä voidaan kuitenkin omaksua tietoinen strategia, jolla työntekijät toimivat mahdollisimman tehokkaasti ja luovasti. Työntekijän suorituksista annettu palaute ja hyvien suoritusten palkitseminen tyydyttävät työntekijän arvostuksen tarpeita.

Työntekijöiden pääseminen mukaan kannustepalkkiojärjestelmiin ja uudelleensijoitusohjelmiin, jos työn vähenemisen vuoksi on pelko työn menettämisestä, lisäävät sekä arvostuksen että turvallisuuden tunnetta. Jos yritys järjestää työtehtävät tiimeittäin, järjestää erilaisia mahdollisuuksia sosiaaliseen kanssakäymiseen (”perhepäiviä”), työntekijöiden sosiaaliset tarpeet tulevat tyydytetyiksi. Yritys voi edistää työntekijöiden terveellistä elämää monin eri tavoin. Huolehtiminen hyvistä fyysisistä työskentelyolosuhteista on yksi keskeisimmistä. (Kaur 2013.)

4.2.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Kaksifaktoriteoria liittyy läheisesti Maslowin tarvehierarkiaan, mutta se sisältää enemmän tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöiden motivaatioon työpaikalla. Teorian mukaan hygieniatekijät eivät motivoi ihmisiä, vaan niiden ollessa kunnossa, ne estävät työtytymättömyyden, jolloin ihminen on neutraalissa tilassa. Henkilöiden motivoimiseksi tarvitaan kuviossa 3 esitettyjä motivaatiotekijöitä. Kun yritys panostaa motivaatiotekijöihin työntekijöiden työtyytyväisyys ja motivaatio paranevat. (Tan, Wan & Mohammad 2013.)

Artikkelissaan Tan arvioi kaksifaktoriteorian toimivuutta nykyaikana. Hänellä on referensseinä useita selvityksiä, joiden mukaan hygieniatekijät eivät ainoastaan torju tyytymättömyyttä, vaan hygieniatekijät voivat myös parantaa työtyytyväisyyttä. Tanin mukaan tällä on selvä vaikutus siihen, miten kaksifaktoriteoriaa on tänä päivänä syytä soveltaa motivaatiotutkimuksissa. (Tan ym. 2013.)



Kuvio 3: Herzbergin kaksifaktoriteorian hygienia- ja motivaatiotekijät (Tan ym. 2013).

Bexhetien tutkimuksessa (Bexheti & Bexheti 2016) perusjoukkona oli myyntihenkilöstöä. Joukossa ei ollut ylintä johtoa. Tutkimuksessa selvitettiin kahta asiaa:

- löytyykö yhteys työntekijöiden motivaation ja yrityksen tulosten välillä
- vaikuttavatko yrityksen tuottavuuden nousuun enemmän hygieniatekijät vai motivaatiotekijät.

Tutkimushypoteesina oli Herzbergin teorian mukaisesti, että motivaatiotekijöillä on suurempi vaikutus yrityksen tuottavuuden nousuun kuin hygieniatekijöillä.

Tutkimuksessa todettiin selvä yhteys motivaatiotason ja työsuoritusten välillä. Mitä motivoituneempi henkilö oli, sitä parempia olivat hänen työsuorituksensa. Toiseen tutkimusongelmaan saatiin Herzbergin teoriasta poikkeava tulos. Työntekijöiden suoritusasteeseen vaikuttivat motivaatiotekijöitä selvästi enemmän kuukausittainen palkka, työtoverit sekä työn pysyvyys. Vaikka tutkimusartikkelissa viitataan myös sellaisiin tutkimuksiin, joissa motivaatiotekijöillä on havaittu vahvempi rooli työn tuloksiin kuin hygieniatekijöillä, olennaista on, että hygieniatekijät ovat näissäkin tutkimuksissa parantaneet työsuoritusta. (Bexheti & Bexheti 2016.)

4.2.3 McClellandin teoria

McClellandin teorian mukaan ihmisen tarpeet ovat elämäkokemuksen myötä opittuja. Ihmisiä motivoi kolme tarvetta, joista yksi on hallitsevassa asemassa eli vaikuttaa eniten käyttäytymiseen. Nuo tarpeet ovat:

- Suoriutumisen tarve (achievement)
 - Yhteenkuulumisen tarve (affiliate)
 - Vallan tarve (power)
- (El-Sherif 2014).

Suoriutumisen tarve kuvastaa ihmisen halua ylittää työlle asetut tavoitteet. Henkilöt, joilla on korkea suoriutumistarve, pyrkivät saavuttamaan muita parempia tuloksia työssään. He hakeutuvat vaativampiin tehtäviin, jotka edellyttävät korkeaa ammattitaitoa ja tarjoavat vaikeita haasteita. He myös kaipaavat useammin palautetta työstään. Korkean suoriutumistarpeen henkilöt hakeutuvat tilanteisiin, joissa he saavat päätösvaltaa tehdä uusia ratkaisuja käsillä oleviin ongelmiin. He ovat hyvin sitkeitä pyrkiessään ongelman ratkaisuun. (Royle & Hall 2012.)

Suoriutumistarpeen taustalla on sekä tiedostamattomia että tiedostettuja motiiveja, jotka ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tiedostamattomat motiivit saavat henkilön spontaanisti tarttumaan edessä olevaan haasteeseen. Tehokas suoriutuminen edellyttää luonnollisesti vastuullista otetta työhön. Tiedostetut motiivit ohjaavat tekemistä suunnitelmalliseen toteutukseen. Korkea suoriutumistarve saa henkilön hakemaan epävirallista vastuuta muilta. Tällaiset henkilöt ovat yleensä muita proaktiivisempia ja taivuttelukykyisempiä. Halu toimia johtajana on heillä tiedostettu motiivi. (Royle & Hall 2012.)

McClellandin mukaan korkean suoriutumistarpeen henkilöt menestyvät työelämässä muita paremmin. Heillä on muita realistisempi kuva omista kyvyistä ja mahdollisuuksista haastaviin tehtäviin kuin muilla. Korkean suoriutumistarpeen henkilöt osoittautuivat myös muita yrittäjähenkisemmiksi ja menestyvämmiksi yrittäjinä. (McClelland 1987, 251 - 255.)

Yhteenkuulumisen tarve kuvaa halua olla läheisessä, ystävällisessä suhteessa toisiin ihmisiin. Korkean yhteenkuulumisen tarpeen henkilöt käyttävät runsaasti aikaa hakeutuessaan toisten seuraan. He ponnistelevat hyvän tiimityön eteen tilanteissa, joissa keskinäinen yhteistyö ja vuorovaikutus ovat tärkeitä. He ovat sympaattisia ja sosiaalisia muita kohtaan. Yrityksen kannalta korkean yhteenkuulumisen tarpeen henkilöt ovat erinomaisia, koska he asettavat ystävyyden ja yhteistyön kilpailun edelle. (Royle & Hall 2012.)

Korkean yhteenkuulumisen tarpeen henkilöille muut ihmiset ovat tärkeitä. Kun työsuorituksista annetaan palautetta, heitä kiinnostaa koko tiimin saama palaute enemmän kuin henkilökohtainen palaute. Koska korkean yhteenkuulumisen tarpeen henkilöt välttävät konflikteja ja kritiikkiä, heistä ei tule helposti tehokkaita johtajia. He viettävät paljon aikaa alaistensa kanssa ja haluavat hyvät välit alaisiinsa. Tästä aiheutuu haasteita, kun heidän johtajan roolissa pitää tehdä myös ikäviä päätöksiä. Korkean yhteenkuulumisen tarpeen henkilöiden eteneminen korkeisiin tehtäviin ei näyttänyt sujuvan kovin hyvin. (McClelland 1987, 352 - 355.)

Voimakkaan vallan tarpeen omaavat henkilöt hakeutuvat tehtäviin, joissa he voivat vaikuttaa siihen, mitä muut tekevät. He hakeutuvat kilpailutilanteisiin, joissa on saavutettavissa korkea status. He haluavat vaikuttaa muiden käyttäytymiseen keinoilla, jotka ovat heidän hallinnassaan. Vallanhallitset esimiehet koetaan työyhteisössä usein kielteisinä. He kuitenkin saavuttavat hyviä tuloksia, jos kykenevät hallitsemaan vallankäyttöään rakentavalla ja eettisellä tavalla. (Royle & Hall 2012.)

McClellandin teoria ohjaa henkilövalinnoissa testaamaan valittavien suoriutumisen, yhteenkuuluvuuden ja vallan tarpeen luonnetta, jotta valitulla on tehtävään ja yrityskulttuuriin parhaiten soveltuvat ominaisuudet. Valinnoissa on lisäksi aina otettava huomioon tehtävän edellyttämät taidot. (Royle & Hall 2012.)

McClellandin teoria antaa yritykselle ja johtajille selvän käsityksen toimenkuvasta, joka soveltuu tietyn tyyppiselle henkilölle ja minkälaisilla henkilöillä yritys saadaan entistä tehokkaammaksi. Yritysten pitäisi esimerkiksi antaa korkean vallanhallituksen omaavien päästä johtamaan muita. Vallanhallitusta on kahdenlaista: henkilökohtaista valtaa ja organisatorista valtaa. Henkilöt, jotka hakevat organisatorista valtaa, ovat johtajina tehokkaampia, koska he luovat suotuisat työskentelyolosuhteet. He kykenevät rakentamaan vastuuntuntoisia, hengeltään hyviä tiimejä. (El-Sherif 2014.)

Korkean suoriutumistarpeen henkilöt soveltuvat hyvin myyntitehtäviin, koska he haluavat saada tuloksia aikaan. Korkean yhteenkuulumisen tarpeen henkilöille taas soveltuvat asiakaspalvelutehtävät, koska he haluavat rakentaa henkilökohtaisia suhteita. Henkilöitä valittaessa työhön voi oikeilla kysymyksillä saada perusteita sille, mihin tehtäviin henkilö sopii parhaiten. (El-Sherif 2014.)

4.2.4 McGregorin teoria X ja Y

McGregor kehitti Maslowin tarvehierarkian pohjalta johtamisteorian, joka sisältää kaksi täysin vastakkaista ihmiskäsitystä (teoria X ja teoria Y). Teoria X olettaa, että Maslowin esittämät alemman tason tarpeet ohjaavat ihmisiä. Teoria Y taas olettaa, että korkeamman tason tarpeilla on ratkaiseva vaikutus ihmisten käyttäytymiseen. (Zendage 2018.)

Johtajan omaksuma ihmiskäsitys vaikuttaa hänen johtamistapaansa, muokkaa työyhteisön asenteita, työkäyttäytymistä ja alaisten työsuorituksia. (Kopelman & Prottas 2013.)

Pessimistisen ihmiskäsityksen (teoria X) mukaan:

- ihmiset ovat luontaisesti laiskoja
- ihmisillä on rajalliset edellytykset hyödyllisiin aikaansaannoksiin työssä
- ihmiset ovat epäluotettavia ja tarvitsevat valvontaa
- ihmiset eivät ole kunnianhimoisia, välttelevät vastuuta, mutta kaipaavat turvallisuutta.

Optimistisen ihmiskäsityksen (teoria Y) mukaan:

- ihmiset ovat luontaisesti ahkeria
- ihmisillä on merkittävästi kapasiteettia ratkaista haastavia ongelmia työssä
- ihmiset ovat vastuuntuntoisia, heillä on kyky itseohjautuvuuteen ja itsensä hallitsemiseen
- ihmiset ovat kunnianhimoisia, he haluavat haasteita ja vastuuta.

(Kopelman & Prottas 2013.)

Pessimistisen ihmiskäsityksen omaksunut johtaja ei luota alaisiinsa, ei anna heille vastuuta, vaan kontrolloi tiukasti heidän tekemisiään. Lopputuloksena on heikosti motivoitunut ja työhönsä sitoutumaton henkilöstö. Tällöin johtaja uskoo olleensa oikeassa ihmisten käyttäytymisestä, vaikka työyhteisö on pitkälti reagoinut hänen johtamistyyliinsä. Vastaavasti johtaja, joka uskoo ihmisten kykyihin ja valmiuksiin saada tuloksia aikaan, myös saa suorituskkyisen työyhteisön. McGregor ymmärsi pessimistisen ihmiskäsityksen tuomat heikkoudet ja esitti uudenlaista johtamistyyliä, jossa käskyttämisen ja valvonnan sijaan johtaja pyrkii saamaan alaistensa täyden potentiaalalin käyttöön. (Kopelman & Prottas 2013.)

Optimistinen ihmiskäsitys (teoria Y) on nykyään vallalla johtamisen kehittämisessä. Se edellyttää työnantajalta valmennuksen ja koulutuksen järjestämistä. Työntekijät tulee kytkeä päätöksentekoon. Heille on pystyttävä järjestämään haastavia ja innostavia työtehtäviä. Työntekijöiden puolestaan on oltava luovia, aloitteellisia ja myös vastuullisia oman työuransa kehittämisessä. Näin työnantajan ja työntekijän toimenpiteet ja toiminta vuorovaikutteisesti saavat kehitystä ja tuloksia aikaan. (Kopelman & Prottas 2013.)

4.2.5 Vroomin odotusarvoteoria

Vroomin (1964) kehittämän odotusarvoteorian mukaan henkilön motivoitumiseen vaikuttaa kolme tekijää: odotusarvo, välinearvo ja yllykearvo. Odotusarvo kuvaa henkilön käsitystä hänen ponnistelujensa ja suorituksensa välisestä suhteesta. Henkilö lisää ponnistelujaan, jos hän uskoo työtahdin lisäämisen parantavan suoritusta. (Mulder 2018.)

Välinearvo kuvaa henkilön käsitystä siitä, kuinka todennäköisesti hänen onnistunut suorituksensa johtaa tulokseen tai palkkioon. Jos henkilö näkee, että lisäponnistuksilla hän voi saada suuremman palkkion, hän on valmis ponnistelemaan entistä enemmän. (Viitala & Jylhä 2019, 237.)

Yllykearvo kuvaa henkilön käsitystä palkkion tuomasta tyytyväisyydestä. Jos palkkio, jonka hän saa suorituksesta, on hänelle tärkeä, hänen tyytyväisyydentunteensa lisääntyy. Henkilön arvostaessa luvassa olevaa palkkiota, hän on valmis lisäponnistuksiin. Henkilöt arvostavat eri tavalla saamiaan palkkioita. Joillekuille raha on tärkeintä, toisille kannustava palaute. (Viitala & Jylhä 2019, 237 - 238.)

Vroom laskeekin motivaatiotason seuraavalla kaavalla:

Motivaatio = odotusarvo x välinearvo x yllykearvo

Toisin sanoen motivaatio edellyttää kolmen asian toteutumista:

1. odotusarvo: lisäponnistus parantaa suoritusta
2. välinearvo: parantunut suoritus johtaa suurempiin palkkioihin
3. yllykearvo: työntekijä antaa suuren arvon tarjotulle palkkiolle.

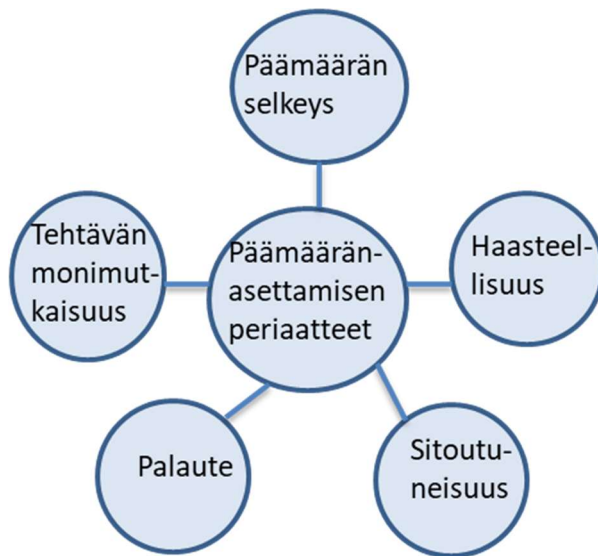
Tämän teorian mukaan henkilön motivaatioon vaikuttavat hänen käsityksensä omista kyvyistään, osaamisestaan ja vaikutusmahdollisuuksistaan. Jos henkilö ei usko lisäponnistusten parantavan työsuoritusta, hän ei lisää työmääräänsä. Motivaatio on korkeimmillaan, kun työtehtävät ovat sopivan haastavia tai niihin liittyy onnistumisen ja epäonnistumisen mahdollisuus. (Viitala & Jylhä 2019, 238.)

Vroomin odotusarvoteoriolla on ollut suuri vaikutus työntekijöiden palkitsemiskäytäntöjen kehittymiseen. Jos tarjolla oleva palkkio ei houkuttele tai jos henkilö ei usko voivansa saavuttaa sitä, hän ei myöskään lisää ponnisteluja. Palkkioiden sisältö (raha, julkinen kiitos, kehittymisen mahdollisuus, lisäkoulutus, uralla eteneminen) on myös tärkeä, koska ihmiset arvostavat eri asioita. (Viitala & Jylhä 2019, 238.)

4.2.6 Locken ja Lathamien päämääräteoria

Päämääräteoria korostaa päämäärän ja suorituksen välistä tärkeää yhteyttä. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että paras suoritus saadaan, kun päämäärä on selkeästi määritelty, sopivan haasteellinen ja monimutkainen sekä kun päämäärä hyväksytään, siihen sitoudutaan ja kun sitä käytetään suorituksen ja lopputuloksen arvioinnissa. (Lunenburg 2011.)

Kuviossa 4 on kiteytetty päämäärän asettamisen elementit, jotka luovat perustan työntekijöiden vahvalle suoritukselle.



Kuvio 4: Locken tavoiteasetannan periaatteet (Sari 2018).

Päämäärä on selkeä, kun sen sisältö on tarkoin määritetty ja se on mitattavissa. Päämäärän tulee olla riittävän haastava, mutta se ei saa tuntua tavoittamattomalta, jotta se motivoi. Henkilöt sitoutuvat varmimmin tavoitteeseen, jossa he saavat olla mukana päämäärää asettaessa. Päämäärän monimutkaisuus voi vaikuttaa työntekijöiden moraalisiin, tuottavuuteen ja motivaatioon. Siksi on tarvittaessa kevennettävä tavoitetta ja vähennettävä sen monimutkaisuutta. Jatkuvan palautteen saanti on tärkeää, jotta työntekijät tietävät olevansa oikealla tiellä kohti päämäärää. (Sari 2018.)

Päämäärillä on laaja-alainen vaikutus työntekijöiden käyttäytymiseen ja suoritukseen. Päämäärien ja tavoitteiden asettamisella on keskeinen rooli monissa motivaatioteorioissa ja pitkät perinteet liike-elämässä. Johtajat ovat hyväksyneet tavoitteet keinona tehostaa ja ylläpitää työsuoritusta. Johtajien on kuitenkin varmistettava, että työntekijöillä on riittävät kyvyt päämäärän tai tavoitteen saavuttamiseen. (Lunenburg 2011.)

Työskentely tapahtuu hyvin usein tiimeissä. Tutkimus on osoittanut, että tiimin yhteinen tavoite parantaa motivaatiota ja työsuoritusta paremmin kuin jos henkilöllä olisi tiimissä vain henkilökohtaisia tavoitteita. Tehokkain lopputulos saadaan tiimityössä, jossa on yhteen sovitettu sekä tiimin yhteinen päämäärä että kunkin tiimin jäsenen henkilökohtainen päämäärä. (Lunenburg 2011.)

Päämäärien motivoivaa vaikutusta voivat lisätä henkilön osaaminen ja kyvyt sekä halukkuus kehittää uusia ratkaisutapoja haasteellisissa työtilanteissa. Selkeät aikataulut päämäärien saavuttamiselle lisäävät päämäärien tehokkuutta motivoinnissa. (Lunenburg 2011.)

4.2.7 Yhteenveto motivaatioteorioista

Motivaation ymmärtäminen on kiinnostanut monia tiedemiehiä. Motivaatioteorioita on kehitetty lukuisia, minkä vuoksi näille teorioille on luotu omia ryhmittelyjä. Teorioiden runsas lukumäärä kuvastaa ihmisten käyttäytymisen selittämisen vaikeutta. Yksikään teoria ei pysty tyhjentävästi avaamaan ihmisen motivoitumista ja siihen vaikuttavia syitä. Tästä huolimatta kukin esitellyistä teorioista lisää ymmärrystä motivaatiosta ilmiönä.

Mielenkiintoista on, että Maslowin jo vuonna 1943 julkaisema tarvehierarkia on monen myöhemmin kehitetyn motivaatioteorian pohjana. Tässä tutkimuksessa keskeisenä viitekehyksenä käytetään Herzbergin kaksifaktoriteoriaa, joka sekin on kehitetty Maslowin ajatuksista. Herzbergin teoriassa on selkeästi jaoteltu työtyytyväisyyteen tai paremmin työtyytymättömyyteen vaikuttavat seikat (hygieniatekijät) ja motivaatioon vaikuttavat seikat (motivaatitekijät).

Tämän tutkimuksen perusajatuksena on, että työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat kaksi eri asiaa, vaikka pitkälti samat tekijät vaikuttavat niihin molempiin. Herzbergin teoriasta poiketen tutkimushypoteesina on, että hygieniatekijät (esimerkiksi palkka ja työsuhteen varmuus) voivat vaikuttaa myös työntekijöiden motivaatioon. Suoritettavan kyselyn sisältö perustuu pitkälti hygieni- ja motivaatitekijöihin.

McClellandin teoriassa ihmisen kolme elämän aikana opittua tarvetta, suoriutumisen tarve, yhteenkuuluvuuden tarve ja vallan tarve, ohjaavat ihmisen käyttäytymistä. Jokaisella henkilöllä on jokin näistä tarpeista hallitsevassa asemassa. Henkilövalinnoissa, tiimien jäsenten valinnoissa ja johtajanimityksissä voidaan hyödyntää eri ihmistyyppisiä, kun henkilöiden tarveprofiili on selvillä.

McGregorin teoriassa X ja Y esitetään kaksi ihmiskäsitystä. Niistä positiivinen ihmiskäsitys Y, jonka mukaan jokaisella ihmisellä on muun muassa merkittävästi kapasiteettia ratkaista haastavia ongelmia työssä, jokainen ihminen on vastuuntuntoinen, hänellä on kyky itseohjautuvuuteen ja itsensä hallitsemiseen, on vallalla nykyisessä johtamiskirjallisuudessa ja siihen perustuvaa johtamista halutaan kehittää.

Vroomin odotusarvoteorialla on ollut suuri vaikutus työntekijöiden palkitsemiskäytäntöjen kehittymiseen. Jos tarjolla olevaa palkkiota ei katsota riittäväksi tai sitä ei arvosteta, henkilö ei motivoitu lisäponnistuksiin, joita häneltä odotetaan tarjotun palkkion vastapainoksi.

Locken ja Lathamien päämääräteorian mukaan päämäärän ja suorituksen välillä on tärkeä yhteys. Tehokkain suoritus saadaan aikaan, kun annettavalle tehtävälle määritetään selkeä, mitattavissa oleva päämäärä ja varmistetaan, että tekijöillä on riittävä osaaminen tehtävän hoitamiseen. Henkilöt sitoutuvat varmimmin tavoitteeseen, jossa he saavat olla mukana päämäärää asetettaessa. Päämääräteoria antaa käytännönläheiset ohjeet johtamiselle. Ilman selkeitä tavoitteita ja aikatauluja tulokset eivät vastaa odotuksia.

4.3 Johtaminen

Johtamisella on ratkaiseva merkitys henkilöstön työtyytyväisyyteen ja -motivaatioon. Tämä tulee hyvin esiin motivaatioteorioiden tarkasteluissa. Seuraavassa johtamisteorioiden käsitteilyssä keskitytään niihin johtamisoppeihin, joissa pyritään selvittämään johtamisen vaikutusta työntekijöiden tyytyväisyyteen ja motivaatioon. Tavoitteena on löytää vastaus, minkälainen johtaminen luo parhaiten edellytykset motivoituneelle, sitoutuneelle henkilöstölle.

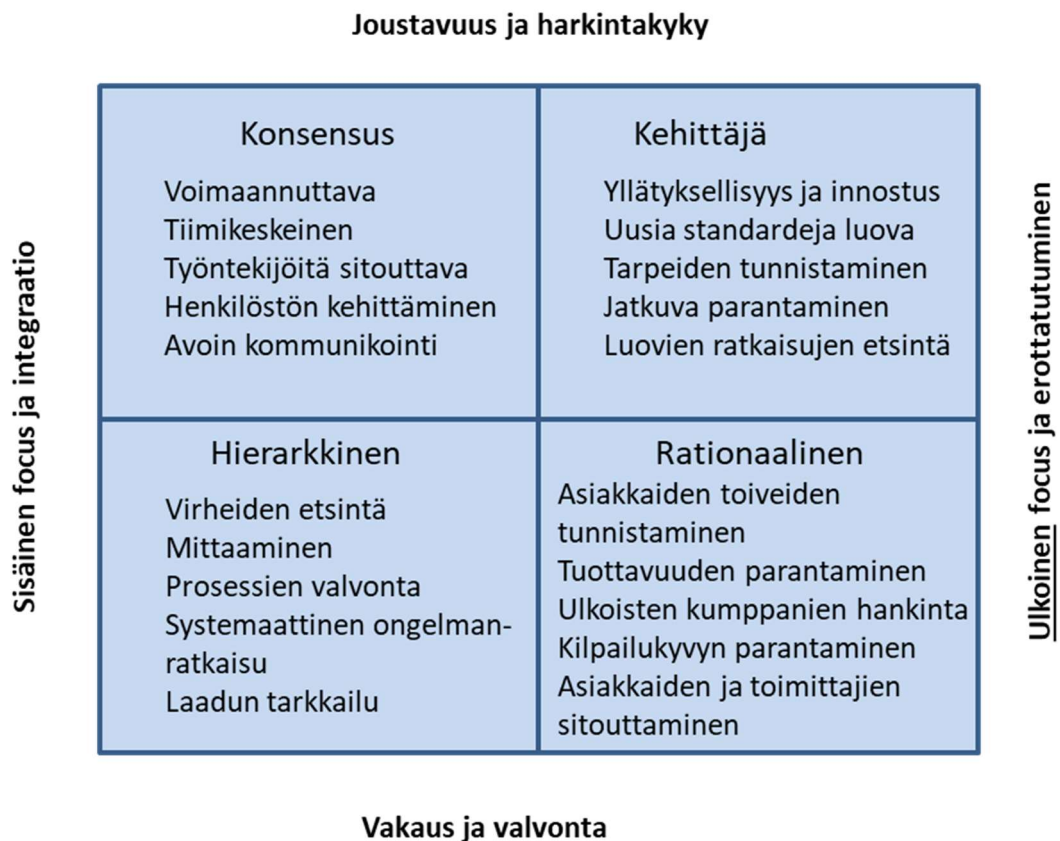
Tämä luku koostuu kuudesta asiakokonaisuudesta: yrityskulttuurista, tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisista johtamisteorioista, johtamistyyleistä, tunneälystä, strategisesta henkilöjohtamisesta sekä henkilöstöjohtamisen tulosvaikutuksista.

4.3.1 Yrityskulttuuri

Organisaatiokulttuuria tutkiva teoreettinen koulukunta on verrattain uusi johtamisteorian alue, 1980-luvulta. Organisaatiossa vallitsevat arvot, käyttäytymisnormit, toimintatavat ja symbolit vaikuttavat siellä toimivien ihmisten ajatteluun ja käyttäytymiseen. Organisaatiossa tai yrityksessä vallitseva kulttuuri vaikuttaa myös siihen, minkälainen johtaminen on mahdollista. (Viitala & Jylhä 2019, 42, 291.)

Yrityskulttuuri muotoutuu pitkän ajan kuluessa. Sen nopea muuttaminen on yleensä mahdollista. Muutos on kyllä mahdollista, mutta sen eteen on tehtävä määrätietoista työtä. Tämä on olennainen tieto yrityksen johdolle, joka haluaa esimerkiksi uudistaa strategiaansa ja johtamistapaansa. Tällöin lähtökohtana on, että johto tunnistaa yrityksessään vallitsevan kulttuurin ja analysoi sen. Vasta tämän jälkeen on mahdollista käynnistää määrätietoinen uudistustyö, niin sanottu manipulatiivinen kulttuurin muutos. (Viitala & Jylhä 2019, 291.)

Cameron ja Quinn ovat määritelleet neljä perusyrittäskulttuuria: konsensuskulttuuri (clan culture), hierarkkinen yrityskulttuuri (hierarchy culture), rationaalinen yrityskulttuuri (market culture) ja kehittymistä painottava yrityskulttuuri (adhocracy culture). Vaikka yrityskulttuuri on harvoin puhtaana jokin neljästä kulttuurityypistä, jokin niistä voi olla vallitseva ja siten vaikuttaa esimerkiksi johtamistapaan. (Cameron & Quinn 2006, 67.) Kuvio 5 havainnollistaa näiden yrityskulttuurien tyypillisiä piirteitä.



Kuvio 5: Eri yrityskulttuurien tunnuspiirteitä (Cameron & Quinn 2006, 67).

Kilpailun kiristyessä ja yrityksen kasvaessa yrityskulttuurilla on taipumus muuntua kohti joko hierarkkista tai rationaalista kulttuuria, joissa toiminnan tehokkuuden parantaminen näyttäisi sujuvan paremmin kuin kahdessa muussa kulttuurissa. Hierarkkisessa kulttuurissa tehtävät ja toiminnot on integroitu ja koordinoitu sekä tuotteet ja palvelut yhdenmukaistettu. Organisaatiossa on tiukat päätöksentekovaltuudet sekä tarkat säännöt ja menettelytavat. Työntekijöitä valvotaan tarkasti. Rationaalisessa kulttuurissa pääpaino on ulkoisessa tehokkuudessa, vahvan markkina-aseman saavuttamisessa. Paljon panostetaan tuottavuuteen ja kilpailukykyyn ja pyritään saamaan kilpailuetua markkinoilla. (Cameron & Quinn 2006, 70 - 71, 54 - 57.)

Koska yrityskulttuurin painottaminen liaksi hierarkkiseen tai rationaaliseen suuntaan ei välttämättä ole yrityksen tulevaisuuden kannalta hyväksi, ylimmän johdon on ymmärrettävä kulttuurin vaikutukset toimintaan ja oltava aktiivinen toimija tavoitekulttuurin rakentamisessa. (Cameron ja Quinn 2006, 67.) Tavoitekulttuuri on sidoksissa yrityksen toiminnan luonteeseen ja laajuuteen.

Konsensuskulttuurilla, joka edustaa demokraattista päätöksentekoa ja avointa vuorovaikutusta henkilöstön tyytyväisyyden varmistamiseksi, on selvä tavoiteltava rooli osana yrityskulttuuria. Kehittymistä tukevan kulttuurin vahvistaminen on välttämätöntä erityisesti jatkuvia innovaatioita edellyttävissä yrityksissä (pelifirmat). Tässä kulttuurissahan jatkuva kehittyminen ja uuden oppiminen on keskeisessä roolissa. (Cameron & Quinn 2006, 67; Viitala & Jylhä 2019, 294.)

Yrityksen suuntaa muutettaessa täytyy ymmärtää, onko vallitseva yrityskulttuuri ristiriidassa suunniteltujen uudistusten kanssa (esimerkiksi uudet johtamiskäytännöt, johtajien koulutusohjelma). Jos ristiriita on olemassa, johdon on otettava suunnitelmissaan huomioon myös yrityskulttuuriin tarvittavat muutokset. (Cameron & Quinn 2006, 34 - 35.) Cameron ja Quinn (2006) esittelevät kirjassaan työkalut yrityskulttuuriin analysoimiseksi ja muuttamiseksi.

4.3.2 Johtamisteorioita

Johtamista on ollut aina, mutta johtamisen tieteellinen tarkastelu on runsaat sata vuotta vanhaa. Tänä aikana on kehitetty useita johtamisteorioita. (Viitala & Jylhä 2019, 42.) Tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavia ovat ne johtamisopit, joissa esimies-alaisuus suhteet nähdään vuorovaikutuksena ja joissa esimiehen käytöksellä on suuri vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja motivaatioon.

Ihmissuhdekoulukunta

Jo 1900-luvun alkupuoliskolla kehitetty ihmissuhdekoulukunta tunnisti, että työsuorituksia voidaan parantaa kehittämällä työtä sekä johtamalla ihmisiä niin, että työn koettu mielekkyys paranee. Keinoina olivat työn rikastaminen monipuolistamalla työnkuvia ja työnkiertoa sekä lisäämällä työntekijöiden yhteistyötä. Erityisen tärkeää on ryhmän toimivuudesta ja motivaatiosta huolehtiminen. Yksilön tuottavuuteen vaikuttaa se, miten hyvin hänen henkilökohtaiset tavoitteensa toteutuvat. Siksi on tärkeää kehittää tavoiteasetantaa ja sitä tukevaa palkitsemista. (Viitala & Jylhä 2019, 42 - 45.)

Oppivan organisaation koulukunta

Yritysten uudistumista ja kehittymistä alettiin 1980-luvulla tarkastella oppimisen näkökulmasta. Lähtökohtana oli, että oppimisen tehokkuus ratkaisee menestyksen. Oppiminen toteutuu yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden tasolla. Oppivalla organisaatiolla on kompetenssi hankkia, tuottaa ja siirtää tietoa sekä muuttaa toimintaansa uuden tiedon edellyttämällä tavalla. (Viitala & Jylhä 2019, 49.)

Oppivan organisaation johdon ensisijainen tehtävä on tarjota oppimista edistävä ilmapiiri, edistää kokeilutoimintaa ja avointa vuorovaikutusta sekä rakentaa vuoropuhelua ja kokemusten arviointia. Kaikki organisaation työntekijät ovat vastuussa informaation keräämisestä, tutkimisesta ja käyttämisestä. Oppivan organisaation keskeisenä piirteenä on jokaisen työntekijän henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen, yhteinen visio, tehokas tiimioppiminen ja systemiajattelu. Tehokas oppiva organisaatio kykenee uudistamaan ajatusmallejaan, oppimisstrategioitaan ja säätelämään oppimisprosessejaan. (Viitala & Jylhä 2019, 49 - 50.)

Transformatiivinen johtajuus (*Transformational leadership*)

Transformatiivista johtajuutta koskeva tutkimus käynnistyi vahvasti 1980-luvun alkupuolella. Se on osa uutta johtajuustutkimusta, jossa painotetaan johtajuuteen liittyvää karismaa ja tunteita. Transformatiivinen johtajuus korostaa sisäistä motivaatiota ja työntekijöiden kehittymistä. Työntekijät arvostavat inspiroivaa ja voimaannuttavaa johtamista. (Northouse 2013, 185.)

Transformatiivinen johtajuus on prosessi, joka muuttaa ihmisiä. Se käsittelee tunteita, arvoja, etiikkaa, standardeja ja pitkän tähtäimen päämääriä. Se tarkastelee työntekijöiden motiiveja, tyydyttää heidän tarpeitaan ja kohtelee heitä inhimillisinä olentoina. Transformatiiviseen johtajuuteen kuuluu poikkeuksellisen suuri vaikuttaminen työntekijöihin, jolloin he suoriutuvat tehtävistään yli sen mitä yleensä odotetaan. Tämä saavutetaan lisäämällä työntekijöiden tietoisuutta käsillä olevan päämäärän arvosta ja tärkeydestä, saamalla työntekijät luopumaan omista intresseistään tiimin tai koko yrityksen parhaaksi ja johtamalla työntekijät tyydyttämään korkeamman tason tarpeita. (Northouse 2013, 185, 190.)

Transformatiivisen johtajuuden olemusta kuvataan usein jatkumona, joka alkaa ”antaa mennä” - epäjohtajuudesta ja jatkuu transaktiojohtajuuden kautta transformatiiviseen johtajuuteen (Kuvio 6).



Kuvio 6: Transformatiivinen johtajuus ja sen vaihtoehdot (Aalto Yliopisto luento 2016).

Työntekijät yleensä odottavat, että johtaja ottaa roolinsa johtajana. ”Antaa mennä” -epäjohtajuudessa näin ei tapahdu, vaan johtaja haluaa vetäytyä vastuusta, käyttäytyy passiivisesti, ei halua tehdä päätöksiä eikä ole työntekijöidensä käytettävissä tai tukena. ”Antaa mennä” -johtajuus on erityisen vahingollista silloin, kun työntekijät tarvitsisivat ja kaipaisivat johtajuutta. (Aalto Yliopisto luento 2016.)

Transaktiojohtaminen on luonteeltaan asioiden johtamista. Se vetoaa työntekijöiden järkeen ja logiikkaan. Transaktiojohtajat vaikuttavat työntekijöihin saamalla heidät ymmärtämään, että on heidän oman etunsa mukaista toimia tietyllä tavalla. Johtaminen on luonteeltaan poikkeamiin puuttumista. Huonosta suorituksesta rangaistaan ja hyväksyttävästä suorituksesta saa ennalta sovitun palkkion. (Aalto Yliopisto luento 2016.)

Transformatiivisilla johtajilla on vahvat sisäiset arvot ja ihanteet sekä he ovat tehokkaita motivoimaan työntekijöitä toimimaan yrityksen päämäärien eteen ja unohtamaan omat intressinsä. Transformatiivista johtajuutta kuvataan neljällä faktorilla: karisma, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen huomiointi. (Northouse 2013, 185, 191.)

Karismaattiset johtajat ovat roolimalleja alaisilleen. He vetoavat alaisensa tunteisiin, he tarjoavat alaisilleen vision ja yhteisen tehtävän. Karismaattisilla johtajilla on yleensä korkea moraalit ja heidän uskotaan tekevän asiat oikealla tavalla. (Northouse 2013, 191.)

Inspiroivasti motivoivat johtajat kertovat odottavansa alaisiltaan paljon. He inspiroivat alaisensa motivaatiota sitoutua yhteiseen visioon ja tulla osaksi sitä. He ovat kannustavia ja pyrkivät vetoamaan erityisesti tunneperäiseen sitoutumiseen. Tiimihengen nostattaminen on keskeistä heidän johtamisessaan. (Northouse 2013, 193.)

Älyllisesti stimuloiva johtaja kannustaa alaisiaan luovuuteen ja innovointiin. Hän haastaa kunkin alaisensa, omat uskomuksensa sekä arvot ja rohkaisee alaisiaan toimimaan itsenäisesti ja ratkaisemaan huolellisesti eteen tulevia ongelmia. (Northouse 2013, 193.)

Yksilöt huomioiva johtaja luo ilmapiirin, jossa tukea annetaan yksilöllisten tarpeiden mukaan. Hän toimii ohjaajana ja neuvoo alaisiaan, mutta pyrkii delegoimalla saamaan kustakin työntekijästä täyden potentiaalin. Hän käyttää aikaa kunkin alaisensa kanssa ainutlaatuisella huolehtivalla tavalla. Hän sovittaa johtamistyyliään tarpeen mukaan. (Northouse 2013, 193.)

Transformatiivinen johtajuus tarjoaa kattavan kuvan johtajuudesta, joka nousee yksittäisten suhteiden ja toimintojen yläpuolelle. Se painottaa työntekijöiden roolia ja heidän tarpeidensa huomioon ottamista. Sen on havaittu useissa tutkimuksissa olevan hyvin vaikutuksellista, eli edistävän ryhmän tavoitteiden toteutumista. Transformatiivisessa johtajuudessa ei kuitenkaan ole täyttä selvyyttä siitä, mitä kaikkea siihen kuuluu ja miten nämä asiat linkittyvät muihin johtajuusmalleihin. Lisäksi on epävarmuutta, edistääkö se todella työntekijöiden ja yritysten kestäväää muutosta. Karismassa on piirteitä, joita ei ehkä opitakaan, jolloin henkilöllä ei ole edellytyksiä toimia transformatiivisena johtajana. (Aalto Yliopiston luento 2016.)

4.3.3 Johtamistyylejä

Esimiehen johtamistyyli voi painottua joko asioiden johtamiseen (management) tai ihmisten johtamiseen (leadership). *Asiajohtaja* keskittyy yksityiskohtaiseen toimenpiteiden ja aikataulukojen suunnitteluun sekä resurssien kohdentamiseen tulosten varmistamiseksi. Hän laatii tarkat toimintaohjeet ja rakentaa seurantajärjestelmät tulosten arvioimiseksi. Hänelle tärkeää on, että asiat tehdään oikein. Hän ohjaa vertaamalla tuloksia tavoitteisiin. Hän on tuloskeskeinen. Hänen työssään on leimallista ennustettavuus ja järjestys. (Viitala 2004, 69 - 71.)

Henkilöjohtaja haluaa olla suunnannäyttävä, joka visioi tulevaisuutta ja määrittää strategian muutostarpeita. Hän sitouttaa ihmisiä toteuttamaan strategiaa antamalla heille mahdollisuuden toimia erilaisista rajoituksista huolimatta sekä auttamalla heitä saamaan tyydytystä työstä. Olennaista on oikeiden asioiden tekeminen. Hänen johtamisotteensa on ihmiskeskeinen. Hän luo edellytyksiä jatkuvalla oppimiselle ja muutoksille, jotka parantavat yrityksen kilpailukykyä. Hän korostaa joustavuutta. (Viitala 2004, 69 - 71.)

Johtamistyylien toinen perusjako on demokraattinen johtaja, autoritaarinen johtaja ja antaa mennä -johtaja. Demokraattiselle johtajalle tyypillistä on laaja yhteistyö, avoin kommunikointi, luottamus, arvonanto sekä töistä sopiminen yhdessä. Autoritaarinen johtaja on johtajakeskeinen, etäinen ja jopa hyökkäävä. Hän viestii vähän ja viestintä on yksisuuntaista (esimies-> alainen). Hän herättää usein pelkoa. Antaa mennä -johtaja on mukavuudenhaluinen, kommunikoi epäsäännöllisesti, ei seuraa työntekoa ja hosuu. Hänen alaisuudessaan työmotivaatio on heikko, mutta jos joku haluaa vaikuttaa asioihin, siihen on mahdollisuus. (Viitala 2004, 78.)

Esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen onnistumiseen vaikuttavat sekä esimiehen että alaisen taidot. Alaistaidoista on puhuttu vähän johtamiskirjallisuudessa. Työntekijän on hyvä ymmärtää oma roolinsa ja velvollisuutensa työyhteisössä. Esimiehen ihmissuhdetaitoihin kuuluu ymmärtää työntekijöiden erilaisuutta. Samanlainen viestintä ei toimi kaikkien kanssa. Johtamistyyleistä demokraattinen henkilöjohtaja eli keskustelevalle johtaja on todettu nykykaiseen nopeasti muuttuvaan yritysmaailmaan ja myös julkiselle sektorille parhaimmaksi. (Juuti & Rovio 2010.)

Keskustelevalle johtaja toimii työntekijöilleen valmentajana, työnohjaajana, mentorina. Tavoitteena on työntekijän tukeminen ja kehittäminen sekä hänen suorituksensa parantaminen. Perimmäisenä tavoitteena on saada henkilön koko potentiaali esiin. Vuorovaikutus perustuu luottamukseen ja avoimuuteen. (Juuti & Rovio 2010.)

4.3.4 Johtaminen ja tunneäly

Työyhteisö ei ole tunnevapaata aluetta. Työyhteisön tunteista puhutaan teoksessa ”Keskustelevalle johtaja” (Juuti ja Rovio 2010). Kirjan mukaan myönteiset tunteet voivat sisältää energiaa ja kielteiset tunteet voivat viedä energiaa. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tunteet tarttuvat helposti. Ne välittyvät ilmeiden, eleiden ja äänenpainojen kautta toisille. Kielteiset tunteet tarttuvat helpommin kuin myönteiset. Tärkeää työyhteisössä olisi kuitenkin saada aikaan myönteisten tunteiden ilmapiiri, joka tutkimusten mukaan parantaa tuloksia, lisää luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä. Koska tunteet ovat niin tärkeitä, tunteiden johtamisesta on kirjoitettu useita teoksia. (Juuti & Rovio 2010.)

Hyvän esimiestyön kannalta olennaista on, että esimies ymmärtää omien tunteittensa merkityksen ja oppii hallitsemaan niitä vuorovaikutustilanteissa työntekijöidensä kanssa. Esimies tuntee työyhteisössä pelkoa pettymystä ja joskus jopa vihaa. Hän voi kokea itsensä loukatuksi tai ymmärtää tullessa loukanneeksi työntekijäänsä. Kaikkien näiden tunnekysymysten terve käsittely on välttämätöntä, jotta esimies ei menetä uskottavuuttaan esimiehenä. Avoin vuorovaikutus ei ole mahdollista, jos esimies saa raivokohtauksia. (Kaski & Kiander 2007.)

Johtamiskirjallisuudessa on jo pitkään puhuttu ”tunneälystä” tärkeänä kyvykkyyden lajina. ”Tunneäly on kykyä havaita ja hallita sekä omia että muiden tunteita ja ottaa tunteista oppia ajatteluun ja toimintaan” (Goleman 1999, 361-362). Kirjassa ”Tunneäly työelämässä” tunneälyyn liitetään viisi perustavanlaatuaista emotionaalista ja sosiaalista taitoa:

- itsetuntemus
- itsehallinta
- motivoituminen
- empatia
- sosiaaliset kyvyt.

(Goleman 1999, 361 - 362.)

Tehokkaalle johtajalle on tyypillistä ymmärtää ja hallita omia tunteitaan, kyky itsehillintään ja omien mielihalujen lykkäämiseen. Tunneälykäs johtaja on todennäköisemmin valmis hyödyntämään transformatiivista johtamista. Hän ymmärtää, kuinka alaisten luottamusta ja kunnioitusta voidaan parantaa, ja millä tavoin inspiroiva motiivointi onnistuu. (Barling, Slater & Kelloway 2000.)

4.3.5 Strateginen johtaminen ja strateginen henkilöstöjohtaminen

Strategisen johtamisen kehittäminen tuli entistä enemmän kiinnostuksen kohteeksi 1970-luvulla, kun etsittiin johtamisen keinoja, joilla voitaisiin varmistaa yrityksen menestys markkinoilla. Ratkaisuina esitettiin strategisen markkina-aseman hakemista (positioning), Porterin viiden kilpailuvoiman mallia (kilpailu toimialalla, uusien kilpailijoiden tulo markkinoille, toimittajien vaikutusvoima, asiakkaiden vaikutusvoima, korvaavien tuotteiden tulo) sekä arvo- ja tuotteen tai palvelun markkinoille tuonnin kaikki vaiheet mahdollisimman tehokkaasti. Näitä uudempia lähestymistapoja ovat huomion kiinnittäminen yrityksen ydinosaamiseen ja yrityksen siirtyminen markkinoille, joissa sen kilpailuetu on suurin. Ydinosaamiseen liitetään henkilöstön ja verkostojen merkitys yrityksen kilpailutekijänä. (Viitala & Jylhä 2019, 42, 50 - 53.)

Liiketoimintastrategiaan linkittyy vahvasti henkilöstöstrategia. Kun yrityksen strategiset päämäärät on sovittu, on olennaista selvittää, minkälaisilla henkilöstöresursseilla päämäärät on tarkoitus saavuttaa. Strategisesta henkilöstöjohtamisesta puhutaan, kun taustalla on henkilöstöstrategian luominen. Parhaimmillaan liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian valmistelu tapahtuu yhteisessä prosessissa, jolloin henkilöstöpolitiikan strategiset tavoitteet sisältyvät yrityksen kokonaisstrategiaan. (Kauhanen, Leppävuori, Malin, Mansukoski 2015, 56 - 57.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen on vakiintunut toimintatavaksi 2010-luvulla. Henkilöstötyö on siten nykyään osa yrityksen strategista johtamista ja sen arvostus on noussut. Samalla henkilöstöammattilaisten tehtävät ovat yhdenmukaistuneet. Tuottavuutta haetaan henkilöstötoimintajärjestelmien kehittämällä, organisaatioita madaltamalla, henkilöstön joustavuutta ja osaamista kehittämällä. (Kauhanen ym. 2015, 61.)

Henkilöstöjohtamisen strategisuus eli suhde yrityksen tavoitteisiin on keskeinen lähestymistapa. Henkilöstöjohtamisessa yritys nähdään kokonaisuutena niin organisaation perustehtävän kuin sen henkilöstönkin näkökulmista. Henkilöstöhallinto on osa yrityksen johtamista ja palvelutoimintaa muiden johtamis-, hallinto- ja tukipalvelujen rinnalla. Sen organisoinnin lähtökohdaksi on organisaation tehokkuus, tuloksellisuus ja kilpailukyky. (Kauhanen ym. 2015, 62.)

Henkilöstöjohtamisen haasteita on kehittää edelleen tuottavuutta, innovatiivisuutta, tehokasta vuorovaikutusta, johtamistaitoja sekä joustavaa projektimaista toimintatapaa. Ihmisten jaksamista ja työhyvinvointia tukevien ohjelmien kehittämiseen on panostettava. Työyhteisöjen eriytyminen luo uusia johtamishaasteita ja kouluttamistarpeita. Syinä ovat monikulttuurisuuden, uskonnollisten ja etnisten lähtökohtien kasvu sekä väestön ikääntyminen. (Kauhanen ym. 2015, 133.)

4.3.6 Henkilöstöjohtamisen tulosvaikutuksia

Henkilöstöjohtamisella on mahdollista saavuttaa seuraavanlaisia tuloksia: työhyvinvointi, työtyytyväisyys, työnimu, työmotivaatio, sitoutuminen, osaaminen, innovoivuus, myönteiset työasenteet sekä henkilöstön vaihtuvuuden ja poissaolojen väheneminen. (Lämsä 2016.) Henkilöstöjohtamisen tulosvaikutuksia on tutkittu eri näkökulmista. Kontingenssimallin mukaan tietyt henkilöstöjohtamisen käytännöt sopivat yhteen tietynlaisten strategioiden kanssa. Konfiguraatiomallissa oikeanlaisilla henkilöstöhallinnon käytäntöjen yhdistelmillä saavutetaan parhaat tulokset. Kotilan tutkimustulokset vahvistavat eri selitysmallien paikkansa pitävyyden. (Kotila 2005, 78 - 80.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen arvoa voi mitata myös erilaisilla tulosmittareilla. Tällöin on ymmärrettävä, mitä on mahdollista mitata ja miten mitattava asia vaikuttaa eri osapuoliin. Henkilöstöjohtamisella on suuri merkitys eri sidosryhmille, kuten yrityksen omistajille, kaikille esimiehille ja keskeisesti henkilöstölle. Johtaminen vaikuttaa luonnollisesti myös asiakaspalveluun. (Roth 2018.)

Yrityksen omistajille ja yritykseen sijoittaneille on tärkeää, että yritys tuottaa tulosta ja on kannattava. Se kasvaa ja omaa hyvän imagon. Näitä asioita kuvaavat muun muassa liikevaihto, osinkojen maksukyky, erilaiset kannattavuusmittarit ja tulevaisuuden näkymät. Yrityksen johdon kannalta on olennaista, että henkilöstöjohtamisella kyetään turvaamaan riittävä ja pätevä henkilöstö, toiminnan tuloksellisuus, henkilöstön kyky toimia tehokkaasti yhdessä ja luoda kannattavaa liiketoimintaa. (Roth 2018.)

Yrityksen työntekijät haluavat, että heillä on vaikuttamismahdollisuuksia, heitä arvostetaan, heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja heille tarjotaan kehittymismahdollisuuksia. He odottavat vakaata työpaikkaa ja kunnon korvausta työpanoksestaan. Onnistumista näissä asioissa on mahdollista arvioida työtyytyväisyysmittausten ja tarjottavien kouluttautumismahdollisuuksien avulla. Asiakkaat puolestaan arvostavat laatua, luotettavuutta ja yrityksen hyvää mainetta. Jos asiakkaat ovat tyytyväisiä, myynti kehittyy hyvin ja asiakaspalaute on kiittävää. (Roth 2018.)

Koko yhteiskunnan kannalta onnistunut henkilöstöjohtaminen on tärkeältä osaltaan mahdollistamassa ihmisten työllistämisen ja aineellisen hyvinvoinnin lisäämisen. Tässä suhteessa yritystä voidaan arvioida sen työllistävän vaikutuksen, verojen maksukyvyyn ja alueellisen imagon perusteella. (Roth 2018.)

Henkilöstötuottavuuden indeksi HCROI (Human Capital Return on Investment) osoittaa tuottavuuden kehityssuunnan. Se lasketaan jakamalla myyntikate henkilöstökuluilla. Tasapainotettua HR-mittaristoa (Balanced Scorecard) voidaan hyödyntää muun muassa siinä, miten HR vaikuttaa yrityksen taloudelliseen menestykseen. Laatuksiteeristöt, muun muassa ISO-laatu järjestelmä, EFQM-malli ja Investors in People -arviointimalli on kehitetty sillä perusteella, että henkilöstö on ratkaisevan tärkeä yrityksen menestykselle. (Roth 2018.)

4.4 Ideaalinen johtaja ja ideaalinen johtamismalli

Tässä luvussa arvioidaan aluksi niitä ominaisuuksia, joita vallitsevien johtamisoppien mukaan hyvällä johtajalla tulee olla. Sen jälkeen hahmotellaan ideaalinen johtamismalli, jossa on otettu mahdollisimman hyvin huomioon johtamisteorioissa hyväksi havaitut käytännöt.

Idealinen johtaja -kuvauksen jälkeen esitetään kaksi ideaaliksi luonnehdittua johtamismallia. Molemmissa on kuvattu johtamista eri näkökulmista, joiden kaikkien huomioon ottaminen ja erinomainen toteuttaminen käytännössä luovat perustan menestykselle johtamiselle.

4.4.1 Idealinen johtaja

Idealista johtajatyypistä ei voi olla yhtä tyhjentävää vastausta, koska johtaja ei koskaan toimi riippumattomana yrityskulttuurista, toimintaympäristöstä ja käytettävissä olevista resursseista. Seuraavassa on kuitenkin tarkoitus koota yhteen niitä seikkoja, jotka tukevat hyvää johtajuutta.

Blake ja Mouton kehittivät 1970-luvulla johtamisruudun johtamisen ulottuvuuksista, joita olivat ihmisten huomioon ottaminen ja tuotannon huomioon ottaminen. Ulottuvuuksien yhdistelmät tuottivat viisi johtamisen perustyyliä, joista ihanteellisin tyyli ottaa vahvasti huomioon sekä ihmiset että tuotannon. (Viitala 2004, 80.)

Ihannajohtaja asettaa tavoitteet, etsii toteutuksen keinoja ja arviointitapoja sekä tarkastelee toimintaa oppimisen näkökulmasta yhdessä alaisensa kanssa. Vuorovaikutus on avointa ja tasapuolista. Johtaja hallitsee toimintakentän hyvin. Hän arvostaa työntekijöiden kyvykkyyttä ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi ja halua kehittyä jatkuvasti työssään. Johtajalla on kannustava suhde työntekijöihin. Ristiriidat käsitellään puolueettomasti ja niistä pyritään oppimaan. Keskinäinen kunnioitus, pyrkimys jatkuvaan kehittymiseen ja luovuuteen, ovat vahvasti mukana työyhteisössä. (Viitala 2004, 81.)

Dave Ulrich yhdessä tutkijakollegoidensa kanssa kehitti hyvän johtamisen säännöstön, johon kuuluu viisi johtamisen sääntöä: 1) strategi: määritä tulevaisuus, 2) toimeenpanija: toteuta, 3) inhimillisen pääoman kehittäjä: rakenna seuraava sukupolvi, 4) osaamisjohtaja: sitouta nykyiset osaajat ja 5) henkilökohtainen vahvuus: sijoita itseesi. (Ulrich, Smallwood & Sweetman 2010, 21 - 22.)

Johtajan on oltava strategi. Hänen on pohdittava, mihin suuntaan yrityksen on kehityttävä menestyäkseen. Hän testaa ideansa nykyisten resurssien puitteissa ja tekee yhteistyötä muiden kanssa löytääkseen keinot päästä nykyhetkestä tavoiteltuun tulevaisuuteen. Strategilla on kuva tulevaisuudesta ja hän saa yrityksen vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. (Ulrich ym. 2010, 21.)

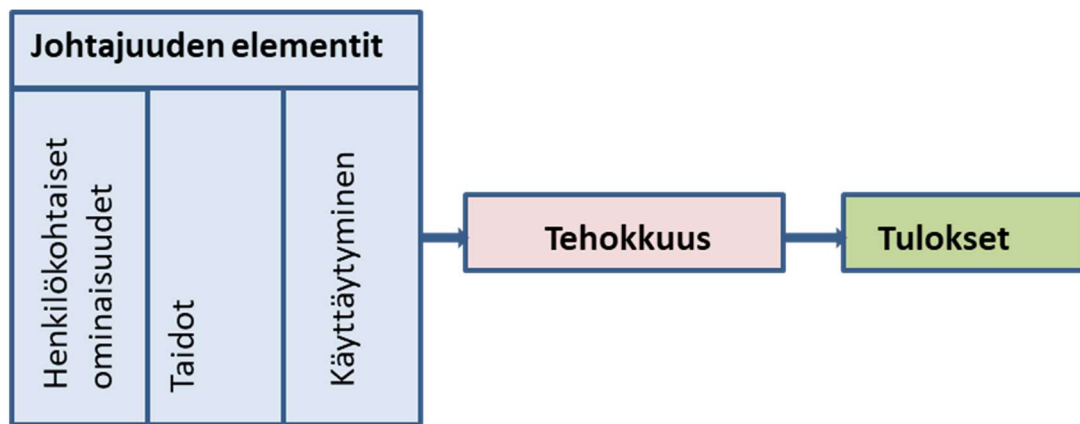
Toimeenpanijana johtaja muuttaa strategian toiminnaksi. Hän ymmärtää, kuinka toteutuksessa varmistetaan vastuullisuus, osaa delegoida päätöksentekoa muille sekä varmistaa tiimien hyvän yhteistyön. Toimeenpanijana hän luo käytännöt ja hankkii järjestelmät, joiden avulla strategiaa voidaan viedä käytäntöön. (Ulrich ym. 2010, 21.)

Osaamisjohtajana hän tunnistaa, rakentaa ja sitouttaa parhaat osaajat siten, että tuloksia saadaan heti. Hän määrittää, mitä taitoja tarvitaan, sekä hankkii huippuosaajat yritykseensä. Osaamisjohtajana hän saa aikaan vahvaa henkilökohtaista, ammatillista ja yritykseen liittyvää uskollisuutta. Lisäksi hän luo alaisilleen edellytykset kehittää itseään yrityksen toiminnan tehostamiseksi. (Ulrich ym. 2010, 22 - 23.)

Inhimillisen pääoman kehittäjänä hän varmistaa, että yrityksessä on pitkällä tähtäimellä kyvykkäitä ihmisiä toteuttamaan strategiaa. Hän ymmärtää, kuinka tulevaisuuden osaajia kehitetään ja auttaa työntekijöitä näkemään tulevan uransa yrityksessä. (Ulrich ym. 2010, 23.)

Hyvän johtamisen säännöstön ytimessä on henkilökohtainen vahvuus. Tehokkaat johtajat herrättävät muissa uskollisuutta ja kunnioitusta, koska he toimivat rehellisesti ja luotettavasti. He ovat päättäväisiä, pystyvät tekemään rohkeita siirtoja ja luottavat kykyynsä selviytyä erilaisista tilanteista. He ovat intohimoisia asioissa, joihin he uskovat ja jotka kiinnostavat heitä. Vahvat johtajat kehittävät ja vahvistavat näkemystään liiketoiminnan suunnasta ja he toimivat mallina muutokselle, jonka he haluavat nähdä muissa. (Ulrich ym. 2010, 25.)

Johtajuuden tutkimuksessa on ollut runsas mielenkiinto selvittää hyvän johtajan ominaisuuksia, häneltä vaadittavia taitoja sekä käyttäytymistä, jossa on kaksi ulottuvuutta: tehtäväsuuntautunut ja ihmissuhdesuuntautunut käyttäytyminen (Northouse 2013, 19 - 93). Ideali-johtajan profiilia on mahdollista rakentaa kuvion 7 pohjalta.



Kuvio 7: Johtajuuden tehokkuusmalli (Mohtilal 2010, 13).

Perustana seuraavalle ideaalijohtajan kuvaukselle on Northousen ”Leadership”-kirjassa esitetyt johtajan ominaisuudet, taidot ja käyttäytymistavat (Northouse 2013, 19 - 93). Esitystä on kuitenkin täydennetty aiemmin käsitellyissä lähteissä havaituilla tärkeillä piirteillä. Lisäykset on tehty tietoisina, että yhtä oikeaa vastausta ei ole, mutta kuva ideaalijohtajasta täydentyy.

Johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet, joita voidaan pitää keskeisinä:

- itseluottamus (usko omaan kykyihin ja taitoihin)
- määrätietoisuus (vahva halu saada asiat tehdyksi)
- korkea moraali (rehellisyys ja luotettavuus)
- älykkyys (vahva verbaalinen kyky, päättelykyky)
- sosiaalisuus (ystävällinen, tahdikas ja diplomaattinen käytös)
- tunneäly (kykyä havaita ja hallita sekä omia että muiden tunteita).

Johtajan henkilökohtaiset taidot, joita voidaan pitää keskeisinä:

- monipuolinen bisnesosaaminen (yhden alueen hallinta ei riitä, laaja-alaisuus tukee johtajuutta)
- nopea oppiminen ja päättelykyky
- ongelmanratkaisutaidot
- sosiaaliset taidot (ymmärrys ja kyky työskennellä tehokkaasti erilaisten ihmisten kanssa)
- käsitteellisen ajattelun hallinta (taito kehittää ideoista visioita, päämääriä ja suunta yritykselle)
- kommunikointitaidot (hyvä kuuntelija, vakuuttava julkisissa esiintymisissä sekä ytimekäs viestijä).

Johtajan käyttäytymistavat, joita voidaan pitää keskeisinä:

- inhimillinen suhtautuminen alaisiin (ihmisten arvostaminen sekä halu tukea ja ottaa huomioon yksilöllisiä tarpeita)
- pyrkimys sitouttaa ihmiset, rakentaa luottamusta, luoda hyvät työolosuhteet ja oikeudenmukaiset palkitsemisjärjestelmät, edistää hyviä sosiaalisia suhteita työpaikalla
- edellytysten luominen tehtävän suorittamiselle (painotus hyvien työsuoritusten aikaansaamisella).

Ideaali-johtaminen syntyy, kun johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet, taidot ja käyttäytyminen yhdessä luovat kyseiseen työyhteisöön sopivan toiminnan. Esimerkiksi johtajan käyttäytymisen on oltava vallitsevaan yrityskulttuuriin sopivaa.

4.4.2 Ideaali johtamisen malli 1

Hyvä johtamisen malli edellyttää määrätietoista ja usein pitkäkestoista ponnistelua, jotta hyvät käytännöt saadaan osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Kyseessä voi olla aluksi kehittämisprojekti, jotta suuret uudistukset saadaan nopeasti kaikkien tietoon. Sen jälkeen tarvitaan jatkuvaa työtä varmistamaan, ettei hyvistä toimintavoista erkaannuta. Tässä tutkimuksessa käytetään esimerkkinä työterveyslaitoksen kehittämää hyvän johtamisen kriteeristöä (Työterveyslaitos). Se ei välttämättä sellaisenaan sovellu kaikkeen yritystoimintaan, mutta pitää sisällään paljon yleispätevää tietoa hyvästä johtamismallista.

Työterveyslaitoksen määrittelemät hyvän johtamisen kriteerit on ryhmitelty viiteen kokonaisuuteen: luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus. (Työterveyslaitos.)

Luottamus on välttämätön johdon ja henkilöstön välillä, jotta työyhteisö voi toimia tehokkaasti ja tuloksellisesti. Ilman oikeudenmukaista päätöksentekoa ja kohtelua luottamusta ei synny. Sovittujen toimintatapojen noudattaminen ja toisia arvostava vuorovaikutus tukee työyhteisön kehitystä ja luovuutta. (Työterveyslaitos.)

Luottamus ja arvostus saavutetaan, kun toiminta on avointa ja läpinäkyvää, tavoitteet tehdään yhteiseksi ja tieto on kaikkien saatavilla. Johto antaa samanaikaisesti sekä vastuuta että valtuuksia. Työpaikalla voi turvallisesti keskustella kaikista työhön liittyvistä asioista. (Työterveyslaitos.)

Yhteistyö toimii sekä henkilöstön keskuudessa että organisaation kumppaneiden kanssa. Verkostoitumalla tärkeisiin sidosryhmiin luodaan mahdollisuuksia uusien palveluiden kehittämiseksi. Ilman yhteistyötä ja verkostoitumista monimutkaisten haasteiden ratkaisu voi olla tehotonta. Siksi johtamisen täytyy tukea yhteistyötä ja verkostoitumista. (Työterveyslaitos.)

Yhteistyötaitoja arvostetaan ja toimintatavat sovitaan esimiesten ja henkilöstön kesken. Verkostoituminen on selkeän tavoitteellista. Johtamisessa otetaan riittävällä tavalla huomioon verkostoitumisesta ja yhteistyöstä aiheutuvat haasteet organisaatiolle ja henkilöstölle. (Työterveyslaitos.)

Työyhteisössä on hyvin erilaisia ihmisiä. Sama pätee myös asiakaskuntaan. Johtamisessa otetaan huomioon erilaisten ja erilaisissa elämäntilanteissa olevien työntekijöiden mahdollisuudet ja rajoitukset, jotta he voivat toimia edellytystensä mukaan työyhteisössä ja säilyttää työhyvinvointinsa. (Työterveyslaitos.)

Johdon asenteet erilaisuuteen heijastuvat koko työyhteisöön ja yrityskulttuuriin sekä asiakaskunnan kokemaan palvelun laatuun. Johto näkee henkilöstön monimuotoisuuden voimavaraksi. Johto takaa saman kohtelun ja mahdollisuudet kaikille ja ottaa joustavasti huomioon erilaisten elämäntilanteiden edellyttämät muutokset työntekoon. (Työterveyslaitos.)

Jatkuva osaamisen kehittäminen on välttämätöntä yritykselle. Osaaminen kehittyy työpaikalla oppimisena, mutta apuna tarvitaan yleensä monia keinoja: palaute, kehityskeskustelut, henkilöstökoulutukset ja valmennukset. (Työterveyslaitos.)

Johdon tehtävänä on varmistaa, että henkilöstön osaaminen vastaa yrityksen tarpeita nyt ja myös tulevaisuudessa. Osaamisen ennakoiva kehittäminen on keskeistä yrityksen menestymiselle. Osaamisen kehittämistä on tarkasteltava sekä työntekijöiden että yrityksen tarpeiden näkökulmasta. (Työterveyslaitos.)

Yrityksen tehtävät ja työnjako tukevat oppimista ja uudistumista. Osaamisen kehittäminen ja jakaminen on jokaisen vastuulla. Työyhteisössä annetaan jatkuvaa palautetta toiminnan kehittämiseksi. (Työterveyslaitos.)

Yrityksen todelliseen uudistumiseen tarvitaan kaikkien osapuolten panos. Uudistuminen edellyttää selkeää johtamista. Koska muutoksia yleensä pelätään ja niitä vastustetaan, muutokset on suunniteltava hyvin etukäteen. Muutos voi olla myös innostava asia, jos työntekijä pääsee osallistumaan siihen aktiivisesti. Tärkeää on, että henkilöstön osaaminen ja ideat otetaan huomioon uudistustyössä. Uudistusten vaikutuksia arvioidaan myös henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. (Työterveyslaitos.)

Edellä luetellut kriteerit antavat hyviä näkökulmia johtamistyöhön. Jos jokin näkökulma jää vaille huomiota, se kertoo johtamisen puutteista ja aiheuttaa jossakin muodossa menetyksiä yritykselle. Kuvattujen näkökulmien lisäksi onnistunut johtaminen edellyttää johtajalta tai esimieheltä suuren määrän ominaisuuksia ja osaamista, jota hänen tulee myös hyödyntää täysimääräisesti. Näitä seikkoja on kuvattu luvussa 4.4.1, jossa määriteltiin ideaali johtaja.

4.4.3 Ideaali johtamisen malli 2

Helsilä ja Salojärvi esittävät teoksessaan ”Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt” (2013) selkeän näkökulman siitä, mitä hyvän johtamisen tulee ottaa huomioon. Heidän viitekehyksensä toimii strateginen johtaminen ja strateginen henkilöstöjohtaminen, joiden yleisiä periaatteita on kuvattu edellä luvussa 4.3.5.

Strategisessa henkilöstöjohtamisessa ratkaistaan yrityksen liiketoimintastrategiaan tukevalla tavalla seuraavia käytäntöjä:

- henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat
 - osaamisen johtaminen ja kehittäminen
 - kyvykkyysien johtaminen
 - suorituksen johtaminen - suoritusarviointi
 - suorituksen johtaminen - palkitseminen
 - työsuhteasiat ja henkilöstöpalvelut
 - työhyvinvoinnin edistäminen.
- (Helsilä & Salojärvi 2013, 6 - 8.)

Strateginen henkilöstösuunnittelu liittyy henkilöstösuunnittelun osaksi yrityksen strategista kokonaissuunnittelua, jolloin strategisten tavoitteiden pohjalta laaditaan henkilöstölle laadullisia ja määrällisiä tavoitteita. Strateginen henkilöstösuunnittelu kattaa laajimmillaan suunnitelmalliset resurssoinnista, osaamisen kehittämisestä, sitouttamisesta, joustoista, tuottavuudesta ja henkilöstön poistumasta tai vähennyksistä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 120 - 121.)

Rekrytointi sisältää kaikki ne toimenpiteet ja valinnat, jotka liittyvät oikeiden ihmisten löytämiseen, sijoittamiseen ja ohjaamiseen oikeisiin tehtäviin. Ennakoivaan ja pitkäjänteiseen rekrytointiin kuuluu myös työntekijäkuvasta huolehtiminen. Rekrytointi on prosessi, joka käynnistyy usein esimiehen tunnistaessa tarpeen ja kuvatessa tehtävän. Se, mitä rekrytointikanavia (esimerkiksi ulkoinen, sisäinen, internet, lehti-ilmoitukset) käytetään, liittyy usein yrityskulttuuriin. Valintavaihe on kriittisin osa rekrytointia. Siihen kuuluu yleensä useita haastatteluja ja soveltuvuusarvioita. Valinnan jälkeen tehdään tarjous ja sovitaan työehdoista. Tämän jälkeen alkaa perehdyttäminen. (Helsilä & Salojärvi 2013, 119 - 133.)

Osaamisen johtaminen on strategista, kun se kytkeytyy selvästi yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin. Nykyään osaamisen johtamisen nähdään tähtäävän myös uuden, innovatiivisen tiedon ja osaamisen luomiseen yrityksessä. Osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle osaamisen arvioinnista. Itse kehittäminen on monimuotoista: koulutusta, konsultointia, ohjausta, työssä oppimista ja itseopiskelua. Yrityksen johdolle voidaan laatia monipuolisia strategista osaamista kehittäviä koulutusohjelmia. (Helsilä & Salojärvi 2013, 143 - 159.)

Kyvykkyysien johtamisessa kohderyhmänä ovat yrityksen tulevaisuuden lupaukset toisin kuin henkilöstön kehittämisessä, joka koskee koko henkilökuntaa. Kyvykkyysien tunnistamisen ja kehittämisen tarkoituksena on sitouttaa ja motivoida tulevaisuuden avainhenkilöitä. Heille laaditaan kehittämissuunnitelma, jonka etenemistä ja tuloksia seurataan tiiviisti. (Helsilä & Salojärvi 2013, 176 - 191.)

Suorituksen johtamiseen kuuluu sekä suorituksen arviointi että palkitseminen. Arviointi on perusteltua erityisesti silloin, kun on olemassa selkeät tavoitteet ja mittarit sen selvittämiseksi, onko henkilö saavuttanut tavoitteet. Hyvä palautteen antaminen edellyttää selkeitä kriteereitä sekä ehdotonta objektiivisuutta. Palkitsemiseen on kehitetty hyvin monipuolisia ratkaisuja: peruspalkka, tulospalkka, edut, aloitepalkkiot sekä erikoispalkkiot. Aineettomina palkkioina voivat olla mahdollisuus kehittyä (koulutus), arvostava palaute, mahdollisuus vaikuttaa, työsuhteen pysyvyys. Palkitsemisen kehittäminen on olennaista, koska ihmisiä motivoivat ja innostavat erilaiset asiat. (Helsilä & Salojärvi 2013, 175 - 191.)

Työsuhdeasiat ja henkilöstöpalvelut kuuluvat henkilöstöjohtamisen perusprosesseihin. Suomessa työsuhdeasioita säätelevät työlainsäädäntö, tasa-arvolaki sekä työehto- ja virkaehtosopimukset. Näissä määritetään esimerkiksi työsuhteen ehtojen muuttaminen, milloin työsuhteeseen voidaan puuttua yksipuolisesti, kuten lomauttaminen sekä työsuhteen päättäminen. Henkilöstöpalveluihin kuuluvat asuntoasiat, työpaikkaruokailu, harrastustoiminta, loma- ja virkistystoiminta sekä opiskelun tukeminen. (Helsilä & Salojärvi 2013, 237 - 265.)

Työhyvinvoinnin edistäminen sisältää toimenpiteitä, jotka kohdistuvat työn tekemisen edellytyksiin, työyhteisöön ja työntekijään itseensä. Työkykyä edistää, jos kukin työntekijä pyrkii itse pitämään huolta henkisestä ja fyysisestä terveydestään. Työnantajan rooli on antaa tukea ja resursseja näihin ponnistuksiin. Työn monipuolisuudella, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksilla sekä oikeudenmukaisella päätöksenteolla luodaan puitteita työhyvinvoinnille. Työhyvinvoinnin edistäminen on perimiltään henkilöstön voimavarojen ylläpitoa ja kehittämistä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 267 - 278.)

5 Työtyytyväisyys- ja -motivaatiotutkimuksen toteutus

Kohdeyritys pyrkii jatkuvaan toiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kohdeyrityksen toimihenkilöiden työtyytyväisyyden ja -motivaation taso. Tutkimus palvelee siten kehittämistyötä tuottamalla uutta tietoa henkilöstöstä. Tutkimuskysymykset ja -hypoteesit esitetään luvussa 5.2.2. Tutkimuksen perusjoukkona ovat kaikki toimihenkilöt (74), joille nettipohjainen kysely lähetettiin. Tutkimuksen vastausprosentti nousi 68 %:iin (50 vastausta). Kyselyn toteutus kerrotaan luvussa 2.4.

Tämän pääluvun alussa kuvataan kyselylomakkeen laadintaperiaatteet, keskeinen sisältö ja sen testaus. Tutkittavista muuttujista on nostettu erikseen taustamuuttujat. Muita muuttujia lähestytään tutkimushypoteesien ja -kysymysten muodossa.

Tulokset esitetään tutkimusmenetelmittäin. Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia sekä tutkimuksen puutteellisuuksia tarkastellaan luvussa 5.4. Kohdeyrityksen kannalta olennaista ovat tutkimuksen hyödyntämismahdollisuudet, jotka esitetään pääluvussa 6.

5.1 Kyselylomake

Tutkimuksen luotettavuuden ja laadun kannalta on olennaista, että perusjoukolle esitettävät kysymykset ovat ymmärrettäviä, yksiselitteisiä ja että ne antavat vastauksia teoreettisen viitekehysten pohjalta laadittuihin tutkimuskysymyksiin ja hypoteeseihin. Teoriaan perustuvien asteikollisten kysymysten lisäksi kyselylomakkeeseen sisällytettiin avoimia kysymyksiä, joihin vastaaminen oli vapaaehtoista.

5.1.1 Kyselylomakkeen suunnittelu teoreettisen viitekehysten pohjalta

Aiemmissa tutkimuksissa käytetyt kysymykset näyttivät keskittyvän tutkimuskohteen ominaispiirteiden selvittämiseen, eikä kysymyksistä löytynyt tarvittavaa rakennetta, jossa Herzbergin teorian mukaiset hygienia- ja motivaatiotekijöitä mittaavat kysymykset olisivat olleet mukana.

Lopulta tiedonhaku johti kuitenkin erittäin tyydyttävään tulokseen, kun valtionhallinnossa vuodesta 2004 lähtien toteutetun työtyytyväisyyskyselyn sisältö vastasi asetettuja vaatimuksia. Valtionhallinnossa kyselyihin on vastannut vuosien mittaan kymmeniä tuhansia henkilöitä. Kyselyistä laaditut raportit ovat hyvin vakuuttavia. Samalla tarjoutui erinomainen vertailumahdollisuus tämän tutkimuksen tuloksille, kun niitä voidaan tarkastella rinnakkain valtionhallinnon henkilöstön antamien vastauksien kanssa.

Kysely koostuu kahdeksasta pääkohdasta:

1. johtaminen,
2. työn sisältö ja haasteellisuus,
3. palkkaus,
4. kehittymisen tuki,
5. työilmapiiri ja yhteistyö,
6. työolot,
7. tiedon kulku ja
8. työnantajakuva.

Vastaajat ottavat näihin kysymyksiin kantaa valitsemalla viisiportaisesta asteikosta:

- 1 = erittäin tyytymätön,
- 2 = tyytymätön,
- 3 = ei tyytymätön eikä tyytyväinen,
- 4 = tyytyväinen ja
- 5 = erittäin tyytyväinen.

Kyselyn sisältöä laajennettiin asetettujen tutkimusongelmien selvittämiseksi seuraavilla tyytyväisyyden ja -motivaation kokonaiskuvaa selvittäväillä kysymyksillä:

- 1 Kuinka tyytyväinen olet kokonaisuudessaan työpaikkaasi
- 2 Kuinka motivoitunut (innostunut) olet antamaan täyden työpanoksesi päivittäin Nobinalla
- 3 Kuinka todennäköisesti siirtyisit toisen työntekijän palvelukseen, jos sinulle tarjottaisiin vastaavanlaisia tehtäviä suunnilleen samoilla ehdoilla (palkkaus ym.).

Näissä kysymyksissä oli käytössä kymmenportainen asteikko (1-10).

Kohdeyrityksen edustajien kanssa käytyjen keskustelujen tuloksena kunkin pääkohdan loppuun lisättiin vielä avoin kysymys, jotta vastaajat voivat halutessaan antaa omia kehitysehdotuksiaan yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Näillä kysymyksillä ei ole vaikutusta tilastolliseen analyysiin.

Kohdeyrityksen edustajien toivomuksesta kyselyn taustakysymykset sovittiin pidettäväksi suppeana, jotta vastaajilla ei olisi pelkoa vastaajan tunnistamisesta. Taustakysymysten kuvaus on luvussa '5.2.1 Taustamuuttajat'.

Kyselylomake on kokonaisuudessaan liitteenä 1.

5.1.2 Kyselylomakkeen testaus

Kyselylomakkeen 1-5 asteikolliset kysymykset ovat olleet laajassa, monivuotisessa käytössä valtionhallinnossa. Näiden kysymysten selkeys, ymmärrettävyys ja validius on näin ollen perusteellisesti testattu valtionhallinnon asiantuntijoiden toimesta.

Koko kyselyn sisältö tarkistettiin kohdeyrityksessä kolmen henkilön toimesta. Heiltä saadun palautteen perusteella tyytyväisyys- ja -motivaatiokysymyksiin lisättiin selitysteksti, jonka tarkoituksena oli selventää käsitteitä. Muilta osin ei nähty perusteita muutoksiin, eikä myöskään laajempaan testaukseen.

5.2 Empiirisessä osassa tutkittavat muuttajat

Kyselylomake sisältää tutkittavat muuttajat. Toisin sanoen jokainen asteikollinen kysymys on tilastollisessa analyysissä muuttuja. Taustamuuttajien avulla on mahdollista tutkia perusjoukkoa osittamalla sitä pienempiin osiin. Tällä tavalla saadaan lisää arvokasta tietoa tyytyväisyyden ja motivaation ilmenemisestä eri näkökulmista. Taustamuuttajat esitetään luvussa 5.2.1.

Työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota selvitetään kyselylomakkeella kaksitasoisesti. Ensin kysytään mielipide yleisestä työtyytyväisyydestä ja -motivaatiosta täydennettynä työhön sitoutumista mittaavalla kysymyksellä. Sen jälkeen työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota kysytään kahdeksasta eri näkökulmasta. Nämä osa-aluekysymykset mittaavat monipuolisesti tyytyväisyyteen ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä.

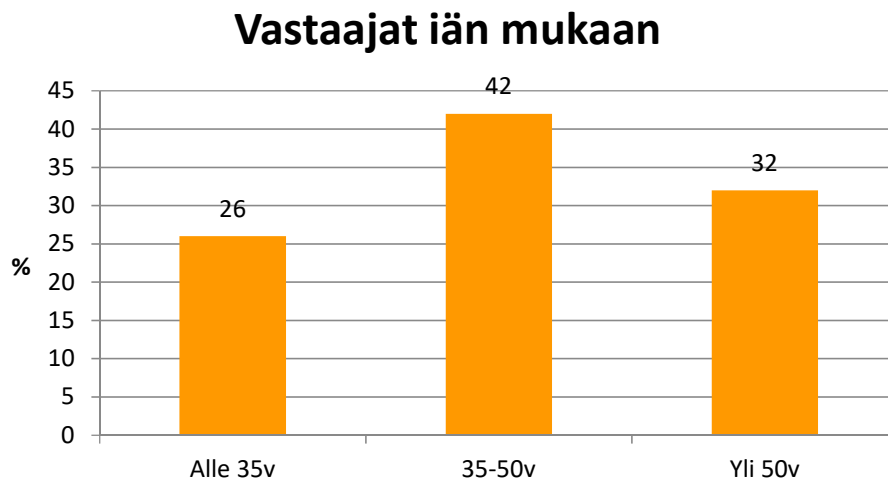
Luvussa 5.2.2 esitetään tutkimuskysymykset ja -hypoteesit, joiden pohjalta tuloksia analysoidaan.

5.2.1 Taustamuuttujat

Taustamuuttujien avulla on mahdollista tarkastella organisaation eri osien tuloksia sekä eri henkilöryhmien antamia vastauksia. Pisimmälle vietyinä henkilöstön mielipiteet voidaan pyytää nimetyistä henkilöistä, yleensä esimiehistä.

Toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen tuloksena tämän tutkimuksen taustamuuttujat rajattiin koskemaan vain asemaa, ikää ja palveluvuosia. Perusteena oli ennen kaikkea se, että vastaajien tunnistaminen ei ole mahdollista. Tällä haluttiin varmistaa, että mahdollisimman moni vastaa rehellisesti kyselyyn.

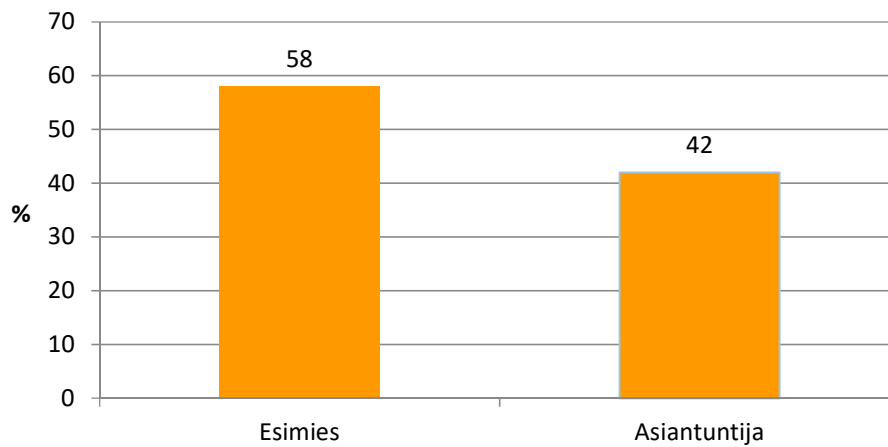
Vastaajat jakaantuivat melko tasaisesti valittujen muuttujien suhteen. Kuvioissa 8, 9, ja 10 ovat vastaajien taustatiedot.



Kuvio 8: Kyselyyn vastanneet iän mukaan (%-jakautuma, n=50)

Vastaajien suurin ryhmä oli 35-50 vuotiaat, joita oli 42%. Alle 35 vuotiaita (26%) ja yli 50 vuotiaita (32%) oli lähes yhtä paljon.

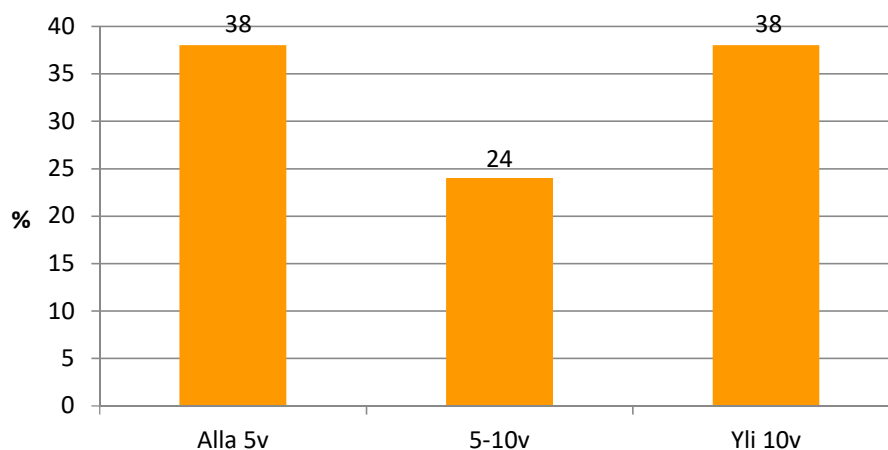
Vastaajien asema



Kuvio 9: Vastaajat aseman mukaan (%-jakautuma, n=50)

Henkilöstö jaettiin aseman mukaan ainoastaan esimiehiin ja asiantuntijoihin. Koska organisaatio on melko pieni, tässäkin kysymyksessä haluttiin välttää tarkemmasta ammattinimikkeestä aiheutuva tunnistamispelko. Esimiesten vastausaktiivisuus oli selvästi asiantuntijoita suurempi. Vaikka esimiehiä (32) on vähemmän kuin asiantuntijoita (42), heidän osuutensa vastaajista oli 58 % eli 29 henkilöä. Näin ollen melkein kaikki esimiehet vastasivat.

Palveluvuodet Nobinassa



Kuvio 10: Vastaajat palveluksessa olovuosien mukaan (%-jakautuma, n=50)

Palveluvuosien perusteella kohdeyrityksen toimihenkilöt pysyvät palveluksessa pitkään. Vähintään viisi vuotta palveluksessa olleiden osuus oli 62%.

5.2.2 Tutkimuskysymykset ja -hypoteesit

Kohdeyrityksessä ei ole aiemmin tehty vastaavaa laajaa työtyytyväisyystutkimusta. Tämän vuoksi yksi keskeisistä lähtökohdista oli selvittää tyytyväisyyden taso ja mahdollisuuksien mukaan arvioida, miten se asemoituu suomalaisessa yritys kentässä. Tutkijana olin erityisen kiinnostunut työtyytyväisyyden ja työmotivaation keskinäisestä suhteesta. Muuttuja-analyyseilla haetaan yhteisiä ja erottavia tekijöitä tyytyväisyydelle ja motivaatiolle.

Työntekijöiltä kysyttiin erikseen mielipidettä yleisestä työtyytyväisyydestä ja -motivaatiosta. Nämä kysymykset mahdollistavat sen, että osa-alue muuttajien (1-5 asteikolliset) korrelaatioita voidaan tarkastella toisaalta suhteessa yleiseen työtyytyväisyyteen ja toisaalta suhteessa motivaatioon. Hypoteesina on, että pääsääntöisesti samat muuttajat vaikuttavat molempiin. Herzbergin kaksifaktoriteorian vastaisesti tässä tutkimuksessa hypoteesina on kuitenkin se, että myös hygienia tekijät, kuten palkka ja suhteet esimiehiin ja työtovereihin, vaikuttavat motivaatioon.

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- *Mikä on työntekijöiden työtyytyväisyyden taso?*
- *Mikä on työntekijöiden motivoituneisuuden taso?*

Alan kirjallisuudesta tai aiemmista tutkimuksista ei ole löytynyt suoria vastauksia sille, mikä tyytymättömyyden taso johtaa heikkoon motivaatioon ja työpaikanvaihtoon. Tässä tutkimuksessa hypoteesina on, että työtyytyväisyyden ollessa alle 6 (kymmenportaisessa mittarissa vastaukset 1-5), työntekijä ei enää anna parasta työpanostaan työnantajalleen. Hän kuuluu työnantajan kannalta niin sanottuun riskiryhmään.

Tutkimuksessa kysyttiin myös yleistä motivoituneisuuden tasoa. Niiden vastaajien, jotka antoivat vastaukseksi 1-6 (kymmenportaisessa mittarissa), katsottiin kuuluvan niin sanottuun riskiryhmään. Hypoteesina on, että riskiryhmään kuuluvien työpanos ei vastaa työnantajan odotuksia.

Työnantajaan sitoutumista kysyttiin erikseen 10-portaisella asteikolla: *Kuinka todennäköisesti siirtyisit toisen työnantajan palvelukseen, jos sinulle tarjottaisiin vastaavanlaisia tehtäviä suunnilleen samoilla ehdoilla (palkkaus ym.)?* Hypoteesina on, että työpaikan vaihtoalttius on suuri vastausten sijoittuessa arvoihin 1-5.

5.3 Tulosten analysointi

Ensimmäisenä tarkastelukohteena on tutkimuskysymyksiin annetut vastaukset eli mikä on perusjoukon yleinen tyytyväisyyden ja -motivaation sekä lisäksi sitoutuneisuuden taso. Näihin kysymyksiin annettujen vastausten suorat jakautumat esitetään tutkimusraportissa. Tyytyväisyys, motivaatio ja sitoutuneisuus on lisäksi ristiintaulukoitu taustamuuttujittain.

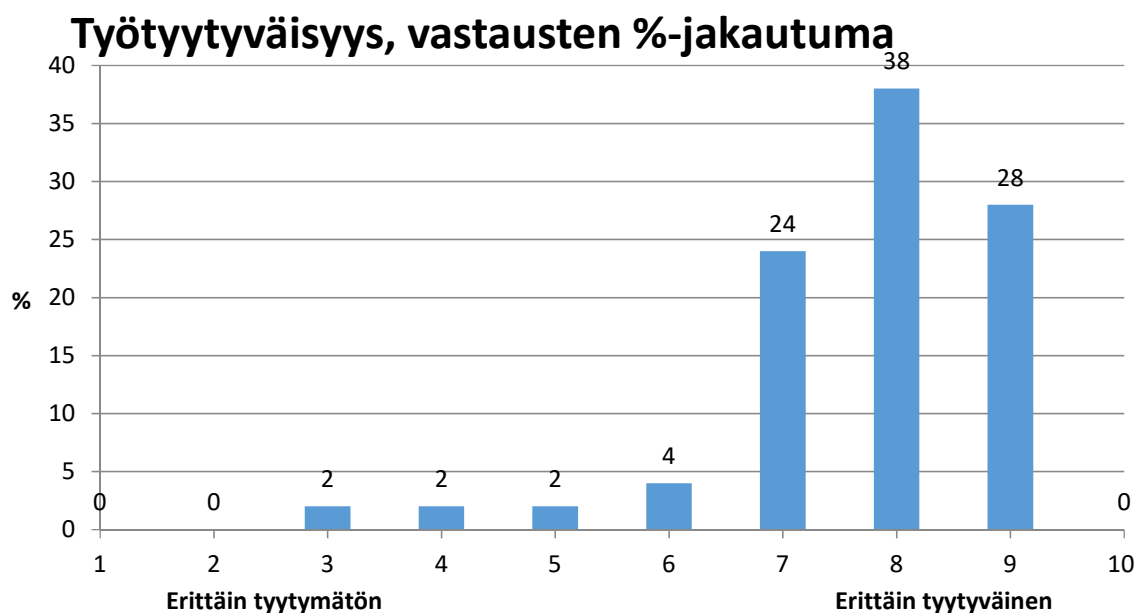
Taustamuuttujien tilastollista merkitsevyyttä tarkasteltiin yleisen tyytyväisyyden, -motivaation ja sitoutuneisuuden osalta khiin neliötestin avulla. Vastausten suorat jakautumat havainnollistavat asiaa.

Kyselyyn osallistuneiden tyytyväisyys eri osa-alueisiin esitetään vastausten keskiarvoina. Faktoriansalyysillä tutkittiin samaa asiaa mittaavien kysymysten joukkoja. Regressioanalyysissä haettiin vastausta siihen, mitkä seikat vaikuttivat eniten tyytyväisyyteen tai -motivaatioon.

5.3.1 Tyytyväisyys ja sitoutuneisuus

Kohdeyrityksen tyytyväisyyden keskiarvo on 7,72. Tasoa voidaan pitää hyvänä, mikä näkyy myös jäljempänä esitettävässä tyytyväisyysvertailussa eri organisaatioiden kesken. Suurin frekvenssi on arvosanalla 8, joka on saanut 38 % vastauksista.

Muuttujien (1-5 asteikolliset) frekvenssi- ja prosenttijakaumat sekä keskiarvot ja keskihajonnat ovat liitteessä 4. Muuttujille annetut arvostelut ovat välillä 2,98-4,34 ja niiden keskiarvo on 3,61. Keskihajonnan vaihteluväli on 0,74-1,17 ja keskihajonnan keskiarvo on 0,95.



Kuvio 11: Tyytyväisyys (n=50)

Työtyytyväisyys on jakautunut melko tasaisesti henkilökunnan keskuudessa (Taulukko 1). Mielienkiintoinen yksittäishavainto on, että nuorimmassa ikäryhmässä (alle 35v) tyytyväisyys on korkeinta, mutta ei kuitenkaan tilastollisesti merkittävästi.

	Kaikki	Asema		Ikä			Palveluvuodet		
		Esimiehet	Asiantuntijat	Alle 35v	35 - 50	Yli 50	Alle 5v	5 - 10 v	Yli 10 v
Tyytyväisyys	7,72	7,79	7,62	8,08	7,43	7,81	7,74	7,67	7,74

Taulukko 1: Työtyytyväisyys taustamuuttujittain (n=50)

Esimiehistä lähes kaikki vastasivat kyselyyn, minkä vuoksi esimiesryhmän vastauksia voidaan pitää kaikkein luotettavimpina. Tämä koskee luonnollisesti niin työtyytyväisyyttä, -motivaatiota kuin sitoutuneisuuttakin.

Kohdeyrityksen kannalta on kiinnostavaa tietää, miten sen henkilöstön työtyytyväisyys asemoituu muiden yritysten henkilöstön työtyytyväisyyteen. Taulukkoon 2 on koottu tutkimustuloksia työtyytyväisyyden tasosta eri organisaatioissa. Vertailukelpoisuuden mahdollistamiseksi eri tutkimusten tulokset on muunnettu tarvittaessa 10-portaiseksi.

Organisaatio	Työtyytyväisyys
Nobina	7,72
- esimiehet	7,79
- asiantuntijat	7,62
S-pankki 2018	7,31
Suomen Pankki 2017	7,2
Cargotec Oy 2018	7,6
Porvoon kaupunki 2018	7,53
- esimiehet	7,93
- työntekijät	7,47
Valtio kokonaisuutena 2018	7,2
- Maanmittauslaitos	7,8
- Oikeusministeriö	7,6
- Tilastokeskus	7,2

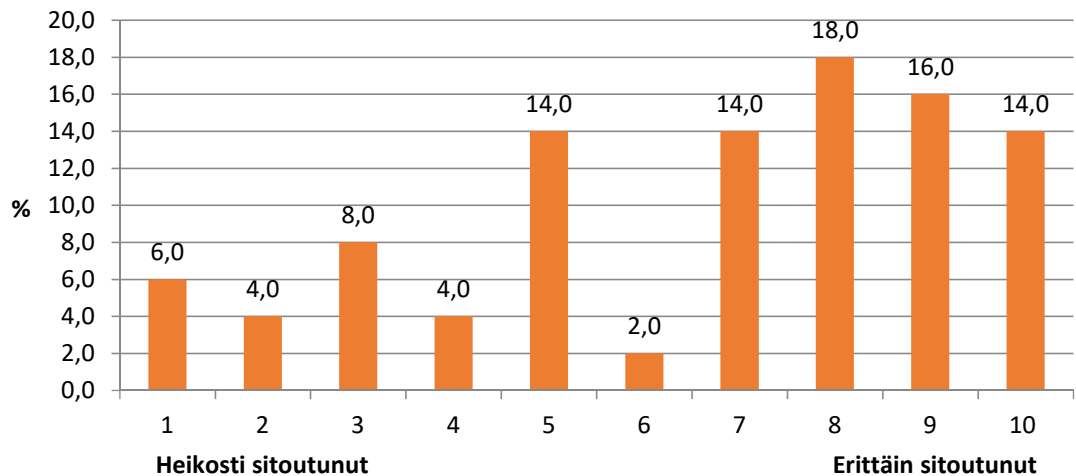
Taulukko 2: Työtyytyväisyyden taso eri yrityksissä (S-pankki 2018; Suomen Pankki 2017; Cargotec 2018; Porvoon kaupunki 2018; Maanmittauslaitos 2018; VMBaro 2018; Tilastokeskus 2018).

Valtionhallinnon yksiköistä on saatavissa kattavasti työtyytyväisyystietoa. Tähän tutkimukseen on esimerkinomaisesti otettu muutamia yksiköitä. Kohdeyrityksen työtyytyväisyys on vertailuaineistoon nähden hyvällä tasolla.

Tyytyväisyyden vaihtelua selvästi suurempi hajonta löytyy sitoutumisesta työntaajaan. Keskimääräinen sitoutumisarvo on 6,62 (Taulukko 3).

Kyselyyn kuului työpaikkaan sitoutuneisuutta mittava kysymys: *Kuinka todennäköisesti siirtäisit toisen työntaajan palvelukseen, jos sinulle tarjottaisiin vastaavanlaisia tehtäviä suunnilleen samoilla ehdoilla (palkkaus ym).* Tulokset ilmenevät kuvioista 12.

Sitoutuneisuus, vastausten %-jakauma



Kuvio 12: Sitoutuneisuus (n=50)

Sitoutuneisuus kohdeyritykseen on puolella vastaajista erittäin vahvaa. Arvosanan 8-10 antaa lähes puolet (48%) vastaajista. Varsin luontevaa on, että tässä kysymyksessä hajonta on suurta ja myös osa on valmis vaihtamaan työpaikkaa varsinkin, jos sellaiseen tarjoutuu joustava tilaisuus.

	Kaikki	Asema		Ikä			Palveluvuodet		
		Esimiehet	Asiantuntijat	Alle 35v	35 - 50	Yli 50	Alle 5v	5 - 10 v	Yli 10 v
Sitoutuneisuus	6,62	6,69	6,67	6,46	6,43	7,00	6,68	6,83	6,42

Taulukko 3: Sitoutuneisuus

Riskiryhmiin on määritetty kuuluvaksi tyytymättömmimmät ja heikoimmin sitoutuneet. Riskiryhmiin kuuluvilla on joko halukkuus hakea uutta työpaikkaa tai vähintään erittäin matala kynnys siirtyä toisen työnantajan palvelukseen.

Tyytymättömien ja heikosti sitoutuneiden riskiryhmiin kuuluu:

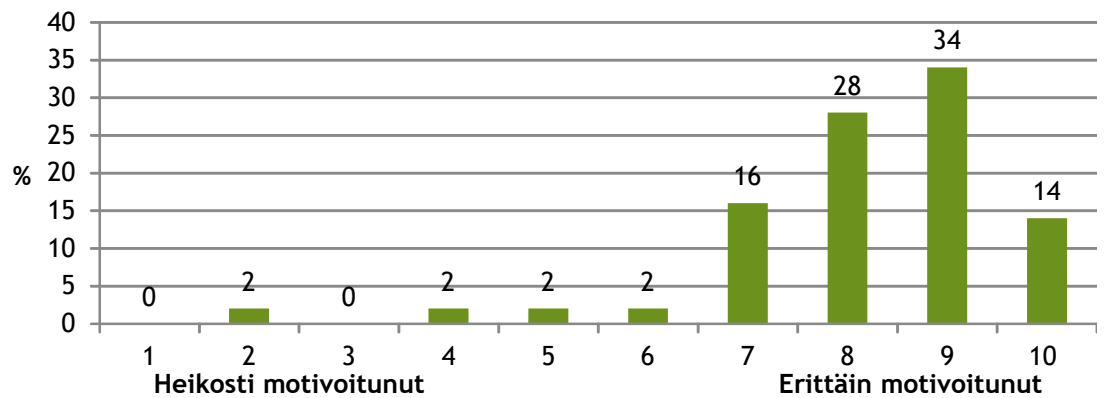
- ▶ 6% vastaajista tyytymättömyyden perusteella (tyytyväisyydessä 1-5)
- ▶ 36% vastaajista sitoutuneisuuden perusteella (sitoutuneisuudessa 1-5)

Riskiryhmien koko on melko pieni. Tosin heikosti sitoutuneet voivat olla jonkinlainen uhka henkilöstön vaihtuvuudelle, jos työyhteisön ilmapiiri jostain syystä järkkyy. Riskiryhmien erillinen tilastollinen analyysi ei ole mahdollinen tapausten liian pienen määrän vuoksi. Myöskään taustamuuttujat eivät mahdollista porautumista syvemmälle näihin ilmiöihin.

5.3.2 Työmotivaatio

Työmotivaatioon annettiin tyytyväisyydestä poiketen myös täysiä pisteitä (10). Vastaajien keskiarvo nousikin yli 8:aan (Taulukko 4). Pienimmillään työmotivaatio oli yli 10 vuoden palveluksen jälkeen (7,89)

Työmotivaatio, vastausten %-jakauma



Kuvio 13: Työmotivaatio (n=50)

	Kaikki	Asema		Ikä			Palveluvuodet		
		Esimiehet	Asiantuntijat	Alle 35v	35 - 50	Yli 50	Alle 5v	5 - 10 v	Yli 10 v
Motivaatio	8,16	8,34	7,90	8,23	8,00	8,31	8,32	8,33	7,89

Taulukko 4: Motivaatio

Esimiehet ilmaisivat olevansa kaikkein motivoitunein ryhmä (8,34). Lähes samalla tasolla olivat yli 50-vuotiaat (8,31). On kuitenkin huomattava, että eri ryhmien väliset erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä (taulukko 5).

Heikosti motivoituneiden riskiryhmään kuuluu 6-8% vastaajista (motivaatio 1-5-6). Tähän riskiryhmään kuuluvat eivät ole innostuneita työstään, eivätkä kykene antamaan parasta mahdollista työpanosta. Ongelmien ratkaisukyky ja luovuus kärsivät.

Tilastollinen merkitsevyys

Taustamuuttujat (asema, ikä ja palveluvuodet) eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi työtyytyväisyyden, motivaation eikä sitoutuneisuuden suhteen (taulukko 5). Tällä perusteella ei katsottu tarpeelliseksi ajaa khiin neliötestejä perusmuuttujien (1-5 asteikollisten) osalta.

	Asymptotic Significance (2-sided)
Tyytyväisyys/asema	,570
Tyytyväisyys/ikä	,587
Tyytyväisyys/palveluvuodet	,112
Sitoutuneisuus/asema	,523
Sitoutuneisuus/ikä	,471
Sitoutuneisuus/palveluvuodet	,906
Motivaatio/asema	,618
Motivaatio/ikä	,856
Motivaatio/palveluvuodet	,669

Taulukko 5: Pearson Chi-Square taustamuuttujittain

Tilastollisen merkitsevyyden raja-arvo on pienempi kuin 0.05. Toisin sanoen taulukon arvon pitäisi olla alle 0.05, jotta eri ryhmien vastausten erot olisivat merkitseviä. Kaikki taulukon arvot (Asymptotic Significance) ovat selvästi 0.05 suurempia (taulukko 5). Tilastollisen merkitsevyyden raja-arvot on kuvattu luvussa 2.2.

5.3.3 Tyytyväisyys eri osa-alueisiin

Seuraavassa esitetään tiiviissä muodossa kyselyssä olleiden kahdeksan osa-alueen tulokset. Niistä on kehitysehdotuksiin (lukuun 6.2) koottu olennaisimmat.

Osa-aluekysymyksissä asteikko ole seuraava:

1 = erittäin tyytymätön

2 = tyytymätön

3 = ei tyytymätön, eikä tyytyväinen

4 = tyytyväinen

5 = erittäin tyytyväinen

Kohdeyrityksessä lähiesimiehen toiminta saa hyvät arviot. Tällähän on todettu tutkimuksissa olevan suuri merkitys työmotivaatioon. Johtamisalueen keskiarvo on 3,79. Tulos osoittaa, että johtamisilmapiiri on terve.

Johtaminen



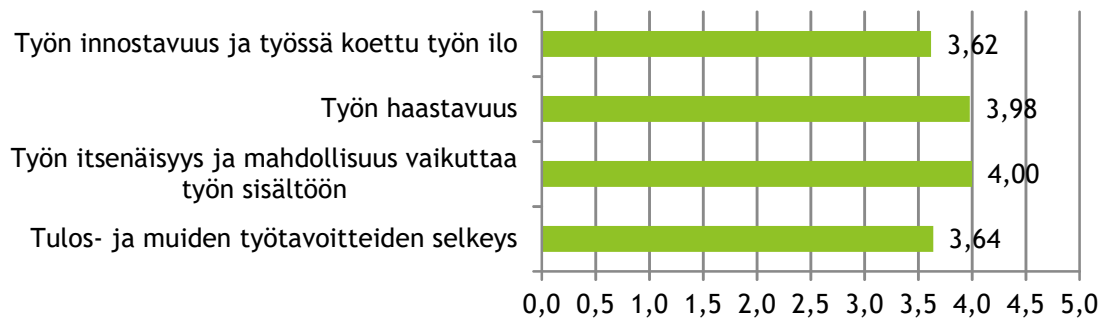
Kuvio 14: Johtaminen

Työn sisällössä ja haasteellisuudessa parhaan arvosanan saa työn itsenäisyys (4,00). Kokonaisuudessaan myös tämä osa-alue on saanut myönteiset arvostelut. Osa-alueen keskiarvo oli 3,81. Tästä huolimatta kyselyn avoimiin kohtiin annettiin johtamisesta seuraavaa palautetta:

- ▶ Jämäkämpää ja hyvin perusteltua päätöksentekoa johdolta sekä vastuunkantoa siitä, että päätökset toteutetaan.
- ▶ Tehtävien ja projektien selkeämpi organisointi, vastuuttaminen ja seuranta.
- ▶ Johtamisen kehittäminen: ylin johto perille ratkaisuja vaativista käytännön ongelmista, päivittäisjohtamiseen enemmän aikaa -> avoin vuorovaikutus ja palautteenanto.

Johdolta odotetaan esimerkillisyyttä ja jalkautumista: avoin vuorovaikutus ja viestintä myös ikävistä asioista sekä arvojen mukainen toiminta.

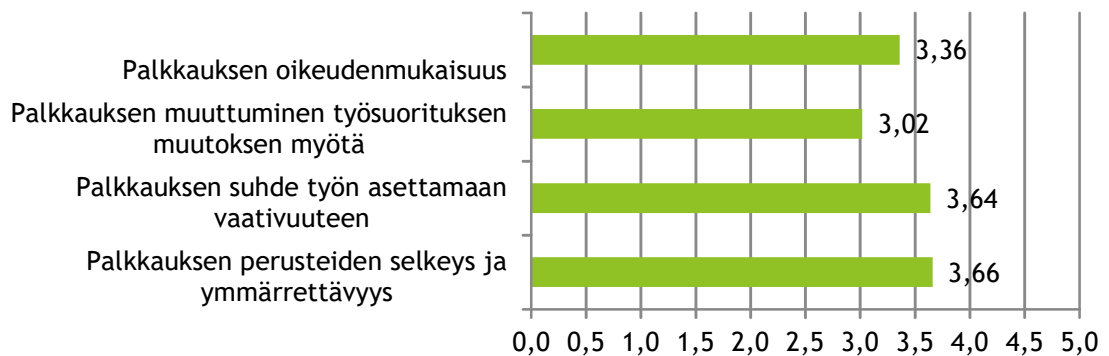
Työn sisältö ja haasteellisuus



Kuvio 15: Työn sisältö ja haasteellisuus

Palkkaus lienee yleensä alue, jossa ei helposti anneta hyviä arvosanoja. Tämän osa-alueen keskiarvoksi tuli 3,42. Se on kuitenkin selvästi yli neutraalin tason eli 3,00. Jonkinlaisena kriittikkinä on se, että työsuorituksilla on heikko yhteys palkkakehitykseen (3,02).

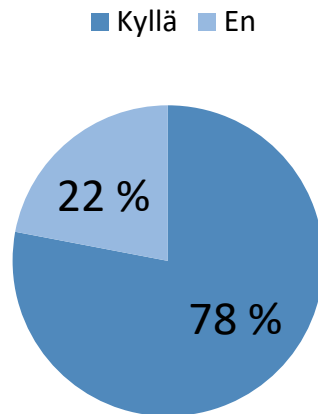
Palkkaus



Kuvio 16: Palkkaus

Tutkimusoletuksena oli, että palkkaan oltaisiin voimakkaasti tyytymättömiä. Näinhän ei tilanetulosten mukaan ole. Kyselyssä haluttiin selvittää henkilöstön palkkatietoisuutta kahdella kysymyksellä. Tulokset ovat kuvioissa 17 ja 18.

Oletko tietoinen vastaavan työn palkkatasosta muilla aloilla?

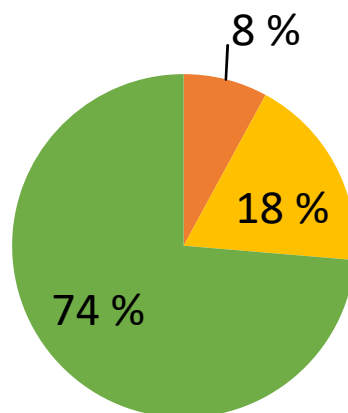


Kuvio 17: Tietoisuus vastaavan työn palkkatasosta muilla aloilla

Lähes 4/5-osaa (78%) ilmoitti olevansa tietoinen siitä, mitä muualla maksetaan samoissa tehtävissä. Tätä joukkoa pyydettiin kertomaan, miten oma palkkaa sijoittuu tässä vertailussa.

Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen "kyllä", onko palkkasi

- Selkeästi suurempi
- Selkeästi pienempi
- Suurin piirtein samalla tasolla

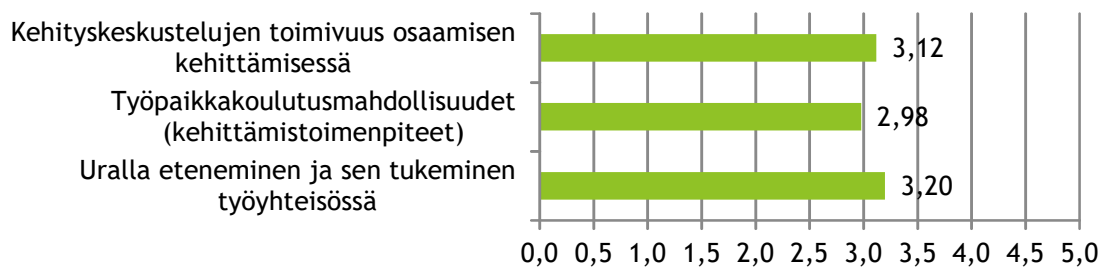


Kuvio 18: Oman palkan suhde muiden alojen vastaavaan työhön

Palkkakyselyn tulos oli mielenkiintoinen. Kun $\frac{3}{4}$ osaa kertoo käsityksensä, että muualla maksetaan suunnilleen samanlaista palkkaa kuin omassa yrityksessä, vastauksia voidaan pitää rehellisinä ja realistisina.

Kehittymisen tuki on ainoa osa-alue, jossa on annettu negatiivinen arvosana. Työpaikkakoulutusmahdollisuudet saivat arvoksi 2,98. Koko alueen keskiarvo oli 3,10. Tämä alue valikoituu kokonaisuudessaan kehittämiskohteeksi.

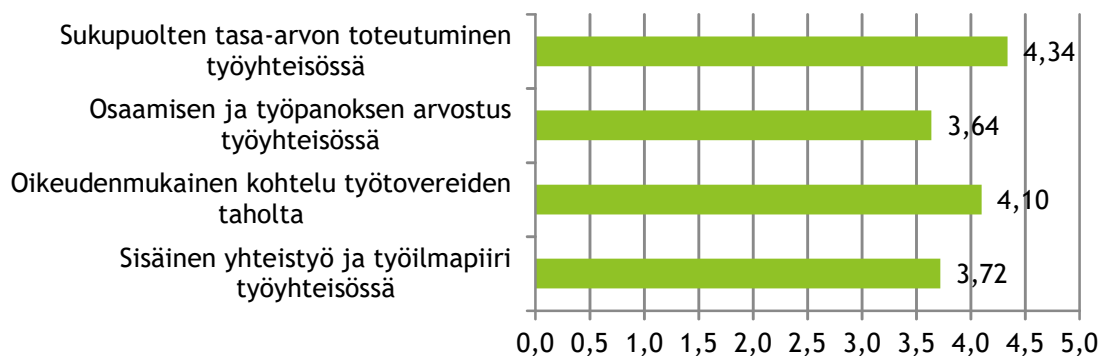
Kehittymisen tuki



Kuvio 19: Kehittymisen tuki

Kohdeyrityksessä voidaan olla melkoisen tyytyväisiä työilmapiiriin ja yhteistyöhön. Alueen keskiarvoksi tuli 3,95. Paljon julkisuudessa keskusteltu teema, sukupuolten välinen tasa-arvo toteutuu kohdeyrityksessä erittäin hyvin (4,34). Myös tiimeissä näyttää yhteistyö sujuvan (4,10).

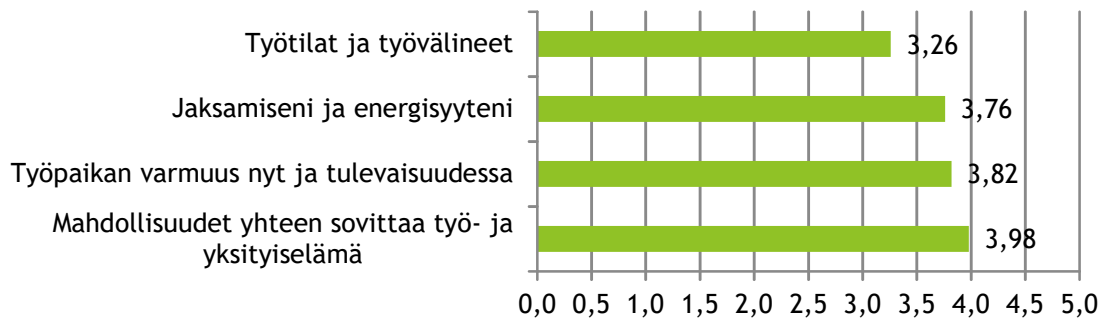
Työilmapiiri ja yhteistyö



Kuvio 20: Työilmapiiri ja yhteistyö

Työolot saivat keskiarvon 3,71. Tässä osa-alueessa työtilat ja työvälineet sai heikoimman arvostelun (3,26). Myös avoimissa kommentissa kaivattiin parannuksia työtiloihin sekä työssä tarvittaviin ohjelmistoihin. Vastaajien mielestä työpaikan varmuus on hyvää tasoa (3,82).

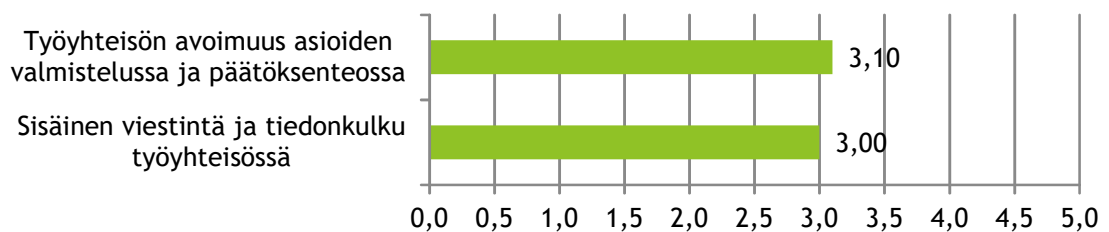
Työolot



Kuvio 21: Työolot

Tiedonkulkuun suhtauduttiin neutraalisti (keskiarvo 3,05). Vastaajien mielestä se ei ole hyvää, eikä huonoa. Avoimissa kommentteissa kaivattiin kuitenkin nykyistä avoimempaa vuorovaikutusta ja rohkeampaa viestimistä myös hankalista asioista.

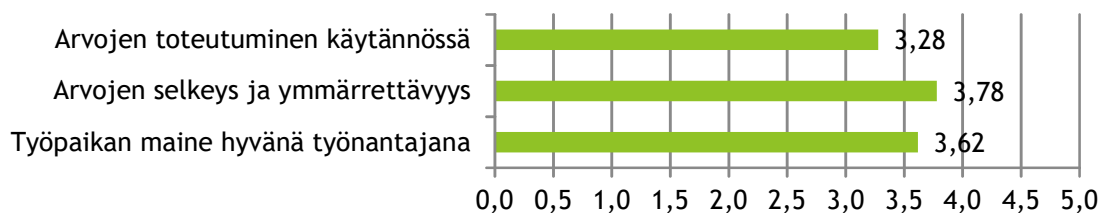
Tiedonkulku



Kuvio 22: Tiedonkulku

Kohdeyrityksen arvojen selkeys sain lähes hyvän arvosanan (3,78) Sen sijaan arvojen toteutumisessa käytännössä nähtiin selkeämmin parantamisen varaa (3,28). Työnantajakuva nähtiin voittopuolisesti myönteisenä (keskiarvo 3,56).

Työnantajakuva



Kuvio 23: Työnantajakuva

Liitteeseen 4 on koottu taustamuuttujittain (asema, ikä, palveluvuodet) annettujen vastausten keskiarvot eri osa-alueisiin (perusmuuttujiin).

5.3.4 Faktorianalyysi

Faktorianalyysilla on mahdollista tiivistää suuri muuttujajoukko pieneen määrään muuttujaryhmiä, joille annetaan niiden sisältöä kuvaava nimi. Samaa asiaa mittaavat muuttujat tulevat analyysissa omiksi kokonaisuuksikseen (muuttujaryhmiksi). Faktorianalyysi perustuu muuttujien välisiin korrelaatioihin ja niiden taustalla oleviin yhteisiin tekijöihin. Samaan ryhmään eli faktoriin liittyvät muuttujat kertovat toisistaan jotakin, koska niitä yhdistää jokin taustalla oleva näkymätön tekijä. (Kananen 2008, 67.)

Tässä tutkimuksessa faktorianalyysilla halutaan saada lisäymmärrystä työtyytyväisyyden olemuksesta. Kyselyssä työtyytyväisyyttä on pyritty selvittämään 28 muuttujalla (=kysymyksellä). Kyselylomakkeessa nämä kysymykset on ryhmitelty kahdeksaan osakokonaisuuteen seuraavasti:

- 1 johtaminen
- 2 työn sisältö ja haasteellisuus
- 3 palkkaus
- 4 kehittymisen tuki
- 5 työilmapiiri ja yhteistyö
- 6 työolot
- 7 tiedon kulku
- 8 työnantajakuva.

Faktorianalyysilla haetaan selvyyttä, kuinka hyvin nämä osakokonaisuudet mittaavat otsikoidua teemaa (esimerkiksi johtaminen, työn sisältö ja haasteellisuus). Vaihtoehtoisesti muuttujajoukosta syntyy täysin poikkeavia muuttujaryhmiä eli faktoreita.

SPSS-ohjelmaan syötettiin kaikki faktoroinnin vaiheet kerralla. Näin myös muuttujien rotaointi tehtiin automaattisesti. Faktorien muodostamista varten suoritettiin muutamia ajokieroksia muuttamalla muuttujien välisten korrelaatioiden vähimmäistasoa. Riittävän eheät faktorit saatiin korrelaatiokertoimella 0,40.

Kommunaliteetit ilmaisevat, kuinka paljon faktorit selittävät muuttujan vaihtelua (Kananen 2008, 68 - 69). Kommunaliteetit olivat kaikkien muuttujien kohdalla riittävän korkeita, joten yhtään muuttujaa ei tarvinnut jättää pois faktoreista (Liite 5). Faktoreissa faktorilataus kertoo, kuinka paljon faktori pystyy selittämään yksittäisen muuttujan vaihtelusta.

Faktoreita syntyi rotaoinnin jälkeen kuusi. Seuraavassa on faktorianalyysin lopputulema, jossa kullekin faktorille on pyritty antamaan sisältöä kuvaava nimi.

Muuttuja	Faktorilataus
Sisäinen viestintä ja tiedonkulku työyhteisössä	,723
Arvojen selkeys ja ymmärrettävyys	,696
Nobinan maine hyvänä työnantajana	,683
Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa	,617
Jaksamiseni ja energisyyteni	,557

Taulukko 6: Faktori 1 Viestintä, arvot ja maine

Muuttuja	Faktorilataus
Työn haastavuus	,745
Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys	,681
Arvojen toteutuminen käytännössä	,633
Johdon toiminta esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä	,612
Uralla eteneminen ja sen tukeminen työyhteisössä	,597
Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo	,585
Työn yleinen organisointi työyhteisössä	,578

Taulukko 7: Faktori 2 Työn sisältö ja arvot

Muuttuja	Faktorilataus
Työtilat ja työvälineet	,436
Palkkauksen oikeudenmukaisuus	,816
Palkkauksen suhde työn asettamaan vaativuuteen	,769
Palkkauksen muuttuminen työsuorituksen muutoksen myötä	,730
Palkkauksen perusteiden selkeys ja ymmärrettävyys	,601

Taulukko 8: Faktori 3 Palkkaus ja työolosuhteet

Muuttuja	Faktorilataus
Mahdollisuudet yhteen sovittaa työ- ja yksityiselämä	,809
Työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön	,655
Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä	,543
Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa	,539

Taulukko 9: Faktori 4 Työn joustavuus, varmuus työstä

Muuttuja	Faktorilataus
Esimiehen palaute työtuloksista, ammatinhallinnasta ja kehitymisestä	,827
Esimiehen antama tuki työnteossa	,765
Oikeudenmukainen kohtelu esimiehen taholta	,765
Kehityskeskustelujen toimivuus osaamisen kehittämisessä	,544

Taulukko 10: Faktori 5 Lähiesimies

Muuttuja	Faktorilataus
Työpaikkakoulutusmahdollisuudet (kehittämistoimenpiteet)	,430
Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä	,402
Sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri työyhteisössä	,847
Oikeudenmukainen kohtelu työtovereiden taholta	,655

Taulukko 11: Faktori 6 Kehittymismahdollisuudet ja yhteistyö

Faktorianalyysillä haettiin lisäymmärrystä siitä, minkälaisista asiakokonaisuuksista työtyytyväisyys muodostuu. Faktorianalyysi löysi kuusi asiakokonaisuutta, muuttujaryhmää, jotka ovat hyvin loogisia ja eheitä. Muutamissa tapauksissa muuttujan kuuluminen joukkoon ei näytä loogiselta. Esimerkiksi faktorissa 1 'Viestintä, arvot ja maine' muuttuja 'Jaksamiseni ja energisyyteni' ja faktorissa 4 muuttuja 'Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä' eivät istu hyvin faktorin teemaan. Muutoin faktorit edustavat loogisia asiakokonaisuuksia.

Faktorianalyysia ei hyödynnetä enempää tulosten analysoinnissa, koska kyselylomakkeessa olevat muuttujien osakokonaisuudet ovat melko lähellä faktoreita. Tyytyväisyyttä on tarkasteltu suorissa jakautumissa osakokonaisuuksittain, joten faktoreiden käytöllä ei ole löydettävissä olennaista lisäarvoa. Itsessään faktorit toivat selkeyttä siihen, mitkä muuttujajoukot yhdessä vaikuttavat työtyytyväisyyteen.

Faktorit kokoavat suurelta osin muuttujat loogisempiin kokonaisuuksiin kuin kyselylomake. Kyselylomakkeen rakenteen etuna on ehkä jonkin verran helpompi ymmärrettävyys.

5.3.5 Regressioanalyysi

Vastausten verrattain pieni määrä (50) rajoittaa tilastollisten analyysien tekoa. Yhtenä osana tutkimusta oli paneutuminen tyytymättömimpien analysointiin, mutta koska tyytymättömiksi luokiteltuja oli niin vähän, niitä koskevia ohjelmallisia analyyskejä ei SPSS:llä kykene tekemään. Sama koskee kaikkia analyyskejä, joissa vastaajajoukko jouduttaisiin osittamaan tilastollista mallia varten.

Tämän vuoksi tutkimuksen johtopäätöksissä olettamuksena on, että kaikki muuttujat voivat saada yhtä lailla kielteisiä kuin myönteisiäkin arvioita. Näin ollen aiemmin teoriaosassa todettu vastaväite, että Herzbergin hygieniehtekijät olisivat vain joko neutraaleja tai tyytymättömyyttä aiheuttavia pidetään voimassa.

Korrelaatiot

Kyselylomakkeen kaikista tyytyväisyysmuuttujista (ei taustamuuttujista) laskettiin korrelaatiot suhteessa sekä työtyytyväisyyteen että työmotivaatioon. Seuraaviin taulukoihin on otettu kummastakin ryhmästä 15 suurinta korrelaatiota, jotka kaikki ovat tilastollisesti merkitseviä 0.01 tasolla. Muuttujien (1-5 asteikolliset) keskinäiset korrelaatiot ovat kokonaisuudessaan liitteessä 3.

Herzbergin kaksifaktoriteoriassa hygieniehtekijöillä (kuten suhteet esimiehiin ja työtovereihin, palkka, työsuhteen varmuus) on vaikutusta työtyytyväisyyteen, kun ne eivät ole kunnossa. Tässä tutkimuksessa esitetty hypoteesi, että myös hygieniehtekijät vaikuttavat motivaation, saa vahvistuksen. Työpaikan varmuus, työtilat ja palkka, jotka ovat tyypillisiä hygieniehtekijöitä, ovat mukana motivaattoreina työmotivaatiota mittaavassa korrelaatiotaulukossa.

Toinen tutkimushypoteesi, jonka mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavat pitkälti samat asiat kuin työmotivaatioon, saa myös vahvistuksen. Molemmista tärkeimmiksi muuttujiksi nousevat 'työn innostavuus' ja 'osaamisen arvostus'.

Muuttujien korrelaatio työtyytyväisyyteen (15 suurinta korrelaatiota)

q25 Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä	,734**
q15 Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo	,603**
q24 Oikeudenmukainen kohtelu työtovereiden taholta	,584**
q17 Palkkauksen suhde työn asettamiin vaatimuksiin	,579**
q7 Esimiehen antama tuki työnteossa	,579**
q18 Palkkauksen muuttuminen työsuorituksen muutoksen myötä	,572**
q23 Sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri työyhteisössä	,565**
q16 Palkkauksen perusteiden selkeys ja ymmärrettävyys	,565**
q10 Oikeudenmukainen kohtelu esimiehen taholta	,556**
q8 Töiden yleinen organisointi työyhteisössä	,550**
q31 Sisäinen viestintä ja tiedonkulku työyhteisössä	,548**
q35 Arvojen toteutuminen käytännössä	,546**
q32 Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa	,541**
q27 Mahdollisuudet yhteensovittaa työ- ja yksityiselämä	,524**
q19 Palkkauksen oikeudenmukaisuus	,520**

Taulukko 12: Kaikki korrelaatiot ovat merkitseviä 0.01 tasolla

Herzbergin teoria saa toisaalta tässä tutkimuksessa vahvistusta, koska tärkeimmäksi motivaattoriksi nousee 'työn innostavuus'. Muita teorian mukaisia motivaattoreita on korrelaatiotaulukossa muun muassa arvostuksen saaminen, uralla eteneminen ja kehittymismahdollisuudet

Muuttujien korrelaatio työmotivaatioon (15 suurinta korrelaatiota)

q15 Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo	,826**
q25 Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä	,707**
q11 Johdon toiminta esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä	,707**
q31 Sisäinen viestintä ja tiedonkulku työyhteisössä	,669**
q20 Uralla eteneminen ja sen tukeminen työyhteisössä	,661**
q35 Arvojen toteutuminen käytännössä	,625**
q24 Oikeudenmukainen kohtelu työtovereiden taholta	,585**

q21 Työpaikkakoulutusmahdollisuudet (kehittämistoimenpiteet)	,579**
q12 Tulos- ja muiden tavoitteiden selkeys	,574**
q14 Työn haastavuus	,573**
q29 Jaksamiseni j energisyyteni	,546**
q8 Töiden yleinen organisointi työyhteisössä	,542**
q30 Työtilat ja työvälineet	,541**
q22 Kehityskeskustelujen toimivuus osaamisen kehittämisessä	,536**
q18 Palkkauksen muuttuminen työsuorituksen muutoksen myötä	,526**
q16 Palkkauksen perusteiden selkeys ja ymmärrettävyys	,523**
q28 Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa	,520**

Taulukko 13: Kaikki korrelaatiot ovat merkitseviä 0.01 tasolla

Korrelaatiotietoja käytetään hyödyksi rakennettaessa regressiomalleja työtyytyväisyydelle ja työmotivaatiolle.

Regressiomallit

Regressioanalyysi on tilastollinen menetelmä, jonka avulla on mahdollista selittää yhtä välimatka- tai suhdeasteikollista (dependent) muuttujaa Y (tässä työtyytyväisyys tai työmotivaatio) yhdellä tai useammalla välimatka- tai suhdeasteikollisella (independent) muuttujalla (tässä kyselylomakkeen tyytyväisyysmuuttujat = kysymykset). Koska malleihin otettiin useita selittäviä muuttujia, mallia kutsutaan monimuuttujaiseksi regressiomalliksi. (Saastamoinen & Olkkonen 2012, 83.)

Tässä tutkimuksessa lasketuissa regressiomalleissa (*tyytyväisyys ja motivaatio*) oletuksena on, että riippuvuus selittävien ja selitettävän muuttujan välillä on lineaarinen. Lineaarisuutta tukevat SPSS:ssä lasketut jäännöstermien normaalijakaumakuviot liitteessä 6. Jäännöskuvioiden pisteet ovat hajallaan, mikä tarkoittaa regressiomallin muuttujien välistä lineaarisuutta (Taani 2010). Selittävien muuttujien tulisi korreloida mahdollisimman vähän keskenään, jotta mallin selitysaste nousisi kunkin selittävän muuttujan lisäyksellä (Karhunen, Rasi & Kanninen 2010, 89). Korrelaatiotaulukoiden tutkiminen osoitti, että selittävien muuttujien väliseltä korrelaatiolta ei voi välttyä. Tämä on ymmärrettävää, koska kaikki muuttujat koskevat samaa ilmiötä, tyytyväisyyttä tai motivaatiota, eri näkökulmista.

Työtyytyväisyyden regressiomalliin valittiin aluksi viisi muuttujaa, jotka korreloivat eniten työtyytyväisyyden kanssa.

Tyytyväisyysmallissa mukana olleet selittävät muuttujat:	Kyselyn keskiarvo
q25 Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä	3,64
q15 Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo	3,62
q24 Oikeudenmukainen kohtelu työtovereiden taholta	4,20
q17 Palkkauksen suhde työn asettamiin vaatimuksiin	3,64
q7 Esimiehen antama tuki työnteossa	4,14

Taulukko 14: Työtyytyväisyyden kanssa eniten korreloivat muuttujat

Mallin selitysaste nousi korkeaksi, 68%. Toisin sanoen yllä mainituilla viidellä muuttujalla voidaan selittää 68 % tyytyväisyyden vaihtelusta.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,843 ^a	,711	,678	,725

Kuvio 24: Muuttujien selitysaste (työtyytyväisyys)

Regressiomalli on seuraava:

$$\text{Tyytyväisyys } Y = 2,202 + 0,540q25 + 0,066q15 + 0,058q24 + 0,365q17 + 0,421q7$$

Regressiomallissa muuttujien (q) kertoimet osoittavat kuinka paljon Y muuttuu, kun q (esimerkiksi q25, q15) muuttuu yhdellä yksiköllä.

Regressiomalli ajettiin myös 15 muuttujalla. Mallin selityskyky ei parantunut, joten viiden muuttujan malli jäi lopputulokseksi.

Työmotivaation regressiomalliin valittiin aluksi viisi muuttujaa, jotka korreloivat eniten työmotivaation kanssa.

Motivaatiomallissa mukana olleet selittävät muuttujat:	Kyselyn keskiarvo
q15 Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo	3,62
q25 Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä	3,64
q11 Johdon toiminta esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä	3,40
q31 Sisäinen viestintä ja tiedonkulku työyhteisössä	3,00
q20 Uralla eteneminen ja sen tukeminen työyhteisössä	3,20

Taulukko 15: Motivaatiomallissa mukana olleet selvitettävät muuttujat

Mallin selitysaste nousi erinomaiseksi, 73%. Toisin sanoen yllä mainituilla viidellä muuttujalla voidaan selittää 73% motivaation vaihtelusta.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,868 ^a	,753	,725	,809

Kuvio 25: Muuttujien selitysaste (motivaatio)

Regressiomalli on seuraava:

$$\text{Motivaatio } Y = 2,723 + 0,377q25 + 0,705 q15 + 0,199q11 + 0,099q31 + 0,168q20$$

Regressiomallissa muuttujien (q) kertoimet osoittavat kuinka paljon Y muuttuu, kun q (esimerkiksi q25, q15) muuttuu yhdellä yksiköllä.

Regressiomalli ajettiin myös 15 muuttujalla. Mallin selityskyky ei parantunut, joten viiden muuttujan malli jäi lopputulokseksi. Regressiomallit toivat merkittävää lisävalaistusta sille, mihin muuttujiin vaikuttamalla työtyytyväisyyttä tai työmotivaatiota voidaan tehokkaimmin parantaa.

5.3.6 Keskeiset havainnot

Työtyytyväisyys- ja -motivaatio sekä sitoutuneisuus työpaikkaan ovat kaikki hyvällä tasolla. Mihinkään työtyytyväisyyden osa-alueeseen ei tullut voimakasta kritiikkiä. Käsitykset oman työtehtävän palkasta suhteessa vastaavien tehtävien palkkoihin muualla vaikuttivat realistisilta.

Hyvästä kokonaistuloksesta huolimatta 6-36% vastaajista on joko tyytymättömiä (kuvio 11) tai ainakin heikosti sitoutunut (kuvio 12) työpaikkaansa. Tämä osa henkilöstöstä on muita alttiimpi vaihtamaan työpaikkaa.

Henkilöstön motivaatiotaso on korkea; ainoastaan 6-8% ilmaisee motivaation puuttumisen (kuvio 13). Tämä osa henkilöstöstä ei kykene antamaan täyttä työpanosta. Ongelmien ratkaiseminen ja luovuus eivät toteutuneet samassa määrin kuin hyvin motivoituneiden keskuudessa.

Monimuuttajaregressiomallien avulla työtyytyväisyyden vaihtelusta voitiin selittää 68% ja työmotivaation vaihtelusta 73%. Tuloksia voidaan pitää hyvinä. Korrelaatioanalyysi tyytyväisyyden ja motivaation sekä eri muuttujien välillä osoitti, että Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaiset motivaattorit, kuten työn innostavuus ja arvostuksen saaminen, olivat voimakkaimpia motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Yhtä lailla kiinnostava tutkimushavainto oli, että myös niin sanotut hygieniaitekijät vaikuttavat motivaatioon positiivisesti.

Faktorianalyysi rakensi muuttujajoukosta kuusi loogista muuttujakokonaisuutta. Faktoreihin tuli muutamia muuttujia, joiden yhteys faktorin pääteemaan jäi epäselväksi. Olennaista oli kuitenkin havaita, että kysymyspatteristo muodostaa loogisen kokonaisuuden, jolla todellakin mitataan haluttuja asioita: työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota.

5.4 Tutkimuksen arviointia

Opinnäytetyön kirjoittamisessa on noudatettu Laurean ohjeistusta. Tavoitteena on ollut aiheen tarkan rajauksen avulla saada tiivis tutkimustehtävään keskittyvä raportti.

Tutkimusta arvioidaan toisaalta reliabiliteetin ja valideetin näkökulmasta, toisaalta tutkimuksen toteutukseen liittyvien puutteellisuuksien näkökulmasta. Tutkimuksen reliabiliteettiin ja valideettiin uskotaan vaikuttavan merkittävästi se, että tutkimus perustuu selkeään teoreettiseen viitekehukseen, Herzbergin kaksifaktoriteoriaan, ja että kyselyssä esitetyt kysymykset on aiemmin testattu laajoissa valtionhallinnon tyytyväisyystutkimuksissa.

5.4.1 Tulosten reliabiliteetti ja validiteetti

Tässä tutkimuksessa käytettiin kolmea eri mitta-asteikkoa:

- 1) luokittelu- eli nominaaliasteikko (taustamuuttujissa, kuten esimies ja asiantuntija)
- 2) järjestys- eli ordinaaliasteikko (kaikissa tyytyväisyyden osa-aluemuuttujissa)
 - 1= erittäin tyytymätön
 - 2= tyytymätön
 - 3= ei tyytymätön, ei tyytyväinen
 - 4= tyytyväinen
 - 5= erittäin tyytyväinen
- 3) välimatka- eli intervalliasteikko (1-10 asteikollisissa tyytyväisyys-, motivaatio- ja sitoutuneisuuskysymyksissä).

Käytetyt mitta-asteikot tarjosivat hyvän pohjan tilastolliselle analyysille.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan käytetyn tutkimusmenetelmän luotettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti on sitä parempi, mitä todennäköisimmin samalla tavalla kerätty ja samalla tavalla analysoitu aineisto antaisi samat tulokset kuin tässä tutkimuksessa saadut tulokset. Kun reliabiliteetti on hyvä, tutkimus antaa luotettavia tietoja ilmiöstä. Reliabiliteetin ollessa heikko tulokset ovat sattumanvaraisia. (Holopainen & Pulkkinen 2013, 17; Heale & Twycross 2015.)

Tutkimuksessa käytettyjen kysymysten ja mitta-asteikkojen ymmärrettävyys on monissa valti-onhallinnon tutkimuksissa testattu. Kohdeyrityksessä saadun palautteen perusteella vastaamisessa ei ole esiintynyt tulkintaongelmia. Nämä seikat antavat varmuutta saatujen tulosten luotettavuudesta.

Kyselyyn saatujen vastausten perusteella (vastausprosentti 68%, 50 vastausta) otosjoukko edustaa hyvin toimihenkilöistä koostuvaa perusjoukkoa (74). E erityisen luotettavina voidaan pitää esimiesten vastauksia, koska lähes kaikki esimiehistä vastasivat (vastausprosentti 91%). Taustamuuttajat (asema, ikä ja palveluvuodet) eivät tuoneet tilastollisesti merkitseviä eroja tyytyväisyyden, motivaation tai sitoutuneisuuden suhteen.

Empiirisen osan analysoinnissa käytettiin hyväksi laajassa käytössä olevaa SPSS-tilasto-ohjelmaa ja sovelletut tilastomenetelmät ovat yleisimmin käytössä olevia (suorat jakautumat, riskiintaulukoinnit, monimuuttajaregressio- ja faktorianalyysi). Tutkimuskysymykset oli johdettu suoraan Herzbergin kaksifaktori-teoriasta. Tutkimuksen reliabiliteetti on näiden perusteiden nojalla hyvä.

Validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksella on mitattu juuri sitä seikkaa, jota sillä oli tarkoituskin mitata (Holopainen & Pulkkinen 2013, 16). Toisin sanoen tutkitaan oikeaa ilmiötä ja kysymykset antavat lisää tietoa tuosta ilmiöstä.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennaista on, että kysymykset perustuvat selkeästi tutkimusongelmaan, tutkimushypoteeseihin ja että ne rakentuvat oikein teoreettisen viitekehysten käsitteisiin. Kysymysten asettelun tukena ovat lukuisat aiemmin tehdyt vastaavat kyselytutkimukset, joissa kysymysten toimivuus on testattu. Tässä tutkimuksessa käytettyihin tyytyväisyyden osa-aluemuuttujiin on saatu vastaukset lukuisissa valtionhallinnon vuotuisissa tyytyväisyystutkimuksissa. Tämän tutkimuksen hyvää validiteettia tukevat myös empiirisessä osuudessa saadut tulokset, jotka vastaavat teorian mukaisia hypoteeseja.

5.4.2 Tutkimuksen puutteellisuuksia

Pääosaan tutkimuskysymyksistä ja -hypoteeseista saatiin empiirisessä osuudessa selkeä vastaus. Kohdeyrityksen työtyytyväisyyden ja -motivaation taso sekä niihin keskeisesti vaikuttavat muuttujat voitiin esittää varsin yksityiskohtaisesti.

Tutkimuksessa ei kyetty pureutumaan halutussa laajuudessa tyytymättömimpien ja heikoimmin motivoituneiden riskiryhmiin. Tapausten pieni määrä ei mahdollistanut tilastollista analyysiä. Tutkimuksen tuloksinaksi jää, että ne seikat, jotka osoittautuivat voimakkaimmin työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota synnyttäväksi, koettiin riskiryhmissä heikosti toteutuneiksi.

6 Tutkimuksen hyödyntäminen kohdeyrityksessä

Tämä tutkimus luo perustan uusien työtyytyväisyys selvitysten tekoon kohdeyrityksessä. Tutkimusprosessi on kuvattu luvussa 6.1. Tutkimuksen vertailtavuuden ja luotettavuuden kannalta olennaista on säilyttää perusmuuttajat ennallaan ja tehdä itse analyysit samalla tavalla kuin tässä tutkimuksessa.

Tämä tutkimus osoitti, että työtyytyväisyys ja -motivaatio ovat kohdeyrityksessä hyvällä tasolla. Tutkimus ei tuonut myöskään esiin suuria ongelmia millään osa-alueella. Tästä huolimatta selviä kehittämiskohtia on tunnistettavissa. Luvussa 6.2 on esitetty kehittämiskohteita kahdella erilaisella lähestymistavalla priorisoituna.

Tutkimus on esitetty kohdeyrityksen johtoryhmässä 17.1.2020. Tutkija toi johtoryhmän kokoukseen ehdotuksia konkreettisista kehittämistoimenpiteistä. Johtoryhmä päätyi ottamaan osan ehdotuksista käsiteltäväksi seuraavan tilikauden aikana. Tutkimustulokset esitellään tutkimukseen osallistuneille maaliskuun 2020 loppuun mennessä.

6.1 Tutkimusprosessin kuvaus

Kvantitatiivisen tutkimuksen yksi keskeisimmistä osista on kyselylomakkeen sisältö. Tässä tutkimuksessa käytetty kyselylomake on luonteva pohja tuleville tyytyväiskyselyille, koska se on osoittautunut toimivaksi. Lisäksi uusien tutkimustulosten vertailtavuus säilyy, kun käytetään samaa lomaketta.

Lomake on laadittu Google Forms ilmaisversiolla. Kyselyjen vastaukset saadaan automaattisesti Formsiin, jossa niitä voi tarkastella reaaliaikaisesti. Google Forms luo myös omia kaavioita.

Tulosten laskentaan on tarjolla useita tilasto-ohjelmia. Tässä tutkimuksessa käytetty IBM SPSS-ohjelmisto osoittautui erittäin tehokkaaksi, monipuoliseksi ja käyttäjäystävälliseksi. SPSS-ohjelmistosta on kirjoitettu useita käyttöoppaita, joista lähdeluettelossa on mainittu muutamia.

Kyselomakkeen tiedot (muuttujat=kysymykset) tallennettiin SPSS:n dataeditoriin (Variable View). Google Formsiin tallentuneet vastaukset syötettiin SPSS:n dataeditoriin (Data View).

Tietojen tallennuksen jälkeen SPSS:llä tehtiin kaikki halutut laskennat (suorat jakaumat, ristiintaulukoinnit, regressiomallit ja faktorianalyysit). Pääosin tulokset siirrettiin Exceliin, jossa tehtiin kuvat ja taulukot tutkimusraporttiin sekä PowerPoint-esitykseen.

Tutkimuksen vaiheet:

1. päätös tutkimuksen toteuttamisesta
2. kyselomakkeen vahvistaminen
3. kyselyn toimittaminen vastaanottajille
4. vastausten analysointi
5. tulosten kokoaminen (PowerPoint/Word)
6. tulosten esittely henkilökunnalle
7. jatkotoimenpiteistä sopiminen.

6.2 Kehittämistoimenpiteiden priorisointia tutkimustulosten perusteella

Vastaukset eri osa-aluekysymyksiin olivat melko tasaisia. Voimakkaita tyytymättömyyden aiheita ei noussut esiin. Tästä huolimatta annetut arviot antavat paljon sijaa eri muuttujien parantamiselle.

Yrityksen kannalta on tärkeää vaalia niitä asioita, jotka jo ovat hyvällä tolalla. Tästä syystä on perusteltua nostaa esiin viisi parhaimmat arvosanat saanutta muuttujaa.

Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä	4,34
Oikeudenmukainen kohtelu esimiehen taholta	4,30
Esimiehen antama tuki työnteossa	4,14
Oikeudenmukainen kohtelu työtovereiden taholta	4,10
Työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön	4,00

Taulukko 16: Viisi parhaimmat arvot saanutta muuttujaa

Työmotivaation kannalta yksi keskeisimmistä tekijöistä on johtaminen, jossa lähiesimiehellä on ratkaisevan tärkeä rooli. Esimiesten oikeudenmukainen kohtelu ja tuki työssä saavat hyvät arvosanat. Näiden asioiden varmistaminen myös jatkossa on hyvin merkityksellistä. Hyvää työilmapiiriä vahvistavat tasa-arvo ja työn itsenäisyys.

Työpaikkakoulutusmahdollisuudet (kehittämistoimenpiteet)	2,98
Sisäinen viestintä ja tiedonkulku työyhteisössä	3,00
Palkkauksen muuttuminen työsuorituksen muutoksen myötä	3,02
Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa	3,10
Kehityskeskustelujen toimivuus osaamisen kehittämisessä	3,12

Taulukko 17: Viisi heikoimmat arvosanat saanutta muuttujaa

Kehittämiskohteiden kärkeen nousevat heikoimmat arviot saaneet muuttujat. Kahdessa kohdassa (koulutusmahdollisuudet ja osaamisen kehittäminen) kohdeyritykseltä kaivataan panostusta henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehittymiseen entistä parempien koulutusmahdollisuuksien myötä. Alue on varsin konkreettinen; yrityksen toiminnan edellyttämästä osaamisesta on rakennettavissa henkilöstön osaamiskartoitukset ja sitä kautta tarvittavat panostukset työssä oppimiseen, valmennukseen ja mahdollisesti ulkopuoliseen koulutukseen.

Sisäinen viestintä ja avoimuus johtamisessa ovat heikoimpien arvioiden joukossa. Molemmissa tehostamissuunnitelmat on laadittavissa nykytilan analyysin jälkeen. Johto joutuu tekemään selkeät linjaukset asiassa, jotta muutos on mahdollista maastouttaa pysyvästi.

Uralla eteneminen ja sen tukeminen työyhteisössä	3,20
Työtilat ja työvälineet	3,26
Arvojen toteutuminen käytännössä	3,28
Töiden yleinen organisointi työyhteisössä	3,32
Palkkauksen oikeudenmukaisuus	3,36
Johdon toiminta esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä	3,40

Taulukko 18: Muut keskiarvon alittaneet muuttajat

Myönteinen tulos oli se, että palkkauksen perusteita pidettiin selkeinä ja ymmärrettävinä (3,66) ja että palkkaus suhteessa työn asettamaan vaatavuustasoon oli kunnossa (3,64). Sen sijaan työsuorituksella näytti olevan heikko yhteys palkitsemiseen. Myöskään palkkauksen oikeudenmukaisuuteen ei oltu erityisen tyytyväisiä (3,36).

Muut osa-alueiden keskiarvon alle jäävät teemat ovat hyvin erityyppisiä. Johtamiseen niistä voidaan kuitenkin kytkeä urasuunnittelu, töiden organisointi, johdon esimerkkinä toiminen sekä arvojen mukaisen toiminnan vaaliminen. Näissä kysymyksissä yrityksen johtoryhmän yhdessä henkilöstöhallinnon kanssa on määritettävä tarvittavat toimenpiteet. Mahdolliset puutteet työtiloissa ja työvälineissä ovat ratkaistavissa johdon investointipäätöksillä.

Tutkimuksessa esiin tulleet kehittämiskohteet ovat pääosin luonteeltaan toimintapolitiikan muutoksia edellyttäviä, ei niinkään suuria investointeja vaativia. Hyvin suunniteltua koulutus-takin voidaan pitkälti toteuttaa työyhteisössä, jolloin välttyään kalliilta ulkopuolisilta valmennuspäiviltä.

Regressiomalleihin perustuva kehittämistoimenpiteiden priorisointi

Toimenpiteiden priorisointi sen mukaan, mihin tyytyväisyysmuuttujiin on saatu heikoimmat arvot, on varsin luontevaa. Edellä kehittämiskohteiksi valikoituivat kaikki ne muuttajat, jotka saivat kyselyssä koko muuttujajoukon keskiarvon alittavan arvion.

Regressiomallitarkastelussa priorisoiduksi tulevat ne muuttajat, jotka parhaiten selittävät työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota. Kohdeyrityksen kannalta erityisen kiinnostaa on tunnistaa motivaatioon eniten vaikuttavat muuttajat, koska ne vaikuttavat suoraan työn tuloksiin.

Sekä työtyytyväisyyttä että työmotivaatiota kuvaavat regressiomallit rakennettiin viiden muuttujan pohjalta. Mallien selityksastehan ei juuri noussut, vaikka malleihin lisättiin muuttujia.

Tyytyväisyysmallissa mukana olleet selittävät muuttujat:	Kyselyn keskiarvo
q25 Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä	3,64
q15 Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo	3,62
q24 Oikeudenmukainen kohtelu työtovereiden taholta	4,20
q17 Palkkauksen suhde työn asettamiin vaatimuksiin	3,64
q7 Esimiehen antama tuki työnteossa	4,14

Taulukko 19: Työtyytyväisyyttä selittävään malliin nousseet muuttujat

Viiden muuttujan työtyytyväisyysregressioalli selittää 68 % tyytyväisyyden vaihtelusta.

Motivaatiomallissa mukana olleet selittävät muuttujat:	Kyselyn keskiarvo
q15 Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo	3,62
q25 Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä	3,64
q11 Johdon toiminta esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä	3,40
q31 Sisäinen viestintä ja tiedonkulku työyhteisössä	3,00
q20 Uralla eteneminen ja sen tukeminen työyhteisössä	3,20

Taulukko 20: Työmotivaatiota selittävään malliin nousseet muuttujat

Viiden muuttujan motivaatioregressioalli selittää 73% motivaation vaihtelusta.

Motivaatiomallissa tärkeimmäksi muuttajaksi nousi työn innostavuus ja toiseksi tärkeimmäksi osaamisen ja työpanoksen arvostus. Tyytyväisyysmallissa samat muuttujat olivat kärjessä, mutta eri järjestyksessä. Näiden lisäksi kehittämiskohteiksi nousee kuusi muuttujaa.

Työn innostavuus on selkeästi tärkein motivaatiota selittävä muuttuja. Toimenkuvia ja tehtäviä suunnittelemalla ja organisoimalla mahdollisesti uudella tavalla työn innostavuuteen voidaan vaikuttaa. Tässä lähestymistavassa esiin tulleet kehittämiskohteet ovat osittain konkreettisia (viestintä, urakysymykset) ja osittain pohdiskelua vaativia (johdon toiminta esimerkiksi, oikeudenmukainen kohtelu työtovereiden taholta). Näitä kehittämiskohteita pohdittaessa on pyrittävä ymmärtämään myös vallitsevan yrityskulttuurin vaikutukset muutosten onnistumiseen. Olennaista on tunnistaa, että regressiomalleihin valikoituneilla muuttujilla on suuri merkitys tyytyväisyydelle ja motivaatiolle.

7 Lopuksi

Tämä tutkimustyö antoi minulle monipuolisen käsityksen kohdeyrityksessä vallitsevasta työilmapiiristä ja johtamisesta. Ilahduttavaa oli havaita, että hyvin monet asiat olivat tulosten perusteella hyvällä tolalla. Kiinnostavaa oli myös päästä näkemään yrityksen toimintaa johtamisen ja yrityksen kehittämisen näkökulmasta.

Suurimpana henkilökohtaisena haasteena minulle oli tilastollisten analyysien opiskelu. Menetelmäkurssilla saatu oppi herätti kiinnostuksen tilastolliseen analyysiin ja antoi myös pohjan etsiä tarvittavaa tietoa. Valittuihin tilastollisiin menetelmiin, ennen kaikkea faktori- ja regressioanalyysiin, pääsin kiinni helposti ymmärrettävien oppikirjojen avulla. Lisäksi löysin korkeakouluissa tehtyjä opinnäytetöitä, joissa tilastollisten menetelmien hyödyntäminen oli selkeästi kuvattu.

7.1 Teorian soveltamisen haasteet

Tämän tutkimuksen keskeisenä teoreettisena viitekehyksenä toimi Herzbergin kaksifaktoriteoria. Herzbergin teoriaan kohdistunut kritiikki oli kuitenkin otettu tämän tutkimuksen hypoteesiksi. Kritiikissä todettiin, että Herzbergin hygieniekiijät voivat toimia myös motivaattoreina (Bexheti ja Bexheti 2016). Herzbergin mukaan hygieniekiijät voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä, mutta vaikka ne ovat kunnossa, niillä ei ole motivoivaa vaikutusta. Tämän tutkimuksen tilastoanalyysit osoittivat vahvan korrelaation useiden hygieniekiijöiden ja motivaation välillä.

Teorian soveltamisen haasteet tulivat esiin aineiston suppeuden (vastauksia 50) ja osittain taustamuuttujien niukkuuden vuoksi. Työtyytymättömyyden ja motivaation puutetta ei voitu tutkia siinä laajuudessa, jossa hypoteeseissa esitettiin.

Käsitteinä työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat lähellä toisiaan. Niihin vaikuttavat pitkälti samat asiat. Tästä aiheutuu haaste saada selvyys näiden ilmiöiden keskinäisistä kytköksistä. Kuinka pitkälle työtyytyväisyys ja työmotivaatio voivat elää omaa elämäänsä. Milloin ne vaikuttavat toisiinsa haitallisesti tai kannustavasti.

Ilahduttavaa tässä tutkimuksessa oli kuitenkin se, että Herzbergin esittämät muuttujat todella toimivat käytännön työelämässä. Herzbergin keskeiset motivaattorit olivat myös tämän tutkimuksen tilastoanalyysin mukaan keskeisiä motivaattoreita.

7.2 Syventävän tutkimuksen kohteet

Kyselomakkeen taustakysymykset valittiin siten, että vastaajien anonymiteetti säilyy varmuudella. Kohdeyrityksessä on mahdollista pureutua työtyytyväisyyteen ja -motivaatioon ennen muuta taustamuuttujia lisäämällä. Pisimmälle vietyinä tämä voisi merkitä esimerkiksi henkilökohtaisten arvioiden pyytämistä nimetyille avainhenkilöille. Edellyttäisi suurta avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiriä, että tyytymättömiä ja vähiten motivoituneita henkilöitä voitaisiin haastatella. Tällöin olisi mahdollisuus saada arvokasta tietoa siitä, mitkä seikat työyhteisössä aiheuttavat eniten närää.

Tämä tutkimus nosti esiin tarpeen analysoida lisää työtyytyväisyyden ja -motivaation keskinäistä riippuvuutta. Teoriaosassa todettu tutkimushavainto, että erinomainenkaan työtyytyväisyys ei takaa hyvää motivaatiota (Kwasi 2010), on merkittävä. Tämä tuloshan tarkoittaa sitä, että yritys voi panostaa paljonkin työtyytyväisyyteen, mutta työn tulokset eivät parane lainkaan. Ilmeisesti voi olla myös niin, että työntekijät voivat olla moniin asioihin tyytymättömiä, mutta tehtävien innostavuus synnyttää ja ylläpitää heissä korkeaa motivaatiota. Tämän tutkimuksen kyselyaineiston suppeudesta aiheutuneet tilastollisen analyysin rajoitukset osoittivat, että työtyytyväisyyden ja motivaation keskinäisiin suhteisiin syvällisesti perehtyvä tutkimus edellyttää huomattavasti suurempaa havaintoaineistoa kuin tässä tutkimuksessa oli käytettävissä (50).

Lähteet

Painetut

- Cameron K. ja Quinn R. 2006. Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the competing values framework. San Francisco: Jossey-Bass cop.
- Goleman D. 1999. Tunneäly työelämässä. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Helsilä M. ja Salojärvi S. 2013. STRATEGISEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KÄYTÄNNÖT. Talentum Oyj.
- Holopainen M. ja Pulkkinen P. 2013. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Holopainen M. ja Pulkkinen P. 2008. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Härkönen E., Nissinen J. & Tiusanen O. 1990. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Juuti P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen: Johtamisen ja organisaatioiden perusteet. Helsinki: Otava.
- Juuti P. ja Rovio E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otava.
- Kananen J. 2008. Kvantti- kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Kaski S. ja Kiander T. 2007. Minä johtajana - Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita
- Kauhanen J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino.
- Karhunen V., Rasi I. & Kanninen A. 2010. IBM SPSS Statistics Perusteet. Oulu: Oulun yliopistopaino.
- Kotila O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Helsingin kaupakorkeakoulun julkaisuja B-62. Helsinki: HeSe print.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää, työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tallinna: AS Pakett
- McClelland D. C. 1987. Human Motivation. USA: Cambridge University Press.
- Northouse P. G. 2013. Leadership. Theory and Practice. USA: SAGE Publications.

Saastamoinen K. & Olkkonen R. 2012. SPSS perusopas markkinatutkijalle. Turku: Turun yliopiston kauppakorkeakoulu.

Ulrich D., Smallwood N. & Sweetman K. 2010. Johtamisen koodi. Tallinna: Tietosanoma Oy.

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

Viitala R. ja Jylhä E. 2019. Johtaminen - keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Keuruu: Edita Publishing Oy.

Sähköiset

Aalto Yliopisto, luento 8, 2016. Organisaatiokäyttäytyminen. Aalto Yliopisto. Viitattu 27.11.2019. https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/369662/mod_resource/content/1/Luento%208%20-%20Transformatiivinen%20johtajuus.pdf

Aziri B. 2011. JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE VOL. 3 ISSUE 4 (2011) PP: 77-86. Viitattu 25.10.2019. <http://mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>

Barling J., Slater F. & Kelloway E.K. 2000. Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. Leadership & Organisation Development Journal 21/3 2000. Viitattu 27.11.2019. <https://hosted.smith.queensu.ca/faculty/jbarling/Articles/2000%20Barling%20et%20al.pdf>

Bexheti L. & Bexheti A. 2016. The Impact of Herzberg's Two Factor Theory and Efficiency at Work European Journal of Multidisciplinary Studies Jan-Apr 2016 Vol.1 Nr. 2. Viitattu 26.11.2019. http://journals.euser.org/files/articles/ejms_jan_apr_16_nr2/Luljeta.pdf

Cargotec vuosikatsaus 2018. Viitattu 6.12.2019. https://www.cargotec.com/493d51/globalassets/files/investors/reports/2018/cargotec_vuosikatsaus_2018.pdf

El-Sherif H. 2014. Applications of Management Theory. ResearchGate. Viitattu 1.12.2019. https://www.researchgate.net/publication/271530940_Applications_of_Management_Theory

Heale R. & Twycross A. 2015. Validity and reliability in quantitative research. Viitattu 22.10.2019. https://www.researchgate.net/publication/280840011_VValidity_and_reliability_in_quantitative_research

Henkilöstöraportti 2018. Maanmittauslaitos. Viitattu 6.12.2019. <https://www.maanmittauslaitos.fi/sites/maanmittauslaitos.fi/files/attachments/2019/04/Henkil%C3%B6st%C3%B6raportti%202018.pdf>

Henkilöstöraportti 2018. Porvoon kaupunki. Viitattu 6.12.2019. <http://porvoo01.oncloudos.com/kokous/201911000-5-1.PDF>

Kapur R. 2018. Factors Influencing Job Satisfaction. University of Delhi. Viitattu 22.10.2019. https://www.researchgate.net/profile/Radhika_Kapur/publication/323700853_Factors_Influencing_Job_Satisfaction/links/5aa67d81458515b3e5c1363d/Factors-Influencing-Job-Satisfaction?origin=publication_detail

Kauhanen J. 2016. Henkilöstön vaihtuvuus ja sen kustannukset. <https://mycourses.aalto.fi/mod/resource/view.php?id=106741>

Kauhanen J., Leppävuori S., Malinen L. & Mansukoski S. 2015. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015 - ihmisistä on kysymys. Aalto-yliopiston kokoomajulkaisu Kauppa + Talous 7/2015. Viitattu 20.9.2019. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/18989/isbn9789526063492.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kaur A. 2013. Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms. Global Journal of Management and Business Studies. ISSN 2248-9878 Volume 3, Number 10 (2013), pp. 1061-1064 © Research India Publications. Viitattu 26.11.2019. <http://www.ripublication.com/gjmbs.htm>

Kopelman R. E. & Prottas D. J. 2013. Theory X and Theory Y published in the Sage Encyclopedia of Management Theories. ResearchGate. Viitattu 15.11.2019. <https://www.researchgate.net/publication/272293871>

Kwasi D-B. 2010. Job satisfaction and motivation: Understanding its impact on employee commitment and organizational performance. Viitattu 25.10.2019. https://www.researchgate.net/publication/288217328_Job_satisfaction_and_motivation_Understanding_its_impact_on_employee_commitment_and_organisational_performance

Legault L. 2016 Intrinsic and Extrinsic Motivation. ResearchGate. Viitattu 25.11.2019. https://www.researchgate.net/publication/311692691_Intrinsic_and_Extrinsic_Motivation/link/59d68704458515db19c4fd10/download

- Lunenburg F. C. 2011. Goal-Setting Theory of Motivation. INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT, BUSINESS, AND ADMINISTRATION VOLUME 15, 1/ 2011. Viitattu 16.11.2019. <http://nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20Goal-Setting%20Theoryof%20Motivation%20IJ-MBA%20V15%20N1%202011.pdf>
- Lämsä A-M. 2.5.2016. Luento ”Henkilöstöjohtaminen”. Academic Life ohjausryhmän kokous. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 11.9.2019. <https://docplayer.fi/46279475-Jyvaskylan-yliopisto-henkilostojohtaminen-academic-life-ohjausryhman-kokous-jyvaskylan-yliopisto-anna-maijalamsa.html>
- Martela F. & Jarenko K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Viitattu 18.11.2019. https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf
- Mellin I. 2006. Tilastolliset menetelmät: Lineaarinen regressioanalyysi. Luentomoniste. TKK. Viitattu 20.10.2019. <https://math.aalto.fi/opetus/sovtoda/oppikirja/Regranal.pdf>
- Mothilal R. 2010. The values, personal traits and characteristics of leaders who get things done. Viitattu 4.12.2019. <https://pdfs.semanticscholar.org/9520/2fda2e1dd16ca8cca3839b6ce75595cb1ba2.pdf>
- Mulder P. 2018. Vroom’s Expectancy Theory. Toolshero. Viitattu 22.10.2019. <https://www.toolshero.com/psychology/vrooms-expectancy-theory/>
- Roth P-C. 7.9.2018. Näkökulmia strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Nettiartikkeli. Viitattu 11.9.2019. <https://hallintoakatemia.fi/nakokulmia-strategiseen-henkilostojohtamiseen/>
- Royle M.T. & Hall A. T. (2012) THE RELATIONSHIP BETWEEN McCLELLAND’S THEORY OF NEEDS, FEELING INDIVIDUALLY ACCOUNTABLE, AND INFORMAL ACCOUNTABILITY FOR OTHERS. International journal of management and marketing research ♦volume 5 ♦ number 1/2012. Viitattu 1.12.2019. <https://pdfs.semanticscholar.org/562f/270af7553ac404d8c5800b71c28ac1de1399.pdf>
- Sari J. 2018. Locke’s Goal-Setting Theory. ToolsHero. Viitattu 23.10.2019. <https://www.toolshero.com/time-management/edwin-locke-goal-setting-theory/>

- Singh S. K. & Tiwari W. 2011. Relationship between Motivation and Job Satisfaction of the white collar employees: A Case Study. Viitattu 22.10.2019. https://www.researchgate.net/publication/265227941_RELATIONSHIP_BETWEEN_MOTIVATION_AND_JOB_SATISFACTION_OF_THE_WHITE_COLLAR_EMPLOYEES_A_CASE_STUDY
- S-pankki. Hyvinvoiva henkilöstö. Viitattu 6.12.2019. <https://www.s-pankki.fi/fi/s-pankki-yri-tyksena/vastuullisuus/Hyvinvoiva-henkilosto/>
- Suomen Pankki HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS 2017. Viitattu 6.12.2019. https://www.suomenpankki.fi/globalassets/fi/suomen_pankki/ura/documents/henkilostotilinpaatos_sp_2017.pdf
- Taanila A. 2010 Lineaariset regressiomallit. Viitattu 2.2.2020. <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/m/regressio.pdf>
- Tan S.K., Wan F.W.Y., ja Mohammad T.M.I 2013. Herzberg's Two-Factor Theory on Work Motivation: Does it Works for Today's Environment? Viitattu 22.10.2019. https://www.researchgate.net/publication/262639924_Herzberg's_Two-Factor_Theory_on_Work_Motivation_Does_it_Works_for_Todays_Environment
- Tilastokeskuksen tilinpäätös vuodelta 2018. Viitattu 6.12.2019. https://www.stat.fi/static/media/uploads/org/tilastokeskus/tilinpaatos_2018.pdf
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 12.11.2019. <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>
- Työterveyslaitos. Hyvän johtamisen kriteerit. Viitattu 22.10.2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>
- Valtion henkilöstön työtyytyväisyysvuonna 2018 VMBaro Valtion henkilöstötutkimus Julkaisujankohta 03/2019. Viitattu 6.12.2019. <https://www.palkeet.fi/media/vmbaro/analyysiraportti2018.pdf>
- Vanhala S., Tilev K. ja Lindström S. 2012. Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Aaltoyliopiston julkaisusarja Kauppa + talous 2/2012. Viitattu 22.12.2019 <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11065/isbn9789526047676.pdf?sequence%20SAT%20ja%20%20sivulle%20107>
- Zendage H. 2018. DOUGLAS MCGREGOR THEORY X AND Y. Scholarly Research Journal for Humanity Science & English Language, Online ISSN 2348-3083, SJ IMPACT FACTOR 2016 = 4.44. Viitattu 15.11.2019 www.srjis.com <http://oaji.net/articles/2017/1201-1529749187.pdf>

Julkaisemattomat

Nobinan sisäinen intranet: Raccoon. Viitattu 20.12.2019

Kuviot

Kuvio 1: Organisaatiokaavio (Raccoon).	14
Kuvio 2: Maslowin tarvehierarkia (Viitala & Jylhä 2019, 234).	21
Kuvio 3: Herzbergin kaksifaktoriteorian hygienia- ja motivaatiotekijät (Tan ym. 2013).	22
Kuvio 4: Locken tavoiteasetannan periaatteet (Sari 2018).	27
Kuvio 5: Eri yrityskulttuurien tunnuspiirteitä (Cameron & Quinn 2006, 67).	30
Kuvio 6: Transformatiivinen johtajuus ja sen vaihtoehdot (Aalto Yliopisto luento 2016).	33
Kuvio 7: Johtajuuden tehokkuusmalli (Mothilal 2010, 13).	40
Kuvio 8: Kyselyyn vastanneet iän mukaan (%-jakautuma, n=50).	47
Kuvio 9: Vastajat aseman mukaan (%-jakautuma, n=50)	48
Kuvio 10: Vastajat palveluksessa olovuosien mukaan (%-jakautuma, n=50)	48
Kuvio 11: Tyytyväisyys (n=50).	50
Kuvio 12: Sitoutuneisuus (n=50)	52
Kuvio 13: Työmotivaatio (n=50)	53
Kuvio 14: Johtaminen	55
Kuvio 15: Työn sisältö ja haasteellisuus	56
Kuvio 16: Palkkaus.....	56
Kuvio 17: Tietoisuus vastaavan työn palkkatasosta muilla aloilla	57
Kuvio 18: Oman palkan suhde muiden alojen vastaavaan työhön	57
Kuvio 19: Kehittymisen tuki	58
Kuvio 20: Työilmapiiri ja yhteistyö.....	58
Kuvio 21: Työolot	59
Kuvio 22: Tiedonkulku	59
Kuvio 23: Työnantajakuva	59
Kuvio 24: Muuttujien selityssaste (työtyytyväisyys)	66
Kuvio 25: Muuttujien selityssaste (motivaatio).....	67

Taulukot

Taulukko 1: Työtyytyväisyys taustamuuttujittain (n=50)	51
Taulukko 2: Työtyytyväisyyden taso eri yrityksissä (S-pankki 2018; Suomen Pankki 2017; Cargotec 2018; Porvoon kaupunki 2018; Maanmittauslaitos 2018; VMBaro 2018; Tilastokeskus 2018).	51
Taulukko 3: Sitoutuneisuus.....	52
Taulukko 4: Motivaatio.....	53
Taulukko 5: Pearson Chi-Square taustamuuttujittain	54
Taulukko 6: Faktori 1 Viestintä, arvot ja maine.....	61
Taulukko 7: Faktori 2 Työn sisältö ja arvot	61
Taulukko 8: Faktori 3 Palkkaus ja työolosuhteet.....	61

Taulukko 9: Faktori 4 Työn joustavuus, varmuus työstä	62
Taulukko 10: Faktori 5 Lähiesimies	62
Taulukko 11: Faktori 6 Kehittymismahdollisuudet ja yhteistyö	62
Taulukko 12: Kaikki korrelaatiot ovat merkitseviä 0.01 tasolla.....	64
Taulukko 13: Kaikki korrelaatiot ovat merkitseviä 0.01 tasolla.....	65
Taulukko 14: Työtyytyväisyyden kanssa eniten korreloivat muuttujat	66
Taulukko 15: Motivaatiomallissa mukana olleet selvitettävät muuttujat	67
Taulukko 16: Viisi parhaimmat arvot saanutta muuttujaa	72
Taulukko 17: Viisi heikoimmat arvosanat saanutta muuttujaa.....	72
Taulukko 18: Muut keskiarvon alittaneet muuttujat	73
Taulukko 19: Työtyytyväisyyttä selittävään malliin nousseet muuttujat	74
Taulukko 20: Työmotivaatiota selittävään malliin nousseet muuttujat	74

Liitteet

Liite 1: Toimihenkilöillä teetetty nettipohjainen kysely.....	86
Liite 2: Muuttujien frekvenssi- ja prosenttijakaumat, keskiarvot ja keskihajonnat	90
Liite 3: Perusmuuttujien keskinäiset korrelaatiot	92
Liite 4: Perusmuuttujavastausten keskiarvot taustamuuttujittain	99
Liite 5: Kommunaliteetit	101
Liite 6: Regressiomallien jäännöstermien normaalijakaumakuviot SPSS:stä	103

Liite 1: Toimihenkilöillä teetetty nettipohjainen kysely

Työtyytyväisyys- ja -motivaatiotutkimus

Tämän kyselytutkimuksen tarkoituksena on selvittää Nobinan toimihenkilöiden työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota. Luvan tutkimuksen tekemiseen olen saanut Nobinan johdolta. Tutkimus on opinnäytetyöni Laurea-ammattikorkeakoulun liiketalouden tradenomitutkintoon.

Tutkimuksen etiikkaan kuuluu, että tutkimusprosessissa ja tutkimusraportissa ei paljastu yksittäisen vastaajan henkilöllisyys. Teen selvityksen täysin itsenäisesti ja luovutan Nobinalle sovitusti ainoastaan valmiin loppuraportin.

Sekä minä että Nobinan johto toivomme kaikkien vastaavan kysymyksiin täysin rehellisesti. Vain rehellisten vastausten pohjalta toimintaa voidaan lähteä kehittämään oikeaan suuntaan. Jokainen vastaus on hyvin tärkeä, jotta tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Kyselyssä on osiot 1-10 sekä lopussa vapaaehtoinen "muu palaute". Vastausaika on noin 15-30 minuuttia.

Kiitos jo etukäteen panoksestasi tähän tutkimukseen.

Sanna Kärkäs

Kysymykset

1 Taustakysymykset

1.1 Palveluvuoteni Nobinalla

- 1 Alle 5 vuotta
- 2 5-10 vuotta
- 3 Yli 10 vuotta

1.2 Ikä

- 1 Alle 35 vuotta
- 2 35-50 vuotta
- 3 Yli 50 vuotta

1.3 Asema yrityksessä

- 1 Esimies
- 2 Asiantuntija

2 Tyytyväisyyden ja -motivaation kokonaiskuva

2.1 Kuinka tyytyväinen olet kokonaisuudessaan työpaikkaasi Nobinalla

(Olen tyytyväinen työtehtäviini, esimiehiltä saamaani tukeen, työtovereihini, työolosuhteisiin ja saamaani korvaukseen työstä.)

Vastaukset akselilla 1-10, jossa 1=erittäin tyytymätön ja 10=erittäin tyytyväinen

2.2 Kuinka motivoitunut (innostunut) olet antamaan täyden työpanoksesi päivittäin Nobinalle

(Olen innostunut työstäni ja voin käyttää osaamistani siinä. Haluan kehittyä työssäni ja suorittaa tehtävistäni mahdollisimman hyvin. Työni itsessään on palkitsevaa.)

Vastaukset akselilla 1-10, jossa 1=erittäin heikosti motivoitunut ja 10=erittäin motivoitunut

2.3 Kuinka todennäköisesti siirtyisit toisen työntekijän palvelukseen, jos sinulle tarjottaisiin vastaavanlaisia tehtäviä suunnilleen samoilla ehdoilla (palkkaus ym).

Vastaukset akselilla 1-10, jossa 1=vaihtaisin erittäin todennäköisesti ja 10= en vaihtaisi työpaikkaa.

3 - 10 Tyytyväisyys ja motivaatio eri tekijöiden suhteen

Seuraaviin asioihin otat kantaa pääasiassa viisiportaisella asteikolla, jossa

1= erittäin tyytymätön

2= tyytymätön

3= ei tyytymätön, eikä tyytyväinen

4= tyytyväinen

5= erittäin tyytyväinen

Avoimet kysymykset eivät ole pakollisia. Saavutamme yhteisesti suurimman hyödyn, mikäli kaikki vastaisivat myös avoimiin kenttiin.

Johtaminen

3.1 Esimiehen antama tuki työnteossa

3.2 Töiden yleinen organisointi työyhteisössä

3.3 Esimiehen palaute työtuloksista, ammatinhallinnasta ja kehittymisestä

3.4 Oikeudenmukainen kohtelu esimiehen taholta

3.5 Johdon toiminta esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä

3.6 Miten itse edistän alaisena ja esimiehenä (jos olen esimies) näiden asioiden toteutumista? **(avoin)**

3.7 Mitä Nobinalla voitaisiin tehdä paremmin näiden asioiden edistämiseksi? **(avoin)**

Työn sisältö ja haasteellisuus

4.1 Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys

4.2 Työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön

4.3 Työn haastavuus

4.4 Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo

4.5 Miten itse edistän alaisena ja esimiehenä (jos olen esimies) näiden asioiden toteutumista?
(avoin)

4.6 Mitä Nobinalla voitaisiin tehdä paremmin näiden asioiden edistämiseksi? (avoin)

Palkkaus

5.1 Palkkauksen perusteiden selkeys ja ymmärrettävyys

5.2 Palkkauksen suhde työn asettamaan vaativuuteen

5.3 Palkkauksen muuttuminen työsuorituksen muutoksen myötä

5.4 Palkkauksen oikeudenmukaisuus

5.5 Oletko tietoinen vastaavan työn palkkatasosta muilla aloilla?

5.6. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen "kyllä", onko palkkasi

1. Selkeästi suurempi
2. Selkeästi pienempi
3. Suurin piirtein samalla tasolla

Kehittymisen tuki

6.1 Uralla eteneminen ja sen tukeminen työyhteisössä

6.2 Työpaikkakoulutusmahdollisuudet (kehittämistoimenpiteet)

6.3 Kehityskeskustelujen toimivuus osaamisen kehittämisessä

6.4 Miten itse edistän alaisena ja esimiehenä (jos olen esimies) näiden asioiden toteutumista?
(avoin)

6.5 Mitä Nobinalla voitaisiin tehdä paremmin näiden asioiden edistämiseksi? (avoin)

Työilmapiiri ja yhteistyö

7.1 Sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri työyhteisössä

7.2 Oikeudenmukainen kohtelu työtovereiden taholta

7.3 Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä

7.4 Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä

7.5 Miten itse edistän alaisena ja esimiehenä (jos olen esimies) näiden asioiden toteutumista?
(avoin)

7.6 Mitä Nobinalla voitaisiin tehdä paremmin näiden asioiden edistämiseksi? (avoin)

Työolot

8.1 Mahdollisuudet yhteen sovittaa työ- ja yksityiselämä

8.2 Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa

8.3 Jaksamiseni ja energisyyteni

8.4 Työtilat ja työvälineet

8.5 Miten itse edistän alaisena ja esimiehenä (jos olen esimies) näiden asioiden toteutumista?
(avoin)

8.6 Mitä Nobinalla voitaisiin tehdä paremmin näiden asioiden edistämiseksi? (avoin)

Tiedonkulku

9.1 Sisäinen viestintä ja tiedonkulku työyhteisössä

9.2 Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa

9.3 Miten itse edistän alaisena ja esimiehenä (jos olen esimies) näiden asioiden toteutumista? **(avoin)**

9.4 Mitä Nobinalla voitaisiin tehdä paremmin näiden asioiden edistämiseksi? **(avoin)**

Työantajakuva

10.1 Nobinan maine hyvänä työnantajana

10.2 Arvojen selkeys ja ymmärrettävyys

10.3 Arvojen toteutuminen käytännössä

10.4 Miten itse edistän alaisena ja esimiehenä (jos olen esimies) näiden asioiden toteutumista? **(avoin)**

10.5 Mitä Nobinalla voitaisiin tehdä paremmin näiden asioiden edistämiseksi? **(avoin)**

Muu palaute

Vapaavalintaiset terveiset, palautteet, ideat, kommentit jne **(avoin)**

Liite 2: Muuttujien frekvenssi- ja prosenttijakaumat, keskiarvot ja keskihajonnat

Arvosteluasteikko									
1= erittäin tyytymätön									
2= tyytymätön									
3= ei tyytymätön, eikä tyytyväinen									
4= tyytyväinen									
5= erittäin tyytyväinen									
		Arvosteluasteikko					Keski- arvo	Keski- hajonta	
		1	2	3	4	5			
Johtaminen									
Esimiehen antama tuki työteossa	Kpl	1	2	4	25	18	4,14	0,88	
	%	2,0	4,0	8,0	50,0	36,0			
Työn yleinen organisointi työyhteisössä	Kpl	2	7	16	23	2	3,32	0,91	
	%	4,0	14,0	32,0	46,0	4,0			
Esimiehen palaute työtuloksista, ammatinhallinnasta ja kehittämisestä	Kpl	2	1	10	29	8	3,80	0,88	
	%	4,0	2,0	20,0	58,0	16,0			
Oikeudenmukainen kohtelu esimiehen taholta	Kpl	1	2	5	15	27	4,30	0,95	
	%	2,0	4,0	10,0	30,0	54,0			
Johdon toiminta esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä	Kpl	2	6	17	20	5	3,40	0,97	
	%	4,0	12,0	34,0	40,0	10,0			
Työn sisältö ja haasteellisuus									
Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys	Kpl	6	11	28	5	50	3,64	0,83	
	%	12,0	22,0	56,0	10,0	100,0			
Työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön	Kpl	0	2	9	26	13	4,00	0,78	
	%	0	4,0	18,0	52,0	26,0			
Työn haastavuus	Kpl	0	2	8	29	11	3,98	0,74	
	%	0	4,0	16,0	58,0	22,0			
Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo	Kpl	1	6	11	25	7	3,62	0,95	
	%	2,0	12,0	22,0	50,0	14,0			
Palkkaus									
Palkkauksen perusteiden selkeys ja ymmärrettävyys	Kpl	3	4	10	23	10	3,66	1,08	
	%	6,0	8,0	20,0	46,0	20,0			
Palkkauksen suhde työn asettamaan vaativuuteen	Kpl	2	3	14	23	8	3,64	0,96	
	%	4,0	6,0	28,0	46,0	16,0			
Palkkauksen muuttuminen työsuorituksen muutoksen myötä	Kpl	6	11	12	18	3	3,02	1,15	
	%	12,0	22,0	24,0	36,0	6,0			
Palkkauksen oikeudenmukaisuus	Kpl	4	5	14	23	4	3,36	1,05	
	%	8,0	10,0	28,0	46,0	8,0			
Kehittymisen tuki									
Uralla eteneminen ja sen tukeminen työyhteisössä	Kpl	5	4	22	14	5	3,20	1,07	
	%	10,0	8,0	44,0	28,0	10,0			
Työpaikkakoulutusmahdollisuudet (kehittämistoimenpiteet)	Kpl	8	6	19	13	4	2,98	1,17	
	%	16,0	12,0	38,0	26,0	8,0			
Kehityskeskustelujen toimivuus osaamisen kehittämisessä	Kpl	4	9	18	15	4	3,12	1,06	
	%	8,0	18,0	36,0	30,0	8,0			

Arvosteluasteikko									
1= erittäin tyytymätön									
2= tyytymätön									
3= ei tyytymätön, eikä tyytyväinen									
4= tyytyväinen									
5= erittäin tyytyväinen									
		Arvosteluasteikko					Keski- arvo	Keski- hajonta	
		1	2	3	4	5			
Työilmapiiri ja yhteistyö									
Sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri työyhteisössä	Kpl	0	7	12	19	12	3,72	0,99	
	%	0	14,0	24,0	38,0	24,0			
Oikeudenmukainen kohtelu työtovereiden taholta	Kpl	1	0	11	19	19	4,10	0,89	
	%	2,0	0	22,0	38,0	38,0			
Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä	Kpl	3	3	13	21	10	3,64	1,06	
	%	6,0	6,0	26,0	42,0	20,0			
Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä	Kpl	0	3	4	16	27	4,34	0,87	
	%	0	6,0	8,0	32,0	54,0			
Työolot									
Mahdollisuudet yhteen sovittaa työ- ja yksityiselämä	Kpl	1	3	7	24	15	3,98	0,94	
	%	2,0	6,0	14,0	48,0	30,0			
Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa	Kpl	0	2	14	25	9	3,82	0,77	
	%	0	4,0	28,0	50,0	18,0			
Jaksamiseni ja energisyyteni	Kpl	0	6	8	28	8	3,76	0,87	
	%	0	12,0	16,0	56,0	16,0			
Työtilat ja työvälineet	Kpl	3	10	15	15	7	3,26	1,12	
	%	6,0	20,0	30,0	30,0	14,0			
Tiedonkulku									
Sisäinen viestintä ja tiedonkulku työyhteisössä	Kpl	4	15	11	17	3	3,00	1,11	
	%	8,0	30,0	22,0	34,0	6,0			
Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa	Kpl	3	11	17	16	3	3,10	1,02	
	%	6,0	22,0	34,0	32,0	6,0			
Työnantajakuva									
Nobinan maine hyvänä työnantajana	Kpl	0	3	20	20	7	3,62	0,81	
	%	0	6,0	40,0	40,0	14,0			
Arvojen selkeys ja ymmärrettävyys	Kpl	0	4	12	25	9	3,78	0,84	
	%	0	8,0	24,0	50,0	18,0			
Arvojen toteutuminen käytännössä	Kpl	3	4	21	20	2	3,28	0,90	
	%	6,0	8,0	42,0	40,0	4,0			

	PalveluuoDET Nobinalla	Ikä	Asema	Tyväisykseni työpaikalla Nobinalla	Motivaationi	Sitoutuneisuus ni työpaikalla Nobinalla	Esimiehen antama tuki työnteossa	Työn yleinen organisointi työyhteisössä	Esimiehen palaute työluokista, ammattinhalinn asta ja kehittymisestä	Oikeudenmukai nen kohtelu esimiehen taholta	Johdon toiminta esimerkinä ja suunnannäyttäjä änä
Työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön	-.089 .539 50	-.034 .815 50	-.052 .718 50	.469** .001 50	.490** .000 50	.220 .126 50	.089 .540 50	.428** .002 50	.207 .149 50	.356 .011 50	.350 .013 50
Työn haastavuus	.094 .518 50	.181 .207 50	-.087 .547 50	.381** .006 50	.573** .000 50	.177 .218 50	.160 .266 50	.522** .000 50	.181 .208 50	.124 .391 50	.466** .001 50
Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo	-.025 .866 50	.004 .978 50	-.131 .365 50	.603** .000 50	.826** .000 50	.417** .003 50	.335** .017 50	.616** .000 50	.373** .008 50	.265 .063 50	.726** .000 50
Palkkauksen perusteiden selkeys ja ymmärrettävyys	.193 .179 50	.074 .608 50	.081 .576 50	.565** .000 50	.523** .000 50	.273 .055 50	.351** .012 50	.381** .006 50	.270 .058 50	.517** .000 50	.425** .002 50
Palkkauksen suhde työn asettamaan vaatiuuteen	.120 .406 50	.085 .557 50	.066 .648 50	.579** .000 50	.451** .001 50	.303** .032 50	.301** .034 50	.342** .015 50	.250 .080 50	.364** .009 50	.376** .007 50
Palkkauksen muuttuminen työsuorituksen muutoksen myötä	.060 .677 50	-.094 .517 50	.092 .526 50	.572** .000 50	.526** .000 50	.255 .073 50	.319** .024 50	.343** .015 50	.286** .044 50	.199 .166 50	.487** .000 50
Palkkauksen oikeudenmukaisuus	.177 .218 50	.023 .872 50	-.022 .880 50	.520** .000 50	.444** .001 50	.163 .257 50	.254 .075 50	.347** .013 50	.279** .049 50	.340** .016 50	.318** .024 50
Uralla eteneminen ja sen tulkein työyhteisössä	.152 .293 50	.134 .352 50	-.161 .265 50	.460** .001 50	.661** .000 50	.306** .031 50	.446** .001 50	.581** .000 50	.477** .000 50	.441** .001 50	.729** .000 50
Työpaikkakoulutusmahdollii suudet (kehittämistoimenpiteet)	.040 .785 50	-.090 .536 50	.195 .174 50	.433** .002 50	.579** .000 50	.260 .069 50	.538** .000 50	.350** .013 50	.472** .001 50	.335** .017 50	.728** .000 50
Kehityskeskustelujen toimivuus osaamisen kehittämisessä	-.131 .365 50	.016 .912 50	-.059 .686 50	.431** .002 50	.536** .000 50	.248 .082 50	.462** .001 50	.570** .000 50	.637** .000 50	.448** .001 50	.686** .000 50
Sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri työyhteisössä	-.047 .747 50	-.246 .085 50	-.212 .140 50	.565** .000 50	.404** .004 50	.216 .131 50	.467** .001 50	.236 .098 50	.262 .066 50	.372** .008 50	.332** .019 50
Oikeudenmukainen kohtelu työtovereiden taholla	-.078 .588 50	-.129 .372 50	-.282** .047 50	.584** .000 50	.585** .000 50	.193 .179 50	.452** .001 50	.363** .010 50	.444** .001 50	.592** .000 50	.475** .000 50

	Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys	Työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön	Työn haastavuus	Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo	Palkkauksen perusteiden selkeys ja ymmärrettävyys	Palkkauksen suhde työn asettamaan vaativuuteen	Palkkauksen muuttuminen työsuorituksen muutoksen myötä	Palkkauksen oikeudenmukaisuus	Uralla eteneminen ja sen tukeminen työyhteisössä	Työpaikkakoulutustamahdollisuudet (kehittämistoimenpiteet)	Kehityskeskustelujen toimivuus osaamisen kehittämisessä
Työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön	,315 ,026 50	1 50									
Työn haastavuus	,520** ,000 50	,492** ,000 50	1 50								
Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo	,526** ,000 50	,497** ,000 50	,571** ,000 50	1 50							
Palkkauksen perusteiden selkeys ja ymmärrettävyys	,248 ,082 50	,459** ,001 50	,399** ,004 50	,550** ,000 50	1 50						
Palkkauksen suhde työn asettamaan vaativuuteen	,474** ,001 50	,298** ,036 50	,218 ,128 50	,474** ,001 50	,605** ,000 50	1 50					
Palkkauksen muuttuminen työsuorituksen muutoksen myötä	,565** ,000 50	,430** ,002 50	,430** ,002 50	,551** ,000 50	,465** ,001 50	,650** ,000 50	1 50				
Palkkauksen oikeudenmukaisuus	,436** ,002 50	,349** ,013 50	,404** ,004 50	,451** ,001 50	,707** ,000 50	,739** ,000 50	,655** ,000 50	1 50			
Uralla eteneminen ja sen tukeminen työyhteisössä	,614** ,000 50	,390** ,005 50	,520** ,000 50	,662** ,000 50	,590** ,000 50	,467** ,001 50	,560** ,000 50	,500** ,000 50	1 50		
Työpaikkakoulutusmahdollisuudet (kehittämistoimenpiteet)	,436** ,002 50	,178** ,215 50	,352** ,012 50	,639** ,000 50	,447** ,001 50	,428** ,002 50	,546** ,000 50	,390** ,005 50	,705** ,000 50	1 50	
Kehityskeskustelujen toimivuus osaamisen kehittämisessä	,538** ,000 50	,319** ,024 50	,366** ,009 50	,555** ,000 50	,303** ,032 50	,362** ,010 50	,398** ,004 50	,273** ,055 50	,590** ,000 50	,577** ,000 50	1 50

	Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys	Työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön	Työn haastavuus	Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo	Palkkauksen perusteiden selkeys ja ymmärrettävyys	Palkkauksen suhde työn asettamaan vaativuuteen	Palkkauksen muuttuminen työsuorituksen muutoksen myötä	Palkkauksen oikeudenmukaisuus	Uralla eteneminen ja tukeminen työyhteisössä	Työpaikkakoulutusmahdollisuudet (kehittämistoimien enpiteet)	Kehityskeskusteiden toimivuus osaamisen kehittämisessä
Sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri työyhteisössä	,074 ,611 50	,263 ,065 50	,242 ,090 50	,407** ,003 50	,424** ,002 50	,149 ,302 50	,238 ,097 50	,296** ,037 50	,343** ,015 50	,453** ,001 50	,188 ,192 50
Oikeudenmukainen kohtelu työtovereiden lähtöä	,273 ,055 50	,500** ,000 50	,344 ,014 50	,582** ,000 50	,484** ,000 50	,234 ,102 50	,238 ,096 50	,335** ,017 50	,495** ,000 50	,396** ,004 50	,312** ,027 50
Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä	,313 ,027 50	,613** ,000 50	,482** ,000 50	,673** ,000 50	,637** ,000 50	,408** ,003 50	,422** ,002 50	,467** ,001 50	,477** ,000 50	,371** ,008 50	,436** ,002 50
Sukupuolien tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä	-,053 ,714 50	,299* ,035 50	,105 ,466 50	,333* ,018 50	,450** ,001 50	,149 ,303 50	,095 ,513 50	,221 ,122 50	,232 ,105 50	,167 ,246 50	,175 ,223 50
Mahdollisuudet yhteensovittaa työ- ja yksityiselämä	,122 ,398 50	,585** ,000 50	,029 ,843 50	,406** ,003 50	,517** ,000 50	,421** ,002 50	,341** ,015 50	,341** ,015 50	,269 ,059 50	,167 ,245 50	,249 ,082 50
Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa	,152 ,293 50	,404** ,004 50	,242 ,090 50	,434** ,002 50	,462** ,001 50	,486** ,000 50	,347** ,013 50	,309** ,029 50	,316** ,026 50	,266 ,061 50	,225 ,116 50
Jaksamisen ja energisyyden	,189 ,188 50	,330 ,019 50	,245 ,086 50	,557** ,000 50	,432** ,002 50	,430** ,002 50	,412** ,003 50	,276 ,052 50	,272 ,056 50	,416** ,003 50	,275 ,054 50
Työttötilat ja työvälineet	,345 ,014 50	,279 ,050 50	,374** ,007 50	,538** ,000 50	,462** ,001 50	,655** ,000 50	,502** ,000 50	,406** ,003 50	,449** ,001 50	,471** ,001 50	,419** ,002 50
Sisäinen viestintä ja tiedonkulku työyhteisössä	,446 ,001 50	,306 ,030 50	,447** ,001 50	,722** ,000 50	,478** ,000 50	,498** ,000 50	,480** ,000 50	,318** ,025 50	,604** ,000 50	,647** ,000 50	,573** ,000 50
Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa	,384** ,006 50	,180 ,211 50	,192 ,181 50	,530** ,000 50	,459** ,001 50	,538** ,000 50	,452** ,001 50	,427** ,002 50	,508** ,000 50	,621** ,000 50	,462** ,001 50
Nobinan maine hyvänä työnantajana	,158 ,273 50	,194 ,176 50	,363** ,010 50	,477** ,000 50	,388** ,005 50	,425** ,002 50	,294** ,038 50	,311** ,028 50	,303** ,032 50	,295** ,037 50	,365** ,009 50
Avojen selkeys ja ymmärrettävyys	,324 ,022 50	,155 ,282 50	,255 ,074 50	,586** ,000 50	,118 ,413 50	,278 ,050 50	,237 ,098 50	,139 ,337 50	,368** ,009 50	,369** ,008 50	,511** ,000 50
Avojen toteutuminen käytännössä	,547** ,000 50	,375** ,007 50	,404** ,004 50	,652** ,000 50	,308** ,029 50	,422** ,002 50	,386** ,006 50	,237** ,098 50	,595** ,000 50	,372** ,008 50	,602** ,000 50

	Arvojen selkeys ja ymmärrettävyys	Arvojen selkeys ja ymmärrettävyys	Arvojen toteutumisen käytännössä
Arvojen selkeys ja ymmärrettävyys	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 50	
Arvojen toteutumisen käytännössä	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,566** ,000 50	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Liite 4: Perusmuuttujavastausten keskiarvot taustamuuttujittain

	Kaikki	Asema		Ikä			Palveluvuodet		
		Esimiehet	Asiant	Alle 35v	35 - 50v	Yli 50v	Alle 5v	5-10v	Yli 10v
Johtaminen									
Esimiehen antama tuki työnteossa	4,14	4,14	4,14	4,54	3,90	4,13	4,26	4,08	4,05
Töiden yleinen organisointi työyhteisössä	3,32	3,34	3,29	3,08	3,24	3,63	3,32	3,17	3,42
Esimiehen palaute työtuloksista, ammatinhalinnasta ja kehittämisestä	3,80	3,79	3,81	4,15	3,76	3,56	4,05	3,75	3,58
Oikeudenmukainen kohtelu esimiehen taholta	4,30	4,31	4,29	4,69	4,10	4,25	4,53	4,17	4,16
Johdon toiminta esimerkinä ja suunnannäyttäjänä	3,40	3,45	3,33	3,62	3,19	3,50	3,68	3,08	3,32
Työn sisältö ja haasteellisuus									
Tulos- ja muiden työtaitojen selkeys	3,64	3,76	3,48	3,77	3,52	3,69	3,58	3,58	3,74
Työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön	4,00	3,97	4,05	4,08	3,95	4,00	4,11	3,92	3,95
Työn haastavuus	3,98	4,03	3,90	3,85	3,90	4,19	3,95	3,83	4,11
Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo	3,62	3,72	3,48	3,54	3,71	3,56	3,68	3,50	3,63
Palkkaus									
Palkan perusteiden selkeys ja ymmärrettävyys	3,66	3,59	3,76	3,69	3,48	3,88	3,53	3,33	4,00
Palkan suhde työn asettamaan vaativuuteen	3,64	3,59	3,71	3,62	3,52	3,81	3,58	3,42	3,84
Palkan muuttuminen työsuorituksen muutoksen myötä	3,02	2,93	3,14	3,23	2,95	2,94	3,00	2,83	3,16
Palkan oikeudenmukaisuus	3,36	3,38	3,33	3,38	3,29	3,44	3,16	3,33	3,58
Kehittymisen tuki									
Ura- ja eteneminen ja sen tukeminen työyhteisössä	3,20	3,34	3,00	3,15	3,00	3,50	3,05	3,08	3,42
Työpaikka koulutusmahdollisuudet (kehittämistoimenpiteet)	2,98	3,17	2,71	3,23	2,86	2,94	3,11	2,42	3,21
Kehityskustelujen toimivuus osaamisen kehittämisessä	3,12	3,17	3,05	3,15	3,05	3,19	3,37	2,83	3,05
Työilmapiiri ja yhteistyö									
Sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri työyhteisössä	3,72	3,90	3,48	4,23	3,52	3,56	3,84	3,50	3,74
Oikeudenmukainen kohtelu työtovereiden taholta	4,10	4,31	3,81	4,31	4,05	4,00	4,21	4,00	4,05
Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä	3,64	3,69	3,57	4,00	3,57	3,44	3,89	3,42	3,53
Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä	4,34	4,34	4,33	4,46	4,38	4,19	4,32	4,17	4,47

	Asema		Ikä			Palveluvuodet			
	Kaikki	Esimiehet	Asiant	Alle 35v	35 - 50v	Yli 50v	Alle 5v	5-10v	Yli 10v
Työolot									
Mahdollisuudet yhteen sovittaa työ- ja yksityiselämä	3,98	3,86	4,14	4,23	3,90	3,88	4,11	3,83	3,95
Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa	3,82	3,69	4,00	3,77	3,67	4,06	4,00	3,67	3,74
Jaksamiseni ja energisyyteni	3,76	3,72	3,81	3,77	3,76	3,75	3,95	3,67	3,63
Työtilat ja työvälineet	3,26	3,17	3,38	3,08	3,10	3,63	3,32	2,83	3,47
Tiedonkulk									
Sisäinen viestintä ja tiedonkulk työyhteisössä	3,00	2,97	3,05	2,85	3,05	3,06	3,11	2,83	3,00
Työyhteisön avoimuus asioiden valmiistelussa ja päätöksenteoss	3,10	3,07	3,14	3,23	3,05	3,06	3,11	3,17	3,05
Työntajakuva									
Työpaikan maine hyvänä työnantajana	3,62	3,66	3,57	3,54	3,52	3,81	3,58	3,50	3,74
Arvojen selkeys ja ymmärrettävyys	3,78	3,97	3,52	3,62	3,90	3,75	3,89	3,83	3,63
Arvojen toteutuminen käytännössä	3,28	3,41	3,10	3,38	3,10	3,44	3,37	3,25	3,21

Liite 5: Kommunaliteetit

Communalities

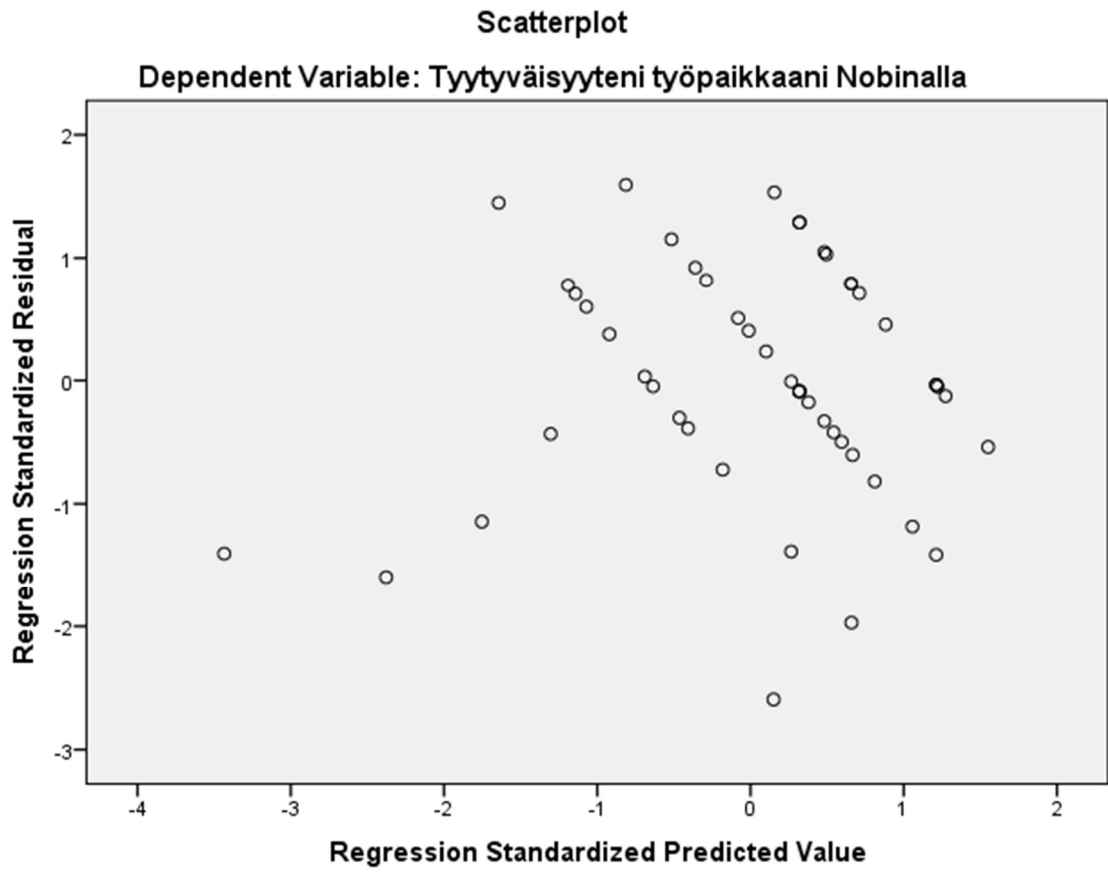
	Initial	Extraction
Esimiehen antama tuki työnteossa	1,000	,789
Työn yleinen organisointi työyhteisössä	1,000	,596
Esimiehen palaute työtuloksista, ammatinhallinnasta ja kehitymisestä	1,000	,774
Oikeudenmukainen kohtelu esimiehen taholta	1,000	,819
Johdon toiminta esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä	1,000	,761
Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys	1,000	,769
Työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön	1,000	,755
Työn haastavuus	1,000	,712
Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo	1,000	,823
Palkkauksen perusteiden selkeys ja ymmärrettävyys	1,000	,753
Palkkauksen suhde työn asettamaan vaativuuteen	1,000	,846
Palkkauksen muuttuminen työsuorituksen muutoksen myötä	1,000	,723
Palkkauksen oikeudenmukaisuus	1,000	,792
Uralla eteneminen ja sen tukeminen työyhteisössä	1,000	,759
Työpaikkakoulutusmahdollisuudet (kehittämistoimenpiteet)	1,000	,809
Kehityskeskustelujen toimivuus osaamisen kehittämisessä	1,000	,756

Sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri työyhteisössä	1,000	,827
Oikeudenmukainen kohtelu työtovereiden taholta	1,000	,835
Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä	1,000	,828
Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä	1,000	,503
Mahdollisuudet yhteen sovittaa työ- ja yksityiselämä	1,000	,782
Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa	1,000	,525
Jaksamiseni ja energisyyteni	1,000	,597
Työtilat ja työvälineet	1,000	,745
Sisäinen viestintä ja tiedonkulku työyhteisössä	1,000	,800
Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa	1,000	,705
Nobinan maine hyvänä työnantajana	1,000	,599
Arvojen selkeys ja ymmärrettävyys	1,000	,646
Arvojen toteutuminen käytännössä	1,000	,736

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Liite 6: Regressiomallien jäännöstermien normaalijakaumakuviot SPSS:stä

Työtyytyväisyys



Työmotivaatio

