

## Työtyytyväisyys Yrityksessä X

Mandi Stormbom



<b>Tekijä</b> Mandi Stormbom	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Työtyytyväisyys Yrityksessä X	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 55 + 8
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Yritys X:lle, joka on kotimainen miesten vaateliikeryitys. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka tyytyväisiä Yritys X:n työntekijät ovat työhönsä. Henkilöstön työtyytyväisyyden mittaamisen lisäksi tutkimuksella selvitetään, mitkä asiat yrityksessä henkilöstö koee sellaisiksi, jotka kaipaavat muutosta, ja mihin asioihin he ovat tyytyväisiä.</p> <p>Yritys X:n toimitusjohtaja on vaihtunut puoli vuotta sitten ensimmäistä kertaa yrityksen olemassaolon aikana, eikä yrityksen henkilökunnalle ole aiemmin teetetty anonyymiä työtyytyväisyyskyselyä. Tutkimustulosten avulla Yritys X saa arvokasta tietoa henkilöstönsä työtyytyväisyyden tilasta ja yrityksessä voidaan tehdä tarvittavia muutoksia työtyytyväisyyden kasvattamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus painottuu työtyytyväisyyden teorioihin, heikon ja korkean työtyytyväisyyden vaikutuksiin sekä työtyytyväisyyteen vaikuttaviin tekijöihin. Työn teoriaosudessa hyödynnettiin monipuolisesti kirjallisia, sähköisiä, kotimaisia sekä kansainvälisiä lähteitä. Työn teoriaosuus on vahvasti yhteydessä tutkimuksen aihealueiden kanssa.</p> <p>Tutkimus on kokonaistutkimus, ja sen kohderyhmänä ovat kaikki Yrityksen X työntekijät toimitusjohtajaa lukuun ottamatta. Jokaiselle Yritys X:n työntekijälle lähetettiin sähköpostiin linkki kyselyyn osana saatekirjettä. Kysely oli avoinna 21.11-4.12.2019, eli kaksi viikkoa. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, jossa haettiin kuitenkin myös laadullista tietoa avoimien kysymyksien avulla. Kysely toteutettiin Webropol-kyselytyökalulla. Kyselyn aihealueina olivat työntekijöiden sisäiset tekijät, esimiestyö ja palaute, työ itsessään, ilmapiiri ja työympäristö sekä palkitseminen. Kyselyyn vastasi yrityksen 11 työntekijästä 10, eli vastausprosentti oli 90,9%.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että Yritys X:n henkilöstön työtyytyväisyys on hyvällä tasolla. Vastajat kokivat työnsä vahvuuksina etenkin työyhteisön toimivuuden, työn hallintamahdollisuudet sekä työn vastuullisuuden. Kehityskohteina esille nousivat palkitsemisen ja tiedonkulun parantaminen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Työtyytyväisyys, työmotivaatio, työhyvinvointi, henkilöstökysely	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Työn tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaus .....	2
1.2	Peittomatriisi .....	2
1.3	Käsitteet.....	2
2	Teorioita ja työtyytyväisyyden vaikutuksia .....	5
2.1	Maslow'n tarvehierarkia .....	5
2.2	Lawlerin työtyytyväisyysmalli.....	7
2.3	Herzbergin kaksifaktoriteoria.....	8
2.4	Heikon työtyytyväisyyden vaikutukset .....	9
2.5	Korkean työtyytyväisyyden vaikutukset .....	10
3	Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä .....	12
3.1	Sisäiset tekijät.....	12
3.2	Esimiestyö .....	13
3.3	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen.....	15
3.4	Työympäristö ja työ itsessään .....	16
3.5	Työyhteisön toimivuus.....	18
3.6	Palkitseminen motivointikeinona .....	20
4	Työtyytyväisyystutkimus: Yritys X.....	22
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	22
4.2	Tutkimuksen toteutus .....	23
4.3	Kyselyn tulokset.....	23
5	Johtopäätökset ja pohdinta.....	46
5.1	Reliabiliteetti ja validiteetti .....	49
5.2	Oman oppimisen arviointi.....	50
	Lähteet .....	52
	Liitteet.....	55
	Liite 1. Saatekirje.....	55
	Liite 2. Muistutusviesti .....	56
	Liite 3. Kyselylomake.....	57

# 1 Johdanto

Henkilöstöä voidaan pitää yrityksen tärkeimpänä voimavarana. Tästä tärkeästä voimavarasta tulisi pitää hyvää huolta, sillä vain tyytyväinen, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö voi saavuttaa täyden potentiaalinsa. Tyytyväisyys ja innostus omaan työhön heijastuu työntekijän kaikkeen toimintaan työssä.

Asiakaspalvelutehtävissä työskentelevät työntekijät toimivat työnantajayrityksensä kasvoina, ja siksi on ensiarvoisen tärkeää, että nämä kasvot näyttävät yrityksestä positiivisen kuvan ulospäin. Vaikka työntekijä ei toimitakaan asiakaspalvelutehtävissä, on työtyytyväisyydellä suuri merkitys yrityksen työnantajakuvaan kannalta. Sillä, miten yrityksen palveluksessa työskentelevät henkilöt puhuvat työnantajastaan, on suuri vaikutus yrityksen työnantajakuvaan. Tänä päivänä tuo merkitys on entistäkin suurempi, sillä sosiaalisen median aikakaudella ihmisten sanat voivat levitä ja saada paljon huomiota lyhyessä ajassa, myös globaalisti. Henkilöstön työtyytyväisyys heijastelee täten myös yrityksen ulkopuolelle.

Henkilöstön korkea työtyytyväisyys luo yritykselle kilpailuedun. Tyytyväiset työntekijät hirtautuvat yhteen paremmin, jonka ansiosta henkilöstön yhteistyö on saumatonta ja toimivaa, mikä lisää yrityksen tehokkuutta. Tyytyväinen työntekijä viihtyy työpaikassa kauemmin, ja näin yritys on tuottavampi, sillä se säästyy niin rahallisesti kuin ajallisestikin kalliilta rekrytointiprosesseilta. Tyytyväiset työntekijät ovat avain menestyvään yritykseen, ja siksi yritysten tulisi mitata henkilöstönsä työtyytyväisyyttä säännöllisesti sekä huolehtia siitä jatkuvasti.

Opinnäytetyöni aiheena on työtyytyväisyys Yrityksessä X, joka on kotimainen miesten vaateliikeketju. Osana opinnäytetyötä teetettiin yrityksen henkilöstölle anonyymi työtyytyväisyyskysely, jolla selvitettiin henkilöstön tyytyväisyyttä omaan työhönsä. Opinnäytetyön teoreettisessa osassa tarkastellaan työtyytyväisyyden ja motivaation teorioita, heikon ja korkean työtyytyväisyyden vaikutuksia sekä työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Työn empiirisessä osiossa käsitellään Yritys X:n henkilöstölle teetetyn tutkimuksen toteutusta ja sen tuloksia. Työn lopussa tarkastellaan tuloksista saatuja johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia, tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä sekä omaa oppimistani opinnäytetyöprosessin aikana.

## 1.1 Työn tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaus

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen tämänhetkinen työtyytyväisyystilanne työtyytyväisyystutkimuksen avulla. Tutkimus on kokonaistutkimus, ja sen kohderyhmänä ovat kaikki Yrityksen X työntekijät toimitusjohtajaa lukuun ottamatta. Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, jossa haetaan kuitenkin myös laadullista tietoa avoimien kysymyksien avulla.

Opinnäytetyöni päätutkimuskysymys on:

- Kuinka tyytyväisiä Yrityksen X työntekijät ovat työhönsä?

Opinnäytetyöni alatutkimuskysymyksiä on:

- Mitkä tekijät vaikuttavat Yrityksen X työntekijöiden työtyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen?
- Miten Yrityksen X työntekijöiden työtyytyväisyyttä voitaisiin parantaa?

## 1.2 Peittomatriisi

Peittomatriisissa (ks. taulukko 1) on kuvattu teoreettisen viitekehityksen, tutkimuksen tuloksien ja kyselylomakkeen kysymysten välistä yhteyttä, ja miten ne linkittyvät tutkimuskysymyksiin. Peittomatriisin avulla voidaan tarkastella, liittyvätkö kyselylomakkeen kysymykset tutkimuskysymyksiin.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimuskysymys	Teoreettinen viitekehys (luku)	Tutkimuksen tulokset (luku)	Kyselylomakkeen kysymykset
Kuinka tyytyväisiä Yrityksen X työntekijät ovat työhönsä?	3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5	4.3, 5	1-15, 18-26, 28-36, 39-42
Mitkä tekijät vaikuttavat Yrityksen X työntekijöiden työtyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen?	2.1, 2.2, 2.3, 3, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6	4.3, 5	1-15, 18-26, 28-37, 39-43, 45-46
Miten yrityksen X työntekijöiden työtyytyväisyyttä voitaisiin parantaa?	2.1, 2.3, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6	4.3, 5	17, 27, 38, 44-45

## 1.3 Käsitteet

### Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys voidaan määritellä työstä ja sen ominaisuuksista saatavaksi positiiviseksi tunteeksi. Työtyytyväisyys voi tarkoittaa eri ihmisille erilaisia asioita. Työtyytyväisyys on

monen eri tekijän summa. Siihen vaikuttaa esimerkiksi työntekijän luonteenpiirteet ja sisäiset tekijät, sosiaaliset tekijät, työn puitteet sekä työympäristö. Työtyytyväisyyttä voidaan tarkastella siltä kantilta, että mitkä ovat ne tekijät, jotka saavat minut pysymään yrityksessä ja mitkä ovat ne tekijät, joiden vuoksi haluaisin siirtyä toisiin tehtäviin tai toisen työnantajan alaisuuteen. (Robbins & Judge 2015, 105; Rasila & Pitkonen 2010, 8; Mullins 2010, 282-283.)

Työtyytyväisyys yhdistetään usein motivaatioon, vaikka ne eivät tarkoita samaa asiaa. Työtyytyväisyyttä voidaan kuvata enemmän asenteeksi ja sisäiseksi tilaksi. Työtyytyväisyys ja motivaatio liittyvät kuitenkin vahvasti toisiinsa. Aiemmin ajateltiin, että työtyytyväisyys tuo työntekijälle motivaatiota ja saa hänet suorittamaan työnsä tehokkaammin ja innolla. Tutkimukset viittaavat kuitenkin siihen, että tunnemme tyytyväisyyttä ja iloa työtämme silloin, kun työskentelemme motivoituneina ja saamme asioita aikaiseksi. Kummin päin tahansa ajateltuna, on työtyytyväisyydellä ja motivaatiolla suuri keskinäinen riippuvuus. (Mullins 2010, 282; Rasila & Pitkonen 2010, 8.)

### Työmotivaatio

Motivaatiolla tutkitaan käytännössä sitä, miksi ihmiset käyttäytyvät tietyllä tavalla. Kysymys tämän takana on se, miksi ihmiset tekevät mitä he tekevät. Motivaatiota voidaan kuvata voimaksi, joka ohjaa toimintaamme ja saa meidät jatkamaan toimintaa vaikeuksista ja ongelmistakin huolimatta. (Mullins 2010, 253.)

Työmotivaatio voidaan määritellä kokonaistilaksi, joka synnyttää, energisoi, suuntaa ja ylläpitää työntekijän toimintaa työssä. Työmotivaatio rakentuu työntekijän ylpeydestä ja sitoutumisesta työtehtävään. Ihmiset motivoituvat työssä erilaisista asioista. Motivoitumisen takana voi olla esimerkiksi sisällöllisesti mielenkiintoinen työtehtävä, mahdollisuus toisten auttamiseen tai työstä saatava palkka. (Sinokki 2016.)

Työn ominaisuuksien lisäksi työntekijän motivoitumiseen vaikuttavat yksilön persoonallisuus, elämänvaihe ja elämäkokemukset. Työn riittävää haasteellisuutta, saavutettavissa olevia palkkioita, määritettyjä tavoitteita ja tarkoituksenmukaista osuutta tärkeässä kokonaisuudessa voidaan pitää motivoivan työn ominaisuuksina. Työyhteisön toimivuudella on suuri merkitys niin yksittäisen työntekijän kuin koko työyhteisönkin motivoitumisessa. (Sinokki 2016.)

On olemassa sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen nähdään välineenä jonkin ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi. Liikkeelle saava voima voi

olla joko kielteistä tai myönteistä. Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen on henkisiä resursseja kuluttavaa, sillä yksilö joutuu työntämään itsensä tekemään käsillä olevaa asiaa. Sisäisessä motivaatiossa yksilö hakeutuu tekemään asioita palkkioista riippumatta, sillä itse asian tekeminen innostaa häntä. Tällöin yksilö ei joudu pakottamaan itseään asian tekemiseen, eikä tekeminen ole samalla tavalla kuormittavaa kuin ulkoisessa motivaatiossa. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Motivaatio vaikuttaa positiivisesti työn ja palvelun laatuun, työn tuottavuuteen sekä henkilöstön työhyvinvointiin. Motivoinut työntekijä on yleensä sitoutuneempi, keskittyneempi, yrittää kovemmin sekä tekee työnsä paremmin. (Sinokki 2016.)

### Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnille löytyy lukuisia määritelmiä. Työhyvinvoinnin käsite liitetään usein työterveyteen ja työkykyyn. Suomalainen käsite on laaja-alainen ja sisältää myös työn sujumisen arjessa. Erään määritelmän mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan yksilön hyvinvointia, eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa. Kuitenkin se tarkoittaa myös koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Toisen määritelmän mukaan työhyvinvointi on tila, jossa työntekijä on tyytyväinen ja kokee kokonaisvaltaista hyvää oloa. Kolmannen määritelmän mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan terveellistä, turvallista ja tuottavaa työtä, jota tehdään hyvin johdetussa organisaatiossa ja jonka tekijät ovat ammattitaitoisia. (Kauhanen & Hellström 2016; Manka & Manka 2016, 75.)

Työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttavat organisaation toimintatapa ja johtaminen, työolosuhteet, työntekijän oma asenne, osaaminen, kunto ja hyvinvointi, sekä työyhteisö ja sen jäsenet. Jokapäiväinen työn sujuminen on työhyvinvoinnin syntymisen kannalta tärkeää. (Manka & Manka 2016, 75; Pakka & Rätty 2010, 6.)

Aktiivisuus, työssä ja kotona jaksaminen sekä epävarmuuden ja vastoinkäymisien sietäminen voidaan nähdä hyvinvoivan työntekijän ominaisuuksina. Hyvinvoivassa työyhteisössä yhteisöä ja sen jäseniä kehitetään jatkuvasti ja jokaisella on mahdollisuus kokea iloa työstä ja saada onnistumisen tunteita. Hyvinvoiva työyhteisö on energinen, positiivinen, sitoutunut ja innostunut. (Kauhanen & Hellström 2016.)

## 2 Teoreettisia malleja ja työtyytyväisyyden vaikutuksia

Suomalainen työelämä muuttuu jatkuvasti ja työn vaatimukset ovat kasvaneet monilla aloilla. Muutokset ovat vaikuttaneet yritysten organisaatioihin ja johtamistapoihin. Työtahdin kiristyminen ja epävarmuuden lisääntyminen vaikuttavat laajasti työntekijöiden hyvinvointiin. Muutosten nopea tahti tuo työntekijöille riittämättömyyden tunnetta. Muutokset ovat tuoneet mukanaan ilmiöt, kuten kiireen, stressin, masennuksen ja työuupumuksen. Työuupumus on yleinen terveys- ja hyvinvointiriski, joka voi aiheuttaa pitkittynyttä työkyvyttömyyttä. (Kauhanen 2012; Kaivola & Launila 2007, 16-17.)

Suomen ammattiliittojen keskusjärjestön työolobarometri paljastaa, että työntekijöiden tyytymättömyys on lisääntynyt. Liittojen jäsenet kokevat enemmän tyytymättömyyttä mahdollisuuksiinsa vaikuttaa oman työnsä järjestämiseen kuin neljä vuotta sitten. Työntekijät kokevat vaikutusmahdollisuuksiensa heikentyneen ja kokemukset työn mielekkyydestä ovat myös menossa huonompaan suuntaan. (Urpelainen 2019.)

Työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden edistäminen on yrityksille tärkeä tekijä. Työhyvinvoinnin puute aiheuttaa lukuisia kustannuksia yrityksille, esimerkiksi lisääntyneiden sairauspoissaolojen vuoksi. Siihen panostaminen tuo yritykselle monia positiivisia vaikutuksia. Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys ovat yhteydessä työn tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Sen lisäksi työhyvinvoinnilla ja työssä jaksamisella on suuri merkitys siihen, kuinka kauan työntekijä jatkaa työelämässä. Työtyytyväisyys ja työssä viihtyminen ovat tärkeitä tekijöitä, kun tavoitellaan ihmisten työurien pidentämistä ja työssä jaksamisen edistämistä. (Kauhanen 2012; Urpelainen 2019.)

Tässä luvussa käsitellään motivaatioteorian Maslow'n tarvehierarkiaa ja työtyytyväisyysteorioista Herzbergin kaksifaktorteoriaa sekä Lawlerin työtyytyväisyysmallia. Luvussa käsitellään myös heikon sekä korkean työtyytyväisyyden vaikutuksia.

### 2.1 Maslow'n tarvehierarkia

Psykologi Abraham Maslow'n tarvehierarkia on psykologinen teoria, joka on alun perin julkaistu vuonna 1943. Maslow esittää yksilön kehittymisen ja motivaation teoriassaan, että ihmiset haluavat aina vain enemmän, ja se mitä he haluavat, riippuu siitä, mitä heillä jo on. Teorian mukaan alamme kehittämään ylevämpiä halujamme vasta, kun perustarpeemme on täytetty. (Mullins 2010, 260-261.)



Muut tutkijat ovat tehneet teorian pohjalta lukuisia samantapaisia teorioita, jotka poikkeavat Maslow'n teoriasta vain yksityiskohdissa (Rubenowitz 1984, 47). Valitsin tarkasteltavaksi juuri Maslow'n motivaatioteorian työhöni, sillä se on johdonmukainen sekä laajasti tunnettu.

Maslow esitti teoriassaan kahdeksan tasoa, mutta teoria esitetään usein viiden tason muodossa (ks. kuvio 1). Teoriaan kuuluu myös tietämisen ja ymmärtämisen, estetiikan sekä itsensä ylittämisen synnynnäiset tarpeet, mutta teoria esitetään usein ilman näitä. Teoria esitetään yleensä pyramidin muodossa, jossa pyramidin alin tarve on perustavin ja ylin korkein tarve. (Mullins 2010, 261.)



Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkiateoria (mukaillen Mielen ihmeet 2018)

Tarvehierarkia on suosittu teoria motivaatiosta työssä, vaikka Maslow ei alun perin suunnitellutkaan teoriaa sovellettavaksi työelämään. Teorialla on ollut merkittävä vaikutus johdon lähestymistapaan saadakseen lisättyä henkilöstönsä motivaatiota ja täyttääkseen yksittäisten työntekijöiden tarpeita (ks taulukko 2). Vaikka Maslow'n teoriaa ei voida täysin pitää paikkaansa pitävänä, on sen avulla voitu hyvin selittää organisaatioissa tarpeiden tyydyttämiseen ja sitoutumiseen liittyviä ongelmia. (Mullins 2010, 263; Rubenowitz 1984, 47.)

Tarvetaso	Esimerkkejä yleisistä tarpeista	Esimerkkejä tarpeista työssä
Fysiologiset tarpeet	Ruoka, vesi, uni	Palkka, miellyttävä työympäristö
Turvallisuuden tarpeet	Turvallisuus, suojelu, vakuus	Turvalliset työolosuhteet
Sosiaaliset tarpeet	Rakkaus, kiintymys, yhteisöllisyyden tunne	Yhtenäinen työryhmä, ammattitaitoiset kollegat
Tunnustuksen tarve	Itsetunto, itsekunnioitus, arvovalta, asema	Tunnustus, työtitteli, korkea asema organisaatiossa
Itsensä toteuttamisen tarve	Kehittyminen, kasvu, eteneminen, luovuus	Haastava työ, luovuuden mahdollisuus, saavutukset työssä, eteneminen organisaatiossa

Taulukko 2. Tarpeet työssä (mukaillen Mullins 2010)

Tarvehierarkia on hyvä kehys työntekijöiden tarpeiden tarkasteluun. Maslow'n mukaan voidakseen motivoida jotakuta, on ymmärrettävä, millä teorian tasolla yksilö parhaillaan on, ja keskityttävä hänen tarpeidensa tyydyttämiseen kyseisellä tai ylemmillä tasoilla. Tiedostamalla, millä hierarkian tasolla työntekijä parhaillaan on, voidaan selvittää, mitkä tekijät häntä parhaiten motivoivat. Kun työntekijän kaikki hierarkian tasot ovat tasapainossa työn osalta, on tuloksena motivoitunut ja tyytyväinen työntekijä. (Robbins & Judge 2015 217; Mullins 2010, 263.)

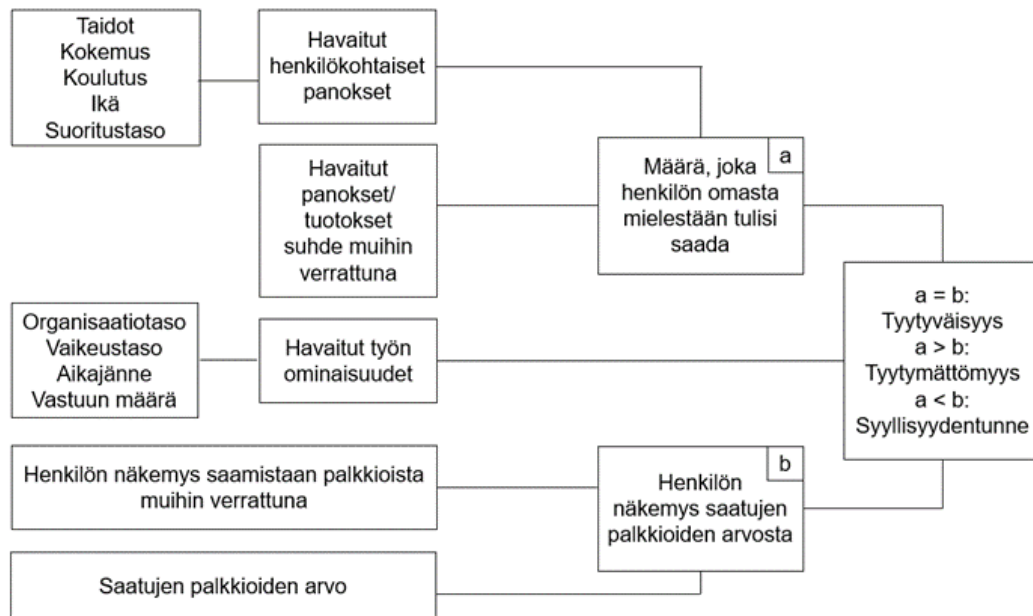
## 2.2 Lawlerin työtyytyväisyysmalli

Lawlerin odotusarvoteoreettisessa työtyytyväisyysmallissa (ks. kuvio 2) otetaan huomioon se, mitä tyydytystä työntekijä työstään saa, ja mitä hän odottaa saavansa. Mallissa työntekijä vertaa sitä mitä hän saa siihen, mitä hänen tulisi saada. Lawler esittää työtyytyväisyysmallissaan, että palkkatyytyväisyyteen, suhtautumiseen esimiestä kohtaan ja suhtautumiseen työn sisältöä kohtaan vaikuttavat samat tekijät. Palkkioilla tarkoitetaan tässä teoriassa sekä ulkoisia että sisäisiä palkkioita, kuten rahanarvoisia palkkioita sekä kiitosta ja arvostusta. (Juuti 2006, 29.)

Lawler olettaa mallissaan, että työtyytyväisyys on seurausta siitä, että työntekijä saa työstään jokseenkin saman verran tyydytystä ja palkkioita, kuin hän kokee ansaitsevansa. Jos työntekijä saa työstään vähemmän tyydytystä ja palkkioita kuin kokee ansaitsevansa, on hän tyytymätön. Jos taas enemmän, kokee hän syyllisyydentunteita. (Juuti 2006, 29.)

Palkkioiden määrä sekä viiteryhmän saamien palkkioiden määrä vaikuttavat työntekijän arvioon saamistaan palkkioista. Itse palkkioiden lisäksi työntekijän kokemuksiin omista palkkioistaan vaikuttaa siis määrän lisäksi vertailut, joita työntekijä tekee. Nämä vertailut voivat kohdistua esimerkiksi muiden ihmisten saamiin palkkioihin tai omiin palkkioihin työntekijän aiemmissa työpaikoissa. (Juuti 2006, 29.)

Lawlerin mukaan monet tekijät vaikuttavat työntekijän käsitykseen siitä, mitä hänen kuuluu saada. Mahdollisesti tärkein tekijä on se, millaisia panoksia työntekijä asettaa työhönsä. Panoksilla tarkoitetaan työntekijän työsuoritusta, vastuuta, koulutusta, tietoja ja taitoja. Mitä suurempia nämä panokset ovat, sitä suurempia palkkioita hän odottaa saavansa. Lawler esittää, että vain harvat työntekijät kokevat saavansa liikaa palkkioita, sillä ihmiset vertailevat itseään muihin, ja aina näyttäisi olevan joku, joka saa enemmän palkkioita kuin itse kokee saavansa. (Juuti 2006, 29-30.)



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

### 2.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Frederick Herzbergin kaksifaktoriteorian alkuperäinen tutkimus koostui 203 kirjanpitäjän ja insinöörin haastatteluista, jossa haastateltavia pyydettiin kertomaan tilanteet, jolloin he tunsivat olevansa poikkeuksellisen tyytyväisiä tai poikkeuksellisen tyytymättömiä nykyiseen tai aiempaan työhönsä. Heitä pyydettiin esittämään syyt, jotka aiheuttivat kyseisen tunteen, ja kuvailemaan niitä niiden tapahtumajärjestyksessä. Haastatteluihin annetut vastaukset olivat johdonmukaisia ja paljastivat, että motivaatioon ja työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä oli kaksi. Tämä johti motivaation ja työtyytyväisyyden kaksifaktoriseen teoriaan, jota kutsutaan myös motivaatio-hygieniateoriaksi. (Mullins 2010, 265; Robbins & Judge 2015, 218.)

Yksi joukko tekijöitä ovat ne, jotka puuttuessaan aiheuttavat tyytymättömyyttä; hygieniatekijät. Nämä tyytymättömyyttä ehkäisevät tekijät liittyvät työympäristöön ja itse työhön. Muita tekijöitä ovat ne, jotka voivat motivoida työntekijää ylittämään itsensä; motivaatiotekijät. Nämä tekijät liittyvät työn sisältöön, ja ne voivat vaikuttaa tai olla vaikuttamatta

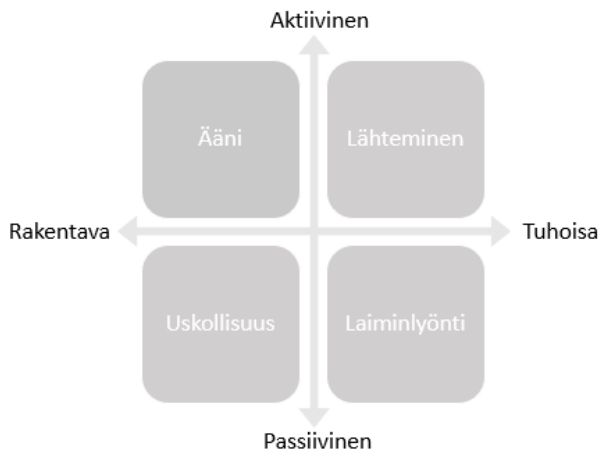
tyytyväisyyden tunteeseen, mutta ne eivät aiheuta tyytymättömyyden tunnetta. Herzbergin mukaan tyytymättömyyden vastakohta ei ole tyytyväisyys, vaan yksinkertaisesti tyytyväisyyden puuttuminen. (Mullins 2010, 265.)

Hygieniatekijöiden voidaan katsoa olevan yhteydessä Maslow'n tarvehierarkian alatasen tarpeisiin, ja motivaatiotekijöiden olevan yhteydessä Maslow'n teorian ylemmän tason tarpeisiin. Motivoidakseen työntekijöitään antamaan parhaansa, on johtajan kiinnitettävä huomiota työntekijöitään motivoiviin tekijöihin, joilla heidät saataisiin kasvamaan työntekijöinä. Herzberg korostaa, että hygieniatekijät ovat aivan yhtä tärkeitä kuin motivaatiotekijätkin, ainoastaan eri syistä. Hygieniatekijät ovat välttämättömiä tyytymättömyyden välttämiseksi. Motivaatiotekijät taas liittyvät siihen, mitä työntekijät saavat työssään tehdä, ja miten heidän työstään saadaan entistäkin laadukkaampaa. Motivaatiotekijät ovat muuttuvia tekijöitä, ja niiden tehtävänä on todella motivoida työntekijöitä. Herzberg osoittaa teoriassaan, että todennäköisemmin hyvä suoritus johtaa tyytyväisyyteen kuin päinvastoin. (Mullins 2010, 265.)

Kaksifaktoriteoria on saanut osakseen huomattavan määrän kritiikkiä. Herzbergin menetelmää on esimerkiksi kritisoitu sen rajallisuuden ja kyseenalaisen luotettavuuden vuoksi. Teoriaa on kritisoitu myös siitä, ettei Herzberg tutkinut teoriassaan tyytyväisyyttä tarpeeksi kokonaisvaltaisesti. Vaikka yksilö ei olisikaan tyytyväinen tiettyyn osaan työstään, voi hän silti olla tyytyväinen työhönsä kokonaisuutena. Kritiikistä huolimatta Herzbergin teoria on laajasti tunnettu johtajien keskuudessa. (Robbins & Judge 2015, 220.)

## **2.4 Heikon tyytyväisyyden vaikutukset**

Yksi teoreettinen malli tyytymättömyyden vaikutuksista on lähtemisen, äänen, uskollisuuden ja laiminlyönnin kehys, joka auttaa ymmärtämään tyytymättömyyden vaikutuksia. Kuvio 3 kuvaa tyytymättömien työntekijöiden käyttäytymistä työpaikalla. (Robbins & Judge 2010, 70.)



Kuvio 3. Heikon työtyytyväisyyden vaikutukset (mukaillen Robbins ym. 2010, 70)

Mallin ulottuvuuksia ovat työntekijän aktiivisuus sekä toiminnan seuraukset työnantajalle rakentavana tai tuhoisana. Mallin mukaan heikosta työtyytyväisyydestä johtuvia toimintatapoja on neljä:

- **Lähteminen.** Tyytymättömän työntekijän käytös viittaa joko uusien työtehtävien etsimiseen tai kokonaan organisaatiosta lähtemiseen.
- **Ääni.** Tyytymätön työntekijä yrittää aktiivisesti ja rakentavasti parantaa työpaikan olosuhteita, kuten esittämällä parannusehdotuksia ja keskustelemalla esimiesten kanssa työpaikan ongelmista.
- **Uskollisuus.** Tyytymätön työntekijä odottaa passiivisesti mutta optimistisesti työpaikan olosuhteiden paranevan ja luottaa yrityksen johtoon.
- **Laiminlyönti.** Tyytymätön työntekijä antaa passiivisesti työpaikan olosuhteiden huonontua. Työntekijän työpanos huonontuu, virheiden määrä kasvaa ja poissaoloja sekä myöhästelyjä on paljon. (Robbins & Judge, 2010, 70.)

## 2.5 Korkean työtyytyväisyyden vaikutukset

Kannattaako yritysten panostaa työntekijöidensä viihtyvyyteen? Kyllä kannattaa, sillä työtyytyväisyys ja työn ilo ovat tärkeitä asioita niin työntekijälle kuin työnantajallekin. Kuten työtyytyväisyyden ja motivaation keskinäisestä yhteydestä toisiinsa voidaan päätellä, hoitavat tyytyväiset työntekijät työnsä tehokkaammin kuin tyytymättömät. Henkilöstön korkealla työtyytyväisyydellä on myös monia muita positiivisia vaikutuksia.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että tyytyväiset työntekijät ovat todennäköisemmin tuottavampia kuin tyytymättömät, sillä työtyytyväisyys vaikuttaa positiivisesti työsuoritukseen. Yhteys työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välillä on kuitenkin melko pieni. Työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välinen yhteys on monimutkainen, ja se riippuu myös työntekijän työstä. Aiemmin on pidetty selvänä, että tyytyväisyys työhön ja viihtyminen työssä ovat aina yhteydessä tuottavuuteen. Näiden välillä on yhteys, mutta ratkaiseva tekijä näiden

välisellä yhteydellä on itse työn laatu. Hyvin mekaanisissa töissä ei yleensä havaita yhteyttä työtyytyväisyyden ja tuottavuuden välillä, mutta vaihtelevammassa työssä näiden välillä on tutkimusten mukaan selvä yhteys. Vaativissa työnkuvuissa yhteys on havaittu erittäin vahvaksi. Tämä ei tietenkään ole sääntö ilman poikkeuksia, mutta useimmiten se pätee. Usein huonosti tuottavat työntekijät eivät kuitenkaan ole tyytyväisiä työhönsä. Työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välinen yhteys on pikemminkin seurausta siitä, että hyvin tehty työ aiheuttaa työtyytyväisyyttä, kun taas huonosti tehty työ aiheuttaa tyytymättömyyttä. (Rubenowitz 1984, 65-66; Robbins & Judge 2015, 110; Juuti 2006, 32-33.)

Työtyytyväisyydellä on suuri merkitys, kun puhutaan työnantajakuvan rakentamisesta ja kohottamisesta. Tyytyväiset työntekijät nimittäin puhuvat positiivisesti työnantajastaan. Lisäksi henkilöstön tyytyväisyys on yhteydessä asiakastyytyväisyyteen, joka on tärkeä tekijä yrityksen menestymisen kannalta. Palveluammateissa työskentelevät henkilöt ovat usein kontaktissa asiakkaiden kanssa, ja työtyytyväisyydellä on todettu olevan vaikutusta asiakkaidenkin tyytyväisyyteen. Tyytyväiset työntekijät auttavat muita todennäköisemmin, oli kyse sitten työkaverista tai asiakkaasta. Tyytyväiset työntekijät kasvattavat asiakkaiden tyytyväisyyttä ja uskollisuutta yritykseen. (Robbins & Judge 2015, 111.)

Työtyytyväisyys ja vaihtuvuus ovat toisiinsa yhteydessä. Mitä tyytyväisempiä työntekijät ovat työhönsä, sitä pienempi on henkilöstön vaihtuvuuden todennäköisyys. Tyytyväisyys omaan työhön vaikuttaa henkilön päätökseen pysyä työssään. Työpaikan vaihtamispäätökseen vaikuttaa luonnollisesti myös muut työtilaisuudet, mutta työtyytyväisyys vaikuttaa suuresti päätökseen työpaikan vaihtamisesta. Henkilöt arvioivat jatkuvasti työtilannettaan ja vaikka työtilaisuuksia olisikin tarjolla, edellyttää työpaikan vaihtaminen sitä, että päätös työpaikan vaihtamisesta on tehty jo aiemmin. (Juuti 2006, 34; Rasila & Pitkonen 2010, 8.)

Sairauspoissaolot ja työtyytyväisyys eivät ole yhteydessä toisiinsa, sillä työtyytyväisyys ei vaikuta työntekijän työkykyyn. Työtyytyväisyys kuitenkin vaikuttaa yksilön halukkuuteen saapua työpaikalle, joten työtyytyväisyydellä ja poissaoloilla on suuri yhteys. Työtyytyväisyyden ja poissaolojen välistä yhteyttä on kuitenkin ollut vaikea tutkia, sillä sairauspoissaoloja ja muita poissaoloja ei tutkimuksissa pystytä tarkastelemaan luotettavasti erillään toisistaan. (Juuti 2006, 34.)

### 3 Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä

Siihen, onko yksilö työhönsä tyytyväinen vaiko tyytymätön, vaikuttaa monet asiat. Useimmat työntekijät arvostavat mielenkiintoista ja vaihtelevaa työtä, jonka he hallitsevat ja jossa on mahdollisuus kouluttautumiseen ja itsenäisyyteen. (Robbins & Judge 2015, 108.)

Kuten työtyytyväisyyden teorioistakin voidaan huomata, vaikuttaa työtyytyväisyyteen lukuisat tekijät, kuten työntekijän odotukset, työympäristö, työtehtävien mielekkyys ja se, miten työntekijä saa työssään itseään toteuttaa. Tässä luvussa käsitellään työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä yksilön sisäisiä tekijöitä, esimiestyötä, palautteen antoa ja sen vastaanottamista, työympäristöä ja itse työtä sekä työyhteisön toimivuutta. Lisäksi tarkastellaan palkitsemista ja miten sen avulla voidaan motivoida henkilöstöä.

#### 3.1 Sisäiset tekijät

Yksilön sisäiset tekijät vaikuttavat vahvasti yksilön työtyytyväisyyden syntymiseen itse työhön liittyvien asioiden lisäksi. Sisäisiä tekijöitä ovat henkilön persoonallisuus, temperamentti, ikä, koulutus, pätevyys, kyvykkyys ja sosioekonominen asema. Yksilön sisäiset tekijät vaikuttavat siihen, miten henkilö kokee erilaiset tilanteet. (Mullins 2010, 282; Mäkinen ym. 2014, 17.)

Tutkimusten mukaan korkea neuroottisuus, vähäinen ulospäinsuuntautuneisuus, vähäinen tunnollisuus, vähäinen sovinnollisuus ja vähäinen avoimuus uudelle ovat yhteydessä korkeaan työstressiin. Myös vähäinen sovinnollisuus, neuroottisuus ja avoimuus uudelle olivat yhteydessä siihen, että yksilö kokee työnsä vaatimukset korkeiksi. Esimerkiksi vähäinen ulospäinsuuntautuneisuus ja vähäinen avoimuus vaikuttivat siihen, että yksilö kokee vähäistä hallintaa omasta työstään. Juuri yksilöllisten erojen takia työn ominaisuudet sekä tietyt tilanteet töissä voivat olla toisille haastavampia kuin toisille. (Mäkinen ym. 2014, 17.)

Tutkimukset osoittavat, että myös se, kuinka tyytyväinen yksilö on elämäänsä työn ulkopuolella, on vahvasti yhteydessä siihen, kuinka tyytyväinen hän on työhönsä. Yksilön saama sosiaalinen tuki ja kanssakäyminen työtovereiden kanssa työn ulkopuolella ovat asioita, jotka itse työstä riippumattomina vaikuttavat vahvasti työtyytyväisyyteen. (Robbins & Judge 2015, 108; Georgellis, Lange & Tabvuma 2012.)

Eri-ikäisillä esiintyy erilaisia työhyvinvointiin liittyviä riskejä. Nuorilla työntekijöillä on erityisesti ongelmia työmäärän sekä työn ja perheen yhteensovittamisen kanssa, kun taas vanhemmilla työntekijöillä ilmenee ongelmia työn epävarmuuden suhteen. Vaikeita voivat olla

myös erilaiset kriittiset tilanteet, kuten sairastumisen tai perhevapaan jälkeen töihin palaaminen. Tutkimuksista ilmenee, että opiskeluaikaisilla toimintatavoilla on tulevaisuudessa vaikutusta yksilön kokemaan työhyvinvointiin. Yksilöt, jotka käyttivät opiskeluaikoinaan myönteisempiä ja asiakeskeisempiä toimintatapoja, kokivat työuransa alkupuolella vähemmän uupumusoireita ja enemmän työn imua. (Mäkinieniemi ym. 2014, 18.)

Sukupuolella ja sosioekonomisella asemalla on merkitystä työelämässä. Miehillä ja korkeasti koulutetuilla on esimerkiksi työssään enemmän vaikutus-, kehitymis-, ja koulutusmahdollisuuksia. Tutkimukset osoittavat, että naiset kohtaavat edelleen sukupuoleen liittyvää, esimerkiksi kiusaamisena ja häirintänä ilmenevää eriarvoista kohtelua. Ongelmana on, että joillakin työtehtävillä on myös edelleen taipumusta jakautua naisten tai miesten töiksi. Näissä tehtävissä arvostus ja palkkaus riippuvat usein työntekijän sukupuolesta. (Mäkinieniemi ym. 2014, 19.)

### **3.2 Esimiestyö**

Tutkimukset ovat vahvistaneet oletusta, että esimies- ja johtajuustaidot ovat työtyytyväisyyden, stressin hallinnan ja tuloksellisuuden kannalta merkittävät tekijät. Ristiriidat esimiehen kanssa on yksi yleisimmistä syistä, joka aiheuttaa työpaikan vaihtamisen. Tutkimusten mukaan työntekijöillä, jotka arvioivat esimiesalaissuhteensa heikoksi, on enemmän aikomuksia lopettaa nykyisessä työsuhteessaan kuin heillä, jotka arvioivat suhteen esimieheensä paremmaksi. Hyvä esimiestyö lisää työn tuottavuutta ja saa aikaan voimaantumisen tunnetta työyhteisössä. Hyvän johtamisen avulla voidaan pitää yllä henkilöstön työmotivaalia ja halua työskennellä kohti yhdessä asetettuja tavoitteita. Hyvän esimiestyön avulla voidaan saada ihmiset itse ohjautuneiksi, ottamaan ja kantamaan vastuuta työstään sekä kasvattaa heidän halua kehittää omaa toimintaansa. (Räty 2013, 16; Kaivola & Launila 2007, 36; Rasila & Pitkonen 2010, 30; Mäkinieniemi ym. 2014, 21.)

Tutkimukset osoittavat, että esimiehen johtamistyyllillä on merkitystä alaisten hyvinvoinnin, sairaana työskentelyn ja työkyvyn menettämisen kannalta. Esimiehen täytyy olla aidosti kiinnostunut henkilöstöstään, heidän hyvinvoinnistaan ja ihmisten johtamisesta. Esimiehen aito kiinnostus työntekijöitään kohtaan ja sosiaalisen vastuun lähtökohdista toimiminen voivat kasvattaa työntekijöiden kokemaa työn imua. (Järvinen 2016; Mäkinieniemi ym. 2014, 21.)

On havaittu, että eri-ikäiset arvostavat hieman erilaista esimiestyötä. Nuoremmat työntekijät vaikuttavat pitävän tärkeänä erityisesti tuen ja ohjauksen saamista, kun taas vanhemmat työntekijät pitävät esimiehen arvostusta ja läsnäoloa tärkeänä. (Mäkinieniemi ym. 2014, 21.)



Erinomaisen esimiehen täytyy kyetä rakentamaan luottamussuhde itsensä ja alaisensa välille. Tämän saavuttaakseen on hänen kohdeltava kaikkia alaisiaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Esimiehen on oltava rehellinen ja pidettävä aina sanansa ja lupauksensa. Hyvä esimies osaa tehdä vaikeitakin päätöksiä ja toimimaan johdonmukaisesti. Hänen täytyy olla rohkea, seistävä päätöksensä takana ja kantaa vastuunsa kaikissa tilanteissa luottamuksen säilyttämiseksi. (Nissinen 2007.)

Esimiehen on löydettävä inspiroiva tapa motivoida alaisiaan. Hänen on muodostettava selkeät, haastavat tavoitteet, ja laitettava myös itsensä täysillä likoon ja luoda innostunut ja positiivinen työilmapiiri näiden haasteiden suorittamiseksi. Hän osaa kannustaa ja palkita alaisiaan. (Nissinen 2007.)

Hyvä esimies osaa kohdata alaisiaan yksilöllisesti, ja on kiinnostunut ihmisistä. Esimiehen täytyy olla helposti lähestyttävä ja valmis kuuntelemaan alaisiaan. Tutkimusten mukaan kuunteleminen on esimiehen tärkein taito. Hyvä esimies on läsnä ja viihtyy ihmisten parissa. Hän haluaa tuntea alaisensa, pitää heistä huolta ja hyväksyy heidän erilaiset piirteensä ja ominaisuutensa. (Nissinen 2007; Kallioniemi 2017.)

Esimiehen täytyy stimuloida alaisiaan älyllisesti; hänen täytyy jakaa vastuuta ja antaa alaisilleen tilaa ja toiminnanvapautta, muttei kuitenkaan jättää yksin, vaan olla tukena ja kannustaa. Hyvä esimies osaa paitsi antaa palautetta, myös vastaanottaa sitä. Hän uskaltaa myöntää omat virheensä, ja näkee ne mahdollisuutena oppia. Hyviin esimiestaitoihin kuuluu myös vahvat ja monipuoliset vuorovaikutustaidot, jotka vahvistavat yrityksen haluttua tulosta. (Tuominiemi 2018; Nissinen 2007.)

Johtajan on kyettävä johtaa itseään voidakseen johtaa muita. Hyvä itsetuntemus ja itseluottamus ovat pohja itsensä johtamiselle. Itsensä johtaminen on tavoitteellisuutta, itsetuntemusta ja sen kehittämistä, psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia, stressin ja ajankäytön hallintaa, tunneälykkyyttä, tunteiden hallintaa, muutosvalmiutta ja muutosten hallintaa. Vahva esimies uskaltaa valita myös itseään parempia sekä hyvin erilaisia alaisia. Jotta monimuotoisuutta voidaan hyödyntää työyhteisössä, edellyttää se esimieheltä erilaisuuden ymmärtämistä, arvostamista ja hyväksymistä. Esimiehet, jotka ärsyyntyvät toisten erilaisuudesta, eivät usko, että pinnan alta voisi löytyä jotain hyvääkin. He eivät ole kiinnostuneita ihmisten potentiaalista, ja näin ollen sulkevat pois työyhteisön resursseja. Tunneälykäs johtaja pitää erilaisuutta innostavana ja jännittävänä asiana, ja haluaa aidosti ymmärtää muita ja heidän ajatuksiaan. (Rauramo 2016; Haaranen 2019; Jabe 2017.)

Hyvällä esimiestyöllä voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin, työn imuun sekä tuloksellisuuteen. Jokaisella työntekijällä on oikeus hyvään esimiestyöhön ja jokaisella esimiehellä on velvollisuutena huomioida jokainen työntekijä ja arvostaa ja kunnioittaa jokaista alaistaan yksilönä. (Kaivola & Launila 2007, 63; Mäkelä ym. 2013, 48-49.)

### **3.3 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen**

Työntekijän tarpeisiin kuuluu tulla huomioiduksi. Palautteenannon on todettu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja työn iloon. Mielenkiintoiseenkin tehtävään voi kyllästyä hyvinkin nopeasti, jos työstään ei saa palautetta. Yhtenä suurimmista työmotivaation tappajista pidetäänkin palautteen saamisen puutetta. Pelkkä negatiivinenkin palaute on parempi kuin se, ettei työntekijä saa työstään lainkaan palautetta. Joillakin ihmisillä pelkkä negatiivinen palaute saa aikaan halun työn suorittamiseen näyttääkseen palautteen antajalle kyvykkyytensä tehtävän suorittamiseen. Työntekijän tulisi saada työstään palautetta jatkuvasti, ei ainoastaan kerran tai kaksi vuodessa palautekeskustelun yhteydessä. Palautetta olisi hyvä saada myös muilta kuin omalta esimieheltä; kollegaltakin tullut palaute on tärkeää, sillä saman alan ammattilaisen arvostus vahvistaa uskoa omasta osaamisesta. (Rasila & Pitkonen 2010, 32-33.)

Toimiva palautekulttuuri tuo yritykselle monia hyötyjä. Palautteenanto toimii hyvän työilmapiirin ja yhteishengen luoja ja sillä voidaan lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luottamusta työyhteisössä. Palautteella voidaan parantaa työntekijöiden itsetuntemusta ja itseluottamusta, näyttää heille, mikä kunkin rooli työyhteisössä on, sekä osoittaa, että työntekijän työ on merkityksellistä. Palautteen avulla voi osoittaa arvostusta ja kiinnostusta työyhteisön jäseniä kohtaan, sekä näyttää palautteen kohteelle, että hän onnistuu ja edistyy työssään sekä hänet huomioidaan työyhteisössä. Palautteella voidaan pitää työntekijä oikeassa suunnassa. Palaute rohkaisee sen saajaa kehittämään työsuorituksiaan, asettamaan itselleen uusia tavoitteita ja työskentelemään niiden toteutumisen eteen. Palautteenannolla voidaan edistää työntekijän sitoutumista työhönsä sekä työnantajaansa. (Rasila & Pitkonen 2010, 33-34; Kupias 2011.)

Mihin asioihin esimiehen tai kollegan sitten tulisi kiinnittää huomiota, jotta palautteenanto sujuisi mahdollisimman hyvin? Palautetilanteisiin tulisi aina valmistautua huolellisesti, ja varmistaa, ettei palaute perustu uskomuksiin, vaan havaintoihin ja käyttäytymiseen. Vihjailut tulisi jättää palautetilanteessa sikseen, ja puhua konkreettisista asioista. Palautteen tulisi kohdistua toimintaan ja käyttäytymiseen, eikä saajan persoonallisuuteen. Palautetta voi antaa vain omasta puolestaan, ei muiden. (Kupias 2011.)

Palautteensaajasta on hyvä tuoda esiin myös myönteisiä asioita, sillä korjaavaa palautetta on usein helpompi vastaanottaa, kun sen kuulee vahvistavien asioiden yhteydessä. Ihmiset ovat erilaisia ja vastaanottavat palautetta eri lailla, joten toiset tarvitsevat enemmän vahvistavaa palautetta korjaavan palautteen yhteydessä kuin toiset. (Kupias 2011.)

Palautteenannon jälkeen tulee palautteen saajalle antaa mahdollisuus keskustella saamastaan palautteesta sen antajan kanssa. Palautteenantajan tulisi kuunnella ja arvostaa palautteensaajaa, vaikka heillä olisikin eriävät mielipiteet asioista. Oman näkemyksen asioihin saa tuoda esille, mutta ei liian jyräävästi. Palautteenantajana on hyvä tiedostaa, miten omat henkilökohtaiset ajatukset ja mieltymykset vaikuttavat palautteeseen, ja pyrkiä pitämään ne kurissa. Omia sekä saajan reaktioita on hyvä tutkia ja pyrkiä säätelemään toimintaansa niiden mukaan. Palautetta antaessa on tärkeää pitää mielessä koko ajan palautteenannon tavoite, saajan tarpeet ja näkökulmat sekä luottamuksen rakentaminen. Palautetta kannattaa myös itse pyytää, jotta voi toimia esimerkkinä hyvänä palautteen vastaanottajana sekä sen hyödyntäjänä. (Kupias 2011.)

Palautetta kannattaa antaa myös itsellensä, sillä se on hyödyksi itsetuntemukselle, itsetunnolle, motivaatiolle sekä omalle oppimiselle. Oma toimintaa tulee arvioida rehellisesti ja pohtia, mitä on saanut aikaiseksi, miten on edistynyt, missä on onnistunut ja miten omaa toimintaansa voisi kehittää. Omia virheitään tulee tutkia ja pohtia, mitä niistä voi niin itse kuin työkaveritkin oppia. Myös itse voi oppia työkavereiden virheistä. Itsensä kehuminen onnistumisista ja edistymisestä on tärkeää. (Rasila & Pitkonen 2010, 34-35.)

### **3.4 Työympäristö ja työ itsessään**

Työntekijän saadakseen työstään hyvinvointia, tulee työskentelyn olosuhteiden olla kunnossa ja työskentelyyn tarvittavien työvälineiden olla toimivia. Hyvin organisoitu työ ja hyvin suunniteltu ergonomia ovat edellytyksiä työtyytyväisyydelle. Terveydellinen turvallisuus työpaikalla on myös tarve, joka työpaikan tulee täyttää, ja se edellyttää sitä, että työympäristö on hygieenisesti ja lääketieteellisesti tyydyttävä. (Rubenowitz 1984, 58-59; Kehusmaa 2011, 113.)

Työn kuormittavuuden tulee olla oikealla tasolla työntekijän kykyihin nähden, niin fyysisellä kuin psyykkiselläkin tasolla. Työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi tuntiessaan, että hänen tekemällään työllä on tarkoitus. Hän arvostaa omaa työtään ja kokee saavansa arvostusta myös työympäristöltään. (Kehusmaa 2011, 113.)

Kokeakseen työnsä mielekkääksi tulee työntekijän tuntea hallinnan tunnetta omasta työstään. Hallinnan tunteella tarkoitetaan työn itsenäisyyttä ja mahdollisuutta vaikuttaa oman

työnsä pelisääntöihin; tarjoaako työ valtaa vaikuttaa itse aikatauluttamiseen ja menettelytapojen päättämiseen. Työntekijän tulee hahmottaa työtehtävänsä osana kokonaisuutta ja hänen tulee voida käyttää osaamistaan työtehtävissään ja kokea työnsä merkitykselliseksi. Työn vastuullisuus ja siitä saatava palaute vaikuttavat työntekijän työstä saatavaan motivaatioon. Jos ihminen ei voi vaikuttaa työhönsä myönteisesti ja tuntee hallinnan tunteita omasta työstään, saattaa hän tehdä tämän negatiivisesti, kuten sairastelemalla, avuttomuudella tai konfliktinhaluisuudella. (Manka & Manka 2016, 107.)

Työn sisällön monipuolisuus ja mahdollisuus uuden oppimiseen tuovat työntekijälle kannustearvoa. Uuden oppimista voidaan tarjota työntekijälle niin työpaikalla sisäisesti kuin ulkoisinkin koulutuksin, kuten kursseilla. Parasta oppimista on kuitenkin työpaikan sisällä tapahtuva oppiminen, esimerkiksi työjärjestelyiden avulla, jotka mahdollistavat sisäisen liikkuvuuden sekä ammattitaidon ja viestinnän kehittymisen. (Manka & Manka 2016, 107-108.)

Etenemismahdollisuuksilla, ulkoisilla palkkioilla ja aineettomalla palkitsemisella, kuten kannustuksella ja kiitoksella, voidaan vaikuttaa hallinnan tunteeseen. Tutkimusten mukaan työntekijöille ovat kuitenkin tärkeintä kokemukset työssä onnistumisesta, ei palkan suuruus. (Manka & Manka 2016, 108.)

Työntekijän viihtyessä omassa työssään, palautuu hän työn rasituksista, kohtaa mielellään muita ihmisiä ja nauttii työnsä tuloksista. Silloin työntekijä voi keksiä myös uusia työtä kehittäviä ideoita, kun hän saa tarpeeksi aikaa omille ajatuksilleen. Liiallinen työn kiireellisyys taas voi aiheuttaa työntekijälle voimavarojen rapautumista, jos hän ei ehdi nauttia työnsä tuloksista. (Manka & Manka 2016, 110.)

Työhön liittyvät paineet voivat johtaa työstressiin tai ihmissuhdeongelmiin. Stressi voi parhaimmillaan olla myös positiivista. Se saa meidät liikkeelle ja ohjaa hyvin suoriin, mutta liiallinen kiire ja itselleen asetetut korkeat vaatimukset voivat johtaa virheiden lisääntymiseen ja siihen, ettei työstä palautumiselle jää aikaa. Pitkään jatkunut työn kuormittavuus saattaa johtaa uupumus- tai masennusoireisiin ja työkyvyn heikkenemiseen. Työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi tulisi työn liiallinen kuormitus tunnistaa ja ennaltaehkäistä ajoissa. (Nummelin 2008, 15-16; Manka & Manka 2016, 110.)

Työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi voidaan työnkuvaa tuunata. Työn yksilöllisellä muokkaamisella eli tuunaamisella tarkoitetaan henkilön oma-aloitteisia sosiaalisia, fyysisiä tai kognitiivisia toimia, joilla työtä voidaan muokata henkilön tavoitteiden ja voimavarojen kanssa yhteensopivammaksi. Työn tuunaaminen korostaa yksilön toimia

työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemisen lisäämiseksi työn sisältöön ja puitteisiin vaikuttamalla. Työn tuunaamisella vähennetään todennäköisyyttä, että työntekijä kylästyisi omaan työhönsä tai kokisi työuupumusta. (Manka & Manka 2016, 111.)

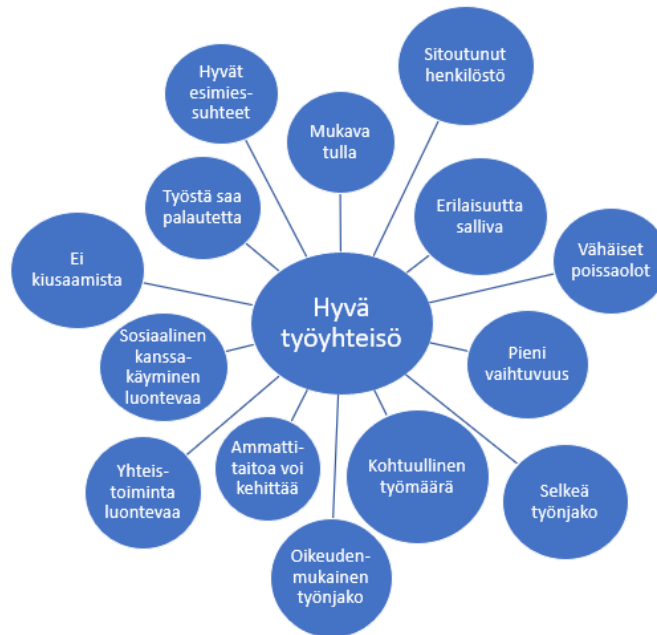
Useimmissa työtehtävissä on mahdollisuus vaikuttaa ainakin osittain työtapoihin ja sen merkitykseen työntekijälle. Työtä voidaan muokata sen rakenteellisten voimavarojen lisäämisellä, sosiaalisten voimavarojen lisäämisellä sekä vaatimusten lisäämisellä. Työn rakenteellisten voimavarojen lisääminen tapahtuu esimerkiksi mahdollistamalla työnkuvaan itsenäisemmäksi ja lisäämällä työtehtävien vaihtelevuutta sekä työntekijän mahdollisuuksia kehittyä. Työn sosiaalisia voimavaroja voidaan lisätä esimerkiksi palautteen, sosiaalisen tuen ja ohjauksen lisäämisen avulla. Työn vaatimuksia voidaan lisätä ja työn merkityksellisyyttä pohtia uudelleen. (Manka & Manka 2016, 111-112.)

Tietotyön yleistyminen työelämässä on tuonut mukanaan uusia vaatimuksia työelämän kehittämiseen. Tietotyössä työntekijän on hahmotettava, muistettava ja muokattava suuria määriä tietoa. Kehitys on johtanut siihen, että monilla työntekijöillä tiedon runsaus sekä työkalujen ja kanavien määrä ylittävät yksilön hallintakyvyn. Ylikuorma lisää stressiä ja heikentää työhyvinvointia. Se vaikuttaa myös negatiivisesti työn tuottavuuteen ja yksilön hallinnan tunteeseen. Työntekijän mahdollisuudella vaikuttaa omaan työhönsä ja yhden työtehtävän tekemisellä kerrallaan, voidaan vähentää kyseistä ylikuormaa. (Manka & Manka 2016, 113-115.)

### **3.5 Työyhteisön toimivuus**

Kirjallisuudesta löytyy lukuisia määritelmiä hyvälle työyhteisölle. Hyvän työyhteisön ominaispiirteinä voidaan kuitenkin pitää seuraavaksi lueteltuja asioita. Hyvään työyhteisöön on mukava tulla ja ihmiset ovat sitoutuneita. Työyhteisössä sallitaan erilaisuutta eikä ketään kiusata. Vähäisiä poissaoloja ja pientä vaihtuvuutta voidaan pitää hyvän työyhteisön ominaispiirteinä. Oikeudenmukainen johtaminen, hyvät suhteet esimiehiin ja luonteva sosiaalinen kanssakäyminen sekä yhteistoiminta ovat merkkejä hyvästä työyhteisöstä. Hyvässä työyhteisössä jäsenten työmäärä on kohtuullinen sekä työnjako oikeudenmukainen ja kohtuullinen. Hyvässä työyhteisössä tehdystä työstä annetaan palautetta ja mahdollisuus oman ammattitaidon kehittämiseen sekä henkilöstön työtehtävät ovat sisällöllisesti haastavia ja innostavia. Työssä annetaan mahdollisuus uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Työssä tarvittavat välineet ja työympäristö ovat kunnollisia. Hyvässä työyhteisössä sen jäsenet ovat toistensa tukena ja ilmapiiri on positiivinen. Hyvässä työpaikassa työntekijät luottavat organisaation johtoon, ovat ylpeitä omasta työstään ja nauttivat työto-

vereidensa kanssa työskentelystä. Hyvän työyhteisön peruspilareina voidaan siis pitää reilua johtamista, kunnon työskentelyolosuhteita, sujuvaa ja mielekästä työtä sekä tukeaa antavaa työyhteisöä (ks. kuvio 4). (Kehusmaa 2011, 110-112.)



Kuvio 4. Hyvän työyhteisön ominaispiirteet (mukaillen Kehusmaa 2011, 110)

Jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa yhteisönsä toimivuuteen omalla asenteellaan, vuorovaikutuksellaan, yhteistyötaitoillaan ja motivaatiollaan. On esitetty, että taidolla tulla erilaisten ihmisten kanssa toimeen on eniten vaikutusta työssä onnistumisen kannalta. Tämä sisältää yllämainittujen taitojen ja asenteiden lisäksi myös luottamuksellisuuden. Toki myös henkilön substanssiosaaminen, eli muodolliseen pätevyys, koulutukseen ja aiempaan työkokemukseen pohjautuvat tekniset tiedot ja taidot, vaikuttavat suuresti työssä onnistumiseen, mutta se vaikuttaa vähemmän kuin taidolla tulla toimeen ihmisten kanssa. (Pakka & Rätty 2010, 10.)

Työyhteisössä, jossa osaamista on paljon, mutta sitä ei jaeta ja kehitetä yhdessä, ei yhden työntekijän osaamisella ole juurikaan merkitystä menestyvän työyhteisön kannalta. Päinvastoin, yksittäiselle henkilölle huippuosaaminen voi aiheuttaa jopa turhautumista, jos osaamista ei pääse hyödyntämään ja jakamaan työyhteisössä. Avoimuus osaamisen ja tiedon jakamisessa on tärkeässä roolissa hyvässä työyhteisössä, kuten myös se, että vaikeistakin asioista uskalletaan keskustella avoimesti. (Pakka & Rätty 2010, 10-11.)

Hyvässä työyhteisössä työntekijät tuntevat riittävän hyvin toisensa ja toistensa työtehtävät, vastuut sekä roolit, ja tietävät, keneltä kysyä neuvoa missäkin tilanteessa. Jokaista

työyhteisön jäsentä sekä jokaisen työpanosta arvostetaan. Työntekijät saavat toimia itsenäisesti ja vaikuttaa omaan työhönsä koskeviin järjestelyihin. Jokainen saa työstään onnistumisen kokemuksia ja kokee kuuluvansa työyhteisöön, ja että oma työ on merkityksellistä yhteisön onnistumisen kannalta. (Pakka & Rätty 2010, 11.)

Jokaisessa työyhteisössä syntyy toisinaan ihmisten välisiä kiistoja ja ristiriitoja. Toimivassa yhteisössä konfliktitilanteet uskalletaan kuitenkin nostaa pöydälle ja käsitellä avoimesti ja rakentavasti. Ristiriitatilanteet on hyvä käsitellä mahdollisimman pian, etteivät ne kasva suuremmaksi ja haittaa työyhteisön ilmapiiriä. Esimiehen tehtävänä on luoda riittävän turvallinen ilmapiiri, jossa jokainen työntekijä uskaltaa kertoa avoimesti havaitsemistaan ongelmista ja epäkohdista. (Pakka & Rätty 2010, 11.)

### **3.6 Palkitseminen motivointikeinona**

Yritysten velvollisuutena on maksaa työntekijöilleen korvaus heidän tekemästään työstä. Palkkaa voidaankin pitää hintana yksilön tekemästä työstä eikä niinkään palkitsemisena tai motivointikeinona. Yritysten haasteena on onnistua luomaan työtehtävät, palkitsemisjärjestelmä ja työympäristö, jotka saavat työntekijät tuntemaan, että heidän työpanoksensa ja työn tarjoamat vastikkeet ovat tasapainossa keskenään. (Viitala 2014.)

Usein ihmiset ajattelevat työstä maksettavan palkan olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen. Niin tietyissä tilanteissa onkin, sillä köyhissä maissa palkan on todettu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen ja onnellisuuteen. Vauriissa valtioissa tämä yhteys kuitenkin katoaa, eikä korkeatuloisten ja keskituloisten välillä ole huomattavaa eroa siinä, kuinka tyytyväisiä he keskimäärin ovat työhönsä. (Robbins & Judge 2015, 109.)

Kun tavoitellaan henkilöstön motivaation edistämistä, on tärkeää varmistaa, että jokainen työntekijä on selvillä työnsä tavoitteista ja päämääristä, ja työntekijällä on kaikki tarvittava, mitä hän tarvitsee näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Näiden tavoitteiden saavuttamisen tulee myös olla realistisella tasolla, eli ne eivät ole työntekijöille mahdottomia saavuttaa. Palkitsemisella voidaan vaikuttaa suuresti siihen, miten yritys saa houkuteltua yritykseensä halutunlaista henkilöstöä töihin ja miten he saavat heidät pysymään yrityksen palveluksessa. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014.)

Palkitsemisen tavoitteena on edesauttaa strategian toteutumista. Yksinkertaisissa ja mekaanisissa tehtävissä toimii hyvin ulkoiset palkkiot, sillä työntekijä ei ole sisäisesti motivoitunut niiden tekemiseen. Tällaisia työtehtäviä on kuitenkin yhä vähemmän, sillä tulevaisuuden työtehtävät edellyttävät usein luovuutta, ajattelua ja uuden oppimista. Tällaisissa

työtehtävissä ulkoiset palkkiot eivät enää riitä, sillä niiden vaikutus on huomattavasti monimutkaisempi, ja se voi olla jopa kielteinen. Siksi niiden rinnalle tulisi kehittää palkitsemistapoja, jotka tukevat työntekijän sisäistä motivaatiota. (Martela & Jarenko 2014, 47.)

Tutkimukset osoittavat, että ulkoiset palkkiot voivat heikentää yksilöiden sisäistä motivaatiota. Tämä johtuu siitä, että saadessaan ulkoisen palkkion tekemästään työstä, alkaa työntekijä ajatella tehneensä työn kyseisen palkkion tähden. Tämä vähentää yksilön sisäisen motivaation kokemista, joka puolestaan johtaa työntekijän ajattelukyvyyn kapenemiseen ja luovuuden heikkenemiseen. (Martela & Jarenko 2014, 47-48.)

Työntekijöiden tulee tietenkin saada palkkaa työstään, ja kuten Herzbergin kaksifaktoriteoriassakin esitetään, koostuu työtyytyväisyys motivaatiotekijöistä ja hygieniatekijöistä. Palkkaa voidaankin pitää hygieniatekijänä, jolla ei voida kasvattaa työntekijän sisäistä motivaatiota, mutta hygieniatekijöiden kunnossapitäminen pitää työtyytyväisyyden neutraalilla tasolla, vaikka ei sitä ylemmäs nostakaan. Palkankorotuksella saattaa olla hetken aikaa motivoiva vaikutus, mutta kyseinen vaikutus ei kestä kauaa. Sen sijaan motivaatiotekijöihin panostamalla voidaan työntekijän motivaatiota toden teolla kasvattaa. (Martela & Jarenko 2014, 48.)

Koska motivaatio taikka palkitseminen eivät kumpikaan ole yksinkertaisia asioita, voidaan ulkoisilla palkkioilla joissain tapauksissa kuitenkin tukea työntekijän sisäistä motivaatiota. Esimerkiksi tulospalkkauksella voidaan kiinnittää työntekijän huomio aikaansaamiseen, joka on yksi perustarpeista ja hyvinvoinnin lähteistä työssä. Tulospalkkauksen avulla voidaan myös hahmottaa työntekijälle hänen tehtävänkuvaansa ja tavoitteitaan, joka johtaa työn mielekkyyden lisääntymiseen ja vahvistaa yksilön sisäistä motivaatiota. Arvot ovat tärkeitä sisäisesti motivoituneille henkilöille, ja siksi on tärkeää, että yrityksen arvot vastaavat yksilön omia arvoja. Tämä tekee tärkeäksi sen, että työntekijä kokee yrityksen toimintatavat oikeudenmukaisiksi ja reiluiksi. Tämän vuoksi on oikeudenmukaisella palkitsemisjärjestelmällä suuri vaikutus yksilön sisäiseen motivaatioon. (Martela & Jarenko 2014, 48.)

Yrityksessä, jossa pyritään kasvattamaan ja tukemaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota, tulisi siis palkitsemisen olla oikeudenmukaista ja ilahduttavaa, mutta ei liian ilahduttavaa, ettei se johda siihen, että työntekijät tekisivät työtään ainoastaan saavutettavien palkkioiden toivossa. Mikäli työntekijä kokee, että hänen toimintaansa ohjataan ulkoapäin palkitsemisen avulla, laskee se yksilön sisäistä motivaatiota. Mikäli palkitsemisessa säilytetään työntekijän tunne omaehtoisesta toiminnasta, tukee se yksilön sisäistä motivaatiota. (Martela & Jarenko 2014, 49.)



## 4 Työtyytyväisyystutkimus: Yritys X

Yritys X on kotimainen miesten vaateliikeketju, joka työllistää 11 työntekijää. Yrityksen toimitusjohtaja on vaihtunut hiljattain. Yrityksen henkilöstö koostuu osa- ja kokoaikaisista myyjistä ja myymälävastaavista, jotka työskentelevät toimitusjohtajan alaisuudessa. Henkilöstön keskeisimmät työtehtävät koostuvat myynnistä, asiakaspalvelusta sekä esillepannon ja verkkokaupan huolehtimisesta. Yrityksen henkilöstölle ei ole aiemmin teetetty anonyymiä työtyytyväisyyskyselyä. Työtyytyväisyystutkimuksen toteuttaminen on yritykselle merkityksellistä, sillä sen avulla yritys saa arvokasta tietoa henkilöstönsä työtyytyväisyyden tilasta ja yrityksessä voidaan tietojen avulla lähteä kehittämään oikeita asioita tyytyväisyyden ja työssä viihtymisen kannalta.

Henkilöstön työtyytyväisyyttä selvitetään anonyymillä kvantitatiivisella kyselytutkimuksella, jolla kartoitetaan työntekijöiden näkemyksiä työpaikkansa ilmapiiristä, esimiestyöstä, ympäristöstä, työn puitteista ja palkitsemisesta. Kyselyn kysymykset ovat suurimmaksi osaksi väittämiä, ja niiden lisäksi on avoimia kysymyksiä, joilla haetaan myös laadullista tietoa henkilöstön työtyytyväisyyden tilasta.

### 4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmänä voidaan käyttää joko kvantitatiivista eli määrällistä tai kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Se, kumpi näistä menetelmistä on sopivampi, riippuu tutkimusongelmasta ja tutkimuksen tarkoituksesta. Kvantitatiivista tutkimusta voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Sen avulla voidaan selvittää kysymyksiä, jotka liittyvät lukumääriin ja prosenttiosuuksiin. Kvantitatiivista menetelmää käytettäessä tulee otoksen olla riittävän suuri. Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä voidaan selvittää olemassa oleva tilanne, mutta asioiden syitä ei pystytä selvittämään riittävän hyvin. Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä pyritään vastaamaan kysymyksiin *mikä, missä, paljonko ja kuinka usein*. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu käytettäväksi silloin, kun halutaan ymmärtää tutkimuskohdetta ja selittää sen käyttäytymisen tai päätösten syitä. Kvalitatiivisessa menetelmässä tutkittavat tapaukset rajataan yleensä pieneksi, mutta ne pyritään analysoimaan tarkasti. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä pyritään vastaamaan kysymyksiin *miksi, miten ja millainen*. (Heikkilä 2014, 14-15.)

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmänä toimii kvantitatiivinen eli määrällinen kyselytutkimus. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui juuri kvantitatiivinen menetelmä, sillä tietoa haluttiin kerätä jokaiselta henkilöstön jäseneltä. Mikäli olisi käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, olisi yksilohaastattelujen avulla saanut syvemmin tietoa tiettyjen työntekijöiden työ-

tyytyväisyyden tilasta, mutta jokaisen työntekijän ääni ei olisi tullut kuulluksi. Kvantitatiivinen kyselytutkimus mahdollistaa kokonaiskuvan saamisen yrityksen työtyytyväisyyden tämänhetkisestä tilasta. Lisäksi anonyymiteetin säilyttäminen oli suuressa roolissa tutkimusmenetelmää valittaessa. Kysely oli standardoitu, eli siinä esiintyi samat kysymykset samassa järjestyksessä jokaisella vastaajalla. Kyselytyökaluna käytin Webropolia.

## 4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus oli kokonaistutkimus, ja sen kohderyhmänä oli jokainen Yritys X:n työntekijä lukuun ottamatta yrityksen toimitusjohtajaa. Kyselyyn vastattiin anonyymisti, jotta vastauksista saatiin mahdollisimman totuudenmukaisia. Linkki kyselyyn lähetettiin saatekirjeen yhteydessä niiden työntekijöiden henkilökohtaiseen työ sähköpostiin, joilta työ sähköposti löytyi. Niille keneltä sitä ei löytynyt, lähetettiin saatekirje omaan sähköpostiin. Kyselyn vastausaikana kaikki työntekijät olivat tavoitettavista, eli kukaan työntekijöistä ei ollut pitkällä vapaalla tai lomalla.

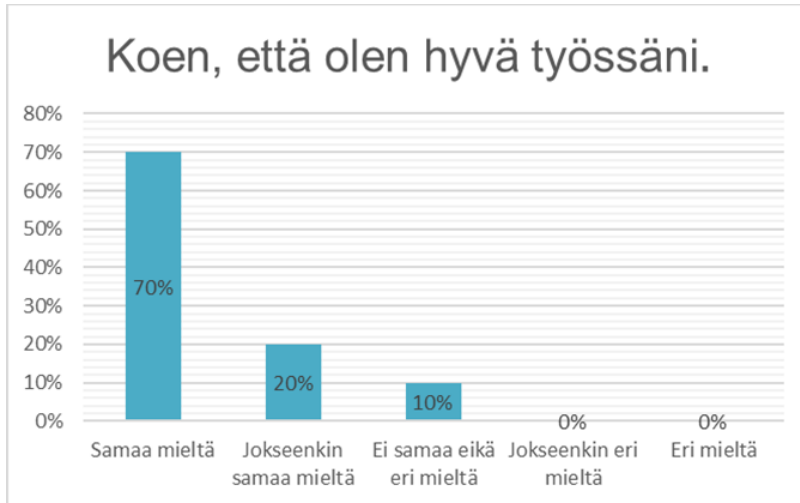
Kysely oli avoinna 21.11.2019 - 4.12.2019, eli tasan kaksi viikkoa. Kyselyyn vastasi yrityksen 11 työntekijästä kymmenen, eli vain yksi työntekijä jätti vastaamatta. Vastausprosentti oli 90,9%. Kaksi päivää ennen kyselyn sulkeutumista lähetettiin jokaiselle työntekijälle muistutusviesti kyselyyn liittyen, jotta saataisiin vielä viimeisetkin vastaajat vastaamaan kyselyyn.

Kyselylomake laadittiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Kysymysten aihealueet valikoituivat opinnäytetyön teoreettisessa osiossa tarkasteltujen työtyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden tiimoilta. Kysymykset olivat suurimmaksi osaksi väittämiä, joiden vastausvaihtoehdoissa käytettiin likertin asteikkoa, jossa vastausvaihtoehdot ovat *samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä ja eri mieltä*. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan laadullista tietoa työntekijöiden näkemyksistä ja kehitysehdotuksista.

## 4.3 Kyselyn tulokset

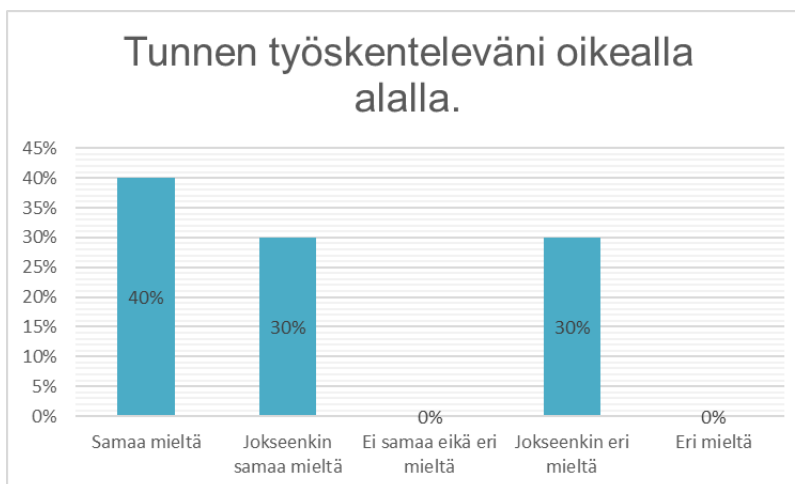
### Sisäiset tekijät

1. *Koen, että olen hyvä työssäni.* Kymmenestä vastaajasta seitsemän vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 4). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on kaksi vastaajaa. Yksi vastaaja ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Vastusten perusteella Yritys X:n henkilöstön usko omaan kykyihinsä vaikuttaa olevan hyvällä tasolla.



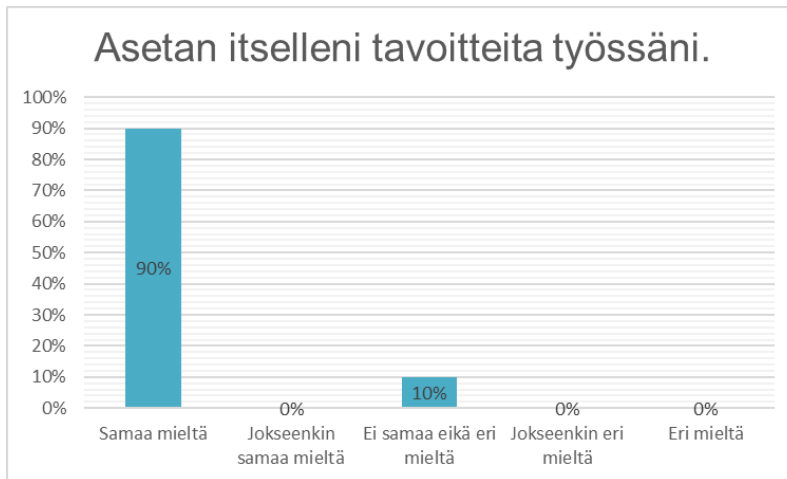
Kuvio 4. Työssä pärjääminen

*2. Tunnen työskenteleväni oikealla alalla.* Neljä kymmenestä vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 5). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on kolme vastaajaa. Kolme vastaajaa on jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Vastausten perusteella enemmistö Yritys X:n henkilöstöstä tuntee ainakin osittain työskentelevänsä oikealla alalla. On kuitenkin huomioitava, että kolme kymmenestä yrityksen työntekijästä ei tunne työskentelevänsä oikealla alalla, joka voi viitata siihen, että nämä vastaajat saattavat haluta vaihtaa tulevaisuudessa itselleen sopivampaan ammattiin.



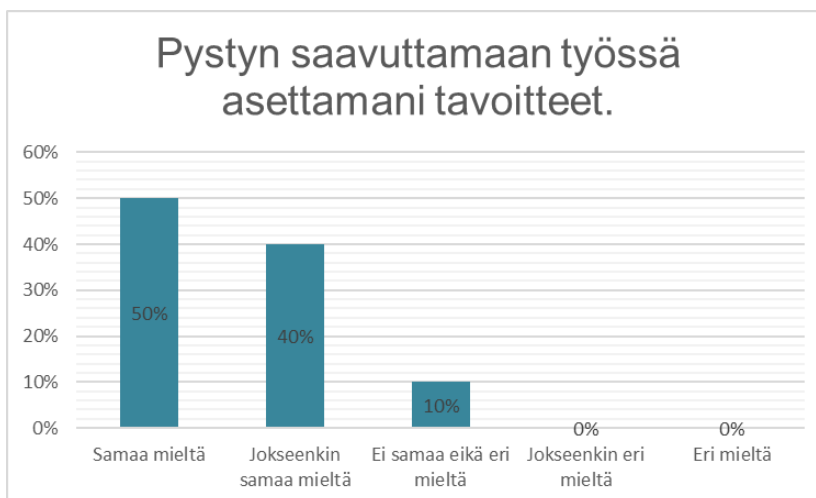
Kuvio 5. Oikealla alalla työskentely

*3. Asetan itselleni tavoitteita työssäni.* Kymmenestä vastaajasta yhdeksän vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 6). Yksi vastaaja ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Vastausten perusteella valtaosa Yritys X:n henkilöstöstä asettaa itselleen tavoitteita työssään, joka kertoo siitä, että henkilöstön halukkuus itsensä haastamiseen sekä hyvien tuloksien saavuttamiseen on hyvällä tasolla.



Kuvio 6. Tavoitteiden asettaminen

4. *Pystyn saavuttamaan työssä asettamani tavoitteet.* Kymmenestä vastaajasta viisi vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 7). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on neljä vastaajaa. Yksi vastaaja ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Vastausten perusteella valtaosa Yritys X:n henkilöstöstä kokee pystyvänsä saavuttamaan ainakin osittain työssään itselleen asettamia tavoitteita.



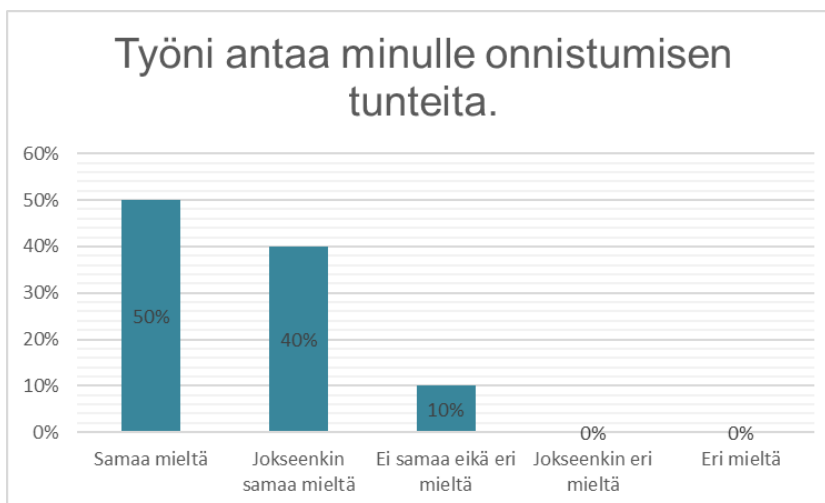
Kuvio 7. Tavoitteiden saavuttaminen

5. *Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa.* Kymmenestä vastaajasta viisi vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 8). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on neljä vastaajaa. Yksi vastaaja ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Vastausten perusteella Yritys X:n henkilöstön kokema työn ja vapaa-ajan tasapaino on hyvällä tasolla, vaikka osalle vastaajista työn ja vapaa-ajan tasapainossa olisi vielä parannettavaa, joka voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työasiat saattavat toisinaan pyöriä mielessä myös vapaa-ajalla.



Kuvio 8. Työn ja vapaa-ajan tasapainoisuus

6. *Työni antaa minulle onnistumisen tunteita.* Kymmenestä vastaajasta viisi vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 9). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on neljä vastaajaa. Yksi vastaaja ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa, joka voi kertoa esimerkiksi siitä, ettei kyseinen vastaaja ole osannut luokitella työstään saamiaan tunteita. Vastausten perusteella Yritys X:n henkilöstön työstään saamansa onnistumisen tunteet ovat hyvällä tasolla.



Kuvio 9. Työn antamat onnistumisen tunteet

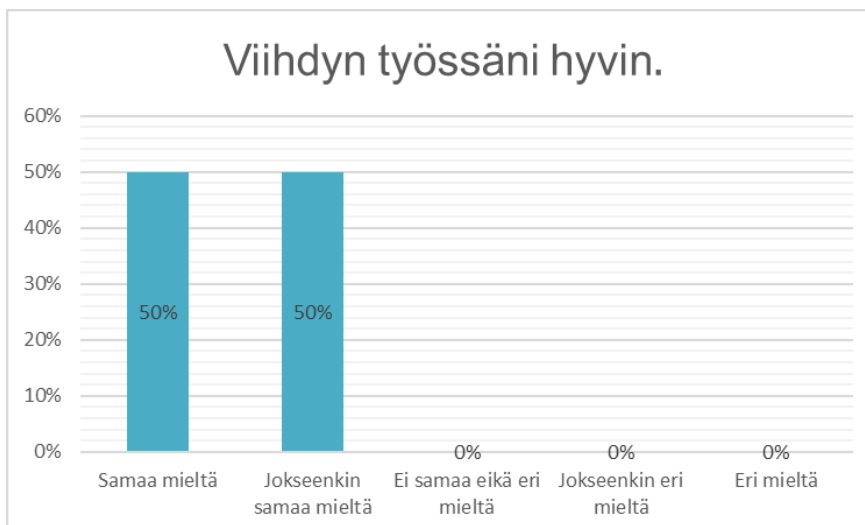
7. *Koen, että työni on merkityksellistä.* Kymmenestä vastaajasta kolme vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 10). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on viisi vastaajaa. Kaksi vastaajaa ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa, joka voi kertoa esimerkiksi siitä, että vastaajat eivät koe työtään merkitykselliseksi mutta eivät myöskään merkityksettömäksi. Vastausten perusteella Yritys X:n henkilöstön kokemus työn merkityksellisyydestä on ihan hyvällä tasolla, mutta henkilöstön kokemus työn merkityksellisyydestä voisi olla myös korkeampaa.



Kuvio 10. Työn merkityksellisyys

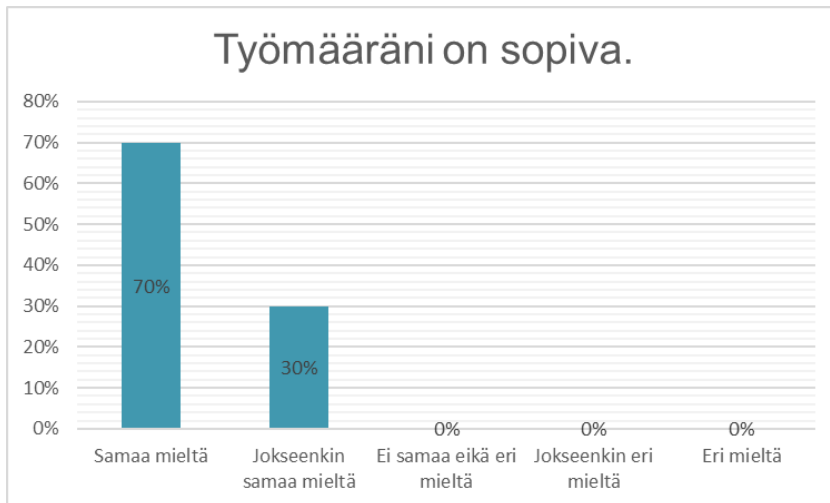
### Työ itsessään

8. *Viihdyn työssäni hyvin.* Kymmenestä vastaajasta viisi vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 11). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on myös viisi vastaajaa. Vastausten perusteella Yritys X:n henkilöstön työssä viihtyvyys on hyvällä tasolla, mikä on tärkeää työtyytyväisyyden kannalta.



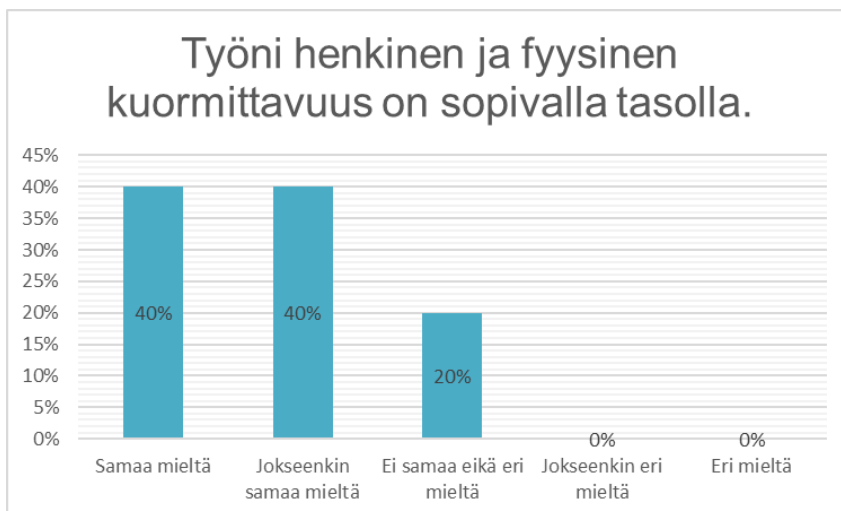
Kuvio 11. Työssä viihtyminen

9. *Työmääräni on sopiva.* Kymmenestä vastaajasta seitsemän vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 12). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on kolme vastaajaa. Vastausten perusteella valtaosa Yritys X:n henkilöstöstä kokee työmääränsä sopivaksi. Osan vastaajien mielestä työmäärän sopivuudessa voi silti olla hiukan parantamisen varaa, joka voi kertoa siitä, että he saattavat kokea työmääränsä toisinaan hiukan liian suureksi tai liian pieneksi.



Kuvio 12. Työmäärä

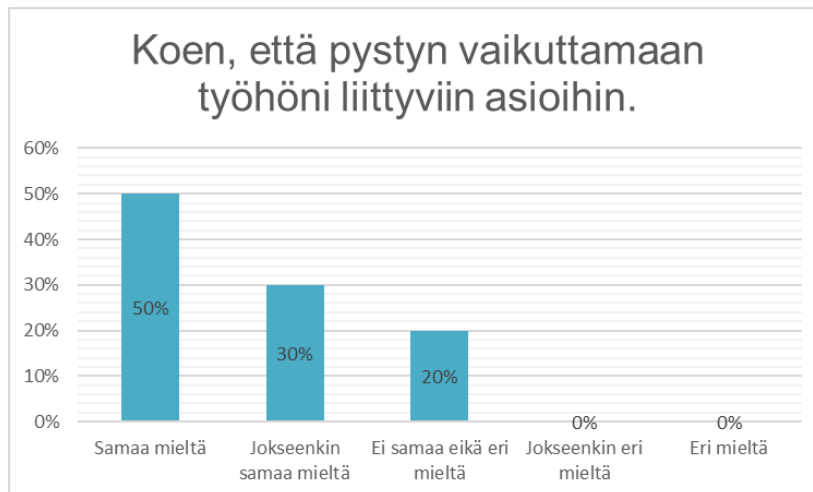
10. *Työni henkinen ja fyysinen kuormittavuus on sopivalla tasolla.* Kymmenestä vastaajasta neljä vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 13). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on myös neljä vastaajaa. Kaksi vastaajaa ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa, joka voi kertoa esimerkiksi siitä, että he eivät ole osanneet arvioida työnsä kuormittavuutta. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että Yritys X:n henkilöstön kokemukset työn henkisestä ja fyysisestä kuormittavuudesta ovat hyvällä tasolla, vaikka osalle vastaajista työ saattaa toisinaan olla henkisesti tai fyysisesti liian tai liian vähän kuormittavaa.



Kuvio 13. Työn kuormittavuus

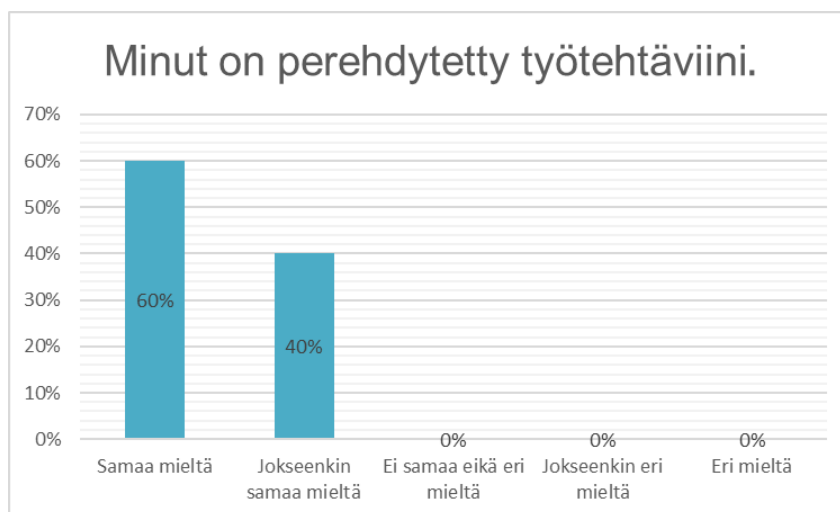
11. *Koen, että pystyn vaikuttamaan työhöni liittyviin asioihin.* Kymmenestä vastaajasta viisi vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 14). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on kolme vastaajaa. Kaksi vastaajaa ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa, joka voi kertoa siitä, että he eivät osaa arvioida omia vaikuttamismahdollisuuksiaan tai ne ovat jääneet epäselviksi. Vastausten perusteella Yritys X:n henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet työhönsä liittyviin asioihin ovat yleisesti ottaen hyvät,

vaikka osa vastaajista kokee, että heidän mahdollisuutensa päättää työhönsä liittyvistä asioista voisivat olla suuremmatkin.



Kuvio 14. Vaikuttaminen työhön liittyviin asioihin

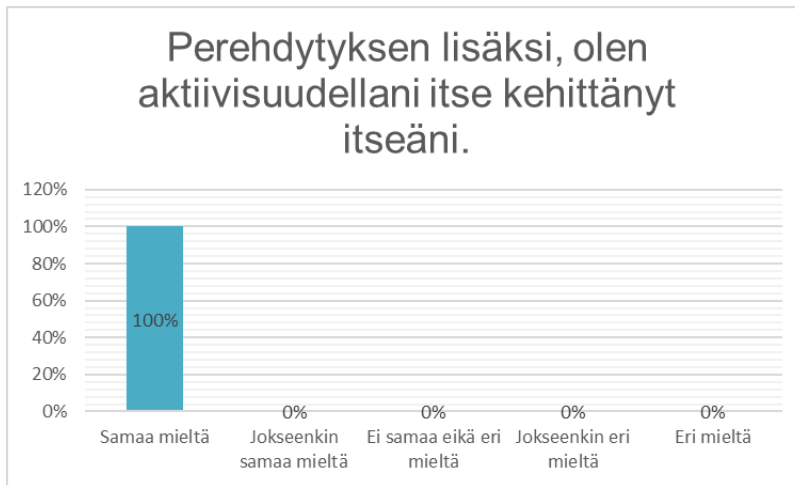
12. *Minut on perehdytetty työtehtäviini.* Kymmenestä vastaajasta kuusi vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa, eli heidät on perehdytetty työtehtäviinsä (ks. kuvio 15). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on neljä vastaajaa, joka voi viitata esimerkiksi siihen, että vastaajat kokevat saaneensa perehdytyksen, mutta se olisi voinut olla esimerkiksi kattavampi.



Kuvio 15. Työhön perehdyttäminen

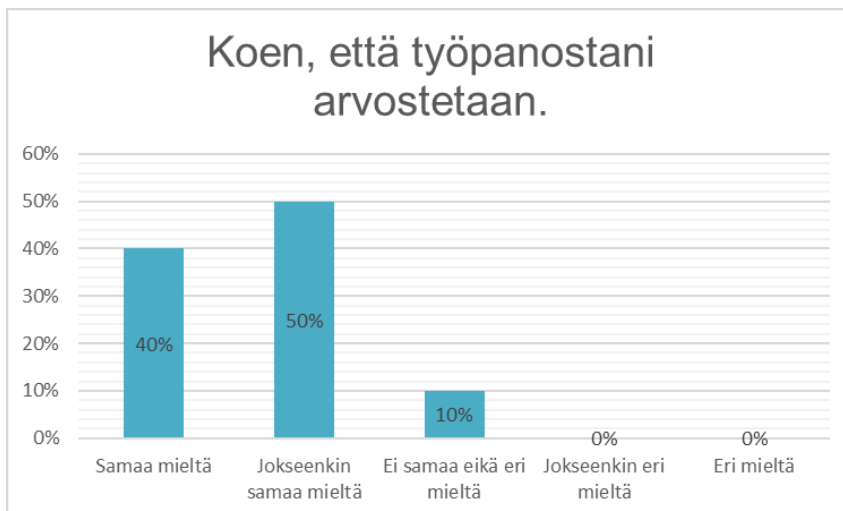
13. *Perehdytyksen lisäksi, olen aktiivisuudellani itse kehittänyt itseäni.* Kymmenestä vastaajasta jokainen vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa, joka kertoo siitä, että Yritys X:n henkilöstön jäsenet haluavat omalla toiminnallaan kehittää itseään (ks. kuvio 16).





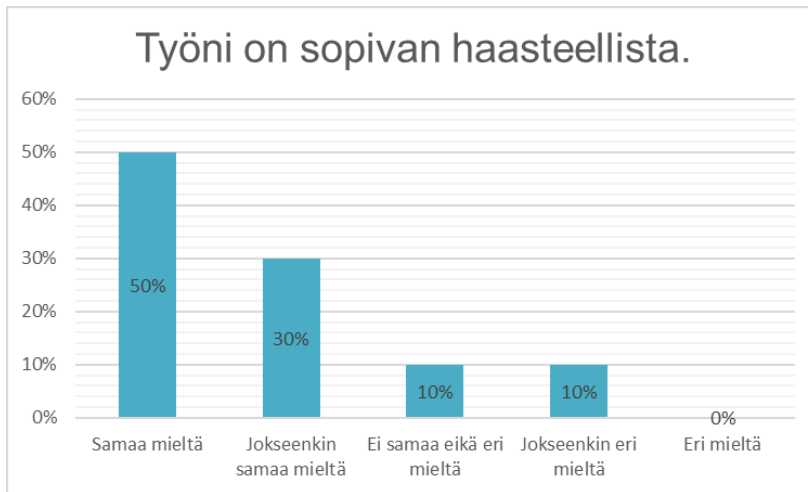
Kuvio 16. Oma aktiivisuus

14. *Koen, että työpanostani arvostetaan.* Kymmenestä vastaajasta neljä vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 17). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on viisi vastaajaa. Yksi vastaaja ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa, joka voi kertoa siitä, että hän ei osaa sanoa, arvostetaanko hänen työpanostaan. Vastauksen perusteella valtaosa Yritys X:n henkilöstöstä kokee, että heidän työpanostansa arvostetaan, mutta asiassa on myös parantamisen varaa, joka voi viitata esimerkiksi siihen, että johdon toivotaan näyttävän arvostuksensa selkeämmin.



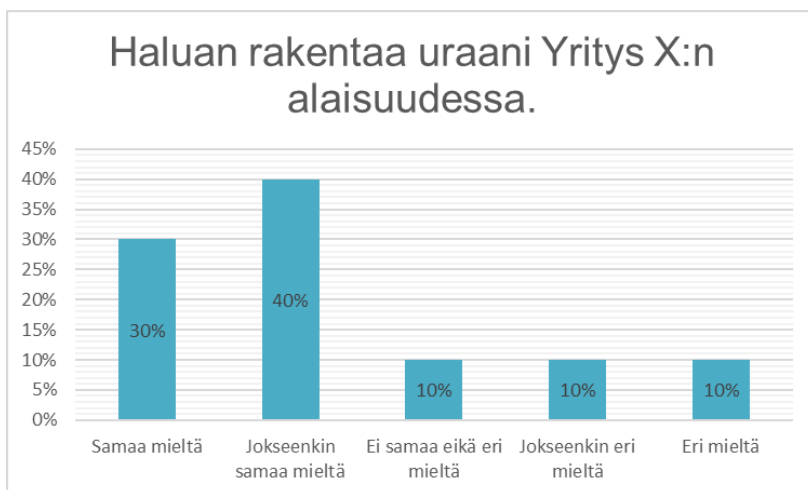
Kuvio 17. Työpanoksen arvostaminen

15. *Työni on sopivan haasteellista.* Kymmenestä vastaajasta viisi vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 18). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on kolme vastaajaa. Yksi vastaaja ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa, joka voi viitata siihen, ettei hän osaa arvioida työnsä haasteellisuutta. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa on yksi vastaaja, mikä viittaa siihen, että hän kokee työnsä joko liian haastavaksi tai liian helpoksi. Vastauksen perusteella Yritys X:n työntekijöiden kokemukset työn haasteellisuudesta ovat hyvällä tasolla, vaikka osa vastaajista kokeekin, että työ voisi olla joko haastavampaa tai helpompaa.



Kuvio 18. Työn haasteellisuus

16. *Haluan rakentaa uraani Yritys X:n alaisuudessa.* Kymmenestä vastaajasta kolme vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 19). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on neljä vastaajaa. Yksi vastaaja ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa, joka voi kertoa siitä, ettei hän ole esimerkiksi ajatellut asiaa. Yksi vastaaja on jokseenkin eri mieltä ja yksi eri mieltä väittämän kanssa, joka viittaa siihen, että he eivät todennäköisesti näe itseään työskentelemässä tulevaisuudessa Yritys X:n palveluksessa. Vastausten perusteella valtaosa Yritys X:n henkilöstöstä voisi mahdollisesti kuvitella rakentavansa uraansa Yritys X:n alaisuudessa.

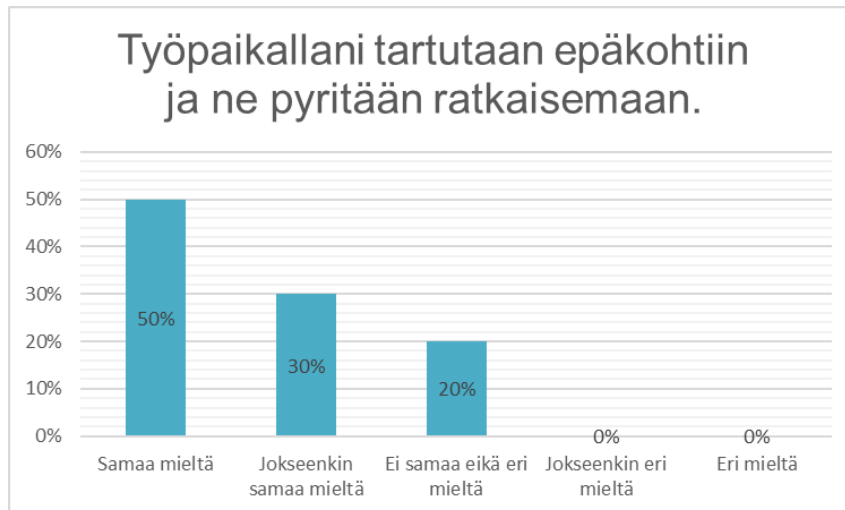


Kuvio 19. Ura Yritys X:n alaisuudessa

17. *Miten voisit lisätä työsi mielekkyyttä?* Avoimena kysymyksenä vastaajia pyydettiin pohtimaan, kuinka he voisivat itse lisätä työnsä mielekkyyttä. Osa vastaajista koki, että työ on jo mielekästä, eikä mielekkyyttä tarvitse lisätä mitenkään. Osa vastaajista taas pohti, että työn mielekkyyden lisääminen omilla toimenpiteillä olisi mahdollista. Vastaajat pohtivat, että he voisivat itse tehdä työstään mielekkäämpää vähentämällä stressaamistaan, lisäämällä rohkeuttaan sekä lisäämällä työtehtäviään ja vastuutaan.

## Esimiestyö ja palaute

18. *Työpaikallani tartutaan epäkohtiin ja ne pyritään ratkaisemaan.* Kymmenestä vastaajasta viisi vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 20). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on kolme vastaajaa. Kaksi vastaajaa ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa, mikä viittaa siihen, että kyseiset vastaajat eivät ole osanneet ottaa kantaa väittämään. Vastausten perusteella epäkohtiin tarttuminen ja niiden ratkaiseminen Yritys X:ssä on hyvällä mallilla, vaikka osan vastaajien mielestä siihen voisi kiinnittää entistäkin enemmän huomiota.



Kuvio 20. Epäkohtiin tarttuminen ja niiden ratkaiseminen

19. *Työpaikallani ollaan avoimia uusille ideoille ja kehitysehdotuksille.* Kymmenestä vastaajasta viisi vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 21). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on kaksi vastaajaa. Kolme vastaajaa ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa, joka voi johtua esimerkiksi siitä, etteivät vastaajat ole havainneet työpaikalla tilannetta, jossa esitettäisiin uusia ideoita tai kehitysehdotuksia tai he eivät ole osanneet arvioida niihin suhtautumista. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että avoimuus uusille ideoille ja kehitysehdotuksille Yritys X:ssä on hyvällä tasolla.



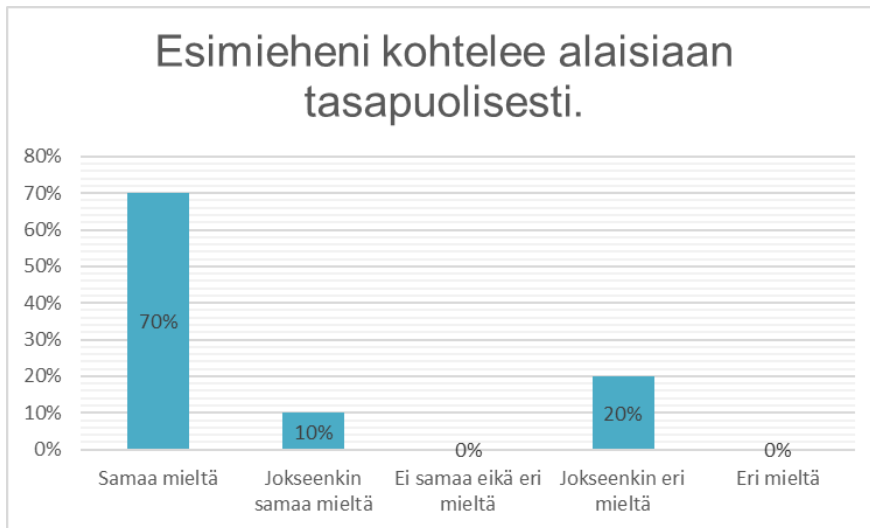
Kuvio 21. Avoimuus ideoille ja kehitysehdotuksille

20. Koen, että kommunikaatio ja tiedonkulku työpaikallani on toimivaa. Kymmenestä vastaajasta viisi vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 22). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on kolme vastaajaa. Kaksi vastaajaa on jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Vastausten perusteella kommunikaatio Yritys X:ssä on valtaosan mielestä pääosin kunnossa, mutta sitä kohtaan ilmenee myös tyytymättömyyttä.



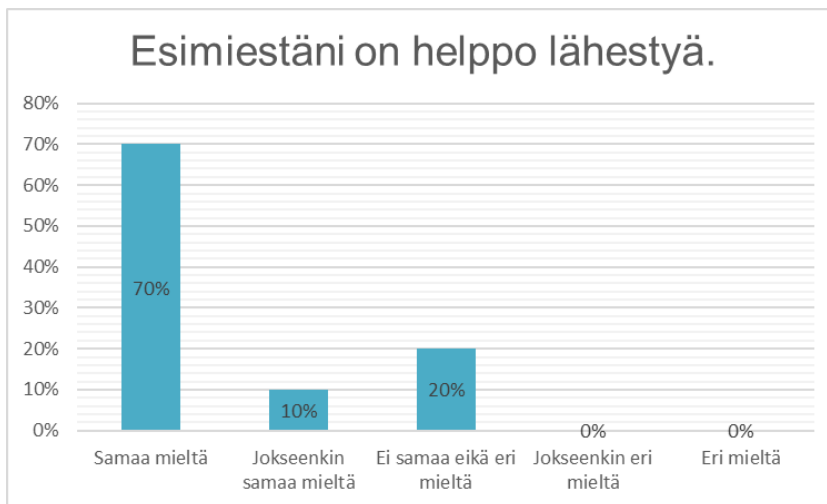
Kuvio 22. Tiedonkulun ja kommunikaation toimivuus

21. Esimieheni kohtelee alaisiaan tasapuolisesti. Kymmenestä vastaajasta seitsemän vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 23). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on yksi vastaaja. Kaksi vastaajaa on jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Vastausten perusteella valtaosa vastaajista on tyytyväisiä esimiehensä kohtelun tasapuolisuuteen, mutta osa vastaajista kokee, että esimiehen kohtelu alaisiaan kohtaan ei ole tasapuolista.



Kuvio 23. Esimiehen tasapuolinen kohtelu

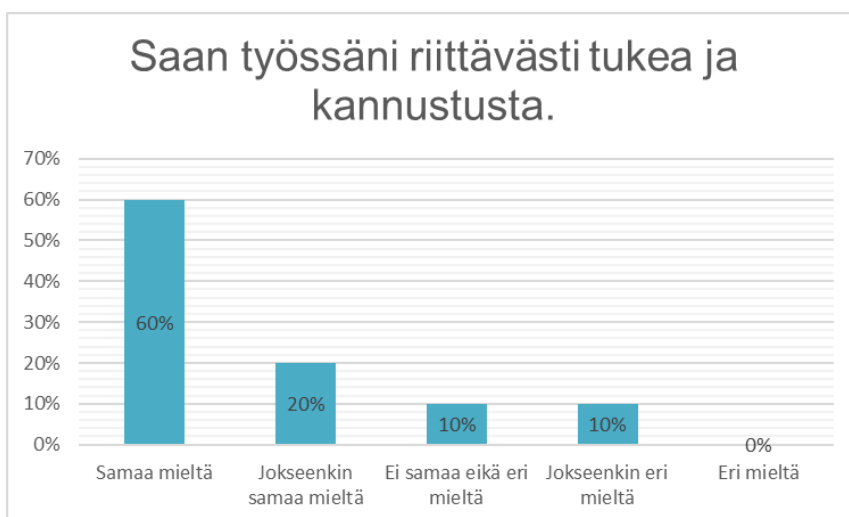
22. *Esimiestäni on helppo lähestyä.* Kymmenestä vastaajasta seitsemän vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 24). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on yksi vastaaja. Kaksi vastaajaa ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa, joka voi viitata siihen, etteivät he esimerkiksi usein ota yhteyttä esimieheensä tai eivät osaa arvioida esimiehen helposti lähestyttävyyttä. Vastausten perusteella Yritys X:n esimiehen helposti lähestyttävyys on hyvällä tasolla.



Kuvio 24. Esimiehen lähestymisen helppous

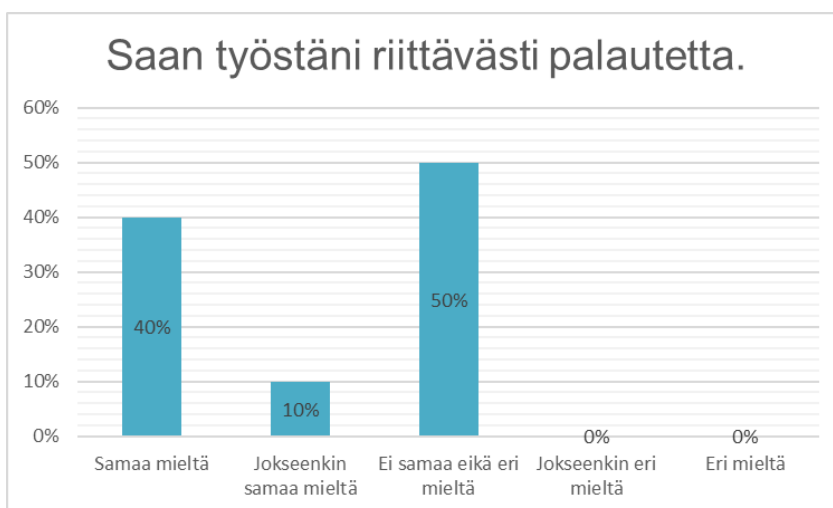
23. *Saan työssäni riittävästi tukea ja kannustusta.* Kymmenestä vastaajasta kuusi vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa, eli he saavat työssään riittävästi tukea ja kannustusta (ks. kuvio 25). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on kaksi vastaajaa. Yksi vastaaja ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa, joka voi viitata esimerkiksi siihen, ettei vastaaja ole osannut määrittellä saamansa tuen ja kannustuksen riittävyyttä. Yksi vastaaja on jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, eli ei koe saavansa riittävästi tukea ja kannustusta työssään. Vastausten perusteella valtaosa Yritys X:n henkilöstöstä saa

työssään riittävästi tukea ja kannustusta, mutta sitä kohtaan esiintyy myös tyytymättömyyttä.



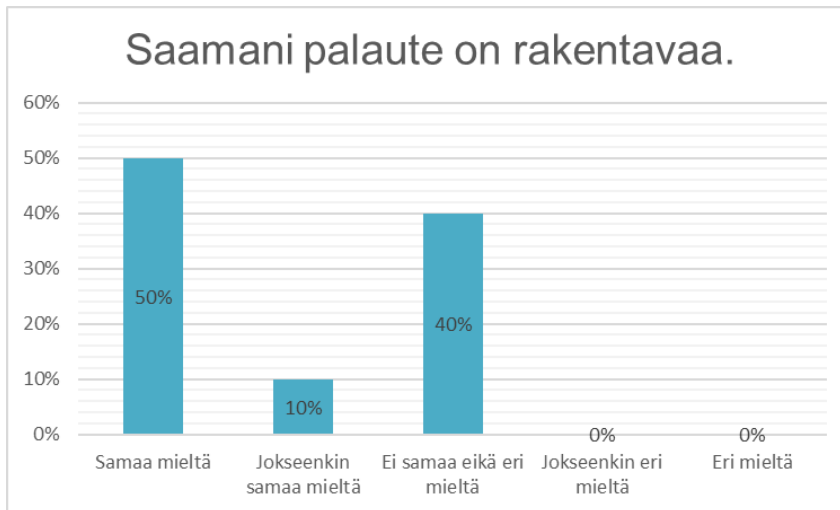
Kuvio 25. Tuen ja kannustuksen riittävyys

24. *Saan työstäni riittävästi palautetta.* Kymmenestä vastaajasta neljä vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa, eli he kokevat saavansa riittävästi palautetta työstään (ks. kuvio 26). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on yksi vastaaja. Viisi vastaajaa ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa, joka voi viitata siihen, etteivät he osaa määrittellä, onko heidän saamansa palaute riittävä. Vastausten perusteella palautteen riittävyyden tulisi kiinnittää lisää huomiota.



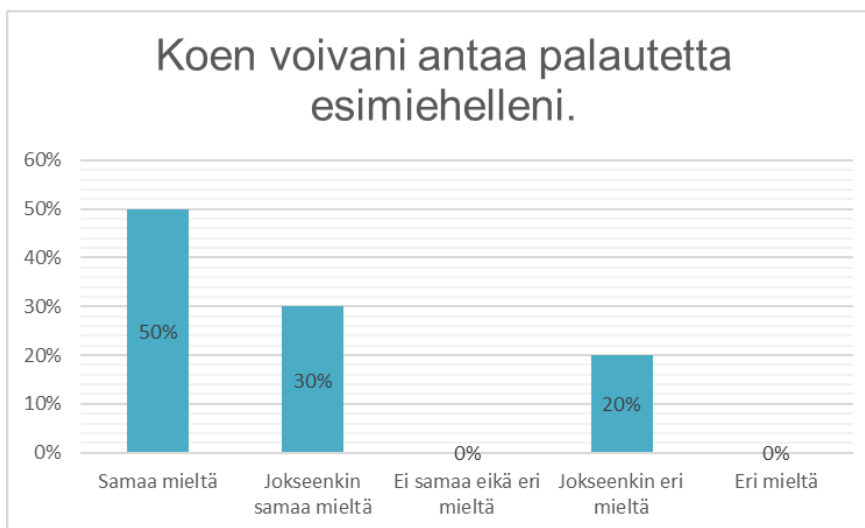
Kuvio 26. Palautteen riittävyys

25. *Saamani palaute on rakentavaa.* Kymmenestä vastaajasta viisi vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 27). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on yksi vastaaja. Neljä vastaajaa ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa, joka voi kertoa esimerkiksi siitä, etteivät he osaa luokitella saamaansa palautetta. Vastauksien perusteella valtaosa henkilöstöstä kokee saamansa palautteen rakentavaksi.



Kuvio 27. Palautteen rakentavuus

26. *Koen voivani antaa palautetta esimiehelleni.* Kymmenestä vastaajasta viisi vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 28). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on kolme vastaajaa. Kaksi vastaajaa on jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, joka voi johtua esimerkiksi siitä, ettei vastaajat koe suhdetta esimieheensä riittävän avoimeksi palautteen antamiseen. Vastausten perusteella valtaosa Yritys X:n henkilöstöstä kokee voivansa antaa palautetta esimiehelleen.

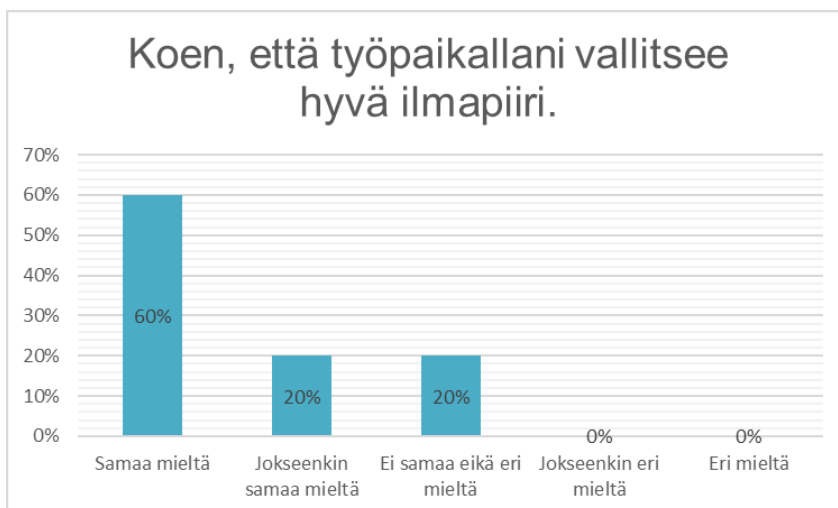


Kuvio 28. Palautteen antaminen esimiehelle

27. *Miten kehittäisit kommunikaatiota ja tiedonkulkua Yritys X:ssä?* Avoimena kysymyksenä henkilöstöltä tiedusteltiin, miten kommunikaatiota ja tiedonkulkua Yritys X:ssä voitaisiin parantaa. Kehitysehdotuksina vastaajat esittivät vuosittaisen yhteispalaverin järjestämistä, kehityskeskusteluiden lisäämistä, rehellisyyden lisäämistä sekä liikkeiden välisen kommunikaation parantamista; esimerkiksi alennushinnoissa on toisinaan ollut epäselvyyttä liikkeiden välillä, ja tähän tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

## Työyhteisö ja työympäristö

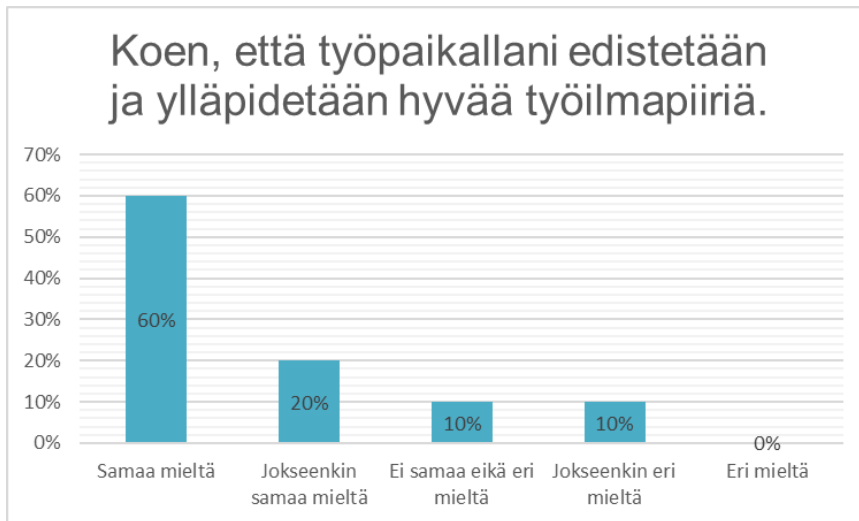
28. *Koen, että työpaikallani vallitsee hyvä ilmapiiri.* Kymmenestä vastaajasta kuusi vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 29). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on kaksi vastaajaa. Kaksi vastaajaa ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa, eli eivät ole osanneet valita kantaansa väittämään. Vastausten perusteella Yritys X:n työilmapiiri on hyvällä tasolla.



Kuvio 29. Työpaikan ilmapiiri

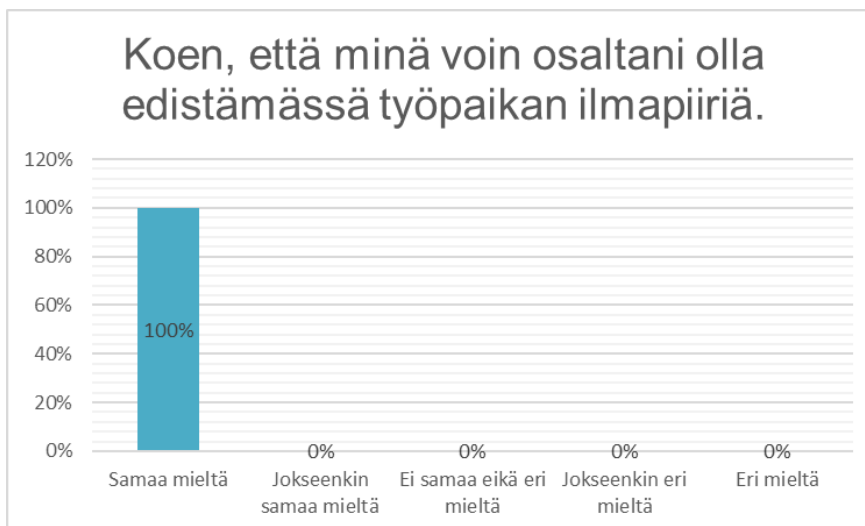
29. *Koen, että työpaikallani edistetään ja ylläpidetään hyvää työilmapiiriä.* Kymmenestä vastaajasta kuusi vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 30). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on kaksi vastaajaa. Yksi vastaaja ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa, joka voi kertoa esimerkiksi siitä, että työilmapiirin edistämisen- ja ylläpitotoimenpiteet ovat jääneet epäselviksi vastaajalle. Yksi vastaaja on jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, eli ei koe, että työpaikalla edistetään tai ylläpidetään hyvää työilmapiiriä. Vastausten perusteella valtaosa Yritys X:n henkilöstöstä kokee, että työpaikalla edistetään ja ylläpidetään hyvää työilmapiiriä, mutta asiassa esiintyy osan mielestä puutteita.





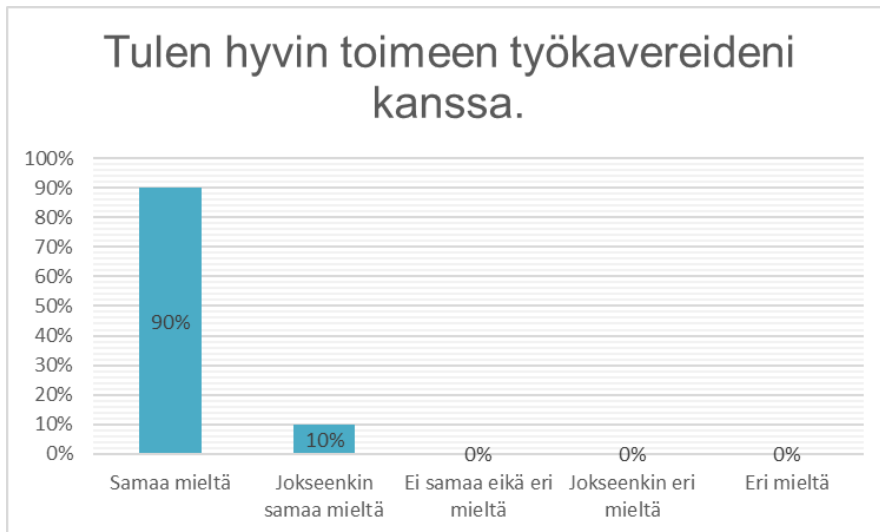
Kuvio 30. Ilmapiirin edistäminen ja ylläpitäminen

30. *Koen, että minä voin osaltani olla edistämässä työpaikan ilmapiiriä.* Kymmenestä vastaajasta jokainen vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa, eli Yritys X:n henkilöstön jäsenet kokevat voivansa jokainen itse vaikuttaa positiivisesti työpaikkansa ilmapiiriin (ks. kuvio 31).



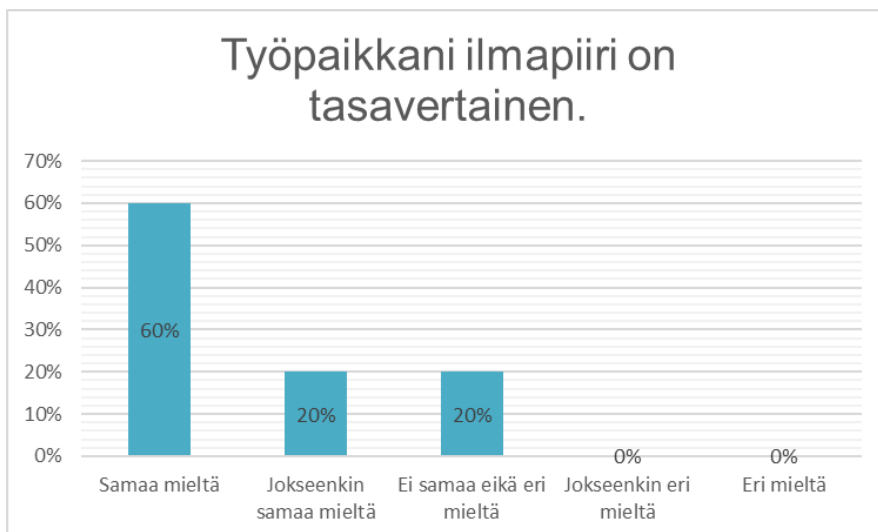
Kuvio 31. Oma osuus ilmapiirin edistämisessä

31. *Tulen hyvin toimeen työkavereideni kanssa.* Kymmenestä vastaajasta yhdeksän vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 32). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on yksi vastaaja. Vastausten perusteella Yritys X:n henkilöstö kokee tulevansa hyvin toimeen keskenään.



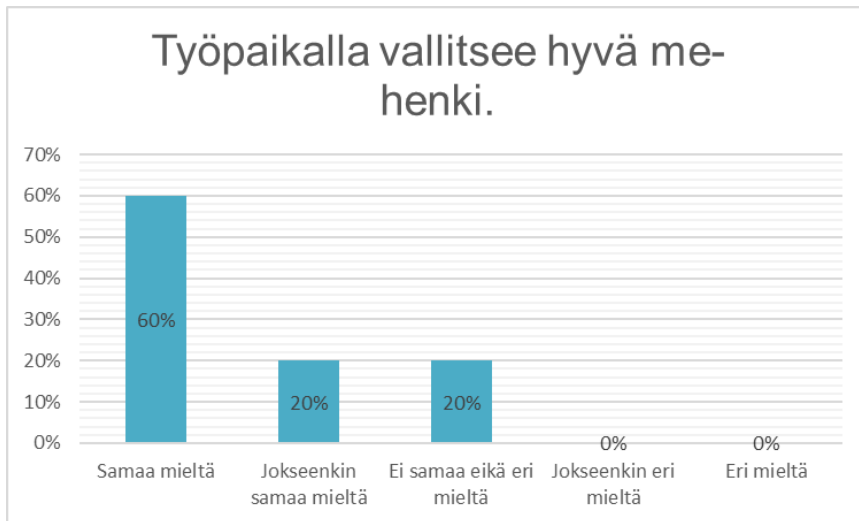
Kuvio 32. Työkavereiden kanssa toimeen tuleminen

32. *Työpaikkani ilmapiiri on tasavertainen.* Kymmenestä vastaajasta kuusi vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 33). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on kaksi vastaajaa. Kaksi vastaajaa ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa, eli eivät ole osanneet ottaa kantaa ilmapiirin tasavertaisuuteen. Vastausten perusteella Yritys X:n ilmapiirin tasavertaisuus on hyvällä tasolla.



Kuvio 33. Ilmapiirin tasavertaisuus

33. *Työpaikalla vallitsee hyvä me-henki.* Kymmenestä vastaajasta kuusi vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 34). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on kaksi vastaajaa. Kaksi vastaajaa ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa, joka voi kertoa esimerkiksi siitä, ettei vastaajat koe työyhteisöään niin yhteneväiseksi, että osaisivat ottaa kantaa väittämään. Vastausten perusteella me-henki Yritys X:ssä on hyvällä tasolla.



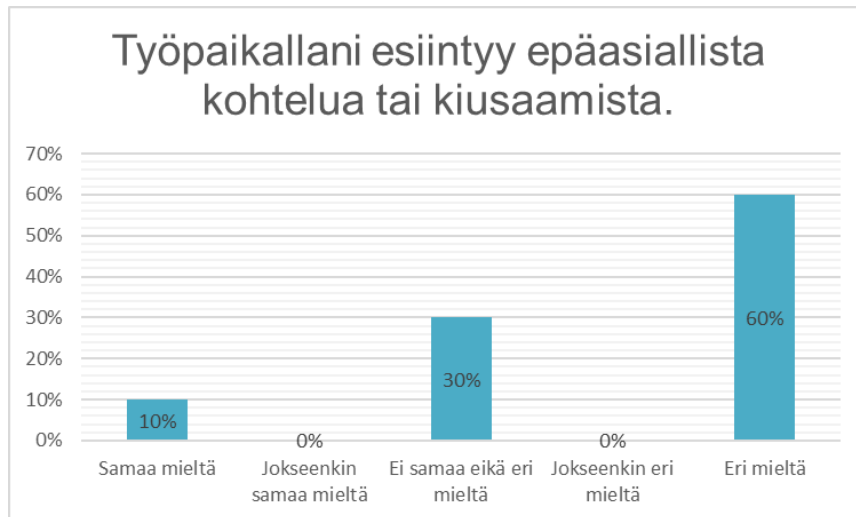
Kuvio 34. Me-henki työpaikalla

34. *Koen, että vuorovaikutus työpaikallani on avointa ja toimivaa.* Kymmenestä vastaajasta kuusi vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 35). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on kaksi vastaajaa. Yksi vastaaja ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Yksi vastaaja on jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, eli kokee, että työpaikan vuorovaikutuksessa on puutteita. Vastausten perusteella Yritys X:n vuorovaikutus on valtaosan mielestä avointa ja toimivaa.



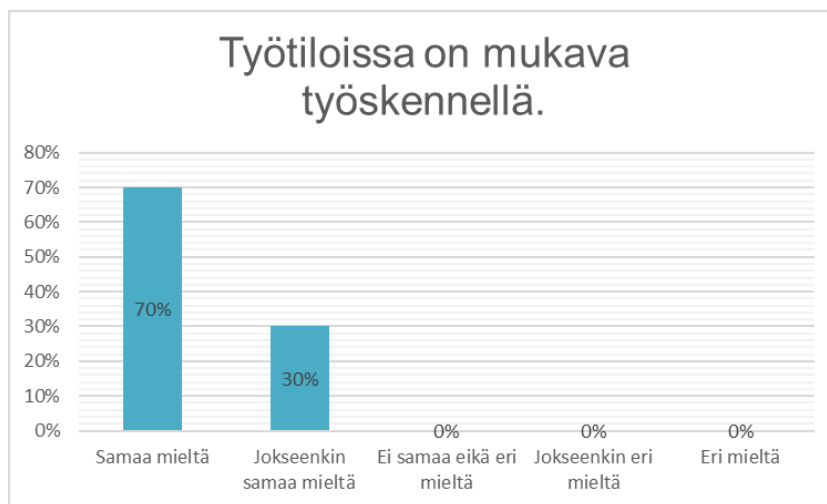
Kuvio 35. Vuorovaikutuksen avoimuus ja toimivuus

35. *Työpaikallani esiintyy epäasiallista kohtelua tai kiusaamista.* Kymmenestä vastaajasta kuusi vastasi olevansa eri mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 36). Kolme vastaajaa ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa, joka voi viitata siihen, etteivät vastaajat ole osanneet luokitella näkemäänsä tai kokemaansa kohtelua epäasialliseksi kohteluksi tai kiusaamiseksi, sillä ne voivat eri ihmisille tarkoittaa erilaisia asioita. Yksi vastaaja on vastannut olevansa samaa mieltä väittämän kanssa, eli on kokenut tai havainnut epäasiallista kohtelua tai kiusaamista työpaikallaan.



Kuvio 36. Epäasiallinen kohtelu työpaikalla

36. *Työtiloissa on mukava työskennellä.* Kymmenestä vastaajasta seitsemän vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 37). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on kolme vastaajaa. Vastausten perusteella Yritys X:n työtilat ovat hyvällä mallilla.



Kuvio 37. Työtilojen mukavuus

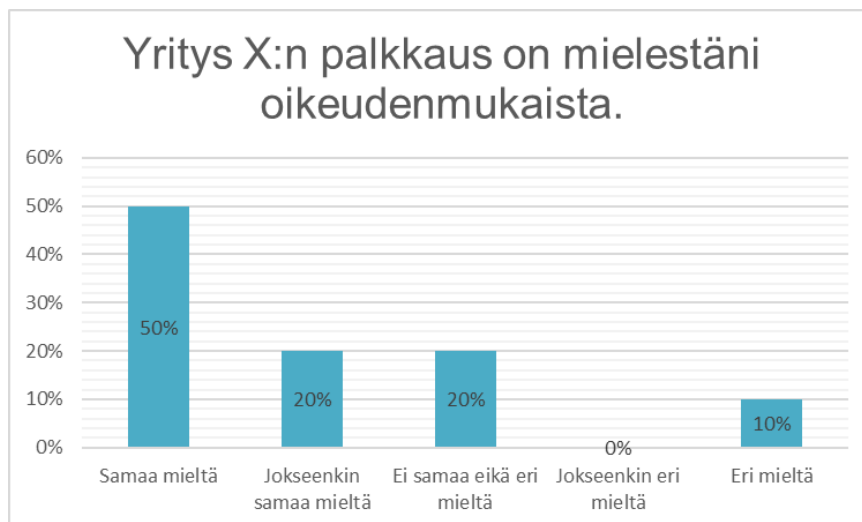
37. *Mitkä asiat koet työyhteisösi vahvuuksiksi?* Avoimena kysymyksenä henkilöstöltä kartoitettiin työyhteisön vahvuuksia. Vastauksista nousi selvästi esille toisten kannustaminen, jonka merkittävä osa vastaajista mieltää työyhteisönsä vahvuudeksi. Muita työyhteisön vahvuuksia ovat vastausten perusteella hyvä yhteishenki ja ilmapiiri, yhteistyön toimivuus, avoimuus, positiivisuus sekä vastuun tasapuolisuus.

38. *Miten kehittäisit työympäristöäsi ja/tai työyhteisösi ilmapiiriä?* Toisena avoimena kysymyksenä henkilöstöltä tiedusteltiin, miten he kehittäisivät työympäristöään tai työyhteisönsä ilmapiiriä. Vastauksista nousi esille paljon ajatuksia. Esimerkiksi laskettavat myyntikeskiarvot voivat vastausten perusteella olla osalle, varsinkin uudemmillä työntekijöillä,

ahdistavia, vaikka niiden olisi tarkoitus olla kannustavia. Esille nousi myös, että osan mielestä toisten huomioon ottamiseen, tasa-arvoon ja läpinäkyvyyteen tulisi kiinnittää enemmän huomiota, sillä ne ovat tärkeitä tekijöitä työyhteisössä. Vastauksissa pohdittiin myös sitä, että rakentavan palautteen antamiseen voisi panostaa enemmän kritiikin sijaan, ja parannusehdotuksia voitaisiin pohtia yhdessä työntekijöiden kanssa. Vastauksissa tuli esille myös virkistyspäivien positiivinen vaikutus työyhteisön ilmapiirin kehittämisen kannalta.

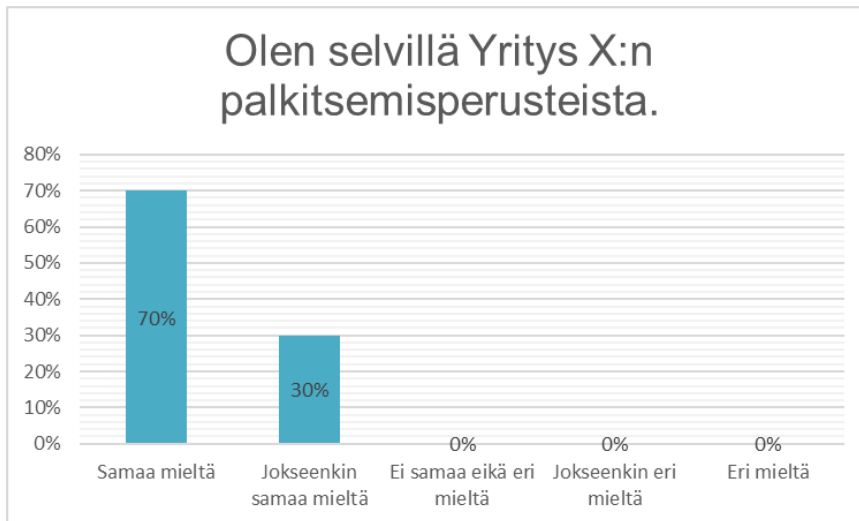
### Palkitseminen

39. *Yritys X:n palkkaus on mielestäni oikeudenmukaista.* Kymmenestä vastaajasta viisi vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 38). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on kaksi vastaajaa. Kaksi vastaajaa ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa, joka voi kertoa siitä, että palkkauksen oikeudenmukaisuuden arvioimiseksi liittyviä tietoja on saattanut jäädä vastaajille epäselviksi. Yksi vastaaja on eri mieltä väittämän kanssa, eli kokee, että palkkaus Yritys X:ssä on epäoikeudenmukaista.



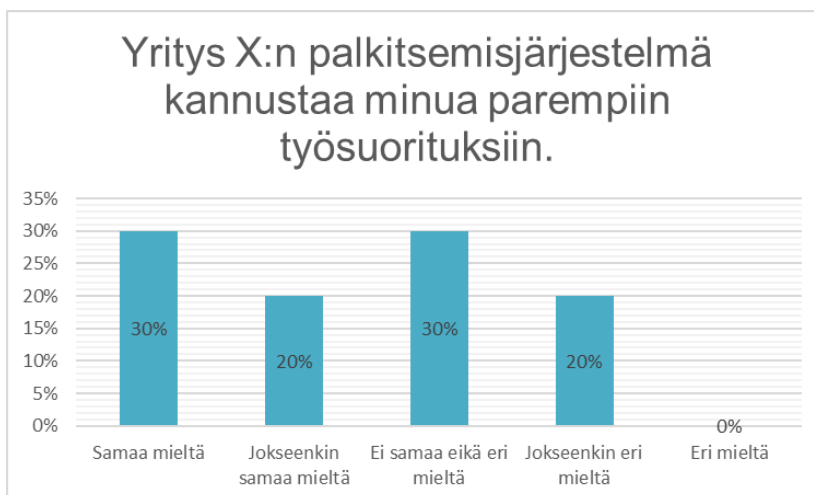
Kuvio 38. Palkkauksen oikeudenmukaisuus

40. *Olen selvillä Yritys X:n palkitsemisperusteista.* Kymmenestä vastaajasta seitsemän vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 39). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on kolme vastaajaa. Vastausten perusteella Yritys X:n palkitsemisperusteiden selvyyden tasolla on hyvällä tasolla.



Kuvio 39. Palkitsemisperusteiden selvyys

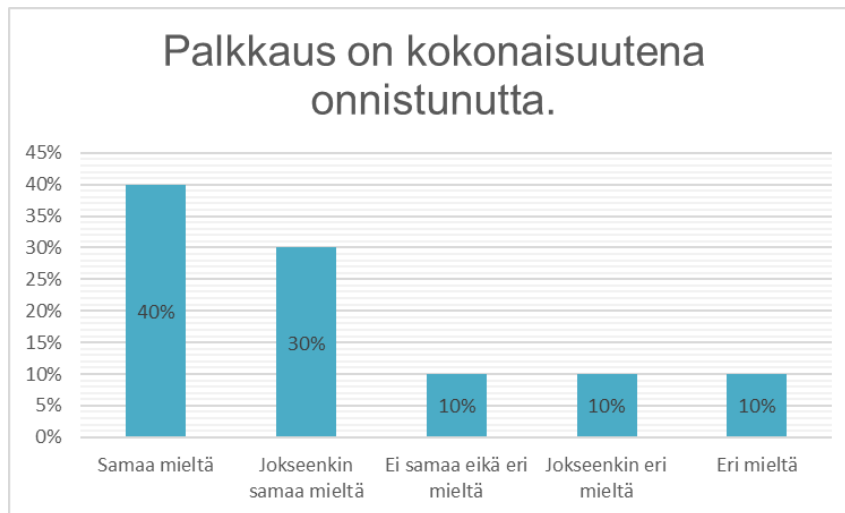
41. *Yritys X:n palkitsemisjärjestelmä kannustaa minua parempiin työsuorituksiin.* Kymmenestä vastaajasta kolme vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 40). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on kaksi vastaajaa. Kolme vastaajaa ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa, joka voi kertoa siitä, etteivät he osaa sanoa onko palkitsemisjärjestelmällä motivoiva vaikutus. Kaksi vastaajaa on jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, eli kokevat, että palkitsemisjärjestelmä ei ainakaan merkittävästi kannusta heitä parempiin työsuorituksiin. Vastausten perusteella palkitsemisjärjestelmän kannustavuudessa parempiin työsuorituksiin on puutteita.



Kuvio 40. Palkitsemisjärjestelmän kannustavuus

42. *Palkkaus on kokonaisuutena onnistunutta.* Kymmenestä vastaajasta neljä vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa (ks. kuvio 41). Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on kolme vastaajaa. Yksi vastaaja ei ole samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa, joka voi kertoa esimerkiksi siitä, että osa palkkauksen kokonaisuudesta saattaa olla onnistunutta, kun taas osa ei, minkä vuoksi väittämään on ollut vaikea ottaa kantaa. Yksi vas-

taaja on jokseenkin eri ja yksi eri mieltä väittämän kanssa, eli palkkauksen kokonaisuudessa on vastaajien mielestä parannettavaa. Vastausten perusteella Yritys X:n henkilöstöstä valtaosa kokee yrityksen palkkauksen ainakin osittain onnistuneeksi, mutta sitä kohtaan esiintyy myös tyytymättömyyttä.



Kuvio 41. Palkkauksen kokonaisuuden onnistuminen

*43. Vaikuttaako palkitsemisjärjestelmän olemassaolo omaan työntekoon?* Avoimena kysymyksenä henkilöstöltä kysyttiin, vaikuttaako Yritys X:n palkitsemisjärjestelmän olemassaolo työntekijän omaan työntekoon. Noin puolet vastanneista koki, että palkitsemisjärjestelmän olemassaolo vaikuttaa omaan työntekoon, sillä se motivoi suorittamaan työnsä paremmin ja sillä on suuri vaikutus kokonaispalkkaan. Toinen puoli vastanneista koki asian kuitenkin täysin erilailla, ja vastauksista ilmeni, että osa työntekijöistä kokee järjestelmän epäoikeudenmukaiseksi ja tavoitteisiin pääsemisen pienillä tunneilla mahdottomaksi. Myyntikilpailut saivat vastauksissa kiitosta, sillä niillä on motivoiva vaikutus juurikin sen vuoksi, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kilpailun voittamiseen.

*44. Miten parantaisit palkkauksen oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta?* Toisena avoimena kysymyksenä palkitsemisen osiosta kysyttiin, kuinka Yritys X:n palkitsemisen oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta voitaisiin parantaa. Osa vastaajista oli täysin tyytyväisiä palkitsemiseen, eivätkä kokeneet, että sitä tarvitsisi parantaa mitenkään. Vastauksista tuli kuitenkin ilmi, että varsinkin osa-aikaisten työntekijöiden keskuudessa ilmenee tyytymättömyyttä palkitsemisjärjestelmää kohtaan. Vastausten perusteella palkitsemisen lähtökohdat eivät tällä hetkellä ole täysin tasa-arvoiset kaikille työntekijöille, sillä pienemmillä tunneilla työskenteleville bonukset ovat todella vaikeasti saavutettavissa.

#### Avoimet kysymykset

45. *Missä asioissa Yritys X:llä on kehitettävää työnantajana?* Kyselyn lopussa kysyttiin vastaajilta vielä avoimia kysymyksiä. Toisena avoimena kysymyksenä kysyttiin, missä asioissa Yritys X:llä on kehitettävää työnantajana. Osa vastaajista oli täysin tyytyväisiä, eivätkä kokeneet, että yrityksellä olisi mitään kehitettävää työnantajana. Esitettyjä kehittämiskohteita ovat palautteen anto pääkaupunkiseudun ulkopuolelle, tiedonkulun ja läpinäkyvyyden parantaminen, palkitsemisen kokonaisuuden kehittäminen sekä työterveyshuolto.

46. *Missä asioissa Yritys X on onnistunut erityisen hyvin työnantajana?* Toisessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, missä asioissa Yritys X on onnistunut erityisen hyvin työnantajana. Monet vastaajat kokevat kannustavan ja hyvän ilmapiirin luomisen onnistuneena. Monet vastaajista kokevat, että yrityksessä on onnistuttu luomaan työympäristö, jossa työntekijöihin luotetaan ja heille annetaan paljon vastuuta. Monet kokevat, että yrityksessä on onnistuttu hyvin myynnin koulutuksissa ja työntekijöille on annettu vapaus myydä omalla myyntityylillään sekä kehittää sitä. Yritys X saa vastauksissa joustavuudesta, arvostamisesta, työn monipuolisuudesta ja luotettavuudesta runsaasti kehuja. Eräs vastaaja jopa kokee, että siitä lähtien kun hän on ollut Yritys X:ssä töissä, on ollut sellainen olo kuin kotiin tulisi, ja kuvailee Yritys X:ää täyden kympin työpaikaksi.



## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää Yritys X:n työntekijöiden tämänhetkinen työtyytyväisyystilanne ja alatavoitteina selvittää työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ja miten henkilöstön työtyytyväisyyttä voitaisiin parantaa. Kyselyyn vastasi Yritys X:n 11 työntekijästä kymmenen, eli ainoastaan yksi työntekijä jätti vastaamatta kyselyyn. Vastausprosentti oli melko korkea, 90,9%, joten tutkimuksella saatiin luotettavaa tietoa yrityksen työtyytyväisyyden tilasta. Yritys X:n henkilöstölle toteutetusta tutkimuksesta saadaan selville, että yrityksen työntekijöiden työtyytyväisyys on hyvällä tasolla.

Työtyytyväisyyden mittaamisen kannalta merkittävä tekijä on se, kuinka suuri osa henkilöstöstä viihtyy työssään. Kyselyn vastausten perusteella yrityksen henkilöstön työssä viihtyminen on hyvällä tasolla. Tämä on tärkeä tekijä niin työntekijöiden kuin kohdeyrityksenkin kannalta, sillä työtyytyväisyydellä on suuri merkitys siihen, miten hyvin työntekijät esimerkiksi palautuvat työnsä rasituksesta tai nauttivat työnsä tuloksista (Manka & Manka 2016, 110).

Työssä jaksamisen kannalta tutkimuksessa annetut vastaukset viittasivat siihen, että valtaosa henkilöstöstä ei koe, että heidän työnsä vaikuttaisi negatiivisesti heidän jaksamiseensa. Vastausten perusteella henkilöstön jäsenten kokemukset työmääränsä sopivuudesta, työn henkisestä ja fyysisestä kuormittavuudesta sekä työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainosta ovat hyvällä tasolla. Vastaukset antavat positiivisen kuvan työntekijöiden jaksamisesta, sillä työn liiallinen kiireisyys voi aiheuttaa työntekijöille voimavarojen rapautumista. Lisäksi liialliset paineet voivat aiheuttaa työstressiä ja työuupumusta. (Nummelin 2008, 15-16; Manka & Manka 2016, 110.)

Kyselyn vastausten perusteella Yritys X:n henkilöstön tyytyväisyys palautteen antoon on asia, johon yrityksen johdon on syytä kiinnittää huomiota. Ne vastaajat, jotka ottivat kantaa palautteen riittävyyteen, kokivat palautteen olevan riittävällä tasolla. Huomionarvoista on kuitenkin se, että puolet vastaajista ei ottanut kantaa kysymykseen. Myöskään lähes puolet vastaajista ei ottanut kantaa siihen, oliko heidän saamansa palaute rakentavaa. Mikäli puolet työntekijöistä on epävarmoja siitä, saavatko he riittävästi palautetta, voi se viitata siihen, että palautetta ei anneta riittävästi, tai että yrityksen palautekulttuuri on jäänyt työntekijöille epäselväksi. Yrityksen palautekulttuuriin on syytä panostaa, sillä toimiva palautekulttuuri tuo yritykselle monia hyötyjä. Palautteenannon on todettu olevan yhteydessä niin työtyytyväisyyteen, motivaatioon kuin työn iloonkin. Lisäksi palautteenannolla voidaan luoda hyvää työilmapiiriä ja lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä luottamusta työyhteisössä. (Rasila & Pitkonen 2010, 33-34; Kupias 2011.)

Esimiestyön vahvuuksina voidaan vastausten perusteella nähdä esimiehen helposti lähestyttävyys, epäkohtiin tarttuminen ja niiden ratkaiseminen sekä avoimuus uusille ideoille. Henkilöstön tyytyväisyys esimiestyöhön on tärkeää, sillä esimiestaidot ovat työtyytyväisyyden, stressin hallinnan ja tuloksellisuuden kannalta merkittävin tekijä (Kaivola & Launila 2007, 36).

Osa henkilöstöstä koki esimiehen tasapuolisen kohtelun sekä esimiehen antaman tuen ja kannustuksen puutteellisiksi. Esimiehen ja alaisten luottamussuhteen kannalta onkin tärkeää, että esimies kohtelee kaikkia alaisia tasapuolisesti (Nissinen 2007). Siksi tasapuoliseen kohteluun ja kannustavaan johtamiseen on syytä kiinnittää huomiota.

Suuri osa työntekijöistä on tyytyväisiä kommunikaatioon ja tiedonkulkuun yrityksessä, mutta sitä kohtaan ilmenee myös tyytymättömyyttä, joka kohdistuu varsinkin liikkeiden väliseen kommunikaatioon. Kommunikaatiota ja tiedonkulkua yrityksessä voitaisiin parantaa esimerkiksi yhteispalavereiden järjestämisellä ja kehityskeskusteluiden lisäämisellä.

Vastauksista ilmenee, että henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä on hyvällä tasolla. Vastausten perusteella suurin osa yrityksen henkilöstöstä kokee, että he voivat vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin, myydä vapaasti omalla tyylillään, ja että heihin luotetaan ja heille annetaan paljon vastuuta. Hallintamahdollisuudet ja työn vastuullisuus ovat tärkeitä tekijöitä työtyytyväisyyden kannalta. Työntekijän kokemat työn vaikuttamismahdollisuudet luovat hallinnan tunnetta, joka vaikuttaa työn mielekkääksi kokemiseen. Työn vastuullisuus taas vaikuttaa suuresti työntekijän työstä saatavaan motivaatioon. (Manka & Manka 2016, 107.)

Työyhteisön toimivuus voidaan tutkimuksen perusteella nähdä yhtenä Yritys X:n vahvuutena. Yrityksen henkilöstöstä valtaosa kokee, että työpaikan ilmapiiri on hyvällä tasolla, ja että he voivat osaltaan olla edistämässä työpaikkansa ilmapiiriä. Vastausten perusteella yrityksen työntekijöiden toimeen tuleminen sekä työpaikan me-henki ovat hyvällä tasolla.

Työyhteisön toimivuus on tärkeä tekijä työtyytyväisyyden ja yrityksen menestymisen kannalta, sillä hyvän työyhteisön jäsenet ovat sitoutuneita sekä he tukevat ja arvostavat toisiaan. Hyvän työyhteisön peruspilarit koostuvat kunnon työskentelyolosuhteista, sujuvasta ja mielekkäästä työstä sekä tukea antavasta työyhteisöstä (Kehusmaa 2011, 110-112)

Kyselystä käy ilmi, että yhden vastaajan mielestä yrityksessä esiintyy epäasiallista kohtelua tai kiusaamista, ja kolme vastaajaa ei ottanut kantaa väittämään, joka voi olla merkki siitä, että vastaajat eivät ole osanneet luokitella näkemäänsä tai kokemaansa kohtelua.

Näitä tuloksia voi pitää hiljaisina signaaleina, joihin on syytä kiinnittää huomiota ja ottaa asiat mahdollisimman aikaisessa vaiheessa esille, ettei työyhteisön ilmapiiri kärsisi enempää. Esimiehen tehtävänä on luoda riittävän turvallinen ilmapiiri, jossa jokainen työntekijä uskaltaa kertoa avoimesti havaitsemistaan ongelmista ja epäkohdista. (Pakka & Rätty 2010.)

Palkitseminen voidaan nähdä Yritys X:n tärkeimpänä kehityskohteena. Henkilöstö on hyvin selvillä yrityksen palkitsemisperusteista, mutta palkitsemisjärjestelmän kannustavuudessa ja palkitsemisen kokonaisuudessa ilmenee puutteita osan vastaajien mielestä. Vastauksista ilmenee, että varsinkin osa-aikaiset työntekijät ovat tyytymättömiä nykyiseen palkitsemisjärjestelmään, sillä he kokevat myyntitavoitteet liian vaikeasti saavutettaviksi. Myyntitavoitteet tulisivat aina asettaa realistiselle tasolle, mikäli tulospalkkauksella tavoitellaan työntekijöiden motivaation lisäämistä (Hakonen ym. 2014).

On tärkeää, että myyntitavoitteet koetaan oikeudenmukaisiksi, sillä tulospalkkauksessa ei ole kyse ainoastaan rahasta. Tulospalkkaus on keino hahmottaa työntekijälle tehtävänkuvaa ja tavoitteita. Onnistunut tulospalkkausjärjestelmä voi johtaa rahallisen korvauksen lisäksi työn mielekkyyden lisääntymiseen ja vahvistaa yksilön sisäistä motivaatiota. (Martela & Jarenko 2014, 48.)

Myyntikilpailut saivat vastaajilta kiitosta, joten niiden järjestämistä kannattaa jatkaa. Vaikka osan vastaajien mielestä palkitsemisjärjestelmä on motivoiva, olisi järjestelmän motivoivan vaikutuksen hyvä koskea koko henkilöstöä, myös pienempituntisia työntekijöitä. Tällöin jokainen työyhteisön jäsen kokisi, että palkitsemisjärjestelmä motivoi ja kannustaa heitä tekemään työnsä hyvin, ja jokaisella olisi mahdollisuus tulla palkituksi. Toimiva ja tasapuoliseksi koettu palkitsemisjärjestelmä on keskeinen tekijä siinä, miten yritys pystyy kilpailemaan osaavasta henkilökunnasta (Hakonen ym. 2014).

Vaikka Yritys X:n henkilöstön työtyytyväisyys on tälläkin hetkellä hyvällä tasolla, korjaamalla työtyytyväisyyden kannalta ilmenevät puutteet yrityksessä, voisi henkilöstön työtyytyväisyys nousta entisestään. Tutkimuksen perusteella nämä merkittävimmät kehityskohdat ovat kommunikaatio ja palkitseminen. Henkilöstön entistäkin korkeammalla työtyytyväisyydellä, voisi Yritys X luoda itselleen kilpailuedun tuloksellisuuden, tuottavuuden ja asiakastytytyväisyyden paranemisen kuin työnantajakuvaan kohonemisenkin kannalta.

## 5.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimus on onnistunut, jos sillä saadaan luotettavaa tietoa siitä, mitä haluttiin tutkia. Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta voidaan tarkastella reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmista.

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta. Reliaabelissa tutkimuksessa sen tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan yleisimmin määritellä niin, että jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan samasta kohteesta samaan aikaan ja sen tulos on sama, voidaan mittaustulosta pitää reliaabelina. Kun satunnainen mittausvirhe on alhainen, on mittaustulos reliaabeli. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat monet asiat. Satunnaisvirheitä voi syntyä esimerkiksi, jos vastaaja ymmärtää kysymyksen eritavalla kuin tutkija, vastaaja muistaa jonkin asian väärin tai tutkija tekee virheen tallentaessaan vastauksia. (Ketokivi 2015; Vilka 2015.)

Työtyytyväisyystutkimusta Yritys X:n henkilöstölle voidaan pitää melko luotettavana. Jos sama tutkimus toteutettaisiin uudestaan samalle otokselle, olisi tulokset luultavammin melko lailla samat. Kyselyn vastausprosentti oli melko hyvä. Kyselyyn vastasi Yrityksen 11 työntekijästä 10, eli vastausprosentti oli näin ollen 90,9% ja kato 9,1%. Vaikka tutkimuksen otanta on lukumäärällisesti pieni, niin voidaan sen katsoa olevan tarpeeksi suuri, sillä tutkimus kohdistettiin koko Yritys X:n henkilökunnalle.

Kyselylomake testattiin kolmen ulkopuolisen henkilön toimesta ennen sen lähettämistä varsinaiselle kohderyhmälle, jotta varmistettiin lomakkeen toimivuus ja kysymysten selkeys. Tutkimuksen luotettavuutta ajaa myös se, että kysely tehtiin Webropolilla, ja kyselyn tulokset siirtyivät sieltä suoraan yhteenvetoraportin muodossa Exceliin. Näin välttyttiin mahdollisilta näppäilyvirheiltä, joita olisi saattanut tulla, mikäli tiedot olisi siirretty manuaalisesti.

Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, kyettiinkö tutkimusmenetelmällä mitata sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Pätevässä tutkimuksessa ei saisi olla systemaattista virhettä. Tällä tarkoitetaan sitä, miten vastaajat ymmärtävät kyselylomakkeen kysymykset. Jos vastaajat eivät ajattelekaan, kuten tutkija on oletanut, vääristyvät heidän antamansa vastaukset. Tutkija voi parhaiten vaikuttaa tutkimuksen validiteettiin jo suunnitteluvaiheessa. Validissa tutkimuksessa tutkija on onnistunut siirtämään tutkimuksessa käytetyn teorian sekä ajatuskokonaisuudet kyselylomakkeeseen. (Vilka 2015.)

Kyselytutkimus on hyvä tapa tutkia henkilöstön työtyytyväisyyttä. Kyselylomakkeen kysymysten selkeys ja yksiselitteisyys sekä anonymiteetti vahvistavat tutkimuksen pätevyyttä.

Kysymykset vastaavat sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää. Opinnäytetyön teoriaosuudessa työtyytyväisyyttä käsiteltiin laajasti lukuisien lähteiden ja teorioiden pohjalta. Teoriaosuudessa käsitellyt painopisteet olivat vahvasti yhteydessä tutkimuksen kanssa.

## 5.2 Oman oppimisen arviointi

Koen, että opinnäytetyöprosessi on opettanut minulle paljon. Työni aihe osoittautui odotettua haastavammaksi. Tämän prosessin aikana olen oppinut aiheina lisää työtyytyväisyydestä, työmotivaatiosta, työhyvinvoinnista ja esimiestyöstä, ja lisäksi prosessi on opettanut ajankäytön, itsensä ohjautumisen ja motivaation merkityksestä opinnäytetyötä tehtäessä. Opinnäytetyön tekeminen on vahvistanut varsinkin motivaation merkityksen ymmärtämistä siinäkin mielessä, että ilman motivaatiota, olisi opinnäytetyön tekeminen ollut huomattavasti vaativampaa. Prosessi on opettanut minulle erityisesti ajankäytön hallintaa, sillä aikatauluni opinnäytetyön tekemiseen oli suhteellisen kiireinen. Tarkan aikataulusuunnitelman laatiminen ja sitä noudattaminen olivat välttämättömiä, jotta opinnäytetyö valmistui itselleni asettamieni aikataulutavoitteiden mukaisesti.

Koen työtyytyväisyyden varsin mielenkiintoiseksi aiheeksi, ja olin kiinnostunut työssä käsiteltyjen aihealueiden tutkimisesta ja niistä kirjoittamisesta, niin työn teoreettisessa kuin empiirisessäkin osiossa. Varsinkin tutkimustulosten käsittely oli mieluisaa, sillä oli kiinnostavaa tarkastella, kuinka tyytyväisiä yrityksen työntekijät ovat omaan työhönsä ja miten he kokivat työtyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden onnistuneen yrityksessä. Juurikin mielenkiinto työn aiheeseen vaikutti suuresti siihen, että aikataulussa oli helppo pysyä, sillä opinnäytetyön kirjoittaminen oli kiinnostavaa ja mieluisaa.

Olin todella tyytyväinen siihen, että osana työtä laadittu työtyytyväisyyskysely keräsi niin hyvin vastauksia ja vastausprosentti oli korkea, vaikka yksi vastaaja jättikin kyselyyn vastaamatta. Toki oli odotettavissa, että tutkimuksen kohderyhmän ollessa pieni, on myös korkean vastausprosentin saaminen helpompaa. Oli hienoa, että niin moni tutkimuksen kohderyhmästä vastasi kyselyyn, sillä näin saatiin lähes jokaisen työntekijän ääni kuuluviin, ja näin tulokset ovat luotettavampia ja niitä voidaan paremmin hyödyntää kohdeyrityksessä.

Olen suuntautunut tradenomiopinnoissani henkilöstöhallintoon ja esimiestyöhön. Koen, että opinnäytetyöni ja sen käsittelemät aiheet ovat olleet laajasti yhteydessä niihin aiheisiin, joita suuntautumisopinnoissani opiskelin. Opinnäytetyöprosessin aikana ymmärryksen monista kursseilla käsitellyistä asioista on lisääntynyt.

Aluksi lähteiden etsiminen teoriaosuuteen tuotti hieman haasteita, sillä tuntui, että itse työtyytyväisyydestä löytyi vähän tietoa verrattuna esimerkiksi työhyvinvointiin, josta lähteitä löytyi runsaammin. Varsinkin työtyytyväisyyttä käsittelevät kotimaiset kirjat tuntuivat aluksi olevan kiven alla. Onneksi aiheesta löytyi enemmän kansainvälistä kirjallisuutta. Välillä englanninkielisten tekstien kääntäminen oli kuitenkin hieman haastavaa.

Opinnäytetyön tekemisen myötä työtyytyväisyyden merkitys on kasvanut silmissäni, ja varmasti tulee vaikuttamaan työskentelytapoihini tulevaisuudessa, mikäli päädyn työskentelemään henkilöstöhallintoon tai esimiestehtäviin. Ymmärtäessäni, miten suuri tekijä tyytyväinen henkilöstö on yrityksen onnistumisen kannalta, kiinnittäisin enemmän huomiota henkilöstön tyytyväisyyteen ja heidän viihtyvyyteensä, sekä siihen, että edellytykset korkean työtyytyväisyyden kokemiselle olisivat kunnossa. Niin kuin opinnäytetyössäni kirjoitin, on työtyytyväisyydellä mielettömän suuri vaikutus yrityksen onnistumisen sekä työntekijöiden hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta.

## Lähteet

- Georgellis, Y., Lange, T. & Tabvuma, V. 2012. The impact of life events on job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*. Luettavissa: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.haaga-helia.fi/science/article/pii/S0001879111001771?via%3Dihub>. Luettu 31.10.2019.
- Haaranen, M. Itsensä johtaminen. Luettavissa: <https://www.maijahaaranen.com/itsensa-johtaminen>. Luettu: 20.11.2019.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin: palkitsemistavat esiHmiestyön ja johtamisen välineinä. 2. uudistettu painos. Talentum Media. Helsinki. Luettavissa: <ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/14jo325491>. Luettu: 12.12.2019.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Edita. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/haagahelia/978-951-37-6495-1>. Luettu: 17.12.2019.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-2464-61-3>. Luettu: 16.8.2019.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava. Helsinki.
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. 12. uudistettu painos. Alma Talent. Tampere. Luettavissa: <ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/DACBBXXUBGAJ#>. Luettu: 16.8.2019.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Yrityskirjat Oy. Helsinki.
- Kallioniemi, E. Hyvä esimies kuuntelee ja toimii oikeudenmukaisesti. Luettavissa: [https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/hyva\\_esimies\\_kuuntelee\\_ja\\_toimii\\_oikeudenmukaisesti](https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/hyva_esimies_kuuntelee_ja_toimii_oikeudenmukaisesti) Luettu: 16.8.2019
- Kauhanen, J. & Hellström, M. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen. Kauppakamari. Helsinki. Luettavissa: [https://kauppakamari-tieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-organisaation-menestystekijana#kohta:Ty\(\(f6\)hyvinvointi\(\(20\)organisaation\(\(20\)menestystekij\(\(e4\)n\(\(e4\)](https://kauppakamari-tieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-organisaation-menestystekijana#kohta:Ty((f6)hyvinvointi((20)organisaation((20)menestystekij((e4)n((e4). Luettu: 25.11.2019.
- Kauhanen, M. 2012. Johtamisen vaikutus työtyytyväisyyteen ja eläkeaikeisiin. *Talous ja yhteiskunta*, 02/2012. Luettavissa: <http://www.labor.fi/ty/tylehti/ty/ty22012/pdf/ty22012Kauhanen.pdf>. Luettu 14.11.2019.

- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Hämeenlinna.
- Ketokivi, M. 2015. Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Gaudeamus. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524958516>. Luettu: 16.12.2019.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. WSOYpro. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-0-38345-2>. Luettu: 23.8.2019.
- Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum pro. Helsinki.
- Martela, F. & Jarenko, K. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Luettavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf) Luettu 23.11.2019.
- Mielen ihmeet. Maslow'n tarvehierarkia. Luettavissa: <https://mielenihmeet.fi/maslown-tarvehierarkia/>. Luettu 29.11.2019.
- Mullins, L. 2010. Management & organizational behaviour. 9. edition. Prentice Hall. Harlow.
- Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Sänntti, R. & Uotila, T. 2013. Lähijohtamisen kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Luettavissa: [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-505-3.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-505-3.pdf). Luettu 13.12.2019.
- Mäkinieniemi, J., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S. & Laine, N. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus suomessa 2010–2013. Luettavissa: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70266/RAP2014\\_18\\_Ty%c3%b6hyvinvointitutkimusSuomessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70266/RAP2014_18_Ty%c3%b6hyvinvointitutkimusSuomessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Luettu 27.11.2019.
- Nissinen, V. 2007. Syväjohtaminen. Talentum. Helsinki.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn - varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. WS Bookwell Oy. Juva.
- Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Rasila, M & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Yrityskirjat Oy. Helsinki.
- Rauramo, P. 2016. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Helsinki. Luettavissa: [https://ttk.fi/files/5066/monimuotoisuus\\_netti.pdf](https://ttk.fi/files/5066/monimuotoisuus_netti.pdf). Luettu: 3.9.2019.



- Robbins, S & Judge, T. 2015. Organizational behaviour. 16. edition. Pearson. Harlow.
- Rubenowitz, S. 1984. Organisaatiopsykologia. Weilin+Göös. Espoo.
- Räty, T. 2013. Työhyvinvointikortti – portti työhyvinvointiin. 4. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789518854138>. Luettu: 3.12.2019.
- Tuominiemi, S. Esimiesviestintä ja vuorovaikutustaidot. Luettavissa: <https://www.balantor.fi/esimiesviestinta-ja-vuorovaikutustaidot>. Luettu: 24.11.2019.
- Urpelainen, A. 2019. Työntekijöiden tyytymättömyys lisääntynyt -”Työhyvinvointi on suorassa suhteessa työn tuottavuuteen”. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tyontekijoiden-tyytymattomyys-lisaantynyt-tyohyvinvointi-on-suorassa-suhteessa-tyon-tuottavuuteen/2ac72c4c-0456-4528-9c7b-3b76155bac45>. Luettu 14.11.2019.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6358-9>. Luettu: 10.12.2019.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. PS kustannus. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-756-0>. Luettu: 16.12.2019.

## **Liitteet**

Liite 1. Saatekirje

### **Työtyytyväisyyskysely Yritys X:n henkilöstölle**

Hei,

Olen Mandi Stormbom ja opiskelen Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa liiketaloutta. Teen opinnäytetyönäni työtyytyväisyystutkimuksen Yritys X:lle. Tutkimuksella selvitetään, mihin asioihin olette tyytyväisiä työssänne, ja mitkä asiat kaipaisivat kehittämistä.

Kysely koostuu 38 työtyytyväisyyteen liittyvästä väittämästä sekä 9 avoimesta kysymyksestä. Toivon, että vastaatte myös avoimiin kysymyksiin, sillä näin voitte tuoda esille omia näkemyksiänne ja kehitysehdotuksianne. Kyselyyn vastaamiseen kuluu noin 15 minuuttia. Kyselyn voi täyttää työajalla.

Kyselyyn vastataan anonymisti. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä vastaajien henkilöllisyys paljastu tutkimuksen missään vaiheessa. Tulokset esitellään opinnäytetyössä vain tilastollisesti.

Luotettavan tuloksen saamiseksi on tärkeää, että jokainen vastaa kyselyyn. Aikaa vastaamiseen on 4.12.2019 saakka. Kysely löytyy osoitteesta <https://link.webropolsurveys.com/S/BA28B87EA782C199>. Mikäli teillä on kysyttävää, älkää epäröikö ottaa yhteyttä sähköpostitse tai puhelimitse.

Kiitos etukäteen vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin

Mandi Stormbom

Liite 2. Muistutusviesti

**Työtyytyväisyyskysely Yritys X:n henkilöstölle - vielä ehdit vastaamaan**

Hei,

Vielä on muutama päivä aikaa vastata kyselyyn, jolla selvitetään, mihin asioihin olette tyytyväisiä työssänne, ja mitkä asiat kaipaavat kehittämistä. Luotettavan tuloksen saamiseksi on tärkeää, että jokainen vastaa kyselyyn. Aikaa vastaamiseen on 4.12.2019 saakka. Kysely löytyy osoitteesta <https://link.webropolsurveys.com/S/BA28B87EA782C199>.

Mikäli olette jo vastanneet, kiitän kovasti vastauksestanne.

Mukavaa joulunodotusta jokaiselle!

Ystävällisin terveisin

Mandi Stormbom

## Työtyytyväisyyskysely

### 1. Sisäiset tekijät \*

Valitse lähinnä mielipidettäsi oleva vaihtoehto.

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä
Koen, että olen hyvä työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen työskenteleväni oikealla alalla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asetan itselleni tavoitteita työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn saavuttamaan työssä asettamani tavoitteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni antaa minulle onnistumisen tunteita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työni on merkityksellistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Seuraava** →

0% Valmis (1 / 6)

## Työtyytyväisyyskysely

### 2. Työ itsessään \*

Valitse lähinnä mielipidettäsi oleva vaihtoehto.

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä
Viihdyn työssäni hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmääräni on sopiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni henkinen ja fyysinen kuormittavuus on sopivalla tasolla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että pystyn vaikuttamaan työhöni liittyviin asioihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minut on perehdytetty työtehtäviini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytyksen lisäksi, olen aktiivisuudellani itse kehittänyt itseäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työpanostani arvostetaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on sopivan haasteellista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan rakentaa uraani Yritys X:n alaisuudessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3. Miten voisit lisätä työsi mielekkyyttä? \*

← Edellinen

Seuraava →

17% Valmis ( 2 / 6 )

## Työtyytyväisyyskysely

### 4. Esimiestyö ja palaute \*

Valitse lähinnä mielipidettäsi oleva vaihtoehto.

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä
Työpaikallani tartutaan epäkohtiin ja ne pyritään ratkaisemaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani ollaan avoimia uusille ideoille ja kehitysehdotuksille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että kommunikaatio ja tiedonkulku työpaikallani on toimivaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kohtelee alaisiaan tasapuolisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiestäni on helppo lähestyä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työssäni riittävästi tukea ja kannustusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työstäni riittävästi palautetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamani palaute on rakentavaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen voivani antaa palautetta esimiehelleni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 5. Miten kehittäisit kommunikaatiota ja tiedonkulkua Yritys X:ssä? \*

← Edellinen

Seuraava →

33% Valmis ( 3 / 6 )

## Työtyytyväisyyskysely

### 6. Työyhteisö ja työympäristö \*

Valitse lähinnä mielipidettäsi oleva vaihtoehto.

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä
Koen, että työpaikallani vallitsee hyvä ilmapiiri.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työpaikallani edistetään ja ylläpidetään hyvää työilmapiiriä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minä voin osaltani olla edistämässä työpaikan ilmapiiriä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulen hyvin toimeen työkavereideni kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikkani ilmapiiri on tasavertainen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikalla vallitsee hyvä me-henki.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että vuorovaikutus työpaikallani on avointa ja toimivaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani esiintyy epäasiallista kohtelua tai kiusaamista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtiloissa on mukava työskennellä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 7. Mitkä asiat koet työyhteisösi vahvuuksiksi? \*

### 8. Miten kehittäisit työympäristöäsi ja/tai työyhteisösi ilmapiiriä? \*

← Edellinen

Seuraava →

50% Valmis ( 4 / 6 )

## Työtyytyväisyyskysely

### 9. Palkitseminen \*

Valitse lähinnä mielipidettäsi oleva vaihtoehto.

	Samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Eri mieltä
Yritys X:n palkkaus on mielestäni oikeudenmukaista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen selvillä Yritys X:n palkitsemisperusteista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys X:n palkitsemisjärjestelmä kannustaa minua parempiin työsuorituksiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkaus on kokonaisuutena onnistunut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 10. Vaikuttaako palkitsemisjärjestelmän olemassaolo omaan työntekooosi? \*

### 11. Miten parantaisit palkkauksen oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta? \*

← Edellinen

Seuraava →

67% Valmis ( 5 / 6 )



## Työtyytyväisyyskysely

12. Missä asioissa Yritys X:llä on kehitettävää työnantajana? \*

13. Missä asioissa Yritys X on onnistunut erityisen hyvin työnantajana? \*

14. Muuta, mitä haluaisit sanoa?

← Edellinen

Lähetä

83% Valmis (6 / 6)