

Anna-Mari Kristiina Heinonen

**Työtyytyväisyystutkimus eräälle suomalaiselle elämys-  
puistolle**

Opinnäytetyö

Kevät 2012

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Markkinointi

Tekijä: Anna-Mari Heinonen

Työn nimi: Työtyytyväisyystutkimus eräälle suomalaiselle elämyspuistolle

Ohjaaja: Beata Taijala

Vuosi: 2012

Sivumäärä: 59

Liitteiden lukumäärä: 2

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää erään suomalaisen elämyspuiston kesätyöntekijöiden työtyytyväisyyteen ja –tyytymättömyyteen vaikuttavia tekijöitä sekä pohtia tulosten perusteella työtyytyväisyyttä parantavia toimia. Tutkimuksen taustalla oli edellisvuonna tehty työtyytyväisyystutkimus. Teoreettisena viitekehyksenä käytettiin Maslowin tarvehierarkiaa ja Herzbergin kaksifaktoriteoriaa.

Tutkimus toteutettiin lomakekyselynä kesällä 2011. Kyselylomakkeet jaettiin henkilökohtaisesti puiston kaikille 283 kesätyöntekijälle. Lomake sisälsi työmotivaatioon liittyviä väittämiä. Kysely tuotti kaikkiaan 181 vastausta, joista 179 hyväksyttiin. Vastausprosentiksi muodostui 63 %.

Tulokset osoittivat, että elämyspuiston kesätyöntekijöiden tyytyväisyys on pääsääntöisesti hyvä. Erityisesti työilmapiiri ja työympäristö saavuttivat korkean tyytyväisyyden. Tyytymättömyyttä synnytti palkka, asema, etenemismahdollisuudet sekä muutamien esimiesten työskentelytavat. Elämyspuiston tulisi jatkossa kehittää erityisesti tutkimuksessa esiin tulleita tyytymättömyystekijöitä, kuten esimerkiksi palkka- ja etujärjestelmää. Näin yrityksen on mahdollista saavuttaa parempi tulos motivoituneempien työntekijöiden kautta.

Avainsanat: työtyytyväisyys, motivaatio, työmotivaatio

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: Business School

Degree programme: SME Business Management

Specialisation: Marketing

Author: Anna-Mari Heinonen

Title of thesis: Work satisfaction survey among the personnel of a Finnish adventure park

Supervisor: Beata Taijala

Year: 2012

Number of pages: 59

Number of appendices: 2

---

The purpose of this thesis was to find out factors that make summer workers satisfied and dissatisfied with their work at a Finnish adventure park and, based on these findings, to consider actions to raise job satisfaction among its employees. The present study is based on a job satisfaction study made in the previous year. The theoretical framework consists of Maslow's theory of need hierarchy and Herzberg's dual factory theory of work motivation.

The survey was conducted as a questionnaire in the summer of 2011. The questionnaire form was delivered personally to all 283 employees of the park. The form included options about factors that influence motivation to work. The questionnaire output was altogether 181 responses, and 179 of them were acceptable. Thus the share of acceptable responses was 63 per cent.

The results of the study show that the job satisfaction of summer workers was mainly good. Especially the working atmosphere and working environment reached a high satisfaction level. Dissatisfaction was caused by the salary, status, opportunities to career development, as well as the leadership skills of a few superiors. In the future, the adventure park should develop especially the dissatisfaction factors which emerged in this study, such as the payroll and benefits system. This way, the company could achieve a better result through more motivated workers.

Keywords: job satisfaction, motivation, work motivation

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO.....	7
2 TYÖTYTYVÄISYYS.....	9
2.1 Motivaatio.....	9
2.2 Työmotivaatio.....	11
2.3 Motivaatioteoriat.....	12
2.3.1 Maslowin tarvehierarkia.....	13
2.3.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria.....	16
2.3.3 Maslowin tarvehierarkian ja Herzbergin kaksifaktoriteorian yhtäläisyydet.....	19
2.4 Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät.....	20
2.4.1 Työilmapiiri.....	21
2.4.2 Työympäristö.....	22
2.4.3 Työnantajan toiminta.....	23
2.4.4 Arvostus ja mahdollisuudet.....	26
2.4.5 Esimiestyöskentely.....	27
3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS.....	31
3.1 Tutkimusmenetelmät.....	31
3.2 Kyselylomake ja saateviestit.....	32
3.3 Aineiston keruu.....	35
3.4 Aineiston käsittely ja analysointi.....	37
4 TULOKSET JA ANALYYSI.....	39
4.1 Tulokset.....	39
4.1.1 Taustatiedot.....	39
4.1.2 Työtyytyväisyys.....	39
4.1.3 Täydentävät tiedot.....	45
4.2 Analyysi.....	46

4.3 Tulosten luotettavuus .....	52
5 YHTEENVETO.....	54
LÄHTEET .....	56
LIITTEET .....	58

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Motivaatioprosessi .....	10
Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkiaa mukaillen .....	15
Kuvio 3. Maslowin motivaatioteorian ja Herzbergin kaksifaktoriteorian yhtäläisyydet .....	20
Kuvio 4. Tulokset: työilmapiiri.....	41
Kuvio 5. Tulokset: työympäristö. ....	41
Kuvio 6. Tulokset: työnantajan toiminta. ....	42
Kuvio 7. Tulokset: arvostus ja mahdollisuudet. ....	43
Kuvio 8. Tulokset: esimiestoiminta.....	43
Kuvio 9. Tulokset: työskentely yrityksessä tulevaisuudessa. ....	45
Taulukko 1. Herzbergin motivaatio- ja hygieniatekijät.....	17
Taulukko 2. Vastaajamäärä ja sukupuolijakauma.....	39
Taulukko 3. Tulokset: esimiehet.....	44

# 1 JOHDANTO

Tilastokeskuksen työolotutkimuksen (2008) mukaan, työntekijöiden työolot ovat muuttuneet huomattavasti viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana. Kielteisenä muutoksena todetaan kiireen ja henkilöstön riittämättömyyden lisääntyminen. Myös kilpailun kiristymisellä on todettu olevan negatiivinen vaikutus työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin sekä yhteistyön onnistumiseen.

Suomen lainsäädäntö pyrkii takaamaan osaltaan työntekijöiden työtyytyväisyyden moninaisilla työhön liittyvillä säädöksillä. Työnantajalla on kuitenkin suuri yhteiskunnallinen vastuu taata työtyytyväisyys käytännön tasolla. Työhyvinvointi lisää työn tuottavuutta ja laatua sekä säästää yrityksen kustannuksia. Nämä ovat myös vahvasti sidoksissa yrityksen tulokseen. Kokoamalla tiedot henkilöstön tilasta, mahdollistetaan tehokas henkilöstöpääoman kehittäminen. (Rauramo 2008, 18–19.) Edellisistä voidaan nähdä, että työtyytyväisyyden tutkiminen on tärkeää nykypäivän työelämässä.

Tämä opinnäytetyö tutkii erään suomalaisen elämyspuiston kesätyöntekijöiden työtyytyväisyyttä. Tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä käytettiin Maslowin tarvehierarkiaa sekä Herzbergin kaksifaktoriteoriaa, koska näitä on käytetty yleisesti jo pitkään työtyytyväisyyden tutkimisen pohjana (Adair 2006, 1-2). Tutkimuksen tekoa ohjasi edellisvuonna tehty työtyytyväisyystutkimus, koska tämä tutkimus haluttiin tehdä vastaavanlaiseksi mahdollistamaan luotettava vertailu.

Edellisvuoden työtyytyväisyystutkimuksesta selvisi, että elämyspuiston yleinen työtyytyväisyystaso on hyvä. Tutkimuksessa nousi kuitenkin esille tyytymättömyyttä erityisesti palkkaa ja tiedonkulkua kohtaan. Lisäksi huomionarvoista oli työntekijöiden alhainen tyytyväisyys joitakin esimiehiä kohtaan. (Työtyytyväisyystutkimus 2010.)

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa elämyspuiston kesätyöntekijöiden työtyytyväisyyden asteesta sekä antaa elämyspuistolle selkeitä ideoita työntekijöiden motivaation lisäämiseen sekä työtyytyväisyyden kehittämiseen. Lisäksi tavoitteena oli antaa yritykselle tietoa työntekijöiden mielipiteistä esimiehiä sekä heidän pätevyyttään kohtaan. Elämyspuisto halusi tarkempaa kartoitusta myös yksittäisistä

esimiehistä, koska esimiesten käsissä on suurimmalta osalta kesätyöntekijöiden sopeutuminen ja hyvinvointi (Yrityksen toimitusjohtaja 2011). Tutkimuksen avulla myös selvitettiin, onko työtyytyväisyys muuttunut edellisvuoteen verrattuna. Tämä koettiin tärkeäksi muun muassa elämyspuiston kasvun ja esimiesten vaihtuvuuden vaikutusten seurannassa. Tutkimuksen tavoitteet kiteytyivät seuraaviksi tutkimusongelmiksi.

Tutkimuksen pääongelma:

- Ovatko elämyspuiston kesätyöntekijät tyytyväisiä työhönsä?

Tutkimuksen alaongelmat:

- Kuinka tyytyväisiä elämyspuiston kesätyöntekijät ovat työyhteisön työilmapiiriin, työympäristöön sekä työnantajan toimintaan?
- Kuinka paljon työntekijät kokevat saavansa arvostusta ja mahdollisuuksia?
- Kuinka tyytyväisiä elämyspuiston kesätyöntekijät ovat oman lähiesimiehen toimintaan?
- Onko esimiehellä vaikutus työntekijän tyytyväisyysasteeseen?
- Onko työtyytyväisyys muuttunut edellisvuoteen verrattuna?

Tutkimus rajattiin koskemaan elämyspuiston kesätyöntekijöitä, koska elämyspuisto tekee suurimman tuoton kesäsesongin aikana (Yrityksen toimitusjohtaja 2011). Kesätyöntekijät ovat näin ollen tärkeässä roolissa hyvän vuosituloksen saavuttamisessa ja tieto heidän työtyytyväisyystasostaan on yritykselle erittäin tärkeää.

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena kaikille elämyspuiston työntekijöille, jotta tutkimusaineisto olisi luotettavaa sen kattavuuden perusteella. Kyselyn vastausprosenttia pyrittiin kasvattamaan muun muassa arvonnalla. Aineiston käsittelyssä ja analysoinnissa käytettiin SPSS-ohjelmaa ja tulokset esitettiin pääasiassa keskiarvoin.



## 2 TYÖTYTYVÄISYYS

Ihminen käyttää arviolta puolet valveillaoloajastaan työntekoon. Suuri osa ihmisen henkisistä ja fyysisistä voimavaroista tulee täten käytettyä työhön ja työllä on suuri vaikutus ihmisen elämään. Työn tulisi tuottaa ihmiselle hyvinvointia. Hyvinvointi on vaikea määrittellä, koska jokainen kokee ja määrittelee hyvinvoinnin yksilöllisesti. Työpaikan hyvinvoinnin saavuttamiseksi yrityksen tulisi kuitenkin ottaa huomioon työntekijöiden sekä psykososiaalinen että fyysinenkin hyvinvointi. (Viitala 2003, 130, 135.)

Työtyytyväisyys on Juutin (2006, 26) mukaan työtä kohtaan mitattujen asenteiden yhteistulos. Työtyytyväisyys määrittyy siis henkilön omien emotionaalisten reaktioiden toimesta. Aspin ja Peltosen (1991, 57) mukaan Vroom (1964) on määritellyt työtyytyväisyyden yksilön positiiviseksi asennoitumiseksi senhetkistä työroolia kohtaan. Määritelmän mukaan yksilö pitää enemmän työnsä ominaisuuksista kuin on pitämättä. Työtyytyväisyys on määritelty myös ihmisen psyykkiseksi tilaksi, joka johtuu ihmisen työ- ja elämänasenteista, työmotivaatiosta, tarpeista ja odotuksista. (Stollberg 1972, Aspin & Peltosen 1991, 57 mukaan). Yhteenvetona voidaan todeta, että työtyytyväisyys on työntekijän asenteista, motivaatiosta, tarpeista ja odotuksista syntyvä myönteinen tunnetila.

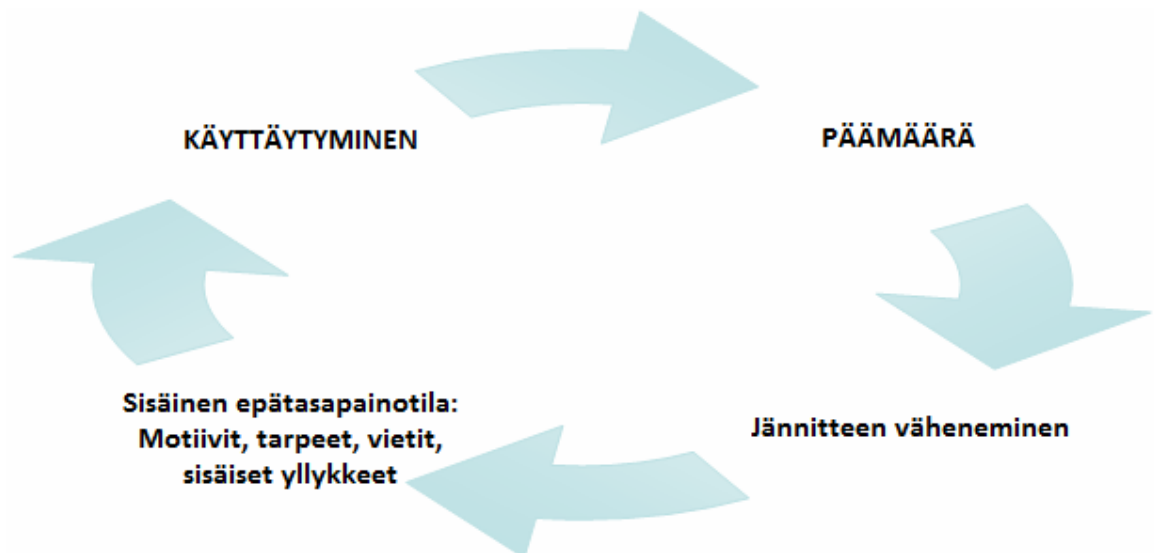
Työtyytyväisyyden tutkiminen on tärkeää, koska se vaikuttaa työkäyttäytymiseen. Motivaatiolla on todistetusti suuri vaikutus työtyytyväisyyteen. Näin ollen työtyytyväisyyttä tutkitaan yleisesti ihmisen motivaation tarkastelun pohjalta. (Asp & Peltonen 1991, 57.)

### 2.1 Motivaatio

Motivaatio-sana on johdettu sanasta *movere*, joka on latinankielinen sana ja tarkoittaa liikkumista. Motivaatio on saanut myöhemmin tarkoitussisällökseen myös tekijöitä, jotka virittävät sekä ohjaavat käyttäytymistä. Nykyisin motivaatiolla tarkoitetaan erilaisien motiivien aikaansaamaa tilaa. (Kauhanen 2006, 107.) Juuti (2006, 37) on määritellyt Kauhasen tavoin motivaation järjestelmäksi, joka ohjaa ja virittää käyttäytymistä sekä syntyy motiivien aiheuttamasta tilasta. Juutin mukaan motivoi-

tunut käyttäytyminen on vapaaehtoista, päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista, sulkien pois refleksinomaisen käyttäytymisen. Motivoituneelle käyttäytymiselle on lisäksi ominaista, että toiminta on kontrolloitua ja yksilön tahdon alaista. Viitala (2003, 150) summaa motivaation olevan juuri se piste, kun yksilö tahtoo ryhtyä toimimaan sekä toteuttaa motivaation syyttäneen tekijän.

Motivaatio on kokonaisprosessi, johon vaikuttaa ihmisen mielessä ja hänen ympäristössään olevat tekijät. Motivaatioprosessi saa alkunsa kaikista yksilöön vaikuttavista motiiveista. Näitä yhtäaikaaisesti tai erikseen vaikuttavia motiiveja voivat olla tarpeet, vietit, halut ja sisäiset yllykkeet. Motivoitunut henkilö on tietynlaisessa jännitystilassa, jonka aiheuttaa päämäärien sekä nykytilanteen välillä vallitseva epätasapaino. Ihminen pyrkii vähentämään kyseistä epätasapainoa erilaisilla toimilla. Erilaiset toiminnot muodostavat tietynlaisen käyttäytymisen, jonka avulla yksilö pyrkii kohti päämääräänsä. Motiiveista aiheutunut aiempi epätasapaino muuttuu käyttäytymisen ja päämäärän saavuttamisen ansiosta tasapainoksi. (Juuti 2006, 37–39.) Motivaatio sammuu hetkellisesti, kun päämäärä on saavutettu. Kun aiemmat motiivit on saavutettu, väistyvät ne uusien tieltä. Huomionarvoista on, että päämäärän saavuttaminen voi myös kasvattaa motivaatiota. (Viitala 2003, 154.) Motivaatioprosessi on kuvattuna kuviossa 1.



Kuvio 1. Motivaatioprosessi (Juuti 2006, 38).

Juuti (2006, 37–39) korostaa, että motivaatiota tutkiskeltaessa tulee ottaa huomioon, miten käyttäytyminen syntyy, pysyy yllä ja loppuu. Tarveteoriat korostavat

tarpeiden käynnistävän ja pitävän käyttäytymistä yllä tarpeista johtuvan puutostilan vuoksi. Juuti on myös todennut motivaation olevan monimutkainen ilmiö, koska ihmisen käyttäytymisen taustalla on usein monia, ristiriidassakin olevia motiiveja. Vaikka motivaatiota on tutkittu paljon, sitä ei tutkimuksista huolimatta tulla koskaan ymmärtämään kuin osittain. Organisaatiossa työntekijöiden motivaatioon vaikuttaa moni tekijä. Organisaation tulisi tarkastella omien työntekijöidensä motivaatiota, koska työntekijöiden motivoituneisuustaso on verrattavissa organisaation tuottavuuteen ja toimivuuteen.

## 2.2 Työmotivaatio

Lämsä ja Hautala (2005, 80) toteavat Pinslerin (1998) määritelleen työmotivaation sisäisten ja ulkoistenkin tekijöiden järjestelmäksi, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto sekä voimakkuus. Viitala (2003, 153) määrittelee työmotivaation samoin ja lisää sen olevan myös tilannesidonnainen ja henkilökohtainen.

Lämsän ja Hautalan (2005, 80–81) mukaan työmotivaatioon vaikuttavat ihmisen sisäiset sekä ulkoiset tekijät. Sisäisiä tekijöitä ovat erityisesti tarpeet ja ulkoisia tekijöitä ovat ihmisen ulkopuolella olevat ympäristötekijät, kuten tehtävän työn luonne tai palkkiojärjestelmä. Työmotivaation *muoto* tarkoittaa ihmisen sisältä kumpuavaa vireystilaa. Muodosta voidaan tehdä ainoastaan suurpiirteisiä mittauksia ja arvioita, koska visuaalisesti sen toteaminen on mahdotonta. Työmotivaatiolla on lisäksi *suunta*, joka kohdistuu johonkin tavoitteeseen. Ideaalitulanteessa työntekijän ja organisaation tavoitteet ovat samankaltaiset, koska tämä tekee työnteosta huomattavasti mielekkäämpää. Mikäli työntekijän ja organisaation tavoitteet ovat keskenään ristiriidassa, työkäyttäytyminen on epätoivottavaa ja tehottomampaa organisaation kannalta. Työmotivaatiolla on myös *kesto*, joka vaihtelee tilanteen mukaan. Ihmisen motivaatio saattaa vaihdella hetkellisestä jopa vuosikausia kestävään motivaatioon. Työmotivaation *voimakkuus* on myös vaihtelevaa. Motivaatio voi olla erittäin voimakasta, jopa intohimoista halua saavuttaa asetettu tavoite. Vastakohtaisesti, kun motivaatio on erittäin alhainen, näkyy se haluttomuutena hoitaa annettuja työtehtäviä.

Työmotivaatio voidaan ryhmitellä myös jakamalla se sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. *Sisäinen motivaatio* kumpuaa ihmisestä sisältäpäin. Se viittaa henkilökohtaisesti tärkeisiin psykologisiin tarpeisiin ja arvoihin (Lämsä & Hautala 2005, 81.) Sisäinen motivaatio syntyy itse työstä ja aikaansaannoksista eli ihmisen omasta tekemisestä. Sisäinen motivaatio liitetään itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin, kuten oppimiseen tai muuhun haasteelliseen tai luovaan toimintaan. Sisäinen motivaatio syntyy aina yksilökohtaisesti. (Viitala 2003, 153.)

*Ulkoinen motivaatio* viittaa taas ihmisen ulkopuolisiin tekijöihin, kuten palkkioihin ja rangaistuksiin, joita ihminen toiminnallaan odottaa tai pyrkii välttämään. Ulkoisen motivaation toiminnan tyydytys syntyy tekemisen seurauksista. Fyysinen hyvinvointi, turvallisuus ja sosiaaliset suhteet ovat vahvasti työelämässä vaikuttavia motivaatiolähteitä. Ulkoisten motivaatiolähteiden merkitys kasvaa etenkin silloin, kun työ on itsessään mielenkiinnottomaa ja rutiininomaista. (Viitala 2003, 153–154.)

Työmotivaatio voi olla myös tilannesidonnaista ja täten kestoaltaan usein lyhytaikaista *tilannemotivaatiota*. Suhteellisen pysyvää ja pitkäaikaista motivaatiota, joka liittyy esimerkiksi henkilön kiinnostuksen kohteeseen, kutsutaan *yleismotivaatioksi*. Yleismotivaatio on yksilöstä riippuvaa, kuten työmotivaatio yleensäkin. Jokaisella ihmisellä on oma arvomaailma, persoonallisuus ja tietty elämäntilanne. Tarpeiden ja kannusteiden painoarvo koetaan yksilöllisesti. Täten esimerkiksi yhdellä sisäinen suoritustarve voi mennä ulkoisen kannusteen, palkan edelle. Taas toinen voi tehdä työtä ainoastaan palkan takia. (Viitala 2003, 150–151, 153.)

### **2.3 Motivaatioteoriat**

Motivaatioteorioita käytetään yleisesti työtyytyväisyyden tarkastelun pohjana. Motivaation tutkimus perustuu useimmiten lähestymistapaan, jossa tarpeet ja niiden tyydyttäminen ovat motivaation lähtökohta. Alun kyseiselle motivaatioajattelulle loi A.H. Maslow vuonna 1943, jonka pohjalta on luotu useita muitakin tarvelähtökohtaisia motivaatioteorioita kuten Herzbergin kahden faktorin teoria. (Viitala 2003, 154–155.)

Tämä tutkimus perustuu Maslowin tarvehierarkian ja Herzbergin kaksifaktoriteorian pohjalle. Kyseiset teoriat valittiin tutkimukseen, koska ne ovat molemmat tunnettuja ja yleisesti käytettyjä työtyytyväisyyden tutkiskeluun. Tutkija koki myös, että näiden molempien teorioiden soveltaminen sopi juuri tähän työtyytyväisyystutkimukseen, koska ne yhdessä muodostivat edellisvuoden tutkimukseen sopivan teoriapohjan.

### **2.3.1 Maslowin tarvehierarkia**

A.H. Maslow on luonut motivaatioteorian, joka tunnetaan nimellä Maslowin tarvehierarkia. Maslowin perusti teoriansa ajatukselle, jonka mukaan ihmisen käyttäytyminen perustuu sisäisiin tarpeisiin, joita kukin pyrkii lieventämään omalla toiminnallaan. Motivaation virittää siten tyydyttämätön tarve. Maslowin tarvehierarkiassa on ryhmitelty ihmisen perustarpeet yhteensä viiteen luokkaan sisältäen fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Teorian mukaan tarpeiden tyydyttäminen käynnistyy aina alimmalta tarvehierarkian tasolta. Ylempi tarvetaso aktivoituu alemman tason tarpeiden tyydyttämisen jälkeen. Tämän vuoksi eteneminen on asteittaista, lähtien perus-fyysisten tarpeiden tyydyttämisestä aina henkisen kasvun tarpeisiin saakka. (Viitala 2003, 154–156.)

Sadri ja Bowen (2011, 45) ovat artikkelissaan perehtyneet Maslowin tarvehierarkiaan, soveltaen sitä yritysmaailmaan. Heidän mukaansa yritykset voivat käyttää Maslowin tarvehierarkiaa määrittämään työntekijöittensä tarpeet. Tätä kautta yrityksillä on mahdollista saavuttaa hyötyjä kuten liikevaihdon kasvua motivoituneempien ja osaavampien työntekijöiden avulla. Koska Maslowin tarvehierarkia etenee portaittain, yritykset voivat motivoida työntekijöitään tarjoamalla erilaisia palkkioita, jotka ovat tarpeellisia juuri tietyllä tarvehierarkian tasolla. Kun työntekijän tarve on tyydytetty, se lakkaa olemasta motivaattori. Tällöin yrityksen tulee siirtyä seuraavalle tasolle antaen työntekijöille uusia sytykkeitä työntekoon.

Myös Lämsä ja Hautala (2005, 81–83) ovat tutkineet työmotivaatiota Maslowin tarvehierarkiateorian avulla. Heillä on samansuuntaiset ajatukset teoriasta Sadrin

ja Bowenin kanssa. Tässä tutkimuksessa painotetaan Sadrin ja Bowenin sovellusta, koska se on uudempi ja laaja-alaisempi.

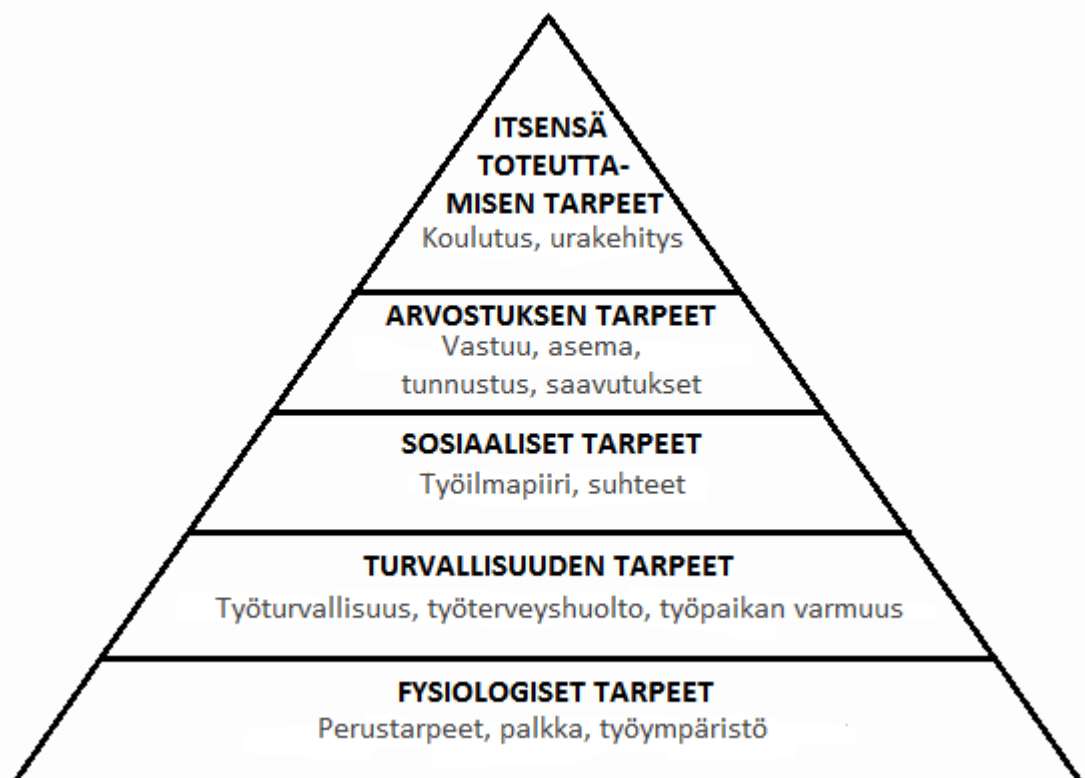
**Fysiologiset tarpeet.** Tarvehierarkian ensimmäisellä ja alimmalla tasolla olevat fysiologiset tarpeet sisältävät muun muassa tarpeen ruokaan, juomaan, lepoon, ilmaan, suojaan sekä muihin ihmiskehon fysiologisiin tarpeisiin. Tämän tason oleellisin motivaattori työelämässä on rahallinen hyvitys tehdystä työstä eli palkka ja sen lisänä tulevat edut. Palkka on suurimmalle osalle tärkein motivaattori, jonka avulla yksilö pystyy täyttämään myös omat fysiologiset tarpeensa. Myös viihtyisän työympäristön tarjoaminen edesauttaa fysiologisten tarpeiden tyydyttämistä. (Sadri & Bowen 2011, 45–46.)

**Turvallisuuden tarpeet.** Tarvehierarkian toinen taso sisältää niin fyysisen kuin psyykkisen turvan tarpeet. Yksilön psyykkisen ja fyysisen terveyden takaaminen tuo myös turvallisuuden tunnetta. Yritykset pyrkivät tuottamaan turvallisuuden tunnetta takaamalla työturvallisuuden sekä tarjoamalla hyvän terveydenhuoltojärjestelmän työntekijöilleen. (Sadri & Bowen 2011, 46–47.) Myös työpaikan varmuus on Lämsän ja Hautalan (2005, 82) mukaan tärkeä osa turvallisuuden tarpeen täyttämistä.

**Sosiaaliset tarpeet.** Kolmas taso tarvehierarkiassa sisältää tarpeen sosiaalisuuteen, tarpeen kiintyä ja kuulua johonkin. Sosiaalista kanssakäymistä hakevat yksilöt etsivät työpaikkaa ja jäävät työpaikkaan, joka perustuu suhteisiin ja sosiaaliseen tukiverkostoon. Sosiaalista tukea pystyvät antamaan muut työyhteisön jäsenet kuten työkaverit ja esimiehet. Esimerkiksi tiimityöskentelyyn sekä muuhun sosiaaliseen kanssakäymiseen mahdollistavat yritykset ovat tuotteliaampia. (Sadri & Bowen 2011, 47.)

**Arvostuksen tarpeet.** Neljäs tarvehierarkian taso peräänkuuluttaa yksilön arvostuksen tarvetta. Arvostuksen tarpeisiin kuuluvat itsekunnioitus, itsenäisyys, kiitoksen sekä tunnustuksen saaminen, asema, saavutukset, muiden antama arvostus ja kunnioitus. (Sadri & Bowen 2011, 47.) Työpaikalla arvostuksen tarvetta täytetään erilaisilla työsuoritusten arvioinneilla, palautekäytännöillä, palkitsemisella ja kehityskeskusteluilla (Lämsä & Hautala 2005, 82).

**Itsensä toteuttamisen tarpeet.** Maslowin tarvehierarkian korkeimmalla tasolla on itsensä toteuttamisen tarpeisiin kuuluvat saavutukset, henkinen kasvu, luovuus sekä tietotaidon lisääntyminen. Työpaikalla itsensä toteuttamisen tarpeita tyydyttää erityisesti urakehitys, työnilo, sitoutuminen sekä tunne siitä, että hallitsee oman työnsä. (Lämsä & Hautala 2005, 82.) Yritykset voivat edesauttaa tämän tarvetason täyttymistä esimerkiksi kustantamalla työntekijöiden kouluttautumista (Sadri & Bowen 2011, 48).



Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkiaa mukailen (Sadri & Bowen 2011, 45).

Kuvio 2 esittelee Maslowin tarvehierarkian sovelluksen työyhteisöihin. Yritys voi käyttää Maslowin tarvehierarkiaa mallina työntekijöiden tyytyväisyyden saavuttamiseen. Ensimmäisen tason tärkein tyydytettävä tarve on rahallinen korvaus, eli palkka tehdystä työstä. Tämä on myös tärkein motivaattori uusille työntekijöille. Tämän jälkeen on tärkeää tyydyttää työntekijän turvallisuus sekä sosiaaliset tarpeet. Neljäntenä yrityksen tulee saada työntekijät motivoituneiksi erilaisten tunnustusten ja vastuun antamisen kautta. Viimeisellä tasolla puhutaan jo itsensä toteuttamisesta ja kehittämisestä muun muassa koulutuksen avulla (Sadri & Bowen

2011, 48.) Lämsän ja Hautalan (2005, 83) mukaan suomalaisissa yrityksissä on usein onnistuttu kolmen alemman tarvehierarkiaportaan tyydytys, mutta kaksi ylempää tasoa on jäänyt vähemmälle huomiolle. He korostavat, että myös kaksi ylintä tasoa ovat tärkeitä eheän työtyytyväisyyden saavuttamisen kannalta. He myös muistuttavat, että Maslowin tarvehierarkia ei ole pysyvä, vaan se elää tilanteen ja olosuhteiden mukaan.

Maslowin tarveteorია on saanut osakseen myös kritiikkiä. Lämsä ja Hautala (2005, 83) kyseenalaistavat Maslowin esittämien tarpeiden tärkeysjärjestyksen sekä jyrkän ajattelutavan, jonka mukaan ihminen on pelkästään omien tarpeidensa ohjailma olento. Juuti (2006, 48) puolestaan kritisoi Maslowin teoriaa sen vuoksi, että ihmisen käyttäytymiseen vaikuttaa useat eri motiivit yhtäaikaisesti. Tarpeiden tyydytys ei myöskään tapahdu aina hierarkkisessa järjestyksessä. Täten jyrkkää hierarkia-ajattelua tulisi pehmentää niin, että hyväksytään tarpeiden täyttämisen olevan osittain myös yksilöstä riippuvaa. Vaikka Maslow ei myöskään luonut mallia alkujaan työelämään sovellettavaksi, on teoria kuitenkin lujittanut asemansa työmotivaatiota tutkittaessa (Lämsä & Hautala 2005, 83).

### 2.3.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Yhdysvaltalainen fysiologian tohtori Herzberg, julkaisi vuonna 1959 kollegoineen tunnetun motivaatioteorian kirjassaan *The Motivation to Work*. Teoria rakennettiin tutkimaan yksilöiden työasenteita. Herzberg tutki työtyytyväisyyttä paljolti myös pääteoksensa jälkeen. Johtopäätös monien vuosien tutkiskelun jälkeen oli seuraava: merkityksellistä oli, käsiteltiinkö asioita, joista henkilö piti ja joista hän ei pitänyt. Tutkimukset osoittivat, että oli tekijöitä, jotka aiheuttavat työtyytyväisyyttä sekä tekijöitä, jotka aiheuttavat työtyytymättömyyttä. (Adair 2006, 69–70.)

Herzberg kollegoineen toi julki teorian, jossa tehtiin kahtiajako työmotivaatioon vaikuttavien asioiden osalta. Teoriassa eroteltiin tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät omiksi faktoreiksi eli tekijöiksi. Teoriassa tyytyväisyyttä synnyttäviä tekijöitä kutsutaan motivaatiotekijöiksi. *Motivaatiotekijät* liittyvät työhön itseensä eli työn sisällöllisiin asioihin ja synnyttävät työntekijässä myönteisyyttä sekä hyvän asenteen työtä kohtaan. (Lämsä & Hautala 2005, 84.)



Tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät on nimetty hygieniehtekijöiksi. *Hygieniehtekijät* liittyvät työn ulkopuolisiin tekijöihin, fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön. Nämä tekijät aiheuttavat työntekijässä negatiivisia tunteita, kuten tyytymättömyyttä ja onnettomuutta. Ne myös synnyttävät työntekijässä kielteistä asennoitumista työtään kohtaan. (Lämsä & Hautala 2005, 84.) Herzbergin teorian motivaatio- ja hygieniehtekijät ovat nähtävillä taulukossa 1.

Taulukko 1. Herzbergin motivaatio- ja hygieniehtekijät (Adair 2006, 79).

<p style="text-align: center;"><b>Motivaatiohtekijät:</b> lisäävät tyytyväisyyttä</p>	<p style="text-align: center;"><b>Hygieniehtekijät:</b> lisäävät työttytymättömyyttä</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Saavutukset työssä</li> <li>– Tunnustus työssä</li> <li>– Työ sinänsä</li> <li>– Vastuu</li> <li>– Asema</li> <li>– Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Yrityspolitiikka ja hallinto</li> <li>– Työnjohto</li> <li>– Suhteet työnjohtoon</li> <li>– Palkka</li> <li>– Työtoverit</li> <li>– Suhteet työtovereihin</li> <li>– Työskentelyolosuhteet</li> <li>– Turvallisuus</li> <li>– Henkilökohtainen elämäntilanne</li> </ul>

Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työttytyväisyyttä ja työttytymättömyyttä synnyttävät siis eri tekijät. Motivaatiohtekijät kasvattavat työttytyväisyyttä ja täten näihin vaikuttamalla mahdollistetaan myös työntekijän motivaation kasvattaminen. Työntekijän negatiiviseksi kokemat hygieniehtekijät saavat taas aikaan työttytymättömyyttä ja vaikuttavat työmotivaatioon heikentävästi. Teoria kuitenkin painottaa seikkaa, jonka mukaan hyvin hoidettuna hygieniehtekijät eivät suoranaisesti lisää työttytyväisyyttä, vaan tilanne on niin sanotusti *neutraali*. Täten ensisijaisesti on vaikuttava hygieniehtekijöihin, mikäli halutaan poistaa tyytymättömyyttä. Kun hy-

gieniehtekijät ovat työntekijän kannalta suotuisat, on yrityksellä paremmat lähtökohdat parantaa työtyytyväisyyttä. (Lämsä & Hautala 2005, 84.)

Lämsä ja Hautala (2005, 84) ovat havainnollistaneet Herzbergin teoriaa esimerkin avulla. Tämän mukaan palkkaan tyytymättömän työntekijän palkan nostaminen vähentää työtytytmättömyyttä. Itsessään palkankorotus ei kuitenkaan kasvata työtytyväisyyttä. Parhaimmassa tapauksessa korotus parantaa tyytyväisyyttä vain hetkellisesti, jonka jälkeen työntekijä tottuu uuteen korkeampitasoiseen palkkaansa ja palkkataso muodostuu itsestään selväksi. Sitä vastoin, kun työn sisältö koetaan kannustavaksi ja haastavaksi, toimii se työtytyväisyyden ylläpitäjänä pitkään. Yhteenvetona voidaan todeta, että työtytyväisyyden kannalta ideaalisinta olisi vaikuttaa molempiin faktoreihin yhtäaikaaisesti, jotta pystyttäisiin poistamaan tyytymättömyystekijät ja samalla kasvattamaan työtytyväisyyttä. Korkea työtytyväisyys sekä tyytymättömyyden poistaminen vaatii niin motivaatio- kuin hygieniatekijöiden samanaikaista tasapainotilaa.

Herzbergin työtytyväisyystutkimuksen tärkein johtopäätös on seuraava: työtytyväisyyttä parantavia motivaatitekijöitä tulisi lisätä, koska ne motivoivat työntekijöitä parempiin työsuorituksiin ja taas tyytymättömyyteen vaikuttavat hygieniatekijät tulisi pyrkiä eliminoimaan (Kauhanen 2006, 108).

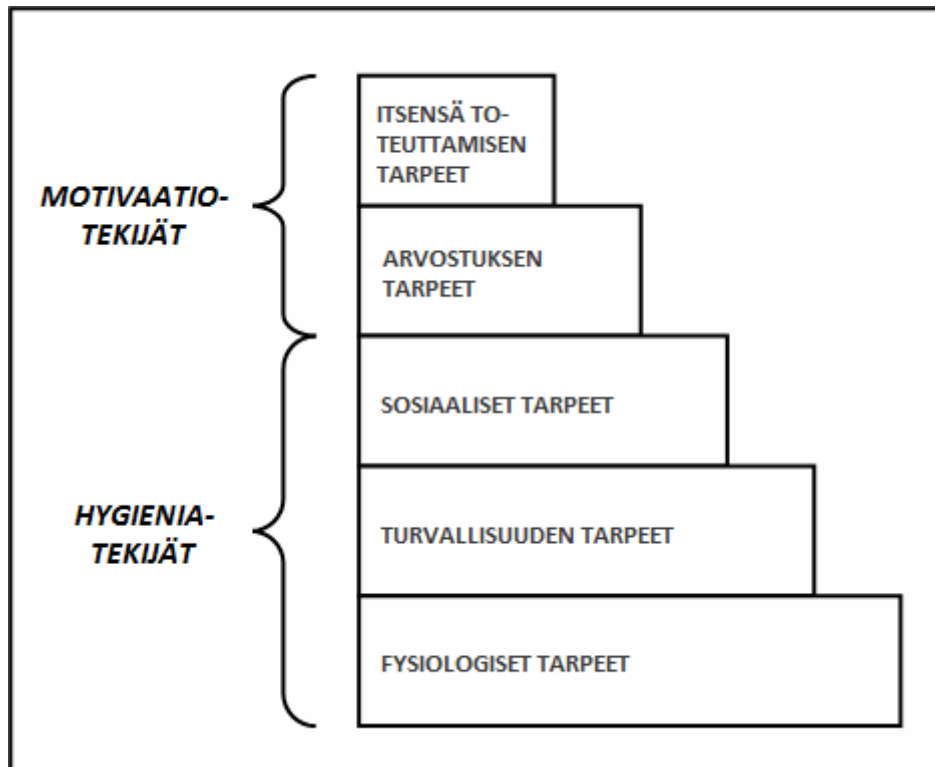
Myös Herzbergin teoria on saanut osakseen kritiikkiä. Lämsä ja Hautala (2005, 84–85) nostavat esille työtytyväisyyden suoran vaikutuksen työsuoritukseen, josta heidän mielestään ei ole perusteellista näyttöä. He arvioivat teorian antamaa mallia enemmän kehämäisenä, jonka perusteella on hankala sanoa, tekevätkö tyytyväiset työntekijät hyviä työsuorituksia vai syntyykö tyytyväisyys hyvästä työsuorituksesta. Heidän mukaansa työmotivaatio on tutkittavana monimutkainen ilmiö, jota Herzbergin teoria kuitenkin auttaa ymmärtämään.

Kauhanen (2006, 108–109) on puolestaan pohtinut Herzbergin teorian paikkansa-pitävyyttä, koska pääteoria rakennettiin yli viisikymmentä vuotta sitten. Täten aika, arvojen ja taloudellisen tilanteen muuttuminen on epäilemättä vaikuttanut motivaatioperusteisiin. Kauhanen on myös pohtinut kulttuurillisia eroja viitaten tähän amerikkalaisperäiseen tutkimukseen. Kuitenkin hän painottaa, että Herzbergin teorian perusmallia voidaan pitää edelleen melko validina.

### **2.3.3 Maslowin tarvehierarkian ja Herzbergin kaksifaktoriteorian yhtäläisyydet**

Maslow ja Herzberg ovat molemmat erittäin tunnettuja tutkijoita, jotka ovat työsäään paljolti keskittyneet motivaation tutkimiseen. Adair (2006, 1-2) toteaa, että Maslowin tarvehierarkia ja Herzbergin kaksifaktoriteoria ovat oman aikansa motivaatioteorioita, jotka on jo aikanaan todettu käyttökelpoisiksi. Niitä käytetään myös nykyään laajalti tutkimaan työtyytyväisyyttä.

Maslowin ja Herzbergin teorioissa on paljon yhtäläisyyksiä. Maslow tarvehierarkia ja Herzbergin kaksifaktoriteoria keskittyvät molemmat ensisijaisten tarpeiden täyttämiseen, jonka jälkeen edetään seuraaviin täytettäviin tarpeisiin. Herzberg on kehittänyt Maslowin mallia eteenpäin jakaen tarpeet kahdeksi ryhmäksi, antaen ensisijaisille tarpeille mahdollisuuden vaihdella yksilöiden mukaan. (Adair 2006, 80–81.) Karkeasti voidaan sanoa, että Maslowin tarvehierarkian kolme ensimmäistä tasoa (fysiologiset, turvallisuuden ja sosiaaliset tarpeet) ovat verrattavissa hygieniatekijöihin, koska ne aiheuttavat Herzbergin tutkimuksen mukaan enimmäkseen tyytymättömyyttä. Ne vaikuttavat myös vain vähän tyytyväisyyden lisäämiseen. Maslowin tarvehierarkian kaksi ylitä tasoa, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet ovat taas verrattavissa Herzbergin teorian motivaatiotekijöihin. Näillä on suurin vaikutus motivaation lisäämiseen ja ne aiheuttavat suhteessa vähemmän tyytymättömyyttä. (Adair 2006, 81.) Maslowin tarvehierarkian ja Herzbergin kaksifaktoriteorian yhtäläisyydet on nähtävillä kuviossa 3.



Kuvio 3. Maslowin motivaatioteorian ja Herzbergin kaksifaktoriteorian yhtäläisyydet.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Maslowin tarvehierarkia että Herzbergin kaksifaktoriteoria ovat paljolti samoihin tekijöihin pohjautuvia teorioita. Kumpikaan teoria ei ole aukoton. Kuitenkin ne antavat hyvän perustan juuri tälle tutkimukselle.

## 2.4 Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin tässä tutkimuksessa käytettyjä Maslowin ja Herzbergin esittämiä työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Myös kyselylomake ryhmiteltiin näiden teorioiden pohjalta. Seuraavaksi tarkastellaan myös keinoja, joiden avulla työtyytyväisyyttä on mahdollista kehittää parempaan suuntaan.

Tutkimuksessa haluttiin lisäksi painottaa samoja tekijöitä kuin edellisvuoden työtyytyväisyystutkimuksessa. Tämä on nähtävillä seuraavan kappaleen kyselylomakkeen otsikoinneissa sekä sisällössä. Herzbergin teorian mukaan seuraavaksi tarkasteltavat työilmapiiri (vrt. suhteet), työympäristö (vrt. työskentelyolosuhteet, turvallisuus), työnantajan toiminta (vrt. yrityspolitiikka ja hallinto) sekä esimiestyöskentely (vrt. työnjohto, suhteet työnjohtoon) ovat enimmäkseen työtytyymättömyyt-

tä aiheuttavia tekijöitä (Adair 2006, 79). Maslow ei käsittele teoriassaan työnantajan toimintaa ja esimiestyöskentelyä. Lukuun ottamatta näitä, Maslow olettaa edellisten sisältyvän tarvehierarkian kolmeen alimpaan tasoon. Maslowin teorian mukaan seuraavaksi käsiteltävät asenteet ja mahdollisuudet ovat taas tarvehierarkian kaksi ylintä tasoa täyttävää tekijää. Herzbergin teoriassa nämä ovat pääasiassa työtyytyväisyyttä edistäviä tekijöitä. (Lämsä & Hautala 2004, 82, 84.)

Tutkimuksessa painotettiin hygieniatekijöiden tarkastelua, koska ensisijaisesti haluttiin varmistaa perusasioiden tila. Tutkimuksesta jätettiin pois hygieniatekijöihin kuuluva henkilökohtainen elämäntilanne, koska Herzbergin tutkimuksen mukaan sen vaikutus työtyytyväisyysasteeseen on vain vähäistä (Kauhanen 2006, 108). Edellinen jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle myös sen vuoksi, että yrityksellä ei ole käytännön mahdollisuutta vaikuttaa työntekijöiden henkilökohtaisen elämäntilanteen parantamiseen.

#### 2.4.1 Työilmapiiri

Hyvä työilmapiiri vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen. Työilmapiirillä on vaikutusta myös työntekijöiden työmotivaatioon sekä työn tuloksiin. (Ruohotie & Honka 2002, 120.) Työilmapiiri koostuu Rauramon (2008, 124–126) mukaan koko organisaation ilmapiiristä, esimiehen johtamistyylistä sekä työyhteisöstä. Hän määrittää työilmapiirin tarkoittavan myös organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden havaintojen summaa. On huomioitava, että organisaatio voi itsessään pitää sisällään myös erilaisia ilmapiirejä.

Hyvä työilmapiiri pitää Rauramon (2008, 126) mukaan sisällään muun muassa hyvät ihmissuhteet, oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon toteutumisen, vaikutus- ja osallistumismahdollisuuden sekä yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet. Juuti ja Vuorela (2002, 71) lisäävät hyvän ilmapiirin perustuvan myös luottamukseen, avoimuuteen sekä avuliaisuuteen.

**Työpaikan suhteet.** Työpaikan ihmissuhteet vaativat huolenpitoa. Toisista välittäminen, erilaisten ihmisten ymmärtäminen ja hyväksyminen edesauttavat hyvän ryhmähengen rakentamista. Syrjintää työyhteisössä ei saisi näkyä. Myös luotta-

muksellinen työilmapiiri on merkittävä työhyvinvoinnin kannalta. Kun työyhteisössä luotetaan toisiin, työ sujuu paremmin. Yhteisten pelisääntöjen pohjalta työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan ja he antavat myös työkavereilleen työrauhan. Luottamukseen liittyy vahvasti myös avoimuus. Avoimuus työyhteisössä tarkoittaa sujuvaa vuorovaikutusta. Käyttäytymisen tasolla avoimuus on omien ajatusten ja mielipiteiden jakamista sekä rohkeutta puuttua epäkohtiin. (Rauramo 2008, 130–132.)

Työtyytyväisyyteen vaikuttaa myös mahdollisuus saada työyhteisössä oma ääni kuuluville. Luottamuksellisessa työilmapiirissä työntekijällä on mahdollisuus päästä vaikuttamaan oman työn sisältöön ja sen kehittämiseen. Osallisuus päätöksentekoon auttaa työntekijää viihtymään paremmin, koska näin oman työn sisältöä on päästy kehittämään mieluisampaan suuntaan. (Rauramo 2008, 132.)

Koko työyhteisön tulisi sitoutua työilmapiirin kehittämiseen. Usein avoimuus on tärkein keino parantaa työyhteisön suhteita (Juuti & Vuorela 2002, 71). Kun ongelmalliset asiat käydään läpi yhdessä, löydetään siihen myös yhteinen ratkaisu. Ongelmien ennaltaehkäisy sekä niiden hoitaminen vaativat välitöntä reagointia. Ongelmien hoitamiseksi olisi hyvä laatia yhteinen suunnitelma. Tämänkaltainen järjestely luo työyhteisössä turvallisuutta sekä luottamusta. Samalla se parantaa työn sujuvuutta ja laatua. (Rauramo 2008, 125.)

## **2.4.2 Työympäristö**

Työympäristöön kuuluu fyysinen, tekninen, toiminnallinen sekä psyykinen työympäristö. Hyvä työympäristö on pohja laadukkaalle työnteolle. Se toimii työntekijän tukipilarina. Hyvä työympäristö on ominaisuuksiltaan turvallinen, terveellinen ja viihtyisä. Työympäristön kehittäminen on tärkeää, koska se edesauttaa työntekijää keskittymään varsinaiseen työnteokseen, ilman ikäviä tuntemuksia. Työtilan toimivuus, siisteys, kalusteiden ja työvälineiden rakenteet ja ominaisuudet ovat työympäristön kehittämisen kohteita. (Rauramo 2008, 101.) Sadri ja Bowen (2011, 45) korostavat esimerkiksi fysiologisesti mukavan ja ergonomisen työpisteen vaikuttavan positiivisella tavalla työntekijöiden motivaatioon. Rauramo (2008, 43) painot-

taa myös ulkoisten olosuhteiden, kuten hyvän lämpötilan vaikututtavan positiivisella tavalla ihmisen työpanokseen.

**Työturvallisuus.** Työturvallisuudesta säädetään Suomessa niin työturvallisuuskuin pelastustoimilaissa. Lait pyrkivät osaltaan turvaamaan työntekijöiden turvallisuuden toteutumisen. Kuitenkin viimekädessä työturvallisuudesta vastaa yritys itse. Oleellista turvallisuuden kannalta on vastualueiden määrittäminen, osaamisen varmistaminen sekä työntekijöiden perusteellinen perehdyttäminen. Esimerkiksi vaaratilanteiden raportointi voi olla ratkaiseva tekijä työturvallisuuden edistämiseksi. (Rauramo 2008, 92–94.)

**Työterveyshuolto.** Työterveyshuolto on työssäkäyvien perusterveydenhuoltoa. Sen tavoitteena on terveellisen ja turvallisen työympäristön edesauttaminen, tarjoamalla työntekijöille sairauksia ehkäiseviä ja hoitavia palveluja sekä palveluja, joiden tehtävä on ylläpitää työkykyä. Hyvä työterveyshuoltojärjestelmä on toimiva, laadukas sekä riittävä ja se vaikuttaa oikealla tavalla työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen. Lakisääteinen työterveyshuolto sisältää työpaikkaselvitykset, terveystarkastukset, tiedotuksen ja neuvonnan, ensiapuvalmiuden, hoitoon ja kuntoutukseen ohjauksen sekä TYKY-toiminnan. Työterveyshuoltoa on mahdollista kehittää lisäämällä siihen lakisääteisten toimintamuotojen ylittäviä palveluja, jotka ovat tarpeellisia juuri oman yrityksen kannalta. Yrityksen kannattaa myös luoda yhteinen toimiva toimintamalli, jonka avulla työntekijöitä informoidaan työterveyshuollosta sekä ennaltaehkäistään ongelmien syntyä. (Rauramo 2008, 74–75, 79.)

### 2.4.3 Työnantajan toiminta

Työtyytyväisyyden edistäminen kuuluu jokaiselle organisaation jäsenelle. Viimekädessä ylin johto on kuitenkin vastuussa sen takaamisesta. Yksilön ja organisaation vuorovaikutus on suoraan verrattavissa organisaation toiminnan tehokkuuteen, tuloksellisuuteen sekä työelämän laatuun. Työpaikan johto on vastuussa siitä, että organisaation esimiehet ovat ammattitaitoisia ja päteviä. Johdolla on lisäksi tärkeä vastuu siitä, että esimiehet ovat johtamis- ja ihmissuhdetaitoisia. (Rauramo 2008, 145–146.)

**Työnjako ja työn määrä.** Työn oikeanlainen kuormitus on tärkeää työntekijän jakamisen kannalta. Fyysisellä kuormituksella tarkoitetaan työn ruumiillisia kuormitustekijöitä, kuten työasentoja, työliikettä sekä fyysisen voiman käyttöä. Työn kuormittavuutta voidaan helpottaa hyvällä työn organisoinnilla, tilojen suunnittelulla sekä tarpeellisten apuvälineiden hankkimisella. Lisäksi työn sisältöjen kehittäminen ja monipuolistaminen esimerkiksi työkierron avulla vähentää elimistöön kohdistuvaa rasitusta. Ajallisilla tekijöillä, kuten työn jakamisella ja tauotuksella voidaan vähentää fyysisen kuormituksen kasvamista liian suureksi. Mikäli fyysinen kuormitus on liian suuri, työntekijän motivaatio ja työkyky laskevat ja tämä voi johtaa sairasteluun ja pahimmassa tapauksessa työkyvyttömyyteen. (Rauramo 2008, 42–45.) Työpaikan johdon tulee huolehtia työolojen kehittämisestä, kuten sopivasta kuormituksesta. Esimiehet ovat kuitenkin avainasemassa havaitsemaan ongelmia käytännön tasolla. (Rauramo 2008, 55.)

**Tiedonkulku.** Viestintä on noussut tärkeäksi strategisen johtamisen resurssiksi. Viestin tulee saavuttaa kaikki ihmiset, jotka tarvitaan johdon määrittelemien tavoitteiden saavuttamiseen. Tehokas viestintä edellyttää yleensä monien viestintäkanavien käyttöä yhtäaikaaisesti ja toistuvasti. Tiedonkulku voi tapahtua henkilökohtaisesti esimerkiksi keskustelemalla tai kirjeillä taikka erilaisia yleisin ilmoituksin. (Viitala 2003, 217–218.) Rauramon (2008, 141) mukaan tiedotusta voidaan tehostaa myös työyhteisön sähköisillä järjestelmillä kuten esimerkiksi yhteisin foorumein tai vaikka intranetin avulla. Viitala (2003, 217–218, 220) painottaa, että yrityksellä olisi hyvä olla suunnitelma yrityksen sisällä tapahtuvaan, sisäiseen viestintään, jotta tiedotus olisi mahdollisimman tehokasta. Myös erillisen henkilön nimeäminen viestinnän johtoon auttaa koordinoimaan viestintää. Yrityksen johto on tärkeimmässä roolissa viestinnän kehittämisessä.

**Valvonta.** Työnantajan yksi tehtävä on valvoa työntekijöitään. Nykyään tietotekniikka mahdollistaa työntekijöiden valvonnan (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 52). Työajanseuranta tarkoittaa työnantajan tekemää seurantaan työntekijän työsuorituksista. Sen avulla työnantaja pystyy huolehtimaan tasapuolisesta palkanlaskennasta. Kellokorttijärjestelmä on sähköinen väline työajanseurantaan. Tämä on yksinkertainen ja tasavertainen keino mitata työaikaa, mutta teknisenä järjes-



telmänä se voidaan kokea myös joustamattomana. (Työajanseuranta, [viitattu 3.2.2012].)

**Palkka.** Työstä saatava rahallinen korvaus määräytyy työn ammatillisen vaatimustason, työn olosuhteiden ja tuottavuuden perusteella. Menestyvän organisaation merkki on kannustava palkitsemisjärjestelmä, joka tukee työntekoa sekä organisaation tavoitteita. Palkitseminen toimii keskeisenä johdon työkaluna, koska sen avulla yritys voi lisätä työntekijöiden motivaatiota. (Rauramo 2008, 154.)

Ruohotien ja Hongan (2002, 59) mukaan kaikilla ihmisillä on käsitys vähimmäispalkasta. Mikäli ihminen kokee, ettei oma palkka ylitä tätä vähimmäistasoa, työpanos laskee huomattavasti. Edellä mainittu on myös saanut kirjoittajien mukaan osakseen tutkimusten tuen. Ruohotie ja Honka lisäävät, että palkalla on suuri vaikutus ihmisten tyytyväisyyteen. Yhden teorian mukaan palkkatyytyväisyys riippuu halutun ja vastaanotetun palkan määrästä. Nämä ovat yksilöllisiä, koska ihminen itse määrittää ne oman työpanoksen, työn luonteen, muiden etuuksien sekä oman palkkahistorian perusteella. Omaa palkkaa myös verrataan muihin samankaltaisiin työtehtäviin.

Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen vaikuttaa Rauramon (2008, 155) mukaan myönteisesti koko organisaation toimintaan. Palkkausjärjestelmää on mahdollista kehittää esimerkiksi koostumaan peruspalkasta, tulospalkasta, eduista, joustavista työjärjestelyistä tai muista yrityskohtaisista eduista. Ruohotie ja Honka (2002, 65–66) toteavat, että tilanteessa, jossa yritys ei kykene vaikuttamaan palkkaan, olisi sen hyvä tarjota työntekijöille muita etuja, koska työntekijöiden on todettu kokevan edut tärkeiksi kannusteiksi. Työntekijöitä voi palkita Rauramon (2008, 155) mukaan esimerkiksi hyvistä työtuloksista tai vaikka koko yhtiön menestyksestä. Tällaisen menettelyn avulla yritys luo positiivisen ja kannustavan ilmapiirin, jossa arvostetaan ahkeria ja taitavia työntekijöitä, antamalla heille oikeudenmukainen korvaus tehdystä työstä.

#### 2.4.4 Arvostus ja mahdollisuudet

Työntekijän tulisi saada sosiaalista arvostusta työelämässään. Sosiaaliseen arvostukseen liittyy status eli työssä saavutettu asema sekä työyhteisön puolelta tuleva kunnioitus. Arvostukseen liitetään myös saavutukset, johtajuus, riippumattomuus sekä vapaus. (Rauramo 2008, 143.) Sadrin ja Bowenin (2011, 47) mukaan vastuun ja tunnustuksen antaminen auttavaa tyydyttämään työntekijän arvostuksen tarvetta, koska se kasvattaa yksilön itseluottamusta. Tämä taas kasvattaa yksilön motivaatiota ja tuottavuutta. Rauramo (2008, 144.) kertoo esimiehen ja työtovereiden olevan työyhteisössä tärkeimpiä arvostuksen antajia.

Juutin (2006, 47) mukaan organisaatio voi vaikuttaa työntekijöiden asemiin kehittämällä hyvän ylennys- ja palkkausjärjestelmän. Sadri ja Bowen (2011, 47) korostavat myös pienten asioiden edesauttavan työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi. Esimerkiksi omalla nimellä varustettu käyntikortti on yrityksen puolelta pieni uhraus, mutta työntekijän itsearvostuksen kannalta se voi olla erittäin merkittävä. Myös nimikkeet ja tittelit voivat huomattavasti nostaa arvostuksen tunnetta. Mikäli yrityksellä ei ole mahdollista antaa työntekijöille arvoa nimikkeiden ja tittleiden kautta, tulisi sitä antaa jakamalla työntekijöille vastuuta.

Työmotivaation kannalta oleellista on, että työ antaa myös mahdollisuuden kehittyä ja oppia. Mahdollisuudet antavat työntekijälle paremmat edellytykset kokea onnistumisen tunteita. Työn tulisi olla myös sisällöltään mielekästä. (Rauramo 2008, 169.) Työn monipuolisuus, merkityksellisyys sekä mahdollisuus itsenäiseen toimintaan vaikuttavat työn mielekkyyteen (Ruohotie & Honka 2002, 145). Kun työ koetaan tarpeeksi haastavaksi ja mielekkääksi, parantaa se työstä saatavia oppimiskokemuksia. Samalla se saa yksilön panostamaan työhönsä, ja työ on yrityksen kannalta tuloksellisempaa. (Rauramo 2008, 169.)

Työtyytyväisyyttä ja tuloksellisuutta edistää myös se, että työntekijä oppii itse oman työn ja työtapojen suunnittelemisen ja kehittämisen. Ammattitaitoinen esimies osaa antaa työntekijöille sopivasti vastuuta. Vastuu edesauttaa työntekijöiden käytännön oppimista. Sen antaminen on lisäksi tärkeää työntekijän oman kehittymisen kannalta. (Rauramo 2008, 169–170.)

Rauramon (2008, 170) mukaan työssä oppimista ja viihtymistä edistää myös avoin työilmapiiri, jossa tietoa jaetaan. Kun työntekijälle annetaan vastuuta siinä määrin, että se mahdollistaa myös virheisiin, oppii työntekijä virheiden kautta. Virheistä oppiminen mahdollistaa täten myös innovatiivisempaan työotteeseen. Hyvä organisaatio mahdollistaa myös työntekijälle organisaation ulkopuolella saavutettavan oppimisen esimerkiksi erilaisin kurssein tai koulutuksin. Viitala (2006, 132) pitää oppimista myös tärkeänä tekijänä työntekijän etenemisen ja urakehityksen kannalta.

Yrityksen tulisi ensisijaisesti panostaa työntekijöiden kehittämiseen työpaikalla. Tekijät, jotka mahdollistavat työntekijän kehittämisen työpaikalla, auttavat myös työn sisällöllisen mielekkyyden edistämässä. Näitä ovat esimerkiksi työn rikastuttaminen ja työnkuvan laajentaminen sekä vastuulliset erityistehtävät. (Juuti & Vuorela 2002, 70.)

#### **2.4.5 Esimiestyöskentely**

Meillä kaikilla on oma käsitys hyvästä johtajasta. Tämän vuoksi on mahdotonta löytää yksiselitteistä vastausta siihen, minkälaisia ominaisuuksia hyvällä esimiehellä tulisi olla. Ruohotien ja Hongan (2002, 184–185) mukaan eräs amerikkalais-tutkimus on määritellyt hyvän johtajan ominaisuuksia, joiden havaittiin vaikuttavan yrityksen tehokkuuteen ja korkeatasoiseen työsuoritukseen. Ensinnäkin, esimiehen on oltava päämääräsuuntautunut. Hänen on saatava henkilöstö työskentelemään yrityksen suunnitelmien ja tavoitteiden mukaisesti. Esimiehen täytyy myös osata organisoida ja jakaa resurssit oikein, jotta tavoitteet pystytään saavuttamaan. Lisäksi esimiehen on osattava kannustaa ja saada alaiset innostumaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Koska lopullisiin tuloksiin päästään työntekijöiden avulla, on esimieheltä löydettävä taidot koordinoida alaistensa toimintaa. Edelliseen liitetään vahvasti kyky yhteistyön edistämiseen, ongelmatilanteiden ratkaisemiseen sekä onnistuneeseen viestintään. Hyvien johtajien avulla henkilöstö saadaan työskentelemään yrityksen tavoitteiden mukaisesti.

Rauramon (2008, 145–146) mukaan esimies on merkittävä yksilö ajatellen alaisten hyvinvointia sekä työtyytyväisyyttä. Hyvä esimies-alaissuhde on yksi merkittävim-

mistä työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Johtamisen tulisi olla tasavertaista, vuorovaikutteista ja kannustavaa sekä sen tulisi sisältää ohjaus-, seuranta- ja palauteviestintää. Johtajan täytyy myös hallita suunnittelutyö, päätöksenteko sekä kehitystyö, alaisten vaatimista ja valvontaa unohtamatta.

**Esimies-alaissuhde.** Esimiehen on tärkeää rakentaa luottamuksellinen suhde alaisiinsa. Ilman luottamusta alaiset hoitavat annetut työtehtävät, mutteivät sitoudu tekemäänsä työhön. Esimies rakentaa luotettavan suhteen alaisiinsa avoimuuden avulla sekä sillä, että hänen sanat ja teot vastaavat toisiaan. (Rauramo 2008, 131–133). Myös Romppaisen ja Kallasvuon (2011, 100) mukaan hyvän esimies-alaissuhde perustuu esimiehen luotettavuuteen ja uskottavuuteen. Esimiehen on tärkeää lunastaa omat lupauksensa. Uskottavuus rakentuu tavalla hoitaa työtehtäviä sekä ongelmia. Kun esimies saavuttaa työntekijöiden luottamuksen on hän uskottava alaiensa silmissä ja esimies-alaissuhde on hyvällä pohjalla. Täten myös johtaminen on tehokkaampaa, koska alaiset hyväksyvät asemansa johdettavina.

**Perehdyttäminen.** Työntekijöiden käytännön perehdytys sekä työhön opastus kuuluu useimmiten esimiehille. Juuti ja Vuorela (2002, 48–49) kuvaavat perehdyttämisen olevan alkuohjausta uusille työntekijöille. Kunnolla suoritettu perehdytys ja työhön opastus edesauttavat työhön sopeutumista ja työhyvinvointia. Perehdytyksen laiminlyönti on Juutin ja Vuorelan (2002, 49–52) mukaan on erittäin merkittävä virhe esimiehen puolelta. Mikäli perehdytystä ei ole tehty kunnolla, ei työntekijältä voida odottaa hyviä työsuorituksia. On myös hyvä muistaa, että kunnollinen perehdytys vaatii tarpeeksi aikaa alkaen opastuksesta käytännön harjoitteluun.

**Tiedotus.** Asemansa ja suhteidensa ansioista esimiehellä on enemmän yrityskohtaista tietoa kuin hänen alaisillaan. Esimies saa tietoa asioista, joita työntekijöiden on mahdotonta saada. Esimies on täten erittäin tärkeässä roolissa merkityksellisten viestien välittäjänä työntekijäportaalle. Hänen tulisi tiedottaa alaisilleen yrityskohtaista, ajankohtaista tietoa, joka on työntekijöiden työn kannalta tärkeää. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 56, 147.)

**Tunnustus ja rakentava palaute.** Hyvään johtamiseen kuuluu rakentavan palautteen sekä tunnustuksen antaminen. Palaute on ensiarvoisen tärkeää työtyytyväi-

syyden sekä työn kehittämisen kannalta ja se auttaa työntekijää parantamaan työn laatua. Palaute lisää myös työn mielekkyyttä ja hyvä palaute saa aikaan onnistumisen tunteita. Tunnustus koetaan parhaimmaksi, kun se on välitön ja tilannekohtainen. Pahimmillaan tilanne on työntekijän kannalta sellainen, ettei palautetta anneta lainkaan. Tällöin työntekijä kokee itsensä hyödyttömäksi. Rakentavalle ja kannustavalle palautteelle tulisi järjestää aikaa. Esimiehen tulisi ottaa huomioon palautteen antamisessa kiitos, rakentava kritiikki sekä parannusehdotukset. Palautetta tulisi antaa myös yksilöllisesti ja konkreettisesti ja silloin kun se on ajankohdista. Esimiehen tulee muistaa, että kannustusta tarvitaan päivittäin. Negatiivinen palaute on osattava ilmaista oikein, jottei se lannista työntekijää. Negatiivisen palautteen yhteydessä on aina muistettava myös antaa rohkaisua. (Rauramo 2008, 152–153)

**Ongelmatilanteet.** Ongelmatilanteita syntyy joka työyhteisössä. Esimiehen tulisi osata puuttua ongelmatilanteisiin ja ratkoa ne oikealla tavalla. Useimmiten työyhteisön ongelmatilanteet johtuvat ihmissuhteista tai työsuorituksen tasosta. Ongelmatilanteet voidaan hoitaa esimerkiksi erilaisin yhteisin palaveroin. Tällöin esimiehen ihmissuhdetaidot ja palautteenantotaidot nousevat ensiarvoisen tärkeiksi. (Juuti ja Vuorela 2002, 122–124.)

Rauramo (2008, 146–147) korostaa, että esimiehellä on tärkeä rooli vastata työntekijöiden hyvinvoinnista käytännön tasolla. Esimies valvoo, että työnjohdon päätökset ovat toimivia juuri hänen alaistensa kohdalla. Valvontaa vaatii muun muassa työympäristö, turvallisuus sekä työilmapiiri. Esimiehen tulisi myös raportoida havaituista epäkohdista ylemmälle tasolle. On tärkeää, että työyhteisön ongelmiin kiinnitetään huomiota tarpeeksi aikaisessa vaiheessa sillä pahasti tulehtuneet ihmissuhteet ja huonot työolot vaikuttavat merkittävästi työpanokseen ja jopa työkykyyn.

Esimiestyöskentelyä on mahdollista kehittää. Parhaita esimiehen kehittäjiä ovat alaiset, joilta saatu palaute auttaa esimiestä parantamaan toimintaansa. Esimiehen ja alaisten tulisi tukea toinen toisiaan sekä tehdä yhteistyötä työtyytyväisyyden parantamiseksi. Myös ylimmän johdon tuki ja arvostus ovat tärkeitä esimiehen jakamisen kannalta. Kaiken kaikkiaan on huomioitava, ettei kaikista ole esimieheksi.

Mikäli työyhteisön hyvinvointi ei muutu kehittämistoimista huolimatta, tulisi ylimmän johdon harkita esimiesten vaihtoa. (Rauramo 2008, 147, 149–150.)

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tämä työtyytyväisyystutkimus tehtiin eräälle suomalaiselle elämyspuistolle. Pääongelmana selvitettiin, ovatko elämyspuiston kesätyöntekijät tyytyväisiä työhönsä. Alaongelmilla tarkennettiin pääongelmaa tarkastelemalla, kuinka tyytyväisiä elämyspuiston kesätyöntekijät ovat työyhteisön ilmapiiriin, työympäristöön sekä työnantajan toimintaan ja kuinka paljon työntekijät kokevat saavansa arvostusta sekä mahdollisuuksia työssään. Lisäksi alaongelmilla selvitettiin, kuinka tyytyväisiä elämyspuiston kesätyöntekijät ovat oman lähiesimiehen toimintaan, onko esimiehellä vaikutus työntekijän tyytyväisyysasteeseen ja onko työtyytyväisyys muuttunut edellisvuoteen verrattuna.

Tutkimuksen tavoitteena oli antaa tietoa elämyspuiston kesätyöntekijöiden työtyytyväisyyden asteesta sekä antaa elämyspuistolle selkeitä ideoita työntekijöiden motivaation lisäämiseen sekä työtyytyväisyyden kehittämiseen. Lisäksi tavoitteena oli antaa yritykselle tietoa, mitä mieltä työntekijät ovat esimiehistä ja heidän esimiestyöskentelystään. Tutkimuksen avulla haluttiin myös selvittää, onko työtyytyväisyys muuttunut edellisvuoteen verrattuna.

Tämä tutkimus oli luonteeltaan kokonaistutkimus. Perusjoukko koostui elämyspuiston kaikista kesätyöntekijöistä. Tutkimuksen perusjoukoksi muodostui 283 kappaleen tilastoyksikköjoukko. Perusjoukko eli populaatio on tutkimuksen kohteena oleva joukko. Perusjoukon muodostaa eri tutkimus- eli tilastoyksiköt, joita mittaamalla saadaan kerättyä tutkimustietoa. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 12). Kokonaistutkimuksessa tutkimuksen kohteena on koko perusjoukko (Heikkilä 2004, 14).

#### 3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Tämän koettiin vastaavan parhaiten tutkimusongelmaa ja tutkimuksen tavoitteita. Kuten Heikkiläkin teoksessaan (2008, 14) toteaa, tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoitteet määrittävät tutkimusmenetelmän. Lisäksi Vilka (2007, 14) selvittää

määrällisen tutkimusmenetelmän vastaavan seuraaviin kysymyksiin; kuinka moni, kuinka paljon sekä kuinka usein.

Määrällisestä tutkimuksesta käytetään Heikkilän (2008, 16) mukaan myös nimitystä tilastollinen tutkimus. Tilastollinen tutkimus selvittää lukumääriin ja prosentteihin liittyviä kysymyksiä ja vaatii riittävän suuren ja edustavan tutkittavan joukon. Vilkan (2007, 17) mukaan, määrällisessä tutkimuksessa tulisi olla suuri joukko vastaajia. Suositeltavaa olisi vähintään 100 vastaajaa. Heikkilä (2008, 16) lisää, että määrällisen tutkimuksen aineiston keruu tapahtuu yleensä strukturoiduin tutkimuslomakkein, jotka pitävät sisällään valmiit vastaukset. Tilastollinen tutkimus kuvaa asioita numeerisesti ja tuloksia havainnoidaan erilaisin kuvioin ja taulukoin. Määrälliselle tutkimukselle on myös ominaista selvittää asioiden välisiä riippuvuuksia ja muutoksia. Määrällisen tutkimuksen avulla pystytään usein kartoittamaan olemassa oleva tilanne, mutta selvien syiden määrittäminen voi jäädä vähäiseksi.

Määrällisen tutkimusmenetelmän valintaan juuri tähän tutkimukseen vaikutti myös se, että tarkoituksena oli antaa kyselylomakkeiden avulla numeerista, prosentuaalista tietoa elämyspuiston kesätyöntekijöiden työtyytyväisyydestä. Myös perusjoukko oli suuri ja tutkimus haluttiin tehdä kaikille työntekijöille, jotta tutkimuksen tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia. Otantamenetelmä eli tutkimus vain osalle perusjoukosta sivutettiin, koska sen avulla ei olisi saatu vastauksia kaikkiin tutkimuksen ongelmiin koskien esimiehiä. Elämyspuistossa oli tutkimuksen aikana yhteensä 11 esimiestä ja alaisten määrä vaihteli viidestä henkilöstä 83 henkilöön.

Tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä. Lomakkeet testattiin ennen varsinaista kyselyajankohtaa. Vastausprosenttia pyrittiin kasvattamaan muun muassa arvannon ja muistuttelun avulla. Edellisistä kerrotaan tarkemmin seuraavien alaotsikoiden alla.

### **3.2 Kyselylomake ja saateviestit**

Kyselylomakkeen pohjana käytettiin Herzbergin työtyytyväisyysteoriaa sekä siihen otettiin viitteitä Maslowin tarvehierarkiasta. Kuten edellä on jo mainittu, koko tutkimus perustettiin Herzbergin ja Maslowin teorioiden pohjalle. Kyselylomake raken-



nettiin myös peruseriaatteeltaan näiden teorioiden mukaan. Kyselylomakkeen rakentamisessa käytettiin myös edellisvuoden työtyytyväisyystutkimuksen kyselylomaketta, mahdollistamaan perusteltu vertailu. Tutkimuksessa käytetty kyselylomake löytyy liitteenä työn lopusta (ks. Liite 1. Kyselylomake).

Kyselylomake koostui sekä monivalinta- että avoimista kysymyksistä. Hirsijärven ym. (2009, 198–199) mukaan monivalintakysymykset ovat valmiita kysymyksiä numeroiduilla vastausvaihtoehdoilla. Monivalintakysymyksissä vastaaja joko rennastaa tai rastiittaa oikean vastauksen. Avoimissa kysymyksissä esitetään vain kysymys ja vastaaja saa itse vastata mielensä mukaan vastaustilaan.

Kyselylomake alkoi taustakysymyksillä, jossa kysyttiin vastaajan sukupuoli, esimies, työpiste ja mahdollinen aiempi työskentelyhistoria. Kyselylomakkeessa oli kaikkien 11 esimiehen nimet, joista tuli valita oma lähiesimies. Esimies haluttiin tietää, koska tutkimuksen yksi tavoite oli antaa tietoja työntekijöiden mielipiteistä omaa lähiesimiestään kohtaan. Tässä raportissa esimiesten nimiä ei ole mainittu yrityksen anonymiteetin säilyttämiseksi. Liitteenä olevassa kyselylomakkeessa esimiesten nimet on korvattu antamalla esimiehille tunnisteen kirjaimesta A kirjaimen K. Kyselylomakkeen kolmannella taustakysymyksellä eli kysymyksellä työpisteestä on haluttu varmistaa, että suuren elämyspuiston työntekijöillä on oikea käsitys omasta esimiehestä. Tämä varmentava kysymys tehtiin edellisvuoden työtyytyväisyyskyselystä johtuvien väärinkäsitysten takia. Kyselyllä haluttiin myös tietää, ovatko työntekijät uusia vai ovatko he työskennelleet jo aiemmin yrityksessä. Tällä kysymyksellä haluttiin saada vastaus siihen, kuinka suuri prosentti työntekijöistä haluaa työskentelemään yritykseen.

Kyselylomakkeen osa kaksi, eli työtyytyväisyysosio rakennettiin Likertin asteikon muotoon. Likertin asteikko muodostuu väittämistä ja monivalintaisista vastausvaihtoehdoista. (Hirsijärvi ym. 2009, 200.) Perusidea asteikossa on se, että keskikohdasta toiseen suuntaan samanmielisyys kasvaa ja toiseen suuntaan vähenee (Vilkkä 2007, 46). Tutkimuksen kyselylomakkeessa käytettiin neliportaista asteikkoa. Näin vastaajalta jätettiin tietoisesti mahdollisuus olla neutraali, pakottamalla valitsemaan kanta. Kuten Hirsijärvin ym. (2009, 201) ovat todenneet, monivalintakysymykset mahdollistavat myös tutkimustulosten luotettavan vertailun ja analysoinnin, koska vastaajat vastaavat samaan kysymykseen vain tietyillä vastaus-

vaihtoehtoilla. Myös tällä perustellaan Likertin asteikon soveltamista tutkimuksen kyselylomakkeessa. Kyselylomakkeessa käytettiin myös käänteisiä väittämiä kuten ”Olen tyytymätön työni sisältöön”. Käänteisillä väittämillä haluttiin varmistaa, että kyselyyn ei voida vastata vain rastittamalla kaikkien väittämien toisen ääripään vaihtoehtoa. Täten tutkija pystyi jättämään mahdolliset huolimattomasti ja ajattelemattomasti täytetyt lomakkeet tutkimuksen ulkopuolelle.

Kyselylomakkeen tyytyväisyysosion otsikoinneilla noudatettiin Herzbergin kaksifaktoriteoriaa ja Maslowin tarvehierarkiaa. Työilmapiiri, työympäristö, työnantajan toiminta ja esimiestyöskentely ovat kaksifaktoriteorian hygieniaitekijöitä ja kuvaavat tarvehierarkian kolmea ensimmäistä tasoa. Poikkeuksena esimiestyöskentelyn puolelle on laitettu yksi motivaatiopuolen väittämä; ”Saan esimieheltäni tunnustusta hyvin tehdystä työstä”. Tämä koettiin olevan paremmin esimiestyöskentelyn yhteydessä tarkasteltava asia, koska väittämä viittaa esimieheen. Asenteet ja mahdollisuudet ovat kaksifaktoriteorian motivaatiotekijöitä ja väittämät noudattavat tarvehierarkian kahta ylintä tasoa (ks. kuvio 3). Tutkimustulosten vertailun mahdollistamiseksi, kyselylomakkeen otsikoinnissa ja väittämissä on tutkiskeltu myös samoja asioita kuin edellisvuoden kyselyssä.

Kyselylomakkeen lopussa oli kysymys siitä, haluaako vastaaja tulla uudestaan työskentelemään yritykseen. Vastausvaihtoehtojen lisäksi vastaajalla oli mahdollisuus perustella kantaansa avoimen kysymyksen avulla. Avoin perustelu antoi myös kuvaa siitä, miksi työpaikkaan halutaan palata tai jättää palaamatta, sekä mikä aiheuttaa epävarmuutta. Viimeinen kohta kyselylomakkeessa oli avoin kysymys, jossa kehoitettiin antamaan vapaita kommentteja, parannusehdotuksia sekä risuja ja ruusuja. Tämä kysymys haluttiin ottaa osaksi lomaketta, koska siten saatiin tärkeää tietoa, mitä kyselylomakkeessa ei oltu ehkä osattu ottaa huomioon. Tällä haluttiin myös antaa kesätyöntekijöille vapaa mahdollisuus vielä antaa joko positiivista ja negatiivista palautetta. Myös Hirsijärvi ym. (2009, 201) puoltavat edellistä. Heidän mukaansa avoin kysymys on tärkeä lähde täydentämään monivalintakysymyksistä saatavaa aineistoa. Kaiken kaikkiaan kyselylomake pyrittiin rakentamaan houkuttelevaksi ja antamaan vastaajalle tunne, että lomake on helppo ja vaivaton täyttää.

Kyselylomakkeen luotettavuus pyrittiin varmistamaan käyttämällä päteväksi todettuja motivaatioteorioita. Kyselylomake kattoi tutkimusongelmat ja täten analysoinnilla saatiin vastaukset kaikkiin tutkimusongelmiin. Kyselylomakkeen kysymykset rakennettiin yksiselitteisiksi ja helpoiksi, joihin oli helpot vastausvaihtoehdot. Kyselylomakkeessa oli myös avoimia kysymyksiä, joilla pyrittiin tarkentamaan vastaajan mielipiteitä ja ajatuksia. Luotettavuutta vahvistettiin myös kyselylomakkeen testauksella ennen varsinaista kyselyä. Myös Heikkilä (2008, 29) pitää kyselylomakkeen testausta osana tutkimuksen luotettavuuden parantamista.

**Saateviestit.** Saateviestit pyrkivät houkuttelemaan työntekijöitä vastaamaan kyselyyn. Saateviestin tarkoitus on myös antaa vastaajalle riittävästi tietoa tutkimuksesta. (Vilka 2007, 65.) Tutkimuksessa käytettiin kahta saateviestiä. Yksi saateviesti oli palautuslaatikon yhteydessä ja toinen saatteena kyselylomakkeessa. Saateviestit olivat lähes identtisiä, mutta kyselylomakkeen saateviestissä kerrottiin kyselyn olevan osa opinnäytetyötä. Tällä pyrittiin luomaan luottamus vastaajia kohtaan, koska tutkimus oli yrityksen ulkopuolinen. Palautuslaatikon yhteydessä olevassa saateviestissä mainittiin tutkijan nimi ja yhteystiedot. Tällä haluttiin antaa vastaajille mahdollisuus ottaa yhteyttä tutkijaan esimerkiksi epäselvyyksien osalta. Kyseinen saateviesti löytyy liitteenä työn lopusta (ks. Liite 2). Tutkimuksen alkaessa, esimiehet sitoutuivat myös antamaan suullisen saateviestin kaikille alaisilleen, jolla pystyttiin täydentämään ja vahvistamaan kirjallisten saateviestien tehoa. Tutkija myös ohjeisti esimiehiä vastaamaan työntekijöissä herääviin kysymyksiin.

Kyselyyn pyrittiin saamaan vastaajia myös kyselyn yhteydessä arvottavan 150 euron arvoisen lahjakortin avulla. Tästä mainittiin myös saateviesteissä. Vilkan (2007, 66) mukaan saateviesti on oikea paikka tiedottaa arvonnasta. Arvontaan tulee myös hänen mukaansa antaa selkeät ohjeet. Tutkimuksessa arvonnän ohjeistuksesta vastasivat esimiehet.

### 3.3 Aineiston keruu

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kontrolloitua kyselyä. Kontrolloidussa kyselyssä kyselylomakkeet jaetaan henkilökohtaisesti. Tutkimuslomakkeiden jaon yhteydessä kerrotaan tutkimuksen tarkoituksesta sekä kyselystä. Vastaajat täyttävät

kyselylomakkeet henkilökohtaisesti ja palauttavat sitten ne sovittuun paikkaan ja sovittuna aikana. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 196–197.) Kysely valittiin tiedonkeruumenetelmäksi, koska se sopii parhaiten tutkimuksen isolle perusjoukolle. Myös Vilkka (2007, 28) puoltaa edellistä. Tämä myös koettiin toimivaksi ratkaisuksi henkilökohtaisia mielipiteitä sisältävien kysymysten vuoksi. Kyselyn avulla työntekijät pystyivät vastaamaan yksityisesti, anonyymisti ja sitä kautta myös rehellisesti vaikeisiin kysymyksiin, kuten omiin mielipiteisiin esimiehen toiminnasta. Myös Heikkilä (2008, 20) puoltaa kyselymenetelmän käyttämistä suurelle perusjoukolle ja painottaa tämän menetelmän olevan hyvä tiedonkeruutapa henkilökohtaisia mielipiteitä sisältäville kyselyille.

Esimiehiä informoitiin kyselystä ennen sen varsinaista ajankohtaa. Näin haluttiin valmistaa niin esimiehet kuin työntekijätkin tulevaa varten. Lomake myös testattiin ennen kyselyä. Sen testaaminen on erittäin tärkeä osa tutkimusprosessia, koska onnistunut lomake takaa myös onnistuneen tutkimuksen. Testaus mahdollistaa myös puutteiden ja epäkohtien korjaamisen. (Vilkka 2007, 78.) Testauksen suorittivat kaksi elämyspuiston työntekijää, joita tämä kysely ei koskettanut. Sen johdosta lomakkeeseen tehtiin vielä muutama muutos.

Oikea ajoitus on tärkeää onnistuneen kyselyn takaamiseksi. Sillä taataan tutkimuksen kannalta paras mahdollinen vastausprosentti. (Vilkka 2007, 28.) Tutkimus toteutettiin elämyspuiston työntekijöille 27. heinäkuuta – 10. elokuuta (2011) välisenä aikana. Ajankohdaksi valittiin kesän loppupuoli. Tällä varmistettiin, että työntekijöille olisi jo muodostunut kuva omasta työtyytyväisyydestä. Ajankohta oli sesongin loppujakso, jolloin henkilöresurssit olivat vielä maksimaaliset. Näin varmistettiin, että kyselyn vastaajamäärä olisi suurin mahdollinen, jotta tutkimusaineisto olisi tarpeeksi kattava.

Heikkilä ja Vilkka ovat eri mieltä kyselyn vastausajan pituudesta. Heikkilän (2008, 66) mukaan vastausaika kyselyssä on normaalisti 7-10 päivää ja taas Vilkka (2007, 106) kertoo hyvän vastausajan olevan 10–14-päivää. Tässä tutkimuksessa haluttiin käyttää pitkää Vilkan määrittelemää vastausaikaa (14 päivää) kesätyöntekijöiden epäsäännöllisten työvuorojen vuoksi.

Kysely toteutettiin elämyspuiston alueella, koska kyselyyn vastaaminen haluttiin tehdä mahdollisimman helpoksi. Myös Vilka (2007, 64) painottaa onnistuneen kyselyn tärkeäksi elementiksi sen, että perusjoukolla on todella mahdollisuus vastata kyselyyn. Elämyspuiston alueella oli kaksi vastauspistettä, joiden yhteydessä olivat myös palautuslaatikot. Myös kyselyn yhteydessä olevaan arvontaan osallistuttiin samoissa pisteissä. Vastaus-/palautuspisteet valittiin sen mukaan, että työntekijä pystyi rauhassa, työpäivän ohessa vastata kyselyyn.

Vilka (2007, 28) kertoo myös muistuttelun olevan tärkeä osa kyselyä. Tähän liittyen, tutkimuksessa tehtiin vastausajan loppupuolella kenttätyötä elämyspuiston alueella. Tällä pyrittiin kasvattamaan tutkimuksen vastausprosenttia. Tutkija kävi jututtamassa kesätyöntekijöitä henkilökohtaisesti ja samalla rohkaisi vastaamaan kyselyyn. Tutkimuksen kannalta tulee kuitenkin huomioida, että tutkija on saattanut tahtomattaan näillä toimilla ohjata kesätyöntekijöiden vastauksia. Tutkimuksen loppupuolella myös esimiehiä informoitiin muistuttamaan kaikkia alaisiaan vastaamaan kyselyyn määräaikaan mennessä.

### **3.4 Aineiston käsittely ja analysointi**

Tutkimusaineiston käsittelyyn ja analysointiin käytettiin SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) -ohjelmaa. Kyseisen ohjelman käyttäminen tuntui luontevalta ratkaisulta tutkimusaineiston osalta, koska se mahdollistaa tilastollisen tiedon käsittelyn ja analyysin (SPSS 2011.)

Kysely tuotti kaiken kaikkiaan 181 vastausta, joista 179 analysointiin. Lomakkeiden hylkäämisprosentti oli näin vain 1 %. Kaksi lomaketta jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle, koska niiden koettiin vääristävän tutkimustuloksia. Yksi vastauslomake hylättiin sen vuoksi, että se oli vain puolittain täytetty. Toisen lomakkeen hylkäämistä perustellaan vastaajan ajattelemattomuudella, koska vastauksia oli valittu pelkästään asteikon toisesta päästä. Täten huomioitiin, että vastaaja ei ollut lue-  
nut vastausvaihtoehtoja, joiden joukossa oli myös käänteisiä väittämiä. Myös Vilka (2007, 106) pitää lomakkeiden tarkistusta osana tutkimusaineiston käsittelyä ja korostaa hylkäämään asiattomasti täytetyt ja puuttuvia tietoja sisältävät lomakkeet jo alkuvaiheessa.

Lomakkeiden tiedot syötettiin havaintomatriisiin muotoon SPSS-ohjelmaan. Havaintomatriisi tarkoittaa taulukkoa, jossa vaakarivit vastaavat tilastoyksiköitä eli tässä tapauksessa perusjoukon henkilöitä. Pystysarakkeet kuvaavat muuttujia. (Heikkilä 2008, 123.) Tässä tutkimuksessa muuttujia olivat muun muassa sukupuoli, esimies sekä muut väittämät. SPSS-ohjelman vaakariville syötettiin aina yhden lomakkeen tiedot ja pystyriveille tuli kustakin lomakkeesta sama tieto. Ohjelmaan rakennettiin myös uusia muuttujia yhteensä viisi kappaletta. Muuttujien yhdistämisestä syntyy summamuuttuja (Heikkilä 2008, 136). Näiden uusien summamuuttujien tarkoitus oli kuvata työilmapiirin, työympäristön, työnantajan toiminnan, asenteiden ja arvojen sekä esimiestyöskentelyn keskiarvoa. Summamuuttujat koettiin tärkeiksi välineiksi tutkimustulosten analysoinnin ja esittämisen kannalta, koska ne antoivat kokonaiskuvaa yhden työtyytyväisyyteen vaikuttavan osa-alueen keskiarvosta.

Aineistoa kuvattiin SPSS-ohjelman eri toimintojen avulla. Kuvaamiseen käytettiin pääasiassa frekvenssijakaumaa, jonka avulla pystytään tuottamaan vastaajien lukumäärä prosentteineen. Lisäksi käytettiin kuvailevia tunnuslukuja. Kuvailevia tunnuslukuja käytettiin kyselylomakkeen summamuuttujien keskiarvojen kuvaamiseen. Tuloksien kuvaamisessa käytettiin erilaisia kuvioita ja taulukoita. Aineiston analysoinnissa pyrittiin saamaan selkeitä ja yksinkertaisia tuloksia, jotka ovat tämänkaltaisen tutkimuksen kannalta oleellisia. Täten aineiston analysoinnissa käytettiin pääasiassa keskiarvoja.

Tutkimuksen avoimet kysymykset käsiteltiin erikseen. Avoin aineisto käsitellään yleensä siten, että se kirjoitetaan puhtaaksi sanallisesti eli litteroidaan (Hirsijärvi ym. 2009, 222). Aineisto litteroitiin myös tässä tutkimuksessa. Litteroinnissa eriteltiin esimieskohtainen palaute sekä yleinen avoin palaute elämyspuistoa kohtaan. Lisäksi kirjattiin ylös myös kysymyksen ”Aiotko tulla uudelleen työskentelemään yritykseen?” perustelut. Aineisto analysoitiin jokaisen esimiehen kohdalta erikseen, sekä elämyspuistoa kohtaan annettu yleinen palaute eriteltiin positiivisiin ja negatiivisiin palautteisiin. Nämä vielä teemoiteltiin samaa tarkoittavien asioiden perusteella. Palautteesta eroteltiin myös parannusehdotukset. Lisäksi eriteltiin uudelleen työskentelyä koskevan kysymyksen perustelut. Perustelut kerättiin ”kyllä”, ”en osaa sanoa” ja ”ei” vastauksille.

## 4 TULOKSET JA ANALYYSI

### 4.1 Tulokset

Tutkimuksen perusjoukko muodostui yhteensä 283 elämyspuiston kesätyöntekijästä. Tutkimus tuotti kaiken kaikkiaan 181 vastausta, joista 179 käsiteltiin. Näin tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui noin 63 %.

#### 4.1.1 Taustatiedot

Tutkimukseen osallistuneista noin 72 % oli naisia ja noin 28 % miehiä (ks. taulukko 2). Tulosten mukaan puolet vastaajista (49,7 %) olivat työskennelleet yrityksessä aiemmin ja puolet (50,3 %) olivat uusia työntekijöitä. Esimiesten osalta vastaajat jakautuivat kolmesta vastaajasta 64 vastaajaan. Esimieskohtaiset tulokset on käsitelty tarkemmin taulukossa 3, jota tarkastellaan myöhemmin tekstissä esimies-työskentelyn tulosten yhteydessä.

Taulukko 2. Vastaajamäärä ja sukupuolijakauma.

#### VASTAAJAT

	Vastaajat	%
Nainen	129	72.1
Mies	50	27.9
Yhteensä	179	100.0

#### 4.1.2 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyysosion tutkimustulokset esitettiin pylväskuvioiden ja esimieskohtaisen taulukkokuvion avulla. Pylväskuvioissa käytettiin samaa mitta-asteikkoa kuin

kyselylomakkeessa. Näin pylväskuviossa esiintyy seuraavat arvot: 1=eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4=samaa mieltä. Kaikissa kuvioissa on keskiarvoviiva, joka kuvaa keskiarvoa 2,5. Alle keskiarvoon jäävät arvot kuvaavat tyytymättömyyttä ja yli keskiarvon menevät arvot kuvaavat tyytyväisyyttä.

Kuvioissa esiintyy myös kaikkien muuttujien keskiarvolukema, joka on saatu summamuuttujan avulla. Tämä muuttujat on todettu luotettaviksi ja samaa mittaaviksi asioiksi SPSS-ohjelman Cronbachin alfan avulla. Heikkilän (2008, 187) mukaan luotettavuus on hyvä, jos Cronbachin alfa ylittää arvon 0,7.

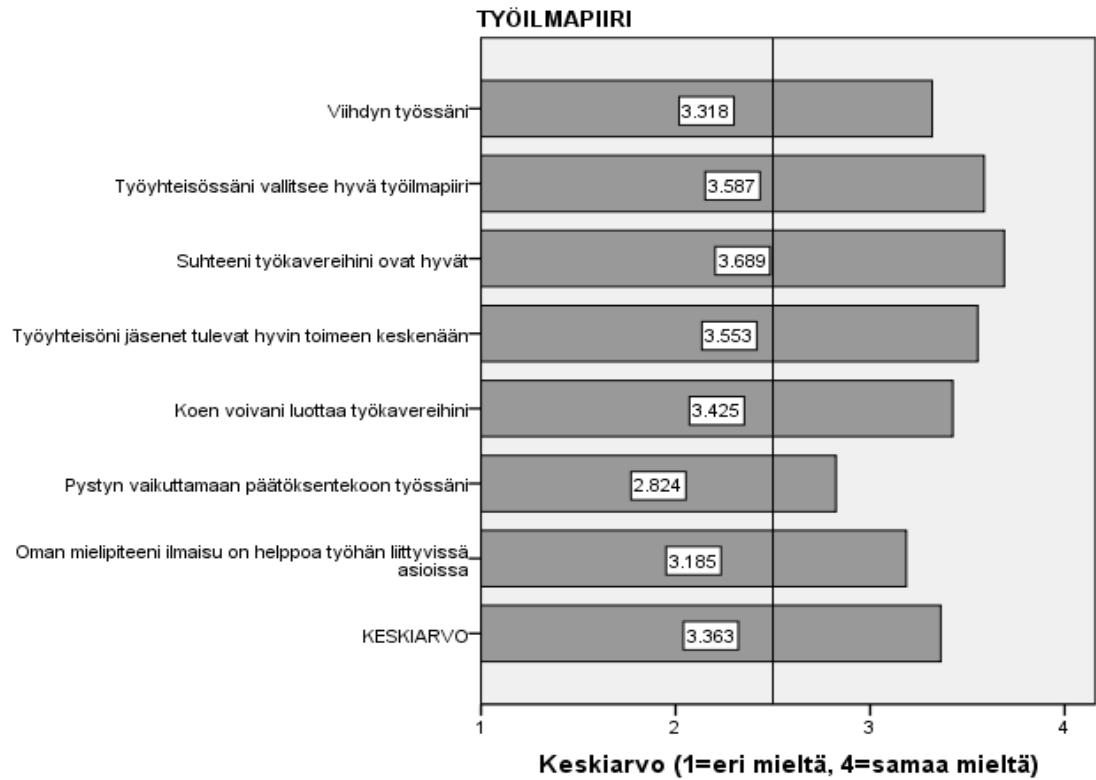
- Työilmapiiri= 0,75
- Työympäristö= 0,76
- Työnantajan toiminta= 0,75
- Arvostus ja mahdollisuudet= 0,73
- Esimiestyöskentely= 0,91

Edellisestä on nähtävillä, että tutkimuksessa kaikki summamuuttujat ylittivät hyvän luotettavuuden rajan.

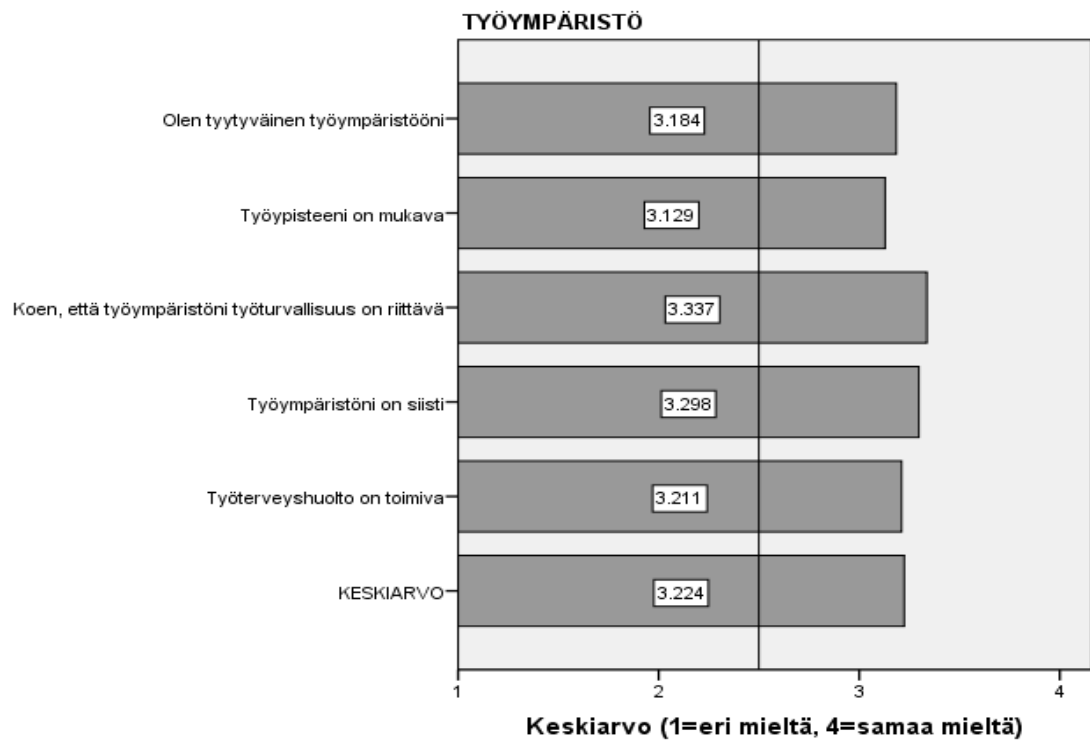
**Työilmapiiri.** Tulokset osoittavat, että elämyspuiston työntekijät ovat tyytyväisiä työpaikan ilmapiiriin. Tutkimuksella mitattiin keskiarvot työssä viihtymiselle, työyhteisön ilmapiirille, suhteille, luottamukselle, vaikutusmahdollisuuksille ja oman mielipiteen ilmaisun mahdollisuudelle. Kesätyöntekijät olivat arvojen mukaan tyytyväisiä kaikkiin edellisiin. Työilmapiiriin vaikuttavien tekijöiden yhteiskeskiarvoksi muodostui noin 3,4, joka on huomattavasti yli keskiarvon. Työilmapiirin tulokset ovat nähtävillä kuviossa 4.

**Työympäristö.** Tulosten mukaan, myös työympäristöön oltiin tyytyväisiä. Työympäristön keskiarvoksi muodostui noin 3,2. Työympäristön osalta laskettiin keskiarvo yleiselle tyytyväisyydelle työympäristöä, sen mukavuutta, turvallisuutta, siisteyttä ja toimivuutta kohtaan. Näihin kaikkiin oltiin tulosten mukaan tyytyväisiä. Työympäristön tarkemmat tulokset on nähtävillä kuviossa 5.



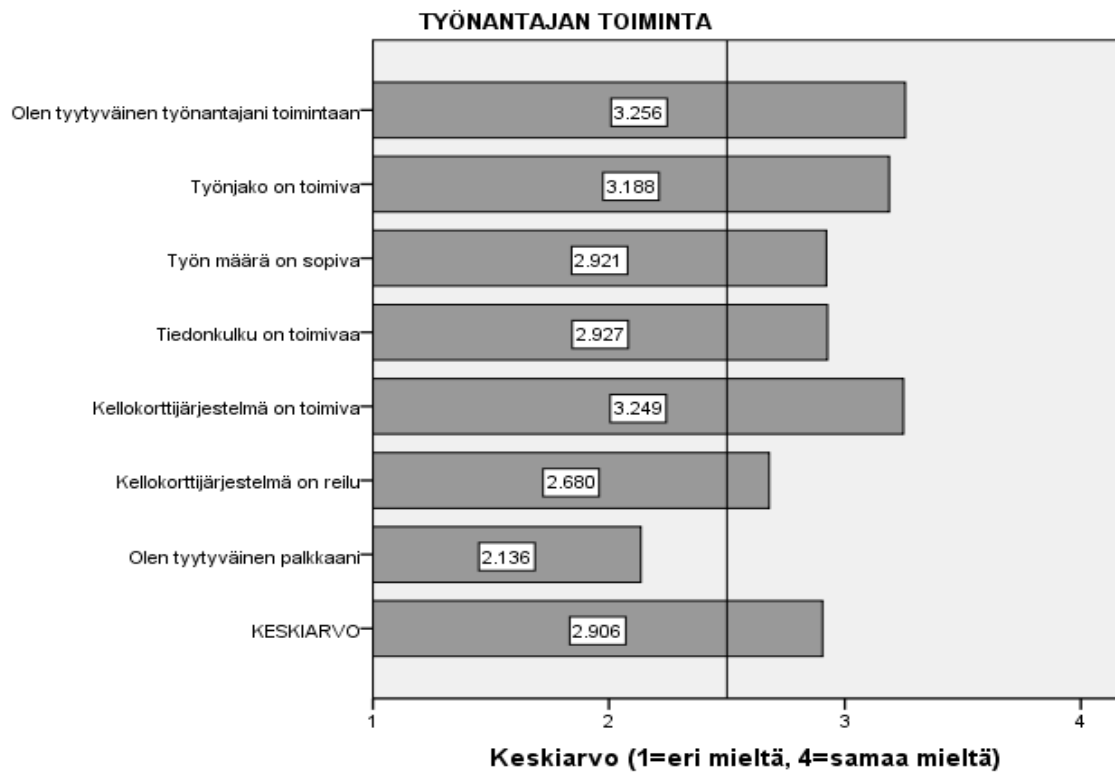


Kuvio 4. Tulokset: työilmapiiri.



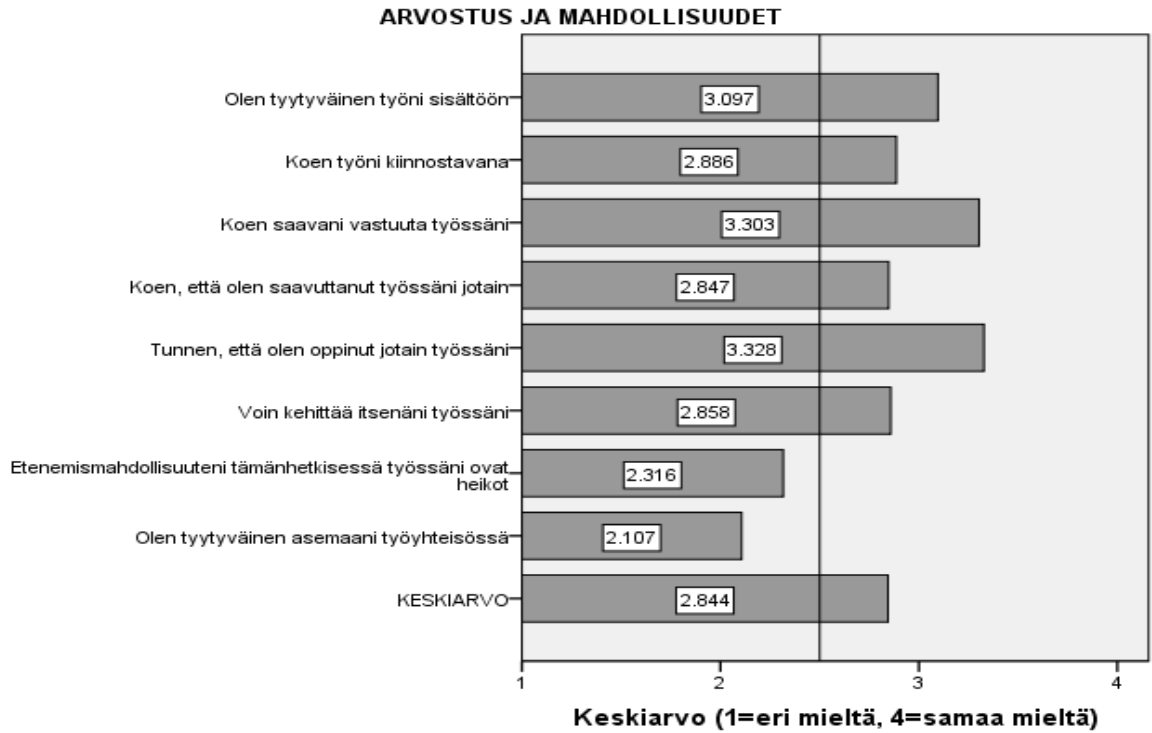
Kuvio 5. Tulokset: työympäristö.

**Työnantajan toiminta.** Tulokset osoittavat, että kesätyöntekijät ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä työnantajan toimintaan. Keskiarvoksi muodostui 2,9, joka ylittää tyytyväisyyden rajan. Työntekijät ovat tyytyväisiä työnjakoon, työn määrään, tiedonkulkuun sekä kellokorttijärjestelmään. Tyytymättömyyttä aiheutti ainoastaan palkkaus. Tarkemmat tulokset on nähtävillä kuviossa 6.

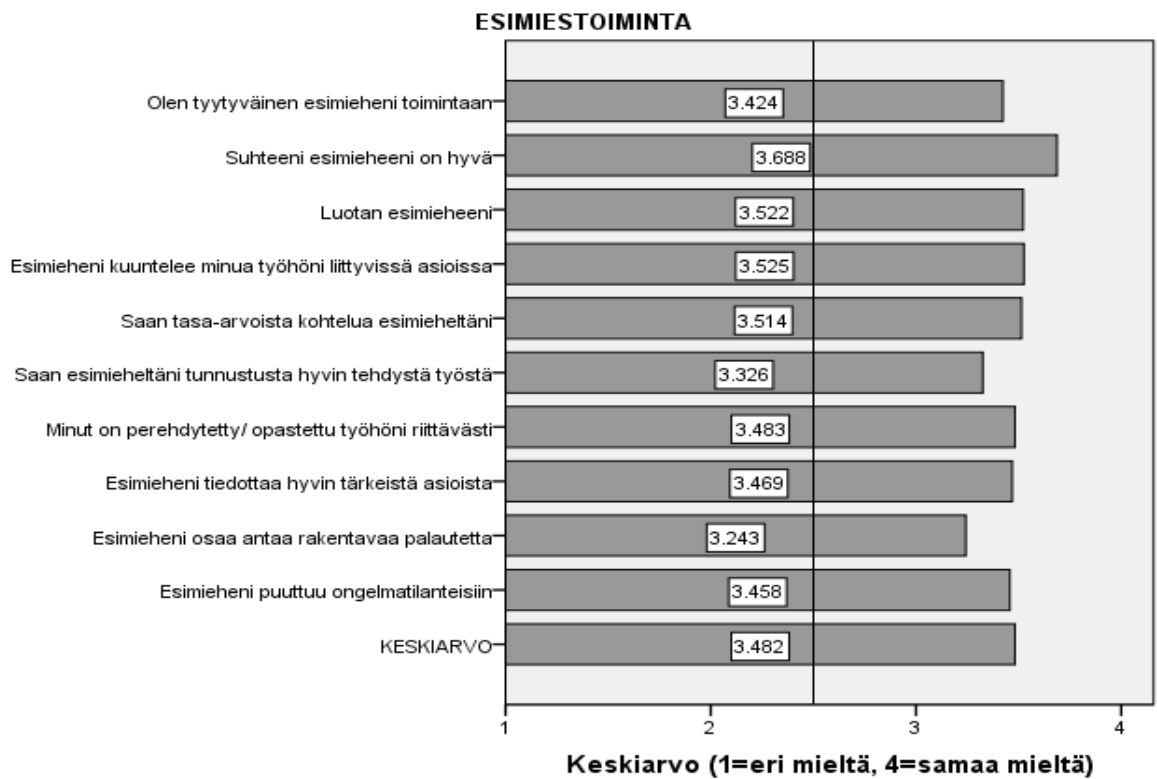


Kuvio 6. Tulokset: työnantajan toiminta.

**Arvostus ja mahdollisuudet.** Tulosten mukaan työntekijät ovat suhteellisen tyytyväisiä työpaikalla saamaansa arvostukseen sekä työpaikan antamiin mahdollisuuksiin. Arvostus ja mahdollisuudet sai keskiarvon noin 2,8. Työntekijät olivat tyytyväisiä työn sisältöön, omiin saavutuksiin sekä työpaikan antamaan vastuuseen. Lisäksi oltiin tyytyväisiä työpaikan tarjoamiin oppimis- ja kehittymismahdollisuuksiin. Ainoastaan omaa asemaa ja etenemismahdollisuuksia kohtaan koettiin tyytymättömyyttä. Asema sai arvon 2,1 ja etenemismahdollisuudet arvon 2,3. Tarkemmat tulokset on nähtävillä kuviossa 7.



Kuvio 7. Tulokset: arvostus ja mahdollisuudet.



Kuvio 8. Tulokset: esimiestoiminta.

**Esimiestyöskentely.** Työntekijät olivat erittäin tyytyväisiä esimiestyöskentelyyn. Esimiestyöskentelyn keskiarvo noin 3,5 osoittaa tämän. Työntekijät olivat melko tasaisesti tyytyväisiä kaikkiin tutkittaviin asioihin. Näitä olivat esimiehen toiminta, esimies-alaissuhde, esimiehen kuuntelutaito sekä esimiehen taito antaa tunnustusta ja rakentavaa palautetta. Tulokset tarkastelivat myös tasa-arvoisen kohtelun toteutumista, työhön opastuksen/perehdytyksen sekä tiedotuksen hoitoa ja esimiehen puuttumista ongelmatilanteisiin. Kuviossa 8 tarkastellaan tarkemmin edellä mainittuja asioita (ks. edellinen sivu).

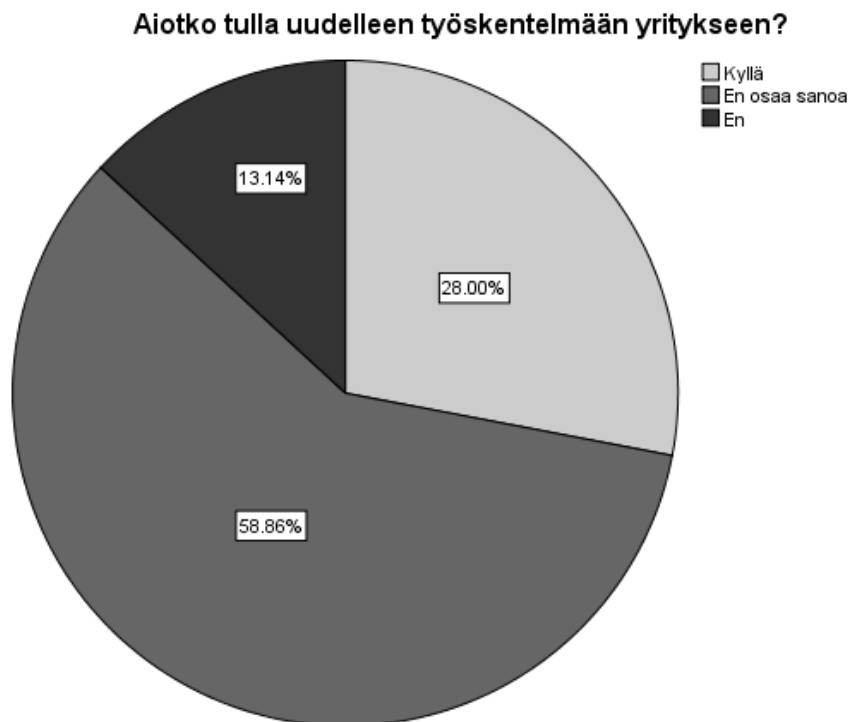
Koska tutkimuksen tavoitteena oli antaa myös esimieskohtaisia tuloksia, haluttiin kaikki esimiehet arvioida erikseen. Taulukko 3 kuvaa esimieskohtaiset tulokset tarkemmin. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että suurin osa esimiehistä hoitaa tehtävänsä työntekijöiden arvioiden mukaan hyvin. Myös alaisten työtyytyväisyysaste on pääsääntöisesti yli 2,5 rajan. Kuitenkin esimiehen A ja esimiehen K työntekijät ovat kokeneet tyytymättömyyttä. Tyytyväisyysrajan alittavat tulokset on merkitty taulukkoon lihavoidusti punaisella värillä.

Taulukko 3. Tulokset: esimiehet.

<b>ESIMIEHET</b>	Vastaajat	Työilmapiiri	Työympäristö	Työnantajan toiminta	Arvostus ja mahdollisuudet	Esimiestyöskentely
Esimies A	9	2,59	<b>2,48</b>	<b>2,09</b>	<b>2,17</b>	<b>1,79</b>
Esimies B	13	3,47	3,50	3,25	3,13	3,75
Esimies C	15	3,52	3,19	3,04	2,81	3,71
Esimies D	11	3,29	3,10	2,79	2,88	3,43
Esimies E	10	3,49	3,40	3,14	2,89	3,40
Esimies F	4	3,75	3,35	2,86	3,22	3,38
Esimies G	3	3,48	3,53	3,05	2,92	3,83
Esimies H	9	3,41	3,56	3,19	2,85	3,47
Esimies I	64	3,42	3,43	3,05	2,80	3,72
Esimies J	33	3,34	2,90	2,75	3,00	3,33
Esimies K	8	2,93	2,63	<b>2,06</b>	<b>2,48</b>	2,98

### 4.1.3 Täydentävät tiedot

**Tulevaisuus.** Tulokset osoittavat, että suurin osa, noin 59 % työntekijöistä ei tiedä, aikooko työskennellä yrityksessä seuraavina kesinä. Uudelleen työskentelemään aikoi tulla kolmannes eli noin 28 % työntekijöistä. Noin 13 % ei aikonut enää tulla seuraavina kesinä työskentelemään yritykseen.



Kuvio 9. Tulokset: työskentely yrityksessä tulevaisuudessa.

Uudelleen työskentelemään haluavat työntekijät pitivät suurimpana tekijöinä mukavia työkavereita sekä hyvää työilmapiiriä. Myös seuraavina kesinä työskentelemään haluavat pitivät yritystä hyvänä, viihtyisänä työpaikkana, joka antaa heille ainutkertaisia kokemuksia.

Epävarmoista tulijoista suurin osa perusteli vastaustaan sillä, etteivät tienneet minkälainen elämäntilanne heillä on seuraavana kesänä. Muut perustelut epävarmuudelle olivat pääasiassa pitkä työmatka, alhainen palkka sekä tyytymättömyys omaa esimiestä kohtaan. Myös halu löytää oman alan töitä oli yksi merkittävä epävarmuustekijä.

Merkittävimmät syyt sille, ettei työntekijä enää halua uudelleen työpaikkaan, olivat erityisesti heikoksi koettu palkka sekä tyytymättömyys esimiehiä kohtaan. Lisäksi osa koki työn määrän liian suureksi yhtä henkilöä kohden. Muutamain mainitsivat syyksi pelkästään sen, etteivät pitäneet työstä/työpaikasta.

**Avoin palaute.** Avoin palaute sisälsi positiivista ja negatiivista palautetta sekä elämyspuistolle kohdistettuja parannusehdotuksia. Positiivista palautetta sai lähinnä puistossa vallitseva hyvä ilmapiiri sekä mukavat työkaverit. Elämyspuistoa pidettiin myös kaiken kaikkiaan hyvänä työpaikkana. Tyytyväisiä oltiin myös työympäristöön. Positiiviseksi asiaksi nostettiin myös henkilökuntaedut.

Negatiivinen palaute koski suurimmaksi osaksi palkkaa, joka koettiin liian pieneksi suhteessa työn vaativuuteen ja kuormitukseen. Moni työntekijä koki, että työmäärä on liian suuri yhdelle henkilölle. Kiireeseen liittyi myös tauotuksen toimimattomuus, jopa kokonainen puuttuminen työpisteeltä. Närkästyistä aiheutti suurelta osin myös ravintola- ja kahvilahenkilökunnalta otettava päivittäinen ruokaraha, jo ennestään pienestä palkasta. Tätä pahensi se, että muutamat eivät edes kerinneet ruokailla ruokalassa päivän aikana sen kaukaisen sijainnin tai iltavuoron vuoksi. Myös kellokorttijärjestelmä ja muutamien työpisteiden kuumuus saivat kritiikkiä. Lisäksi tiedonkulkua toivottiin toimivammaksi. Eniten negatiivista palautetta keräsivät kuitenkin esimies A ja esimies J. Parannusehdotukset koskivat lähinnä edellä olevia negatiivisen palautteen aiheuttaneita asioita.

## 4.2 Analyysi

Tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 63 prosenttia. Vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä, koska kyselyn vastausprosentti on Heikkilän (2008, 66) mukaan yleensä noin 60 prosenttia. Täten kysely saavutti keskiarvoa paremman vastausprosentin. Vastajista suurin osa oli naisia (ks. taulukko 2). Naisvaltaisuus selittyy sillä, että elämyspuisto tarjoaa enemmän niin sanotusti naisille miellettyjä työtehtäviä.

Tulosten mukaan noin puolet entisistä työntekijöistä oli palannut työskentelemään yritykseen, mitä voidaan pitää suhteellisen hyvänä prosenttina. Hyvänä prosentti-

na tätä voidaan pitää sen vuoksi, että puiston työtehtävät tarjoavat vain harvalle oman alan työkokemusta. Työntekijöiden paluuprosenttia voidaan pitää hyvänä myös sen perusteella, että työntekijöille on tarjolla töitä vain kesäsesongin ajaksi. Tämän vuoksi työntekijät eivät saa vakinaisen työsuhteen turvaa. Myös Maslow on ottanut tämän asian esille teoriassaan. Maslowin teoriaa analysoineet Lämsä ja Hautala toteavat työpaikan varmuuden olevan osa toisen tarvehierarkiatason täytymistä. Toisen tason turvallisuuden tarpeet tulisi teorian mukaan olla täytettyinä ennen kuin työntekijä voi täysin olla tyytyväinen (Lämsä ja Hautala 2011, 46–47.) Kuitenkin työntekijöillä on jo hakiessa ollut tiedossa, että tarjolla oleva työsuhte on määräaikainen. Täten työpaikan varmuudella ei pitäisi olla suurta vaikutusta työntekijöihin. Voisi myös olettaa, että monet työntekijät ovat opiskelijoita ja myös ensisijaisesti hakevat vain kesätyötä. Joka tapauksessa voidaan todeta, että palaavat työntekijät ovat olleet suhteellisen tyytyväisiä. Sadri ja Bowenkin (2011, 47) pitävät palaamista merkinä työtyytyväisyydestä.

**Työilmapiiri.** Kesätyöntekijät olivat tyytyväisiä työilmapiiriin. Herzbergin teorian mukaan työilmapiiri on hygientehtäjä eli pääasiassa vain tyytymättömyyteen vaikuttava tekijä (Lämsä & Hautala 2005, 84). Koska tutkimuksen mukaan työilmapiiriin liittyvät hygientehtäjät oli hoidettu yrityksessä hyvin, ei niitä ole pakko kehittää. Kun työympäristöön liittyviin tekijöihin ollaan tyytyväisiä, ei niitä ole välttämättä kehitettävä, koska kehittäminen ei merkittävästi nosta työntekijöiden tyytyväisyyden astetta korkeammaksi (Lämsä & Hautala 2005, 84). Mikäli yritys toimii myös jatkossa samalla tavoin, on oletettavaa, että työilmapiiri pysyy hyvänä. Tietysti työilmapiiri on pääasiassa työntekijöiden itsensä ylläpitämä. Kuten Juuti ja Vuorela (2002, 71) ovat todenneet, hyvän työilmapiirin perustana on luottamus, avoimuus ja avuliaisuus. Tämän vuoksi rekrytoinnissa tulisi pyrkiä kiinnittämään huomiota erityisesti hakijan näihin ominaisuuksiin.

Kuten Rauramo (2008, 124–126) totesi, myös esimiehen johtamistyyli vaikuttaa ilmapiiriin. Avoimien kysymysten kautta tuli tietoa siitä, että erityisesti esimies A ja esimies J vaikuttivat negatiivisesti työyhteisön ilmapiiriin. Täten ylimmän johdon tulisi miettiä tarkkaan, miten näiden esimiesten työskentelyä tulisi kehittää.

**Työympäristö.** Kesätyöntekijät olivat keskiarvon mukaan myös tyytyväisiä työympäristöön. Työympäristö on Herzbergin teorian mukaan yksi hygientehtäjä

(Lämsä & Hautala 2005, 84). Täten yrityksen ei periaatteessa tarvitse kiinnittää huomiota työympäristön kehittämiseen, koska se ei teorian mukaan edistä työtyytyväisyyttä enää merkittävästi.

Kuitenkin avoimet kysymykset toivat esiin työympäristön puutteita, joihin yritys voisi kiinnittää huomiota. Työympäristön puutteet liittyviä pääasiassa työpisteen kuumuuteen. Erityisesti ulkona työskentelevien ilmastointiin ja työpaidan väriin (musta) toivottiin muutosta kuumuuden vähentämiseksi. Myös Rauramo (2008, 43) painottaa ulkoisten olosuhteiden, kuten hyvän lämpötilan vaikuttavan positiivisella tavalla työntekijän työpanokseen.

**Työnantajan toiminta.** Työnantajan toimintaan oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Ainoa tyytymättömyyttä aiheuttava tekijä oli työstä saatava palkka. Herzbergin teorian mukaan työnantajan toiminta on yksi hygieniatekijä, joten nämä tyytymättömyystekijät tulisi pyrkiä poistamaan (Lämsä & Hautala 2005, 84). Tämän perusteella yrityksellä on tärkeä tehtävä vaikuttaa työntekijöiden palkkausjärjestelmään. Palkkausjärjestelmän kehittäminen voisi koskea ensinnäkin työn pohjapalkan parantamista.

Tutkimuksen avoin palaute koski myös suurelta osalta palkkatasoa, jota pidettiin liian heikkona työn vaativuuteen sekä raskauteen nähden ja näin elämyspuiston palkkaus ei vastaa työntekijöiden käsitystä vähimmäispalkasta. Mikäli työntekijä ei koe palkkaa riittäväksi, laskee työntekijä työpanostaan merkittävästi. Tätä mieltä ovat myös Ruohotie ja Honka (2002, 59). Palkkatason kehittämisessä kannattaa ottaa huomioon muiden samankaltaisten toimien palkkataso, koska työntekijä perustaa oman vähimmäispalkkakäsityksen osaltaan myös sen mukaan. Mikäli yritys ei kykene vaikuttamaan palkkatasoon, voi Rauramon (2008, 155) perusteella yritys pyrkiä nostamaan työntekijän palkkatyytyväisyyttä korvaavin keinoin, kuten tarjoamalla muita etuja. Elämyspuiston kohdalla nämä voisivat tarkoittaa esimerkiksi jo hyviksi koettujen henkilökuntaetujen lisäämistä. Joka tapauksessa yrityksen johdon tulisi tarttua tyytymättömyyttä synnyttävään palkkausasiaan, koska ennen sitä yrityksen on vaikea kehittää tyytyväisyyttä. Myös Maslow on teoriassaan todennut, että palkka on ensimmäisellä tarvetasolla (Lämsä & Hautala 2005, 82). Tämän perusteella palkkausasia tulisi olla tyydytettynä jo ensimmäisten asioiden joukossa ajatellen työtyytyväisyyttä.



Vaikka tiedonkulkuun ja kellokorttijärjestelmään oltiin tulosten mukaan tyytyväisiä, antoi avoin palaute negatiivisia kommentteja. Yrityksen tulisi keksiä tiedonkulkuun parempi ratkaisu. Esimerkiksi viestintäsuunnitelman laatiminen voisi olla ensimmäinen askel kohti toimivaa tiedonkulkua. Myös jonkinlaisen sähköisen viestintäjärjestelmän kuten yhteisen foorumin tai intranetin ottaminen osaksi näinkin suurta kesätyöntekijäjoukkoa voisi olla paikallaan. Myös Rauramo (2008, 141) pitää työyhteisön sähköisiä järjestelmiä yhtenä tärkeänä nykyaikaisena keinona kehittää yrityksen tiedonkulkua. Tämä vähentäisi samalla myös esimiesten suurta viestintävastuuta. Myös kellokorttijärjestelmää voisi kehittää työntekijöiden kannalta tyydyttävämpään suuntaan. Esimerkiksi työaika voitaisiin pyöristää alaspäin seuraavaan tasaan viiteen minuuttiin nykyisen 15 minuutin sijasta.

Tutkimuksen ulkopuolelta nousi avointen kysymysten ansiosta esille myös tyytymättömyys ruokarahaan. Työntekijöiden mukaan ruokaraha on suoraan kahvila- ja ravintolapuolen palkasta vähennettävä osa. Ruokaraha tulisi poistaa ainakin ilta-vuoroilta, koska sen käyttämiseen ei ole edes käytännön mahdollisuutta. Myös joidenkin pisteiden osalta tulisi miettiä uutta ratkaisua ruokailun suhteen, koska tämänhetkinen ruokala sijaitsee liian kaukana ajatellen työntekijöiden taukojen pituutta. Mikäli ruokaraha halutaan säilyttää, tulisi työnantajan yhdessä esimiesten kanssa taata, että kaikilla työntekijöillä on myös mahdollisuus työpäivän aikana käydä ruokailemassa. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi työpaikkaruokalan aukioajan pidentämistä tai ruokalan sijoittamista keskeisemmälle paikalle. Kuitenkin ruokarahan poisto voisi olla suuri työtyytyväisyyden lisääjä, koska se kasvattaisi samalla työstä saatavaa palkkaa.

**Arvostus ja mahdollisuudet.** Kesätyöntekijät olivat suhteellisen tyytyväisiä myös työpaikan antamaan arvostukseen ja mahdollisuuksiin. Nämä ovat Herzbergin teorian mukaan motivaatiotekijöitä, jotka vaikuttavat pääasiassa vain tyytyväisyyteen, kasvattamalla hyvin hoidettuna tyytyväisyyttä entisestään. (Lämsä & Hautala 2005, 84.) Tulosten mukaan työtyytyväisyyttä voisi kasvattaa kiinnittämällä huomiota erityisesti työntekijöiden asemaan sekä parantamalla työntekijöiden etene-  
mismahdollisuuksia.

Kuten Juutikin (2006, 47) on todennut, yritys voisi kehittää näitä molempia esimerkiksi uudella ylennys- ja palkkausjärjestelmällä. Esimerkiksi eri pisteillä voitaisiin

antaa työntekijöiden osalta vaihtuva vuorovastaavan rooli kullekin työpäivälle. Myös alemman tason esimiesten/vastaavien määrää voisi lisätä. Täten työntekijöillä olisi mahdollisuus kesän aikana saavuttaa esimerkiksi ajoittainen vuorovastaavan asema. Asemalla saavutettua arvostuksen tunnetta voisi lisätä myös erilaisin nimikkein ja tittelein. Lisäksi yritys voisi panostaa hienoihin työvaatteisiin. Työvaatteeseen voitaisiin myös lisätä työntekijän oma nimi. Esimerkiksi oman nimikkolippalakin tai omalla nimellä varustetun pinssin antaminen työntekijälle osaksi työvärustusta voi auttaa merkittävästi työntekijän oman arvostuksen tunnetta. Sadri ja Bowen (2011, 47) ovat keskittyneet artikkelissaan myös tutkijan kanssa samankaltaisiin asioihin.

**Esimiestyöskentely.** Esimiestyöskentely sai monivalintakysymysten perusteella hyvät arvosanat. Tyytyväisyys esimiestoimintaa kohtaan oli täten hyvä. Esimiestyöskentely on yksi hygientehtävä, joten tämän kehittäminen ei tuo Herzbergin teorian mukaan enää yritykselle huomattavaa lisäarvoa (Lämsä & Hautala 2005, 84). Kuitenkin tässä tutkimuksessa esimiestyöskentelyn alla tarkasteltiin yhtä motivaatiotekijää, työnantajan antamaa tunnustusta. Koska tutkimuksella haluttiin selvittää myös mitä mieltä alaiset ovat oman esimiehen toiminnasta, selvitettiin myös esimieskohtaiset tiedot. Nämä osoittivat, että esimiestoimintaan oltiin myös tyytymättömiä. Esimieskohtaisen jaottelun mukaan esimiehen A alaiset kokivat tyytymättömyyttä oman esimiehensä toimintaa kohtaan.

Esimieskohtainen erittely nosti esille myös sen, että esimiehellä on vaikutus työntekijöiden tyytyväisyystasoon. Esimerkiksi esimiehen A ja esimiehen J työntekijät olivat huomattavasti keskimääräistä tyytymättömämpiä kuin muut. Aivan luotettavaa arviota ei kuitenkaan voida näiden tuloksien perusteella tehdä, koska tyytyväisyyteen vaikuttavat myös työn ominaisuudet. Luotettavuutta tulisi myös harkita vastaajien vähäisen määrän vuoksi. Kuitenkin taulukosta 3 on nähtävillä selvästi alemmaa tyytyväisyyttä muutamien esimiesten kohdalla.

Avoimet kysymykset toivat myös tärkeää sisältöä esimiestyöskentelyn arvioinnin tueksi. Avoin materiaali osoitti, kuten esimieskohtainen analyysikin, että työntekijät pitävät lähes kaikkia esimiehiä pätevinä ja hyvinä esimiehinä. Kuitenkin esimies A sai osakseen suureen kritiikkivyöryn. Kritiikki koski erityisesti esimiehen epäasiallista ja epäpätevää toimintaa.

Tutkimuksen kannalta juuri avoin palaute oli merkittävä myös esimiehen J kohdalla, koska monivalintakysymysten tulokset eivät enteilleet niin runsasta kritiikkiä. Näiden perusteella voidaan olettaa, että esimies J jakaa työntekijät kahteen ryhmään. Osa pitää hänestä ja osa ei. Kuitenkin vastaukset antavat aiheita epäillä hänen esimiestaitojaan, koska kyseinen esimies muun muassa laiminlyö tauotuksen toteuttamisen sekä käyttäytyy ajoittain erittäin epäasiallisesti.

Yrityksen tulisi miettiä tarkkaan, miten edellä mainittujen esimiesten suhteen tulisi toimia. Jatkossa yritys voisi kiinnittää huomiota erityisesti esimiesvalintaan. Kaiken kaikkiaan on huomioitava, ettei kaikista ole esimieheksi. Yrityksen olisi hyvä palkata päämääräsuuntautuneita, johtamis- ja ihmissuhdetaitoisia, luotettavia, sekä organisointikykyisiä yksilöitä (Ruohotie & Honka 2002, 185).

**Tulevaisuus.** Tulosten mukaan noin lähes kolmannes työntekijöistä oli valmiita työskentelemään yrityksessä myös tulevaisuudessa. Lähtökohtaisesti tätä voidaan pitää hyvänä lukuna. Suurin osa eli noin 60 prosenttia olivat vielä epävarmoja tulostaan. Epävarmuustekijöitä, joihin yritys voi yrittää vaikuttaa, ovat palkka ja esimiehet. Mikäli yritys ottaisi tyytymättömyyttä aiheuttavien esimiesten tilalle uudet esimiehet, voisi se olla ratkaisevaa työntekijöiden palaamisen kannalta. Myös palkkausjärjestelmän kehittäminen voisi vaikuttaa monen myönteiseen päätökseen. Huomionarvoista oli, että henkilöt, jotka eivät aikoneet tulla enää työpaikkaan, palkka ja tyytymättömyys esimieheen nousivat tärkeimmiksi perusteluiksi. Tämä painottaa entisestään sitä, että yrityksen tulisi kiinnittää edellisiin suurta huomiota.

**Vertailu edellisvuoden työtyytyväisyystutkimuksen tuloksiin.** Kun tämän tutkimuksen tuloksia verrataan edellisvuoden työtyytyväisyystutkimuksen tuloksiin, voidaan todeta, että yleinen tyytyväisyysaste on pysynyt samana. Tyytyväisiä oltiin työilmapiiriin ja työympäristöön, kuten edellisvuonna. Työnantajan toiminnasta voi-

daan todeta, että työntekijät ovat edelleen tyytymättömiä palkkaan ja tiedonkulkuun kuten edellisvuonnakin. Tiedonkulku on kuitenkin tulosten perustella parantunut, koska sen heikkous ei enää tule esille yhtä jyrkästi kuin edellisvuonna. Uudeksi tyytymättömyyden aiheuttajaksi on noussut tyytymättömyys ruokarahakäytäntöön ja kellokorttijärjestelmään. Myös esimiestyöskentelyä kohtaan tyytyväisyyssaste oli hieman laskenut edellisvuodesta. Viime vuoden tutkimus tutki arvostusta ja mahdollisuuksia vain osaksi. Kuitenkin voidaan todeta, että edellisvuonna tutkitut arvokseen ja mahdollisuuksiin liittyvät asiat ovat pysyneet suurin piirtein samoissa arvoissa. (Työtyytyväisyystutkimus 2010.)

### 4.3 Tulosten luotettavuus

Tutkimustulosten luotettavuuden arviointi on tärkeä osa tutkimusta. Määrällisten tutkimustulosten luotettavuutta pystytään arvioimaan validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Validiteetti pohjautuu siihen, että tutkimuksessa mitataan juuri sitä mitä oli tarkoituskin mitata. (Heikkilä 2008, 29.) Tutkimuksen validiteetti todettiin jo osaltaan toteutuneeksi kyselylomakkeen tarkastelun yhteydessä. Myös tutkimustulokset antoivat vahvistuksen, että kyselylomakkeella mitattiin oikeita asioita.

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten tarkkuutta (Heikkilä 2008, 30). Tutkimuksessa tämä pyrittiin varmistamaan tutkimustulosten tarkalla syötöllä laajalti käytettyyn SPSS-ohjelmaan. Syötetyt tulokset myös tarkistettiin, jotta syöttövaiheessa tulleet virheet voitiin korjata. Tutkija perehtyi myös perusteellisesti SPSS-ohjelmaan ja sen käyttöön, jotta tutkimustulosten analysointi onnistui. Lisäksi tutkimuksen korkea vastausprosentti vahvisti tutkimuksen olevan validi. Koska kyseessä oli kokonaistutkimus, ei tutkimuksessa voinut syntyä otantavirhettä. Ainoastaan muutamien esimiesten arvioinnin kohdalla voidaan todeta tulosten olevan vähemmän valideja, koska vastaajia oli niin vähän. Täten luotettavuutta näiden tulosten kohdalla on syytä arvioida harkinnanvaraisesti.

Mittareiden luotettavuus todettiin myös summamuuttujien käytön kautta. Heikkilän (2008, 187) mukaan summamuuttujaa käytettäessä arvioidaan, mittaako yhdistetyt muuttujat samaa asiaa. SPSS-ohjelma antaa korrelaatiokertoimen, joka mahdollis-

taa reliabiliteetin arvioinnin. SPSS-ohjelmassa reliabiliteetin arviointiin mahdollistaa kerroin nimeltä Cronbachin alfa. Reliabiliteetti on hyvä, mikäli Cronbachin alfa ylittää arvon 0,7. Tutkimuksessa oleva summamuuttujat ylittivät hyvän luotettavuuden, 0,7-rajan.

## 5 YHTEENVETO

Elämyspuiston kesätyöntekijöiden perustyytyväisyys todettiin hyväksi. Erityisesti työilmapiiri ja työympäristö saivat osakseen laaja-alaista kiitosta. Kuitenkin tulokset osoittivat, että parantamisen varaakin löytyy monen asian osalta. Erityisesti palkkaan ja muutamien esimiesten toimintaan oltiin tyytymättömiä. Työntekijät toivoivat saavan parannusta myös asemaansa ja etenemismahdollisuuksiin. Huomionarvoista oli, että elämyspuistossa nousi esille lähes samat tyytymättömyyttä synnyttävät tekijät kuin edellisvuonna. Tämän perusteella voidaan päätellä, ettei puisto ole tehnyt suuria parannustoimenpiteitä edellisvuoden tutkimuksesta huolimatta.

Jatkossa elämyspuiston tulisi kiinnittää huomiota rekrytointiprosessiin. Niin työntekijät, kuin esimiehetkin tulisi arvioida ja valita huolella. Tulokset osoittavat, että yritys on onnistunut kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa, mutta esimiesten valintaan tulisi keskittyä huolellisemmin. Palkkaus- ja etujärjestelmää tulisi parantaa, koska palkka oli ainut selvä työtytymättömyyttä aiheuttava tekijä. Yrityksen kannattaisi pohtia myös kellokorttijärjestelmän sekä tiedonkulun kehittämistä. Lisäksi yrityksen tulisi pyrkiä vähentämään työntekijöiden kuumia työskentelyolosuhteita. Myös ruokaraha-asiaa tulisi harkita. Kesätyöntekijöiden asemaa ja etenemismahdollisuuksia voisi kehittää erityisesti vuorovastaavien ja alemman tason esimiesten lisäämisellä.

Edellisiä kehittämällä yritys voi saavuttaa selvästi motivoituneemmat ja tyytyväisemmät kesätyöntekijät, jotka panostavat työntekoon entistä enemmän, tuoden yritykselle enemmän voittoa. Yritys saa edellisten avulla myös mahdollisimman monet palaamaan uudelleen kesätyöpaikkaan.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että tutkimus antoi huomionarvoista tietoa elämyspuiston kesätyöntekijöiden tyytyväisyydestä. Tutkimus antoi laaja-alaista ja hyödyllistä tietoa tutkimuksen kohteena olleelle elämyspuistolle, koska tutkittaviin ongelmiin ja tavoitteisiin saatiin vastaukset.

Erityisesti avoimet kysymykset olivat tutkimustulosten kannalta merkittäviä. Tämän vuoksi mahdollisen jatkotutkimuksen kannalta olisi hyvä ottaa kyselylomakkeeseen enemmän avoimia kysymyksiä. Haastattelututkimukseen ei kuitenkaan kan-

nata lähteä. Se voisi antaa vääristynyttä tietoa erityisesti esimiesten suhteen, koska haastattelussa käytetään yleisesti otantamenetelmää. Jatkossa suositellaan samantapaisen kokonaistutkimuksen tekoa, koska se tuotti hyvän tutkimusaineiston.

Lopuksi on todettava, että koko tutkimusprosessia vaikeutti edellisvuonna tehty tutkimus, jossa ei ollut hyödynnetty teoriapohjaa. Tämän vuoksi teorian ja edellisvuoden tutkimuksen yhteensovittaminen tämän tutkimuksen pohjalle vaati paljon soveltamistaitoja. Tätä tutkimusta olisi suositeltavaa käyttää jatkotutkimusten pohjana, jotta elämyspuisto pystyisi seuraamaan työtyytyväisyyden kehityksen suuntaa.

## LÄHTEET

- Adair, J. 2006. Leadership and motivation. Lontoo: Kogan Page Ltd.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uud. p. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2002. Tilastolliset menetelmät. Vantaa: Dark Oy
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummertus Kirjapaino Oy.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uud. p. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. 1.-2. uud. p. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Pinder, C. C. 1998. Work Motivation in Organizational Behavior. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Romppainen, B & Kallasvuo, A. 2011 Johtajuuden rakentuminen: eväitä lähijohtamiseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Ruohotie, P & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. 1.-2. uud. p. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Stollberg, R. 1972. Arbeitssoziologie. Berlin: Halle.
- Tilastokeskus. 16.12.2008. Tilastot. Työmarkkinat. Työolotutkimus. [Verkkosivu]. [Viitattu 12.1.2012]. Saatavana: <http://tilastokeskus.fi/til/tyoolot/index.html>
- Työajanseuranta. Ei päiväystä. Työajanseuranta. [Verkkosivu]. [Viitattu 3.2.2012]. Saatavana: <http://www.tyoajanseuranta.fi/>



Työtyytyväisyystutkimus. 18.8.2010. Työtyytyväisyystutkimus 2010. Julkaisema-  
ton.

Sadri, G. & Bowen R. C. 2011. Meeting employee requirements: maslow's hierar-  
chy of needs is still a reliable guide to motivating staff. [Verkkoartikkeli]. Indust-  
rial Engineer, 45–48. [Viitattu 8.12.2011]. Saatavana: Business Source Elite-  
tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

SPSS. 2011. Ohjelmistot & ratkaisut. [Verkkosivu]. [Viitattu 31.1.2012]. Saatavana:  
<http://www.spss.fi/ohjelmistot-a-ratkaisut>

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2.-3. uud. p. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä:  
Gummerus Kirjapaino Oy.

Vroom, V. H. 1964. Work and Motivation. New York: Wiley.

Yrityksen toimitusjohtaja. 2011. Keskustelu 15.3.2011.

## **LIITTEET**

**LIITE 1. Kyselylomake**

**LIITE 2. Saateviesti**

**LIITE 1. Kyselylomake****TYÖTYTYVÄISYYSKYSELY KAUDEN 2011 KESÄTYÖNTEKIJÖILLE**

Hyvä kesätyöntekijä!

Olen Seinäjoen Ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelija. Teen opintoihini liittyvän opinnäyte-työn yrityksen kesätyöntekijöiden työtyytyväisyydestä.

Työtyytyväisyyskyselyn tarkoituksena on kerätä työntekijöiltä palautetta työn mielekkyydestä, työilmapiiristä, työympäristöstä, työnantajan toiminnasta, työmotivaatiosta sekä oman esimiehen toiminnasta.

Toivon, että käytät pienen hetken kyselyn täyttämiseen, koska siitä saatava tieto on ensiarvoisen tärkeää yrityksen kehittäessä toimintaansa.

Kysely toteutetaan anonyymisti ja käsitellään tilastollisesti siten, etteivät yksittäisen vastaajan vastaukset ole erotettavissa. Vastaukset tulee toimittaa 10.8.2011 mennessä joko info-pisteen tai taukotilan palautuslaatikkoon. *Kaikkien vastanneiden kesken arvotaan 150 euron arvoinen lahjakortti Xxx:n.*

**I Taustatiedot (Rastita oikea vaihtoehto)**

1. Sukupuoli: nainen  mies

2. Esimieheni on:

<input type="checkbox"/>	Esimies A	<input type="checkbox"/>	Esimies D	<input type="checkbox"/>	Esimies G	<input type="checkbox"/>	Esimies J
<input type="checkbox"/>	Esimies B	<input type="checkbox"/>	Esimies E	<input type="checkbox"/>	Esimies H	<input type="checkbox"/>	Esimies K
<input type="checkbox"/>	Esimies C	<input type="checkbox"/>	Esimies F	<input type="checkbox"/>	Esimies I		

3. Työpisteeni on \_\_\_\_\_

4. Oletko työskennellyt yrityksessä aikaisemmin? Kyllä  Ei

**II Työtyytyväisyys (Ympyröi mielipidettäsi parhaiten vastaava vastausvaihtoehto)**

**Kerro mitä mieltä olet seuraavista väitteistä** (1= eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4= samaa mieltä)

**TYÖYMPÄRISTÖ JA TYÖILMAPIIRI**

1. Viihdyn työssäni	1	2	3	4
2. Työyhteisössäni vallitsee hyvä työilmapiiri	1	2	3	4
3. Suhteeni työkavereihin ovat Hyvät naiset ja herrat	1	2	3	4
4. Työyhteisöni jäsenet tulevat huonosti toimeen keskenään	1	2	3	4
5. Koen voivani luottaa työkavereihini	1	2	3	4
6. Pystyn vaikuttamaan päätöksentekoon työssäni	1	2	3	4
7. Oman mielipiteeni ilmaisu on vaikeaa työhön liittyvissä asioissa	1	2	3	4
8. Olen tyytyväinen työympäristööni	1	2	3	4
9. Työpisteeni on mukava	1	2	3	4
10. Koen, että työympäristöni työturvallisuus on puutteellinen	1	2	3	4
11. Työympäristöni on siisti	1	2	3	4
12. Työterveyshuolto on toimiva	1	2	3	4

**Kerro mitä mieltä olet seuraavista väitteistä** (1= eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 4= samaa mieltä)

#### TYÖNANTAJAN TOIMINTA

1. Olen tyytyväinen työnantajani toimintaan	1	2	3	4
2. Työnjako ei ole toimiva	1	2	3	4
3. Työn määrä on sopiva	1	2	3	4
4. Tiedonkulku on toimivaa	1	2	3	4
5. Kellokorttijärjestelmä ei ole toimiva	1	2	3	4
6. Kellokorttijärjestelmä on reilu	1	2	3	4
7. Olen tyytyväinen palkkaani	1	2	3	4

#### ARVOSTUS JA MAHDOLLISUUDET

1. Olen tyytymätön työni sisältöön	1	2	3	4
2. Koen työni kiinnostavana	1	2	3	4
3. Olen tyytyväinen asemaani työyhteisössä	1	2	3	4
4. Koen saavani vastuuta työssäni	1	2	3	4
5. Koen, että olen saavuttanut työssäni jotain	1	2	3	4
6. Tunnen, että olen oppinut jotain työssäni	1	2	3	4
7. Voin kehittää itseäni työssäni	1	2	3	4
8. Etenemismahdollisuuteni tämänhetkisessä työssäni ovat heikot	1	2	3	4

#### ESIMIESTYÖSKENTELY

1. Olen tyytyväinen esimieheni toimintaan	1	2	3	4
2. Suhteeni esimieheeni ei ole kovin hyvä	1	2	3	4
3. Luotan esimieheeni	1	2	3	4
4. Esimieheni kuuntelee minua työhöni liittyvissä asioissa	1	2	3	4
5. Saan tasa-arvoista kohtelua esimieheltäni	1	2	3	4
6. Saan esimieheltäni tunnustusta hyvin tehdystä työstä	1	2	3	4
7. Minut on perehdytetty/opastettu työhöni riittävästi	1	2	3	4
8. Esimieheni tiedottaa heikosti tärkeistä asioista	1	2	3	4
9. Esimieheni osaa antaa rakentavaa palautetta	1	2	3	4
10. Esimieheni puuttuu ongelmatilanteisiin	1	2	3	4

**Aiotko tulla uudelleen työskentelemään yritykseen?**

Kyllä

En osaa sanoa

En

Perustelut: \_\_\_\_\_

**Voit kirjoittaa vielä vapaita kommentteja, parannusehdotuksia, risuja ja ruusuja.** (Jatka tarvittaessa kääntöpuolelle)

---



---



---



---

Kiitos vastauksistasi!

**LIITE 2. Saateviesti****TYÖTYTYVÄISYYSKYSELY KAUDEN 2011 KESÄTYÖNTEKIJÖILLE**

Työtyytyväisyyskyselyn tarkoituksena on kerätä työntekijöiltä palautetta työn mielekkyydestä, työilmapiiristä sekä työympäristöstä, työnantajan toiminnasta, työmotivaatiosta sekä oman esimiehen toiminnasta.

Toivomme, että käytät pienen hetken kyselyn täyttämiseen, koska siitä saatava tieto on ensiarvoisen tärkeää yrityksen kehittäessä toimintaansa.

Kysely toteutetaan anonymisti ja käsitellään tilastollisesti siten, etteivät yksittäisen vastaajan vastaukset ole erotettavissa. Vastaukset tulee toimittaa 10.8.2011 mennessä joko info-pisteen tai taukotilan palautuslaatikkoon.

*Kaikkien vastanneiden kesken arvotaan 150 euron arvoinen lahjakortti xxx:n.*

Arvontakuponkiin käytetään omat yhteystiedot ja se palautetaan samaan palautuslaatikkoon. Arvonta suoritetaan kyselyn päätyttyä ja voittajalle ilmoitetaan henkilökohtaisesti.

Lisätietoja:

Anna-Mari Heinonen

Puh. 050 XXX XXXX

anna-mari.heinonen@xxx.fi