



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Juho Luukkainen

# Muutokset työtyytyväisyystekijöiden merkityksessä työsuhteen aikana

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2021

Tekijä Otsikko	Juho Luukkainen Muutokset työtyytyväisyystekijöiden merkityksessä työsuhteen aikana
Sivumäärä Aika	48 sivua + 2 liitettä Huhtikuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka henkilöstön kokemukset työtyytyväisyystekijöiden merkityksestä muuttuvat työsuhteen alkua- ja nykytilanteen välillä henkilöstöpalvelualalla toimivassa toimeksiantajayrityksessä X. Tämä opinnäytetyö oli tyypiltään kehittämissuunnitelma. Työn tavoitteena oli luoda toimeksiantajayritykselle kehitysehdotuksia, joiden avulla tämän olisi mahdollista parantaa henkilöstönsä sitoutuneisuutta.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys sisälsi työtyytyväisyyden ja sitoutumisen teoriaa. Työtyytyväisyyden teoriassa käsiteltiin monipuolisesti siihen liittyvät aiheet. Käsiteltäisiin aiheisiin kuuluivat muun muassa esihenkilötyö ja johtaminen, työmotivaatio, Lawlerin teoria sekä Herzbergin kaksoisfaktoriteoria. Sitoutumisesta tarkasteltiin sen eri muotoja ja sitä, mikä saa henkilöstön sitoutumaan yritykseen ja työtehtäviin.</p> <p>Työssä hyödynnettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Selvitys toteutettiin puolistrukturoituna kyselynä, joka lähetettiin vastattavaksi kaikille kohdeyrityksessä työskenteleville henkilöille riippumatta asemasta ja organisaatiotasosta. Viitekehyksen avulla määriteltiin yhdeksän eri työtyytyväisyystekijää, jotka otettiin kyselyssä huomioon. Kyselyssä vastaajia pyydettiin määrittämään tekijöiden tärkeysjärjestys sekä työsuhteen alkua- että nykytilanteessa. Näin saatiin selville, minkälaisia muutoksia työtyytyväisyystekijöissä tapahtuu työsuhteen aikana.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksista oli havaittavissa, että työtyytyväisyystekijöiden merkityksessä yrityksessä X tapahtuu muutoksia työsuhteen edetessä. Tuloksien ja viitekehyksen perusteella tehtiin johtopäätökset. Johtopäätöksien pohjalta kohdeyritykselle luotiin kehitysideoita, joita sen on mahdollista hyödyntää toiminnassaan sitouttamisen parantamiseksi. Opinnäytetyössä onnistuttiin määrittämään ne työtyytyväisyystekijät, joiden tärkeys työsuhteen aikana nousee, ja toisaalta myös ne, joiden merkitys on vähäinen tai laskeva. Kehitysehdotukset kohdistettiin kohteena olevan yrityksen johtoportaalalle sekä henkilöstöpäällikölle, jotka ottavat tulokset huomioon sitouttamistoimia suunnitellessaan. Tuloksien avulla on mahdollista tehdä konkreettisia toimia yrityksen henkilöstön sitouttamisen parantamiseksi.</p>	
Avainsanat	Työtyytyväisyys, sitoutuminen, johtaminen, työtyytyväisyystekijät

Author Title	Juho Luukkainen Changes in the Significance of Job Satisfaction Factors During Employment
Number of Pages Date	48 pages + 2 appendices April 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The aim of this study was to ascertain whether there are differences regarding the significance of job satisfaction factors between two different stages of employment. This study focused on looking at the differences between the early and current stages of the employment relationship of employees who work at Company X which operates in the personnel service industry. Company X commissioned this study as a development project in order to obtain development proposals to improve the commitment of its employees.</p> <p>The theoretical framework of this thesis included the theory of job satisfaction and commitment. The theory of job satisfaction consisted of a wide range of related topics. The topics were, for example, leadership and management, job motivation, Lawler's theory, and Herzberg's dual factor theory. In terms of job commitment, the thesis focused on the different forms of job commitment and the factors that help employees commit to their employer.</p> <p>The empirical study was carried out using qualitative research methods. The data was collected via an electronic questionnaire form, which was sent to every employee working for Company X, regardless of their position or organizational level. The theoretical framework was used to define nine different job satisfaction factors which were considered in the questionnaire. In the questionnaire, respondents were requested to prioritize these factors from the perspective of both the beginning and the current situation of their employment relationships. By doing so, it was possible to detect what changes occur in the significance of the factors while working for Company X.</p> <p>The output of the study is a set of development suggestions which were based on the empirical results and the theoretical framework and handed to the company in order to develop their operations. This study was successful in determining those factors which increase their significance during the employment relationship, as well as determining those which decrease their significance. The development suggestions derived from this study were meant for the management level and HR Manager who will take them into practice for improving the level of commitment of their employees.</p>	
Keywords	Job satisfaction, commitment, leadership, job satisfaction factors, stages of employment

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn taustaa	1
1.2	Opinnäytetyön aiheen rajausta ja tavoitteet	2
1.3	Työn viitekehys	2
1.4	Tutkimusmenetelmät	4
1.5	Toimeksiantajayritys	5
1.6	Opinnäytetyön rakenne	5
2	Työtyytyväisyys	6
2.1	Työtyytyväisyyden perusteet	6
2.2	Esihenkilötyö ja johtaminen	7
2.3	Työmotivaatio	9
2.4	Osaamisen kehittäminen ja työtehtävät	11
2.5	Palkitseminen	12
2.6	Herzbergin kaksoisfaktoriteoria	13
2.7	Lawlerin teoria	15
3	Sitoutuminen	16
3.1	Sitoutuminen käsitteenä	16
3.2	Sitoutumisen muodostuminen	18
4	Tutkimusmenetelmä ja toteutus	19
4.1	Tutkimusmenetelmä	19
4.2	Kysely tutkimusmenetelmänä ja aineiston käsittely	20
5	Kyselyn tulokset	22
5.1	Vastaaajajoukko	22
5.2	Työtyytyväisyystekijöiden muutokset eri vastaajaryhmissä	25
5.2.1	Tuloksien esittely	25
5.2.2	Tulokset koko otannan vastauksista	25
5.2.3	Tulokset työskentelyvuosien perusteella	27
5.2.4	Tulokset koulutusta vastaavuuden perusteella	31
5.2.5	Tulokset osaston perusteella	34
6	Johtopäätökset	38
6.1	Tavoitteiden saavuttaminen	38

6.2	Yhteenveto ja analyysi kyselyn tuloksista	39
6.3	Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset	44
6.4	Reliabiliteetti ja validiteetti	46
6.5	Itsearviointi ja opinnäytetyöprosessi	48
	Lähteet	49
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomake	
	Liite 2. Kyselylomakkeen saatekirje	

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn taustaa

Henkilöstön sitoutumisesta työtehtäviinsä puhutaan jatkuvasti enemmän. Henkilöstön sitoutuminen yritykseen on monista eri näkökulmista tarkasteltuna tärkeä osa tuloksekasta toimintaa. Tehtävään sitoutuneet työntekijät ovat vahvasti läsnä työssä, minkä lisäksi heillä on aitoa intoa ja paloa ajaa yrityksen etua ja suoriutua laadukkaasti tehtävistään. (Luukka 2019, 164–165.) Sitoutumiseen vaikuttaa keskeisesti työtyytyväisyys ja sitä kautta työtyytyvyyteen vaikuttavat tekijät. Työnhakijat myös usein valitsevat sekä tulevan työnantajansa että työtehtävänsä työtyytyvyyteen vaikuttavien tekijöiden perusteella, minkä vuoksi yrityksien on tärkeää kiinnittää niiden kilpailukykyyn ja toteutumiseen huomiota. Henkilöstön korkea työtyytyväisyys on yritykselle tärkeä voimavara, joka lisää ja vahvistaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. (Juuti 2006, 29–34.)

Työtyytyväisyydellä ja vaihtuvuudella on keskenään käänteinen yhteys. Tämä tarkoittaa sitä, että työtyytyväisyyden parantuessa vaihtuvuus pienenee, tai mikäli työtyytyväisyys laskee, kasvaa todennäköisyys henkilöstön vaihtuvuuteen. Korkea työtyytyväisyys saa työntekijän sitoutumaan vahvasti työnantajaansa, jolloin hän myös tekee työnsä tehokkaasti ja tarmokkaasti. Työtyytyväisyyden tason laskiessa työntekijät päättävät usein alkaa etsiä itsellensä vaihtoehtoisia työpaikkaa ja työnantajaa, jotka kattavat paremmin hänen henkilökohtaisen toiveensa tyytyväisyyden parantumiseksi. (Leiviskä 2011, 121–122; Juuti 2006, 34.) Tämän perusteella voidaan todeta, että työtyytyväisyyden huomioon ottaminen on yritykselle tärkeä asia, jotta henkilöstö ja osaaminen pysyvät yrityksen sisällä.

Työtyytyväisyyteen vaikuttavat useat eri tekijät, muun muassa palkka ja palkkakehitys, työn merkityksellisyys, urakehitysmahdollisuudet sekä työyhteisö ja kollegat. Työtyytyväisyystekijöitä määrittäviä teorioita ovat esimerkiksi Lawlerin teoria ja Herzbergin kaksioisfaktorteoria. (Juuti 2006, 29–34) Myös työmotivaation ja työtyytyväisyyden yhteyttä on tutkittu. Tutkimusten perusteella on todettu, että niillä on keskenään vahva yhteys (Idiegbeyan-Ose & Aregbesola & Owolabi & Eyiolorunshe, 2019, 10). Tämä tarkoittaa sitä, että myös motivaatioon vaikuttavilla tekijöillä on vaikutus työtyytyväisyyden tunteeseen.

## 1.2 Opinnäytetyön aiheen rajausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten suomalaisen henkilöstöpalvelualan yrityksen X henkilöstön ajatukset työtyytyväisyystekijöiden tärkeydestä muuttuvat työsuhteen aikana vertailtaessa työsuhteen alku- ja nykytilannetta. Tavoitteena on antaa toimeksiantajalle kehitysehdotuksia, joita tämä pystyy hyödyntämään parantaakseen työntekijöiden sitoutuneisuutta ja vähentääkseen vaihtuvuutta organisaatiossaan.

Tarkoituksena on saada tuloksia kuvaamaan sitä, minkälaisia muutoksia työsuhteen eteneminen aiheuttaa työntekijöiden tuntemuksissa työtyytyväisyystekijöiden tärkeyden suhteen. Tämä auttaa toimeksiantajayritystä lisäämään ymmärrystään siitä, miten pysyä jatkuvasti tietoisena henkilöstön odotuksista työnantajaa kohtaan. Aihetta selvitettiin seuraavien kysymyksien avulla:

- Kuinka tärkeäksi työntekijät kokivat eri työtyytyväisyystekijät työsuhteen alkuvaiheessa?
- Kuinka tärkeäksi työntekijät kokevat eri työtyytyväisyystekijät työsuhteensa nykyhetkessä?

Nämä kysymykset avustivat tutkimuskysymyksen selvittämistä. Tutkimuskysymys on:

- Kuinka henkilöstön kokemukset työtyytyväisyystekijöiden merkityksestä muuttuvat työsuhteiden aikana?

Opinnäytetyön kohteena on Suomessa perustettu henkilöstöpalvelualan yritys X, joka toimii sekä Suomessa että Ruotsissa. Tämä opinnäytetyö on rajattu käsittelemään yrityksen X Suomen henkilöstöä, johon kuului tutkimuksen toteutuksen aikaan 57 henkilöä. Työn viitekehys on rajattu käsittelemään aihetta työtyytyväisyyden ja sitoutumisen osalta.

## 1.3 Työn viitekehys

Opinnäytetyön viitekehys sisältää työtyytyväisyyden ja sitoutumisen kirjallisuutta. Jotta oli mahdollista päästä työn tavoitteeseen, tuli ensin selvittää, mistä työtyytyväisyys koos-

tuu ja mitä se tarkoittaa käytännössä. Sen lisäksi oli selvitettävä, mitä sitoutuminen tarkoittaa, mistä henkilöstön sitoutuminen työnantajaansa kohtaan muodostuu ja mitkä asiat siihen vaikuttavat.

Työtyytyväisyys on laaja käsite, jolla tarkoitetaan organisaation työntekijöiden työhön asennoitumiseen liittyvien tekijöiden kokonaisuutta. Työtyytyväisyys on eräänlainen tunnepohjainen reaktio, joka herää työtyytyväisyyteen sisältyvien tekijöiden vaikutuksesta. Työtyytyväisyyteen on määritetty useita teorioita, jotka tutkivat siihen vaikuttavia tekijöitä, esimerkiksi Lawlerin teoria ja Herzbergin kaksoisfaktoriteoria. Nämä kuvastavat eri tekijöiden suhdetta työtyytyväisyyden tunteen muodostumiseen. Esimerkiksi Lawlerin teorian mukaan työstä saadun korvauksen ja työn vaatiman panoksen on oltava tasapainossa keskenään. Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat eri teorioiden mukaan muun muassa muun muassa palkka ja palkkakehitys, organisaation johtamistavat, työn merkityksellisyys, urakehitysmahdollisuudet sekä työyhteisö ja kollegat. (Juuti 2006, 29–35; Idiegbeyan-Ose ym. 2019, 10)

Sitoutumisella tarkoitetaan henkilöstön todennäköisyyttä pysyä työtehtävissä ja yrityksessä (Viitala 2013, 85). Tätä voidaan kuvata myös henkilöstön myönteisillä ja positiivisilla ajatuksilla työnantajastaan. Sitoutumisella on merkittävä vaikutus yrityksille, sillä vahvasti sitoutunut henkilöstö on myös tuottavampi ja tehokkaampi, minkä lisäksi työntekijät antavat luontaisesti parhaan mahdollisen osaamisensa ja panoksensa työlleen. Henkilöstön ollessa sitoutunutta, on yrityksellä paremmat mahdollisuudet esimerkiksi laadukkaiden asiakaskokemusten luomiseen. Sitoutumista kehitettäessä on tärkeää ottaa huomioon myös työtyytyväisyystekijät, sillä työtyytyväisyys ja sitoutuminen vaikuttavat toisiinsa. (Leiviskä 2011, 120–122; Kaipainen & Kaipainen & Suominen 2018.)

Tutkimusten kautta on osoitettu, että työmotivaatiolla on merkittävä vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen (Idiegbeyan-Ose ym. 2019, 10; van Scheers & Botha 2014, 108–109). Työmotivaatiolla tarkoitetaan virikkeitä, jotka saavat ihmisen toimimaan tietyllä tavalla. Motivaatio on jaettu sekä ulkoisiin että sisäisiin motivaatiotekijöihin. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat työntekijän henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteet ja halu toimia luontaisesti tiettyjen asioiden eteen. Ulkoiseen motivaatioon vaikuttavat esimerkiksi erilaiset palkkiot ja työstä saatavat edut, jotka luovat halua työn tekemiseen. (Juuti 2006, 37; Leiviskä 2011, 49.)



Työtyytyväisyyden paraneminen johtaa työntekijöiden parempaan sitoutumiseen työnantajaa ja itse työtehtävää kohtaan, mikä johtaa henkilöstön pienempään vaihtuvuuteen. Tämän vuoksi on tärkeää tarkastella työtyytyväisyyden tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa sitoutumisen vahvistamiseen. Sitoutumisen parantumisella on positiivisia vaikutuksia myös organisaatiolle, esimerkiksi ajatellen rekrytointien ja perehdytyksen aiheuttamia kustannuksia. (Luukka 2019, 97.)

#### 1.4 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli laadullinen puolistrukturoitu kysely, joka sisälsi sekä kysymyksiä numeerisin vastausvaihtoehdoin että avoimia kysymyksiä. Kysymyksillä, joissa vastausvaihtoehdot ovat suljettuja numeerisia vaihtoehtoja, saadaan hyvin selvitettyä vallitseva tilanne, mutta ei kuitenkaan tarkempia syitä vastauksiin. Jotta kyselytutkimuksesta oli mahdollista saada tarkempaa tietoa myös vastauksiin johtaneista syistä, hyödynnettiin siihen myös avoimia kysymyksiä tarkentamaan vastauksia suljettuihin kysymyksiin. Laadulliset kysymykset auttavat tunnistamaan paremmin käyttäytymisen syitä ja taustoja. (Vehkalahti 2014, 24–25.)

Kysely lähetettiin kaikille yrityksen X työntekijöille e-lomakkeena. Henkilöstön määrä oli kyselyn lähettämisaikana 57 henkilöä. Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 30 kappaletta. Vastausprosentiksi muodostui 53 prosenttia. Kysely sisälsi yhdeksän kysymystä, joista kolme ensimmäistä kartoitti vastaajan perustietoja kohdeyrityksessä. Perustietojen avulla vastauksia voitiin myöhemmin analysoida useista eri näkökulmista. Lomakkeella esitettiin suljettuja kysymyksiä, jotka selvittivät työntekijöiden ajatuksia työtyytyväisyystekijöiden keskinäisestä tärkeysjärjestyksestä. Kyselyn avulla oli tarkoitus selvittää, miten työtyytyväisyystekijöiden merkitys muuttuu toimeksiantajayrityksen henkilöstön työsuhteiden aikana. Kyselyssä oli myös avoimia kysymyksiä, joilla selvitettiin valintojen tarkempia perusteita. Suljetuista ja avoimista kysymyksistä saadut vastaukset täydensivät toisiaan. Suljettujen vastauksien avulla voitiin päätellä henkilöstön ajatukset työtyytyväisyystekijöiden merkityksestä. Avoimien vastauksien avulla oli mahdollista tehdä syvempää analyysia esimerkiksi työsuhteen aikana tapahtuvista muutoksista työtyytyväisyystekijöiden merkityksessä. (Vehkalahti 2014, 24–25.)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kysely, sillä sen avulla on mahdollista saada kerättyä syvällistä tietoa suurelta määrältä vastaajia (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 190).

Kun kyselyssä käytetään sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä, on tutkittavasta aiheesta mahdollista saada syvällinen ymmärrys, sillä avoimet vastaukset tukevat suljettujen kysymyksien tuomaa tietoa. (Hirsjärvi ym. 2007, 196.) Opinnäytetyön onnistumista ajatellen oli tärkeää, että tietoa saatiin kerättyä mahdollisimman paljon ja riittävän syvällisesti, ja siitä syystä kysely valikoitui tutkimusmenetelmäksi.

### 1.5 Toimeksiantajayritys

Opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen nuoriin osaajiin keskittyvä henkilöstöpalvelualan yritys, joka on perustettu vuonna 2004. Yritys toimii tällä hetkellä Suomen lisäksi myös Ruotsissa, ja sen päätoimipiste sijaitsee Helsingissä. Suomessa toimistoja on Helsingin lisäksi myös Tampereella sekä Oulussa. (Yritys X 2021.) Tämä opinnäytetyö on rajattu käsittelemään yrityksen X henkilöstöä Suomessa.

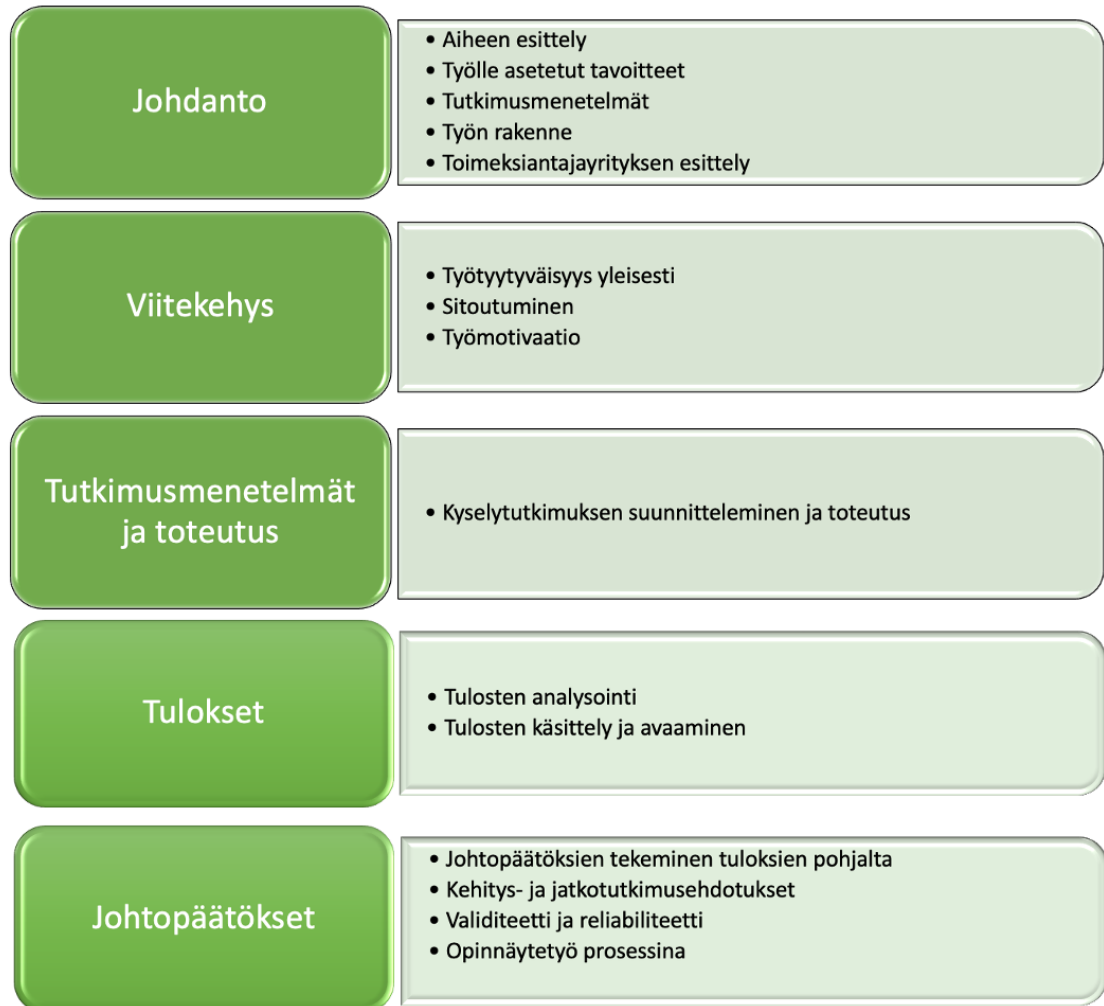
Opinnäytetyön kohteena oleva yritys tuottaa asiakkailleen monipuolisia rekrytointi- ja henkilöstöpalveluita, joihin kuuluvat muun muassa henkilöstövuokraus, suorarekrytointi, suoralaku ja uravalmennuspalvelut. Asiakaskunta on monipuolinen, ja siinä on asiakkaita pienistä yrityksistä suuriin pörssiyhtiöihin asti. Työnhakijoista pääkohderyhmänä ovat nuoret osaajat. Avoimet työtehtävät ovat pääasiassa erilaisia korkeakoulutetuille henkilöille soveltuvia toimistotyötehtäviä, joihin kuuluu tyypillisesti esimerkiksi taloushallinnon, IT-alan, insinöörialan, markkinoinnin ja asiakaspalvelun tehtäviä. (Yritys X 2021)

### 1.6 Opinnäytetyön rakenne

Kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyön rakenne. Johdannon jälkeen tulevassa opinnäytetyön viitekehyksessä syvennytään käsittelemään työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Viitekehyksessä käsitellään myös työmotivaatiota. Tutkimusmenetelmäosiossa esitellään opinnäytetyössä hyödynnettävää tutkimusmenetelmää ja kerrotaan sen suunnittelusta, testaamisesta ja toteutuksesta.

Tuloksia käsittelevässä osiossa esitellään ja käydään läpi kyselyn avulla saadut tulokset. Tuloksia kuvataan ja selitetään pylväsdiagrammeilla, minkä lisäksi kyselystä saatuja vastauksia analysoidaan huolellisesti. Johtopäätöksissä kootaan yhteen tulokset sekä ja viitekehys ja luodaan kehitysideoita sekä jatkotutkimusehdotuksia opinnäytetyön koh-

teena olevalle yritykselle. Lisäksi johtopäätöksiä yhteydessä arvioidaan sekä validiteettia että reliabiliteettia. Viimeisenä opinnäytetyössä arvioidaan itse opinnäytetyöprosessi ja sen eri vaiheet.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

## 2 Työtyytyväisyys

### 2.1 Työtyytyväisyyden perusteet

Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan tekijöitä, jotka muodostavat henkilön tavan asennoitua työhönsä ja vaikuttavat hänen tapaansa tehdä työtehtäviään. Työtyytyväisyyden tunteeseen vaikuttavat muun muassa työn sisältö, johtaminen, kehitysmahdollisuudet, työn merkityksellisyys, palkka ja luontoisedut, työvälineet ja -tilat, sekä työyhteisö, kulttuuri ja

arvot. Organisaation on tärkeää huomioida työntekijöidensä tyytyväisyys. On tutkittu, että tyytyväisyydellä ja suoritustasolla on yhteys, vaikka sen on todettukin olevan monimutkainen. Lisäksi korkea tyytyväisyys parantaa henkilöstön sitoutuneisuutta ja vähentää vaihtuvuutta, jotka taas osaltaan vaikuttavat organisaation tuloksellisuuteen. (Juuti 2006, 27–28, 34; van Scheers & Botha 2014, 100, 108–109; Hoppe & Laine 2014, 16.)

Tyytyväisyyden huomioon ottaminen on tärkeää myös yrityksen kilpailukyvyn kannalta. On todettu, että tyytyväisyydellä on suoraan verrannollinen yhteys esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen, sillä tyytyväiset työntekijät haluavat panostaa enemmän työnsä laatuun. Monet yritykset ovat heränneet näistä syistä tutkimaan ja selvittämään oman organisaationsa tyytyväisyyden tilaa. Työntekijä, joka tuntee olevansa tyytyväinen työhönsä, ajattelee positiivisesti ja myönteisesti työnantajastaan. (Leppänen & Rauhala 2012, 291, 295–297.) Tutkimuksien mukaan on myös huomattu, että korkealla tyytyväisyydellä on yhteys yrityksen taloudelliseen menestykseen (Rantanen & Leppänen & Kankaanpää 2020, 41).

Tyytyväisyyteen liittyviä teorioita on useita. Esimerkiksi tarveteorian mukaan tyytyväisyyteen vaikuttaa enimmäkseen se, miten henkilö kokee kykenevänsä työtä tehdesään täyttämään itsellensä tärkeitä tarpeita. Lawlerin teorian mukaan työntekijä vertailee sitä, minkälaista on hänen saamansa tyydytys työstä ja minkälaista tyydytystä hän työstään odottaa. Mikäli nämä eivät Lawlerin teorian mukaan kohtaa keskenään, on seurauksena helposti tunteita tyytymättömyydestä. (Juuti 2006, 29.) Myös työmotivaation ja tyytyväisyyden välistä yhteyttä on tutkittu eri tutkimuksissa, joiden perusteella niillä on todettu olevan keskenään vahva yhteys (Idiegbeyan-Ose ym. 2019, 10). Tästä syystä tyytyväisyyttä kehitettäessä on otettava huomioon myös työmotivaatioon liittyvät asiat.

## 2.2 Esihenkilötyö ja johtaminen

Johtajuus ja esihenkilötyö vaatii rohkeutta ja kykyä kohdata haastavia tilanteita, koskien asioita, henkilöstöä ja alaisia (Bärlund & Perko 2013, 149). Yksi tärkeimmistä johtamisen osa-alueista on ihmisten johtaminen. Ihmisten johtamisesta puhutaan usein myös henkisten resurssien johtamisena. Yritykselle henkilöstö on tärkein yksittäinen asia tuloksen tekemiselle, ja tämän vuoksi ihmisten johtamiseen on kiinnitettävä vahvasti huomiota. Yrityksen johtamisella ja menestyksellä on myös todettu olevan yhteys, minkä vuoksi

laadukas johtaminen on tärkeää myös laajemmassa kuvassa. (Aaltonen & Kirjavainen & Pitkänen 2014, 290; Kamensky 2015, luku 9.3.2.)

Ihmisten johtamisella tarkoitetaan enenevissä määrin sitä, että esihenkilöiden tavoitteena on luoda johtamisellaan alaisillensa mahdollisimman hyvät edellytykset heidän työssään onnistumiselle ja työssä oleellisten tavoitteiden saavuttamiselle. Mika Kamensky mukaan (2015, luku 9.3.2.) esihenkilön tehtävä on olla alaisilleen auttaja, tukija ja valmentaja. Tämä tarkoittaa sitä, että esihenkilön on luotava alaiselleen mahdollisuudet onnistua tehtävissään. Huolta on pidettävä esimerkiksi siitä, että työntekijöiden osaaminen on riittävällä tasolla tehtävistä suoriutumiseksi myös siitä syystä, että on mahdollista reagoida nopeasti organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. (Juuti & Vuorela 2015, 38.)

Yksi nouseva trendi esihenkilötyössä on yksilöllinen johtaminen, ja tämän merkitys tulevaisuudessa tulee korostumaan entisestään. Nykysukupolvi ei arvosta auktoriteetteja ja organisaatioiden rakenteita vastaavalla tavalla kuin aikaisemmat sukupolvet. On tyypillistä, että työntekijät toivovat voivansa suorittaa työnsä ikään kuin miten he parhaaksi näkevät. Tämä luo haasteita johtamiseen liittyen, sillä kaikkia työntekijöitä ei voida kohdella ja ottaa huomioon täysin samalla tavalla, vaan alaiset on kohdattava yksilöinä ja ottaa heidän persoonansa ja toiveensa yksilöllisesti huomioon. Ennen työntekijöitä kohdeltiin ja johdettiin hyvin samoin tavoin persoonallisuuksista riippumatta. Esihenkilötyöskentely on kääntynyt käytännössä päinvastaiseksi aikaisempaan verrattuna: esihenkilöt ovat ikään kuin muuttuneet palveltavista palveleviksi. (Rötkin 2015, 72–74.)

Nykypäivän johtamisessa ei siis riitä, että kaikki laitetaan samalle viivalle, ja odotetaan heidän saavuttavan toisistaan poikkeamattomalla kohtelulla ja johtamisella huipputuloksia. Esihenkilön on tunnettava hänen alaistensa osaaminen, persoona ja motivaatiotekijät, jotta menestyksekkäs johtaminen kohti alaisten hyvää suorituskkyä on ylipäätään mahdollista. (Rötkin 2015, 73–74.)

Työntekijöiden yksilölliset motivaatiotekijät ovat keskeinen asia, joka esimiehen on otettava huomioon alaisiaan johdettaessa. Esimiehen on pyrittävä tunnistamaan työntekijöissään ne asiat, jotka motivoivat heitä sisäisesti ja joista he innostuvat aidosti. Ulkoisia motivaatiotekijöitä hyödyntämällä henkilöstö saadaan tuottamaan hetkellisesti korkeaa tulosta. Sisäisiä motivaatiotekijöitä on hyödynnettävä, jotta henkilöstö saadaan työskentelemään pitkäjänteisesti mahdollisimman tuottavasti. (Rötkin 2015, 75.)

Laadukas johtaminen ja esihenkilötyö on tärkeää myös henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Juutin ja Vuorelan mukaan (2015, 23.) tutkimuksien kautta on osoitettu, että johtamisella on vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin ja sitä kautta työtyytyväisyyteen. Tätä vahvistaa myös Herzbergin kaksoisfaktoriteoria, joka liittyy työtyytyväisyyteen. Laadukas johtaminen on tärkeää myös siitä syystä, että sen avulla voidaan käynnistää prosesseja, joilla kehitetään erilaisia tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin liittyviä toimia. (Juuti & Vuorela 2015, 23; Kauhanen 2009, 113.)

Johtamisella on vaikutus myös työpaikan ilmapiiriin ja yhteishengen tilaan. On tärkeää, että esihenkilöt panostavat yhteishenkeen ja sen yllä pysymiseen. Johtamisella on tärkeä rooli yhteenkuuluvuuden tunteen sekä yhteen hiileen puhaltamisen tunteelle. Tavoitteena on, että työyhteisössä vallitsee avoin ilmapiiri, jossa kaikki voi kertoa rehellisesti omista tuntemuksistaan. Esimerkiksi jos työpaikalla esiintyy syyttelyä tai piiloviestintää, on luottamuksessa ja avoimuudessa puutteita, joihin esihenkilön on tärkeää puuttua. (Juuti & Vuorela 2015, 48.)

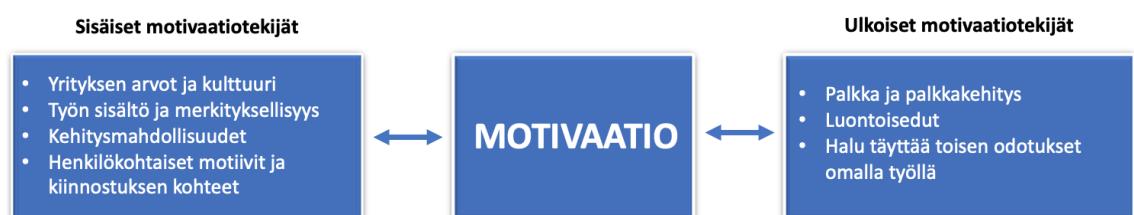
## 2.3 Työmotivaatio

Työmotivaatiolla ja työtyytyväisyydellä on toisiinsa merkittävä vaikutus, ja tästä syystä työtyytyväisyyteen parantavia toimia mietittäessä on otettava vahvasti huomioon myös motivaatiotekijät (Idiegbeyan-Ose ym. 2019, 10; van Scheers & Botha 2014, 108–109). Positiivinen työmotivaatio on tärkeää henkilön kokonaishyvinvoinnin kannalta, sillä se heijastuu myös muihin elämän osa-alueisiin (Santalainen 2009, 284–285). Työnantajan on tärkeää huomioida työntekijöiden tarpeet ja luoda niiden perusteella työympäristö ja -yhteisö, jotka edesauttavat ihmisiä itsessään motivoitumaan työtehtäviinsä mahdollisimman vahvasti. Työmotivaatioon keskeisesti vaikuttavia tekijöitä taloudellisten ja muiden perustarpeiden lisäksi ovat muun muassa mielekkäät työtehtävät, tunne arvostuksesta sekä mahdollisuus toteuttaa ja kehittää itseään ja omia kykyjään työn ohessa. Lisäksi usein työmotivaatioon vaikuttavat myös työnantajan ja työntekijän välillä kohtaavat arvot, tai mikäli henkilö kokee suorittamansa ammatin niin sanotusti kutsumusammattiksi. Työmotivaatiota laskeva tekijä voi olla esimerkiksi kontrolloiva ja byrokraattinen ympäristö. (Leiviskä 2011, 49; Salonen 2017, 197.) Motivaatiolla sanotaan olevan keskeinen merkitys työhön ryhtymiseen ja toimeen tarttumiseen (Hänti 2021, 16–17).

Työmotivaatio jaetaan normaalisti kahteen osaan, sisäiseen sekä ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on proaktiivista. Sisäisesti motivoitunut henkilö työskentelee

oma-aloitteisesti tavoitteidensa hyväksi ja laadukkaasti ilman, että työ tuntuu pakonomaiselta. Tällöin työntekijä tekee mielellään hänen työtehtävänsä ja työt vetävät häntä pyyteettömästi puoleensa riippumatta siitä, onko hänelle luvattu suoritteista palkkiota tai muuta vastaavaa kannustinta. Työtehtävät, joihin työntekijä kokee olevansa sisäisesti motivoitunut, eivät myöskään ole henkisesti niin kuormittavia ja energiaa vieviä, sillä ihminen lähtökohtaisesti suuntautuu vapaaehtoisestikin tekemään hänelle mieleisiä tehtäviä. Sisäinen motivaatio on peräisin henkilön omista kiinnostuksen kohteista ja motiiveista ja muodostuu niistä tekijöistä, jotka hän kokee luontaisesti häntä innostaviksi. Sisäisesti motivoitunut ihminen toimii myös huomaamattaan siten, että saa aikaan mahdollisimman hyvän tuloksen. Sisäiseen motivaatioon liittyvä palkkio on mielenkiinto itsessään, ja mielenkiintoa työhön ruokkii, kun henkilön omat intressit tehtävässä täyttyvät. Näitä ovat muun muassa työn sisältö, merkityksellisyys, omat kehittymismahdollisuudet ja henkilön arvoihin soveltuva yrityskulttuuri. (Jarenko & Martela 2015, 14–16; Leiviskä 2011, 49–50.)

Sisäinen motivaatio on siis proaktiivista, kun taas ulkoinen motivaatio on reaktiivista. Ulkoinen motivaatio syntyy, kun ihmiselle luvataan suorittamastaan työstään jokin palkkio tai muu ulkoinen kannuste työn tekemiseksi. Yleensä ulkoinen motivaatio syntyy silloin, kun on täytettävä toisen ihmisen tarpeet omalla työllä. Tyypillinen tämänkaltainen tilanne näkyy lähes jokaisessa työpaikassa: suoritetaan työnantajan vaatimat tehtävät, jolloin hänen vastineensa työntekijälle on useimmiten rahapalkka, luontoisedut tai muu yksittäinen palkkio. Luontoisetuja ovat muun muassa liikuntaedut tai muut virike-edut. Mikäli henkilö tekee asian jonkin ulkoisen motivaation lähteen seurauksena, työ on hänelle ikään kuin väline jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Kuviossa 2 on vedetty yhteen ulkoisen ja sisäisen motivaation tekijät. (Jarenko & Martela 2004, 14–16.)



Kuvio 2. Ulkoiset ja sisäiset motivaatiotekijät, joista motivaatio muodostuu (mukaillen Jarenko & Martela 2004, 14–16; Leiviskä 2011, 49–50).

## 2.4 Osaamisen kehittäminen ja työtehtävät

Tärkeä kilpailuetu on yrityksistä löytyvä osaaminen (Kirjavainen & Laakso-Manninen & Manka & Troberg 2003, 29). Osaaminen muodostuu tiedon, taidon ja asenteen yhdistelmästä. Osaaminen on havaittavissa yksilöstä sekä taitavana että tarkoituksen mukaisena toimintana. Tavoitteena on, että työntekijä on kykenevä hyödyntämään osaamistaan ja ammattiinsa liittyvää tietotaitoa siten, että siitä olisi organisaatiolle mahdollisimman paljon hyötyä hänen suorittamansa työn kautta. Tyypillisesti asiantuntijaorganisaatiossa osaamisesta puhutaan muodollisena tietona, kokemuksellisenä tietona sekä kykynä arvioida omaa osaamista ja kehittää sitä. Muodollinen tieto hankitaan usein luennoilta, oppikirjoista ja koulutuksista. Kokemuksellinen tieto kertyy nimensäkin veroisesti kokemuksen ja suoritteiden kautta, mikä helpottaa työn tekemistä tulevaisuudessa työntekijän nähtyä jo useita erityyppisiä tilanteita. Tämä on myös niin sanottua hiljaista tietoa, jota ei voi kirjojen tai muun materiaalin kautta saada. Näitä molempia osa-alueita voi vahvistaa omalla proaktiivisella oppimansa analysoinnilla. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, luku 2.)

On todettu, että työntekijä voi helposti turhautua tehtävissään ja suoriutua potentiaaliinsa nähden vaatimattomasti, mikäli hänen osaamisensa ei syystä tai toisesta tule hyödynnettyä oikealla tavalla. Esimiehien on ehdottoman tärkeää ottaa tämä huomioon, jotta työntekijän motivaatio ei pääse osaamisen hyödyntämättömyyden vuoksi laskemaan ja vaikuttamaan negatiivisesti työtyytyväisyyteen. Syitä osaamisen jäämisestä vain potentiaaliksi voi olla useita, ja niistä tyypillisimmät ovat seuraavat:

- Työntekijä ei itse osaa tunnistaa osaamistaan eikä tiedä omia vahvuusalueitaan.
- Työntekijä ei luota siihen, että tämän kyvyt riittävät työtehtäviinsä.
- Työntekijällä ei ole intressejä osaamisensa hyödyntämiseen tai käyttämiseen tehtävissään.
- Työntekijä on sijoitettu positioon, jossa hän ei pääse hyödyntämään aikaisemmin oppimaansa.
- Työntekijä on osa yhteisöä, jossa muut eivät kannusta osaamisen hyödyntämiseen.
- Työntekijällä on puutteelliset työvälineet ja resurssit osaamisen hyödyntämiseksi.



Nämä syyt ovat yleisiä siihen, että työntekijän paras potentiaali ja osaaminen eivät tule ilmi hänen suorittamaansa työtehtävää ja sitä kautta organisaatiota kohtaan. (Kupias ym. 2014, luku 2)

On selvää, että kaikki ihmiset eivät ole osaamiseltaan samankaltaisia. Siksi on tärkeää, että jokainen yksilö erikseen ohjataan nimenomaan tälle soveltuviin tehtäviin, joihin hänellä on tarjota osaamistansa. Sen lisäksi, että organisaatio hyötyy tästä hyvien suoritusten muodossa, tämä on myös työntekijän työtyytyväisyyttä nostattava tekijä. Tytytyväisyyden sekä osaamisen hyödyntämisen näkökulmasta, on organisaation kannattavaa hyödyntää yksilön henkilökohtaisia luontenvahvuuksia ja osaamisalueita. (Kupias ym. 2014, luku 2; Seppänen 2018, 63.)

## 2.5 Palkitseminen

Palkitseminen on organisaatiossa yksi tärkeimmistä henkilöstön johtamiseen liittyvistä asioista. Palkitseminen on johtamisväline, jonka tarkoitus on saada henkilöstö työskentelemään tuottavasti organisaation tavoitteiden hyväksi. On kuitenkin tärkeää, että palkitsemismallit ovat valittu ja rakennettu tarkoituksenmukaisesti, jotta ne tukevat yrityksen strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Se on myös hyvä tapa saada henkilöstö vaalimaan yrityksen arvoja. (Kauhanen 2009, 109.)

Palkitsemisella ja etenkin palkalla on vaikutus henkilöiden tunteeseen työtyytyväisyydestä. Tämä tulee ilmi esimerkiksi Frederik Herzbergin kaksoisfaktoriteoriasta, jossa kuvataan eri tekijöiden vaikutusta työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen tai -tyytymättömyyteen. Kyseisen mallin mukaisesti palkalla on lähes yhtä vahva vaikutus molempiin – henkilö voi palkan vuoksi kokea melko vahvasti sekä tyytyväisyyttä että tyytymättömyyttä. (Kauhanen 2009, 113.)

Tyypillisesti henkilöstön palkitseminen jaetaan kahteen eri osa-alueeseen, jotka ovat aineettomat sekä taloudelliset palkitsemismenetelmät. Taloudellisiin palkkioihin kuuluu rahan lisäksi myös muita vaihtoehtoja, joita voivat olla muun muassa esimerkiksi ateriaeetu, autoetu, asuntoetu, erilaiset ylimääräiset vakuutukset ja puhelinetu. On kuitenkin huomioitava, että yksilöt kokevat näiden asioiden tärkeyden eri tavoin. Taloudellisista palkkioista on näiden lisäksi useita eri variaatioita ajatellen esimerkiksi rahapalkkaa, joka voidaan jakaa vielä esimerkiksi kiinteään kuukausipalkkaan, tulospalkkioon tai vaikka osakeoptioiden mahdollisuuteen. Taloudellisten palkkioiden on oltava yritystä palvelevia

työntekijöiden sitouttamiseksi, kilpailuedun luomiseksi, strategisten tavoitteiden tukemiseksi ja yrityksen rekrytointien helpottamiseksi. (Kauhanen 2009, 115–117.) Henkilöstön taloudellisessa palkitsemisessa on otettava huomioon myös se, että esimerkiksi rahapalkan suuruus on oltava linjassa työn vaativuustasoon verrattuna. Vaativammasta työstä on maksettava suurempi rahallinen korvaus. Tämä tarkoittaa sitä, että mikäli henkilön vastuu lisääntyy ja työtehtävät laajentuvat, on tämän näyttävä myös hänelle maksettavassa palkkatasossa. (Hakonen & Nylander 2015, 23.)

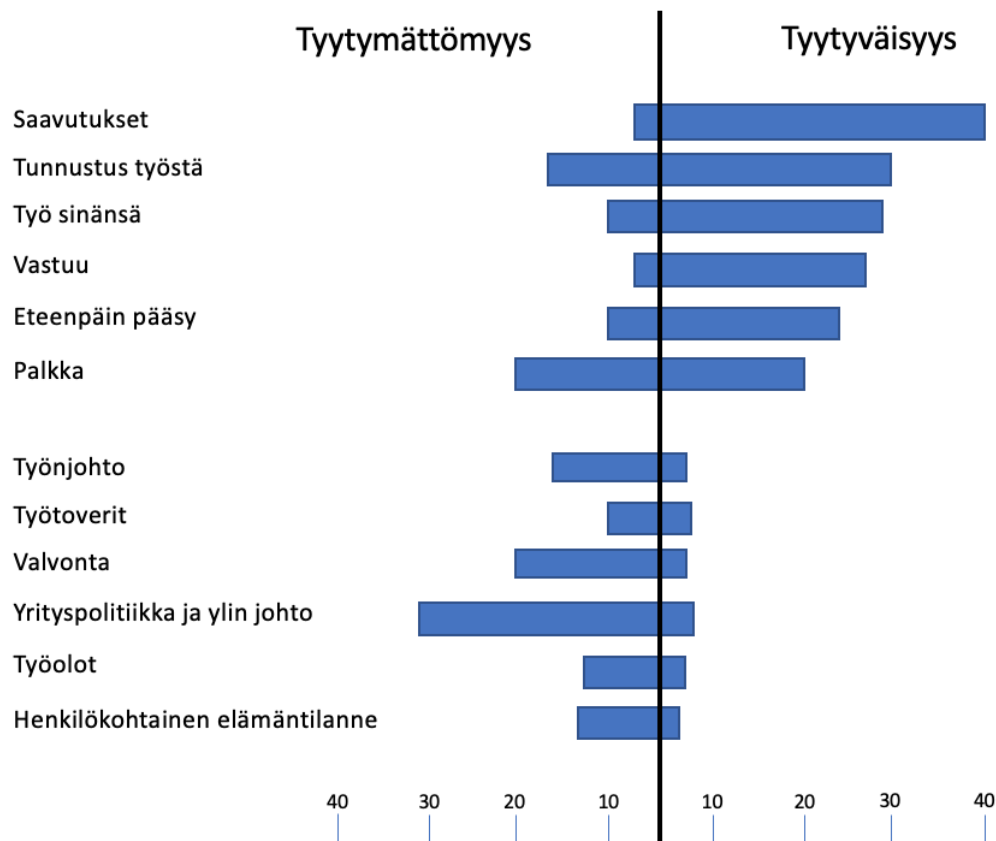
Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan useimmiten esimerkiksi kasvupolkuja ja urakehitystä yrityksessä, mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen, kiitosta ja tunnustusta sekä statukseen liittyviä asioita (Kauhanen 2009, 115). Aineeton palkitseminen on vahvasti työntekijän esihenkilön vastuulla, sillä edellä mainittujen toteutus tulee yleensä juuri esihenkilöltä. Yksinkertainen tapa tähän on esimerkiksi palautteen antaminen työstä tai uramahdollisuuksista ja -kehityksestä keskusteleminen yhdessä työntekijän kanssa. (Hagqvist & Nevalainen & Puranen 2014, 155–156.)

## 2.6 Herzbergin kaksoisfaktoriteoria

Yksi tunnetuimmista työtyytyväisyyteen liittyvistä teorioista on Frederik Herzbergin kaksoisfaktoriteoria. Tämän teorian mukaan motivaatio on jaettu kahteen osaan, jotka ovat työtyytyväisyyteen positiivisesti vaikuttavat tekijät eli motivaatiotekijät ja negatiivisesti työtyytyväisyyteen vaikuttavat hygieniatekijät. (Kauhanen 2009, 112; Ängeslevä 2014, 99.)

Herzbergin kehittämän teorian mukaan, positiivisiin ja negatiivisiin tunteisiin työtyytyväisyyttä kohtaan vaikuttavat eri asiat. 1960-luvulla tehdyissä tutkimuksissa, Herzberg sai selville, että työtyytyväisyyttä parantaa useimmiten saavutukset työssä, tunnustukset suoritteista, työn mielekkyys itsessään, vastuu sekä kasvaminen roolissa ja organisaatiossa. Vastoin asiat, jotka aiheuttavat useimmiten työtyytymättömyyttä henkilöstössä, ovat byrokratia, esihenkilöt ja johto, palkka, suhteet kollegoihin, oma henkilökohtainen elämäntilanne, esihenkilön suhteet alaisiin, oma asema organisaatiossa sekä turvallisuudentunne. (Kauhanen 2009, 112–113.)

Herzbergin mukaan yrityksen johdon ja esihenkilöiden on kiinnitettävä vahvasti huomiota työtyytyväisyyttä parantaviin tekijöihin henkilöstön motivaation nostattamiseksi ja tämän kautta parempien tulosten saavuttamiseksi. Työtytymättömyyttä aiheuttavat tekijät tulisi ottaa huomioon ja poistamalla niitä välttää näiden tekijöiden vaikuttaminen henkilöstöön. (Kauhanen 2009, 113.)



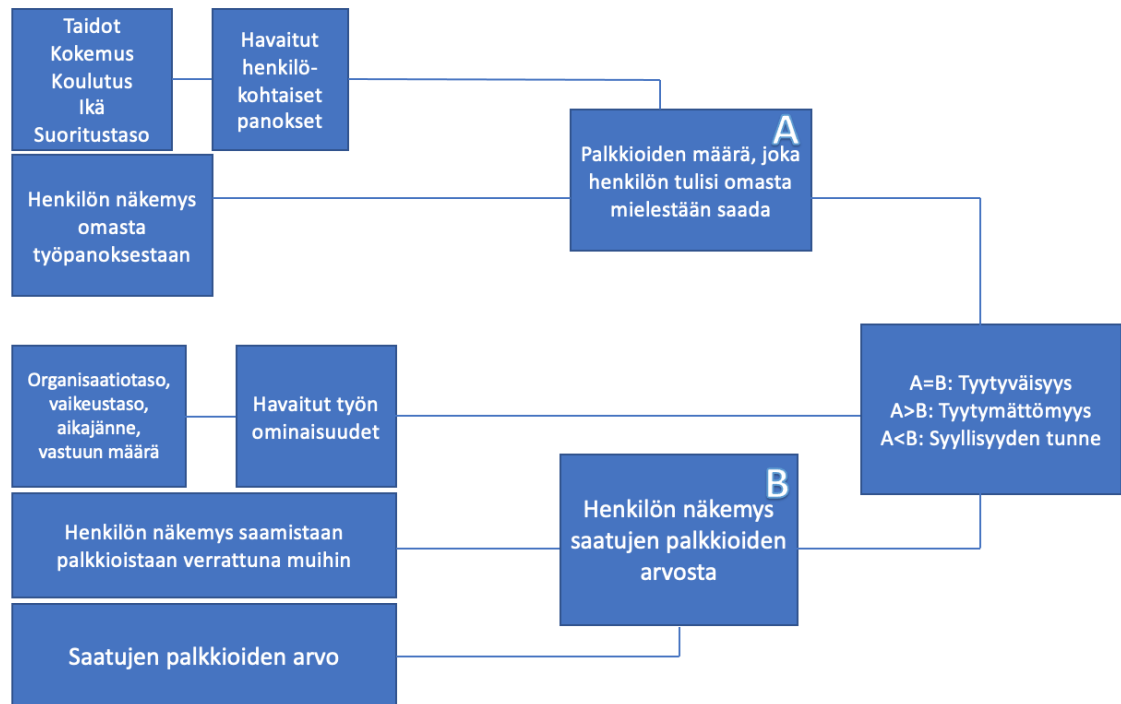
Kuvio 3. Herzbergin teorian mukaan työtyytyväisyyteen ja -tyytymättömyyteen vaikuttavat tekijät (Kauhanen 2009, 113).

Kuviosta 3 voi nähdä selkeästi, mitkä tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen sekä positiivisesti että negatiivisesti. Herzbergin teoriasta on tärkeä huomioida, että tietyt asiat voivat vaikuttaa vain joko tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen, vaikka useissa tutkimuksissa jälkeenpäin on todettu, että samat tekijät voivat vaikuttaa kumpaankin, sekä kokonaistyytyväisyyteen tai -tyytymättömyyteen. (Juuti 2006, 28–29.)

## 2.7 Lawlerin teoria

Toinen tunnettu teoria työtyytyväisyydestä on Lawlerin odotusarvoteoreettinen työtyytyväisyysmalli. Tässä teoriassa työntekijä vertailee jatkuvasti työnantajansa tarjoamaa tyydytystä siihen, mikä hänen näkemyksensä on siitä, mitä hänen pitäisi työstään saada. Lawlerin teorian mukaan tyytyväisyyteen palkkioita, esihenkilöä ja työn sisältöä kohtaan vaikuttavat samat tekijät. Tässä teoriassa palkkioilla tarkoitetaan sekä sisäisiä että ulkoisia palkkioita, joita työntekijä voi työstään saada, näitä ovat muun muassa rahapalkkiot, kiitokset, tunnustukset, tunne hyväksynnästä ja merkityksellisyys. (Juuti 2006, 29–31.)

Teorian keskiössä on se, että paras mahdollinen työtyytyväisyys muodostuu silloin, kun työntekijän vertailussa hänen saama tyydytys ja hänen näkemyksensä siitä, mitä tyydytystä hänen pitäisi saada, ovat tasapainossa keskenään. Henkilön näkemykseen tarkoituksenmukaisesta palkkiosta vaikuttaa muun muassa hänen vertailunsa vastaavan vii-teryhmän palkkioihin. On tärkeää ymmärtää, että henkilön on koettava palkkiot oikeudenmukaisiksi hänen tarjoamaansa työpanostaan kohtaan. Mikäli työntekijä kokee näiden olevan epätasapainossa keskenään, vaikuttaa se negatiivisesti työtyytyväisyyden tunteeseen. Mikäli henkilö saa työstään vähemmän palkkioita ja tyydytystä, kuin hän kokee ansaitsevänsä, kokee hän tästä tyytymättömyyden tunnetta. Henkilön saadessaan palkkioita enemmän kuin hän on mielestään työstään ansainnut, kokee hän yleensä syyllisyyden tunnetta. Näin ollen, on tärkeää, että työstä saatu tyydytys ja suoritettu työ ovat tasapainossa, sillä tämä johtaa työtyytyväisyyden tunteeseen. Tätä havainnollistetaan kuviossa 4. (Juuti 2006, 29–31.)



Kuvio 4. Havainnollistava kuva Lawlerin teoriasta ja työtyytyväisyyden muodostumisesta teorian mukaan (Juuti 2006, 30).

Lawlerin mukaan ei kuitenkaan ole kovinkaan yleistä, että työntekijät kokevat olevansa ylipalkittuja, sillä lähes aina vertailukohteista löytyy henkilöitä, jotka ovat paremmin palkittuja. Tämän lisäksi yksilöt tyypillisesti kokevat tekemänsä suoritteet toisten suorituksia tärkeämmäksi sekä oman työnsä myöskin merkityksellisemmäksi kuin muiden. Tämä johtaa siihen, että yksilöt kokevat ansaitsevansa suurempia palkkioita kuin muut – tästä syystä, työstä saatavat palkkiot eivät siis tyypillisesti lisää syyllisyyden tunnetta ja sitä kautta tyytymättömyyttä. (Juuti 2006, 30–31.)

### 3 Sitoutuminen

#### 3.1 Sitoutuminen käsitteenä

Korkea työtyytyväisyys vaikuttaa myönteisesti henkilöstön sitoutumiseen (Luukka 2019, 165.) Sitoutumisella tarkoitetaan henkilöstön myönteisiä ajatuksia työnantajaansa ja omaa organisaatiotaan kohtaan. Tyypillisesti sitoutumisella kuvataan työntekijän pysymistä yrityksessä ja työtehtävässä. Henkilöstö voi olla sitoutunut työssään esimerkiksi yleiseen yrityksen toimintaan, yrityksen arvoihin tai esimerkiksi johonkin yksittäiseen

henkilöön, kuten hänen esihenkilöönsä. Organisaation työntekijöiden vaihtuvuus vähenee, kun henkilöstö on sitoutunut yritykseen ja työtehtäviin. Tämän lisäksi yritykseen sitoutuneet henkilöt ovat tuottavia ja tehokkaita työssään, ja tyypillisesti he tekevät parhaansa yhteisten ja yksilöllisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Leiviskä 2011, 120–121.)

Sitoutunut henkilö tuntee olevansa tärkeä osa työyhteisöä ajatellen hänen panoksensa olevan merkityksellinen. Tämä luo työntekijässä intohimoa menestyä tehtävissään sekä halua antaa paras mahdollinen panos oman työnsä suorittamiseksi. Sitoutunut henkilöstö kokee organisaation tavoitteet, arvot ja vision myös itselleen tärkeäksi, mikä edistää luontaista halukkuutta toimia hänelle osoitetuissa työtehtävissä. Tällöin työntekijä kokee myös työn tuovan hänelle hyötyä tulevaisuutta ja uraa ajatellen. (Lampikoski 2005, 46.)

Yritykseen sitoutunut henkilöstö on monella tavalla tärkeä tekijä ajatellen menestyksestä toimintaa. Sitoutunut henkilöstö on töihin tullessaan täysin läsnä olevaa antaen tehtävillensä täyden panoksen fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti. Tehtäväänsä ja yritykseen sitoutumaton henkilö ei monesti toimi vastaavalla tavalla, vaan suorittaa työnsä minimitasolla hyödyntämättä hänen kykyjään kokonaisuudessa. Sitoutunut henkilöstö omaa aitoa intoa ja paloa yrityksen tavoitteita kohtaan sekä omistajuutta tehtäviinsä, mikä on suuri voimavara yrityksen tuloksekkaalle toiminnalle. (Luukka 2019, 163–164.) Sitoutunut henkilöstö on tyypillisesti toiminnassa mukana ulkoisten tekijöiden lisäksi myös sisäisesti motivoituneena. Tällöin työntekijä suorittaa työnsä vilpittömästi organisaation etua tavoitellen. (Leiviskä 2011, 120.) Myös tutkimuksien perusteella on todettu, että sitoutumisen taso on yhteydessä tuottavuuteen ja esimerkiksi myös sairaskuuluihin. Yritykseen sitoutuneet henkilöt ovat tuottavampia ja tyypillisesti heillä on vähemmän sairaspöissaoloja. (Piha 2017, 106; Saufi & Xin & Hongyun & Berhan & Mamun 2017, 428.)

Sitoutumista edesauttavia tekijöitä on useita. Pertti Jokivuori (Jokivuori 2002, 58–61.) tutki väitöskirjassaan eri tekijöiden yhteyttä sitoutumisen tasoon, joista yhdeksi tärkeimmistä nousi työtyytyväisyyden merkitys. Tämän myötä myös sitoutumiseen vaikuttaa muun muassa mahdollisuudet kehittyä ja edetä organisaatiossa, palkkaus, oman työn arvostus, yrityksen johtamistavat sekä kulttuuri ja työyhteisö.

### 3.2 Sitoutumisen muodostuminen

Sitoutuminen yritykseen on mahdollista määritellä kolmeen eri osaan, jotka ovat tunneperäinen sitoutuminen, jatkuvuussitoutuminen ja velvollisuudentuntoon perustuva normatiivinen sitoutuminen. Toteutuessaan nämä kaikki kolme yhdessä lisäävät työntekijän todennäköisyyttä pysyä työsuhteessaan pidemmän ajan. Jokaisessa on kuitenkin erilaiset vaikuttavat tekijät taustalla. (Leiviskä 2011, 121.)

Tunneperäinen sitoutuminen saa henkilön pysymään organisaatiossa puhtaasti hänen omien motiivinsa ja halujensa vuoksi. Tunneperäinen sitoutuminen vahvistuu silloin, kun henkilö pääsee vahvasti osaksi organisaatiota, jonka arvoja ja tapoja toimia hän myös aidosti arvostaa. Tunne vahvistuu, kun henkilö kokee identiteettinsä vahvistuvan tärkeäksi osaksi yrityksen henkilöstöä. Työnantaja voi omalta osaltaan vahvistaa tunneperäistä sitoutumista luomalla työyhteisön jäsenille tunteen arvostuksesta ja kunnioituksesta. (Leiviskä 2011, 121.)

Jatkuvuussitoutuminen tarkoittaa tilannetta, jossa henkilö kokee sen hetkisen työnantajansa käytännössä ainoaksi mahdollisuudeksi, jossa hänen on mahdollista työskennellä. Myös tunne siitä, että voi hävitä esimerkiksi yritykseen sijoitetun omaisuuden tai muuten yrityksen palveluksesta lähteminen aiheuttaa työntekijälle kuluja, voi lisätä tämän kaltaista sitoutumista työnantajaansa. Jatkuvuussitoutumista voi aiheuttaa esimerkiksi korkea palkkataso, jollaista työntekijän ei ole mahdollista saada muualta. (Leiviskä 2011, 121.)

Näiden lisäksi sitoutumiseen vaikuttaa myös normatiiviset tekijät. Tunne normatiiviseen sitoutumiseen vahvistuu, kun työntekijä alkaa saamaan työnantajaltaan etuja, jotka herättävät hänessä ikään kuin velvollisuuden tunnetta suorittaa työtään työnantajalle. Normatiivisesti organisaatioon sitoutunut työntekijä ei tunne aitoa halua ja iloa työskennellessään yrityksessä, mutta kuitenkin tuntisi syyllisyyttä lähtiessään organisaatiosta. Tämä tunne saa työntekijän sitoutumaan tehtäväänsä ja työnantajaansa, mikä ei ole kuitenkaan pitkäkestoista ja kannattavaa. (Leiviskä 2011, 122.)

Jokainen näistä tekijöistä lisää työntekijän sitoutumista ja pienentää todennäköisyyttä työnantajan vaihtamisesta. Näitä verrattaessa voi kuitenkin todeta, että työnantajalle ja työntekijälle myönteisin tapa sitoutua on tunneperäistä. Vahva tunneside ja myönteiset

ajatukset työnantajaa kohtaan saavat työntekijän myös toimimaan tehokkaasti ja vilpittömästi yrityksen tavoitteiden eteen. Tunneperäinen sitoutuminen vähentää myös tutkitusti enemmän vaihtuvuutta verrattuna normatiiviseen sitoutumiseen ja jatkuvuussitoutumiseen. Myös sairauspoissaolot vähenevät ja työsuoritteet tehostuvat. Jatkuvuussitoutuminen saa työntekijät toimimaan tasolla, joka heiltä vaaditaan työnkuvansa puolesta. Ylimääräinen työpanos jää heiltä monesti saamatta, sillä ajatuksena heillä on vain säilyttää työpaikkansa säilyttääkseen etunsa säilyttääkseen ja kulut välttääkseen. Normatiivisesti sitoutuneet henkilöt antavansa monesti laadukkaan työpanoksen työllensä, mutta työssä ei kuitenkaan näy samanlaista tunnetta, iloa ja intoa kuin tunneperäisesti sitoutuneella henkilöllä. Tämä saa myös monesti aikaan etäisen suhteen työnantajansa. (Leiviskä 2011, 121–124.)

Sitouttaessaan henkilöstöä, työnantajan tulisi vahvasti miettiä toiminnan kehittämistä pitäen mielessä sekä tunneperäinen ja normatiivinen sitoutuminen. Tilannetta, jossa työntekijät tuntevat vahvaa jatkuvuussitoutumista, tulisi välttää. Mikäli sekä tunneperäinen että normatiivinen sitoutuminen saadaan toteutettua ja jatkuvuussitoutumisen tunteet kyetään ehkäisemään, on organisaation tuloksetekokyky ja henkilöstön suoritustason mahdollista olla korkea sitoutumisen puolesta. Henkilöstö, joka kokee organisaation tarjoamat mahdollisuudet työskennellä mielekkääksi ja heitä arvostavaksi, on tuottavampi. Tutkitusti työyhteisö, jossa yhteishengen merkitystä väheksytään, on vähemmän tuottava. (Leiviskä 2011, 122–124.)

## **4 Tutkimusmenetelmä ja toteutus**

### **4.1 Tutkimusmenetelmä**

Opinnäytetyössä hyödynnettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua kyselyä, joka sisälsi valmiit vastausvaihtoehdot sisältäviä kysymyksiä sekä laadullisia avoimia kysymyksiä. Kyselyn tekemiseen käytettiin e-lomaketta, koska tuloksiin haluttiin suurempi otanta sekä mahdollisuus käsitellä ja analysoida tietoa helpommin. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin kysely, sillä tämä on hyvä tapa saada aineistoa useilta vastaajilta, minkä lisäksi kysyminen monipuolisesti eri aiheista on mahdollista. E-kyselyn avulla kerätyn tiedon analysoiminen tietokoneella on nopeaa ja tehokasta. (Saunders & Lewis & Thornhill 2007, 472; Hirsjärvi ym. 2007, 188–190.)



#### 4.2 Kysely tutkimusmenetelmänä ja aineiston käsittely

Tutkimusmenetelmänä käytetty kysely valittiin, sillä tavoitteena oli kerätä laaja aineisto tietyistä aiheista mahdollisimman tehokkaasti. Kyselyn avulla oli mahdollista saada syvällinen ymmärrys tutkittavista aiheista. Tietoa tarvittiin analyysia varten suurelta osalta toimeksiantajayrityksen henkilöstöä, ja tähän tarkoitukseen kysely soveltuu erinomaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.)

Kyselyssä valittiin käytettäväksi sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä, joihin kaikkiin oli pakko vastata. Suljettuja kysymyksiä hyödynnettiin, jotta oli mahdollista saada mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa eri työtyytyväisyystekijöiden merkityksestä työsuhteen eri vaiheissa. Suljetut kysymykset mahdollistavat myös tilastollisesti vertailtavan tiedon keräämisen, jota tarvittiin ensisijaisesti tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi. (Vehkalahti 2014, 25.) Avoimet kysymykset lisättiin kyselyyn mukaan tukemaan suljettuja kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä oli mahdollista saada laajempaa ymmärrystä ja käsitystä siitä, miksi henkilöstö valitsi tietyt arvot suljettuihin kysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 196.)

Kyselyyn valitut työtyytyväisyyteen liittyvät tekijät ovat johdettu kirjallisuuskatsauksen perusteella. Juuri nämä kyselyssä selvitetty työtyytyväisyystekijät (työyhteisö ja kollegat, yrityskulttuuri ja yrityksen arvot, laadukkaat työvälineet sekä -tilat, palkka ja palkkakehitys, työtehtävien merkityksellisyys, luontoisedut, urakehitysmahdollisuudet, mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen ja organisaation johtamistavat) valittiin, sillä toimeksiantajayrityksen henkilöstöpäällikkö koki nämä tärkeiksi tutkimuskohteiksi. Aiheita oli yhteensä yhdeksän, ja tästä syystä kyselytutkimus todettiin sopivaksi menetelmäksi kerätä tietoa näin monesta aiheesta yhdenaikaisesti.

Kyselyn avulla oli tavoitteena kerätä monipuolista tietoa eri työtyytyväisyystekijöiden tärkeyden muutoksista työsuhteiden aikana. Kerätyllä tiedolla on tarkoitus parantaa tietoisuutta siitä, miten henkilöstöä olisi mahdollista sitouttaa organisaatioon paremmin työtyytyväisyystekijöiden avulla. Kysely alkoi vastaajan perustietojen kartoituksella. Tämän jälkeen kysyttiin työtyytyväisyystekijöiden tärkeyttä työsuhteen alkuvaiheessa avoimin sekä suljetuin kysymyksiin, minkä jälkeen kysyttiin samat kysymykset, jotka koskivat työsuhteen nykyhetkeä. Näillä kysymyksillä oli mahdollista selvittää sitä muutosta, mikä tapahtuu työsuhteen aikana.

On tärkeää, että kyselylomake suunnitellaan sekä toteutetaan tarkasti ja huolellisesti, jotta saatu tieto on mahdollisimman hyvin analysoitavissa (Hirsjärvi ym. 2007, 197). Kyselylomakkeen kysymykset mietittiin tarkkaan ja niiden järjestystä ja sisältöä pohdittiin huolellisesti. Kun kysymykset ja niiden sisältö oli valittu, alettiin miettimään kyselyssä hyödynnettävää alustaa. Kyselyn alustaksi valittiin Surveypal. Tämä valittiin kyselyn toteuttamiseen, sillä Surveypalin avulla kerätyn tiedon analysointi on mahdollista monipuolisesti. Surveypalin analytiikka mahdollistaa tiedon suodatuksen monilla eri termeillä samanaikaisesti. Tämä mahdollisti tiedon analysoinnin esimerkiksi alun taustaa kartoittavien kysymyksien näkökulmasta. Vastauksista saatua tietoa oli mahdollista analysoida esimerkiksi vain tiettyyn osastoon kuuluvien henkilöiden vastausten perusteella.

Kun kysely oli luotu Surveypal-alustalle, aloitettiin testaaminen rajatulla vastaajajoukolla. Näin kyselystä voitiin tunnistaa virheitä ja ongelmia ennen sen lähettämistä varsinaiselle vastaajajoukolle. Kyselylomake lähetettiin vastattavaksi neljälle koehenkilölle toimeksiantajayrityksen ulkopuolelta, minkä jälkeen heiltä kerättiin palautetta lomakkeen selkeydestä ja toimivuudesta. Palautteen perusteella tehtiin korjauksia. Nämä toimenpiteet tekemällä kyselyn toimivuutta voitiin vahvistaa. (Hirsjärvi ym. 2007, 199; Saunders ym. 2007, 397).

Kysely lähetettiin saatekirjeen (liite 2) kanssa toimeksiantajayrityksen henkilöstölle sen jälkeen, kun kyselylomake oli testattu huolellisesti ja todettu toimivaksi. Huolellisesti laaditulla saatekirjeellä motivoidaan kohdehenkilöitä vastaamaan. Saatekirjeessä myös huomautettiin, että vastaaminen suositellaan tehtäväksi tietokoneella, sillä testausvaiheessa huomattiin, että kysely ei mukaudu toimivaan muotoon puhelimen näytölle. On tärkeää, että vastaajat ohjataan käyttämään oikeaa välinettä vastaamiseen. Saatekirjeen jälkeen on myös tärkeää lähettää muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta ennen lomakkeen sulkeutumista. (Saunders ym. 2007, 389–391.)

Kyselylomake hyväksytettiin kohdeyrityksen HR-osastolla ennen sen lähettämistä henkilöstölle. Kysely (liite 1) lähetettiin vastattavaksi kaikille kohdeyrityksen työntekijöille asemasta tai työtehtävistä riippumatta. Kyselyn vastaanotti yhteensä 57 henkilöä, joista 30 vastasi kyselyyn. Näin ollen vastausprosentti oli 53. Vehkalahti toteaa (2014, 44.), että tavallisesti kyselytutkimusten vastausprosentti on nykyään tyypillisesti alle 50. Näin ollen vastausprosentti tässä kyselytutkimuksessa oli hyvä. Lomake lähetettiin kohdeyrityksen henkilöstölle sähköpostiviestillä 24.2.2021. Vastausaikaa oli 5.3.2021 saakka.

Vastaamiseen liittyen lähetettiin muistutusviesti 3.3.2021, minkä jälkeen vastaajien lukumäärä nousi vielä. Kyselyyn pääsi vastaamaan osoitteesta <https://q.surveypal.com/Opinnaytetyokyselylomake>.

Surveypal-alustasta on mahdollista siirtää kerätty tieto eri ohjelmiin analysoitavaksi. Analysointityökaluna käytettiin Excel-ohjelmaa, jolla luotiin pylväsdiagrammit analysoinnin tueksi. Kyselystä saatujen avoimien vastauksien analysoinnissa hyödynnettiin toistuvuuksien löytämistä. Avointen vastausten jäsentelyyn käytettiin avuksi Exceliä. (Saunders ym. 2007, 478.)

## **5 Kyselyn tulokset**

### **5.1 Vastaajajoukko**

Kyselyn kolmella ensimmäisellä kysymyksellä kartoitettiin vastaajajoukkoa työskentelyvuosien, osaston sekä sen perusteella, että oliko yritys X ensimmäinen koulutusta vastaava työpaikka. Kysymykset kysyttiin, jotta aineistoa voidaan analysoida haluttujen suodattimien perusteella analysointivaiheessa. Tämä mahdollistaa tiedon keräämisen useiden eri näkökulmien pohjalta.

Ensimmäisessä kysymyksessä kerättiin tietoa työskentelyvuosista yrityksessä X. Vastausvaihtoehdot valittiin alle 1 vuosi, 1–3 vuotta ja yli 4 vuotta, jotta anonymiteetti säilyy. Mikäli vastausvaihtoehdot olisivat olleet laajemmalla haarukalla, olisi osaston ja työskentelyvuosien perusteella ollut mahdollista päätellä tiettyjen vastaajien identiteetti.

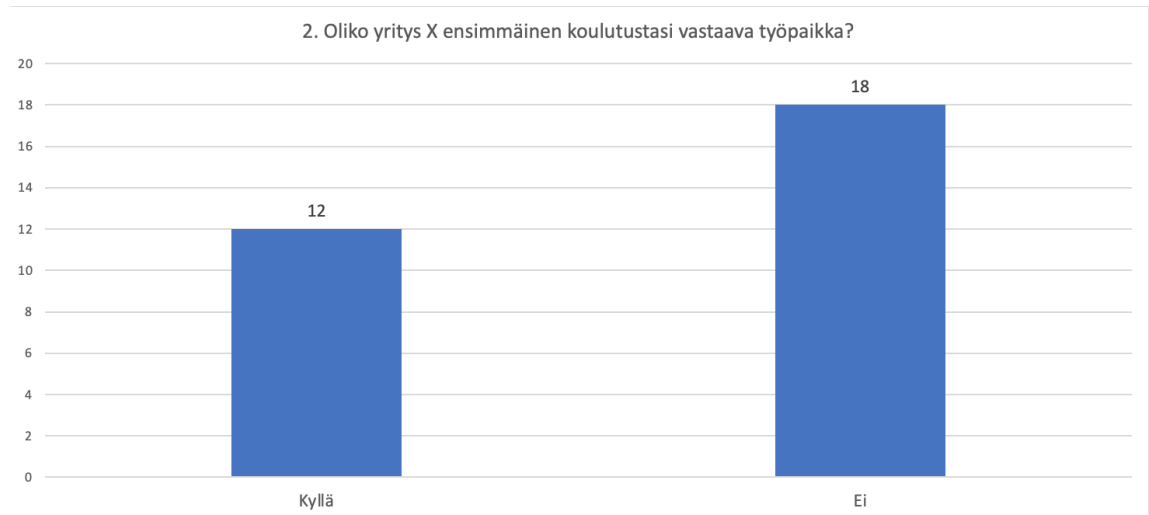


Kuvio 5. Vastaajien työskentelyvuodet yrityksessä X.

Kuviosta 5 on nähtävillä, että suurin osa, 16 vastaajaa, on työskennellyt yrityksessä X 1–3 vuotta. Vastaajista alle yhden vuoden yrityksessä X on työskennellyt 8 vastaajaa, ja yli neljä vuotta työskennelleitä on 6.

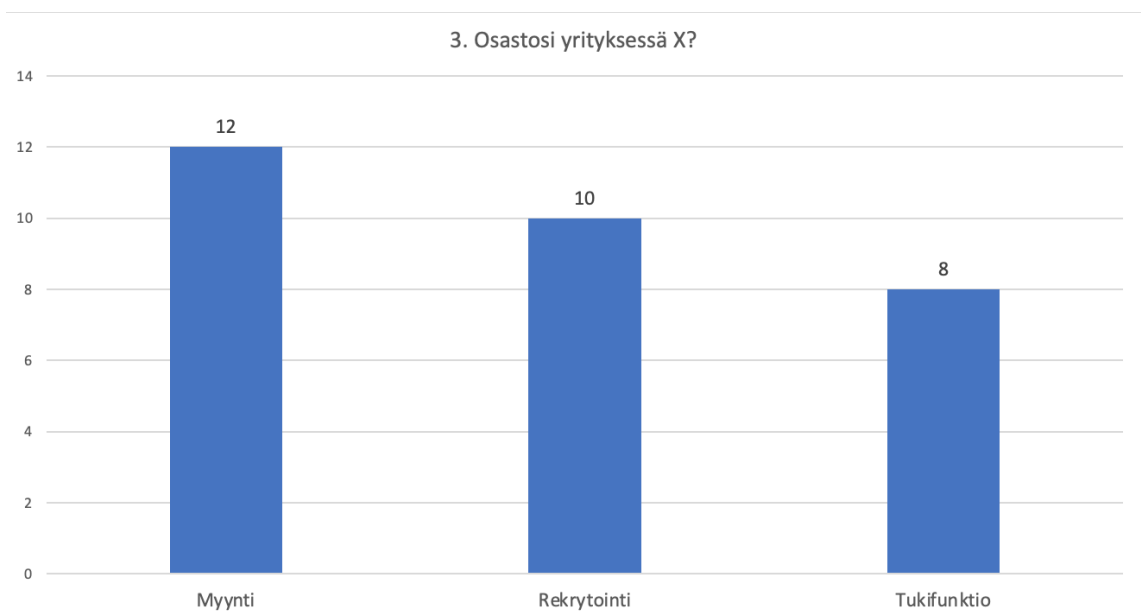
Työskentelyvuodet otettiin analysoitaessa huomioon, kun tuloksia käytiin niiden osalta läpi. Muissa analyysissä, esimerkiksi koko vastaajajoukkoa ja osastoa analysoitaessa tarkkoja työskentelyvuosia ei huomioitu, vaan keskityttiin analysoimaan tietoa työsuhteen alun ja nykyhetken välillä. Vastauksien keruun aikana yrityksen X uusimmat työntekijät olivat työskennelleet noin viisi kuukautta, ja näin ollen kaikilla vastaajilla on ollut jo näkemys kyselylomakkeella kysyttyihin kysymyksiin.

Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin, että oliko yritys X vastaajan ensimmäinen koulutusta vastaava työpaikka (kuvio 6). Tämän kysymyksen avulla oli mahdollista analysoida uran vaiheen merkitystä siihen, miten työtyytyväisyystekijöiden merkitys muuttuu työsuhteen aikana. Vastaajista 12 vastasi yrityksen X olevan ensimmäinen koulutusta vastaava työtehtävä, ja vastaajista 18 on työskennellyt jo aiemmin koulutustaan vastaavissa työtehtävissä.



Kuvio 6. Vastaajien uratilannetta kartoittava kysymys.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin vastaajan osastoa toimeksiantajayrityksessä (kuvio 7). Tämä mahdollisti tulosten analysoinnin jokaisen osaston (myynti, rekrytointi, tukifunktio) osalta erikseen. Näin voidaan verrata, onko tekijöissä eroavaisuuksia ja onko merkittäviä muuttujia, joita tulisi ottaa huomioon eri osastojen välillä. Vastaajista suurin osa, 12 henkilöä, oli myyjiä. 10 vastaajaa oli rekrytointin osastolta ja 8 kappaletta vastaajia tukifunktioista. Tukifunktioon on määritetty henkilöstöhallinto, talousosasto ja muut toimintaa tukevat henkilöt.



Kuvio 7. Jakauma eri osastojen välillä.

## 5.2 Työtyytyväisyystekijöiden muutokset eri vastaajaryhmissä

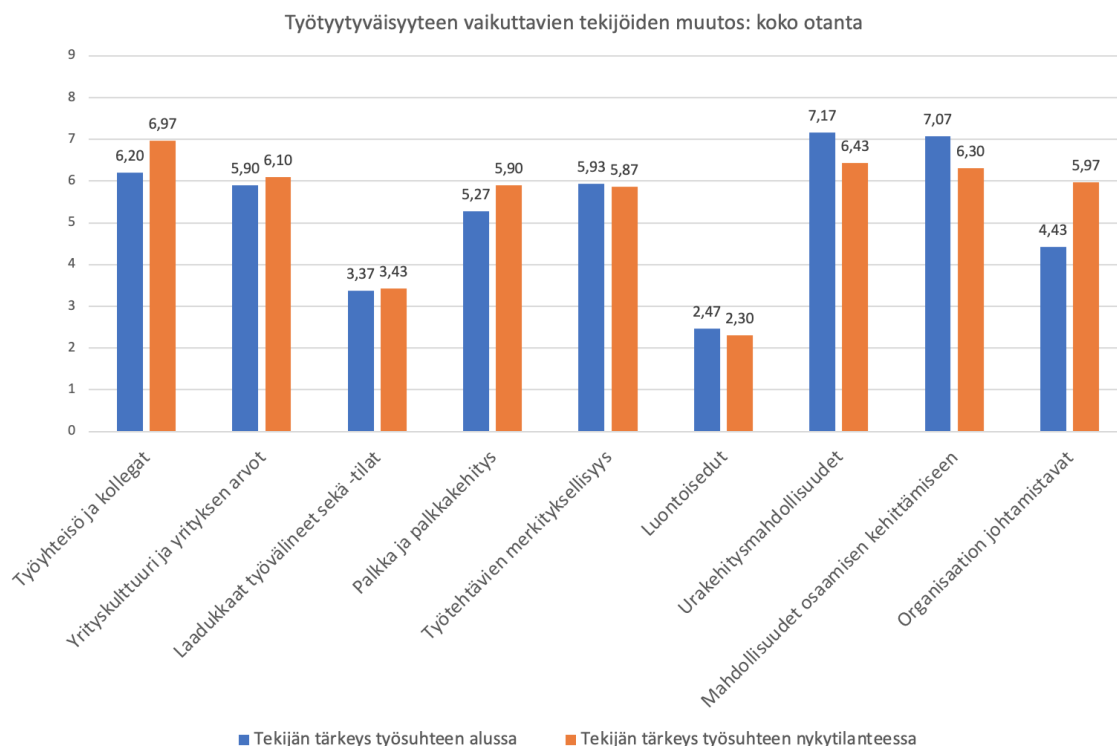
### 5.2.1 Tuloksien esittely

Perustietoihin liittyvien kysymyksien jälkeen vastaajille esitettiin kysymykset, joilla selvitettiin työtyytyväisyystekijöiden tärkeyttä työsuhteen alussa (kysymykset 4, 5 ja 6) sekä työsuhteen nykyhetkessä (kysymykset 7, 8 ja 9). Seuraavissa taulukoissa analysoidaan työtyytyväisyystekijöiden muutosta eri vastaajaryhmissä. Vastaajaryhmää analysoidaan erilaisilla suodattimilla, jotka ovat koko vastaajaryhmä, työskentelyosasto, työkokemusvuodet yrityksessä X sekä se, oliko yritys X ensimmäinen koulutusta vastaava työpaikka.

Seuraavissa kappaleissa näkyvät kuviot kuvaavat eri työtyytyväisyystekijöiden merkitystä henkilöstölle työsuhteen alussa sekä nykytilanteessa. Sininen pylväs kuvastaa työsuhteen alkua ja oranssi pylväs nykyhetkeä. Pylväiden päällä olevat numerot kuvaavat tekijän tärkeyttä vastauksien keskiarvolla, joka ovat välillä 1-9. Vastaajien piti valita kysymyksissä 4. ja 7. jokainen arvo väliltä 1-9 yhden kerran. Arvo 1 kuvasti vähiten tärkeää työtyytyväisyystekijää ja arvo 9 tärkeintä tekijää. Tällä vastaustavalla oli mahdollista kerätä tietoa työtyytyväisyystekijöiden tärkeydestä suhteessa toisiinsa. Tässä opinnäytetyössä haluttiin nimenomaan selvittää tärkeysjärjestystä, jotta saatiin eroja aikaiseksi eri tekijöiden välille. Mikäli vastausvaihtoehdot olisivat olleet vapaasti valittavissa esimerkiksi välillä 1–5, olisi vastauksista luultavasti ollut havaittavissa paljon arvoa 5, mikä ei olisi palvellut opinnäytetyön tavoitetta.

### 5.2.2 Tulokset koko otannan vastauksista

Koko vastaajaryhmän tuloksia (kuvio 8) tarkasteltaessa huomaa, että muutoksia työtyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden tärkeydessä on havaittavissa, kun mitataan kaikkia vastaajia. Muutoksia on tapahtunut etenkin työyhteisössä ja kollegoissa, palkassa ja palkkakehityksessä, urakehitysmahdollisuuksissa, osaamisen kehittämismahdollisuuksissa ja organisaation johtamistavoissa. Tämä kuvaa hyvin yleistä muutosta organisaatiossa, mutta tulevaisuudessa tulokset pilkotaan vielä pienempiin osiin eri vastaajaryhmien näkökulmista.



Kuvio 8. Koko vastaajaryhmän tulokset työtyytyväisyystekijöiden tärkeyden muutoksesta työsuhteen aikana.

Avoimissa kommenteissa vahvasti pinnalle nousevia teemoja koko vastaajajoukossa työsuhteen alussa olivat tärkeys saada urakehitys alkuun ja saada kokemusta ja urakehitystä opintoja vastaavista tehtävistä, kiinnostus osaamisen kehittämiseen, arvojen ja kulttuurin merkitys sekä palkkataso. Avoimissa kommenteissa oli kerrottu muun muassa seuraavaa:

- ”Tullessani yritykseen töihin, tavoitteenani oli saada jalka oven väliin ja päästä työskentelemään koulutustani vastaaviin tehtäviin ja kehittää osaamistani”
- ”Aiemmassa työssä palkkataso oli todella matala, joten se oli tärkeä kriteeri uudelle työlle. Uskon jatkuvaan oppimiseen ja sen merkitykseen työelämässä, joten osaamisen kehittäminen ja uudet mahdollisuudet oli tärkeä kriteeri”
- ”Yritys X:n yrityskulttuuri oli erittäin houkutteleva ja halusin siihen mukaan. Urakehitysmahdollisuudet vaikuttivat lupaavilta, sillä nuoriin osajiin uskotaan.”

Kaikkiaan koko vastaajajoukolla oli melko vaihtelevia vastauksia. Avoimia vastauksia tuli hyvin monipuolisesti, mutta edeltävän kaltaiset vastaukset korostuivat eniten.

Työsuhteen nykyhetkessä avoimien vastauksien perusteella vahvimpana teemana nousi selvästi työyhteisö ja kollegat. Myös organisaation johtamistavat, sekä työtehtävien merkityksellisyys korostuivat. Seuraavana kolme avointa vastausta työsuhteen nykyhetken osalta:

- ”Työtehtävien merkityksellisyys ja mielenkiintoisuus on nykyään se ykkösjuttu, minkä myötä töissä jaksaa puskea päivästä toiseen. Yrityskulttuureja ja yrityksen arvoja on niin paljon erilaisia, ettei sitä osaa välttämättä tarpeeksi arvostaakaan yrityksestä X ennen kuin vaihtaa ”huonompaan”.”
- ””Organisaation johtamistavat” - Koen, että työtyytyväisyys ja työssä viihtyminen lähtee hyvästä johtamisesta ja esimiehistä. Avoin, reilu sekä kehittävä johtaminen ovat mielestäni tärkeitä, jotta henkilö voi kokea onnistumisen tunteita ja kehittää omaa osaamistaan sekä tehdä työnsä mahdollisimman motivoituneesti.”
- ”Työyhteisö tuo yhteenkuuluvuutta. Muut asiat pitävät motivaatiota yllä.”

Koko vastaajajoukon osalta sekä avoimia että suljettuja vastauksia tarkasteltaessa on havaittavissa, että muutoksia tärkeimpien tekijöiden osalta on tapahtunut. Tärkeimmäksi on noussut työyhteisö. Urakehitys ja osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien tärkeys on hieman laskenut, kun taas johtamisen ja työtehtävien merkityksellisyyden merkitys ovat nousseet.

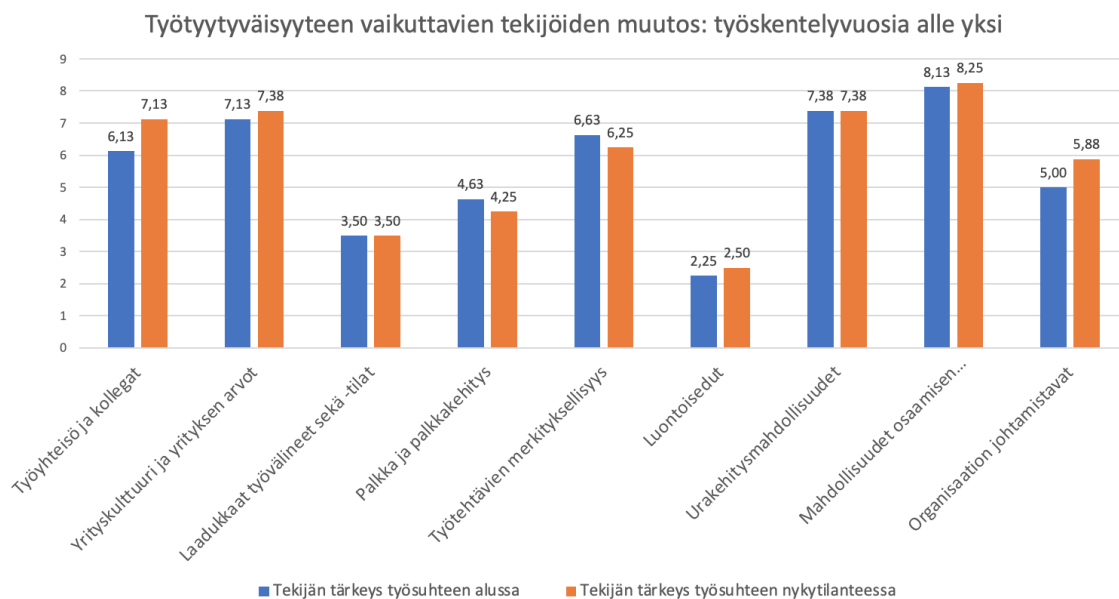
Sekä työsuhteen alku- että nykytilanteessa vähiten tärkeiden, luontoisetujen ja työvälineiden ja tilojen, osalta muutosta ei juurikaan ole tapahtunut. Vähiten tärkeimpinä tekijöinä sekä alku- että nykytilanteessa oli luontoisedut sekä työvälineet ja -tilat. Avoimien kommentit olivat lähes alku- ja nykytilanteessa saman kaltaisia:

- ”Luontoisedut ja työvälineet ovat kuitenkin yleensä vähintään keskinkertaiset, joten riittävät hyvin. Ne eivät sinällään vaikuta valintaan työpaikan suhteen.”
- ”Luontoisedut eivät herätä minussa suuria tunteita, ja koen niiden merkityksen vähäiseksi verrattuna muihin listattuihin asioihin.”
- ”Työvälineet ja työtilat ovat varmaan toimistotehtävissä nykyään aika samalla tasolla useimmissa yrityksissä ja etätöön lisääntyessä ne painavat entistä vähemmän. - -”

### 5.2.3 Tulokset työskentelyvuosien perusteella

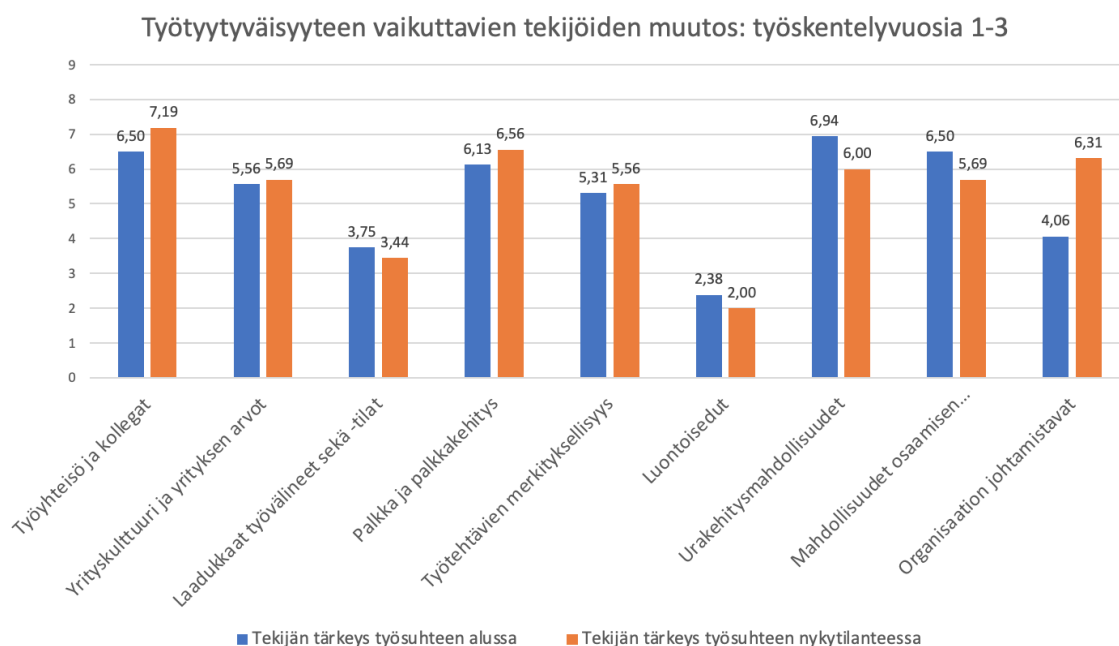
Kyselytutkimuksen ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin vastaajan työskentelyvuodet toimeksiantajayrityksessä, minkä perusteella tuloksia analysoitiin.





Kuvio 9. Yrityksessä X alle vuoden työskennelleiden henkilöiden vastaukset.

Kuviosta 9 on havaittavissa, että alle vuoden työskennelleillä henkilöillä ei ole juurikaan havaittavissa merkittäviä muutoksia. Avoimista vastauksista on pääteltävissä, että työyhteisön merkitys on noussut jo lyhyenkin työskentelyn aikana, mutta muita suuria muutoksia ei ole havaittavissa. Avoimissa oli myös mainittu, että näin lyhyen työsuhteen aikana ei ole vielä ehtinyt tulla suuria muutoksia ajatuksiin, mikä on looginen ja ymmärrettävä maininta.

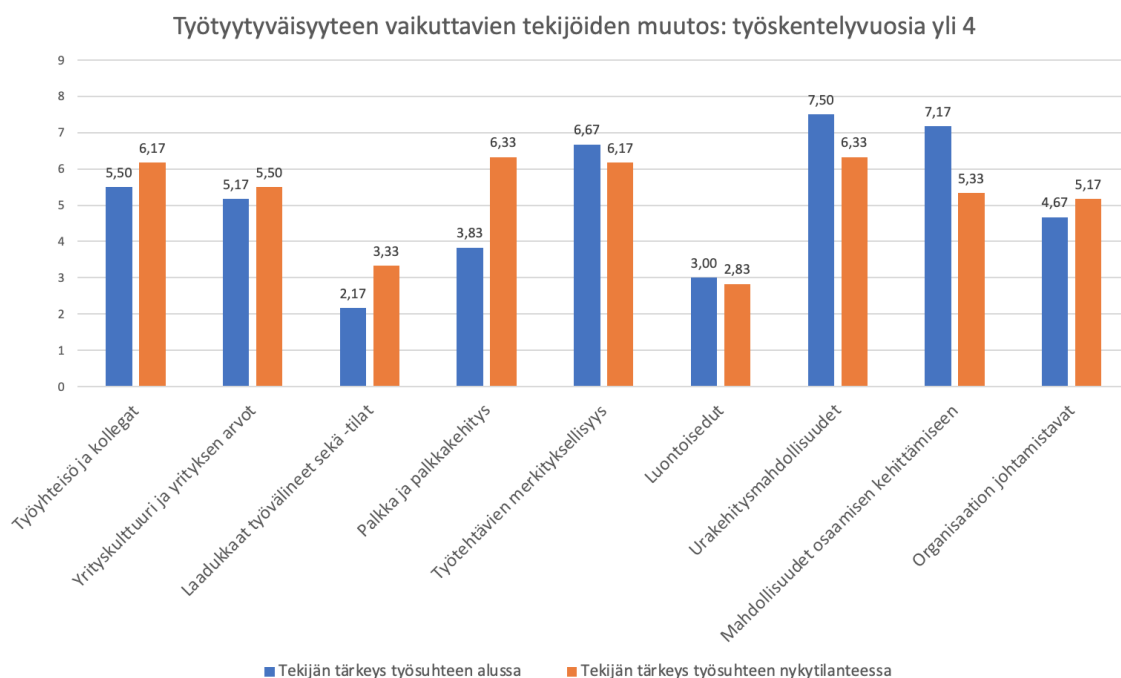


Kuvio 10. Yrityksessä X 1–3 vuotta työskennelleiden henkilöiden vastaukset.

Kuten kuviosta 10 on havaittavissa, muutoksia työtyytyväisyystekijöiden merkityksestä alkaa olla havaittavissa, kun aika työsuhteessa pitenee. Nousua on nähtävissä etenkin johtamisen merkityksessä. Myös työyhteisön ja kollegoiden tärkeydessä näkyy kasvava muutos.

Johtamistapojen merkitys nousee merkittävästi arvosta 4,06 arvoon 6,31. On siis havaittavissa, että henkilöstö alkaa arvostamaan laadukasta johtamista enemmän työsuhteen ollessa 1–3 vuotta yrityksessä X. Johtamisen merkitys on suurin työyhteisön ja kollegoiden jälkeen. Tämän jälkeen tulevat palkkatason sekä urakehitysmahdollisuuksien merkitys.

Vaikka urakehitysmahdollisuuksien pylvään arvo on melko korkea nykytilanteessa, 6,0, on tuossa havaittavissa sen merkityksen laskemista, kuten myös osaamisen kehittämisen mahdollisuuksissa. Tämä lasku näkyy myös avoimista vastauksista, sillä hyvin vahvana teemana työsuhteen alkuvaiheen vastauksissa nousee esille urakehitysmahdollisuudet ja osaamisen kehittämisen tärkeys. Tämä teema ei ole yhtä vahva nykytilannetta kuvaavissa avoimissa vastauksissa, joista on sen sijaan havaittavissa selkeästi laadukkaan johtamisen merkitys sekä kollegoiden ja työyhteisön tärkeys.



Kuvio 11. Yli 4 vuotta yrityksessä X työskennelleiden henkilöiden vastaukset.

Kuviosta 11, joka kuvaa yli 4 vuotta kohdeyrityksessä työskennelleitä, on selkeästi havaittavissa suurempia muutoksia kuin kuvioiden 10 ja 9 pylväsdiagrammeista. Tässä pylväsdiagrammissa lähes kaikissa tekijöissä näkyy merkittäviä muutoksia. On yllättävää huomata myös suuri muutos laadukkaiden työvälineiden sekä -tilojen merkityksellä, vaikka arvo ei itsessään olekaan korkea.

Suurin muutos on erittäin selkeästi havaittavissa palkan merkityksessä. Selvästi pidemmän työsuhteen aikana kokemuksen kertyessä, myös palkan merkitys nousee suuresti. Ero työsuhteen alun sekä nykyhetken arvojen välillä on suuri muuttuen arvosta 3,83 arvoon 6,33.

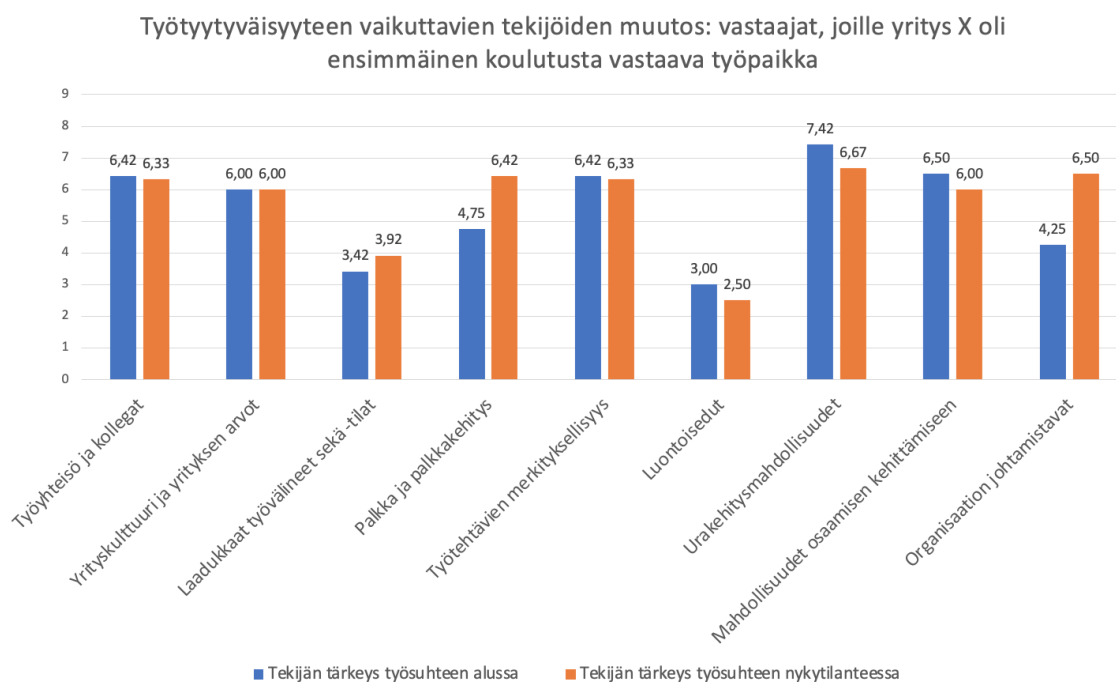
Seuraavaksi suurimmat muutokset ovat havaittavissa urakehitysmahdollisuuksissa sekä osaamisen kehittämisessä. Nämä ovat laskusuunnassa, mutta muutos on kuitenkin merkittävä. Tästä on havaittavissa, että työsuhteen pidentyessä, urakehitysmahdollisuuksien merkitys verrattuna esimerkiksi palkkatason tärkeyteen kääntyy lähes päinvastoin. Urakehitysmahdollisuuksien ja palkan tärkeys on nykytilanteessa sama, 6,33.

Myös avoimet vastaukset tukevat pylväsdiagrammin tietoa. Työsuhteen alussa avoimissa on kerrottu urakehitysmahdollisuuksien olevan hyvin tärkeä asia, minkä lisäksi myös esimerkiksi halu uudelle epämukavuusalueelle pääsemiseen mainittiin. Tämä teema ei ole yhtä vahva nykytilanteen avoimissa vastauksissa. Palkka mainitaan muutamiaan otteeseen, mutta myös työyhteisön merkitys on noussut monissa vastauksissa vahvasti esille.

Tässä voidaan myös verratta alle 1 vuoden, 1–3 vuotta sekä yli 4 vuotta työskennelleiden vastaajien pylväsdiagrammien oransseja palkkeja keskenään. Tässä voidaan havaita tiettyjä trendejä, esimerkiksi osaamisen kehittämisen merkitys vähentyy jatkuvasti, mitä pidempi työsuhte on vertailussa. Myös yrityskulttuurin merkitys vähentyy.

#### 5.2.4 Tulokset koulutusta vastaavuuden perusteella

Tässä kappaleessa analysoidaan tuloksia kysymyksen 2. pohjalta, jossa kysyttiin, oliko yritys X ensimmäinen koulutusta vastaava työtehtävä. Kuviosta 12 voi päätellä, että niille, joille yritys X on ollut ensimmäinen koulutusta vastaava työpaikka, suurin muutos tapahtuu organisaation johtamistapoihin sekä palkkaan liittyen. Johtamistapojen merkitys nousee melko huomattavasti arvosta 4,25 arvoon 6,50, ja palkan ja palkkakehityksen merkitys muuttuu arvosta 4,75 arvoon 6,42. Nämä ovat melko merkittäviä muutoksia verrattuna muihin arvoihin, jotka pysyvät lähes samalla tasolla. Laskevia muutoksia on tapahtunut vain hieman sekä urakehitysmahdollisuuksien että osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien tärkeyksissä. Laadukkaiden työvälineiden sekä -tilojen kohdalla voidaan havaita nousua arvosta 3,42 arvoon 3,92. Tämä jää kuitenkin vähiten tärkeäksi tekijäksi luontoisetujen kanssa, jossa puolestaan on havaittavissa laskua.



Kuvio 12. Vastaajat, joille yritys X oli ensimmäinen koulutusta vastaava työpaikka.

Työsuhteen alkuun liittyviä avoimia vastauksia tarkastellessa löytyi useita kommentteja, jotka liittyivät urakehityksen sekä osaamisen kehittämisen tärkeyteen. Tämän lisäksi myös kulttuurin ja arvojen merkitystä nostettiin esille.

- "Tiesin aika lailla minkälaista työyhteisöä kaipasin työtä hakiessani, ja yritys X teki vaikutuksen siinä. Kävin esimerkiksi kurkkimassa yritys X:n somea rekryprosessin aikana saadakseni pieniä vilauksia siitä, millainen meno täällä toimistolla on. Olin myös jo aiemmin työelämässä todennut kollegat erittäin tärkeiksi, ja toivoin että täältä löydän omanhenkisiä työkavereita."
- "Mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen = yritykseen X hakiessa etsin ensimmäistä oman alan työpaikkaa, ja kaikista tärkeintä oli päästä tekemään rekrytoinnin työtehtäviä. Kaikesta muusta oli valmis joustamaan. Tärkeintä oli saada CV-merkintä omalta alalta ja päästä oppimaan."
- "Urakehitysmahdollisuudet = sama homma kuin edeltävään. Nollasta lähdettiin liikkeelle osaamisessa, eli sinänsä urakehitystä oli jo se, jos sai tehdä isompia tunteja osa-aikaisena, ja oli näkymää määräaikaisen työsuhteen jälkeen."

Työsuhteen nykyhetkeen liittyvistä avoimista vastauksista on huomattavissa useita määntöjä johtamisen sekä palkan tärkeydestä, esimerkiksi seuraavasti:

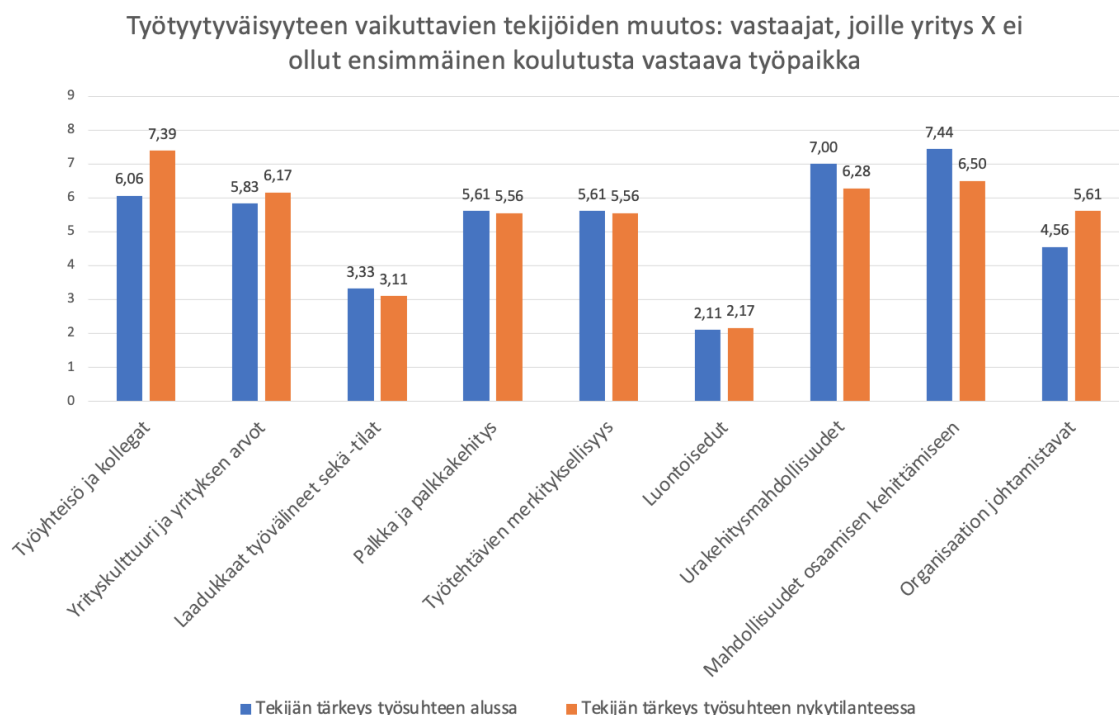
- "Organisaation johtamistavat näkyvät kaikessa, millaiset mahdollisuudet työssä on onnistua sekä miten arjessa yksilö pystyy kehittymään. Tunnistetaanko yksilön vahvuudet ja miten niitä huomioidaan. Palkka vuorostaan vaikuttaa kaikessa, mitä elämässä työn ulkopuolella voi tehdä ja kokea."
- "Pidän äärimmäisen tärkeänä sitä, millainen johtamiskulttuuri työpaikalla on, etenkin kun monenlaista johtamista on työelämässä nähnyt ja kokenut. - -"

Avoimet vastaukset vähiten tärkeistä asioista liittyivät sekä työsuhteen alun että nykyhetken vastauksissa lähtökohtaisesti luontoisetuihin sekä työvälineisiin ja -tiloihin. Myös palkkaan sekä työyhteisöön ja arvoihin liittyen tuli mielenkiintoisia kommentteja. Etenkin palkan kohdalla nämä ovat loogisesti selitettäviä uran alkuvaiheen henkilöille työsuhteen alkuhetkessä.

- "Ensimmäistä oman alan työpaikkaa valitessa ei tuntunut ajankohtaiselta miettiä palkkakehitystä, työvälineitä tai työtiloja. Tärkeintä oli päästä kivalta vaikuttavaan omia opintoja vastaavaan työpaikkaan, jossa on viihtyisää."
- "Yrityskulttuuri ja yrityksen arvot ovat tyypillistä "sanahelinää", jonka toteutuminen arjessa on aina suuri mysteeri. Työyhteisö ja kollegat ovat vuorostaan aina jatkuvien muutoksien alla eli henkilöstö vaihtuu aina ja jatkuvasti, ja mitä pidempi työura henkilöllä on takana, sitä enemmän kertyy entisiä kollegoita."

Näihin kommentteihin perustuen voidaan havaita, että henkilöt, jotka aloittavat tehtävässä ilman koulutusta vastaavaa työkokemusta, kokevat palkan myöhemmin tärkeäksi saatuaan kokemusta koulutusta vastaavista työtehtävistä. Myös johtamisen merkitys

huomataan, mikä voidaan kokea liitännäisenä urakehitysmahdollisuuksiin ja osaamisen kehittämiseen.



Kuvio 13. Vastaajat, joille yritys X ei ollut ensimmäinen koulutusta vastaava työpaikka.

Kuviosta 13 on havaittavissa, että jo aiemmin koulutusta vastaavaa työkokemusta omaavien henkilöiden kohdalla muutokset ovat erilaisia kuin kuvion 12 vastaajilla. Heillä on selvästi palkkatasolle jo tietty vaatimus tehtävissä aloittaessa, sillä siihen ei kokemuksen myötä tule muutoksia juuri lainkaan sen laskiessa 0,05 yksikköä. Sen sijaan suurimmat muutokset ovat havaittavissa sekä työyhteisön ja kollegojen merkityksessä että organisaation johtamistavoissa. Työyhteisön ja kollegoiden merkitys nousee arvosta 6,06 arvoon 7,39, mikä on melko merkittävä muutos. Myös organisaation johtamistapojen merkitys nousee merkittävästi arvosta 4,56 arvoon 5,61. Urakehitysmahdollisuuksien merkitys sekä osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien tärkeys laskee hieman, mutta ovat kuitenkin tärkeimpiä työyhteisön ja kollegojen lomassa. Muut tekijät pysyvät lähes samoina.

Avoimia kommentteja tuli monipuolisesti, ja ne koskivat esimerkiksi palkkaa. Kommentteista huomasi kokeneempien paremman käsityksen palkkatasosta jo alkutilanteessa. Tässä ei ollut muutoksia alun ja nykytilanteen välillä.

- ”Työ on työtä ja sitä teen saadakseni palkkaa ja jotta palkka voi kehittyä on siihen oltava fiksu malli. Urakehityksen myötä oma osaaminen kasvaa, palkka kasvaa ja mahdollisuudet seuraavalle askeleelle kasvavat.”
- ”Tienaamismahdollisuudet ovat tärkeä motivaattori myynnissä.”

Urakehitysmahdollisuuksien tärkeys työsuhteen alkuvaiheessa näkyy avoimissa vastauksissa esimerkiksi seuraavan kaltaisina kommentteina:

- ”Tässä vaiheessa työuraani koen, että oman markkina-arvoni kannalta lineaarinen kasvu, niin osajana kuin nimikkeellisesti, on korostuva tekijä. Esimerkiksi palkkani oli aiemmassa työssäni korkeampi, mutta tehtävät ja kehitys junnasivat paikoillaan.”

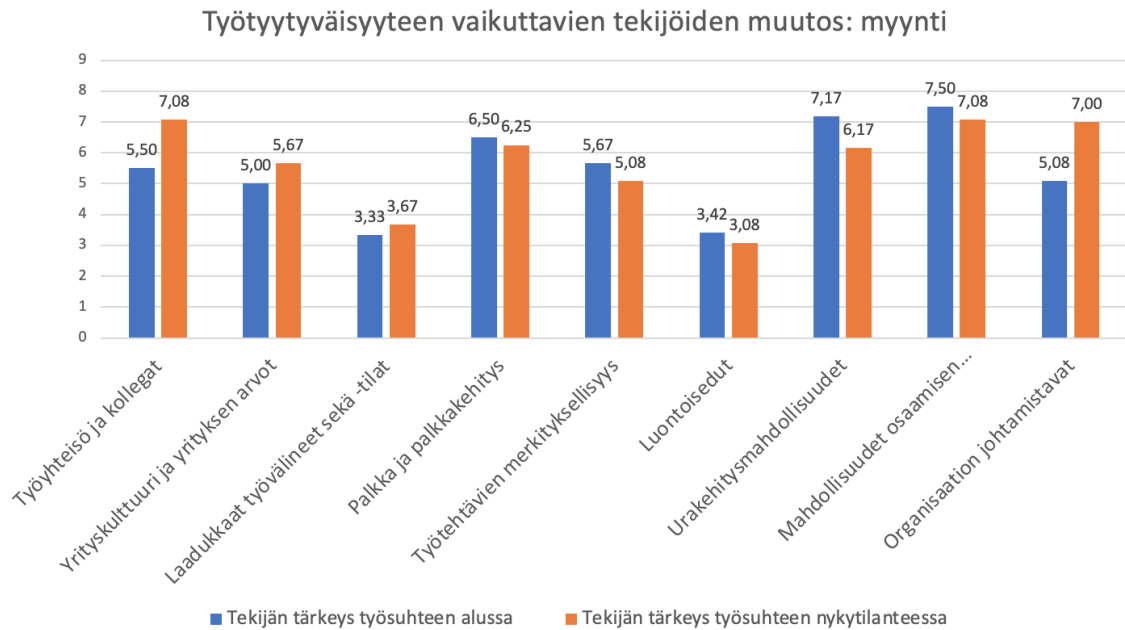
Myös muista kommenteista on tärkeänä teemana huomattavissa kehityksen tärkeys. Tämä nousee useissa vastauksissa esille.

Avoimissa vastauksissa koskien vähiten tärkeitä tekijöitä nousi vahvasti esille luontoisedut sekä työvälineet ja -tilat melko selkeästi. Näitä kuvattiin esimerkiksi hyvänä lisänä muiden asioiden päälle, mutta ei missään tapauksessa merkityksellisinä asioina kokonaisuutta arvioiden.

#### 5.2.5 Tulokset osaston perusteella

Kuviosta 14 on nähtävissä myynnin henkilöstön osalta, että suurimmat muutokset näkyvät työyhteisön ja kollegojen sekä johtamisen merkityksessä. Organisaation johtamistapojen merkitys nousee myös melko huomattavasti. Palkkatasossa on havaittavissa pientä laskua arvosta 6,50 arvoon 6,25.

Osaamisen kehittämisen tärkeys näkyy myynnin osastolla hyvin merkityksellisenä tekijänä, vaikka pylväs onkin hieman laskusuhdanteinen. Arvo on laskenut alkutilanteesta 7,50 nykytilanteen arvoon 7,08, joka on kuitenkin korkein pylväs yhdessä työyhteisön ja kollegoiden kanssa.



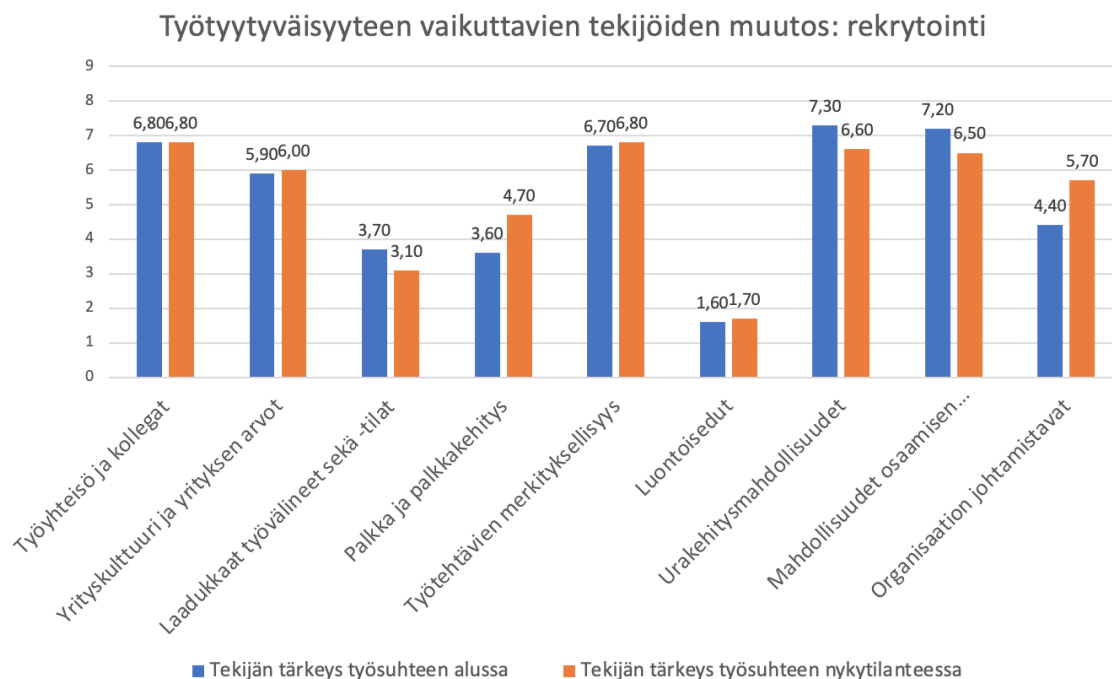
Kuvio 14. Tulokset myynnin henkilöstön osalta.

Työyhteisön merkitys korostuu myös avoimissa vastauksissa, esimerkiksi seuraavalla tavalla:

- ”Vietämme työssämme suurimman osan ajastamme. Tästä syystä on todella tärkeää, että kollegoiden kanssa tulee toimeen ja myös vapaa-ajalla. Jos kollegoista tulee ystäviä minulle, niin vielä parempi. Kannustava ja viihtyisä työyhteisö vaikuttaa merkittävästi henkiseen hyvinvointiin ja mielen tasapainoon.”

Tämä kuvaa hyvin sitä, että myynnin henkilöille työyhteisön merkitys on hyvin tärkeä myös työssä onnistumisen suhteen. Työsuhteen alkuun liittyvissä avoimissa vastauksissa myös urakehityksen merkitys on selkeä trendi, ja nykyhetkeen liittyvistä vastauksista on havaittavissa vielä vahvemmin työyhteisön ja ympäröivien ihmisten merkitys. Myös johtamisen merkityksestä on mainittu kommentteissa. Nämä tukevat hyvin pylväiden kuvaamaa tietoa.

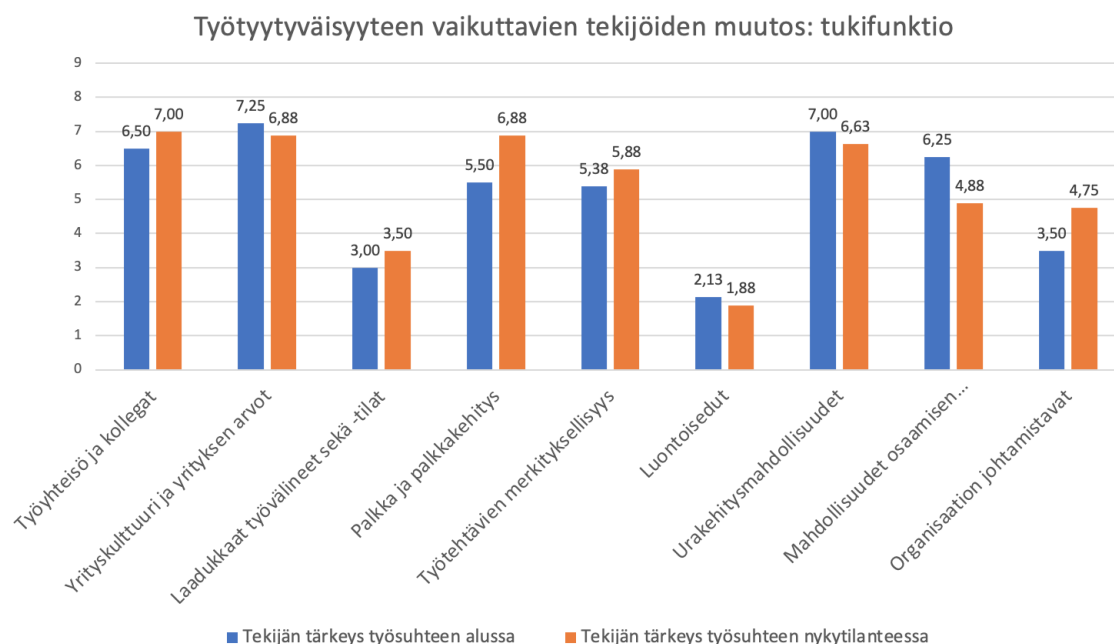




Kuvio 15. Tulokset rekrytoinnin henkilöstön osalta.

Kuviosta 15 voidaan huomata, että rekrytoinnin henkilöstön työtyytyväisyystekijöiden tärkeyteen liittyvät muutokset ovat huomattavasti pienempiä kuin myynnin henkilöstöllä. Kaikki arvot pysyvät melko tasaisina, vaikka pieniä muutoksia voidaankin huomata. Suurimmat muutokset näistä näkyvät palkan sekä organisaation johtamistapojen kohdalla. Etenkin rekrytoinnin kohdalla myös avoimista vastauksista on huomattavissa henkilöstön suuri halu päästä alalle, jolloin palkan merkitys töihin tultaessa ei ole niin suuri. Kokeumuksen karttuessa kuitenkin henkilöstö selkeästi huomaa palkan olevan aiempaa merkityksellisempi tekijä, mikä on nähtävissä pylväsdiagramminkin tuloksesta.

On havaittavissa, että osastojen välillä tekijöiden merkityksissä on eroja. Myynnin henkilöstöllä palkan merkitys työsuhteen nykytilanteessa on arvossa 6,25, kun rekrytointissa sama arvo on 4,70. Myyjille myös organisaation johtamistavat merkitsevät huomattavasti enemmän. Rekrytoinnin henkilöstöllä puolestaan työn merkityksellisyys on selkeästi korkeampi, mikä osaltaan voi selittyä myös työnkuvan ja työn luonteen vuoksi. Yrityksessä X työskennellessä on havaittavissa monien henkilöiden kertovan ihmisten työelämäänsä auttamisen merkityksellisyyden tärkeydestä.



Kuvio 16. Tukifunktioiden henkilöstön vastauksien tulokset.

Tukifunktioissa työskentelevien henkilöiden osalta voidaan havaita useita muutoksia eri tekijöitä tarkasteltaessa (kuvio 16). Palkan merkitys on selkeästi korkein muihin osastoihin verrattuna, ja tämän merkitys on nousujohteinen myös tukifunktion sisällä. Palkan ja palkkakehityksen merkitys nousee arvosta 5,50 arvoon 6,88, mikä on suurin nousu eri osastoja verrattaessa. Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien merkitys laskee melko huomattavasti, arvosta 6,25 arvoon 4,88. Organisaation johtamistapojen merkitys nousee arvosta 3,5 arvoon 4,75. Muita tekijöitä vertailtaessa erot ovat melko pieniä.

Avoimista vastauksista saatava tieto tukee pylväsdiagrammin tuloksia. Työsuhteen alkuun liitännäisissä vastauksissa urakehitysmahdollisuudet nostetaan esille. Myös arvoista mainitaan kommentteissa useasti, ja tämä näkyykin myös korkeana pylväänä kuviossa 16.

- ”Minulle on tärkeää, että olen töissä yrityksessä, jonka arvot kohtaavat omien arvojeni kanssa. Ilman arvomatchiä en voisi antaa parastani ja viihtyä töissä.”
- ”Työurani ollessa vielä hyvin alussa, koin työnhaussa tärkeimpänä mahdollisuudet kerryttää alani osaamista ja kokemusta. Työnantajan ollessa kasvuyritys, ajattelin, että tässä yrityksessä on mahdollista edetä uralla.”

Vastauksien teemoissa on havaittavissa selkeästi muutoksia, kun tarkastellaan kommentteja koskien työsuhteen nykyhetkeä. Näistä on havaittavissa useita mainintoja palkasta, jonka arvo on myös kuvion 16 perusteella noussut korkeaksi.

- ”Palkkakehitysmahdollisuus ja palkka yleisesti on oman motivaation ylläpitämisen vuoksi itselle tärkeä asia, sillä se kertoo, kuinka paljon yritys omaa työpanosta arvostaa ja mahdollisuus palkkakehitykseen myös motivoi tekemään työtä paremmin.”
- ”Myös palkkataso on minulle tärkeä tekijä ja motivaattori.”

Myös johtamisesta mainittiin nykyhetkeen liittyvissä vastauksissa. Johtamisen merkitys oli myös noussut arvosta 3,50 arvoon 4,75.

- ”Johtamistapa taas on merkityksellinen siksi, että se vaikuttaa oman työn tekemiseen päivittäisen esimiestyön kautta: palautteen saaminen omasta työstä, vapaus järjestellä omaa työtä vs. kyttäävä esimies, tarvittava tuki vs. ei tukea ollenkaan, jne.”

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Tavoitteiden saavuttaminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työsuhteen aikana tapahtuvia muutoksia työtyytyväisyystekijöiden osalta kohdeyrityksen henkilöstön näkökulmasta. Viitekehyksessä perehdyttiin työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen kirjallisuuslähteiden avulla, jotta aihetta oli mahdollista tutkia tarkemmin ja päästä tavoitteeseen. Tavoitteen saavuttamiseksi opinnäytetyössä tuli selvittää

- kuinka tärkeäksi työntekijät kokivat eri työtyytyväisyystekijät työsuhteen alkuvaiheessa.
- kuinka tärkeäksi työntekijät kokevat eri työtyytyväisyystekijät työsuhteensa nykyhetkessä.

Vastaukset näihin kysymyksiin selvitettiin onnistuneesti kyselyllä, jonka avulla aiheesta kerättiin tietoa kohdeyrityksestä. Kyselylomakkeesta saatuja vastauksia hyödynnettiin analyysissä. Saadut vastaukset olivat tarkoituksenmukaisia ja laadukkaita. Vastaukset avoimiin kysymyksiin olivat yleensä riittävän laajoja. Virheellisiä vastauksia ei juurikaan

ollut, mikä olisi ollut mahdollista esimerkiksi suljettujen kysymyksien kohdalla, joissa vastaajat asettivat työtyytyväisyystekijät tärkeysjärjestykseen.

## 6.2 Yhteenveto ja analyysi kyselyn tuloksista

Analysoitavia näkökulmia olivat osasto, työskentelyvuodet ja se, onko yritys X ollut ensimmäinen koulutusta vastaava työpaikka. Tuloksien perusteella on huomattavissa, että työtyytyväisyystekijöiden tärkeys muuttuu joidenkin tekijöiden kohdalla oleellisesti työsuhteen alku ja nykyhetken välissä. Työtyytyväisyystekijöissä oli alku ja nykyhetkien välillä eroa lähes kaikista näkökulmista tarkasteltaessa. Viitekehystä ja opinnäytetyön tuloksia verratessa voidaan löytää yhtäläisyyksiä, sekä myös jonkin verran eroavaisuuksia. Tuloksia voidaan verrata esimerkiksi Herzbergin kaksoisfaktoriteoriaan (Juuti 2006, 28–29).

Kuten tuloksista voidaan havaita, yrityskulttuuri ja -arvot sekä johtaminen olivat koko vastaajaryhmälle tärkeitä tekijöitä, joiden merkitys myös nousi työsuhteen aikana. Herzbergin kaksoisfaktoriteorian mukaan yrityspolitiikka ja ylin johto ovat työtyytyväisyyteen suuresti vaikuttava tekijä. Tämä voidaan havaita myös opinnäytetyössä tehdyn kyselyn tuloksista. Eroakin kaksoisfaktoriteorian ja tuloksien välillä kuitenkin oli. Herzbergin mukaan palkka ja työilmapiiri eivät ole suuresti työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, vaikka nämä olivat vahvasti havaittavissa tärkeänä asiana tutkimuksen kautta saaduissa tuloksissa. Muilta osin tulokset vastasivat melko hyvin Herzbergin teoriaa. Teorian mukaan työtyytyväisyyttä lisäävät myös työn merkityksellisyys ja tehtävissä eteneminen, mikä näkyi lähes kaikissa tarkasteltavissa näkökulmissa hyvin merkityksellisinä. (Kauhanen 2009, 113)

Koko vastaajaryhmää tarkasteltaessa muutokset työsuhteen alun ja työsuhteen nykytilanteen välillä näkyvät selkeästi organisaation johtamistavoissa, työyhteisössä ja kollegoissa, palkassa ja palkkakehityksessä, urakehitysmahdollisuuksissa sekä mahdollisuuksissa osaamisen kehittämiseen. Tekijöitä, joiden merkitys kasvoi työsuhteen aikana, olivat työyhteisö ja kollegat, palkka ja palkkakehitys ja organisaation johtamistavat. Laskevia olivat urakehitysmahdollisuudet sekä mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen.

Leiviskän (2011, 123–124.) mukaan työyhteisön ja yhteishengen vaikutus työn tuottavuuteen on korkea. Kyselytutkimuksesta saatujen tuloksien perusteella vaikuttaa siltä,

että tämä heijastuu myös kohdeyritykseen. Sekä avoimien että suljettujen vastauksien perusteella yrityksen X henkilöstö kokee työyhteisön merkityksen hyvin tärkeäksi myös oman tulostason ylläpitämiseksi. Tämä näkyi kaikkien eri vastaajaryhmien vastauksista. Pylväsdiagrammeja tarkasteltaessa työyhteisön ja kollegojen tärkeys oli aina korkealla tasolla osaston, työskentelyvuosien ja sen perusteella, että oliko yritys X ensimmäinen koulutusta vastaava työpaikka.

Työyhteisöä ja kollegoiden merkitystä analysoitaessa huomattiin, että sen merkitys kasvoi kaikissa ryhmissä paitsi heillä, joilla yritys X oli ensimmäinen koulutusta vastaava työpaikka. Rekrytoijien keskuudessa muutosta ei tapahtunut. Myös toimistolla tehtyjen havaintojen mukaan, yrityksessä X on positiivinen ilmapiiri. Havaintojen sekä kyselytutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että toimeksiantajayritykseen töihin tulevat henkilöt huomaavat hyvän ilmapiirin arvon ja merkityksen. Osastoja verratessa etenkin myyjillä työyhteisön ja kollegoiden merkitys korostuu huomattavasti työsuhteen aikana. Myös avoimista vastauksista oli havaittavissa, että työyhteisön merkitys työpäivän onnistumiseksi mainittiin useasti. Myyjillä on tapana pitää yhteishenki korkeana, kannustaa toisiaan hyviin tuloksiin sekä tukea toisiaan haastavissa tilanteissa. On tärkeää, että kohdeyrityksen johto pitää myös jatkossa huolta siitä, että henkilöstö kokee yhteenkuuluvuuden tunnetta, minkä lisäksi yhteishengen ylläpitäminen on tärkeää. Tätä voitaisiin edistää esimerkiksi yhteisillä ajanviettotavoilla ja muilla tapahtumilla, joissa henkilöstö pääsee toimimaan keskenään myös työajan ulkopuolella. Myös Leiviskän mukaan (2011, 124.) henkisesti rikas ja hyvinvoiva työyhteisö sitoutuu organisaatioon vahvemmin tunneperäisesti. Tällä on positiivisia vaikutuksia myös henkilöstön tehokkuuteen ja haluun toimia yhteisen tavoitteen eteen.

Kauhanen kertoo (2009, 115–117.), että henkilöstön palkitseminen jaetaan kahteen eri osa-alueeseen, sekä aineettomiin että taloudellisiin. Yksilöt kuitenkin kokevat palkitsemisen tärkeyden eri tavoin. Tämän opinnäytetyön kyselyn vastauksien perusteella tämä vaikuttaisi pitävän paikkansa yrityksen X henkilöstön kohdalla. Pääsääntöisesti palkka oli tärkeä tekijä, vaikkakin sen tärkeys kuitenkin vaihteli eri vastaajaryhmien kesken.

Palkan ja palkkakehityksen merkitys vaihteli eri näkökulmista tarkasteltuna. Yleisesti ottaen palkan merkitys nousi lähes kaikissa eri tarkasteluryhmissä. Yllättävää kuitenkin oli, että myyjien keskuudessa palkan merkitys jopa hieman laski, vaikka ei kuitenkaan merkittävästi. Palkan merkitys muissa ryhmissä työsuhteen alussa oli lähtökohtaisesti aina

pienempi kuin työsuhteen nykytilanteessa. Niille, joille kohdeyritys oli ensimmäinen koulutusta vastaava työpaikka, palkan merkitys ei ollut hallitsevassa roolissa työsuhteen alussa, mikä kuitenkin muuttuu merkittävästi työsuhteen edetessä. Selkeästi heille tärkeämpää alussa on saada ikään kuin jalka oven väliin ja saada oman alan työkokemusta. Tämä näkyy myös avoimissa vastauksissa vahvasti. Henkilöt, joilla on jo koulutusta vastaavaa työkokemusta, ovat selkeästi tietoisempia palkkatasoista, minkä vuoksi heillä ei ajan myötä tapahdu suuria muutoksia.

Yli neljä vuotta kohdeyrityksessä työskennelleillä henkilöillä palkan merkitys kasvaa suuresti ajan myötä, mikä luo kuvaa palkkakehityksen merkityksestä pitkällä aikavälillä. Tuloksista on selkeästi havaittavissa, että palkan merkitys kasvaa työskentelyvuosien aikana. Tästä voidaan päätellä, että kohdeyrityksessä työskentelevä henkilöstö pääsääntöisesti odottaa suurempaa korvausta työstään heidän osaamisensa kehittyessään ja työn laadun parantuessa. Näin toteavat myös Hakonen ja Nylander (2015, 23.), joiden mukaan palkkatason on nouseva linjassa vastuun ja osaamisen kanssa. Yritykseen voisi kehittää tätä varten suunnitelman ja mallin, joilla henkilöstön tyytyväisyys saadaan myös palkan osalta pidettyä korkeana pitkälläkin aikavälillä. Juutin (2006, 29–30.) mukaan tämä pätee myös Lawlerin teorian perusteella, jossa työntekijän on koettava hänen työnsä vaatimukset sekä saadut korvaukset tasapainoiseksi toisiinsa verrattuna, jotta tunne työtyytyväisyydestä toteutuu. Palkkakehityksen suhteen on kuitenkin oltava tarkkana, jotta henkilöstö ei koe vain jatkuvuussitoutumisen tunnetta. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa työntekijä kokee vaihtamisen toiseen työpaikkaan liian suurina kustannuksina aiheuttavaksi. Leiviskän mukaan (2011, 122.), tämä voi aiheuttaa epätoivottua työikäyttyymistä, mikäli vain korkea palkkataso ja muut edut pitävät henkilön organisaatiossa.

Vallitsevan pandemian aikana on myös tutkittu työtyytyväisyystekijöiden tärkeyttä etenkin nuorilla. Ammattiliittojen keskusjärjestö STTK:n toteuttaman tutkimuksen mukaan (Kempas 2020) pandemian luoma epävarmuus on saanut palkan muuttumaan nuorten ajatuksissa tärkeimmäksi yksittäiseksi asiaksi työssä. On mahdollista, että osasyypalkan merkityksen nousulle yrityksessä X on vallitseva epävarma tilanne, mikä voi aiheuttaa henkilöstölle halua pitää yllä hyvää tulo- ja taloustasoa. Tämä voi vaikuttaa tämänkin opinnäytetyön tuloksiin, sillä kohdeyrityksen henkilöstö on keskimäärin melko nuorta.

Urakehitysmahdollisuuksissa sekä mahdollisuuksissa osaamisen kehittämiseen on havaittavissa merkityksen osalta laskua. Tämä näkyy kaikista muista näkökulmista tarkas-

teltaessa, paitsi alle yhden vuoden työskennelleillä vastaajilla. Heillä muutosta ei juuri-kaan tapahtunut. On selkeästi havaittavissa, että kohdeyritykseen tultaessa nämä mahdollisuudet kiinnostavat henkilöstöä suuresti, mutta uran edetessä niiden merkitys laskee hieman. Vaikka laskua tapahtuukin, niin urakehitysmahdollisuuksien ja osaamisen kehittämisen tärkeys pysyvät kuitenkin tärkeimpien tekijöiden joukossa. Myös avoimet vastaukset tukevat tätä – työsuhteen alussa urakehityksestä oli useita mainintoja, mutta nykytilanteen vastauksissa teema ei ole niin vahvasti esillä. Yli neljä vuotta työskennelleillä henkilöillä lasku näiden suhteen on suurin. Tästä voidaan päätellä, että kiinnostus näitä tekijöitä kohtaan laskee ajan kuluessa.

Urakehitysmahdollisuudet ovat selkeästi kuitenkin merkittävä tekijä kohdeyrityksen henkilöstölle, vaikka niiden tärkeys hieman laskikin. Siitä syystä olisi siis hyvä ottaa huomioon henkilöstön halut kehittää itseään, sillä Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen (2014, luku 2.) mukaan työntekijät turhautuvat helposti työtehtävissään, mikäli heidän potentiaali-ansa ja osaamistaan ei huomioida riittävästi. Henkilöiden on saatava itsellensä tarpeeksi haastavia tehtäviä ja kehittävää tekemistä, jotta motivaatio ja tyytyväisyys pysyvät yllä. Tämä oli havaittavissa myös tämän opinnäytetyön tuloksista, sillä urakehitys sekä mahdollisuudet osaamisen kehittämiseksi koettiin yleisesti tärkeiksi tekijöiksi tyytyväisyydelle.

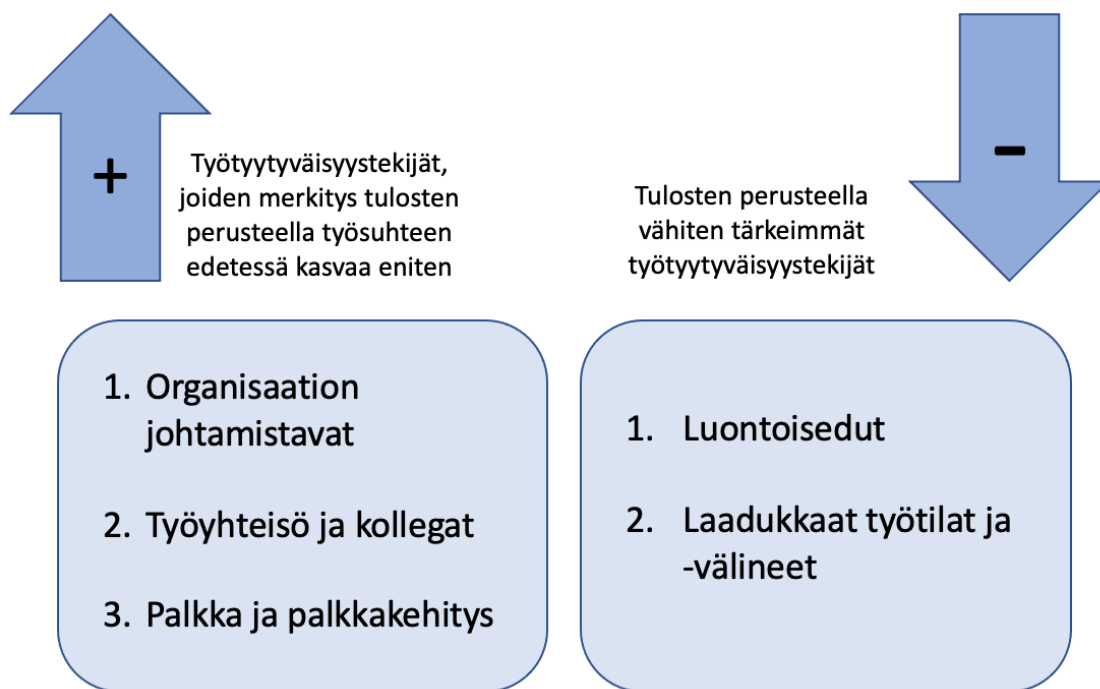
Organisaation johtamistavoissa muutos oli merkittävästi nouseva. Tämän osalta muutos oli myös koko otannassa selvästi suurin. On pääteltävissä, että työsuhdetta aloittaessa tätä ei vielä nähdä niin tärkeänä tekijänä. Ajan kuluessa henkilöstö selkeästi huomaa, että johtamistavat ovat hyvin merkittävä tyytyväisyyteen vaikuttava asia. Kaikista analysoiduista näkökulmista tarkasteltaessa johtamistapojen merkitys nousee. Suuria eroja muiden näkökulmien välillä ei ole, mutta selkeästi johtamisen merkitys kuitenkin kasvaa työskentelyvuosien ollessa 1–3 vuotta. Avoimet vastaukset tukevat myös johtamisen tärkeyttä vahvasti. Yhdessä avoimessa vastauksessa tämä tiivistetään erittäin hyvin: ”Koen, että tyytyväisyys ja työssä viihtyminen lähtee hyvästä johtamisesta ja esimiehistä. Avoin, reilu sekä kehittävä johtaminen ovat mielestäni tärkeitä, jotta henkilö voi kokea onnistumisen tunteita ja kehittää omaa osaamistaan sekä tehdä työnsä mahdollisimman motivoituneesti”. Rötkinin mukaan (2015, 73.) on tärkeää, että yrityksen esihenkilöt johtavat alaisiaan yksilöllisesti ja heidän henkilökohtaiset halunsa huomioon ottaen, mikä näkyi myös avoimissa vastauksissa. Kamensky (2015, luku 9.3.2.) kertoo, että esihenkilön on oltava alaisilleen valmentaja, joka pitää huolta heidän osaamisestaan ja taitotasostaan. Myös tämä tukee hyvin tutkimuksesta saatuja tuloksia.

Vähiten tärkeät tekijät jokaista kohderyhmää tarkasteltaessa olivat luontoisedut sekä laadukkaat työvälineet ja -tilat. Suuria muutoksia näiden tekijöiden suhteen ei tapahtunut, vaan ne pysyivät jatkuvasti melko vähän merkitsevinä. Myös avoimet vastaukset tukivat pylväsdiagrammien tuloksia. Avoimissa vastauksissa kerrottiin esimerkiksi luontoisetujen olevan hyvä lisä, mutta ei missään tapauksessa työpaikan valintaan vaikuttava tekijä. Myös työtilojen ja -välineiden suhteen ajatukset vaikuttivat hyvin saman kaltaisilta. Tätä kuvaa hyvin esimerkiksi yksi avoin vastaus, joka samalla korostaa myös työyhteisön merkitystä: ”- jos saisi tällä jengillä hengata jossain murjussa Vantaan perukoilla, niin hauskaa olisi aivan varmasti. :D”. Tämä kuvastaa hyvin sitä, että työtilatkin ovat hyvä lisä, mutta ei usein vaatimus. Tähän saattaa vaikuttaa vahvasti myös tämänhetkinen globaali pandemiatilanne, joka on lisännyt etätyötä ja näin ollen vähentänyt työtilojen käyttöä. Tämä on myös huomattavissa avoimista vastauksista – osassa oli mainittu, että tilojen suhteen voi tinkiä, kun pääsääntöisesti työskentely tapahtuu etänä.

Yrityksen arvojen ja kulttuurin pylväs oli korkea useissa pylväsdiagrammeissa, mutta muutoksia tämän suhteen koko otannassa ja eri näkökulmia tarkasteltaessa tapahtui vain vähän. Tekijä on kuitenkin tasaisen tärkeä koko työsuhteen läpi. Joissain avoimissa vastauksissa arvojen oli mainittu olevan ikään kuin ”sanahelinää”, jonka toteutuminen arjessa on vain suuri mysteeri. Muuten arvot ja kulttuuri nähtiin tasaisen tärkeänä työsuhteen tilanteesta riippumatta. Saman kaltainen tilanne koski myös työtehtävien merkityksellisyyttä. Muutos on varsin vähäinen koko otannan sekä eri näkökulmien välillä, vaikka se on kuitenkin kohtuullisen tärkeä koko työsuhteen läpi.

Kuviossa 17 on visuaalisesti havainnollistettu työtyytyväisyystekijät, joissa on havaittavissa suurimmat muutokset. Lisäksi kuvioista on nähtävissä myös tekijät, joiden merkitys oli melko pieni kaikissa vastaajaryhmissä.





Kuvio 17. Yhteenveto opinnäytetyöstä saaduista tuloksista.

### 6.3 Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset

Tuloksien ja viitekehityksen pohjalta voidaan päätellä, että työyhteisön ja kollegoiden, palkan ja palkkakehityksen sekä organisaation johtamistapojen merkitys kasvaa henkilöstön työsuhteiden aikana. Näin ollen toimeksiantajayrityksen olisi hyvä kiinnittää näihin tekijöihin huomiota ja pyrittävä vastaamaan muuttuviin odotuksiin parantaakseen työntekijöiden sitoutumista. Pertti Jokivuori (2002, 58–61.) tutki väitöskirjassaan eri tekijöiden yhteyttä sitoutumisen tasoon. Yksi merkittävimmistä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä oli työtyytyväisyys. Jokivuorenkin tutkimuksen tulokset tukevat hyvin sitä, että tämän opinnäytetyön kaltaiset tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä sitoutumisen parantamiseksi.

Suurin työtyytyväisyystekijän merkityksen muutos tapahtui organisaation johtamisvoissa. Koska johtamisen merkitys tuloksien perusteella vaikuttaa olevan korkea ja vahvistuvan jatkuvasti, kannattaa kohdeyrityksen jatkaa resurssien käyttöä laadukkaan johtamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Johtamisen merkitys korostui jokaista näkökulmaa tarkasteltaessa, etenkin henkilöiden kohdalla, jotka ovat työskennelleet 1–3 vuotta kohdeyrityksessä. Tätä opinnäytetyötä olisi mahdollista jatkaa myös tutkimuksella siitä,

minkälaista johtamista yrityksen X henkilöstö arvostaa. Tässä opinnäytetyössä tuli ilmi, että henkilöstölle merkittävä työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä on yksilöllinen johtaminen, ja esimerkiksi tähän aihealueeseen olisi mahdollista pureutua syvemmin.

Toiseksi eniten merkitys muuttui työyhteisön ja kollegoiden suhteen. Tämän tekijän merkitys kasvoi myös lähes jokaisessa vastaajajoukossa. Yrityksen X kannattaa vaalia ja ylläpitää hyvää yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä oli tuloksien perusteella henkilöstölle selkeästi tärkeä asia, jonka merkitys myös kasvoi melkein kaikkia näkökulmia tarkasteltaessa. Tuloksien perusteella voidaan myös päätellä, että yhteishengen ollessa korkea, yrityksen X henkilöstö on tuottavampi. Erityisesti myyjien kohdalla avoimet vastaukset tukivat yhteisön ja kollegojen kasvavaa merkitystä myös tuloksenkin tekemisen kannalta. Näin ollen heidän kohdallansa olisi hyvä luoda jatkuvasti yhteenkuuluvuutta ja tukemisen kulttuuria. Etenkin näin pandemian ja etätyökäytäntöjen aikaan on pidettävä huolta siitä, että yhteys ja positiivinen tunnelma työntekijöiden välillä säilyy. Tätä aihetta voisi tutkia tarkemmin esimerkiksi selvittämällä, miten yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteishenkeä voisi pitää etätyöaikana mahdollisimman hyvin yllä.

Palkkakehitys oli selkeästi tärkeä asia myös useimmille vastaajista, ja lähes kaikissa vastaajaryhmissä sen merkitys nousi verrattaessa työsuhteen alku- ja nykyhetkeä. Kohdeyrityksen olisi hyvä luoda suunnitelma sille, kuinka palkkataso pysyisi henkilöstön kehityksen mukana, jotta työtyytyväisyyden tunne sen suhteen säilyy. Tähän olisi hyvä olla esimerkiksi malli, joka tukee palkan ja osaamisen välistä yhteyttä. Palkan nouseva merkitys näkyi erityisesti rekrytoinnin ja tukifunktion osastoilla, minkä lisäksi myös yli neljä vuotta työskennelleillä tässä tapahtui vahva nouseva muutos. Näissä vastaajajoukoissa olisi palkan kehittymisen mahdollisuuksiin kiinnitettävä erityisesti huomiota.

Näiden tuloksien perusteella henkilöstön sitoutumista parantaakseen kohdeyrityksen olisi hyvä kiinnittää huomiota palkkakehitykseen, työyhteisön ilmapiiriin ylläpitoon ja johtamiseen. Koska näiden tekijöiden merkitys selkeästi nousi työsuhteen aikana, esihenkilöiden voisi olla hyödyllistä puhua ja kommunikoida näistä alaisilleen esimerkiksi kehi-  
tyskeskusteluissa. Näin työntekijöille luotaisiin tunne siitä, että nämä työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät huomioidaan työsuhteen aikana. Myös urakehityksen sekä osaamisen kehittämisen mahdollisuudet olivat jatkuvasti merkityksellisiä tekijöitä, mutta niiden suhteen muutos ei ollut suuri ja usein vielä laskeva. Tuloksien pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että myös niihin on tärkeää kiinnittää huomiota, sillä niiden arvostus oli jatkuvasti korkealla. On pääteltävissä, että yrityksessä X työskentelee henkilöitä, jotka selkeästi

haluavat päästä eteenpäin urallaan. Etenkin tämän kaltaisia ihmisiä varten on hyvä olla suunnitelma, jotta yritys pystyy tukemaan henkilöstön kasvua yhä vastuullisemmilla tehtävillä. Kehitystoimia mietittäessä, voi resursseja säästää niissä tekijöissä, joiden merkitys oli laskeva ja melko alhainen. Näitä olivat tämän opinnäytetyön tuloksien perusteella luontoisedut sekä laadukkaat työvälineet ja -tilat.

#### 6.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tärkeä osa tutkimusprosessia on opinnäytetyön luotettavuuden arviointi. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleisesti reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta ja sitä, että saadut tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Reliabiliteettiin vaikuttaa myös se, että tutkimuskohteena oleva kohderyhmä valitaan huolellisesti. Tuloksista mahdollisesti havaittava puolueellisuus vähenee, kun vastaajajoukoksi valitaan tarpeeksi monipuolinen joukko, esimerkiksi kaikki yrityksen organisaatiotasot. (Saunders ym. 2007, 149; Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Validiteetilla tarkoitetaan toteutetun tutkimuksen kykyä mitata alkuperäisenä tavoitteena ollutta tutkimuskohdetta mahdollisimman tarkasti. Esimerkiksi kyselytutkimuksen on oltava luotu niin, että saadut vastaukset kohdistuvat varmasti tutkimusaiheeseen eikä siitä ohi. Validiteettiin liittyy myös yleistettävyys tarkoittaen sitä, että miten hyvin tutkimuksen tulos on yleistettävissä laajemmin. Tällä tarkoitetaan sitä, että onko tehdyn kyselyn tulokset käytettävissä myös sen kohteena olleen yrityksen tai muun kohteen ulkopuolella. Yksi tapa lisätä validiteettia on myös käyttää useita eri lähteitä tutkimuksessa. Tässä opinnäytetyössä viitekehukseen käytettiin useita eri kirjallisuuslähteitä ja artikkeleita, joista osa oli myös kansainvälisiä. (Saunders ym. 2007, 150–151; Hirsjärvi ym. 2007, 226–227; Stuart & McCutcheon & Handfield & McLachlin & Samson 2002, 425.)

Tässä opinnäytetyössä saadut tulokset olivat loogisia, mikä lisää reliabiliteettia. Avoimista ja suljetuista kysymyksistä saadut vastaukset tukivat toisiaan ja antoivat toisillensa vahvistusta. Tämän lisäksi myös muutokset työsuhteen alun ja nykyhetken välillä suurenlivat, mitä pidemmän aikaa vastaaja oli ollut työsuhteessa. Alle vuoden yrityksessä X työskennelleillä henkilöillä erot merkityksien suhteen työsuhteen alun ja nykyhetken välillä olivat huomattavasti pienempiä kuin pidempään työskennelleillä. Vastauksista voidaan siis päätellä vastaajien keskittyneen kyselyn täyttämiseen, sillä vastaukset eivät vaikuta olevan sattumanvaraisia. Reliabiliteettia lisää myös se, että vastaajajoukkona oli koko toimeksiantajayrityksen henkilöstö. Vastaajajoukolla, jossa on vastaajia jokaisesta

organisaatiotasosta, saadaan vastauksista mahdollisimman vähän vääristyneitä. Tällöin esimerkiksi yksittäinen puolueellinen vastaus ei muuta kokonaiskuvaa tuloksissa. Tutkimusvaiheet ovat kuvattu huolellisesti ja kaikki vaiheet sen toteuttamisessa on selostettu tarkasti, mikä myös osaltaan lisää reliabiliteettia. (Saunders ym. 2007, 149; Hirsjärvi ym. 2007, 227.)

Kyselylomake palveli opinnäytetyön ja tutkimuksen tavoitetta. Vastaukset olivat tarkoituksenmukaisia sekä suljetuissa että avoimissa kysymyksissä. Avoimien kysymyksien vastaukset tukivat hyvin suljettujen kysymyksien tuloksia. Kyselytutkimus testattiin huolellisesti rajatulla toimeksiantajayrityksen ulkopuolisella vastaajajoukolla, jolla pystyttiin ennaltaehkäisemään kyselyssä mahdollisesti tapahtuvat virheet. Tällä haluttiin varmistaa, että vastaajajoukko ymmärtää varmasti kysymykset oikein. Tämä lisäsi tutkimuksen validiteettia, sillä suunnittelussa oli huolellisesti varmistettu kyselyn vastaavan tutkittavaan aiheeseen. Kerätyn tiedon avulla saatiin muodostettua monipuolista aineistoa analysointia varten. (Saunders ym. 2007, 366.)

Tulokset voidaan yleistää melko hyvin toimeksiantajayritykseen vastausprosentin ollessa 53 %, joka on kyselytutkimukselle hyvin tyypillinen. Vastaajajoukko oli melko tasaisesti jakautunut osastojen välillä. Vastauksissa oli hieman epätasaisuutta työskentelyvuosien ja sen perusteella, oliko yritys X ensimmäinen koulutusta vastaava työpaikka. Kuitenkin jokaisesta vastaajaryhmästä tuli kohtuullinen määrä vastauksia. Jos vastaavanlainen tutkimus toteutettaisiin toisessa yrityksessä, niin tulokset saattaisivat olla erilaiset esimerkiksi demografisista tekijöistä johtuen. Myös tämänhetkinen globaali pandemiatilanne saattaa vaikuttaa opinnäytetyön kyselyn tuloksiin. Kyselyssä tuli ilmi, että joidenkin työtyytyväisyystekijöiden merkitys on muuttunut juurikin pandemian vuoksi. Vaikka tämän opinnäytetyön tuloksia ei suoraan pysty hyödyntämään toiseen yritykseen, on itse tutkimus kuitenkin toteutettavissa tällaisenaan toisessakin organisaatiossa, sillä tutkimuksen vaiheet ovat kuvattu opinnäytetyön sisällä selkeästi, tarkasti ja läpinäkyvästi. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. (Hirsjärvi ym. 2007, 227; Saunders ym. 2007, 151, 215.)

## 6.5 Itsearviointi ja opinnäytetyöprosessi

Kohdeyritykseltä saatu toimeksianto opinnäytetyölle oli mielenkiintoinen ja motivoiva. Mielenkiintoisen aiheesta teki se, että kohteena olleella yrityksellä X oli aito tarve tämän aiheen selvittämiseksi. Oli mielekästä tehdä opinnäytetyö, jonka johtopäätöksiä on tavoitteena hyödyntää kohdeyrityksen toiminnan kehittämiseksi. Opinnäytetyön aikatauluttaminen onnistui, ja sen vaiheet etenivät johdonmukaisesti. Opinnäytetyön tuottaminen sujui melko hyvin läpi prosessin ilman suurempia ongelmia.

Viitekehystä varten löytyi monipuolisesti eri lähdeaineistoa, minkä perusteella teoriaosuus oli mielekästä ja melko helppoakin kirjoittaa. Teoriaosuudessa panostettiin laadukkaisiin lähteisiin ja pyrittiin hyödyntämään myös kansainvälistä lähdeaineistoa. Työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen liittyviä teoksia, tutkimuksia ja artikkeleita löytyi runsaasti.

Pidän opinnäytetyötä varten laadittua kyselyä onnistuneena. Siihen saadut vastaukset olivat laadukkaita ja toivat tarkoituksenmukaista tietoa. Oli myös ilahduttavaa, että kysely sai kohdeorganisaatiossa positiivisen ja myönteisen vastaanoton. Henkilöstö oli selkeästi kiinnostunut vastaamaan kyselyyn, mikä näkyi myös odotettua parempana vastausmääränä. Kysymykset onnistuttiin määrittämään viitekehyksen pohjalta vastaamaan tutkimuskysymykseen.

Tuloksista ja viitekehyksestä saatiin aikaiseksi loogiset johtopäätökset vastaamaan toimeksiantajayrityksen toivomuksia. Tutkimus onnistui myös hyvin vastausmäärän ja -prosentin näkökulmasta. Johtopäätöksiä tekeminen tuloksien ja viitekehyksen perusteella oli luontevaa. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö viitekehysineen ja tuloksineen on onnistunut kokonaisuus, josta kohdeyrityksen on mahdollista saada tietoa oman toiminnan kehittämiseksi.

## Lähteet

Aaltonen, Tapio & Kirjavainen, Paula & Pitkänen, Eeva 2014. Kutsumusjohtaja. Alma Talent, Helsinki.

Bärlund, Aija & Perko, Susanna 2013. Kestävä johtajuus. Bisneksen uusi elinehto. Alma Talent, Helsinki.

Hakonen, Anu & Nylander, Minna 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus, Jyväskylä.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Hoppe, Teija & Laine, Tom 2014. Työnhakuopas. Mitä, missä, miten? Alma Talent, Helsinki.

Hänti, Sirpa 2021. Asiakkaista ansaintaan. Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Alma Talent, Helsinki.

Idiegbeyan-Ose, Jerome & Aregbesola, Ayooluwa & Owolabi, Sola Emmanuel & Eyiolorunshe, Toluwani 2019. Relationship between Motivation and Job Satisfaction of Staff in Private University Libraries, Nigeria. Academy of Strategic Management Journal 18 (1), 1–13.

Jarenko, Karoliina & Martela, Frank 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Alma Talent, Helsinki.

Jokivuori, Pertti 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus, Jyväskylä.

Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava, Helsinki.

Kaipainen, Antti & Kaipainen Eleonora & Suominen, Sari 2018. Sitoutunut henkilöstö auttaa yritystä menestymään. <https://www.lamkpub.fi/2018/12/12/sitoutunut-henkilosto-auttaa-yritysta-menestymaan/>. Luettu 3.2.2021.

Kamensky, Mika 2015. Menestyksen Timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Alma Talent, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro, Helsinki.

Kempas, Karla 2020. Nuorten asenteissa muutos: tärkeintä työssä onkin hyvä palkka, ei työn sisältö. Kauppalehti 29.10.2020. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nuorten-asenteissa-muutos-tarkeinta-tyossa-onkin-hyva-palkka-ei-tyon-sisalto/91642819-f8f6-4ace-8f53-7d4708d26aa7>. Luettu 14.3.2021.

Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva & Manka, Marja Liisa & Troberg, Eliisa 2003. Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu – Helia, Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Alma Talent, Helsinki.

Lampikoski, Kari 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita, Helsinki.

Leiviskä, Eija 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tietosanoma, Helsinki.

Leppänen, Makke & Rauhala, Ilona 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Alma Talent, Helsinki.

Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mitä, miksi, miten? Alma Talent, Helsinki.

Piha, Kirsi 2017. Konflikti päivässä. Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Alma Talent, Helsinki.

Rantanen, Jarkko & Leppänen, Ira & Kankaanpää, Heikki 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent, Helsinki.

Rötkin, Laura 2015. Terveisiä Pomolle. Alma Talent, Helsinki.

Salonen, Eveliina 2017. Intuitio ja tunteet. Johtamisen ytimessä. Alma Talent, Helsinki.

Santalainen, Timo 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Alma Talent, Helsinki.

Saufi, Roselina Ahmad & Xin, Yang & Hongyun, Cheng & Berhan, Siti Aishah & Mamun, Abdullah Al 2017. The relationship between Personality Dimensions and Employee Job Commitment in Private Higher Learning Institutions. *International Review of Management and Marketing* 7 (1), 428–432.

Saunders, Mark & Lewis, Philip & Thornhill, Adrian 2007. Research methods for business students. 4th edition. Pearson Education Limited, Harlow.

van Scheers, Louise & Botha, Johan 2014. Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation. *Journal of Business and Retail Management Research* (1), 98–109.

Stuart, Ian & McCutcheon, David & Handfield, Robert & McLachlin, Ron & Samson, Danny 2002. Effective case research in operations management: a process perspective. *Journal of Operations Management* 20 (5), 419–433.

Vehkalahti, Kimmo 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura, Helsinki.

Viitala, Riikka 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Yritys X 2021. Tutustu meihin. <https://...> Luettu 2.2.2021.

Ängeslevä, Sonja 2014. Level up: Työrutiinit peliksi. Alma Talent, Helsinki.



## Työtyytyväisyys ja sen muutokset työsuhteen aikana

Tämän kyselyn avulla selvitetään työtyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden tärkeyttä työsuhteen eri vaiheissa **YRITYS X**. Tarkoituksena on kartoittaa, kuinka eri tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen työsuhteen alkuvaiheessa sekä työsuhteen nykyhetkessä. Kysely on täysin anonyymi, ja siihen vastaaminen kestää noin 10 minuuttia.

Huom! Käytähän kysymyksissä 4. ja 7. jokaista numeroarvoa vain kerran! Vastaathan huolellisesti kaikkiin kysymyksiin.

1. Työskentelyvuotesi **YRITYS X**?\*

- ☐ Alle 1 vuosi
- ☐ 1-3
- ☐ Yli 4 vuotta

2. Oliko **YRITYS X** ensimmäinen koulutustasi vastaava työpaikka? \*

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

3. Osastosi YRITYS X ? \*

- ☐ Myynti
- ☐ Rekrytointi
- ☐ Tukifunktio

4. Mihin tärkeysjärjestykseen asetit seuraavat tekijät hakiessasi työpaikkaa? Käytä jokaista numeroarvoa vain kerran! \*

[illegible]

[illegible]

8. Millä perusteella valitsit tekijät arvosanoille 8 ja 9? Miksi nämä tekijät ovat sinulle tärkeimmät? \*

9. Millä perusteella valitsit tekijät arvosanoille 1 ja 2? Miksi näiden merkitys on sinulle vähäisempi? \*

Submit

## Kyselylomakkeen saatekirje

Kohdeyrityksen työntekijöille lähetetty saatekirje kyselyyn liittyen

Moikka kollegat!

Viimeistelen liiketalouden opintoja Metropoliasissa, ja tällä hetkellä teen opinnäytetyötä meille YRITYS X. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, että mitkä työtyytyväisyyteen liittyvät tekijät ovat meidän henkilöstöllemme tärkeimpiä sitoutumisen kannalta työsuhteen eri vaiheissa. Kysely on suunnattu kaikille YRITYS X työntekijöille Suomessa.

Olisi huippua, jos käyt vastaamassa kyselyyn – jokaisen vastaus on todella tärkeä! 🙏

Kyselylomake on avoinna perjantaihin 5.3. saakka. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia. Kysely ja sen tulokset ovat täysin anonyymejä. Tässä linkki, josta pääset täyttämään kyselylomakkeen:  
<https://q.surveypal.com/Opinnaytetyokyselylomake>

Suosittelen vastaamaan kyselyyn tietokoneella!

Kiitos kaikille jo etukäteen – jokaisen vastauksesta on suuri apu! 🙏

Kohti valmistumista! 😎

Terveisin  
Juho