

# ESIHENKILÖN TYÖKALUPAKKI TYÖTYTYVÄISYYDEN JOHTAMISEEN

Saarelainen Marianna

Opinnäytetyö  
Matkailuala  
Matkailualan osaamisen johtamisen koulutus  
Restonomi (ylempi AMK)

2021

Matkailuala  
Matkailualan osaamisen johtamisen koulutus  
Restonomi (ylempi AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Marianna Saarelainen	Vuosi	2021
<b>Ohjaajat</b>	Merja Koikkalainen ja Matti Liimatta		
<b>Toimeksiantaja</b>	Yritys X		
<b>Työn nimi</b>	Esihenkilön työkalupakki työtyytyväisyyden johtamiseen		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	80 + 12		

---

Työtyytyväisyys on aihe, joka koskettaa kaikkia työssäkäyviä. Työtyytyväisyyden johtaminen vaatii johtamistaitoja, ihmisosaamista, esimerkillisyyttä ja sosiaalisia taitoja. Keskustelemalla, kuuntelemalla, kunnioittamalla, tukemalla ja antamalla palautetta esihenkilö luo perustan työtyytyväisyydelle ja rakentaa hyvää työskentelyilmapiiriä. Organisaatio, jossa työskentelee työhönsä tyytyväisiä työntekijöitä, on kilpailukykyisempi ja tehokkaampi. Työtyytyväisyydellä on lisäksi suoria vaikutuksia henkilöstön sitoutumiseen sekä asiakaspalvelun laatuun.

Opinnäytetyön toimeksianto tuli vaatealan Yritykselle X, joka on myös opinnäytetyön laatijan työnantaja. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, kuinka työtyytyväisyyden johtamista voidaan kehittää Yrityksessä X. Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa työkaluja esihenkilöille työtyytyväisyyden kehittämiseen ja johtamiseen omissa toimipisteissään. Tutkimuskysymyksiä olivat: Millaisia työkaluja esihenkilöt tarvitsevat työtyytyväisyyden johtamisessa? Kuinka työtyytyväisyyttä tulisi johtaa Yrityksessä X? Millaisia tuloksia työtyytyväisyyskyselyn tulisi tuottaa työtyytyväisyyden johtamisen kannalta?

Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu työtyytyväisyyteen, työtyytyväisyyden johtamiseen sekä esihenkilötyöhön. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Aineiston keruu tapahtui teemahaastattelun ja kyselylomakkeen avulla. Aineiston analysoitiin käyttäen teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Opinnäytetyön tuotoksena tietoperustan ja kyselyn tulosten pohjalta laadittiin esihenkilöille työkalupakki, joka toimii muistilistana ja työtyytyväisyyden johtamisen apuna. Lisäksi tulokset vahvistivat työtyytyväisyyden johtamisen merkityksen korostamista ja myymäläpäälliköiden saaman tuen määrän lisäämistä Yrityksessä X. Kehityskohteenä tulosten perusteella on nykyisin käytössä olevan työtyytyväisyyskyselyn päivittäminen.

Asiasanat Työtyytyväisyys, työtyytyväisyyden johtaminen, esihenkilötyö, työhyvinvointi

School of Hospitality Management  
Master's Degree Programme in Innovative  
Management of Tourism Services

---

<b>Author</b>	Marianna Saarelainen	Year	2021
<b>Supervisors</b>	Merja Koikkalainen and Matti Liimatta		
<b>Commissioned by</b>	Organization X		
<b>Subject of thesis</b>	A Guide to Job Satisfaction Management for Managers		
<b>Number of pages</b>	80 + 12		

---

Job satisfaction is a subject that everyone in work life can relate to. Management of job satisfaction requires leading skills, people skills, model behavior and social skills. By discussing, listening, respecting, supporting and by giving feedback the manager creates foundation for job satisfaction and builds up good working atmosphere. An organization that has employees who are satisfied with their job is more competitive and efficient. Job satisfaction has also direct effects on employee commitment and in the quality of customer service.

This thesis was commissioned by a clothing industry organization X, who is also the employer of the author. The purpose of this thesis was to examine how to develop job satisfaction management in organization X. The objective of the thesis was to find tools to support job satisfaction for the shop managers to utilize in their own post. The research questions were what kind of tools managers need to job satisfaction management, how should job satisfaction management be lead in organization X and what kind of results should the job satisfaction survey in the perspective of managing job satisfaction.

The theory basis of this thesis was based on research about job satisfaction, managing job satisfaction and managerial skills. This study was conducted as a qualitative case study. The data for this study was gathered by using theme interview and with internet survey. The data was analyzed by using theory driven content analysis.

As a result of this study based on the data was a check list for managers that assists in job satisfaction management. Additionally, the results confirmed that more emphasis should be put into relevance of job satisfaction management and to the amount of support shop managers need in organization X. The results indicate that the target for development is to update the current job satisfaction survey used in organization X.

**Key words** Job satisfaction, job satisfaction management, well-being at work, management skills

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS .....	5
2.1	Yritys X toimintaympäristönä .....	5
2.2	Työtyytyväisyyskyselyn toteutus Yrityksessä X .....	6
3	TYÖTYTYVÄISYYS .....	8
3.1	Työtyytyväisyyden määritelmiä .....	8
3.2	Työtyytyväisyyden tutkiminen .....	9
3.2.1	Herzbergin kaksifaktoriteoria .....	12
3.2.2	Porterin ja Lawlerin odotusarvoteoria .....	13
3.2.3	Affektiivisten tapahtumien teoria .....	14
3.3	Työtyytyväisyyden ja työtyytymättömyyden vaikutukset .....	15
3.4	Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät .....	18
3.4.1	Työ itsessään ja työn sisältö .....	19
3.4.2	Palaute ja arvostus .....	20
3.4.3	Työympäristö ja työyhteisö .....	22
3.4.4	Sisäinen viestintä .....	24
3.4.5	Palkitseminen .....	28
4	TYÖTYTYVÄISYYDEN JOHTAMINEN .....	31
4.1	Esihenkilötyö ja työtyytyväisyyden johtaminen .....	31
4.1.1	Osaamisen kehittäminen ja urapolkujen tarjoaminen .....	34
4.1.2	Työmotivaatio .....	39
4.1.3	Työhyvinvointi .....	40
4.1.4	Työilmapiiri .....	44
5	KEHITTÄMISMENETELMÄ JA AINEISTONKERUU .....	45
5.1	Tapaustutkimus .....	45
5.2	Teemahaastattelu .....	46
5.3	Puolistrukturoitu kysely .....	47
5.4	Aineiston laadullinen analyysi .....	48
6	KEHITTÄMISMENETELMIEN TULOKSET .....	51

6.1	Työtyytyväisyyttä edistävät tekijät.....	51
6.2	Työtyytyväisyyskyselyn hyödyntäminen työtyytyväisyyden johtamisessa .....	53
6.3	Työtyytyväisyyden kehittämiseen ja johtamiseen liittyviä haasteita ....	56
7	KEHITTÄMISTOIMENPITEET YRITYKSELLE X .....	60
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	63
8.1	Työtyytyväisyyden johtaminen.....	63
8.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	71
	LÄHTEET.....	75
	LIITTEET .....	81

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät .....	18
Taulukko 2. Esimerkki tiedon luokitteluperiaatteesta esihenkilölle .....	27
Taulukko 3. Gerlanderin ja Launiksen (2007) työhyvinvoinnin tarkasteluikkuna mukailtuna .....	42
Taulukko 4. Esimerkki analyysin etenemisestä .....	50
Taulukko 5. Myymäläpäälliköiden omaa työtyytyväisyyttä edistävät tekijät .....	52

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Työtyytyväisyystutkimus prosessina .....	9
Kuvio 2. Herzbergin kaksifaktorioteoria .....	12
Kuvio 3. Affektiivisten tapahtumien teoria .....	15
Kuvio 4. Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation menestykseen .....	17
Kuvio 5. Sosiaalisen pääoman syntymiseen vaikuttavat tekijät .....	23
Kuvio 6. Työyhteisöviestinnän uusi agenda .....	26
Kuvio 7. Palkitseminen esihenkilötyössä .....	29
Kuvio 8. Henkilöstön kehittämisen muotoja.....	37
Kuvio 9. Työkykytalo.....	41
Kuvio 10. Ajankäytön riittävyys työtyytyväisyyden johtamisessa .....	56
Kuvio 11. Esihenkilöiden työkalupakki työtyytyväisyyden johtamiseen.....	60

## 1 JOHDANTO

”Kysy itseltäsi, miten paljon pidät työpaikastasi”, vastaus kertoo työtyytyväisyyden tilan ja sen, mitä työtyytyväisyys tarkoittaa. (Drafke, 406). Robbinsin, Judgen ja Campbellin (2015, 2) mukaan positiivinen asenne työtä kohtaan kertoo korkeasta työtyytyväisyyden tasosta. Negatiiviset tunteet työtä kohtaan puolestaan kuvaavat työtyytymättömyyttä.

Toimeksiantajan mukaan esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä on tutkittu runsaasti yrityksessä, ja nyt olisi aika tukea esihenkilöiden työtä työtyytyväisyyden saralla. Työtyytyväisyys on mittausten mukaan Yrityksessä X kohtuullisen hyvä ja tahtotilana on organisaatio, joka tarjoaa esihenkilöille selkeät keinot työtyytyväisyyden tukemiseen ja johtamiseen. Opinnäytetyö etsii ratkaisuja ja malleja esihenkilötyöhön hyödynnettäväksi ja työtyytyväisyyden johtamiseen. Olen opinnoissani keskittynyt vahvasti henkilöstöjohtamiseen ja siihen, kuinka voisin hyödyntää oppimaani käytännön työssäni.

Opinnäytetyöni aihe on työtyytyväisyyden johtaminen Yrityksessä X, joka on myös opinnäytetyöni toimeksiantaja sekä työnantajani. Yritys X on yksi Pohjoismaiden johtavista vaatealan yrityksistä (Yritys X Intra 2021a). Toimeksiantajan toiveesta sekä henkilöllisyystietojen suojelemiseksi toimeksiantaja yritystä nimitetään nimellä Yritys X. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, kuinka työtyytyväisyyden johtamista voidaan kehittää, sekä tutkia onko tämänhetkinen työtyytyväisyyden johtaminen ja tukeminen riittävää. Esihenkilötyön kannalta mietittävä on, miten työtyytyväisyysmittauksen tuloksia voidaan hyödyntää, jotta niitä voitaisiin käyttää konkreettisten tavoitteiden ja kehittämistoimenpiteiden luomiseen työntekijöille.

Opinnäytetyön tavoitteena on antaa työkaluja esihenkilöille työtyytyväisyyden kehittämiseen ja johtamiseen omissa toimipisteissään. Tavoitteena on löytää työkalut, joiden avulla voidaan tukea sekä esihenkilöiden, että työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Tässä tutkimuksessa keskitytään niihin tekijöihin, joihin esihenkilötyöllä voidaan eniten vaikuttaa, ja joihin tämän tutkimuksen valossa esihenkilönä olisi mahdollista panostaa myös esihenkilön oman kehittymisen kannalta.

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, sillä laadullisella tutkimusmenetelmällä saadaan tutkimukseen syvyyttä hyödyntäen empiirisenä aineistonkeruumenetelmänä haastattelua. Osana tutkimusta on kysely, joka osittain soveltuu määrällisen tutkimuksen piiriin. Tapaustutkimus valittiin siksi, että sen avulla on mahdollista tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita sekä luoda uutta tietoa prosessiin osallistuvien kanssa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 53). Aineistonkeruumenetelmiksi on valittu teemahaastattelu ja kysely. Tapaustutkimuksen kannalta on oleellista, että käytettävät menetelmät ovat kokemuspäisiä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 54). Vuorovaikutuksellisista aineistonkeruumenetelmistä yksi käytetyimmistä ovat haastattelut (Hirsjärvi & Hurme 2015, 43).

Opinnäytetyö vastaa kysymyksiin:

1. Millaisia työkaluja esihenkilöt tarvitsevat työtyytyväisyyden johtamisessa?
2. Kuinka työtyytyväisyyttä tulisi johtaa Yrityksessä X?
3. Millaisia tuloksia työtyytyväisyyskyselyn tulisi tuottaa työtyytyväisyyden johtamisen kannalta?

Työtyytyväisyys koskettaa kaikkia työssäkäyviä ja on yksi tutkituimpia työhyvinvoinnin myönteisiä kuvaajia sekä kuvaa työntekijän työssä viihtymistä. Työstään pitävä työntekijä on työhönsä tyytyväinen ja päinvastoin työntekijä, joka ei pidä työstään ei ole työhönsä tyytyväinen, mitä kuvataan työtytymättömyytenä. Ensimmäiset työtyytyväisyystutkimukset tehtiin 1930-luvulla. Tutkimuksissa kävi ilmi, että yksitoikkoiset työtehtävät aiheuttivat työntekijöissä negatiivisia tunteita, puolestaan monipuolista työtä tekevien työntekijöiden huomattiin olevan työhönsä tyytyväisempiä. Sittemmin työtyytyväisyystutkimuksessa ovat korostuneet tunneperäiset elementit, jolloin työntekijän tavoitteena on saavuttaa itse työlleen asettamansa tavoitteet. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 57–58.)

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, sillä työtyytyväisyys ja työhyvinvointi ovat joutuneet työelämässä koetukselle pitkittyneen koronapandemian vuoksi sekä etä- että läsnätyössä olevilla työntekijöillä. (Työterveyslaitos 2021). Työterveyslaitoksen Hyvinvointia Työstä 2030 -raportin yksiä pääteemoja ovat työurien moninaistuminen ja oman osaamisen päivittämisen merkitys, mitkä myös nivoutuvat



opinnäytetyön teemaan. Raportin tarkoituksena on antaa työelämään näkymiä hyvinvoinnin varmistamiseksi. (Työterveyslaitos 2021b). Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu työtyytyväisyyteen ja työtyytyväisyyden johtamiseen, jotka ovat opinnäytetyön pääkäsitteet.

Maija-Liisa Nakarin väitöskirjassa Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus tuodaan ilmi oleellinen kysymys siitä, miksi työyhteisöjen ilmapiiriä ja työhyvinvointia mitataan, seurataan ja kehitetään. Väitöskirjassa on käytetty tätä kysymystä tutkimuksen punaisena lankana ja ohjaavana tekijänä. (Nakari 2003, 13). Kysymys on relevantti myös tähän tutkimukseen ja olennaista on miettiä objektiivisesti, miksi työtyytyväisyyttä halutaan Yrityksessä X tutkia. Tutkimuksella voidaan myös varmistaa, että tulokset itsessään ovat merkityksellisiä eikä niinkään tutkimuksen tekeminen, jotta tilanne näyttäisi hyvältä ulkoapäin katsottuna.

Yrityksessä X teetetään vuosittain työtyytyväisyyskysely, jolla mitataan työntekijöiden asenteita ja innostusta työtä kohtaan. Kysely on puolistrukturoitu sisältäen sekä avoimia että strukturoituja kysymyksiä. Analyysia varten vastauksia vaaditaan vähintään neljä kappaletta myymälää kohden. Vastauksista laaditaan koko ketjun kattava sekä maakohtainen analyysi että myymäläkohtainen analyysi. Myymäläkohtainen analyysi toimii työkaluna ja mittarina kertoen henkilökunnan työtyytyväisyyden tilasta. Vastausprosentti on keskimääräisesti Suomessa ollut noin 80. (Yritys X Intra 2021c.)

Henkilöstöjohtaminen on henkilöstön hallinnointia yrityksessä. Menestyksellä henkilöstöhallinnointi pitää sisällään onnistuneet rekrytoinnit; yrityksen palvelukseen on saatu osaavia ja sopivia työntekijöitä. Motivaatio ja kannustus ovat avainasemassa, jotta työntekijöistä saadaan pidettyä kiinni. Työympäristön täytyy mahdollistaa henkilöstölle edellytykset onnistuneisiin työsuorituksiin ja turvalliseen työympäristöön. Palkitseminen, henkilöstön kehittäminen ja koulutukset mahdollistavat työn mielekkyyden ja tukevat urapolun kehityksessä. Työkyvyn tukeminen ja ylläpitäminen on myös ensiarvoisen tärkeää, jotta henkilöstöllä pysyy työkuuntoisena ja sitoutuneena mahdollisimman pitkään. (Kauhanen 2010, 16.)

Esihenkilön johtamistavalla ja johtamisen laadulla on merkittävä vaikutus työyhteisöön ja sen ilmapiiriin. (Östberg 2014, 127). Oikeudenmukainen johtamistapa

saa henkilöstön sitoutumaan työhönsä. Työtyytyväisyyden johtaminen vaatii ihmisosaamista, esimerkillisyyttä ja sosiaalisia taitoja. (Ojala & Ahonen 2005, 172–173). Esihenkilön vastuulla ovat työntekijät ja työntekijöiden työtyytyväisyys. Esihenkilö voi vaikuttaa työtyytyväisyyteen keskustelemalla, kuuntelemalla, kunnioittamalla, tuella ja palautteen annolla. (Hyppänen 2013, 145.) Hyväksi esihenkilöksi voi oppia ja esihenkilötaitoja voi opetella. Edellä mainitut kuvataan usein esihenkilöltä toivottavina ominaisuuksina ja odotettuina taitoina, mutta ne ovat opittavissa siinä missä muutkin taidot. Esihenkilönä toimimisen edellytykset ovat muutakin kuin myötäsytystä persoonaan liittyvää taitokokoelmaa. Kyseessä ei ole siis vain luontaisten johtajien tekojen ja taitojen tuoma menestys, vaan keskiössä on työyhteisön yhteisesti suorittama työ kokonaisuudessaan, jota jokainen esihenkilö voi oikeilla työkaluilla onnistuneesti viedä eteenpäin. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 9, 11.) Esihenkilötyö ja johtajuus on kumppanuutta, johon sekä esihenkilöt että työntekijät tuovat oman panoksensa. (Michelsen, Reijula, Ala-Mursula, Räsänen & Uitti 2018, 221).

## 2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

### 2.1 Yritys X toimintaympäristönä

Tutkimuksen kohteena on Pohjoismainen vaatealan yritys, jonka alaisuudessa työskentelee noin 4000 työntekijää. Suomessa myymälöitä on noin 50. Yrityksen X johtamisfilosofia on 'johda hyvin'. Esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että liikeidea, yrityskulttuuri, tavoitteet ja strategiat täyttyvät omalla vastuualueella. Esihenkilö toimii esimerkkinä, joka jakaa vastuuta koko henkilöstölle ja, töitä tehdään yhdessä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Työntekijöiden tukeminen, kehittymisen edistäminen ja kasvu ovat edellytys positiiviselle kehitykselle. Esihenkilöiltä odotetaan halua kehittyä ja haastaa omia työntekijöitä jatkuvaan kehitykseen. Yrityksessä uskotaan, että työntekijät, joilla on oikeat työkalut ja taidot työtehtäviensä ammattimaiseen suorittamiseen, ovat motivoituneempia. Esihenkilön johtamisfilosofian kulmakivi on varmistaa, että liikeidea, yrityskulttuuri, tavoitteet ja strategiat täyttyvät. Yhtenä tärkeänä päämääränä on varmistaa myymälän kaupallisuus ja asiakaslähtöisyys. Esihenkilön tehtävänä on toimia esikuvana ja johtaminen on tapa kehittää esihenkilönä toimimista. (Yritys X Intra 2020b.)

Yrityksen X johtamisfilosofia on jaoteltu kuuteen alueeseen: asiakas ja kauppa, kulttuuri, kehitys, tavoitteet ja tulos, kommunikaatio ja suhteet sekä yhteistyö. Kulttuurilla tarkoitetaan esimerkillistä ja organisaation arvojen mukaista toimintaa. Kehitys merkitsee jatkuvaa kehitystä pitkän tähtäimen suunnittelemisella ja tuloskehittämisen saralla, ottaen huomioon osaamisen kehittämisen osana työntekijöiden ja organisaation kokonaiskehitystä. Tavoitteet ja tulos tulevat ilmi järjestelmällisessä tavoitteiden asettamisessa ja tulosten seurannassa. Työntekijöille asetettujen tavoitteiden ja odotusten täytyy olla selkeitä ja kannustavia. Kommunikaatiolla ja suhteilla tuodaan esiin yrityksen arvoihin liittyvää avoimuutta ja jatkuvaa dialogia. Halu osallistua, yhteisten tavoitteiden luominen ja kommunikaation käyttäminen työkaluna luovat perustan yhteistyölle tiimissä ja molemminpuoliselle luottamukselle. Yhteistyöllä tuodaan ilmi yrityskulttuuria, jossa vedetään yhtä köyttä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Esihenkilön vastuulla on, että kaikilla tiimin jäsenillä on selkä kuva yrityksestä kokonaisuudessaan ja että jokainen tiimiläinen ymmärtää sekä tiimin että yksilön osuuden painoarvon. Yhteistyön edistäminen organisaation sisällä ja ulkopuolella on jokaisen esihenkilön vastuulla. (Yritys X Intra 2020b.)

## 2.2 Työtyytyväisyyskyselyn toteutus Yrityksessä X

Yrityksessä X teetetään vuosittain tammikuussa työtyytyväisyyskysely, jolla mitataan työntekijöiden asenteita ja innostusta työtä kohtaan (Yritys X 2021c). Aikaisemmin kysely toteutettiin elokuussa, mutta sen todettiin olevan huono ajankohta kyselylle, sillä useat työntekijät lomailevat vielä elokuussa. Tämän lisäksi vastauksiin saattoi vaikuttaa vielä lomatusselmissä oleminen, loman odottaminen sekä loman jälkeinen informaatiotulva. Tammikuukaan ei ole täysin ongelmaton, sillä vuoden kiireisin aika ja kovimmat myyntipäivät ovat juuri takana. Juuri päättynyt joulusesonki kiireineen voi vaikuttaa vastaajissa antamaan vastauksia perustuen kiireen tuntuun ja työn hektisyyteen. Pistemäärät työtyytyväisyyskyselyssä ovat olleet korkeat vuosittain ja henkilöstöpäällikön mukaan positiivista oli, etteivät pisteet olleet romahtaneet koronapandemiasta huolimatta.

Kysely toteutetaan ulkopuolisen yrityksen kautta. Kullekin työntekijälle jaetaan henkilökohtainen linkki ja tunnukset kyselyyn vastaamiseen. Vastaaminen tapahtuu anonymisti. Kysely on puolistrukturoitu sisältäen sekä avoimia että strukturoituja kysymyksiä. Analyysia varten vastauksia vaaditaan vähintään neljä kappaletta myymälää kohden. Vastauksista laaditaan koko ketjun kattava sekä maa-kohtainen analyysi että myymäläkohtainen analyysi. Myymäläkohtainen analyysi toimii työkaluna ja mittarina myymäläpäälliköille kertoen henkilökunnan työtyytyväisyyden tilasta. (Yritys X Intra 2021c.)

Kyselyn purku tapahtuu ensin aluepäällikön ja myymäläpäällikön välisenä keskusteluna myymälänhenkilökunnan tilanteesta. Keskustelussa käydään läpi, onko kyselystä käynyt ilmi toimenpiteisiin johtavia asioita, kuten syrjintää tai kiusaamista. Tämän jälkeen myymälässä järjestetään yhteinen purkutilaisuus, jossa ovat paikalla koko myymälähenkilökunta sekä myymäläpäällikkö, joka johtaa purkutilaisuutta. Myymäläpäällikön päätettävissä on, kuinka purku toteutetaan yrityksen omaa ohjeistusta noudattaen. Purkutilaisuuteen varataan noin tunti aikaa. Kyselyn tulokset on käytävä läpi positiivisessa hengessä painottaen yksikön kehittämistä. Esihenkilön päätösvaltaan kuuluvat mitä painopistealueita ryhdytään työstämään, tulevat toimenpiteet, vastuuhenkilöiden valinta ja aikataulut. Esihenkilön päätettävissä on myös, kuinka arkaluontoiset asiat, kuten mahdollinen kiusaaminen tai syrjintä, tuodaan esiin. (Yritys X Intra 2021c.)

Yrityksen X henkilöstöpäällikön mukaan työtyytyväisyysmittausten lisäksi on mahdollista teettää ilmapiirikysely työeläkeyhtiön välityksellä, jos halutaan teettää kysely eri näkökulmasta, tai jos halutaan saada tutkimusta nopeammalla aikataululla eikä odottaa virallista vuosittaista työtyytyväisyyskyselyä. Joka viides vuosi tehdään työpaikkaselvitys työterveyshuoltokumppanin kanssa. Yrityksessä X nähdään tärkeänä pitää organisaation hierarkia matalana, mikä tarkoittaa matalaa kynnystä ottaa yhteyttä kehen tahansa organisaation sisällä. Tärkeänä osa-alueena pidetään myös toimipistevierailuja, joiden avulla halutaan päästä keskustelemaan henkilöstön kanssa sekä kartoittaa henkilöstön hyvinvointia keskustelemalla. Tiiviillä yhteistyöllä henkilöedustajien kanssa voidaan saada sellaista tietoa ongelmista ja kehityskohteista, jota ei muuta kautta saataisi. (Yritys X, 2021.)

Myös varhaisen puuttumisen malli on käytössä Yrityksessä X, jolloin tarvittaessa myös henkilöstöosasto tai aluepäällikkö auttavat selvittämään tilanteita muun muassa järjestämällä keskustelutilanteita toimipisteiden henkilöstön kanssa poh-tien yhdessä keinoja työtyytyväisyyden tai ilmapiirin parantamiseksi. Tärkeänä osana kokonaisuutta on järjestettävät koulutukset, joiden määrää on pyritty lähi-aikoina lisäämään. Viimeisimpiä esihenkilöille järjestettyjä koulutuksia olivat pu-heeliottokeskustelu -koulutus ja muutosjohtajuuskoulutus. Myös vuosittain jär-jestettävät kehityskeskustelut ja niiden väliseurantakeskustelut ovat osaltaan tär-keitä työkaluja esihenkilöille. Osallistamisen nähdään enemmän ja enemmän ole-van tärkeänä osana toimintaa ja sen kehittymistä. Osallistaminen koskee kaikkia organisaation työntekijöitä, sillä on tärkeää, että jokainen työntekijä kokee voi-vansa vaikuttaa, ja että jokaisella on mahdollisuus tuoda omat ajatuksensa ja ideansa esille. Vaikuttamisen mahdollisuus nähdään isona osana työtyytyväisyy-den rakentumisesta. Osallistamisen mahdollisuus näkyy tällä hetkellä ja tulevaisuu-nessa enenevässä määrin verkossa pidettävänä Microsoft Teams -pienryhmä työskentelyinä sekä työpajoina. (Yritys X, 2021.)

### 3 TYÖTYTYVÄISYYS

#### 3.1 Työtyytyväisyyden määritelmiä

Työtyytyväisyydestä puhuttaessa puhutaan myös työviihtyvyydestä, työhyvinvoinnista, työnimusta ja työnilosta. Nämä käsitteet kulkevat usein rinnakkain. (Asp & Peltonen 1980, 44.) Locken (1973) mukaan työtyytyväisyys voidaan määritellä työntekijän positiiviseksi tunnetilaksi, jolla muodostetaan arvio työnpiirteistä. (Sell & Cleal 2011, 2). Mäkikangas ym. (2005, 57–58) kuvaavat työtyytyväisyyden työhyvinvoinnin myönteisenä kuvaajana. Positiivinen kuva ja asenne työtä kohtaan korreloivat työtyytyväisyyttä. Oleellista työtyytyväisyyden kannalta on, että työntekijä voi saavuttaa itse työlleen asettamansa tavoitteet.

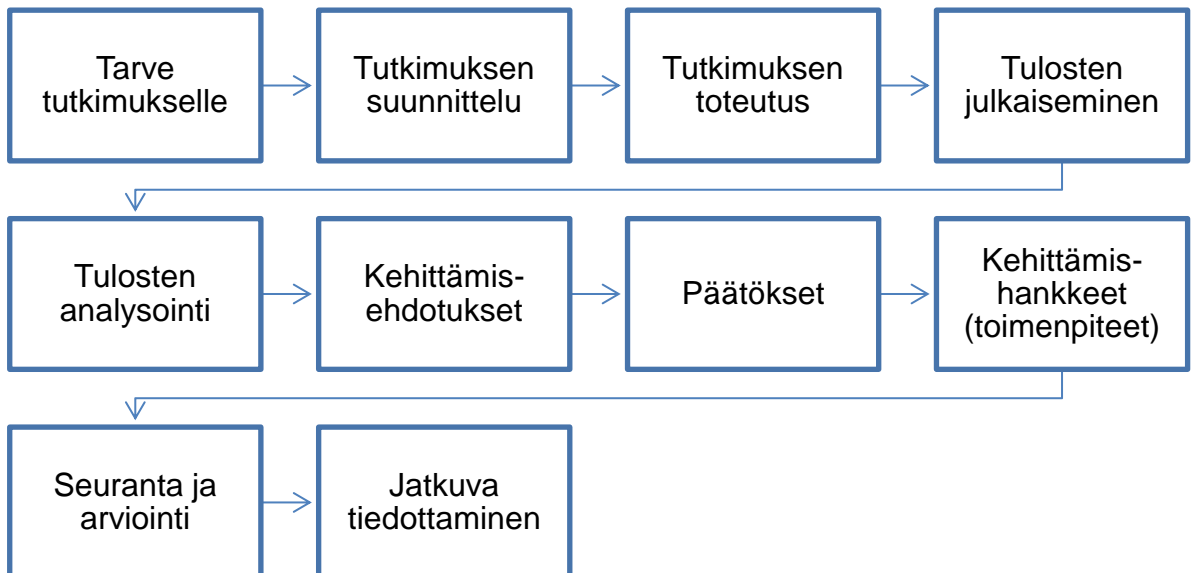
Työtyytyväisyys on subjektiivinen käsite, jonka jokainen yksilö kokee yksilöllisellä tavalla. Tutkimuksen valossa työtyytyväisyyteen suurimpia vaikuttajia uskotaan olevan monipuolinen työ ja työn mielekkyys. (Robbins, Judge & Campbell 2010, 62, 67.) Itse työ koostuu paljolti muustakin kuin pelkästä konkreettisesta työsuorituksesta. Siihen liittyvät myös muuan muassa suhteet muihin työntekijöihin ja johtoon, organisaation käytännöt ja arvot, tavoitteet ja työolot. (Robbins, Judge & Campbell 2017, 118.) Juuti (2006, 26) määrittelee työtyytyväisyyden tai työtytymättömyyden emotionaalisenä reaktiona. Työtyytyväisyys herättää positiivisen tunnereaktion oman työn arvostuksesta ja saaduista kokemuksista. Työtytymättömyys laukaisee vastaavasti negatiivisen tunnereaktion heikentäen työntekijän kokemaa työn arvostusta ja kokemusta.

Subjektiivisuuden ohella, työtyytyväisyyttä tulee tarkastella myös aikakaussidonnaisesti, yhteiskunnallisten muutosten myötä. Aikaisemmin fyysinen turvallisuuden tunne on pitkälti korreloinut työtyytyväisyyden määritelmää. Sittemmin työtyytyväisyyttä on pidetty laajana ja moniulotteisena fyysisenä sekä psyykkisenä kokonaisuutena. Työ ja työntekijä ovat keskinäisessä vuorovaikutussuhteessa vaikuttamassa työn luonteeseen. Työtyytyväisyyttä pidetään myös keskeisenä tekijänä työn tuottavuuden ja organisaation menestyksen kannalta. (Spector 1997, 2–4.) Hyppänen (2007, 151) kuvaa henkilön fyysisen ja psyykkisen kokonaisuuden henkisenä pääomana, joka koostuu fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista, osaamisesta ja sosiaalisesta pääomasta. Osaamisen osa-alue pitää sisällään koulutuksen, kokemuksen ja kykyjen synnyttämät tiedot ja taidot. Sosi-

aalinen pääoma puolestaan koostuu sosiaalisista suhteista, verkostoista ja luottamusasioista. Hyppänen (2007, 151) korostaa henkisen pääoman merkitystä myös organisaation menestyksen kannalta. Jos jokin osa-alue puuttuu, se vaikuttaa auttamatta koko henkiseen pääomaan. Työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia tulee tarkastella laajasta näkökulmasta.

### 3.2 Työtyytyväisyyden tutkiminen

Työtyytyväisyystutkimuksia tehdään laajalti ja eri näkökulmista. Työtyytyväisyystutkimuksesta käytetään myös nimityksiä henkilöstötutkimus, ilmapiiritutkimus tai henkilöstökysely. Usein tutkimuksella pyritään kartoittamaan johtamiseen, töiden organisointiin, tiedottamiseen, tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen, toimintatapoihin ja toimintojen kehittämiseen liittyviä asioita. Työtyytyväisyystutkimus etenee prosessinomaisesti (kuvio 1). Työtyytyväisyystutkimukset toteutetaan yleisesti henkilöstöammattilaisten toimesta ja heidän roolinsa on antaa esihenkilöille työkaluja prosessiin. (Hyppänen 2007, 171.) Hyppänen (2013, 161) kuvaa työtyytyväisyystutkimuksia organisaatioiden seuranta- ja kehittämistyökaluna, jolla voidaan kerätä tietoa anonyymisti, löytää kehityskohteita sekä mitata henkilöstön tyytyväisyysastetta. Asp ja Peltonen (1980, 45) painottavat työtyytyväisyystutkimuksen tärkeyttä työikäytymiseen vaikuttavana merkittävänä tekijänä.



Kuvio 1. Työtyytyväisyystutkimus prosessina (Hyppänen 2007, 171)

Työtyytyväisyystutkimuksia tehdään organisaatioissa usein vuosittain, jotta organisaatiolle kertyy vertailudataa. Yleistä on, että palvelu ostetaan ulkopuoliselta organisaatiolta, joka on erikoistunut tutkimuksiin ja jolta löytyy vertailuaineistoa saman alan yrityksistä. Tutkimukset ovat usein kuitenkin räätälöityjä kullekin organisaatiolle. Haasteeksi tällaisissa vuosittain toistuvissa tutkimuksissa on koettu vähäinen vastausprosentti. Syitä tälle voi olla pelko henkilöllisyyden paljastumisesta tai kokemus siitä, ettei vastaaminen hyödytä, sillä tutkimuksesta saadut tulokset eivät johda organisaatiossa jatko- tai kehittämistoimenpiteisiin. (Kauhanen 2010, 221, 223.)

Pelkkä kysely teettäminen ei vielä vie asioita eteenpäin, vaan painoarvo on kyselystä seuraavalla kehittämistyöllä. On myös ensiarvoisen tärkeää, että esihenkilö ottaa henkilöstön mukaan prosessiin, jotta heidän mielipiteensä ja ehdotuksensa tulevat kuuluviin (Hyppänen 2007, 170–172.) Työtyytyväisyyden johtamisen ja työnantajan kannalta on todella tärkeää tietää, mitä työntekijät ajattelevat tekemästään työstä. Tämän vuoksi työtyytyväisyystutkimuksen tekemisellä on tärkeä rooli organisaation työntekijöiden ymmärtämisen kannalta. (Harrison, Newman & Roth 2006, 320.)

Esihenkilön on hyvä työtyytyväisyyskyselyn aikana kannustaa ja muistuttaa henkilöstöä vastamaan kyselyyn. Tulosten julkaisemisen ja analysoinnin jälkeen on oleellista käydä ne läpi yhdessä henkilöstön kanssa, ja miettiä mitä asioita tulisi parantaa ja miten. Vaikuttamismahdollisuudet kehittämistoimenpiteiden suhteen auttavat sitouttamaan henkilöstöä viemään toimenpiteitä käytäntöön. (Hyppänen 2007, 171.) Oleellinen osa tulosten julkaisemista on myös onnistumisten ja hyvien tulosten juhlistaminen. Työtyytyväisyystutkimuksen tulosten analysoinnin jälkeen onkin tärkeää käynnistää kehittämistoimenpiteet. Kehittämistoimenpiteet toimeenpannaan ja niiden toteutumista seurataan säännöllisesti. Henkilöstölle jatkuva viestiminen on tärkeä osa prosessia. (Hyppänen 2013, 161.) Rauramo (2008, 125) on listannut onnistuneen työtyytyväisyyskyselyn ja sen hyödyntämisen kannalta oleelliset asiat:

- Mittauksella halutaan kehittää työn ja ilmapiirin kannalta oleellisia asioita.
- Mittaus on helposti tulkittava ja toteutettava.
- Mittausta voidaan kehittää ja arvioida, ja mittaus mahdollistaa kehitysehdotusten tekemisen.



- Onnistunut tutkimus edellyttää rehellisiä vastauksia kaikilta työyhteisön jäseniltä.
- Mittaus on vertailukelpoinen ja mahdollistaa kehittymisen seurannan.
- Mittaus käydään läpi huolella purkutilaisuudessa työyhteisöittäin keskusteleavassa ilmapiirissä.
- Purkutilaisuudessa valitaan tärkeimmät kehityskohteet ja kehityskohteet toimeenpannaan.

Työtyytyväisyydestä on olemassa useita teorioita, jotka pyrkivät selittämään työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ja työtyytyväisyyden käsitettä. Teoriat jaotellaan kirjallisuudessa teorian luonteen mukaan usein sisältö- ja prosessiteorioihin. Osa teorioista luokitellaan lähteestä riippuen joko työtyytyväisyysteorioiden alle tai motivaatioteorioiden alle. Sisältöteorioihin kuuluvat muun muassa Maslowin tarvehierarkia ja Herzbergin kaksifaktoriteoria. Prosessiteorioista eräitä kuuluisimpia ovat Vroomin odotusarvoteoria sekä Porterin ja Lawlerin odotusarvoteoria. (Shajahan & Shajahan 2004, 90–99).

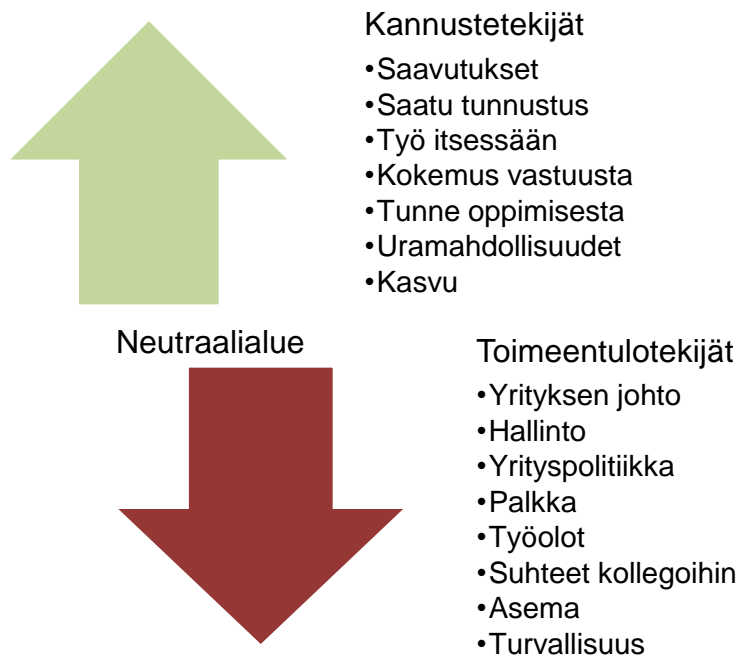
Prosessiteorioiden taustalla vaikuttaa kognitiivisen psykologian tutkiminen eli se keskittyy yksilön ajattelu- ja päättelyprosesseihin. Prosessiteorioissa tutkimus keskittyy sisäisten ja ulkoisten ärsykkeiden aiheuttamien reaktioiden yksilöllisten erojen tarkasteluun ja niiden vaikutukseen yksilön käytöksessä. Avaintekijöitä ovat siis syy-seuraussuhteiden sekä yksilöllisten erojen tunnistaminen. (French, Rayner, Rees & Rumbles 2011, 171.) Sisältöteorioissa painotetaan henkilön sisäisiä motivaation lähteitä. Positiivisen psykologian ihmiskäsitys, jossa ajatukset henkilön kokonaisvaltaisesta luonteesta, henkisestä kasvusta, elinikäisestä oppimisesta ja mahdollisuus itsensä toteuttamisesta, on keskiössä sisältöteorioissa. Sisältöteoriat perustuvat käsitykselle henkilön synnynnäisistä tarpeista, joissa motivaatio on yhtäaikaisesti vaikuttavien motiivien monitulkintainen tulos. Sisältöteorioissa luokitellaan motiivit myös ryhmiteltävissä oleviksi universaaleiksi tarpeiksi. (Juuti 2006, 39–45.)

Oleellisin ero sisältö- ja prosessiteorioiden välillä on sisältöteorioiden oletamus siitä, että kaikilla ihmisillä on samat motivaationlähteet perustarpeiden tyydyttämiseksi. Prosessiteoriat ovat enemmän yksilökeskeisiä ja niiden lähtökohtana on yksilöllisyyden korostaminen sekä yksilön tarkasteleminen itsenäisenä toimijana.

(Hakonen 2015, 138–139.) Tässä tutkimuksessa esitellään Herzbergin kaksifaktoriteoria, Porterin ja Lawlerin odotusarvoteoria sekä affektiivisten tapahtumien teoria.

### 3.2.1 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Työtyytyväisyysteorioista yksi tunnetuimmista on Herzbergin kaksifaktoriteoria (Juuti 2006, 28), joka jaottelee työtyytyväisyyden motivaatiota lisääviin sisäisiin tekijöihin eli kannustetekijöihin ja motivaatiota laskeviin ulkoisiin tekijöihin eli toimeentulotekijöihin (kuvio 2). Näiden kahden ääripään keskellä on neutraalialue, jossa työntekijä ei ole tyytyväinen eikä tyytymätön työhönsä. Kannustetekijät ja toimeentulotekijät muodostavat kaksi erillistä kokonaisuutta, jotka kuitenkin vaikuttavat toisiinsa. (Handy 1999, 38).



Kuvio 2. Herzbergin kaksifaktoriiteoria (mukaillen Herzberg 1971, 74)

Kannustetekijät nostavat työtyytyväisyyttä ja käsittävät muun muassa työntekijän tarvetta saavuttaa omia tavoitteita, työstä saatava tunnustusta, ammatillista kasvua ja uralla etenemistä. Työtytymättömyyttä lisäävät toimeentulotekijät ovat sidoksissa työympäristöön, esimerkiksi työturvallisuuteen ja -oloihin, palkkaukseen, asemaan, työsuhteisiin ja hallinnollisiin käytäntöihin. (Herzberg 1971, 74.) Herzbergin kaksifaktoriteoria pohjautuu tutkimukseen, jossa tutkimukseen vastanneita pyydettiin kuvailemaan työssään tilanteita, jotka ovat erityisen hyviä tai huonoja. Tutkimuksen myötä syntyi teoria, jonka mukaan erityisesti työntekijät

kokivat tyytyväisyyden kannalta erityisen merkittävänä tekijöinä uralla etenemisen, huomioimisen ja vastuun. Tyytymättömyyttä aiheuttavia tilanteita olivat ulkoiset tekijät kuten liika kontrolli, epäoikeudenmukaisuus ja huonot työskentelyolosuhteet. Kaksifaktoriteorian mukaan tyytyväisyyden vastakohta ei ole kuitenkaan tyytymättömyys. Vaikka tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä saataisiin pois suljettua, se ei automaattisesti tarkoita, että työntekijästä tulisi työhönsä tyytyväisempi. (Robbins, Judge & Campbell 2010, 143.)

Herzbergin kaksifaktoriteoria on saanut osakseen runsaasti kritiikkiä, eikä sitä tulisi yleistää kyseenalaistamatta. Tästä huolimatta se on edelleen yleisesti käytössä ja kuvaa edelleen ajankohtaisella tavalla tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. (Robbins & Judge 2008, 72.) Useissa tutkimuksissa on todennettu, että samat tekijät voivat vaikuttaa yksilön kokonaistyytyväisyyteen sekä kokonaistyytymättömyyteen, eikä näin karkea tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden jako tuo sitä ilmi. (Juuti 2006, 29).

### 3.2.2 Porterin ja Lawlerin odotusarvoteoria

Tunnettu tyytyväisyyttä tutkiva prosessiteoria on Porterin ja Lawlerin odotusarvoteoreettinen tyytyväisyyssmalli. Teoria on jalostettu Vroomin odotusarvoteoriasta (1964). Vroomin odotusarvoteoriassa huomioitiin motivaation lähteenä kolme komponenttia, joita ovat odotukset, välineellisyys ja arvot. Odotukset kuvastavat motivaatiota, jota henkilö saa, kun hän uskoo oman työsuorituksensa johtavan hyviin tuloksiin. Hyvä suoritus palkitaan, mitä kuvastaa välineellisyys, ja palkinnon saaminen tuottaa henkilölle arvoa. Jos jokin kolmesta komponentista laskee, myös motivaatio laskee. Tai jos päinvastoin jossain komponentissa tapahtuu nousua, myös motivaatiotaso nousee. (De Simone 2015, 20.)

Myös Porterin ja Lawlerin odotusarvoteoriassa (1968) motivaation nähdään pohjautuvan samoille kolmelle komponentille. Porterin ja Lawlerin mallissa nähdään kuitenkin dynaamisempi prosessi, jossa motivaatio rakentuu myös saadun palautteen perusteella, ja jossa aikaisemmat kokemukset vaikuttavat myös seuraavan suoristuskerran motivaatioon. (Miner 2005, 98.)

Porterin ja Lawlerin odotusarvoteorian tarkoituksena on selittää työtyytyväisyyden ja työmotivaation välinen yhteys. Malli perustuu työstä saatavaan tyydytykseen ja odotuksiin työstä saatavista tyydytyksestä, eli kohtaavatko työntekijän kohdalla odotukset ja realiteetti. Lähtökohdaksi teorialle ovat odotukset, suoritukset ja tulokset. Työntekijän odotuksiin vaikuttaa useita eri tekijöitä. Mallin mukaan työtyytyväisyyteen ja työtytymättömyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat palkkatyytyväisyys, suhtautuminen esihenkilöön ja suhtautuminen työnsisältöön. Jos työntekijä saa sen verran palkkaa työstään kuin odottaa saavansa, ilmenee tämä työtyytyväisyytenä. Puolestaan, jos palkkataso on liian suuri voi työntekijä kokea syyllisyyttä tai jos palkkataso on liian heikko odotuksiin nähden, synnyttää se työtytymättömyyttä. Tyytyväisyyteen vaikuttaa myös sosiaalisen ympäristön vertailu omaan kokemukseen työympäristöstä, eli työntekijälle ulkopuolelta tuleviin odotuksiin. Työntekijän antama oma panos työhön vaikuttaa myös odotuksiin työstä saatavasta palkkiosta. Työpanoksia ovat henkilön tiedot ja taidot, koulutus sekä työsuoritus. Tällöin työntekijän työtyytyväisyyteen vaikuttaa panostuksen ja palkkion välinen suhde. (Juuti 2006, 29–31.)

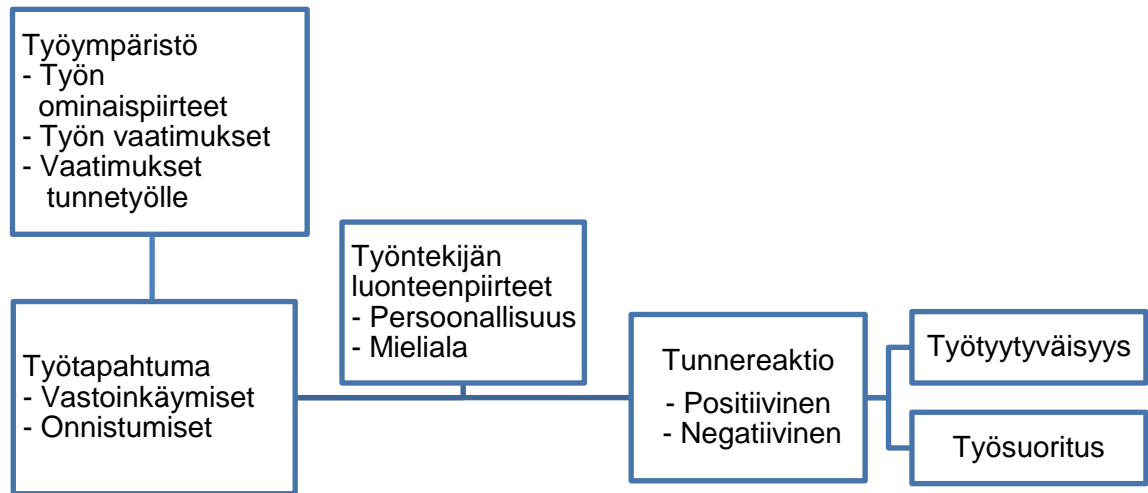
Teorian pohjalta Porter ja Lawler tunnistivat, ettei pelkkä motivaatio riitä hyvään työsuoritukseen. Yksilökohtaiset ominaispiirteet, vaivannäkö ja kyvykkyys tehtävän hoitamiseen toimivat myös olennaisessa roolissa suoriutumisessa ja tavoitteisiin pääsyssä. (Miner 2005, 98–100.)

### 3.2.3 Affektiivisten tapahtumien teoria

Weissin ja Cropanzanon vuonna 1996 julkaisema affektiivisten tapahtumien teoria (AET eli Affective Events Theory) pyrkii ymmärtämään tunteiden syntymistä työpaikoilla tilanteissa, jotka ovat affektiivisia eli tunteellisia, asenteellisia tai vaikuttavat mielialaan. Teorian mukaan työpaikalla koetuilla tunteilla on vaikutusta työntekijöiden työsuoritukseen ja työtyytyväisyyteen. Tapahtumat työpaikalla voivat laukaista joko positiivisen tai negatiivisen tunnereaktion, johon, riippuen työntekijän persoonallisuudesta ja mielialasta, työntekijä reagoi enemmän tai vähemmän voimakkaasti (Robbins & Judge 2017, 153.)

Lam ja Chen (2012, 5) muokkasivat Weissin ja Cropanzanon (1996) teoriasta työtyytyväisyystutkimukselle painottuvan teorian. Lamin ja Chenin teoria pyrkii ymmärtämään tunnetyön merkitystä ja vaikutusta työtyytyväisyyteen. Teorian

mukaan työympäristön vaikutukset työtapahumiin heijastuvat affektiivisena reaktiona. Yksilöstä ja tapahtumasta riippuen affektiivinen reaktio voi näkyä joko pinnallisena tai syvällisenä tunnetyönä. Tunnetyöllä on aina vaikutusta työntekijän työtyytyväisyyteen ja teoriassa on sidottu yhteen työympäristö, tunne sekä tunteen näyttämisen merkitys. Kuviossa 3. selvennetään affektiivisen reaktion vaikutusta työtyytyväisyyteen ja työsuoritukseen.



Kuvio 3. Affektiivisten tapahtumien teoria (mukaillen Robbins & Judge 2013, 111)

Tunteiden ja tunnereaktioiden ymmärtäminen antavat tärkeää osviittaa siitä, kuinka työpaikalla tapahtuvat onnistumiset ja vastoinkäymiset vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja työsuoritukseen. Sekä esihenkilöiden että työntekijöiden olisi hyvä ymmärtää tunnetyön merkitys työtyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä. (Robbins & Judge 2013, 112.) Lam ja Chen (2012, 5) painottavat, että tunteita voi hallita tunnetyön avulla.

### 3.3 Työtyytyväisyyden ja työtyytymättömyyden vaikutukset

Robbins ym. (2017, 126–127) esittelevät aktiivisen ja passiivisen reaktion, joilla työtyytymättömyys voi ilmetä. Passiiviseksi reaktioiksi nimetään lojaalisuus, joka ilmenee konstruktivisena tapana odottaa, että asiat muuttuisivat paremmiksi sekä välinpitämättömyys, joka on puolestaan destruktiivinen reaktio, jossa tyytymättömyys voi ilmetä esimerkiksi motivaation puutteena ja myöhästelynä. Aktiivi-

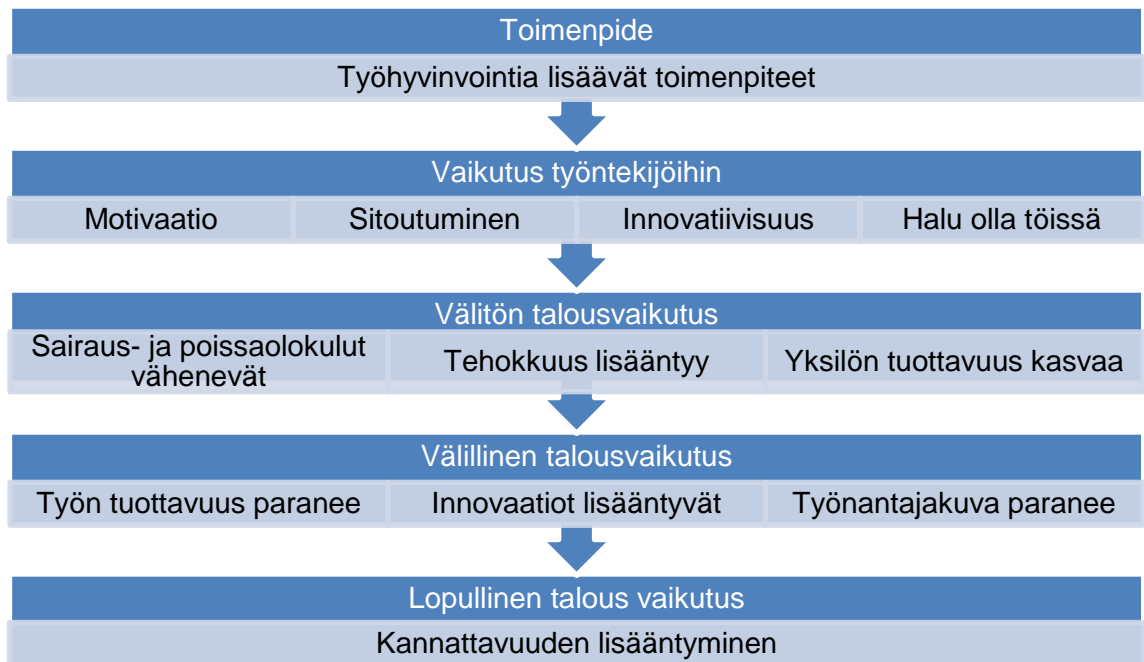
visista reaktioista konstruktiiivinen tapa on ilmaista epäkohdat tai asiat, jotka kai-  
paavat muutosta esimerkiksi organisaation johdolle tai ammattiliitolle. Destruktii-  
vinen reaktio puolestaan näyttäytyy organisaatiosta irtisanoutumisena.

Osa työntekijöistä tuo työtytymättömyytensä aktiivisesti esille ja osa toimii pas-  
siivisesti. Aktiivinen viestijä esittää kehitysehdotuksia ja ideoita itse tai esimerkiksi  
esihenkilön tai luottamushenkilön kautta. Passiivinen työntekijä tekee työn kan-  
nalta vain välttämättömimmät asiat ja toiminta voi olla mekaanista tai jopa huoli-  
matonta. Usein myös poissaolojen määrä lisääntyy. Passiivisuuden takana voi  
olla esimerkiksi epälojaalius työnantajaa kohtaan tai uran etenemismahdollisuuksien  
puute (Hyppänen 2007, 157–158.)

Organisaation menestyksen kannalta toiminnan tehokkuus, laatu ja jousto ovat  
tärkeitä asioita. Näiden rinnalla aineetonta pääomaa pidetään merkittävässä roo-  
lissa. Aineettomaksi pääomaksi kutsutaan organisaation aineettomia mutta hyö-  
dyllisiä ja tuottavia resursseja, kuten työntekijöiden toimintatapojen osaamispää-  
omaa. Aineellista pääomaa ovat puolestaan esimerkiksi rakennukset ja laitteet.  
Aineettomalla pääomalla uskotaan olevan 50–90 prosentin vaikutus organisaat-  
tion tulokseen, kun taas aineellisella pääomalla se on vain 10–50 prosenttia tu-  
loksesta. Aineettoman pääoman kustannukset organisaatiolle ovat usein korkeat,  
etenkin palvelualoilla. Aineettomasta pääomasta huolehtiminen ja sen kehittämi-  
nen ovatkin ensisijaisen tärkeitä organisaation menestyksen kannalta. (Manka &  
Manka 2016, 51–52.) Työntekijöiden tyytyväisyyden on tutkittu olevan sidoksissa  
tuottavuuden kanssa ja siten olevan organisaation tärkein aineeton pääoma.  
(Adams 2007, 177).

Robbinsin, Judgen ja Campbellin (2010, 81) mukaan työtytyväisyydellä on suu-  
rimmat vaikutukset työhön sitoutumiseen, työsuoritukseen, poissaoloihin ja asia-  
kastyytyväisyyteen. Myös Manka (2008, 75) kuvaa henkilöstön tyytyväisyyden  
olevan yhteydessä asiakastyytyväisyyteen. Tehdyssä tutkimuksessa havaittiin,  
että työntekijöiden työtytyväisyys on suorassa yhteydessä asiakastyytyväisyy-  
teen. Tämän lisäksi mainitaan johtamisen, tietotaidon kehittämisen ja tuottavuu-  
den parantamisen linkittyvän työtytyväisyyteen. Johtamisella on tutkittu olevan  
merkittävä rooli henkilöstön tyytyväisyyteen ja työn tuottavuuteen vaikuttavissa  
asioissa.

Otala ja Ahonen (2005, 69–70) painottavat organisaation menestyksen ohella hyvän työtyytyväisyyden olevan myös kilpailuetu. Organisaatio, jossa on hyvä työilmapiiri sekä motivoitunut ja tyytyväinen henkilökunta, saa suuremmalla todennäköisyydellä myös palveltua asiakkaansa laadukkaammin ja parannettua organisaation kilpailukykyä. Tyytyväisyys ja hyvinvointi vaikuttavat myös osaltaan työpoissaoloihin ja näistä syntyviin kustannuksiin sekä halukkuuteen saapua työpäikalle. Tyytyväinen henkilökunta on innostunutta ja sitoutunutta, mikä nostaa organisaation imagoa työmarkkinoilla. Kauhanen (2016, 17) painottaa myös työhyvinvoinnin merkitystä organisaation tulokseen, tuottavuuteen, kilpailukykyyn ja maineeseen vaikuttavana tekijänä. Kuviossa 4. esitellään työhyvinvoinnin merkitys organisaation menestykselle. Panostamalla työntekijöiden hyvinvointiin saadaan välillisiä ja välittömiä talousvaikutuksia.



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation menestykseen (Kauhanen 2016, 18)

Työtyytyväisyyden johtaminen on tärkeää nostaa agendaksi, sillä sen vaikutukset ovat niin moninaiset. Palvelun ja henkilöstön laadulla on suora yhteys toisiinsa. Työntekijöiden stressittömyys näkyy myös asiakaspalvelutilanteissa. Organisaatio, joka antaa tukea työntekijöilleen, luo ympärilleen laadukasta työyhteisöä, jossa motivoituneet ja osaavat työntekijät saavat aikaan hyviä asiakaskokemuksia kustannustehokkaasti ja sujuvasti. (Lumijärvi 2009, 38, 40, 90.)

### 3.4 Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Robbins ym. (2017, 121–124) kuvailevat työtyytyväisyyden kokonaisuuden koostuvan useista vaikuttavista tekijöistä kuten työn sisältö, työajat, työn sijainti, palkkaus, työympäristö, työn haasteet ja mahdollisuudet, sekä työntekijän omat vaikutusmahdollisuudet. On yksilökohtaista mitkä näistä tekijöistä työntekijä kokee työtyytyväisyyden kannalta vaikuttavimmaksi. Ensimmäinen mahdollisuus vaikuttaa työntekijän tyytyväisyyteen tapahtuu jo ennen rekrytointia annettaessa mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva työn sisällöstä ja vaatimuksista hakijalle. On myös osin kulttuurisidonnaista, minkä asioiden koetaan vaikuttavan työtyytyväisyyteen. Juuti (2006, 28) painottaa tyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä myös organisaation ilmapiiriä, suhtautumista henkilöstöön ja johtamistapaa.

Drafke (2009, 406) on jaotellut työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät kolmeen ryhmään; sisäiseen, ulkoiseen ja yksilötekijöihin (taulukko 1). Sisäiset tekijät liittyvät työntekijään, ulkoiset tekijät työympäristöön ja yksilötekijät yksilöön henkilökohtaisella tasolla.

Taulukko 1. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät (Drafke 2009, 407)

Sisäiset tekijät	Ulkoiset tekijät	Yksilötekijät
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työ itsessään</li> <li>• Työn monipuolisuus</li> <li>• Työtehtävät</li> <li>• Työn itsenäisyys</li> <li>• Tavoitteet</li> <li>• Palaute</li> <li>• Tunnustus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saavutukset</li> <li>• Mahdollisuudet</li> <li>• Työturvallisuus</li> <li>• Viestintä</li> <li>• Johto</li> <li>• Yrityskulttuuri</li> <li>• Työn suunnittelu</li> <li>• Palkitseminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitoutuminen</li> <li>• Odotukset</li> <li>• Kollegat</li> <li>• Vertailut</li> <li>• Henkilökohtainen näkymä</li> <li>• Muiden mielipiteet</li> <li>• Ikä</li> </ul>

Turpeenniemen (2008, 78–79) mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavat henkilön sisäiset tekijät, minäkuva ja itsetunto, joka heijastuu itsevarmuutena omiin taitoihin ja kykyihin myös työelämässä. Itsevarma työntekijä asettaa itselleen korkeampia haasteita ja tavoitteita hakeutuen korkeampiin työtehtäviin. Drafke (2009, 407) määrittelee myös sisäisiksi tekijöiksi ne, jotka liittyvät työntekijään itseensä eli työ itsessään, työn monipuolisuus, työtehtävät, työn itsenäisyys, tavoitteet, palaute ja tunnustus. Alla esitellään tarkemmin ne alueet, joihin esihenkilöllä on merkittävä vaikuttamismahdollisuus.



### 3.4.1 Työ itsessään ja työn sisältö

Suomessa uskotaan siihen, että kun yritys on sitoutunut henkilöstöön, myös henkilöstö sitoutuu yritykseen. Nuoremmille sukupolville on kuitenkin ominaista, että työtä vaihdellaan tiheämmin kuin aikaisemmin. Vaihtuvuus ei ole pelkästään negatiivista, vaan voi tuoda tullessaan uusia ideoita ja toimintatapoja. (Viitala 2015, 87–88.) Myös Robbins ym. (2017, 63) tuo ilmi sitoutumisen käsitteen työtyytyväisyyden yhteydessä. Sitoutunut työntekijä ilmaisee itseään työnsä avulla sekä on aktiivinen osallistuja ja kehittäjä työyhteisössä. Sitoutunut työntekijä kokee tärkeäksi oman asemansa säilyttämisen organisaatiossa. Sitoutuminen voi tapahtua joko rationaalisella tai emotionaalisella tasolla. Rationaalinen sitoutuminen pohjautuu työstä saataviin etuuksiin ja palkkioihin. Emotionaalinen sitoutuminen liittyy työntekijän tunnepuoleen ja kokemukseen itsensä ylittämisestä. Kulttuuri- ja moraaliset perusteet vaikuttavat työnantajaan tai työyhteisöön sitoutumiseen. Juuti (2006, 34) painottaa työtyytyväisyyden ja vaihtuvuuden välistä yhteyttä, sillä työssä viihtyvyydellä on merkitystä siinä päättääkö työntekijä pysyä tietyssä työssä. Työtyytyväisyyden ohella työtilaisuuksien määrä vaikuttaa sitoutumiseen. Suurin todennäköisyys työpaikan vaihdokselle syntyy, kun työntekijä on tyytymätön työhönsä ja muita työmahdollisuuksia on tarjolla.

Drafken (2009, 407) mukaan työ itsessään on merkittävin työtyytyväisyyden vaikuttaja. Työhönsä tyytyväinen henkilö pitää siitä, mitä tekee työkseen. Viitala (2015, 17) painottaa, että on yksilökohtaista mikä koetaan mielekkääksi ja motivoivaksi työksi eli niin sanotuksi hyväksi työksi. Yleisinä hyvän työn kriteereinä pidetään sopivaa fyysistä ja psyykkistä kuormitusta, syklisesti ja hierarkkisesti kokonaista työtä, työn monipuolisuutta, autonomisuutta, merkityksellisyyttä ja vuorovaikutuksellisuutta. Sopivasti fyysisesti ja psyykkisesti kuormittava työ mahdollistaa tietojen, taitojen ja persoonallisuuden kehittymisen. Syklisesti kokonainen työ on prosessiltaan suunnittelua, toteuttamista, arviointia ja organisointia. Hierarkkisesti kokonainen työ tarjoaa luovia ja älyllisiä haasteita tasapainossa suorittavien ja rutiininomaisten tehtävien kanssa. Autonomialla tarkoitetaan työssä saatavaa riittävää vapautta ja itsenäisyyttä tehdä työtään. Juuti (2006, 109) pitää työn autonomiaa ja mahdollisuutta suunnitella omaa työtään sekä sen suoritustapoja yhtenä merkittävimmistä tyytyväisyyden vaikuttajista. Tunne työn hallinnasta syntyy, kun henkilö saa itse olla määrittelemässä omia tavoitteitaan,

päämääriään ja vaikuttamaan tekemäänsä työhön. Kallio ja Kivistö (2013, 33) painottavat, että työn mielekkyys lisääntyy, kun työntekijä ymmärtää tehtäviensä hyödyllisyyden ja merkityksen organisaatiolle.

Työ itsessään on palkitsevinta, kun työntekijä pääsee haastamaan itseään omien osaamisalueidensa rajoissa, kehittymään ja ylittämään itsensä. Tilanne voi käänntyä pääläelleen, mikäli uusia haasteita ei ole enää tarjolla, tai jos haasteita lisääntään ilman, että niistä on valmiuksia suoriutua. Tunne työn merkittävyydestä lisää työtyytyväisyyttä. On tärkeää, että työtehtävät ovat selkeitä, niille on selkeät tavoitteet ja selkeät ratkaisut. Työvireys säilyy parhaimmillaan, kun haastavien työtehtävien ohella on mahdollista tehdä helpompia työtehtäviä. Vähemmän haasteelliset työtehtävät antavat aivojen levätä. (Ojala & Ahonen 2005, 127–128, 134–136.) Työn sisältöön liittyy myös stressitekijöitä, kuten kiire ja työn vaatimukset. (Juuti 2006, 109). Liiallinen kuormitus saa aikaan työtytymättömyyttä. Kuormitustila syntyykin usein työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Kuormituksen välttämiseksi organisaatiossa on otettava huomioon teknologiset, organisaation rakenteelliset sekä yksilölliset tekijät. (Rauramo 2012, 43.)

#### 3.4.2 Palaute ja arvostus

Palautteenannon tarkoitus on tehdä onnistumisia näkyväksi ja seurata tapahtuvaa kehitystä. Lisäksi palautteen tulisi kohdistua aina tiettyyn osa-alueeseen. (Salmimies & Ruutu 2013, 51.) Hyppänen (2007, 141) luokittelee palautteen positiiviseen ja rakentavaan palautteeseen. Palautteen antaminen on osa johtamista ja tärkeä keino motivoida ja palkita työntekijöitä. Esihenkilön olisi hyvä tuntea alaisensa niin hyvin, että osaa toimia palautteen antajana tilanteeseen parhaalla sopivalla tavalla. Positiivinen palaute kertoo tyytyväisyydestä ja kannustaa samankaltaiseen toimintaan jatkossakin. Positiivinen palaute on kehuja ja kiitosta hyvin tehdystä työstä. Rakentava tai korjaava palaute kuvaa puolestaan tyytymättömyyttä työsuoritukseen tai työtehtävään, ja se ei saisi koskaan kohdistua persoonaan. Tärkeää on, ettei rakentava palaute ole syyllistävää, vaan palautteen tarkoituksena on kehittää ja auttaa tilannetta muuttumaan parempaan suuntaan. Rakentavan palautteen kohdalla on myös ensiarvoisen tärkeää muistaa, että se tulisi antaa aina kahden kesken. Palautteenannon jälkeen tulisi seurata keskustelu tilanteesta ja miettiä yhdessä, kuinka kyseinen asia voidaan jatkossa

hoitaa paremmin. Kyky ottaa vastaan palautetta on yksilökohtaista. Julkinen palaute sopii toisille tilanteesta ja persoonasta riippuen, ja toiset se saa vaivaantumaan. Rauramo (2008, 152–153) painottaa, mikäli korjaavaa palautetta joudutaan antamaan toistuvasti, olisi syytä miettiä ja selvittää syitä tälle. Palaute mahdollistaa työn arvioinnin ja kehityksen, antaa mahdollisuuden virheiden korjaamiseen, sekä lisää työn mielekkyyttä ja onnistumisen kokemuksia.

Drafke (2009, 408) korostaa, että palautteella on merkitystä työtyytyväisyyteen vain oikealla tavalla annettuna. Palautteen tulee olla spesifiä, ajoitettu oikein ja palautteen annon tulee olla jatkuva toimintatapa. Paasivaaran (2009, 90) mukaan palautteen annon kannalta merkittävää on, että palautteen saajan ja antajan välillä vallitsee luottamussuhde, sekä että rakentavaa palautetta saadessa palautteen saaja kokee olonsa turvalliseksi. Salmimies ja Ruutu (2013, 50) ohjeistavat palautteen vastaanottajaa ajattelemaan saatua palautetta lahjana, jolloin tulisi muistaa:

- Palautteella tarkoitetaan hyvää ja se kertoo luottamuksesta.
- Palautetta annetaan, jotta asiat muuttuisivat ja kehittyisivät.
- Palautetta voi ajatella myös mahdollisuutena näyttää mihin pystyy, kun tiedetään mitä odotetaan.
- Palautteen antaja uskoo siihen, että palautteen saaja pystyy parempaan.

Esihenkilön olisi tärkeää muistaa antaa palautetta siitä huolimatta, että työntekijä itsekin tietää onnistuneensa tehtävässään. Antamatta jätetty palaute ja kiitos luovat kuvan välinpitämättömästä esihenkilöstä ja murentavat työmotivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. (Järvinen 2013, 112–113.) Esihenkilön on myös hyvä vaatia, että työntekijät seuraavat myös itse omaa suoriutumistaan, arvioivat ja viestivät siitä. (Rauramo 2008, 153). Esihenkilö tarvitsee itsekin palautetta, ja voi kannustaa myös omia työntekijöitään antamaan rohkeasti vastavuoroisesti palautetta. Jos esihenkilö ei saa palautetta, hän ei osaa korjata tai muuttaa toimintamallejaan. (Aarnikoivu 2008, 141.)

Hyvä esihenkilö toimii arvostavalla tavalla kaikkia työntekijöitään kohtaan. Arvostavaa käytöstä työyhteisössä ovat perusvuorovaikutustavat, kuten tervehtiminen, kuulumisten kysyminen, palautteen anto, kuunteleminen ja positiivinen suhtautuminen toisiin. (Larvi & Vanhala 2014.) Arvostus tehdystä työstä, kiitos ja saatu

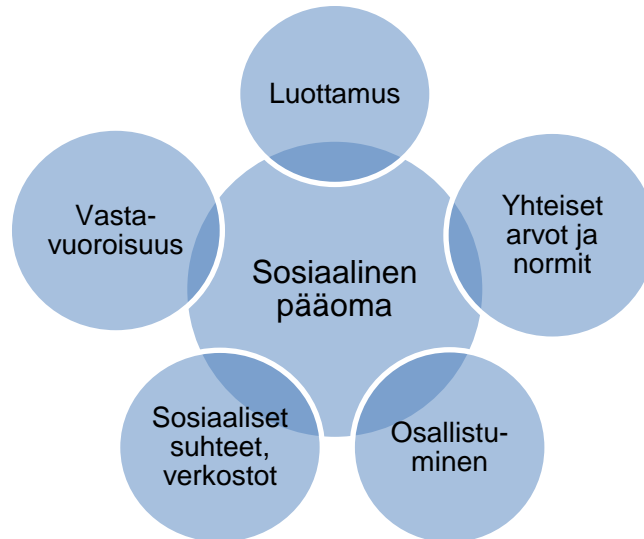
tunnustus ovat sosiaalisia palkkioita, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä. Sosiaaliset palkkiot ovat motivaatiotekijöitä ja tuottavat työntekijöille mielihyvää, sekä antavat kokemuksen tärkeydestä työyhteisön ja organisaation kannalta. Sosiaalisissa palkkioissa korostuu johdonmukaisuuden ja oikeudenmukaisuuden huomioiminen. (Viitala 2015, 162–163.) Tunnustus hyvin tehdystä työstä ja työntekijöiden arvostuksen osoittaminen lisäävät koko työyhteisen yhteenkuuluvuuden tunnetta. Esihenkilön on tärkeää viitoittaa tällä saralla esimerkkiä työyhteisössä, sillä on tärkeää, että arvotus näkyy myös työntekijöiden kesken. Arvostus heijastuu työyhteisöön myönteisenä puhetapana, kannustuksena ja rohkaisuna, ja vaikuttaa vuorovaikutuksen kehittymiseen. Yksilön kannalta on merkittävää saada arvostusta henkilöiltä, joita hän pitää tärkeinä. Arvostuksen saaminen vaikuttaa itsetunnon kehittymiseen ja säilymiseen, joten on oleellista, että kaikkien työntekijöiden työpanos otetaan huomioon ja, että jokaiselle työntekijälle osoitetaan arvostusta. (Rauramo 2008, 143–144.)

### 3.4.3 Työympäristö ja työyhteisö

Työympäristö koostuu fyysisestä ja psyykkisestä ympäristöstä. Fyysinen työympäristö käsittää rakennukset, kalusteet ja muut konkreettiset puitteet. Fyysinen työympäristö voi vaikuttaa positiivisella tai negatiivisella tavalla työtyytyväisyyteen. (Drafke 2009, 13–14.) Työympäristön tulisi olla turvallinen, terveellinen, viihtyisä, tarkoituksenmukainen ja luoda edellytykset laadukkaalle ja tuottavalle työlle. (Työturvallisuuskeskus 2021). Työolojen kehittäminen kuuluu koko työyhteisölle, ja jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi sitoutua kehitykseen. (Rauramo 2008, 125). Psyykkisellä työympäristöllä Drafke (2009, 17–20) viittaa tekijöihin, jotka vaikuttavat työntekijän henkiseen hyvinvointiin kuten työn sisältöön, johtamistapoihin sekä työn monipuolisuuteen ja autonomiaan. Kollegoilla ja työilmapiirillä voi olla myös merkittävä vaikutus psyykkiseen työympäristöön niin positiivisessa kuin negatiivisessa mielessä. Toinen merkittävä vaikuttaja psyykkiseen työympäristöön on lähiesihenkilöllä, jolla on suurin vaikutus työskentelykulttuuriin. Johtamisen vaikutusta työtyytyväisyyteen käsitellään luvussa 4.5.

Työyhteisö on osa työympäristöä. Työyhteisössä sosiaalisen pääoman merkitys korostuu, sillä parhaimmillaan se vahvistaa luottamussuhteita, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista (kuvio 5). Sosiaalinen pääoma jaetaan esihenkilön ja työntekijöiden välillä.

kijän väliseen sekä työntekijöiden väliseen pääomaan. Sosiaalinen pääoma syntyy hyvän johtamisen ja toimivan työyhteisön vaikutuksesta. (Manka & Manka 2016, 132–134.)



Kuvio 5. Sosiaalisen pääoman syntymiseen vaikuttavat tekijät (Oksanen 2009, 50)

Rauramo (2012, 101) painottaa, että hyvän työympäristön tulee mahdollistaa työnkuvan tukeminen parhaalla mahdollisella tavalla. Työympäristöä tulisi kehittää, jotta se tukisi oleellisia toimintoja, eli työntekoa. Toiminnallisessa työympäristössä korostuvat siisteys ja järjestys, sekä työvälineiden kunto ja toimivuus. Työyhteisön kehittämisen tavoitteina ovat myös oikeanlainen työn mitoitus, jolloin työtehtävät jakautuvat oikeudenmukaisella tavalla ja tiedotus tapahtuu oikea-aikaisesti. Esihenkilön on hyvä huomioida työtä suunniteltaessa ajankäytön suunnitelmallisuus eli työn tauottaminen ja jaksottaminen, sekä oleellisiin asioihin keskittymisen mahdollistaminen.

Työyhteisö koostuu ihmisistä, jotka vaativat huolenpitoa. Välittävä esihenkilö katsoo työntekijöidensä perään, panostaa kunnolliseen perehdytykseen ja työn opastamiseen ja osoittaa arvostusta työntekijöilleen. Työyhteisön kehittämisen perustehtävän kannalta oleellista on kirkastaa työyhteisölle, miksi työyhteisö on olemassa, mitä se pyrkii saamaan aikaan ja kuinka tämä tapahtuu käytännössä. Luotettavassa työyhteisössä korostuu avoimuus. Avoimuus näkyy usein vuorovaikutuksen määrässä ja laadussa. Luotettavassa työyhteisössä työ sujuu, sillä työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja tuntevat työyhteisönsä pelisäännöt.

Päätösten tekeminen yhdessä työntekijöiden kanssa on hyvä työkalu luottamuksen osoittamiseksi ja rakentamiseksi. (Rauramo 2008, 130–131.) Menettelytapojen oikeudenmukaisuus, oikeudenmukainen kohtelu ja oikeudenmukainen työn tulosten jakautuminen lisäävät luottamusta esihenkilöön. Luotettava esihenkilö on johdonmukainen ja toteuttaa organisaation eettisiä arvoja. (Manka & Manka 2016, 139, 141.)

Aikaisissa työtyytyväisyystutkimuksissa turvallisuutta pidettiin merkittävimpänä työtyytyväisyyden tekijänä. Sittemmin työtyytyväisyyttä on alettu määritellä laajana fyysisenä ja psyykkisenä turvallisuuden tunteena ja mahdollisuutena toteuttaa itseään. (Spector 1997, 2). Työturvallisuustyö on osa esihenkilötyötä ja henkilöstöjohtamista. Työturvallisuusjohtaminen pitää sisällään työympäristön turvallisuuden varmistamisen ohella teknisestä turvallisuudesta huolehtimista, oikeanlaisten työskentelytapojen varmistamista ja työergonomiasta huolehtimista, perehdyttämistä sekä turvallisuuskulttuurin kehittämistä organisaatiossa. (Viitala 2015, 231.) Suomessa työturvallisuustoiminta perustuu työturvallisuuslakiin 738/2002, määräyksiin ja ohjeistuksiin työnantajan velvollisuudesta järjestää turvalliset ja terveelliset työolot. (Laitinen, Vuorinen & Simola 2013, 106). Lainsäädäntöön perustuen työnantajan ja työntekijöiden edustajien vastuulla on huolehtia työolojen kohentamisesta ja henkiseen hyvinvointiin liittyvistä asioista työsuojeluohjelmassa. (Rauramo 2008, 125–126).

#### 3.4.4 Sisäinen viestintä

Tärkeänä osana tarkoituksenmukaista ja laadukasta työympäristöä on sisäinen viestintä. Sisäinen viestintä on organisaation perustoiminto, jonka tarkoituksena on mahdollistaa toimiva ja avoin tiedonkulku, uuden oppiminen ja antaa jokaiselle työntekijälle edellytykset tehdä työtään mahdollisimman sujuvasti ja tehokkaasti. Sisäinen viestintä on osa yhteisöllisyyden ja yrityskulttuurin rakentamista ja vahvistamista. Viestinnässä välittyy osa organisaation historiaa ja siinä heijastuvat organisaation arvot. Toimiva tiedonkulku edellyttää, että relevantti ja oleellinen tieto työtehtävien hoitamisen kannalta saavuttaa oikeat työntekijät. (Östberg 2014, 193–194.) Toimiva tiedonkulku edellyttää myös, että tieto ei kulje ainoastaan ylhäältä alas, eli esihenkilöltä alaisille, vaan myös kollegoiden kesken sekä alhaalta ylöspäin. (Cowan 2017, 7–9).

Onnistunut sisäinen viestintä lisää merkittäväällä tavalla työtyytyväisyyttä. Tämä edellyttää sekä kasvokkain, että eri foorumeilla tapahtuvaa viestintää. Kun puhutaan tyytyväisyydestä viestintään, voidaan käyttää käsitettä viestintätyytyväisyys. Työtyytyväisyydellä ja viestintätyytyväisyydellä on tutkittu olevan yhteys toisiinsa eli sisäiseen viestintään tyytyväinen työntekijä on myös todennäköisemmin tyytyväinen omaan työhönsä ja työyhteisöönsä. Viestintätyytyväisyydessä painottuvat esihenkilön vuorovaikutustaidot. Viestintätapa ja viestinnän ajantasaisuus korostuvat työtyytyväisyyden ja viestintätyytyväisyyden korrelaatiossa. (Juholin 2006, 146.) Myös Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2002, 106) painottavat esihenkilön vuorovaikutustapojen ja johtamistyylin vaikutusta viestintätyytyväisyyteen ja työtyytyväisyyteen.

Viestintäkanavia on runsaasti ja tilanteesta riippuen on harkittava millaista viestintäkanavaa käyttää. Kirjallisen viestinnän etu on, että siitä jää pysyvä taltiointi, mikä on etenkin hyvä ohjeistusten ja sääntöjen luomisen kannalta. Suullinen viestintä puolestaan on tehokas ja ihmiskeskeinen viestintäkeino, ja toimii erityisesti, kun viestitään organisaatiolle tai henkilöstölle tärkeistä asioista, kuten palkkaukseen tai työoloihin liittyvissä asioissa. (Östberg 2014, 199.) Suullisen viestinnän yksi eduista on sen mahdollistama välittömästi käytävä keskustelu aiheesta, joka helpottaa aiheeseen syventymistä ja molemminpuolista yhteisymmärrystä. (Hypänen 2007, 26–27).

Viestintää tapahtuu monin eri tavoin ja työyhteisön kannalta näistä tärkeimmät ovat fyysinen ja virtuaalinen viestintä, joka tapahtuu eri foorumeilla. Foorumilla tarkoitetaan paikkaa tai alustaa, jolla avoin tiedon vaihdanta ja dialogi tapahtuu. Juholin (2008, 64) esittelee seitsemän osatekijää, joista työyhteisöviestintä syntyy (kuvio 6).



Kuvio 6. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (mukaillen Juholin 2008, 64)

Esihenkilön on tärkeää painottaa viestinnän merkitystä koko työyhteisön kannalta. On tärkeää hahmottaa, että viestintä tapahtuu ihmisten kesken ja on osa kaikkea tekemistä ja toimimista työyhteisössä. Organisaatiomuutokset ja kaikki isomman luokan asiat tulisi käsitellä yhteisesti, luoden mahdollisuuksia vaikuttamiselle ja kuulluksi tulemiselle myös yksilötasolla. Yleinen ongelma on, että asioista tiedotetaan sen jälkeen, kun päätökset on jo tehty. Lopullinen päätöksentekovastuu on aina johdolla, mutta osallistavan viestinnän kulmakivenä toimii kaikkien huomioiminen ja tiedon vaihdanta jo ennen lopullista päätöksentekoa. Viestinnällä on myös oma osansa työnantajamaineen rakentamisessa. Työnantajamaine syntyy jokaisen organisaation jäsenen yhteispanostuksesta ja se on osa jokaisen työkuva ja työidentiteettiä. Yksilö vaikuttaa omalla toiminnallaan maineen syntyyn ja ylläpitoon myös organisaation ulkopuolella. (Juholin 2008, 63–64.)

Esihenkilötyön kannalta onnistunut viestintä on osaltaan hyvää johtamista sekä tärkeä työväline. Viestinnän selkeyteen ja kattavuuteen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Esihenkilön on tarjottava myös työntekijöille mahdollisuus avoimeen



viestintään omista kehittämistoiveistaan, tavoitteistaan ja ongelmistaan. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2017, 183–184.) Esihenkilön vuorovaikutustaidot nousevat keskeiseen asemaan organisaatioviestinnässä sekä alaisten että johdon kesken, työyhteisön tavoitteiden, hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden toteutumisen kannalta. Hyvät vuorovaikutustaidot vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin ja työssä viihtymiseen. (Kuusela 2013, 11.)

Esihenkilöllä on suurempi vastuu viestinnässä, sillä usein hänellä on enemmän tietoa ja kokemuksia kuin työntekijöillä. Vastuullinen esihenkilö osaa viestiä tiedosta oikea-aikaisesti oikeiden henkilöiden kanssa, ja ymmärtää näkyvän ja hiljaisen tiedon merkityksen muiden kannalta. Asemansa ja tehtävänsä vuoksi esihenkilö saa tietoa usein ennen työntekijöitä esimerkiksi palaverissa, joista hän olisi tämän jälkeen velvollinen kommunikoidaan eteenpäin alaisilleen. Esihenkilön onkin hyvä oppia jäsentelemään tietoa nopeasti, sillä tietoa on määrällisesti ja laadullisesti paljon, jolloin tiedon jäsentelyä olisi hyvä tapahtua jatkuvasti. Taulukossa 2. havainnollistetaan esihenkilötyön kannalta tärkeästä keinosta luokitella tietoa. (Juholin 2008, 92–93, 96–97.)

Taulukko 2. Esimerkki tiedon luokitteluperiaatteesta esihenkilölle (Juholin 2008, 96)

	<b>RUTIINIASIA</b>	<b>TÄRKEÄ ASIA</b>
<b>KIIREELLINEN</b>	Kohdennettua tietoa, välitön viestintä asianomaisille	Yleinen tieto, välitön viestintä koko organisaatiolle
<b>EI-KIIREELLINEN</b>	Kohdennettua tietoa, muun viestinnän yhteydessä	Suunnitellaan pitkäjänteisesti viestintäprosessina tai -projektina
<b>HYVÄ TIETÄÄ</b>	Vinkki asianomaisille	Tietokantaan, intranettiin tai muuhun vastaavaan

Juholin (2008, 97–98) painottaa, että esihenkilön on tärkeää tunnistaa, mikä tieto on oleellista kenellekin. Ajoituksella on myös merkitystä, jotta oleellinen ja kriittinen tieto tavoittaa asianomaisen ajantasaisesti. Esihenkilötyön kannalta onkin tärkeää, että myös esihenkilöllä on mahdollisuus käsitellä organisaation sisällä kollegoiden tai muiden asianomaisten henkilöiden kanssa sitä, mitä ja miten asioista kommunikoidaan. Jokaisessa palaverissa tulisi tulla ilmi viestintäohjeet siitä,

millaisella viiveellä palaverin tiedon tulee kulkea eteenpäin. Viestintä ei ole kuitenkaan vain johdon tai esihenkilöiden vastuulla, vaan kuuluu kaikille ja kaikkien vastuulle. Jotta tiedon vaihdanta olisi ajantasaista ja jatkuvaa, vaatii se kaikkien panostusta. Esihenkilöiden on hyvä kannustaa työntekijöitään etsimään aktiivisesti ja oma-aloitteisesti tietoa sekä kertoa, mistä tietoa voi etsiä. Työyhteisö, joka on avoin ja turvallinen, mahdollistaa ilmapiirin, jossa on tilaa kysymyksille ja esihenkilölle uskaltaa tuoda ilmi mieltä askarruttavat asiat. Viestinnän onnistuminen vaatii yhteistyötä ja kaikkien panostamista.

#### 3.4.5 Palkitseminen

Palkitsemisella vaikutetaan yleisesti henkilöstön saatavuuteen, sitoutumiseen, motivaatioon ja työsuoritukseen. Palkitsemisella on myös merkittävä vaikutus tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin, jotka puolestaan ovat yhteydessä organisaation tulokseen. Palkitsemisen vaikutukset voivat olla positiivisia, negatiivisia tai molempia. (Hakonen & Nylander 2015, 240.) Palkitseminen voi olla paljon muutakin kuin velvollisuutta maksaa korvausta tehdystä työstä. Käsitteenä palkitsemisella ymmärretään sekä palkka, eli vastine tehdystä työstä, että muut taloudelliset etuudet, joita työntekijä voi saada tehdyn työn korvauksena. Tyytyväisyyttä palkitsemiseen mitatessa, on oleellista, että työntekijä kokee työtehtävien, työympäristön ja palkitsemisjärjestelmän olevan tasapainossa ja saavansa vastineeksi omalle työpanokselleen riittävän taloudellisen tai henkisen korvauksen. On yksilökohtaista kuinka paljon palkitseminen vaikuttaa kunkin työntekijän tyytyväisyyteen. Työ tarjoaa turvallisuutta, jatkuvuutta ja taloudellisen perustan elämälle. Palkitseminen itsessään voidaan luokitella rahapalkkaan, etuihin ja erilaisiin aineettomiin palkitsemisen muotoihin (Viitala 2015, 138–139.) Suomessa työstä maksetun korvauksen ohella, muita lakisääteisiä palkitsemismuotoja ovat sosiaaliturvaetuudet, joita ovat työeläke, työttömyysvakuutus ja tapaturmavakuutus. (Kauhanen 2010, 115).

Palkitseminen on usein yhteydessä hyviin työsuorituksiin. Esihenkilön yksi tärkein velvollisuus onkin mahdollistaa hyvät työsuoritukset. Näin ollen esihenkilötyöllä ja palkitsemisella on kiinteä suhde toisiinsa. Esihenkilötyössä tämä näkyy käytännössä päivittäisjohtamisessa ja esimerkiksi työsuoritusten arviointitilanteissa. Oleellista on huomata, että palkitsemisessa ei ole vain kyse siitä mitä tehdään, vaan pääasiallisesti siitä, miten tehdään. Tämän vuoksi arjen toiminnan

johtaminen nousee ensiarvoiseen asemaan, jotta asetettuihin tavoitteisiin ja päämääriin päästäisiin. Työ tulisi organisoida niin, että työntekijöiden motivaatio, osaaminen ja itse työ tukisivat toisiaan. (Hakonen & Nylander 2015, 199.)

Esihenkilöllä on merkittävä rooli työyhteisössä palkitsemisen soveltamisessa (kuvio 7). Johtamistyyli ja esihenkilön tapa toimia ovat suurimpia työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Esihenkilö on vastuussa työyhteisön tuottavuudesta ja ilmapiiiristä. Organisaation menestys on riippuvainen siitä, kuinka esihenkilö suunnittelee toimintaa, sitouttaa työntekijät ja asettaa tavoitteita. Tavoitteiden ja organisaation strategian tulee olla kaikilla työntekijöillä tiedossa. On tutkittu, että tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisesta palkitseminen vaikuttaa esimerkiksi tuottavuuteen ja myynnin kasvuun. Tämän vuoksi on tärkeää, että työntekijät ymmärtävät oman toiminnan ja palkitsemisen välisen yhteyden, ja tuntevat käytössä olevat palkitsemismuodot. Parhaiten palkitsemisjärjestelmä toimii, kun se motivoi, kohottaa itsetuntoa ja kannustaa parempiin työsuorituksiin. (Hakonen & Nylander 2015, 203–205.)



Kuvio 7. Palkitseminen esihenkilötyössä (mukaillen Hakonen & Nylander 2015, 201)

Hakonen ja Nylander (2015, 21–22) kuvaavat palkitsemisen kokonaisuuden koostuvaksi aineellisista ja aineettomista palkitsemismuodoista. Aineellisella palkitsemisella viitataan rahalla palkitsemiseen kuten peruspalkka, aloitepalkkiot ja muut työsuhde-edut. Aineettomia palkitsemismuotoja ovat muun muassa mahdollisuus kehittyä ja kouluttautua, joustavuus, työstä saatu arvostus, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua, sekä työsuhteen pysyvyys. Aineelliset ja aineettomat palkitsemismuodot eivät ole toisistaan riippuvaisia, vaan muodostavat tasapainoisen kokonaisuuden. On organisaatiokohtaista, kuinka palkitsemisen kokonaisuus järjestetään. Tarkoituksena on kuitenkin tukea organisaation strategiaa, motivoida ja sitouttaa työntekijöitä sekä parantaa työnantajakuvaa työmarkkinoilla. Parhaimmillaan onnistunut palkitsemisen kokonaisuus lisää työtyytyväisyyttä ja motivaatiota.

## 4 TYÖTYTYVÄISYYDEN JOHTAMINEN

### 4.1 Esihenkilötyö ja työtyytyväisyyden johtaminen

Esihenkilötyöllä on tärkeä merkitys kaikkiin työtyytyväisyyden osa-alueisiin. (Ojala & Ahonen 2005, 33). Johtamistilanne koostuu vaikuttajasta, vaikutettavista ja työyhteisön tavoitteista. Esihenkilötyö kulminoituu vuorovaikutukseen ja tavoitteelliseen vaikuttamiseen joko yksilö- tai tiimitasolla. Tilanteesta ja tehtävästä riippuen esihenkilötyössä joudutaan käyttämään erilaisia toimintatapoja ja rooleja, roolista riippumatta esihenkilöasemassa ollaan aina työnantajan roolissa. Työtehtävät perustuvat joko lainsäädäntöön tai liiketoiminnan tarpeisiin, jotka muodostavat odotukset ja velvoitteet esihenkilötyölle (Hyppänen 2007, 7, 9). Viitala (2008, 18) määrittelee johtamisen toimintana, joka kohdistuu aina johonkin tiedostettuun kohteeseen.

Fredrikssonin ja Saarivirran (2015) artikkeli, Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana, käsittelee nykypäivän ja menneisyyden johtamiskäsityksiä ja niissä tapahtuneita muutoksia oppimisen näkökulmasta. Suurin muutos menneen ja nykyisen välillä on tapahtunut oppimisprosessien ymmärtämisen saralla. Autoritaarisesta on siirrytty demokraattisempiin johtamistapoihin. On ymmärretty, että yksilöllä itsellään on aktiivinen rooli oman oppimisensa suhteen behavioristisen oppimiskäsityksen sijaan, ja jossa painotetaan työnantajan roolia opettajan roolissa. Tällöin työnantaja opettaa yksilöä organisaation tavoitteista, arvoista, ominaisuuksista ja asenteista. Oppiminen nähdään nyt enemmän vuorovaikutteisena ja yhteisöllisenä tapahtumana, jossa uuden tiedon oppiminen rakentuu jo olemassa olevan tiedon ja osaamisen päälle. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 8–9, 17.)

Fredrikssonin ja Saarivirran (2015) artikkelissa esitellään kaksi johtamisteoriaa, transformationaalinen, eli uudistava johtaminen, sekä tunneälyjohtaminen. Transformationaalisen johtajuuden keskeisin käsite on esihenkilön ja alaisen välinen dialoginen vuorovaikutussuhde, jossa esihenkilö haastaa alaisiaan luovuuteen ja uusiin ratkaisuihin. Oppiminen tapahtuu työntekijöitä valtuuttamalla ja esihenkilön tehtävänä on löytää jokaisesta työntekijästä heidän potentiaalinsa. Esihenkilö antaa tunnustusta saavutuksista alaisilleen ja virheet käsitellään rakentavasti. Mahdolliset konfliktit nähdään myös mahdollisuutena uuden oppimiseen.

Työkulttuurin luomisessa avainasemassa on esihenkilö, joka luotsaa koko työyhteisöä oppimaan ja uudistumaan. Reflektio on tärkeänä osana uudistumista. Transformationaalinen johtajuus vaatii johtajan, jolla on tunneälytaitoa ja oma johtajuuden perusta kunnossa. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 13–15.) Transformationaalinen johtamistapa on osallistavaa, luovuuteen kannustavaa ja yksilölähtöistä esimerkillä johtamista. Transformationaalisesti johtava esihenkilö ymmärtää muutostarpeet työyhteisössä visioiden ja auttaen koko työyhteisöä sitoutumaan yhteiseen toimintaan. (Hakonen & Nylander 2015, 200.)

Toisena johtamisteorian Fredriksson ja Saarivirta (2015, 15–17) esittelevät tunneälyjohtamisen. On huomattu, että positiiviset tunteet edistävät oppimista ja negatiiviset puolestaan heikentävät. Hyvä työilmapiiri on tärkeässä asemassa oppimisen tukemisessa; positiivisessa ja virheitä sallivassa työyhteisössä rakennetaan vahvaa perustaa oppimiselle. Tällöin merkittäväksi tekijöiksi nousevat ratkaisukeskeisyys, tiedon etsiminen ja innovatiivisuus. Tunneälyllä johtaja on hyvien suhteiden solmija, joka innostaa työntekijöitään. Onnistuessaan tunnejohtaja on luonut positiivisen työilmapiirin ja hyvinvoivan työpaikan, jossa on motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä.

Rauramo (2012, 132) painottaa yhdessä esihenkilön ja työntekijöiden kanssa tehtävän toiminnan suunnittelun tärkeyttä. On oleellista käydä jatkuvaa keskustelua työntekijöiden kanssa yrityksen visiosta, tavoitteista ja strategiasta. Yhdessä asetetut tavoitteet lisäävät sitoutumista ja onnistumisen mahdollisuutta, sekä vähentää stressiä. Viitalan (2008, 341–342) mukaan keskusteleva johtaminen ja jokapäiväinen keskustelu omien alaisten kanssa ovat tärkeimpiä keinoja osaamisen johtamiseen. Usein esihenkilö mahdollistaa tiedon kulkua kasvokkain puhumisen ohella erilaisten kanavien kautta kuten intranetissä, ilmoitustaululla tai palavereissa. Tiedon sisäistäminen jää vastaanottajan vastuulle, esihenkilö voi kuitenkin ylläpitää keskustelua ja muistuttaa näin alaisiaan pitämään mielessään tärkeitä asioita.

Tärkeä, perustaa luova, pääelementti on esimerkillä johtaminen. Esihenkilö asettaa riman omalla toiminnallaan alaisilleen ja viestii näin, minkälaista missiota hän on esihenkilönä toteuttamassa. Ei ole yhdentekevää, kuinka esihenkilö suhtautuu itseensä, omaan työhönsä tai rooliinsa. Aktiivisuus, innostuneisuus, rohkeus ja

motivaatio omaa työtä kohtaan siivittävät esihenkilöä myös motivoimaan ja tartuttamaan omaa missiotaan tiimilleen. (Viitala 2008, 323–324.) Jotta esihenkilö jaksaa olla alaisilleen esimerkkinä, innostajana, oppimisen mahdollistajana, tukena ja oman työnsä ohella päivittää omaa osaamistaan, pitää oman elämän perustan olla kunnossa. Tärkeitä tukipilareita esihenkilölle ovat omat tukiverkostot kuten kollegat ja henkilöstöosasto, hyvä työilmapiiri ja vuorovaikutus. Esihenkilön on tärkeää tunnistaa mitkä tekijät voimauttavat häntä työssä ja mitkä ovat kuormittavia. Kehittymisen mahdollisuudet ja uuden oppiminen tuovat työhön mielekkyyttä myös esihenkilölle. (Hankonen, 2015.)

Käytännön esihenkilötyö pohjautuu siis työtyytyväisyyteen, hyvään työilmapiiriin, hyvään esihenkilöalaisuuteeseen sekä esihenkilön kykyyn toimia työyhteisössä innostajana ja oppimisen mahdollistajana. Yhdistämällä tunneälyjohtamisen ja transformationalisen oppimisen, eli oppimistavan, jossa avainasemassa ovat subjektiivinen ja reflektiivinen ajattelu sekä keskusteleminen muiden kanssa, voi työntekijä löytää uudenlaisen tavan oppia ja päästä erilaisiin tuloksiin ja tuottavuuteen. Oppimiskäytännöt ovat muuttuneet työpaikoilla pelkistä muodollisista kursseista enemmän avoimempaan ja vuorovaikutteisempaan suuntaan. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 18.)

Robbins ym. (2010, 74–75) painottavat työtyytyväisyyden johtamisessa keskittymistä työn todellisiin osiin eli työn sisältöön ja työn mielekkyyteen. Työn täytyy olla riittävän haastavaa ja mielenkiintoista. Esihenkilön on tärkeää ymmärtää mikä motivoi työntekijöitä ja olla kiinnostunut heidän asenteistaan ja suhtautumisestaan työtä kohtaan voidakseen vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Rauramo (2012, 98–99) pitää esihenkilön luottamussuhdetta työntekijöihin merkittävänä työtyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä. Luottamussuhde synnyttää autonomiaa, jolloin työntekijöiden päätösvalta ja vaikuttamismahdollisuudet oman työnsisällöstä ja kehittämisestä lisääntyvät. Tällöin esihenkilön aikaa säästyy toiminnan kehittämiseen ja parantamiseen ohjeistuksen ja valvonnan sijaan. Luottamussuhde esihenkilön ja työntekijän välille syntyy ajan kanssa kuuntelemalla, realistisella työnsisällöllä ja tavoitteilla, palautteen annolla ja onnistuneella molemman suuntaisella viestinnällä.

LMX-teoria (Leader-Member-Exchange Theory) on myötävaikuttanut tehtyihin tutkimuksiin esihenkilöalaisuuden vuorovaikutuksesta ja johtajuuden kehittämisessä. LMX-teoria keskittyy suhteiden tutkimiseen, jossa jokainen esihenkilö ja alainen luovat yksilöllisen suhteen. Teorian mukaan suhde toimii parhaiten, kun kumpikin osapuoli on valmis panostamaan vuorovaikutukseen ja tukemaan toisiaan. Teorian myötä tunnustettiin ja tunnistettiin, että alaisella on merkitystä johtamisen kehittämisessä ja vaikuttamisessa. (Graen & Uhl-Bien 1995, 222–225.) Esihenkilö on vastuussa siitä, että alaiset voivat kehittyä ja oppia työssään. Tämä tarkoittaa, että esihenkilön on tunnettava alaisensa ja heidän tehtävänsä ja tarpeensa. Normaalin arjen johtamisen ohella, tämän tulisikin olla esihenkilön tärkeimpiä tehtäväalueita. (Viitala 2008, 254–255.) Arjen johtaminen koostuu työntekijöiden kanssa toimimisesta, ohjaamisesta, tukemisesta, palautteen antosta, motivoinnista, vuoropuheluista ja yhdessä tekemisestä. Suurin painoarvo päivittäisjohtamisessa on esihenkilön läsnäololla ja mukana elämisellä sekä jatkuvalla vuorovaikutuksella, jonka perimmäinen tarkoitus on varmistaa työntekijöiden hyvinvointi, tyytyväisyys ja organisaation tavoitteiden saavuttaminen. (Hakonen & Nylander 2015, 205.)

#### 4.1.1 Osaamisen kehittäminen ja urapolkujen tarjoaminen

Esihenkilön on tärkeää viestiä omasta kehityksestään, osaamisestaan, koulutuksesta, ja oivalluksistaan alaisilleen. Tämä kertoo työntekijöille, että työuran jokaisessa vaiheessa on tärkeää mennä eteenpäin ja kehittyä lisää. Esihenkilön esimerkki, tekemiset tai tekemättä jättämiset vaikuttavat ja viestivät työyhteisössä työskentelystä ja osaamisen kehittämisestä. (Hyppänen 2010, 247.) Esihenkilöt ovat useimmiten joutuneet myös itse useisiin eri rooleihin uransa varrella. Esihenkilötyö vaatii johtamistaitoja, ihmissuhdetaitoja ja teknisiä taitoja, joiden avulla esihenkilö on usein noussut asemaansa. Tämä vaatii kykyä sopeutua ja soveltaa opittuja taitoja uusiin rooleihin siirryttäessä. (White 2006, 3–4.) Itsestään selvää ei ole, että esihenkilö osaa johtaa osaamista yksikössään ja hänen tulisikin saada tukea tähän henkilöstöammattilaisilta. Esihenkilölle itselleen myös osaamisen johtamisen valmennus olisi tärkeää. Kukaan ei ole johtajana valmis, vaan esihenkilönkin tulee ylläpitää omaa osaamistaan. Tähän hyviä keinoja ovat koulutukset, mentoroinnit, opiskeleminen, työnohjaus, kollegoiden tukiverkostot sekä konkreettiset oppaat. (Viitala 2008, 23–24, 349.)



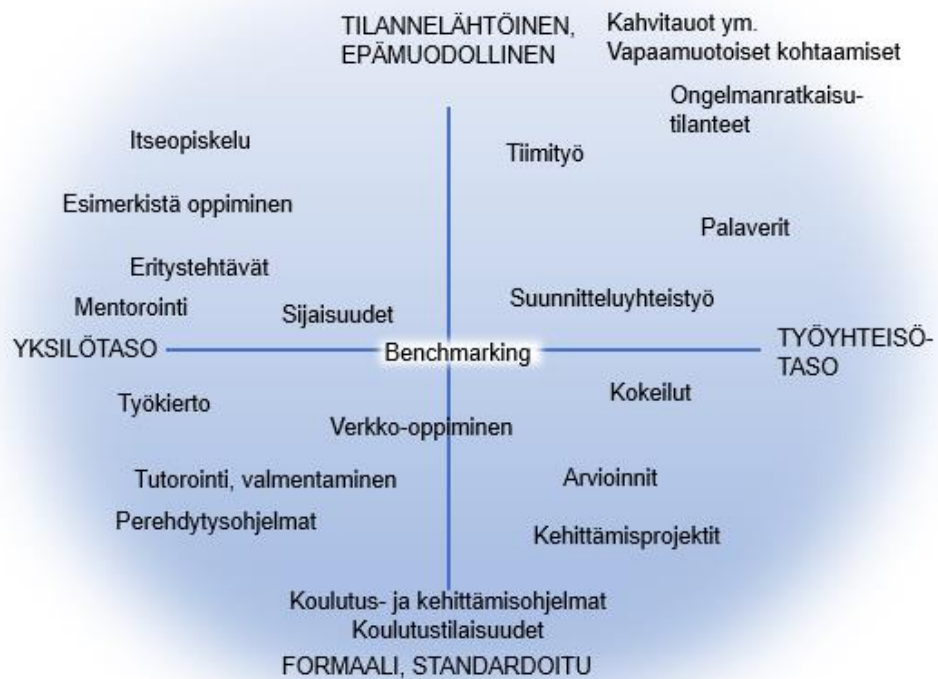
Osaamisen kehittämistä puhutaan myös henkilöstön kehittämisen käsitteellä. Henkilöstön kehittämisen päämäärinä ovat organisaation osaamisperustan turvaaminen, innovatiivisuuden lisääminen, muutostilanteiden läpiviennin mahdollistaminen, toiminnan laadun varmistaminen, parantaminen ja tehostaminen, sekä työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen vahvistaminen. Yksilön on pidettävä huoli omasta osaamisen kehittämisestään, mutta on tärkeää, että organisaatiotasolla sitoudutaan tukemaan kehitystä ja luomaan mahdollisuuksia kehitymiselle. (Viitala 2013, 189.) Yksilötasolla on mietittävä, voisiko työtä tehdä jollakin uudella tavalla. Työn yksilöllisellä muokkaamisella tarkoitetaan oma-aloitteisia toimia, joilla työtä pyritään muotoilemaan omien voimavarojen, tavoitteiden ja mielenkiinnon kohteiden mukaan. Yksilöllisellä muokkaamisella yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön, mielekkyyteen ja merkityksen tunteen lisääntymiseen. Työn muokkausta voidaan tehdä lisäämällä työn vaatimuksia tai työn rakenteellisia voimavaroja kuten autonomiaa, vaihtelevuutta ja kehitysmahdollisuuksia sekä lisäämällä työn sosiaalisia voimavaroja, johon lukeutuvat muun muassa sosiaalinen tuki, palaute ja ohjaus. (Manka & Manka 2016, 111–112).

Henkilöstön kehittämistä voidaan lähestyä sekä behavioristisen että konstruktivisen kehittämisenäkemyksen kautta. Behavioristisen ajattelun mukaan henkilöstön kehittäminen perustuu puuttuvien tai vaillinaisten tietojen ja taitojen kehittämiseen. Behavioristinen henkilöstön kehittämisen toimintamalli on yleinen organisaatioiden keskuudessa. Usein henkilöstöammattilaiset tarjoavat erilaisia koulutuksia ja kursseja henkilöstölle sen mukaan mitä toimintaympäristö vaatii. Konstruktivisen kehittämisajattelun taustalla puolestaan vaikuttaa henkilöstön syvälisten ajatusmallien kehittäminen ja analysoiminen. Konstruktivisen näkemyksen mukaan organisaatio voi kehittyä vasta kun ajattelumallit toimivat kehityksen tukena. Toteutustavat ovat oppijalähtöisiä ja toiminnallisia, ja oleellista on antaa tilaa kokemuksille ja niiden prosessoimiselle. Kokemukset ovat tärkeä osa osaamisen kehittämistä ja parhaimman hyödyn työyhteisö saa tarkastelemalla niitä reflektiivisesti eli peilaamalla. Kokemusten peilaaminen on toiminnan seurausten tutkimusta oppimismielessä. Kokemuksista oppimista voidaan vahvistaa esimerkiksi arvioinneilla, palautteella, kehityskeskusteluilla ja reflektiivisillä palaverikäytännöillä. Osaamista kehittäviä toimintamalleja tulisi myös kehittää huomioiden kokemuksista oppimisen merkitys. (Viitala 2013, 189–190).

Viitalan (2008, 321–323) mukaan oppimisprosessien tukeminen konkretisoi mitä osaamista tiimistä ja yksilöistä löytyy tai pitäisi löytyä. Osaamiseen ja koulutuksiin tulisi suhtautua investointeina, jotta yritys pysyisi kilpailukykyisenä. Oppimisprosessien tukeminen on vuorovaikutusta alaisten ja esihenkilön välillä kehityskeskusteluiden, osaamiskartoitusten, kehittämissuunnitelmien ja osaamisen jakamisen muodossa. Näiden olisi hyvä olla konkreettisissa muodoissa selkeyttämiseksi ja jotta näitä voidaan systemaattisesti arvioida. Kehittämissuunnitelmasta tulee käydä ilmi mitä, kuka, milloin ja miten kehittää. Loppupeleissä esihenkilön vastuulla on huolehtia resurssien riittävyys ja toimivuus.

Kehityskeskustelut ovat yksi hyvä työkalu suunnitelmallisesta tavasta kehittyä, motivaation ylläpitämiseen sekä palautteen saamiseen omalta esihenkilöltään. Parhaimmillaan kehityskeskustelu on keskustelu, jossa molemmat sekä esihenkilö että alainen ovat valmistautuneita ennakolta ja puhuvat suunnilleen saman verran. Tärkeää olisi antaa kuitenkin tilaa myös avoimelle keskustelulle, molemminpuoliselle kritiikille ja etenkin sille, että löydettäisiin yhdessä konkreettiset kehityskohteet, joita lähdetään toteuttamaan. Kehityskeskustelussa alaisella on mahdollisuus tuoda esiin omat vahvuutensa sekä kehitystoiveensa ja saada myös positiivista vahvistusta omalta esihenkilöltään. (Vanninen 2016.)

Viitala (2006) on ryhmitellyt henkilöstön kehittämisen muotoja nelikenttään sen mukaan ovatko ne formaaleja tai epäformaaleja, ja koskevatko ne yksilöä, ryhmää tai koko työyhteisöä (kuvio 8). Organisaatioissa olisi erityisen tärkeää kehittää kuvion oikeanpuoleisia kenttiä. (Viitala 2013, 193).



Kuvio 8. Henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala 2006, 261)

Voidaan sanoa lähes poikkeuksetta, että jokaisen on uudistettava osaamistaan koko työuransa ajan (Viitala 2015, 181). Työura tarkoittaa yksilön työelämässä tapahtuvaa toimien ketjua, käsittäen työtehtävien määrän, ajallisen keston ja järjestyksen (Kannisto-Karonen 2015, 19). Vastuun urakehityksestä ajatellaan kuuluvaksi enemmän yksilölle itselleen, jolloin hankitut koulutukset ja pätevyudet muodostavat työuran kehityksen. Osaamisen hankkiminen ja urakehitys voivat tapahtua myös organisaatorajojen ulkopuolelta. Työnantajan rooli on ennemminkin mahdollistaa urakehitystä ja osaamista, kuin virtaviivaisen urapolun tarjoaminen. (Viitala 2008, 23–24.) Henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen on sekä tärkeä yksilön sisäinen motivaatiotekijä että tehokas palkitsemiskeino työnantajille. Muuttamalla työnkuvaa laaja-alaisemmaksi tai syventämällä työnkuvaa erikoisosaamista vaativaksi, voidaan tukea yksilön urakehitystä. Kehittymismahdollisuuksien puute on yksi yleisimmistä syistä irtisanoutumiselle, ja toisaalta kehittymismahdollisuuksien mainitseminen uutta henkilöstöä haettaessa toimii hyvänä houkuttimena. (Hyppänen 2007, 137, 140.)

Urapoluilla tarkoitetaan organisaation sisäistä suunnitelmaa siitä, kuinka henkilöstö voi siirtyä tehtävästä toiseen, ja minkälaista osaamispääomaa ja kokemusta siirtyminen vaatii. Siirtymävaiheisiin luodaan erilaisia kehittämis- ja koulutusmenetelmiä siirtojen mahdollistamiseksi. Urapolut toimivat tavoitteellisina astinlautoina urakehityksessä. (Hyppänen 2007, 138.) Yksi työnantajien valttikorteista onkin urapolkujen tarjoaminen ja markkinoiminen. Useat työnantajat ottavat jo kouluihin yhteyttä ja etsivät tulevia työntekijöitä, joiden urapolku alkaisi jo opiskeluiden aikana, ja näin aloitettaisiin valmentavat työt opintojen ohella. Opiskelut antavat tukea esihenkilötyöskentelyyn ja valmistuttuaan opiskelija pystyy jo aloittamaan esimerkiksi vuoropäällikön tehtävissä. Tästä jatkumona voisi olla tähdätä esihenkilöksi ja urajohteisesti esimerkiksi aluepäälliköksi tai johonkin muuhun asiantuntija-asemaan organisaatiossa. Tällainen urapolkujen luominen hyödyttää niin opiskelijaa, joka työllistyy jo varhaisimmassa mahdollisessa vaiheessa, kuin myös työnantajaa, joka saa osaavan työntekijän, josta valmennetaan systemaattisesti esihenkilöä. (Tuusa 2014.)

Työkierto tarkoittaa organisaation sisällä tapahtuvaa työjärjestelyä, jossa työntekijä siirtyy sovituksi ajaksi työyksiköstä tai työtehtävästä toiseen. Kierron jälkeen työntekijä palaa alkuperäiseen yksikköön tai tehtäväänsä. Työkierron tarkoituksena lisätä motivaatiota, estää rutinoitumista ja liikaa fyysistä tai psyykkistä kuormittumista ja auttaa työntekijää ymmärtämään kokonaisvaltaisella tavalla yksilön työpanoksen merkitystä koko organisaation mittakaavassa. (Kauhanen 2010, 50.) Viitala (2015, 194–195) käyttää termiä myös tehtäväkierto. Työkierron paras hyöty nähdään, jos se on suunnitelmallista ja pitkäjänteistä kehittämistoimintaa. Osaamisen kehittämisen rinnalla se on myös hyvä keino sitouttamiseen ja urasuunnitteluun.

Työn laajentaminen on samalla organisaatiotasolla tapahtuvaa horisontaalista työn kehitystä, jossa saman tasoisia tehtäviä lisätään tai kehitetään. Työtä laajennetaan uudeksi, laajemmaksi kokonaisuudeksi. Työn laajentaminen voi vaatia perusteellista työhönopastusta, sillä työhön vaaditaan usein uusia taitoja ja osaamisen kehittymistä. (Kauhanen 2010, 50–51.) Työtä laajentamalla voidaan lisätä haasteita ja moniosaamista. Tällöin henkilön kokonaisnäkemys työstä ja organisaatiosta laajenee. (Viitala 2015, 195.)

#### 4.1.2 Työmotivaatio

Työmotivaatio ei ole käsitteenä uusi. Yksi tunnetuimpia aiheesta kirjoittaneita on Frederick Herzberg, joka kirjoitti aiheesta jo 1960-luvulla. Tutkimuksessaan Herzberg kuvailee johtajien käyttävän niin sanottuja koirankeksejä motivaattoreina työntekijöilleen. Koirankekseillä hän viittaa esimerkiksi palkankorotuksiin ja luontaisuuksiin, joita meillä Suomessa usein nimitetään myös porkkanoiksi. Herzberg uskoo, että vaikka näillä koirankekseillä voidaan saada hetkellisesti motivaatiota nousemaan, motivaation lähde ei tule tällöin työntekijästä itsestään vaan esimerkiksi palkankorotusten kohdalla raha toimii motivaattorina, ja on näin ollen toimimaton keino. Koirankekseiden sijaan Herzberg tuo esiin keinoja, joilla voitaisiin todella motivoida työntekijöitä; lisävastuu, tehtävien delegoiminen, tunnustuksen saaminen, kasvu ja kehitys. (Herzberg 2008, 53–62.) Motivoiva esihenkilö saa työntekijät innostumaan ja tekemään töitä yhteisten päämäärien eteen. (Denhardt & Campbell 2006, 560).

Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho (2013, 64) kuvaavat työmotivaation yksilön sisäisenä asenteena tai ominaisuutena, jossa katsotaan henkilön suhtautuvan asioihin joko myönteisen ennakkoluulottomasti tai kielteisesti, epäillen. Kun tämä ajatusmalli käännetään toisinpäin, nähdään työmotivaation olevan työn tekemisen tulosta, jolloin työmotivaatio onkin työnteon edellytyksen sijaan seurausta työnteosta. Työmotivaation taso voi vaihdella, ja sitä voi nostaa oikeanlaisilla kannusteilla. Työmotivaatio nousee, kun työntekijä kokee onnistumisen tunnetta työssään, itselleen merkittävillä osa-alueilla. Työmotivaatio voi myös puolestaan laskea epäonnistumisten myötä. Juuti (2006, 38) on lähestynyt motivaation syntyä prosessin tuloksena. Motivaatio ohjaa käyttäytymistä ja on ihmisen itsensä päättämää, ja määräämää. Ulkoapäin tuleviin motivaation yritysvaikutuksiin yksilö päättää itse, kuinka niihin reagoi. Tarpeet, toiveet, pyrkimykset, odotukset ja vietiit vaikuttavat motivaatioon monin eri tavoin.

Työmotivaatio, joka on myös esihenkilön ensisijainen työkalu työilmapiirin rakentamiseen ja omaan hyvinvointiin, määritellään Lääkärilehdessä käyttövoimana, joka vaikuttaa siihen, kuinka voimaperäisesti ja innokkaasti työntekijä tarttuu työhönsä ja miten työntekijä suhtautuu omaan työhönsä ja näkee suunnan urakehi-

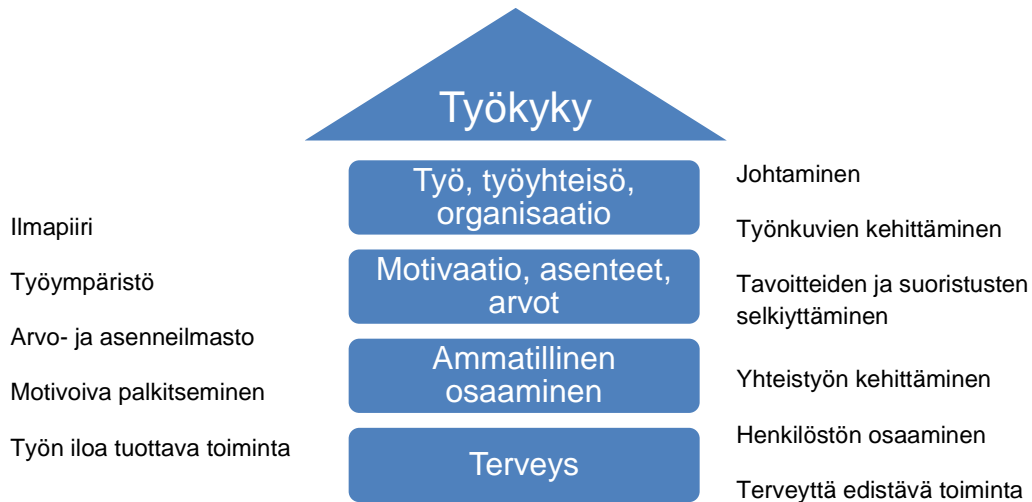
tykselleen. Työmotivaation kuvataan myös vaikuttavan työn laatuun ja tuottavuuteen. Korkea työmotivaatio synnyttää innostusta työtä kohtaan ja sitouttaa työntekijää. (Sinokki 2017.) Esihenkilön onkin tärkeää ymmärtää yksilötasolla, mitkä tekijät tai tavoitteet motivoivat kutakin työntekijää ja ovat erityisen tärkeitä, tuottaen onnistumisen tunteita. Jos työn sisältö muuttuu tai vaihtelee, voi tämä aiheuttaa ristiriitaisia tunteita siitä, kokeeko työn mielekkääksi tai tärkeäksi. Muutosvastarinta voi olla merkki siitä, että työntekijälle tärkeät asiat ovat uhattuna. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 65.)

#### 4.1.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin määrittelemisen kannalta on tärkeintä ihmisen kokemus olotilastaan työpäivän aikana eli henkilökohtainen tunne ja vireyys. Työhyvinvointi kattaa kuitenkin myös käsitteenä koko työyhteisön vireytilan. Työhyvinvoinnilla tavoitellaan ihmisten ja työyhteisön positiivista kehittämistä niin, että jokaisella on osallistumisen ja onnistumisen mahdollisuus. Työn mielekkyys, työn ilo, sitoutuneisuus ja innostus ovat hyviä työhyvinvoinnin indikaattoreita. (Ojala & Ahonen 2005, 27–28.) Työhyvinvointi lisääntyy, kun työ sujuu ja henkilö kokee onnistumisia itselleen tärkeillä osa-alueilla, aivan kuten työmotivaationkin kohdalla. (Schaupp ym. 2013, 38). Työhyvinvoinnin voidaan nähdä syntyvän siis erilaisten ympäristö- ja yksilötekijöiden interaktiosta. Yksilöiden voimavaroina pidetään terveyttä, energisyyttä, myönteisiä uskomuksia, ongelmanratkaisutaitoja ja vuorovaikutustaitoja. Ympäristöstä tulevia voimavaroja voivat olla esimerkiksi varallisuus ja sosiaalinen tuki. (Manka & Manka 2016, 65.)

Myönteisillä tunteilla on tutkitusti merkitystä sekä yksilön oman hyvinvoinnin että työpaikan hyvinvoinnin näkökulmasta. Tärkeää olisi, että myönteisiä tunteita olisi moninkertainen määrä suhteessa kielteisiin tunteisiin. Myönteinen asenne lisää yksilön voimavaroja ja helpottaa käsittelemään stressaavia tilanteita rauhallisemmin, joustavammin sekä myönteisemmin, jolloin yksilön toimintakyky palautuu myös nopeammin. Työyhteisössä täytyy olla tilaa myös kielteisille tunteille, mutta on tärkeää, että ne osataan käsitellä rakentavasti. (Manka & Manka 2016, 70–71). Työhyvinvointiin on vaikeaa vaikuttaa suoraan. On pyrittävä vaikuttamaan niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin muodostumiseen. Työkykyä ja työn kuormittavuutta pidetään työhyvinvointia edellyttävinä käsitteinä. Työter-

veyslaitoksen kehittämä malli, työkykytalo (kuvio 9), tiivistää työkykyyn vaikuttavat tekijät. Malli kuvaa niitä osa-alueita, joihin organisaatiossa tulisi panostaa työkyvyn parantamiseksi. Työkykytalon kolme alinta kerrosta muodostuvat yksilön omista voimavaroista ja neljäs kerros työstä ja työoloista. Neljä kerrosta muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden, joka ratkaisee yksilön kokonaistyökyvyn. (Viitala 2015, 213–214.)



Kuvio 9. Työkykytalo (Ilmarinen, Työterveyslaitos 2003)

Työhyvinvointia voidaan edistää hyvällä johtamisella. Olennaista on, että organisaatiossa kehitetään johtamista. Esihenkilö voi omalla toiminnallaan edesauttaa ja vaikuttaa työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin ja luoda edellytyksiä työhyvinvoinnille ja työn imulle toimivien työprosessien, tiimityön, tasa-arvon, avoimuuden, oikeudenmukaisuuden ja autonomian avulla. Avoin ja keskusteleva ilmapiiri on tärkeä. Niin esihenkilöillä kuin työntekijöille tulisi olla tukiverkosto, tai -henkilö, jolle voi puhua luottamuksellisesti, kuten lähiesimies, henkilöstöammattilainen tai työterveysammattilainen. (Viitala 2015, 229.) Työhyvinvoinnin johtamisesta puhutaan myös työkykyjohtamisena. (Manka & Manka 2016, 67).

Gerlander ja Launis (2007) ovat esitelleet 'työhyvinvoinnin ikkunat', jotka kuvaavat työhyvinvointia kolmesta näkökulmasta, kolmella eri määritelmällä, jolloin työhyvinvoinnin ongelmien syyt näyttäytyvät eri tavoin. Tämä tarjoaa esihenkilöille erilaisia ratkaisuja siihen, kuinka lähteä lähestymään oman organisaation työhyvinvoinnin ongelmien syitä. Kolme työhyvinvoinnin ikkunaa ovat kokemuksen ik-

kuna, kuormituksen ikkuna ja kehittyvän toiminnan ikkuna. Kokemuksen ikkunassa työstetään työntekijän henkilökohtaista tyytyväisyyttä työtä kohtaan. Tärkeää on, että esihenkilö tuntee työntekijänsä ja kuuntelee heidän näkemyksiään, jotta esihenkilö voi ymmärtää mitkä tekijät vaikuttavat tämän työntekijän kohdalla hyvinvointiin. Työhyvinvointia voidaan kokemuksen ikkunassa edistää työkaluille, joiden avulla esihenkilö auttaa työntekijää ymmärtämään ja työstämään omia kokemuksiaan ja tuntemuksiaan työstä, sekä muuttamaan työhön suhtautumista. Eli työhyvinvointia lähdetään lisäämään asenteita ja ajattelumalleja työstämällä. Kuunteleminen ja erilaisten mielipiteiden huomioiminen on kehittämistyössä tärkeää. Hyviä työkaluja tähän ovat esimerkiksi työnohjaus ja valmentaminen (taulukko 3). (Schaupp ym. 2013, 37–38.)

Taulukko 3. Gerlanderin ja Launiksen (2007) työhyvinvoinnin tarkasteluikkuna mukailtuna (Schaupp ym. 2013, 38)

	<b>KOKEMUKSEN IKKUNA</b>	<b>KUORMITUKSEN IKKUNA</b>	<b>KEHITTYVÄN TOI- MINNAN IKKUNA</b>
<b>TYÖHYVINVOINTI TARKOITTA</b>	Oma kokemus työn merkityksestä ja omasta työhyvinvoinnista	Työtehtävän vaatimusten ja henkilön edellytysten tasapainoa	Onnistumista yhteisessä työtoiminnassa, joka vahvistaa työmotivaatiota
<b>KESKEINEN TIETO TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISEKSI</b>	Oma tieto ongelmiksi koetuista asioista (esimerkiksi kiire, luottamuspuola) ja niiden herättämistä tunteista	Tutkimustieto työn kuormitustekijöistä ja työn myönteisistä piirteistä. Havainnot yksilöllisistä voimavaroista	Työyhteisökohtainen havaintoaineisto työn muutoksista ja muutoksen aiheuttamista tunteista
<b>TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN</b>	Asioiden kokemuksellisen työstämisen avulla, huomioiden henkilöiden näkemykset (muun muassa työnohjaus)	Kehitetään hyviä käytäntöjä, joilla kuormitustekijöitä voidaan poistaa tai vaikutusta vähentää. Lisätään yksilön voimavaroja	Analysoidaan yhdessä työn muutosta ja kehittämällä toimintatapoja, jotka edistävät työn sujuvuutta ja ratkaisevat ongelmia

Kuormituksen ikkuna kulminoituu työn vaatimusten ja työntekijän edellytysten välisen tasapainon löytymiselle. Työn kuormittavuustekijöiden tunteminen ja huomioiminen, on jokaisen esihenkilön lakisääteinen velvollisuus. Työturvallisuuslaissa



edellytetään työnantajaa huolehtimaan, ettei työstä koidu työntekijöille terveydelistä haittaa. On myös yksilökohtaista, mitkä tekijät kukin kokee kuormittaviksi. Usein esimerkiksi muutostilanteissa tai työkyvyn heiketessä koetaan kuormittavuustekijöiden lisääntyvän ja räsitystä työstä. Kuormituksen ikkunassa työhyvinvointia edistetään lieventämällä työstä aiheutuvia fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia kuormitustekijöitä sekä lisäämällä voimavaroja, jolloin työn myönteisiä piirteitä vahvistetaan. Esihenkilölle tässä tärkeänä tukena ja apuna toimivat myös työterveyshuolto ja työsuojelu. (Schaupp ym. 2013, 39, 41.)

Myös Manka ja Manka (2016, 69–70) painottavat, että työhyvinvointia voidaan lisätä panostamalla voimavarojen kehittämiseen. Voimavarat on kuvailtu yksilöllisinä, yhteisöllisinä ja rakenteellisina, organisaatiotekijöinä. Voimavaratekijöitä tutkittaessa keskiössä ovat työtyytyväisyys ja sitoutuminen työhön sekä innostuneisuus, aloitteellisuus ja luovuus. Voimavarat mahdollistavat työn imun tai toisin sanottuna työn ilon. Etenkin esihenkilöltä saatu sosiaalinen tuki, innovatiivinen ilmapiiri, työn hallinta sekä aktiivinen ja selkeä työ, jossa on vaikuttamisen ja kehittymisen mahdollisuus, nähdään voimaannuttavina voimavaroina. Yhteisöllisinä voimavaroina ovat ryhmän keskinäinen yhteys ja autonomia.

Kehittyvän toiminnan ikkunassa itse työntekeminen tuottaa työhyvinvointia, jolloin työhyvinvointi liittyy työn mielekkäaseen sisältöön, työmotivaatioon ja kokemukseen työssä onnistumisesta. Ongelma syntyy, kun tilanne on päinvastainen, eli työ ei suju ja siinä koetaan epäonnistumista, jolloin työyhteisön jaksamisongelmat ovat merkinä esihenkilölle siitä, että työtä tulisi kehittää. Kehittyvän toiminnan ikkunassa tarkastellaan konkreettisesta työstä lineaarisena ilmiönä eli itse työn tekoa, välineiden käyttöä, tiimityöskentelyä sekä työn tuloksia ja tavoitteita etenevänä toimintana. Oleellista on tunnistaa miksi ja millaisilla välineillä työn tarkoitus toteutetaan. Työntekijät, työn kohde, työyhteisö, työnjako ja työvälineet ovat kaikki symbioosissa keskenään, jolloin näistä yhden osan muuttuessa, myös muut osat joutuvat muutokseen eli kokonaisuus on jatkuvassa kehityksessä. Työhyvinvoinnin näkökulmasta esihenkilön on oleellista tunnistaa, millaisessa kehitysvaiheessa ollaan menossa. Muutos voi ilmetä työinnostuksen vaihtelevuutena. Muutosta ei tulisi nähdä yksiselitteisesti hyvänä tai huonona asiana, vaan tulisi keskittyä tapoihin, joilla muutosta viedään eteenpäin. (Schaupp ym. 2013, 44–46).

#### 4.1.4 Työilmapiiri

Oppimista edistävän ilmapiirin luominen on vuorovaikutusta ja ilmapiirin rakentamista esihenkilön ja alaisten kesken. Ilmapiirin luomisen tulisi olla koko työyhteisön yhteinen asia. Esihenkilö voi kuitenkin omalla aktiivisella toiminnallaan ja asemansa puolesta voi luoda raamit sille, mikä on toivottavaa ja mikä ei. Keskustelu ja alaisten kuunteleminen sekä positiivisen ja turvallisen työilmapiirin aikaansaaminen ovat tässä avainasemassa. Onnistumisen kokemukset, hyväksyntä sekä mahdollisuus ja uskallus saada apua, kun sitä tarvitaan, edistävät oppimiselle hedelmällistä maaperää. Luottamus syntyy vähitellen opettelemalla tuntemaan toisen sekä myönteisten kokemusten myötä ja olemalla ihminen ihmiselle. (Viitala 2008, 316–320.)

Säännölliset henkilöstöpalaverit luovat yhteisöllisyyden tunnetta ja ennen kaikkea paikan ja ajan yhteisten asioiden käsittelemiselle. Parhaimmillaan palavereissa vaihdellaan vetovastuuta ja jaetaan vastuuta palaverin sisällöstä myös alaisille. Palaveriin on ennalta valmistauduttu ja sille on selkeä tarkoitus. Palaverit ovat oivallinen hetki tavoitteiden seurannan toteutumisen läpikäymiselle sekä onnistumisten juhlistamiselle. Olisi tärkeää, että jokainen paikalla olijoista osallistuu keskusteluun. Esihenkilö voi myös osallistuttaa hiljaisempia osallistujia ja jakaa puheenvuoroja tasapuolisesti, ottaen kaikki huomioon päätöksenteossa. (Sitra 2016.)

## 5 KEHITTÄMISMENETELMÄ JA AINEISTONKERUU

### 5.1 Tapaustutkimus

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen tulosten täytyy olla yleistettävissä ja hyödynnettävissä kaikissa Suomen Yritys X toimipisteissä. Tässä kehittämismenetelmässä kohdejoukko on tarkoituksenmukainen, ei satunnaisotos. Kohdejoukkona ovat Yrityksen X Suomen myymäläpäälliköt sekä henkilöstöosasto. Uutta tietoa työtyytyväisyyden tilanteesta hankitaan myymäläpäälliköiltä sekä henkilöstöpäälliköltä laadullisilla metodeilla haastattelemalla ja kyselyllä. Aineisto tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti, sillä tutkimus on ainutlaatuinen kyseissä yrityksessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155.)

Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita sekä tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tutkimuksen kohteena eli tapauksena on usein yritys tai jokin sen toiminto kuten palvelu tai prosessi. Oleellista on, että tutkimuksen kohteita on suppeasti kuten ihmisryhmä tai organisaatio. Syvällisen tiedon hankkiminen mahdollistaa kokonaisvaltaisen ymmärryksen saamisen tapauksesta ja tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tapaustutkimuksen kohdalla ei ole tarkoitus löytää vastauksia sille, kuinka yleistä jokin on, vaan enemmän ”miten” ja ”miksi”. Tapaustutkimusta voidaan käyttää kehittämistutkimuksen lähestymistapana esimerkiksi, kun halutaan ymmärtää ihmisten välisiä suhteita ja toimintaa yrityksessä. Tutkimustapaus valitaan käytännön tarpeen ja kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52–53.)

Prosessina tapaustutkimus etenee nojautuen teorioihin ja aiempiin tutkimuksiin aiheesta prosessimaisesti eikä välttämättä suoraviivaisesti vaiheesta toiseen. (Eriksson & Koistinen 2014, 22.) On tärkeää, että tutkija löytää ja erottaa jo olemassa olevasta tiedosta sen mikä olennaisinta oman tutkimuksen kannalta. Tutkimus käynnistyykin kehittämistehtävästä tai -ongelmasta, ja siihen perehtymisestä. Taustatiedon kartoittaminen auttaa määrittämään todellisen kehittämistehtävän ja tutkimuskysymykset. On myös mahdollista, että tutkimuksen edetessä alkuperäinen kehittämistehtävä muuttuu epäolennaiseksi tai sitä tulee tarkentaa tai muuttaa. Tämä kuuluu olennaisena osana kehittämissuhteeseen. (Ojasalo ym.

2014, 53.) Aineiston keruu tapahtuu usein empiirisillä menetelmillä, kuten haastatteluilla, kyselyillä ja havainnoimalla (Hirsjärvi ym. 2004, 126). On myös tyypillistä, että käytetään useita erilaisia menetelmiä, yhdistelemällä sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä, jotta tapauksesta syntyisi mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva. Suosittu tiedonkeruu menetelmä onkin haastattelu, sillä tapaus-tutkimus kohdistuu usein ihmisen toiminnan tutkimiseen. Erilaiset haastattelukei-not mahdollistavat itse toimijan eli kehitettävän kohteen asiantuntijoiden kuvauksen ilmiöstä. Tällöin voidaan saada ensikäden tietoa tilanteeseen johtaneista syistä. (Ojasalo ym. 2014, 55.)

Tavoitteena on tuottaa hyödyllistä tietoa ja käytäntöä myymäläpäälliköiden hyödynnettäväksi. Kvalitatiivisen kehittämismenetelmän avulla voidaan saada tietoon ennestään tuntemattomia seikkoja sekä saada myymäläpäälliköiden ääni kuuluviin. Suomessa Yrityksessä X työskentelee noin 50 myymäläpäällikköä ja hiljaista tietoa ja jakamatonta tietotaitoa, myös työtyytyväisyyden saralta, voi tulla ilmi. Tapaustutkimuksen avulla saadaan tutkimukseen syvyyttä ja kriittisyyttä kehittämistehtävän täsmennyksen myötä. Saatu aineisto analysoidaan ja arvioidaan, jonka jälkeen voidaan katsoa, täytyykö kehittämistehtävää muokata tai muuttaa.

## 5.2 Teemahaastattelu

Tapaustutkimuksen kannalta oleellista on, että käytettävät menetelmät ovat monipuolisia ja kokemusperäisiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 55). Vuorovaikutuksellisista aineistonkeruumenetelmistä yksi käytetyimmistä on haastattelut eli kielelliset vuorovaikutustilanteet. Erilaisia haastattelumuotoja on useita; avoin haastattelu tai strukturoimaton haastattelu, joka nimensä mukaan jättää tilaa kielelliselle vuorovaikutukselle, jolloin haastattelijan tehtävä onkin luoda avoin ilmapiiri ja antaa haastateltavalla tilaa käydä keskustelua luontevasti. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltavilta kysytään likipitään samat kysymykset, kysymysten järjestystä voidaan hiukan vaihtaa. Avaintekijänä on spesifin tiedon hankkiminen ennalta valmistetuilla kysymyksillä, joihin haastateltava voi vastata usein myös avoimesti. Täysin strukturoidussa haastattelussa kysymyksiin on annettu ennalta vastausvaihtoehdot ja se vastaakin lomakehaastattelua. Strukturoitu haastattelu sopii parhaiten analyttiseen tilastointiin. Teemahaastelu perus-

tuu valmiiksi valittujen aihepiirien ja teemojen läpikäymiseen ja se sijoittuu avoimen ja strukturoidun haastattelun välimaastoon. Huomioitavaa on, että teema-haastatteluissa haastateltavat ovat henkilöitä, joilta uskotaan saavan mahdollisimman kattava tieto aihepiiristä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 43–48, 61–66.)

Yhtenä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin henkilöstöpäällikön teemahaastattelua. Haastattelu järjestettiin Microsoft Teams -työkalun välityksellä, mikä mahdollisti myös haastattelun taltioinnin. Haastattelun teemana oli työtyytyväisyys ja sen järjestäminen Yrityksessä X henkilöstöpäällikön näkökulmasta. Esitettävät kysymykset annettiin haastateltavalle etukäteen, jotta haastattelutilanteeseen oli voitu valmistautua mahdollisimman hyvin. Tutkimuksen tarkoituksesta riippuen, pääsääntöisesti olisi hyvä suorittaa niin monta haastattelua, että kaikki tarvittava tieto on saatu eli saavutetaan saturaatio. Tämä tarkoittaa, että mitään olennaista uutta tietoa ei nouse esiin haastatteluista. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 59). Teema-haastattelu analysoidaan teoriaohjaavaa sisällönanalyysia käyttäen. Valintaa ohjasi se, että teemahaastattelurunko tehtiin pohjautuen aikaisempaan kirjallisuuteen ja tutkimustietoon työtyytyväisyydestä.

### 5.3 Puolistrukturoitu kysely

Puolistrukturoitu kysely toteutetaan myymäläpäälliköiden haastattelemiseen ja tiedon keräämiseksi. Ojasalon ym. (2014, 121–123) mukaan kyselyitä laadittaessa on oleellista muistaa kyseessä olevan määrällisen tutkimuksen menetelmä. Ensimmäiseksi tulee määrittellä kyselyn tavoitteet ja mittauksen kohteet eli perusjoukko. Tässä tapauksessa mittauksen kohteena ovat myymäläpäälliköt ja tavoitteena on selvittää millaisena myymäläpäälliköt kokevat työtyytyväisyyden tilan organisaatiossa, onko heillä riittävästi tietoa ja resursseja sen ylläpitämiseen tai parantamiseen, sekä tietoa siitä, mitä he tekevät työtyytyväisyyden eteen tällä hetkellä. Kyselyyn vastanneista myymäläpäälliköistä syntyy otos. Otoksesta saatujen tietojen perusteella voidaan tehdä päätelmiä, jotka pätevät koko perusjoukkoon. Tärkeää on siis saada tutkimustietoa, joka kuvastaisi koko perusjoukon näkemystä. Kysely analysoidaan käyttäen sekä laadullisia että määrällisiä analyysimenetelmiä. Avoimet kysymykset analysoidaan käyttäen teoriaohjaavaa sisällön analyysia ja strukturoidut kysymykset analysoidaan apuna käyttäen Webropol-ohjelmaa. Tuomi ja Sarajärvi (2013) kuvaavat teoriaohjaavassa sisällön analy-

sisä teoriaa käytettävän tarpeen mukaan. Aikaisempi tieto ei ole vain johdattamassa ja tukemassa analyysin tekoa, vaan auttamassa myös saavuttamaan jotain uutta ajatusprosesseihin. Olennaista on myös abduktiivinen päättely, jossa tutkijan aineisto ja valmiit mallit vuorottelevat tämän ajatusprosesseissa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 96–97, 100.)

Webropol-pohjaisessa kyselyssä käytetään avointen kysymysten ohella strukturoituja kysymyksiä. Strukturoituja kysymyksiä oli kolmenlaisia. Monivalintakysymys, jossa vastaaja voi valita yhden tai useamman vastausvaihtoehdon, matriisikysymys, jossa annettiin arvosanat arvioitaville asioille asteikolla 1–5, sekä sovellettuna NPS (Net Promoter Score) kysymystä, jossa arvioidaan asteikolla 1–10 toimenpiteitä ja toimintaa. Vastaajat jaetaan arvostelijoihin (0–6), neutraaleihin (7–8) ja suosittelijoihin (9–10). Tässä tutkimuksessa arvostelijat voidaan ajatella tyytymättömiksi ja suosittelijat tyytyväisiksi vastaajiksi. (Webropol 3.0 opas.)

#### 5.4 Aineiston laadullinen analyysi

Tutkimus tehdään pääosin laadullisia menetelmiä käyttäen. Hirsjärvi ym. (2004, 211) ohjaavat aloittamaan laadullisen tutkimuksen aineiston käsittelyn ja analysoinnin heti aineiston keräämisen jälkeen. Laadullisen tutkimuksen analyysi syntyy Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 119) mukaan usein kahden vaiheen kautta, mitkä ovat pelkistäminen ja tulkinta. Pelkistämävaiheessa havainnot yhdistetään ja erotetaan muusta aineistosta, jolloin jäljelle jää rajattu aineisto. Tulkintavaiheessa saadut tulokset tulkitaan. Myös Schreier (2013, 3) painottaa, että laadullista analyysia käytetään silloin, kun aineisto vaatii tulkintaa. Hirsjärvi ym. (2004, 211) esittävät analyysin tapahtuvaksi kolmen vaiheen kautta nämä vaiheet ovat kuvaaminen, luokittelu ja yhdistäminen. Ojasalo ym. (2014, 119) painottavat kerätyn aineiston olevan perustaa, jolle tutkimus perustuu. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan tärkeintä on informaation sisällön kiittäminen ja tutkimusongelman kannalta kaikkein oleellisimpien asioiden tarkastelu. Analyysi mahdollistaa aineiston informaatioarvon nousun aineiston tiivistämisellä ja tulkinnalla, jossa tutkija käy jatkuvaa dialogia teorian, empirian ja tutkijan oman ajattelun kanssa.

Aineiston järjesteleminen ennen analysoinnin aloittamista ehkäisee virheitä ja voi auttaa puutteellisten tietojen havaitsemisessa. Puutteelliset tiedot täydennetään

ja mahdolliset virheellisyydet korjataan aineiston totuudenmukaisuuden varmistamiseksi. (Vehkalahti 2014, 70.) Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2004, 209–212) painottavat kerätyn aineiston analyysin olevan yksi ydinasioista tulkinna ja johdopäätösten teon ohella. Analyysivaiheen avulla voidaan selvittää, millaisia vastauksia tutkija tulee saamaan tutkimusongelmiinsa tai on myös mahdollista, että tutkija ymmärtää miten tutkimusongelmat olisi pitänyt asettaa. Analyysitapoja on useita, ja tutkijan kannalta on tärkeää valita tapa, joka tuo parhaiten vastauksen tutkimusongelmaan. Kerätyn aineiston analyysin aloitusajankohta on riippuvainen analyysitavasta.

Laadullinen sisällönanalyysi tarkoittaa sanallista kuvausta dokumenttien sisällöstä, etsien ja tunnistaen merkityksiä tekstistä. (Ojasalo ym. 2014, 137). Eskola (2001) on esitellyt kolme aineiston sisällönanalyysitapaa, joita ovat teorialähtöinen, aineistolähtöinen ja teoriasidonnainen sisällönanalyysi, josta Tuomi ja Sarajärvi (2011, 96) ovat käyttäneet nimitystä teoriaohjaava sisällönanalyysi ja jota voidaan käyttää analogisesti. Teoriaohjaava sisällönanalyysi pyrkii yhdistelemään teorialähtöistä ja aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Teorialähtöinen sisällönanalyysin lähtökohtana on testata tai vahvistaa olemassa olevaa teoriaa empiirisen aineiston pohjalta. Aineistolähtöistä sisällönanalyysia käytetään, kun aikaisempaa tietoa ei juurikaan ole ja tahtotilana on luoda teoreettinen kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi, 2011, 95–96.)

Tässä tutkimuksessa sekä teemahaastattelu että puolistrukturoitu kysely on analysoitu käyttäen teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Teoriaohjaavassa analyysissä teoriaa voidaan hyödyntää tarpeen mukaan eli analyysissä käytetään teoreettisia kytkeitä pohjaamatta suoraan teoriaan. Teoriaa voidaan hyödyntää myös apukeinona analyysin etenemisessä. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta ja on oleellista tunnistaa kuinka aikaisempi tieto vaikuttaa analyysiin. Aikaisempi tieto ei kuitenkaan ole teoriaa testaavaa, vaan se ohjaa analyysia uusiin ajatusprosesseihin. Aineiston hankinta tapahtuu vapaasti suhteessa teoriaosuuden jo tiedossa olevaan tietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 96–98.) Teemahaastattelun tallenne muutetaan kirjoitettuun muotoon analysointia varten eli litteroidaan. Litterointi helpottaa yksityiskohtien havaitsemista aineistosta ja toimii muistin tukena analyysia ja tutkimusta tehtäessä. Litterointi voidaan tehdä tutkimusmetodista riippuen erilaisella tarkkuudella. (Hirsjärvi ym. 2004.) Tässä tutkimuksessa litterointi tehtiin

sanatarkasti, mutta merkitsemättä esimerkiksi äännähdyksiä. Litteroitua aineistoa kertyi teemahaastattelusta kymmenisen sivua.

Teoriaohjaava sisällönanalyysi koostuu pelkistämisestä, ryhmittelystä tai luokitelusta sekä teoreettisten käsitteiden luomisesta (Taulukko 4). Pelkistämävaiheessa aineistosta karsitaan kaikki epäoleellinen pois, eli pelkistämällä aineisto tiivistetään ja lokeroidaan tutkimuskysymysten ohjailemana. Ryhmittelyvaiheessa etsitään aineistosta samankaltaisuuksia tai eroavuuksia kuvaavia käsitteitä, jotka järjestellään aina yhdeksi kokonaisuudeksi ja nimetään. Lopuksi vertaillaan ja yhdistellään syntyneitä teemoja sekä luodaan teoreettiset käsitteet. Teemat yhdistyvät teoreettisesta viitekehuksesta nousseisiin yläluokkiin, joita yhdistää aihealue teoreettisessa kokonaisuudessaan. Vaiheiden myötä lopputuloksena on hallittu ja yhtenäinen kokonaisuus, jonka tuloksena on olemassa olevaan teoriaan perustettu näkemys. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 109–112, 117–119.) Myös Hirsjärvi ym. (2004, 213, 215) painottavat analyysin jälkeen tapahtuvaa tulkintaa, joka johtaa johtopäätöksiin laadituista synteeseistä. Oleellista on miettiä tulosten merkitystä ja voiko tuloksilla olla laajempaa merkitystä.

Taulukko 4. Esimerkki analyysin etenemisestä (mukaillen Maaniemi 2013, 70)

<b>Kysymys: Saatto riittävästi tukea työtyytyväisyyden johtamiseen?</b>			
<b>Vaiheet</b>	<b>Ryhmitellyt vastaukset</b>		
<b>Kokemuksen sa-noittaminen</b>	"Koen, että tukea saa hyvin"	"Tukea voisi saada enemmän"	"En ole saanut tarvitsemaani tukea lainkaan"
<b>Pelkistetty ilmaus</b>	Tuen tarve täyttyy	Tuen tarpeen määrään liittyvä pettymys	Tuen kokonaan puuttumiseen petyneitä
<b>Teemat</b>	Tyytyväisyys tukeen  (Tyytyväisyys)	Pettymys tuen määrään  (Tyytyväisyys, kriittikki)	Ei tukea  (Tyytymättömyys)



## 6 KEHITTÄMISMENETELMIEN TULOKSET

Tähän tutkimukseen liittyvä aineisto on kerätty kevään 2021 aikana haastattelemalla Yrityksen X henkilöstöpäällikköä (liite 1) sekä puolistrukturoidulla kyselyllä, joka lähetettiin 52:lle Yrityksen X myymäläpäällikölle (liite 2). Vastauksia kyselyyn saatiin 29 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 56. Tutkimusaineisto oli kohtuullisen laaja ja antoi hyvin vastauksia ja ymmärrystä tutkimusongelmiin. Kerätty aineisto tiivistettiin kolmen pääteeman alle, joita ovat myymäläpäälliköiden työtyytyväisyyttä edistävät asiat Yrityksessä X, Yrityksessä X käytössä olevan työtyytyväisyysmittauksen hyödyntäminen osana työtyytyväisyyden johtamista sekä työtyytyväisyyden kehittämiseen ja johtamiseen liittyviä haasteita.

### 6.1 Työtyytyväisyyttä edistävät tekijät

Työn tarkoituksena oli kartoittaa, kuinka työtyytyväisyyden johtamista voidaan kehittää, sekä tutkia onko tämänhetkinen työtyytyväisyyden johtaminen ja tukeminen riittävää. Tässä osiossa haettiin vastauksia sille, mitkä asiat tukevat myymäläpäälliköiden tyytyväisyyttä, ja sille kuinka tärkeänä työtyytyväisyyden johtaminen ja tukeminen nähdään myymäläpäälliköiden keskuudessa. Myymäläpäälliköille tehdyssä kyselyssä kysyttäessä ”Mitä työtyytyväisyys tarkoittaa sinulle”, vastasivat myymäläpäälliköt sen koostuvan pääosin työnilosta, turvallisuudesta, hyvistä työoloista ja hyvästä ilmapiiristä. Kysymyksen myötä nousi myös huolen aiheita, kuten kiire ja väsymys, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen.

*Minulle työtyytyväisyys tarkoittaa kokonaisvaltaista iloa mikä tulee työstä. Työssä pitää olla mukavaa ja turvallista. Minut saa tyytyväiseksi se, että saan riittävästi vastuuta, aikaa ja että työt sujuvat.*

*Juuri tällä hetkellä kaikki ovat melko väsyneitä. Tilanteeseen suhteutettuna työtyytyväisyys on todella hyvä. Tiimihenki kasvanut poikkeusoloissa.*

Henkilöstöpäällikön mukaan Yrityksessä X työtyytyväisyys nähdään arjen näkökulmasta. Työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys ovat seurausta arjen jokapäiväisestä toiminnasta, eikä seurausta vain yksittäistä toiminnoista kuten työkykyä yl-

läpikäytävistä päiväistä (tyky-päivä). Arjessa tapahtuvat toiminnot kuten ilmapiirin rakentaminen, hyvät työolot, toiminnan johtaminen ja esihenkilötaidot nähdään tärkeinä rakennuspalikoina. Yleinen työssä viihtyminen, kehittymismahdollisuudet ja motivaatio työtä kohtaan ovat myös tärkeä osa työtyytyväisyyden arviointia ja motivaation merkitystä painotetaan osana työtyytyväisyyden ylläpitämistä. Yrityksessä X työtyytyväisyyden nähdään ennen kaikkea koostuvan näistä osa-alueista; työolot, työn sisältö, oppiminen ja kehittyminen, lähin esihenkilö ja johto, sekä yhteistyö. (Yritys X, 2021.)

Esihenkilön tyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä tuotiin tässä tutkimuksessa esille työ itsessään, työn monipuolisuus, työtehtävät, työn itsenäisyys, tavoitteet, saatu palaute, saatu tunnustus, yrityskulttuuri, palkkaus ja palkitseminen, kollegat, uranäkymät ja etenemismahdollisuudet, viestintä, yritysjohto, suhde omaan esihenkilöön sekä työturvallisuus. Myymäläpäälliköille tehdyssä kyselyssä vastaajista 86 % koki oman työtyytyväisyyden kannalta merkittävimmäksi tekijäksi työn monipuolisuuden, toiseksi tärkeimpänä (72 %) nähtiin kollegoiden merkitys ja kolmanneksi suurimman prosentuaalisen osuuden (64 %) sai työn itsenäisyys sekä palkkaus ja palkitseminen. Vähiten tärkeiksi koettiin Yritysjohtoon merkitys (21 %) sekä työturvallisuuden merkitys (21 %) (taulukko 5.)

Taulukko 5. Myymäläpäälliköiden omaa työtyytyväisyyttä edistävät tekijät (n=29)

Työtyytyväisyyttä edistävät tekijät	n	Prosentti
Työn monipuolisuus	24	86 %
Kollegat	20	71 %
Työn itsenäisyys	18	64 %
Palkkaus / palkitseminen	18	64 %
Saatu palaute	17	61 %
Suhde lähimpään esihenkilöön	16	57 %
Työtehtävät	14	50 %
Viestintä ja kommunikaatio	11	39 %
Yritysjohto	6	21 %
Työturvallisuus	6	21 %

Kyselyn tulosten mukaan työn monipuolisuus, työn itsenäisyys, palkkaus ja pal-kitseminen sekä kollegat ovat kaikki siis tekijöitä, joilla voidaan edistää myymälä-päälliköiden tyytyväisyyttä.

Kyselyssä myymäläpäälliköitä pyydettiin arvioimaan asteikolla 1–5 tyytyväisyy-teen vaikuttavien asioiden merkitystä omalta kannalta (taulukko 5). Näistä mer-kittävimiksi tekijöiksi nousivat työilmapiiri (ka. 4,8), työn sisältö (ka. 4,7) sekä johtaminen (ka. 4,7) ja kehittymismahdollisuudet (ka. 4,6). Nämä asiat vaikuttavat eniten myymäläpäälliköiden tämänhetkiseen tyytyväisyyteen.

Työtyytyväisyyden kehittäminen koettiin myymäläpäälliköiden keskuudessa tär-keäksi kyselyn perusteella. Kysyttäessä kokevatko myymäläpäälliköt työtyytyväi-syyden kehittämistä tärkeäksi, vastanneista (n=29) 23 koki kehittämisen erittäin tärkeäksi. 6 oli niin sanottuja kriittisiä vastaajia, eli tämänhetkiseen toimintaan ol-laan jossain määrin tyytyväisiä, mutta tarvetta oman toiminnan muutokselle näh-dään.

## 6.2 Työtyytyväisyyskyselyn hyödyntäminen työtyytyväisyyden johtamisessa

Työtyytyväisyyttä tutkitaan Yrityksessä X vuosittaisen työtyytyväisyystutkimuk-sen avulla, johon kuuluvat myös välikyselyt. Tämänhetkisessä vuosittain tehtä-vässä työtyytyväisyyskyselyssä kysytään esimerkiksi, kuinka lähellä henkilö ajat-telee Yrityksen X olevan unelmatyöpaikkaa, ja onko työhön mukavaa mennä päi-vittäin. Tämänkaltaisilla kysymyksillä pyritään saamaan kokonaiskuvaa siitä, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat työhönsä. Arviointiasteikko kyselyssä on 0–100. Hyvä tulos saavutetaan, kun pistemäärä ylittää 75. Tämän pääteeman alle on koottu tämän opinnäytetyön aineistonkeruusta saatuja vastauksia sille, kuinka tyytyväisiä myymäläpäälliköt ovat tällä hetkellä käytössä olevaan työtyytyväisyys-mittaukseen ja kuinka hyödyllisenä työtyytyväisyysmittaus koetaan.

Opinnäytetyötä varten teetetyssä kyselyssä tahdottiin selvittää myymäläpäälliköi-den näkemyksiä tehtävistä työtyytyväisyysmittauksista Yrityksessä X. Valtaosa vastaajista ei ole täysin tyytyväinen tehtävään työtyytyväisyyskyselyyn. Tulosten perusteella voidaan katsoa, että kyselyyn vastanneista myymäläpäälliköistä viisi on täysin tyytyväinen nykyiseen malliin, 12 on kohtuullisen tyytyväisiä ja 12 tyy-tymättömiä (n=29).

Myymäläpäälliköille kohdistetun kyselyn avoimista kysymyksistä kävi ilmi, että itse kyselyyn sekä kyselystä saataviin tuloksiin suhtaudutaan kriittisesti. Osalla myymäläpäälliköistä oli myös tunne siitä, ettei kyselystä saada todenmukaista kuvaa, sillä jos myymäläkohtaisesti vastauksia saadaan alle neljä kappaletta, myymälä saa vain maakohtaiset tulokset hyödynnettäväkseen. Toisena syynä mainittiin myös pelko tulosten seurauksista.

*En koe , että kyselyllä saadaan aikaiseksi työtyytyväisyyttä.*

*En usko, että siihen uskalletaan vastata rehellisesti, koska pelätään seurauksia. Esimiehet tarvitsevat koulutusta siihen kuinka saadaan työtyytyväisyys nousemaan.*

*Kyselyä pitäisi jotenkin päästä kehittämään helpommin työstettäväksi. Varsinkin kun usein jää vastausprosentti alhaiseksi pienissä myymälöissä eikä näin ollen saa tuloksia kuin yleisellä tasolla. Tällöin henkilökunnan ääni valitettavasti helposti katoaa.*

Kriittisyys työtyytyväisyyskyselyä kohtaan näkyi vastauksissa työtyytyväisyyskyselyn hyödynnettävyyden suhteen. Vastanneista myymäläpäälliköistä harva koki, että työtyytyväisyyskyselystä saadut toimenpiteet ja tulokset auttaisivat työtyytyväisyyden kehittämisessä omassa toimipisteessä. Täysin tyytyväisiä tuloksiin on vastaajista neljä, osin tyytyväisiä 11 ja tyytymättömiä lähes puolet, eli 14. (n=29).

Avoimissa kommentteissa myymäläpäälliköiden kritiikki kohdistui kyselyn kehittämiseen. Vastausten perusteella myymäläpäälliköt kaipaivat päivitystä nykyiseen työtyytyväisyyskyselyyn sekä lisää selkeyttä kysymystenasetteluihin, jotteivät kysymykset tai niistä saatavat vastaukset, olisi tulkinnan varaisia. Myymäläpäälliköt kokivat, että kyselystä saatavat tulokset eivät keskustele riittävästi keskenään valittavien toimenpiteiden kanssa eli kysymykset eivät ole muodoltaan sellaisia, jotka tukisivat jokapäiväistä työtyytyväisyyden tukemista toimipisteissä. Kommentteissa tuli myös ilmi, että kyselyssä on huonoja suomennoksia, jotka ovat myös aiheuttaneet hämmennystä ja tulkintavaikeuksia.

*Tällä hetkellä kysymyksistä myös suurin osa on sellaisia mihin emme voi myymälässä vaikuttaa.*

*Kyselyssä voitaisiin työtyytyväisyyttä käsitellä laajemminkin, siinä ei esimerkiksi kysytä mitään palkkauksesta tai työtuntien riittävydestä, jotka ovat aika olennainen osa työtyytyväisyyttä. Kuten myös luontoisedut, joilla moni yritys nykyään kilpailee hyvistä työntekijöistä.*

Oleellisena osana työtyytyväisyyskyselyä on sen väliseuranta ja valittujen toimenpiteiden seuraaminen ja niistä kommunikoiminen osana arjen johtamista. Kysyttäessä ehtivätkö myymäläpäälliköt tekemään tarvittavaa väliseurantaa ja kommunikoimaan tuloksista työntekijöiden kanssa vain yksi 29 vastanneesta koki aikaresurssien riittävän tähän. Valtaosa vastanneista eli 20 vastasi ehtivänsä tekemään seurantaa osittain ja 10 vastanneista vastasi, ettei ehdi tekemään tätä lainkaan.

Myös avoimissa kommentteissa nousi ilmi aikaresurssien riittämättömyys niin työtyytyväisyyskyselyn, väliseurannan kuin työtyytyväisyyden kokonaisvaltaisen johtamisen osalta. Seuranta ja säännöllinen keskustelu koettiin kuitenkin tärkeäksi osaksi työtyytyväisyyden johtamista.

*MP:llä (myymäläpäällikkö) ei ole aikaa omiin töihinsä, eikä työntekijöiden johtamiseen. MP:stä on tullut yksi myyjä muiden joukossa, jonka täytyy jotenkin selvitä kaikesta muusta työstä.*

*Seuranta ja säännöllinen keskustelu on tärkeää, mutta kysely on jotenkin todella tönkkö ja vaivaannuttava.*

Kyselystä tuli myös ilmi, että myymäläpäälliköt kaipaivat lisää tukea ja ohjeita henkilöstöosastolta työtyytyväisyyskyselyn suhteen. Yksi kyselyyn vastanneista koki tuen ohjeiden määrän riittäväksi, 13 vastanneista myymäläpäälliköistä kaipasi jonkin verran lisää tukea ja ohjeita, ja yli puolet ei koe saavansa riittävää tukea ja ohjeistusta.

Myymäläpäälliköt kuvailivat avoimissa vastauksissa, että kaipaivat vielä enemmän tukea työtyytyväisyyskyselyn tiimoilta niin henkilöstöosastolta kuin omalta

esihenkilöltäänkin. Myös kommunikoinnin ja viestinnän määrää työtyytyväisyyden suhteen toivottiin lisättävän.

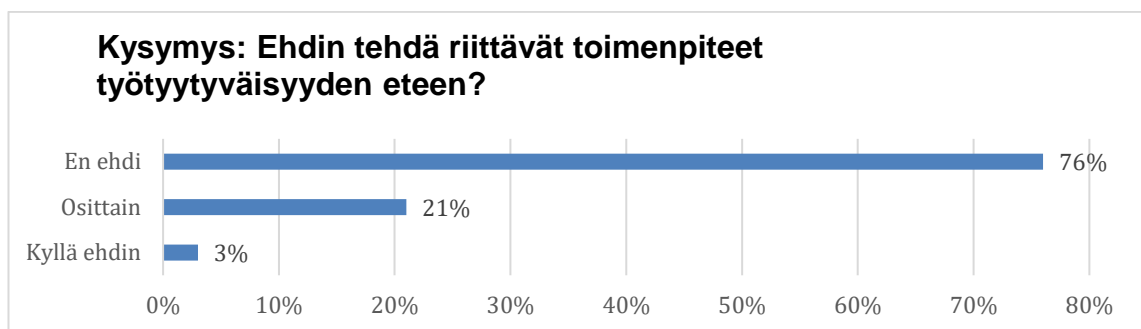
*Välillä avun pyytäminen/saaminen (henkilöstöosastolta) takkuua.*

*Itse ehkä kaipaisin vielä selkeyttä asian (työtyytyväisyys) tiimoilta konttorilta. Työtyytyväisyydestä voisi puhua muutenkin kuin kerran vuodessa kyselyn yhteydessä.*

### 6.3 Työtyytyväisyyden kehittämiseen ja johtamiseen liittyviä haasteita

Henkilöstöpäällikön mukaan yksintyöskentelyn lisääntyminen sekä iltapainotteisten työvuorojen lisääntyminen eli työvuorosuunnitteluun liittyvät tekijät aiheuttivat suurimpana tekijänä tyytymättömyyttä tämän vuoden kyselyssä. Koronapandemian myötä aukioloaikoja ja työvuoroja on jouduttu supistamaan, mikä on aiheuttanut leikkauksia tuntimääriin ja lomautuksiin. Osalla työntekijöistä tämä on voinut aiheuttaa pelkoa toimeentulosta. Viestinnässä ja kommunikaatiossa nähdään kehittämisen varaa, etenkin epäselvien ohjeistusten on koettu aiheuttavan turhautumista ja tilapäistä tyytymättömyyttä. Osassa Yrityksen X toimipisteissä myös henkilökemiat olivat aiheuttaneet tyytymättömyyden tunteita. Myös lakisääteinen työterveyshuolto, johon on lisänä psykologi ja fysioterapia, aiheuttaa paljon keskustelua siitä, pitäisikö sopimuksen olla kattavampi. Tätä työntekijät toivovat myös usein, mutta tällä hetkellä tämä on kustannuskysymys. (Yritys X, 2021.)

Myymäläpäälliköille suunnatussa kyselyssä haastavimmaksi koettiin ajankäyttö ja ajan puute työtyytyväisyyden johtamisessa. Vastanneista 76 % koki, ettei ehdi tekemään työtyytyväisyyden eteen riittäviä toimenpiteitä (kuvio 10.)



Kuvio 10. Ajankäytön riittävyys työtyytyväisyyden johtamisessa

Haasteiksi ja kehittämiskohdiksi kyselyn perusteella tulisi nostaa myös tuen puute työtyytyväisyyden johtamisen suhteen. Kysyttäessä kokevatko myymäläpäälliköt saavansa riittävästi tukea henkilöstöosastolta ja omalta lähiesihenkilöltään työtyytyväisyyden kehittämiseksi oli valtaosa vastaajista kielteisen vastauksen kannalla. Henkilöstöosastolta riittävästi tukea koki saavansa kaksi 29:sta vastanneesta, jolloin 12 vastaajista oli passiivisia ja 15 kriittisiä. Lähiesihenkilöltä riittävästi tukea koki saavansa vain yksi vastaaja. Sekä passiivisia vastaajia että arvostelijoita oli 14 vastanneista.

Motivaation puute työtyytyväisyyden kehittämisen suhteen käy ilmi myös yli puolella vastanneista myymäläpäälliköistä. 29:sta vastanneesta myymäläpäälliköstä 13 koki olevansa motivoitunut kehittämään työtyytyväisyyttä, 12 kappaletta oli passiivia asian suhteen eli kokee haasteita motivoitumisen suhteen ja vastaajista 4 oli passiivisia.

Kysyttäessä kokeeko myymäläpäällikkö saavansa riittävät työkalut työtyytyväisyyden kehittämiseksi, 13 vastanneista oli passiivisia vastaajia ja 15 eli enemmistö koki, ettei työkaluja ole riittävästi työtyytyväisyyden kehittämiseksi. Vastanneista vain yksi koki, että työkaluja on riittävästi.

Avoimista vastauksista nousi esiin toive, että työtyytyväisyyden johtamiseen kiinnitettäisiin enemmän huomiota. Myös lisää työkaluja kaivattaisiin, jolla työtyytyväisyyttä voitaisiin saada parannettua, ja sitoutettua henkilökuntaa. Kommentteissa tuotiin myös ilmi työterveyshuollon suppea käyttömahdollisuus, jonka koetaan omalta osaltaan vaikuttavan negatiivisesti työtyytyväisyyteen.

*Tässä on varmasti vielä parantamista. Ja varmasti jokainen päällikkö on löytänyt omia tapoja toimia ja edistää oman henkilökunnan työtyytyväisyyttä, mutta ehkä tarvittaisiin myös ylemmältä taholta tekoja miten voimme kehittää työtyytyväisyyttä/ etuja joilla saamme sitoutettua henkilökuntaamme ja motivoitua parempiin tuloksiin!*

*Yksi seikka mikä vaikuttaa hieman negatiivisesti työtyytyväisyyteen, on työterveyden suppea käyttömahdollisuus. Sen pitäisi mielestäni*

*kuulua jokaiselle, koska kunnalliseen hoitoon on nykyään aika vaikeaa päästä ainakaan ns. ennaltaehkäisevästi. Useimmilla työpaikoilla työterveys on laajemmin käytössä.*

Henkilöstöpäällikön haastattelussa haastateltava kertoi, että henkilöstöosaston rooli työtyytyväisyyden johtamisessa on tiedon jakaminen ja avun tarjoaminen, myös haastavissa tilanteissa. Henkilöstöosasto antaa ohjeet ja koulutuksen myymäläpäälliköille henkilöstökyselyn läpikäyntiin, johon liittyen oleellista on myös varmistaa, että toimintasuunnitelma tehdään jokaisessa toimipisteessä. Koulutusten suunnitteleminen ja järjestäminen on suurempi kokonaisuus, jota henkilöstöosasto hoitaa. Henkilöstöosaston tehtäviin kuuluvat myös rekrytoinneissa avustaminen ja kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen, jotta saadaan rakennettua hyvät tiimit, joissa kaikilla on hyvä olla. Työterveys on iso osa työtyytyväisyyden johtamista, josta loppukädessä vastaa henkilöstöosasto. Ratkaiseva osa on työterveysyhteistyö, jossa työterveyslääkäri käy läpi työolot ja työergonomian. Koulutuksilla ja työpajoilla annetaan tähän työkaluja. Asioihin, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä pyritään puuttumaan välittömästi ja ratkaisuja haetaan. Nämä antavat edellytyksiä sille, että työtyytyväisyyden johtamista voidaan kehittää oikeaan suuntaan. (Yritys X, 2021.)

Työtyytyväisyyteen ja sen johtamiseen liittyy osaamisen kehittäminen ja oppimisen suuntaaminen. Henkilöstöpäällikön mukaan osaamisen kehittämistä tuetaan Yrityksessä X muun muassa verkkokoulutuksin. Jokaisella työntekijällä on näihin pääsy ja osa koulutuksista on pakollisia. Verkkokoulutusten avulla lisätään yksilön valmiuksia kehittyä omassa työssään. Rinnalla oppimista käytetään myös paljon. On tärkeää, että työntekijät hallitsevat erilaisia kokonaisuuksia ja näiden koulutuksista vastaa myymäläpäällikkö askel kerrallaan. Vastuunjako ja delegointi ovat tärkeitä keinoja. Oppimista kannustava ilmapiiri ja esimerkillä johtaminen ovat avaintekijöitä. Innostunut esihenkilö innostaa myös henkilökuntaa ja jakaa osaamistaan. Urakehitys, tulevaisuuden näkymät ja työssä kehittyminen ovat tärkeitä avaimia työtyytyväisyyteen. Näiden toteutumista Yrityksessä X pyritään henkilöstöpäällikön mukaan toteuttamaan esimerkiksi luomalla uusia rooleja tai jaettuja rooleja tai osallistamalla erilaisiin projekteihin. Myös perinteisin menetelmin etenemällä roolista tai tehtävästä toiseen. Visiona olisi jatkossa tarjota entistä



enemmän intensiivikoulutuksia. Tässä kehityskeskustelut ja osaamisten kartoittaminen ovat tärkeä työkalu myymäläpäälliköille. (Yritys X, 2021.)

## 7 KEHITTÄMISTOIMENPITEET YRITYKSELLE X

Opinnäytetyö valotti Yrityksen X työtyytyväisyyden johtamisen tilaa kattavasti ja antoi myös hyvin vastauksia siihen, kuinka esihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työtyytyväisyyden edistämiseen omassa toimipisteessään. Tutkimuksen myötä niin henkilöstöosastolla kuin myymäläpäälliköillä on mahdollisuus saada uutta tietoa ja työkaluja työtyytyväisyyden edistämiseksi ja työtyytyväisyyden johtamiseen. Työtyytyväisyyden johtamisen ja edistämiseen kannattaa organisaatiotasolla panostaa myös tietoperustassa esille tuomieni hyötyjen vuoksi, joita olivat muun muassa sitoutuneisuuden ja tehokkuuden lisääntyminen, sairauspoissaolojen vähentyminen, kilpailukyvyn kasvu ja houkuttelevuuden lisääntyminen työmarkkinoilla.

Työn konkreettisenä tuotoksena syntyi muistilista myymäläpäälliköille työtyytyväisyyden johtamisen työkaluksi. Listan tarkoituksena on helpottaa työtyytyväisyyden edistämistä ja antaa kuvakulmaa siitä, kuinka asiaa voidaan lähestyä. Muistilista kuvaa pääpiirteittäin asiat, jotka useimmiten aiheuttavat tyytymättömyyttä (vasen sarake) ja ratkaisuja (oikea sarake), joilla voidaan lähteä työstämään ja johtamaan tilannetta. Listan tarkoituksena on ennen kaikkea haastaa esihenkilöitä pohtimaan omia työtyytyväisyyden johtamistapoja ja kannustaa tekemään korjaavia toimenpiteitä hyvässä hengessä. Listan on tarkoitettu toimivan myös apukätenä työtyytyväisyyskyselyn tulosten saannin jälkeen. Jos kyselystä käy ilmi, että henkilöstö kokee tyytymättömyyttä esimerkiksi viestinnän saralla, voi myymäläpäällikkö tarkistaa listasta kehitystoimenpiteitä ja ajatuksia, siitä miten lähteä etenemään asian kanssa.

Kuviossa 11. on tiivistettynä työkaluja esihenkilöille työtyytyväisyyden johtamiseen Yrityksessä X. Työtyytyväisyyden johtamisessa korostui Yrityksessä X tulosten mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät, erityisesti ajankäytön, tuen ja motivaation suhteen kaivattaisiin lisää tukea johdolta. Ulkoiset ja sisäiset tekijät korostuivat myös myymäläpäälliköiden omaa tyytyväisyyttä koskeneessa kyselyn kysymyksessä, jossa vahvimmin esiin nousi sisäisistä tekijöistä työn itsenäisyys ja monipuolisuus sekä ulkoisista tekijöistä kollegoiden ja palkkauksen merkitys.

<p>Itsensä johtaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huomioi oma jaksaminen ja hyvinvointi</li> <li>• Opettele ajankäytönhallintaa</li> <li>• Hanki tukiverkosto</li> <li>• Huolehdi riittävästä resursseista</li> <li>• Pyri vaikuttamaan</li> </ul>
<p>Toisten johtaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Välitä, kuuntele ja ole läsnä</li> <li>• Vaikuta, innosta, motivoi ja mahdollista</li> <li>• Luo oppimiselle ja kehitymiselle suotuisa ilmapiiri ja osallista</li> <li>• Ole esimerkkinä</li> <li>• Huomioi tunteiden merkitys oppimisen kannalta ja korosta tunneälytaitoja</li> <li>• Rakenna turvallinen ja hyvinvoiva työyhteisö</li> </ul>
<p>Työ itsessään ja työnsisältö</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opettele tuntemaan työntekijäsi, mikä motivoi ja miten työ koetaan</li> <li>• Osallista työntekijöitä ja jaa vastuuta tasapuolisesti</li> <li>• Anna vaikutusmahdollisuuksia suunnitella työtä ja sen suoritustapoja</li> <li>• Luo kehitysmahdollisuuksia ja mahdollisuuksia autonomiaan</li> <li>• Haasta, luo vaihtelua ja monipuolisuutta</li> <li>• Muista selkeys ja mahdollista työstä ja tavoitteista suoriutumisen</li> </ul>
<p>Työympäristö ja työyhteisö</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luo järjestelmällinen ja turvallinen työympäristö</li> <li>• Muista oikeanlainen työnmitoitus ja ajankäytön suunnitelmallisuus</li> <li>• Luo kaikille yhteiset pelisäännöt</li> <li>• Kirkasta työyhteisön tarkoitus ja tavoitteet</li> <li>• Rakenna avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri</li> <li>• Tehkää päätöksiä yhdessä ja kuuntele työntekijöitä</li> </ul>
<p>Palaute ja arvostus</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muista perusvuorovaikutustaidot ja vaadi niitä kaikilta</li> <li>• Anna arvostusta ja kiitosta vuolaasti</li> <li>• Anna palautetta niin hyvässä ja kuin rakentavassa tarkoituksessa työsuorituksista</li> <li>• Muista johdonmukaisuus, ajoitus ja tarkkuus</li> <li>• Omaksu jatkuvaksi toimintamalliksi</li> <li>• Anna suhteessa enemmän kiitosta kuin rakentavaa palautetta</li> </ul>
<p>Viestintä ja kommunikaatio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Käsitelkää asioita yhdessä ja muista kaikkien tasapuolinen huomioiminen</li> <li>• Kuuntele ja luo vaikutusmahdollisuuksia</li> <li>• Varmista tiedonkulku vertikaalisesti ja horisontaalisesti</li> <li>• Muista selkeys ja oikea-aikaisuus</li> <li>• Kerro tarvittava tieto ajoissa oikeille henkilöille</li> <li>• Opettele jäsentelemään tietoa</li> <li>• Kannusta työntekijöitä aktiivisuuteen ja oma-aloitteisuuteen tiedonetsinnässä</li> <li>• Anna tilaa kysymyksille, kuuntele ja ole läsnä</li> <li>• Keskustelkaa myös vaikeista asioista</li> <li>• Muistuta, että vastuu viestinnästä kuuluu kaikille työyhteisössä</li> </ul>
<p>Palkitseminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahdollista hyvät työsuoritukset</li> <li>• Kerro miten tehdään, jotta tavoitteisiin päästään</li> <li>• Kirkasta oman työpanoksen ja palkitsemisen välinen yhteys</li> <li>• Kerro palkitsemismuodoista</li> <li>• Käytä pikapalkitsemista</li> </ul>

Kuvio 11. Esihenkilöiden työkalupakki työtyytyväisyyden johtamiseen

Myymläpäälliköiden osallistaminen, osaamisen hyödyntäminen ja huomioiminen laajemmin organisaation kehityksessä olisi tärkeää. Ehdottaisin lisäämään myymäläpäälliköiden vaikutusmahdollisuuksia täysvaltaisesti oman toimipisteensä osalta tuntien suunnitteluun ja vuosibudjetointiin. Kehityskohteenä olisi myös varautua tuntien suunnittelussa perehdytyksiin ja muihin juokseviin tunteihin jo valmiiksi. Tässä ratkaisevaa on myymäläpäälliköiden osaamisen hyödyntäminen ja edistäminen. Osaamisen ylläpitämisen kannalta on tärkeää, että myymäläpäälliköiden kehittymistä tuetaan ja työnkuvaa on mahdollista laajentaa.

Merkittävänä kehityskohteenä tulosten perusteella voidaan pitää nykyisellään käytössä olevan työtyytyväisyyskyselyn päivittämisen, jotta siitä saatavilla tuloksilla olisi merkitystä työnsisältöön ja työilmapiiriin, ja että valituilla kehitystoimenpiteillä olisi konkreettisia vaikutuksia. Tärkeää olisi, että myymäläpäälliköitä tuetaisiin työtyytyväisyyskyselyn käsittelyssä ja koulutusta purkutilaisuuksien järjestämiseen päivitetäisiin ja kehitystoimenpiteiden merkitystä kirkastettaisiin. Työtyytyväisyyskyselystä saatavaa palautetta tulisi hyödyntää aktiivisemmin ja kyselyä kehittää saadun palautteen pohjalta. Edellä mainitut nousivat tämän tutkimuksen keskeisimmiksi kehittämiskohteiksi.

Opinnäytetyön jatkokehittämistoimenpiteiksi esitän:

- Myymäläpäälliköille työtyytyväisyyden johtamiseen työpajaa, jossa lanseerattaisiin opinnäytetyössä esitetyt työkalut sekä tulokset.
- Yrityksen X nykyisen tyytyväisyyskyselyn uudistamista, jossa kerättäisiin myös kehitysehdotuksia vastaajilta.
- Noin vuoden päästä tutkittavaksi, onko opinnäytetyöstä saatujen kehitysehdotuksiin tartuttu tai onko niitä koettu hyödylliseksi.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 8.1 Työtyytyväisyyden johtaminen

Työtyytyväisyys ja sen johtaminen ovat laaja-alaisia käsitteitä, kuten työn tietoperustasta voidaan lukea. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa johtamisen ohella monia muita tekijöitä, mutta tässä opinnäytetyössä haluttiin painottaa niitä osa-alueita, joihin esihenkilöillä on vaikuttamismahdollisuuksia ja joihin omalta osaltani esihenkilönä olen nähnyt tärkeänä päästä vaikuttamaan. Sekä selvittää ja tuoda ilmi Yrityksen X henkilöstöosastolle asioita, joihin myymäläpäälliköt kaipaavat tukea. Tässä tutkimuksessa tuli ilmi, että myymäläpäälliköt kokevat, ettei heillä ole riittävästi työkaluja, tukitoimintoja tai resursseja työtyytyväisyyden johtamiseen. Työtyytyväisyyden johtaminen edellyttää keskittymistä työn todellisiin osiin eli työn sisältöön, työaikoihin, palkkaukseen, johtamistapoihin ja työn mielekkyyttä lisääviin tekijöihin kuten autonomiaan, osaamisen kehittämiseen, haasteisiin, vaikeusmahdollisuuksiin ja työn monipuolisuuteen. Esihenkilön on tärkeää ymmärtää mikä motivoi työntekijöitä yksilötasolla ja olla kiinnostunut heidän asenteistaan ja suhtautumisestaan työtä kohtaan voidakseen vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Esihenkilön rooli työntekijöidensä työtyytyväisyyden kehittämisessä on keskeisin, sillä hän on lähimpänä työntekijöitään. Myös organisaatiossa vallitseva ilmapiiri on merkityksellinen sekä kuinka henkilöstöön suhtaudutaan. Muun muassa Fredrikson ja Saarivirta (2015), Robbins ym. (2010), Drafke (2009), Viitala (2008) sekä Rauramo (2012) tukevat tätä käsitystä siitä, kuinka tärkeä vaikutus esihenkilöllä ja johtamisella on työtyytyväisyyden tukemisessa. Kaikki kuitenkin lähtee organisaation käytännöistä ja arvoista.

Seuraavissa kappaleissa vastataan tutkimuskysymykseen, millaisia työkaluja esihenkilöt tarvitsevat työtyytyväisyyden johtamiseen. Myymäläpäälliköille tehdystä kyselytutkimuksesta voidaan havaita, että myymäläpäälliköt kokevat, ettei heillä ole riittäviä työkaluja työtyytyväisyyden johtamiseen. Tässä tutkimuksessa olen tietoperustassa nostanut työtyytyväisyyden johtamisen kannalta tärkeiksi osa-alueiksi osaamisen kehittämisen, työmotivaation, työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kehittämisen. Työtyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä olen nostanut esiin myös työn sisällön, työyhteisön ja työympäristön, palautteen ja arvostuksenannon, sisäisen viestinnän ja palkitsemisen. Kehittämällä ja panostamalla näihin

osa-alueisiin voi esihenkilö merkittäväällä tavalla lisätä omien työntekijöidensä työtyytyväisyyttä. Esiiin nostetut työtyytyväisyyteen vaikuttavat osa-alueet ovat sellaisia, joihin Yrityksessä X myymäläpäälliköillä voidaan nähdä olevan suoria vaikutusmahdollisuuksia. Parhaimmillaan esihenkilö voi vaikuttaa työtyytyväisyyden johtamiseen, kun hänellä on itsellään riittävästi resursseja ja vaikutusmahdollisuuksia työssään. Työ itsessään, työn sisältö, työn autonomia, ja mahdollisuus suunnitella omaa työtään ja sen suoritustapoja, ovat yksiä suurimmista työtyytyväisyyteen vaikuttajista. Tunne työn merkittävyydestä lisää työtyytyväisyyttä. Lisäksi työntekijöiden tulee sisäistää työtehtäviensä hyödyllisyys ja merkitys organisaation kannalta. Työtehtävien ja työskentelytapojen on tärkeää olla selkeitä. Niille on myös tärkeää olla selkeät tavoitteet ja selkeät ratkaisut. Riittävät haasteet, työn monipuolisuus, haasteiden ja työn vaihtelevuus sekä kehitysmahdollisuudet tekevät työstä itsessään palkitsevinta. Uusien haasteiden puuttuminen tai haasteiden lisääntyminen ilman, että niistä voi suoriutua puolestaan lisäävät tyytymättömyyttä. Tutkimusta työn sisällön merkityksestä ja itse työn merkityksestä työtyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä tukivat myös muun muassa tutkijat Robbins ym. (2017), Kallio & Kivistö (2005), Ojala & Ahonen (2005) ja Juuti (2006.)

Työyhteisö koostuu ihmisistä osana työympäristöä. Työympäristöä tulisi kehittää niin, että se tukisi työntekoa parhaalla mahdollisella tavalla. Siisteys ja järjestys sekä työvälineiden kunto ja toimivuus ovat tässä avainasemassa. Työyhteisön osalta avaintekijänä toimii oikeanlainen työn mitoitus, joka edellyttää työtehtävien jakautumista oikeudenmukaisesti sekä oikea-aikaista tiedonkulkua. Esihenkilön tehtävien osalta tässä korostuu ajankäytön suunnitelmallisuus eli taukojen järjestäminen sekä työn järjestäminen niin, että työntekijöillä on mahdollisuus keskittyä työn sujuvuuden kannalta oleellisiin asioihin. Välittäminen on osa tunneälyjohtamista. Välittävä esihenkilö pitää huolta työntekijöistään, katsoo heidän peräänsä, on oikeudenmukainen, panostaa kunnolliseen perehdytykseen ja työn opastamiseen, ja osoittaa arvostusta. Työyhteisön kehittämisen perustehtävän kannalta oleellista on selvittää työntekijöille, miksi työyhteisö on olemassa, mitä se pyrkii saamaan aikaan, kuinka tämä tapahtuu käytännössä ja mitkä ovat yhteiset pelisäännöt. Luottamuksen rakentaminen työyhteisössä lisää avoimuutta, joka heijastuu vuorovaikutuksen lisääntymisenä ja laadukkuutena. Avoimessa ja luotettavassa työyhteisössä työ sujuu, sillä työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja,

että kaikille on samat, yhteiset pelisäännöt. Luottamuksen rakentamisen tärkeänä työkaluna toimii päätösten tekeminen yhdessä ja työntekijöiden osallistaminen. Työyhteisön ja työympäristön tärkeyttä työtyytyväisyyden kannalta tukivat esimerkiksi tutkimukset Rauramolta (2008 ja 2012), Mankalta ja Mankalta (2016), Drafkelta (2006) ja Viitalalta (2015.)

Esihenkilöllä on tärkeä rooli palautteen annon ja arvostuksen osoittamisen suhteen, sillä näiden pitäisi kuulua osaltaan arjen johtamisen tärkeimpiin työkaluihin työtyytyväisyyden johtamisessa. Arvostusta osoitetaan työyhteisössä perusvuorovaikutustavoilla, kuten tervehtimällä, kysymällä kuulumisia, antamalla palautetta ja kuuntelemalla. Palautteen vastaanottaminen vaatii hyvää ja luottamuksellista suhdetta esihenkilön ja työntekijän välillä. Esihenkilön antama esimerkki on ratkaiseva, sillä on tärkeää, että arvostus näkyy myös työntekijöiden kesken ja, että palautetta annetaan myös puolin ja toisin. Arvostus heijastuu työyhteisöön myönteisenä puhetapana, kannustuksena ja rohkaisuna, ja vaikuttaa vuorovaikutuksen kehittymiseen. Voidaan katsoa, että palaute voi olla laadultaan positiivista tai rakentavaa. Positiivinen palaute on kiittää hyvästä työstä, ja kannustaa tekemään vastaavia toimenpiteitä jatkossakin. Rakentava palaute on puolestaan korjaavaa ja sen tarkoituksena on, että jatkossa toivotaan jonkinlaista muutosta toimille. Etenkin rakentavan palautteen kohdalla tulee huomioida, että palautteen annon tulee tapahtua kahden kesken ja että palautteen tulee keskittyä toimintatapoihin tai työsuoritukseen, eikä henkilöityä. Oleellista on kuitenkin, että positiivista palautetta tulisi antaa suhteessa enemmän kuin rakentavaa palautetta. Lisäksi palautteen tulee olla spesifiä, oikein ajoitettua ja jatkuva toimintatapa. Antamatta jätetty palaute ja kiitos kielivät välinpitämättömästä esihenkilöstä, murentaen työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Arvostus tehdystä työstä, kiitos ja saatu tunnustus puolestaan lisäävät työtyytyväisyyttä. Arvostuksen ja palautteen annon on tutkittu olevan merkittävä tekijä työtyytyväisyyden, työmotivaation ja sitoutumisen kannalta useissa eri tutkimuksissa. Näistä tutkimuksista mainittakoon Salmimies & Ruutu (2013), Larvi & Vanhala (2014), Viitala (2015) ja Rauramo (2008.)

Esihenkilötyön kannalta onnistunut viestintä on osaltaan hyvää johtamista sekä tärkeä työväline työtyytyväisyyden johtamisessa, sillä viestinnällä on tutkitusti suora vaikutus työtyytyväisyyteen. Viestinnän tarkoituksena on toimiva ja avoin

tiedonkulku, sekä mahdollistaa jokaiselle työntekijälle edellytykset työnsujuvuudelle, tehokkuudelle ja uuden oppimiselle. Tiedonkulkua tulee tapahtua organisaatiossa jokaiseen suuntaan, eli esihenkilöltä alaisille, alaisilta esihenkilöille sekä kollegoiden kesken. Viestintää tapahtuu monin eri tavoin ja työyhteisön kannalta näistä tärkeimmät ovat fyysinen kasvokkain tapahtuva viestintä ja virtuaalinen viestintä, joka tapahtuu ihmisten kesken eri foorumeilla, kuten työpaikan intrassa ja sosiaalisessa mediassa. Esihenkilön on syytä korostaa viestinnän merkityksen tärkeyttä osana kaikkea tekemistä ja toimimista työyhteisössä. Erityisen tärkeää on, että kaikki asiat käsiteltäisiin yhteisesti. Vaikuttamisen mahdollisuus ja kuulluksi tuleminen ovat oleellinen osa viestintätyytyväisyyttä. Asioista tulisi voida käydä keskustelua jo ennen lopullista päätöksentekoa, vaikkakin lopullinen päätöksentekovastuu on aina johdolla, kaikkien huomioiminen ja tiedon vaihdanta jo ennen lopullista päätöksentekoa on osaltaan työtyytyväisyyden johtamista ja osallistavaa johtamista. Johdon ja esihenkilöiden vuorovaikutustaidot nousevat viestinnän selkeyttämisessä avainasemaan sekä alaisten että johdon kesken, työyhteisön tavoitteiden, työn sisällön, hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden toteutumisen kannalta. Hyvät vuorovaikutustaidot myös vaikuttavat omalta osaltaan työyhteisön ilmapiiriin ja työssä viihtymiseen. Esihenkilön on siis syytä panostaa oikea-aikaisuuteen viestinnässään, sekä muistaa kommunikoida asiat eteenpäin asianomaisille. Esihenkilöasemassa oleva saa usein tietoa ennen työntekijöitä esimerkiksi palavereista, joista hän on tämän jälkeen velvollinen viestimään eteenpäin työntekijöilleen. Kyky jäsenellä tietoa nopeasti ja jatkuvasti on tärkeä taito esihenkilöille, sillä tietoa on määrällisesti ja laadullisesti paljon. Esihenkilöiden on myös hyvä kannustaa ja muistuttaa työntekijöitään etsimään aktiivisesti ja oma-aloitteisesti tietoa ja kertoa, mistä tietoa löytyy, sekä kannustaa kysymään ja tuomaan ilmi mieltä askarruttavat asiat. Avoimessa ja turvallisessa työyhteisössä on tilaa kysymyksille, sillä viestinnän onnistuminen vaatii yhteistyötä ja kaikkien panostamista. Vastuu viestinnän onnistumisesta kuuluu koko työyhteisölle. Viestinnän onnistumisen merkityksestä työtyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden johtamisen kannalta tukevat tutkimukset esimerkiksi Juholinilta (2008), Östbergiltä (2014), Cowanilta (2017) ja Kuuselta (2013.)

Mitattaessa palkitsemisen vaikutusta työtyytyväisyyden, oleellisinta on huomata, että työntekijä voi kokea työtehtävien, työympäristön ja palkitsemisjärjestelmän olevan tasapainossa ja saavansa vastineeksi omasta työpanoksestaan riittävän



taloudellisen tai henkisen korvauksen. Kokemus palkitsemisen merkittävydestä työtyytyväisyyteen on yksilökohtaista. Palkitseminen on työstä saatavaa korvausta ja voidaan luokitella rahapalkkaan, etuihin ja erilaisiin aineettomiin palkitsemisen muotoihin. Palkitsemisen merkitystä työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin rakentamisessa tukevat myös aikaisemmat tutkimukset. Mainittakoon näistä Hakonen & Nylander (2015) ja Viitala (2015). Esihenkilön yksi tärkeimmistä velvollisuuksista on mahdollistaa hyvät työsuoritukset. Esihenkilötyöllä ja palkitsemisella siis on kiinteä suhde toisiinsa. Käytännössä tämä tulee ilmi päivittäisjohtamisessa ja esimerkiksi työsuoritusten arviointitilanteissa. Oleellisinta esihenkilön on ymmärtää, että palkitsemisessa ei ole vain kyse siitä mitä tehdään, vaan siitä, miten tehdään, jotta asetettuihin tavoitteisiin ja päämääriin päästäisiin. Tutkimusten mukaan tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisesta palkitseminen vaikuttavat esimerkiksi tuottavuuteen ja myynnin kasvuun. Työntekijöille tuleekin siis kirkastaa oman toimintansa ja palkitsemisen välinen yhteys. Tämä edellyttää, että työntekijät tuntevat käytössä olevat palkitsemismuodot ja kokevat ne itselleen palkitseviksi. Parhaimmillaan palkitsemisjärjestelmä toimii motivaattorina, itsetunnon kohottajana ja kannustajana parempiin työsuorituksiin. Organisaatiokohtaisesti tulisikin miettiä, millainen palkitsemisen kokonaisuus ja palkitsemisjärjestelmä olisi paras työntekijöiden kannalta.

Kysymykseen, kuinka työtyytyväisyyttä tulisi johtaa Yrityksessä X, keskeisimmiksi vastauksiksi tämän tutkimuksen myötä nousivat panostaminen henkilöstöosaston tukitoimintoihin myymäläpäälliköille, myymäläpäälliköiden kouluttaminen työtyytyväisyyden johtamiseen, resurssien varmistaminen ja tarvittaessa tuen saaminen henkilöstöosastolta sekä aluepäälliköltä oman toimipisteen työtyytyväisyyden varmistamiseksi. Nämä toimenpiteet vaikuttavat myös ennen pitkään suoraan työntekijöiden tyytyväisyyteen. Henkilöstöosaston rooli nousi merkittäväksi tekijäksi, sillä tämä tarjoaa ja suunnittelee koulutukset myymäläpäälliköille. Organisaation sisällä myymäläpäällikön toimivaltuudet ovat rajalliset ja kuten kyselystä tuloksista käy ilmi, tarve tuella omalta lähiesihenkilöltä, tässä tapauksessa aluepäälliköltä sekä henkilöstöosastolta oli selkeä. Myymäläpäälliköille tehdystä kyselystä tärkeimmiksi myymäläpäälliköiden tyytyväisyyttä tukeviksi tekijöiksi nousivat työilmapiiri, työnsisältö, johtajuus ja kehittymismahdollisuudet. Työhönsä tyytyväinen myymäläpäällikkö vaikuttaa toimipisteessään positiivisella tavalla, innostaen, mahdollistaen ja muovaten ympärilleen hyvän ilmapiirin. On

äärimmäisen tärkeää, että esihenkilön oman johtajuuden perusta on kunnossa. Esihenkilötyö vaatii myös monenlaisia taitoja, ammatillista osaamista ja työkokemusta. Miettiessään omaa johtajuuttaan, esihenkilöiden olisi hyvä pohtia objektiivisesti omia johtajuustaitojaan ja vuorovaikutustaitojaan. On myös myymäläpäälliköistä itsestään kiinni, kuinka kehittää ja tukee sekä itseään että oman toimipisteensä ilmapiiriä ja kehittymismahdollisuuksia. Omalta osaltaan esimerkiksi johtamiseen kuuluu, että esihenkilöt kertovat omasta urakehityksestään työntekijöilleen ja tuovat ilmi, kuinka ylläpitävät ja kehittävät omaa osaamistaan. Jokaisessa uran vaiheessa on tärkeää mennä eteenpäin ja päästä kehittymään lisää. Oma osaamistaan on päivitettävä jatkuvasti ja vaikka tämän katsotaan kuuluvan lähinnä jokaisen omalle vastuulle, on työnantajan rooli kuitenkin mahdollistaa urakehitystä ja osaamisen kehittymistä organisaatiossa, tämä myös toimii yhtenä työtyytyväisyyden lähteenä. On tärkeää, että niin esihenkilöt kuin työntekijät kokevat, että heihin panostetaan ja, että oppimista ja kehittymistä tukeva ilmapiiri tukee heidän sitoutumistaan ja urakehitystään organisaatiossa. Myymäläpäälliköille suunnatusta kyselystä voidaan päätellä, että lisäkoulutuksille ja ammattitaidon kehittämiseksi työtyytyväisyyden johtamisen suhteen olisi tarvetta. Myös muun muassa Viitala (2015), Manka & Manka (2016) Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho (2013), Fredriksson & Saarivirta (2015) tukevat käsitystä johtajuuden ja osaamisen kehittämisen merkityksellisyydestä. Esihenkilö on se taho organisaatiossa, joka voi omalla toiminnallaan edesauttaa ja vaikuttaa työtyytyväisyyteen vaikuttaviin tekijöihin, luoda edellytyksiä työhyvinvoinnille ja työn imulle toimivien työprosessien, tiimityön, tasa-arvon, avoimuuden, oikeudenmukaisuuden ja autonomian avulla omassa työpisteessään. On tärkeää, että organisaatiotasolla sitoudutaan tukemaan kehitystä ja luomaan mahdollisuuksia kehittymiselle niin työntekijöiden kuin myös esihenkilöiden osalta. Innostaminen, motivoiminen, sosiaaliset taidot, tunnetaidot sekä taito ottaa jokainen työntekijä huomioon yksilötasolla ovat tärkeitä osa-alueita työtyytyväisyyden johtamisessa. Esihenkilön rooli työilmapiirin rakentajana on ennen kaikkea muovata ilmapiiri sellaiseksi, että oppiminen ja kehittyminen on mahdollista. Työtyytyväisyyden johtamisen edellytyksenä on, että työntekijät viihtyvät työssään ja ovat motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä. Tämä edesauttaa sitä, että oppimista ja kehittymistä tukeva ilmapiiri sitouttaa työntekijöitä paremmin organisaatioon.

Työtyytyväisyyden johtaminen edellyttää myös aikaa ja resursseja. Esihenkilön on oleellista tuntea työntekijänsä, heidän työtehtävänsä, tarpeensa, toiveensa ja tilanteensa. Myymäläpäälliköille suunnatusta kyselystä kävi ilmi, että valtaosa vastanneista kokee ajankäytön kanssa ongelmia, eikä ehdi tehdä riittäviä toimenpiteitä työtyytyväisyyden johtamisen eteen. Organisaatiossa X myymäläpäälliköt tekevät valtaosan työajastaan myymälän puolella asiakaspalvelun parissa. On tärkeää, että esihenkilö tuntee työntekijänsä hyvin ja tähän hyvä keino on työskennellä yhdessä heidän kanssaan. Tämä lisää myös esihenkilön läsnäoloa ja tunnetta läsnäolosta työpaikalla. Osallistumalla työntekijöiden kanssa käytännön työhön voidaan havaita ristiriidat ja puutteet nopeammin. Kuitenkin tuntien käytön tehostaminen ja käytettävien työtuntien väheneminen näkyy arjen keskellä siinä, ettei esihenkilölle jää aikaa suunnitella, seurata ja johtaa työtyytyväisyyden toteutumista arjen johtamisen ohella. Myös myymäläpäälliköiden oma jaksaminen ja riittämättömyyden tunne voivat joutuvat koetukselle. Viitalan (2015) ja Rauramon (2012) tutkimuksissa painottuvat hyvän työn kriteeristönä pidettävät sopiva fyysinen ja psyykinen kuormitus, syklisti ja hierarkkisesti kokonainen työ, työn monipuolisuus, autonomisuus, merkityksellisyys ja vuorovaikutuksellisuus. Tämä tarkoittaa, että työnsisältöön liittyvät stressitekijät, kuten kiire ja työn vaatimukset, voivat aiheuttaa liiallista kuormitusta, joka puolestaan saa aikaan työtyytymättömyyttä ja kyvyttömyyttä hoitaa työtehtäviään parhaalla mahdollisella tavalla. Kuormituksen välttämiseksi organisaatiossa on otettava huomioon teknologiset, organisaation rakenteelliset sekä yksilölliset tekijät. Kyselytutkimuksessa nousi esiin myös työterveyshuollon suppea käyttömahdollisuus, johon kaivattaisiin muutosta. Myymäläpäälliköt kokivat, että laajemmalla työterveydenhuollon käyttömahdollisuudella voitaisiin parantaa työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia.

Kyselytutkimuksesta tuli myös ilmi, että Yrityksessä X nykyisellään käytössä olevaan työtyytyväisyyskyselyyn kaivataan päivitystä, jotta se tukisi työtyytyväisyyden johtamista paremmin ja antaisi myymäläpäälliköille tukea työtyytyväisyyden kehittämiseen. Kyselyn tulisi olla helposti toteutettavissa ja tuottaa vertailukelpoisia ja sellaisia tuloksia, että ne voidaan tulkita helposti ilman mahdollisuutta tulkinnanvaraisuudelle, ja että ne hyödyttäisivät työyhteisöä työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kyselyssä tulisi keskittyä itse työn ja työnsisällön sekä ilmapiirin kannalta oleellisiin asioihin. Onnistunut työtyytyväisyys mittaus

edellyttää, että kyselyyn voidaan vastata rehellisesti ilman pelkoa seuraamuksesta tai henkilöllisyyden paljastumisesta. Yksi syy vastaamatta jättämiselle voi olla myös kokemus siitä, ettei vastaaminen hyödytä, sillä tutkimuksesta saadut tulokset eivät johda organisaatiossa jatko- tai kehittämistoimenpiteisiin. Pelkkä kyselyn teettäminen ei vie asioita eteenpäin ja työtyytyväisyystutkimuksen lähtökohtana ei saisikaan olla vain datan kerryttäminen tai näennäinen toimenpiteiden läpivieminen, vaan työntekijälähtöinen ajattelu ja kyselystä seuraavalla kehitystyöllä. Datan kerryttäminen on kuitenkin tärkeää, jotta kyselystä saadaan vertailukelpoista tietoa jatkoa ja seuraavia mittauksia varten. Tarvittaessa mittausta tulisi voida kehittää ja arvioida myös kyselyyn vastaajien toimesta eli mahdollistaa kehitysehdotusten tekeminen. Kyselyn jälkeen mittauksen tulokset tulee käydä läpi huolellisesti työyhteisöittäin järjestettävässä purkutilaisuudessa. Keskusteleva ja avoin ilmapiiri on tärkeä osa purkutilaisuutta. Esihenkilön tulee huomioida kaikki läsnäolijat tasapuolisesti ja antaa kaikille mahdollisuus tulla kuuluksi. On siis ensiarvoisen tärkeää, että esihenkilö ottaa henkilöstön mukaan prosessiin ja tietää, mitä työntekijät ajattelevat tekemästään työstä. Työtyytyväisyystutkimuksen tekemisellä on täten merkittävä rooli myös työnantajalle työntekijöiden ymmärtämisen ja työnantajakuvan kannalta. Purkutilaisuudessa tulisi valita yhdessä tärkeimmät kehityskohteet työtyytyväisyyden kehittämiseksi ja valita kuinka kehityskohteet toimeenpannaan. Työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet kehityskohteiden suhteen auttavat sitouttamaan työntekijöitä viemään toimenpiteitä käytäntöön, lisäksi tämä tarjoaa loistavan mahdollisuuden osallistavalle oppimiselle. Kehityskohteiden toimeenpanon ja seurannan tulisi olla jatkuvaa, joten kehityskohteet tulee valita niin, että niiden toteutumista voidaan havaita konkreettisesti esimerkiksi viestinnän selkeytymisenä tai lisääntymisenä. Myös Rauramo (2008), Hyppänen (2007, 2013) ja Kauhanen (2010) vahvistavat tutkimuksissaan näitä edellä mainittuja työtyytyväisyyskyselyn teettämisen kannalta tärkeitä seikkoja. Nämä vastaavat siihen tutkimuskysymykseen, millaisia tuloksia työtyytyväisyyskyselyn tulisi tuottaa työtyytyväisyyden johtamisen kannalta.

Henkilöstöpäällikölle tehdyn haastattelun, myymäläpäälliköille tehdyn kyselyn sekä yrityksen vuosittaisen työtyytyväisyyskyselyn perusteella voidaan nähdä, että valtaosin työtyytyväisyyteen liittyvät asiat ovat hyvin. Yhteenvetona voidaan todeta, että työtyytyväisyyden johtamisen kannalta Yrityksessä X on vielä tehtä-

vää, mutta rakentamalla tiiviimpää yhteistyötä myymäläpäälliköiden, aluepäälliköiden ja henkilöstöosaston kanssa, on tulevaisuudessa mahdollista nähdä kokonaisuudessaan tyytyväisempi työyhteisö. Tuloksissa heijastui käytettävissä olevien resurssien vähyys, henkilöstöosaston pienuus ja kiireisyys tulee ilmi siinä, että myymäläpäälliköt eivät koe saavansa riittävästi tukea työtyytyväisyyden johtamiseen. Tuen saaminen edellyttää vuorovaikutuksen ja tiedon kulun lisääntymistä. Nämä edistävät myös hyvän ja luottamuksellisen työilmapiirin muodostumista sekä turvataan ajankohtainen ja avoin kommunikaatio. Tämä on hyvä huomioida etenkin aikana, jolloin muutoksia on tapahtunut nopeasti ja hyvinvointi ollut koetuksella. Myös myymäläpäälliköt on hyvä huomioida suurten päätösten teossa, vaikka lopullinen päätösvalta on johdolla.

## 8.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen luotettavuuden kannalta korostuvat tieteen tekemisen ja yritysmaailman eettiset säännöt. On oleellista, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt tietävät mikä kehittämistyön tarkoitus on, mitä varten ja milloin aineisto kerätään sekä millainen rooli ja tehtävä osallistujilla on. Vastaajilta on todennäköisesti mahdollisuus saada rehellisempiä vastauksia, kun he ovat tietoisia vastausten anonymiteetistä. (Ojasalo ym. 2014, 48.) Tutkimuksen onnistumisen kannalta kaksi keskeistä käsitettä eettisyyden kannalta ovatkin tutkimuksen luotettavuus ja anonymiteetti. Ensimmäinen eettinen valinta tutkimuksessa tehdään aihetta valittaessa, kun mietitään, miksi tutkimus aloitetaan ja miksi valitaan juuri kyseinen aihe. Erityistä huomiota tulee kiinnittää myös tiedonhankintatapoihin. Jos tutkimukseen liittyy toisia ihmisiä, on oleellista selvittää, kuinka henkilöiden suostumus hankitaan, millaista tietoa he saavat tutkimuksen myötä käsiinsä ja liittyykö tutkimukseen osallistumiseen riskejä. Aineiston keruussa ja tiedon tallentamisessa tulee tällöin olla erityisen huolellinen. Hyviin tutkimuskäytäntöihin kuuluvat myös rehellisyys sekä toisten tekstien kunnioitus eli niitä ei plagioida tai osuutta vähätellä. Tutkimuksen tulokset täytyy myös tuoda ilmi rehellisesti ja kriittisellä suhtautumisella, jolloin niistä raportointi ei saa myöskään olla harhaanjohtavaa tai puutteellista. (Hirsjärvi ym. 2004, 27–28.) Myös Vilkka (2015, 47, 196–198) painottaa tutkijan rehellisyyttä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. On oleellista, että tutkija ar-

vioi luotettavuutta jokaisen tekemänsä valintansa kohdalla, eli tutkijan täytyy pysyä kuvailemaan ja perustelemaan tekemiään valintoja. Tutkijan täytyy myös säilyttää tutkimusaineistoa tutkimusetiikan mukaisesti.

Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruu tapahtui haastattelemalla Yrityksen X henkilöstöpäällikköä, joka on myös tutkimuksen toimeksiantaja, sekä kyselyllä Yrityksen X myymäläpäälliköille. Haastattelu tapahtui virtuaaliympäristössä Microsoft Teams -palvelun välityksellä ja haastattelu tallennettiin litterointia varten. Ennen nauhoituksen aloitusta haastateltavalta varmistettiin, että taltiointi saadaan suorittaa. Haastattelu taltioitiin tietokoneelleni, eikä sitä tai litterointia jaeta. Haastateltava osallistui haastatteluun vapaaehtoisesti ja tietäen haastattelun tarkoitusperästä. Myös kyselyn osalta vastaaminen oli myymäläpäälliköille täysin vapaaehtoista. Kysely toteutettiin Webropol -ohjelman avulla ja vastaaminen tapahtui täysin anonymisti. Kysely, ja siitä muistuttava sähköposti, lähetettiin myymäläpäälliköille heidän henkilökohtaisiin työsähköposteihinsa. Kyselyn saatteessa kerrottiin työn tarkoituksesta, anonymiudesta ja luottamuksellisuudesta. Vastaajilla oli mahdollisuus kommentoida avoimesti ja luottamuksellisesti omia ajatuksiaan kyselyyn. Kyselytutkimuksen tulokset ovat tallennettuna Webropol -ohjelmaan tutkimuksen loppuun saakka, sekä omalle tietokoneelleni. Sekä haastattelun että kyselyn tuloksia on käsitelty luottamuksellisina, eikä niistä ole kommunikoitu ulkopuolisille. Tutkimuksessa ei julkaista kenenkään nimiä ja tutkijalla on täysi vaitiolovelvollisuus henkilöihin liittyvissä asioissa. Haastattelu ja kysely onnistuttiin tekemään anonymisti ja henkilötietoja kunnioittaen.

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen validiudella eli pätevyydellä pyritään selvittämään, onko valitulla tutkimusmenetelmällä saatu niitä tuloksia mitä oli tarkoitus mitata. Joskus tulokset voivat olla esimerkiksi monitulkintaisia tai esitetty kysymys on käsitelty eri tavalla mitä tutkija oli tarkoittanut. Tutkijan on myös tärkeää osata tehdä havainnot puolueettomasti ja objektiivisesti sekä olla valmis muuttamaan omaa ajatusmalliaan tutkimustuloksia käsitellessään. Tutkimuksen reliabiliudesta puhuttaessa tarkoitetaan mitaustulosten toistettavuutta eli sitä kuinka ei-sattumanvaraisia tutkimustulokset ovat. (Hirsjärvi ym. 2004, 216–217.) Kananen (2012, 161–63) painottaa, että tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten tulee olla oikeita, uskottavia ja luotettavia.

Luotettavuus syntyy, kun tietoa käsitellään oikeilla menetelmillä, eli hyvällä tutkimusprosessin vaiheiden ja tulosten dokumentaatiolla. Tarkka dokumentaatio mahdollistaa luotettavuuden arvioinnin ulkopuolisen silmin. Vilkan (2015, 196–197) mukaan luotettava tutkimus vaatii tutkijalta kykyä osata arvioida ratkaisujensa tarkoituksenmukaisuutta tai toimivuutta tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten näkökulmasta.

Tämän opinnäytetyön osalta tutkimuksen luotettavuuteen pyrittiin vaikuttamaan tarkan dokumentaation sekä tutkimuskysymysten ja tulosten jatkuvan arvioinnin avulla. Tarvittaessa tehtiin korjaavia toimenpiteitä. Tutkimuksessa tehtyjä valintoja ja ratkaisuja tietoperustan, aineiston keruun ja aineiston analysoinnin suhteen on pyritty perustelemaan ja dokumentoimaan koko prosessin ajan. Lähteiden valinnan suhteen pyrittiin valitsemaan kotimaisia ja ulkomaisia lähteitä, joilla on pidemmän ajan kokemusta työtyytyväisyyden ja sen alakäsitteiden tutkimuksesta. Osa lähteistä on vanhempaa perua, ja näiden tarkoituksena on ollut tuoda ilmi, kuinka pitkään tutkimusta on työtyytyväisyyden saralla tehty. Muutoin olen pyrkinyt valitsemaan tuoreempia lähteitä, vaikkakin korona-aika toi omia vaikeuksia tiedon etsintään kirjastoista niiden ollessa myös välillä kokonaan suljettuina. Valituilla lähteillä haluttiin saada mahdollisimman kattava ymmärrys työtyytyväisyyden johtamisesta. Kehittämisehdotukset on tehty perustuen tietoperustaan, henkilöstöpäällikön haastatteluun ja kyselytutkimukseen, analysoiden ja yhdistellen näitä kolmea elementtiä keskenään. Oma roolini organisaatiossa, jolle opinnäytetyö tehtiin, on voinut olla vaikuttamassa tehtyyn tutkimukseen, sillä täysin puolueetonta roolia on ollut mahdotonta omaksua.

Tehty kyselytutkimus oli puolistrukturoitu sisältäen sekä avoimia- että strukturoituja kysymyksiä, joka tarkoittaa, että kysely sisälsi osin sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen piirteitä. Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta mitataan otoksen kattavuudella sekä vastausprosentilla. Kyselytutkimuksen etu on, että sen avulla saadaan kerättyä laaja tutkimusaineisto, ja että se saadaan analysoidua tietokoneen avulla. Kyselytulosten kannalta tulee kuitenkin suhtautua kriittisesti siitä saataviin vastauksiin, sillä ei voida tietää kuinka huolellisesti ja rehellisesti vastaajat ovat vastanneet tai kuinka perehtyneitä vastaajat ovat kysymysten aiheisiin. Tällöin kyselyn onnistumista on osin hankalaa mitata, sillä vääринym-

määräksi tai sitä kuinka onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat, on vaikeaa tarkastaa. (Hirsjärvi ym. 2004, 184–187.) Luotettavan kyselyn tekeminen vaatii myös kyselyn testausta, ennen varsinaista kyselyä (Vilka 2015, 78). Avomista vastauksista on tehty suoria lainauksia sitaatein tulososioon. Kysely testattiin ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä.



## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Adams, J. 2007. Managing People in Organizations - Contemporary Theory and Practice. New York: Palgrave MacMillan.

Asp, E. & Peltonen, M. 1980. Työnsosiologia. Helsinki: Otava.

Atkinson, J. 1984. Manpower Strategies for Flexible Organizations. Personnel Management, August 28-31.

Cowan, D. 2017. Strategic Internal Communication: How to Build Employee Engagement and Performance. 2. painos. New York: Kogan Page Ltd. Viitattu: 10.7.2021

[https://books.google.fi/books?id=y\\_skDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=strategic+internal+communication&hl=fi&sa=X&ved=0ahUKEwj5e7Ngv3gAhWyyKYKHYSdBxcQ6AEIJ%20zAA#v=onepage&q=strategic%20internal%20communication&f=false](https://books.google.fi/books?id=y_skDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=strategic+internal+communication&hl=fi&sa=X&ved=0ahUKEwj5e7Ngv3gAhWyyKYKHYSdBxcQ6AEIJ%20zAA#v=onepage&q=strategic%20internal%20communication&f=false).

Denhardt, J. & Campbell, K. 2006. The Role of Democratic Values in Transformational Leadership. Administration & Society, 38(5). Lontoo: Sage Publications. Viitattu: 25.4.2021 <https://studysites.sagepub.com/northouse5e/study/articles/pdfs/9-Denhardt.pdf>.

De Simone, S. 2015. Expectancy Value Theory: Motivating Healthcare Workers. American International Journal of Contemporary Research, 5(2), 19–23. Napoli: Institute for Research on Innovation and Services for Development. Viitattu: 24.7.2021 [http://www.aijcrnet.com/journals/Vol\\_5\\_No\\_2\\_April\\_2015/3.pdf](http://www.aijcrnet.com/journals/Vol_5_No_2_April_2015/3.pdf).

Drafke, M. 2009. The Human Side of Organizations. 10. painos. New Jersey: Pearson.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu: 1.9.2021 <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/153032>.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. Lontoo: Sage Publications.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino.

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Helsinki: Opetus-, kasvatus- ja koulutusalojen säätiö – OKKA-säätiö.

French, R., Rayner, C., Rees, G. & Rumbles, S. 2011. Organizational Behaviour. 2. painos. West Sussex: John Wiley & Sons.

Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. Nebraska: Leadership Quarterly. Viitattu: 2.3.2021 <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1059&context=managementfacpub>.

Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä.

Handy C. 1999. Understanding Organizations. London: Penguin.

Hankonen, R. 2015. Esimies, huolehdi itsestäsi! Tehy lehti 10.11.2015. Viitattu 2.3.2021 <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/esimies-huolehdi-itsestasi>.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Handy C. 1999. Understanding Organizations. London: Penguin.

Harrison, D.A., Newman, D.A. & Roth, P.L. 2006. How Important are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Interactive Behavioral Outcomes and Time Sequences. Vol. 2. 305-325. Academy of Management journal 49. Viitattu: 4.7.2021. [https://www.researchgate.net/publication/211387294\\_How\\_Important\\_Are\\_Job\\_Attitudes\\_Meta-Analytic\\_Comparisons\\_of\\_Integrative\\_Behavioral\\_Outcomes\\_and\\_Time\\_Sequences](https://www.researchgate.net/publication/211387294_How_Important_Are_Job_Attitudes_Meta-Analytic_Comparisons_of_Integrative_Behavioral_Outcomes_and_Time_Sequences).

Herzberg, F. 1971. Work and Nature of Man. New York: World Publishing.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun käytäntö ja teoria. 2. painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Helsinki: Tammi.

Honkala, P. Kortetjärvi-Nurmi, S. Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2017. Linkki. Työyhteisön viestintä. 6. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hyppänen, R. 2013. Käytännön henkilöstöjohtaminen. Johtamisen käsikirjat, Kauppalehti. Viitattu: 10.3.2021 <http://v4.blh.dk/default.aspx?book=7013&AuthenticationTicket=5a4dbcb8-76d3-41f3-9bf2f3d9ad3be78f&CusumCourseID=106672&AssetID=285507&StatSlideID=1074158>.

Juholin E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4 uudistettu painos. Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYPro.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Täysin uudistettu laitos. Helsinki: Otava.

Järvinen, P. 2013. Onnistu esimiehenä. 11. Painos. Helsinki: Sanoma Pro oy.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu: 6.3.2021 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallanalyysi/>.

Kallio, E. & Kivistö, S. 2013. Mieli työssä. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kannisto-Karonen, T. 2015. Urana työllistyminen. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja. Turku: Painosalama Oy.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kortetjärvi-Nurmi S., Kuronen M-L. & Ollikainen M. 2002. Yrityksen viestintä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Hoitotiede 23.

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen - Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Laitinen, H., Vuorinen, M. & Simola, A. 2013. Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. 2. uudistettu painos. Tallinna: Raamatutrükikoda.

Lam, W. & Chen, Z. 2012. When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, 3– 11. Viitattu: 22.7.2021 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431911000661?via%3Dihub>.

LATU-työkalut. Osallistava palaveri. Sitra. Viitattu: 29.2.2021 <https://www.lupatehdatoisin.fi/tyokalut/osallistava-palaveri-ikp/>.

Larvi, T. & Vanhala, A. 2014. Esimiehen kolmen suora: Arvostus, luottamus ja oikeudenmukaisuus. TTT lehti. Viitattu: 11.7.2021 <http://www.tttlehti.fi/esimiehen-kolmensuora-arvostus-luottamus-ja-oikeudenmukaisuus/>.

Lumijärvi, I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Tampereen Yliopisto.

Maaniemi, J. 2013. Reflections of Systemic Justice? - Employees' and Supervisors' Experiences of Injustice in the Performance Appraisal and Merit pay Context. Aalto Yliopisto. Konetekniikan laitos. Väitöskirja.

Manka, M. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum Media.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Michelsen, T., Reijula, K., Ala-Mursula, L., Räsänen, K., & Uitti, J. 2018. Työelämän perustietoa. 1. painos. Helsinki: Duodecim.

Miner, J. B. 2005. Organizational Behavior: Essential Theories of Motivation and Leadership. Armonk: M.E. Sharpe.

Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa: Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, 56–74. Toim. U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno. Jyväskylä: PS-kustannus.

Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Helsinki: Tammi.

Rauramo P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. 1. Painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rauramo P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.

Robbins, S., Judge, T. & Campbell, T. 2010. Organizational Behavior. 13. painos. Essex: Pearson.

Robbins, S., & Judge, T. 2008. Essentials of Organisational Behaviour. 9. painos. Essex: Pearson/Prentice Hall cop.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu: 19.3.2021 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: SanomaPro.

Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A., & Ala-Laurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä tekemällä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Schreier, M. 2013. Qualitative content analysis in practice. 2.painos. Lontoo: Sage Publications Ltd.

Sell, L. & Cleal, B. 2011. Job Satisfaction, Work Environment, and Rewards: Motivational Theory Revisited. Labour 25:1.

Shajahan, D. S. & Shajahan, L. 2004. Organization Behavior. New Age International Publications.

Sinokki, M. 2017. Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. Lääkärilehti 72. Viitattu: 7.3.2021 <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/nakokulmat/tyomotivaatio-ratkaisee-tuloksen/?public=3327280ec6dc49d6d532b05fd4dae3ba>.

Spector, P. E. 1997. Job Satisfaction. London: Sage Publications.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 8. painos. Helsinki: Tammi.

Turpeenniemi, K. 2008. Siedä olevaa, muuta tulevaa – Hyvinvointialojen opettajien stressin kokeminen. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Tuusa, P. 2014. Urapolut näkyviksi. Kuntatyönantajalehti 17.4.2014. Viitattu: 6.3.2021 <https://www.kuntatyonantajalehti.fi/2014/2/urapolut-nakyviksi>.

Työsopimuslaki (2001/55) luku 3. Viitattu: 29.2.2021 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Työterveyslaitos 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla – Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu: 23.3.2021 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>.

Työterveyslaitos 2021. Suomalaisten työhyvinvointi kääntyi laskuun koronan pitkittyessä. Työterveyslaitoksen mediatiedote 8.2.2021. Viitattu: 4.3.2021 <https://www.ttl.fi/suomalaisten-tyohyvinvointi%E2%80%AFkaantyi-laskuun-koronan-pitkittyessa/>.

Työturvallisuuskeskus. 2021. Työturvallisuuden perusteet. Viitattu: 10.7.2021 [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoymparisto#911c9733](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoymparisto#911c9733).

White, D. 2006. Coaching Leaders. San Francisco: A Wiley Imprint.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Porvoo: Finn Lectura.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 8. uudistettu painos. Helsinki: Infoviestintä.

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. 4.–5. painos. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Yritys X 2021. Henkilöstöpäällikön haastattelu. 22.4.2021.

Yritys X Intra. 2021a. Tietoa meistä.

Yritys X Intra. 2021b. Esimiehen käsikirja.

Yritys X Intra. 2021c. Opas työpaikkakokouksia varten.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. painos. Helsinki: Kaupakamari.

## LIITTEET

- Liite 1. Teemahaastattelurunko henkilöstöpäällikölle
- Liite 2. Myymäläpäälliköille suunnattu kysely

## Liite 1. Teemahaastattelurunko henkilöstöpäällikölle

Teemahaastattelun tarkoituksena on selvittää henkilöstöpäällikön näkökulmasta, kuinka Yrityksessä X nähdään työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ja kuinka esihenkilöitä tuetaan työtyytyväisyyden johtamisessa. Haastattelu aloitettiin avaamalla opinnäytetyön aihetta käymällä läpi tutkimuskysymyksiä sekä työn tarkoitusta ja tavoitteita.

### Työtyytyväisyys

Miten määrittelisit työtyytyväisyyden?

Mitkä tekijät edistävät Yrityksessä X työtyytyväisyyttä?

Mitkä tekijät aiheuttavat Yrityksessä X työtytymättömyyttä?

Miten työtyytyväisyyttä tutkitaan Yrityksessä X?

Onko tehtävä tutkimus mielestäsi riittävä/oikea työkalu?

Millaista tietoa tutkimuksella tahdotaan saada?

Mitkä työtyytyväisyyteen liittyvät asiat mielestäsi ovat hyvin?

Mitkä työtyytyväisyyteen liittyvät asiat pitäisi mielestäsi muuttaa?

### Työtyytyväisyyden johtaminen

Minkälainen rooli henkilöstöosastolla on Yrityksessä X työtyytyväisyyden johtamisessa?

Miten Yrityksessä X tuetaan esihenkilöiden työtyytyväisyyttä?

Miten työtyytyväisyyden johtamista tuetaan?

Minkälaisia työkaluja esihenkilöillä on työtyytyväisyyden kehittämiseksi?

Työtyytyväisyyteen liittyvän osaamisen kehittäminen ja oppimisen suuntaaminen.



Miten osaamisen kehittämistä tuetaan Yrityksessä X?

Oppimisen suuntaamisessa esihenkilö määrittelee osaamisen kehittämisen tarpeita, suuntaviivoja ja tavoitteita. Millä tavoin esihenkilö suuntaa oppimista?

Urakehitys, tulevaisuuden näkymät ja työssä kehittyminen ovat tärkeitä avaimia työtyytyväisyyteen. Millä tavoin näiden toteutumista tuetaan Yrityksessä X?

Olisiko Yrityksessä X mahdollista olla ns. urapolut?

Mitkä työtyytyväisyyden johtamiseen liittyvät asiat mielestäsi ovat hyvin?

Mitkä työtyytyväisyyden johtamiseen liittyvät asiat pitäisi mielestäsi muuttaa?

Onko jotain mitä haluaisit lisätä tai sanoa vielä?

Liite 2.

## **Työtyytyväisyyden johtaminen**

Kiitos, kun vastaat tähän kyselyyn. Tärkeintä on, että vastaat kysymyksiin omien tuntemuksiesi mukaan. Kysymyksiin ei ole oikeita tai parempia vastauksia.

Aloitetaan kysely kartoittamalla sinun ja sinun työntekijöidesi työtyytyväisyyttä:

**1. Kuinka kauan olet toiminut esihenkilötehtävissä?**

**2. Miksi tai miten olet hakeutunut nykyiseen tehtävääsi?**

**3. Mikä saa sinut tulemaan töihin aamuisin?**

**4. Miten määrittelisit työtyytyväisyyden?**

**5. Mitkä tekijät edistävät sinun työtyytyväisyyttäsi? Voit valita useamman vaihtoehdon.**

- Työ itsessään
- Työn monipuolisuus
- Työtehtävät
- Työn itsenäisyys
- Tavoitteet
- Saatu palaute
- Saatu tunnustus
- Yrityskulttuuri
- Palkkaus / palkitseminen
- Kollegat
- Uranäkymät / etenemismahdollisuudet
- Viestintä ja kommunikaatio
- Yritysjohto
- Suhde lähimpään esihenkilöön
- Työturvallisuus
- Muu, mikä?

6. Mitkä tekijät edistävät mielestäsi etenkin työntekijöiden työtyytyväisyyttä?  
Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Työ itsessään
- Työn monipuolisuus
- Työtehtävät
- Työn itsenäisyys
- Tavoitteet
- Saatu palaute
- Saatu tunnustus
- Työilmapiiri
- Palkkaus / palkitseminen
- Kollegat
- Uranäkymät / etenemismahdollisuudet
- Viestintä
- Yritysjohto
- Suhde lähimpään esihenkilöön
- Työturvallisuus
- Saatu vastuu
- Muu, mikä?

Next

## Työtyytyväisyyden johtaminen

Kuinka tärkeänä koet seuraavat asiat oman työtyytyväisyytesi kannalta?

### 7. Työuralla eteneminen tai uramahdollisuudet:

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeää

### 8. Työssä kehittyminen:

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeää

### 9. Työn vastuullisuus:

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeää

### 10. Työn itsenäisyys:

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeää

### 11. Työn sisältö:

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeää

### 12. Saatu palaute:

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeää

### 13. Palkkataso:

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeää

**14. Työn turvallisuus:**

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeää

**15. Työilmapiiri:**

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeää

**16. Viestintä ja kommunikaatio:**

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeää

**17. Johtaminen:**

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeää

**18. Kollegat:**

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeää

**19. Muiden mielipiteet:**

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeää

[Previous](#)[Next](#)

## Työtyytyväisyyden johtaminen

Nämä väittämät liittyvät työtyytyväisyyden kehittämiseen ja tukemiseen. Arvioi väittämät asteikolla 1-10.

20. Koen työtyytyväisyyden kehittämisen tärkeäksi?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ei lainkaan tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeää

21. Saan riittävästi tukea henkilöstöosastolta työtyytyväisyyden kehittämiseen?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En saa lainkaan tukea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tukea saa erittäin hyvin

22. Saan riittävästi tukea esihenkilöltäni työtyytyväisyyden kehittämiseen?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En saa lainkaan tukea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tukea saa erittäin hyvin

23. Saan riittävästi työkaluja työtyytyväisyyden kehittämiseen?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En saa lainkaan työkaluja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Saan riittävästi työkaluja

24. Ehdin tehdä riittävät toimenpiteet työtyytyväisyyden eteen?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En lainkaan todennäköisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin todennäköisesti

25. Olen motivoitunut kehittämään työtyytyväisyyttä?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En lainkaan motivoitunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin motivoitunut





31. Olen tyytyväinen tapaan, jolla kyselyn tulokset käydään läpi työntekijöideni kanssa?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

En lainkaan tyytyväinen             Erittäin tyytyväinen

32. Ehdin tekemään kyselyn väliseurantaa ja kommunikoimaan tuloksista työntekijöideni kanssa?

- Kyllä ehdin
- Osittain
- En ehdi

33. Viestitän ja tiedotan kyselyn kehityskohteiden tuloksista työntekijöille aktiivisesti?

- Kyllä
- Meinaa unohtua kiireessä
- En

34. Saan riittävästi tukea ja ohjeita henkilöstöosastolta kyselyn tiimoilta?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

En saa lainkaan tukea             Tukea saa erittäin hyvin

35. Nousiko jotain mieleesi kyselyyn liittyen? Kirjoita se tähän.

Previous

Next

## Työtyytyväisyyden johtaminen

Melkein lopussa! Vielä muutama avoin kysymys liittyen työtyytyväisyyden johtamiseen.

**36. Miten koet työtyytyväisyyden johtamisen Yrityksessä X?**

**37. Mitkä työtyytyväisyyteen liittyvät asiat työyhteisössäsi mielestäsi ovat hyvin?**

**38. Mitkä työtyytyväisyyteen liittyvät asiat työyhteisössäsi pitäisi mielestäsi muuttaa?**

**39. Jäikö jotain vielä mielenpäälle? Kirjoita se tähän.**

Previous

Submit