

**Sitoutuneisuuden ja työtyytyväisyyden lisääminen
henkilöstökyselyn kautta yrityksessä X**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketalous

Syksy, 2021

Juuli Virtanen

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia toimeksiantajayrityksen X olemassa olevaa henkilöstökysely- prosessia sellaisenaan ja siitä tulevia löydöksiä liittyen työntekijöiden työhön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä.

Toimeksianto aiheeseen tuli suoraan kohdeyritykseltä ja heidän tahtotilansa on tarjota vastinetta henkilöstökyselystä tuleviin avoimiin kommentteihin yhteenvedon muodossa. Kommenttien ollessa erittäin luottamuksellisia käsitellä sellaisenaan, kommentit on ainoastaan teemoitettu auki. Vuosittaisen henkilöstökyselyn kautta tulevien tulosten pohjalta asetetaan fokukset tukemaan työhön sitoutumista ja työtyytyväisyyttä ja strategia luodaan yhtenäiseksi näiden teemojen ympärille. Tämän opinnäytetyön loppuun on koottu tietyllä otannalla nousutta kolme positiivista ja kolme kehitettävää teemaa.

Teoria- osuudessa käsitellään työhön sitoutumista, työtyytyväisyyttä sekä työn merkityksellisyyttä käsitteinä, kuinka sitoutumista mitataan ja, kuinka sitoutumiseen voi vaikuttaa etenkin esimiestasolta. Henkilöstön sitoutumisella on suora yhteys liiketoiminnan kasvuun, asiakaspalveluun, henkilökunnan pysyvyyteen ja myyntiin sekä kannattavuuteen. Henkilöstökyselyt ovat usein tehokkain tapa mitata työntekijöiden sitoutuneisuutta mutta erittäin tärkeää on myös keskustelut esimiesten ja työntekijöiden välillä sekä ryhmäkeskustelut tiimien kesken. Työtyytyväisyys on vahvasti yhteydessä työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin ansiosta oppiminen ja osaaminen organisaatiossa kehittyä. Työn merkitys taas on luonnollinen teema tämän aiheen ympärillä sillä merkityksellisesti työnsä kokeva työntekijä on tehokkaampi, sitoutuneempi, hyvinvoivempi, terveellisempi ja onnellisempi ja merkityksellisyydellä saadaan aikaan tehokkaita, hyvin toimivia, tiimejä.

Opinnäytetyön tuloksena syntyvää yhteenvetoa kohdeyritys voi käyttää heidän strategiassaan ja saada teoriapohjaa sekä työkaluja liittyen henkilöstön työhön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen.

The aim of this thesis is to study the existing employee survey process of the client company X as such and the resulting findings related to the employees' commitment to work and job satisfaction. The thesis has been implemented as a functional thesis.

The assignment came directly from the target company and their intention is to provide a response to the open comments from the staff survey in the form of a summary. While the comments are highly confidential to handle as is, the comments are only themed open. Based on the results of the annual staff survey, focus will be placed on supporting commitment and job satisfaction, and the strategy will be cohesive around these themes. At the end of this thesis, three positive and three themes to be developed have been collected.

The theoretical part deals with commitment to work, job satisfaction and the relevance of work in terms of how commitment is measured and how commitment can be influenced, especially at the managerial level. Employee engagement has a direct relationship to business growth, customer service, staff retention and sales, and profitability. Personnel surveys are often the most effective way to measure employee engagement, but discussions between supervisors and employees, as well as group discussions between teams, are also very important. Job satisfaction is strongly related to well-being at work, and because of that, learning and competence in the organization develops. The importance of work, on the other hand, is a natural theme around this topic because an employee who experiences meaningful work is more efficient, committed, well-off, healthier and happier, and relevance creates effective, well-functioning, teams.

The summary resulting from the thesis can be used by the target company in their strategy and can provide a theoretical basis as well as tools related to staff commitment and job satisfaction.

Keywords work engagement, employee engagement, job satisfaction, employee survey

Pages 29 pages

Sisällys

1. Johdanto	1
2. Työhön sitoutuminen	3
2.1. Työhön sitoutuminen käsitteenä	3
2.2. Työhön sitoutumisen vaikutusmahdollisuudet	6
2.3. Sitoutumisen mittaaminen.....	8
3. Työtyytyväisyys.....	9
3.1. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät.....	10
3.2. Työn merkityksellisyys.....	15
4. Henkilöstökysely.....	18
4.1. Henkilöstökysely kehittämisen välineenä.....	18
4.2. Henkilöstökysely yrityksessä X.....	20
4.3. Yhteenveto henkilöstökyselyn tavoitteista	22
4.4. Kerätyn aineiston analyysi ja tulokset	23
6. Johtopäätökset	27
Lähteet.....	28

1. Johdanto

Tarkoituksena tässä opinnäytetyössä on selvittää yritykselle X vuosittaisen henkilöstökyselyn kautta saatavia löydöksiä liittyen sitoutumiseen, työtyytyväisyyden ja sitä kautta työhyvinvointiin.

Kyseisessä yrityksessä X järjestetään henkilöstökysely kerran vuodessa. Yrityksessä työskentelee n. 1000 työntekijää, joilla kaikilla on sama mahdollisuus antaa palautetta henkilöstökyselyn kautta työtehtävästä riippumatta. Kyselyn pohjalta yritys luo joka vuosi strategian työtyytyväisyyden, -hyvinvoinnin ja sitouttamisen parantamiselle. Henkilöstökyselyn kautta valitut fokukset auttavat konkreettisesti löytämään toimenpiteitä, joilla voidaan parantaa henkilöstön työtyytyväisyyttä. Yritys luo yhtenäisen strategian ja liiketoimintayksiköt luovat vielä omat fokuksensa, jotka ovat lähtöisin yksiköiden omista tarpeista.

Yritykselle X sitoutuneisuus ja työtyytyväisyys ovat tärkeitä fokuksia ja henkilökunnan mielipiteet halutaan kuuluviin ja sitä kautta kehittää näitä teemoja edesauttavia toimenpiteitä. Henkilöstökyselyn kautta saa arvokasta palautetta ja jokaisen ihmisen mielipiteet ovat tärkeitä ja arvokkaita kyseisen yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä. Henkilöstökyselyssä kysytään hyvin monipuolisia kysymyksiä ja näin lopputulos on mahdollisimman kokonaisvaltainen näkemys. Henkilöstön sitoutumisella on suora yhteys liiketoiminnan kasvuun ja sitoutuneisuus on myös tärkeää ihmisen hyvinvoinnille, urakehitykselle, terveydelle ja onnellisuudelle.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään yrityksen X henkilöstökysely- prosessia ja löydöksenä on tuottaa yrityksen johdolle käyttöön pohja, jossa on yhteenvedetty kokonaiskuva tämän vuoden henkilöstökyselyn tuloksista. Toimeksianto on tullut suoraan yritykseltä ja yhteenvetoa voi jatkossakin käyttää kokoamaan henkilöstökyselyn tuloksia.

Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan kysymyksiin:

- 1) Mistä tekijöistä työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen koostuu?

2) Minkälainen yrityksen X henkilöstökysely- prosessi on?

3) Mitä yritys hyötyy yhteenvedosta?

Opinnäytetyö on toiminnallinen, jossa tutkitaan olemassa olevaa prosessia sellaisenaan ja luodaan myös oma tuotos yrityksen käyttöön. Lähdekirjallisuudessa tullaan perehtymään työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Opinnäytetyössä myös sivutaan työn merkityksellisyyttä, koska se on olennainen osa kokonaisuuden kannalta.

2. Työhön sitoutuminen

Tässä toisessa kappaleessa käsitellään työhön sitoutumista, mitä työhön sitoutuminen käsitteenä tarkoittaa ja, kuinka siihen voidaan vaikuttaa sekä, kuinka työhön sitoutumista mitataan.

2.1. Työhön sitoutuminen käsitteenä

”Work engagement is a positive, fulfilling, affective-motivational state of work-related wellbeing that can be seen as the antidote of job burnout. Engaged employees have high levels of energy, and are enthusiastically involved in their work.”(Bakker, Leiter, 2010, s.2)

Sitoutuminen käsitteenä on tarkastelua ihmisen suhdetta työntekoon ja varsinkin organisaatiokäyttäytymisen alueella kiinnostus aiheeseen on ollut kasvussa parin viime vuosikymmenen aikana. Sitoutuminen on myös psykologinen kytkös ihmisen ja kohteen välillä ja työkäyttäytymisen näkökulmasta se kuvaa sitä, että ihminen tulee mielellään töihin, tuntee vastuuta työstään sekä myös vastuuta työyhteisön kehittämisestä. On kuitenkin tärkeää osata erottaa sitoutuminen hyväksymisestä. Mikäli työn suorittamisessa ei ole mukana erityistä intoa tai halukkuutta niin silloin on kyse pelkästä hyväksymisestä. Vastustaminen taas on sitoutumisen vastakohta ja silloin ihminen pyrkii aktiivisesti välttämään hänelle suunnatun työtehtävän. (Lämsä, Päivike, 2013, s.92)

Työntekijöiden sitoutumisesta ei ole puhuttu vielä kovinkaan kauaa, mutta todennäköisesti ensimmäisen kerran aiheesta on William Khan puhunut artikkelissaan vuonna 1990. Kyse on ollut silloin enemmänkin henkilökohtaisesta sitoutumisesta kuin niinkään työntekijöiden sitoutumisesta. Artikkelissaan Khan mainitsi merkityksellisyyden, turvallisuuden ja saavuttavuuden psykologisiksi tekijöiksi, joilla on selvä vaikutus työhön sitoutumiseen. Työntekijöiden sitoutumisen tutkiminen on kasvanut vasta viime vuosien kuluessa ja tätäkin teoriapohjaa luodessa huomasiin törmääväni enemmän kansainväliseen tietopohjaan kuin kotimaiseen. (Bridger, 2014, s.4)

Työntekijöiden sitoutumista on haastavaa määritellä yhdellä lauseella, mutta Bridgerin teoksessa yksi kuvaus on, että ”engagement is something that the employee has to offer and cannot be ”required” as part of the employment contract or objective setting process.” Kun työntekijöiden sitoutumista määritellään niin vastaan tulee usein kysymys, onko kyseessä asenne, käytös vai lopputulos. Useimmat sitoutumista tutkivat ottavat huomioon nämä kaikki kolme tulokulmaa ja näitä on vaikea erotella toinen toisistaan. Loppupeleissä ei olekaan mitään merkitystä, mikä näistä kolmesta tulee ensimmäisenä, koska kaikki nämä tekijät vaikuttavat toinen toisiinsa ja työntekijän kokonaisvaltaiseen sitoutumiseen.

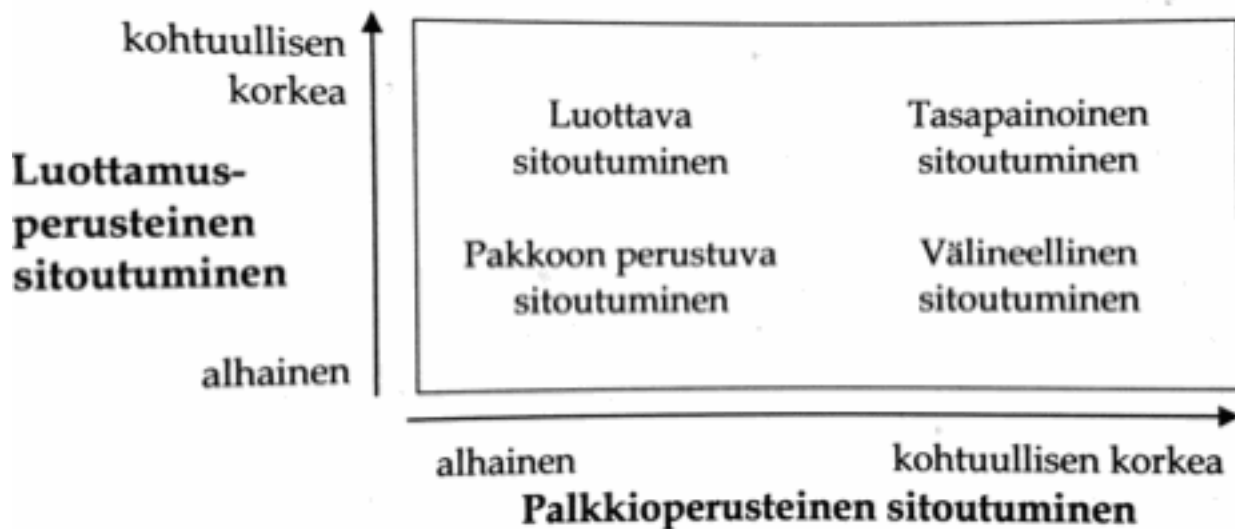
(Bridger, 2014, ss. 4-6)

Keskustelua on myös herättänyt se, käytetäänkö sanaa **työhön sitoutuminen** vai **työntekijän sitoutuminen**. Bakkerin ja Leiterin mukaan työhön sitoutuminen kuvastaa enemmän työntekijän suhdetta työhön mutta työntekijän sitoutuminen taas enemmän työntekijän suhdetta organisaatioon. Joka tapauksessa useimmissa tutkimuksissa on yksimielisesti tultu siihen tulokseen, että työhön sitoutumisella on suora yhteys kannattavuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja työntekijöiden vaihtuvuuteen.

(Bakker, Leiter, 2010, s. 11)

Kyseinen yritys X on tutustunut tutkimustuloksiin, joissa on tutkittu henkilökunnan sitoutuneisuuden vaikutuksista liiketoimintaan. Näissä tutkimuksissa on löytynyt vahvoja positiivisia yhteyksiä henkilökunnan sitoutuneisuuden, asiakaspalvelun, tiimityön, tuottavuuden, henkilökunnan pysyvyyden, nopeuden ja laadun sekä myynnin ja kannattavuuden välillä.

Kuva 1: Sitoutumisen luonne (Lämsä, Savolainen, 2000, s. 95)



Aristoteles on aikoinaan kehittänyt hyveteorian ja tällä voidaan selventää sitoutumisen voimakkuutta. Hyveteoreettinen ajattelu etsii vastauksia seuraaviin kysymyksiin kuten, mitä on sopiva ja tarkoituksenmukainen sitoutuminen? Aristoteleen mukaan kohtuullisuus on paikallaan sitoutumisessa ja hyveteoreettisen kohtuullisuuden idean pohjalta on luotu sitoutumisen typologia, jossa sitoutuminen on jaettu palkkio- ja luottamusperusteisiin. *Pakkoon perustuvassa sitoutumisessa* työntekijälle ei ole muuta vaihtoehtoa kuin tehdä kyseistä työtä ja tällöin ei syitä juurikaan ole ponnistella yrityksessä ja vaihtuvuus on näiden työntekijöiden keskuudessa suuri. Yrityksessä X työskentelee paljon nuoria ja opiskelijoita, joista osa varmastikin kuuluu pakkoon perustuvien sitoutujien piiriin. *Palkkioperusteisessa sitoutumisessa* taas sitoutuminen perustuu palkkioihin ja nämä palkkiot ovat aineellisia, sosiaalisia ja psykologisia. Oma työpanos ja palkkiot korreloivat tällöin keskenään. *Välineellisessä sitoutumisessa* työntekijä taas kokee saavuttavansa jonkun tärkeän asian työllään, kuten paremman palkan tai jonkun muun tärkeän päämäärän. Näissä tapauksissa henkilö saattaa kuitenkin ajaa omia etujaan todella itsekkäästi. Viimeisin sitoutumisen muoto on *luottamusperusteinen sitoutuminen* ja tämä on sekoitus moraalialta ja tunneperäistä sitoutumista. Moraalisesti ihminen tuntee velvollisuutta työpaikkaansa ja työtänsä kohtaan ja tätä kautta työntekijälle syntyy myös oikeuksia, kuten mm. kannustava palkka,

hyvä työyhteisö ja tasapuolinen kohtelu. Tunne sitoutumisen taustalla taas kiinnyttää ihmisen työpaikkaansa ja työhönsä ja näin työ luo tarkoitusta ja miellekkyyttä työntekijän elämään. Kun ihminen tuntee kiintymystä ja innostusta työtään kohtaan niin hänestä tulee luovempi ja tämä synnyttää luottamusta ja uskoa omaan työhön ja organisaatioon. (Lämsä, Päivike, 2013, ss. 94-96)

2.2. Työhön sitoutumisen vaikutusmahdollisuudet

Kuten käsiteosiossa jo tulikin ilmi niin sitoutuneet työntekijät ovat tehokkaampia ja motivoituneempia ja sitoutumisella on suora yhteys asiakastyytyväisyyteen ja kannattavuuteen, mutta kuinka, varsinkin esimiestasolla, pystyy vaikuttamaan työntekijän sitouttamiseen.

Työhön sitoutumiseen vaikuttaa esimiestyö, strateginen narratiivi, työntekijän ääni, osallistaminen ja yhtenäisyys. Nämä kaikki tekijät eivät kuitenkaan toimi erillään toisistaan, vaan ovat jopa jollain tavalla riippuvaisia toinen toisistaan. Bridger on perustellut asian näin: ” For example , a compelling strategic-narrative is needed to give employees purpose and meaning, but equally managers then need to live and breathe that narrative, role-model and communicate it, which links to the leadership and integrity enablers. In addition, providing opportunities for employees to craft their roles to align with their strengths, values and interests not only contributes to them finding meaning at work, but also gives employees a voice and involves them in the organization.” (Bridger, 2014, s.72)

Esimiestasolla on tärkeää osata tiedostaa, ketkä työntekijät ovat sitoutuneita ja työntekijöiden on tärkeää pystyä tunnistamaan seuraavat väittämät osana työkuvaansa.

1. Tiedän, mitä minulta ja työni laadulta odotetaan.
2. Minulla on tarvittavat resurssit ja koulutus, joita tarvitsen työssäni.
3. Minulla on mahdollisuus tehdä työtäni parhaani mukaan- joka päivä.

4. Saan usein tunnustusta, kiitosta ja rakentavaa palautetta työstäni.
5. Luotan esimieheeni ja siihen, että he ajattelevat parastani.
6. Ääneni tulee kuulluksi ja mielipidettäni arvostetaan.
7. Ymmärrän työtehtävän vaikutuksen ja tarkoituksen suhteessa muihin.
8. Minulla on mahdollisuus kasvaa ja kehittyä niin henkilökohtaisesti kuin ammatillisesti.

Työntekijän sitoutumista voidaan vahvistaa viidellä tehokkaalla keinolla. Ensimmäisenä on tärkeää, että henkilöt tekevät oikeaa työtehtävää. Kaikki kykyjen hankinta ja kykyjen ylläpito strategioiden tulisi olla linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Toiseksi työntekijöille on tarjottava koulutusta. Kukaan esimies ei voi saavuttaa luotettavaa ja uskottavaa kulttuuria, jos työntekijöiden koulutukseen ei ole panostettu. Kolmanneksi esimiesten olisi tärkeää osoittaa merkityksellisiä työtehtäviä. Tässä taas palataan kohtaan yksi, että henkilöt ovat oikeissa työtehtävissä ja heille on rakennettu selkeää urapolkua ja työnkuva on selkeä. Neljänneksi on tärkeää antaa säännöllisesti palautetta eikä enää vuosittaiset kehityskeskustelut yksinään ole riittäviä. Säännöllisellä keskustelulla ja palautteenannolla pystytään korjaamaan nopeastikin kurssia, jos ollaankin menossa väärään suuntaan. Viidenneksi tulee sitoutumisesta puhumisen merkitys. On hyvin tärkeää olla läpinäkyviä koskien sitouttamisen kehittämistä ja osallistuttaa jokainen keskusteluun ja toimenpiteisiin tästä aiheesta.

(Gleeson, 2017)

2.3. Sitoutumisen mittaaminen

Nykypäivänä valtaosalle yrityksiä on tuttu jonkinlainen kysely, joka mittaa työhön sitoutumista. Kyselyiden kautta saadaan tärkeää tietoa, jonka kautta pystytään ymmärtämään, kuinka sitoutuneita työntekijät ovat ja, mikä toimii organisaatiossa hyvin ja, mikä taas sitten ei toimi. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, mitä sitouneisuus tarkoittaa yritykselle ja mitä tismalleen halutaan mitata, koska asiaa joka ei ole selkeästi määritelty, ei pystytä mittaamaan. Suunnitelmat työntekijöiden sitoutumisen lisäämiseen pohjautuvat hyvin usein kyselyistä ilmi tulleista asioista, joita yritykset sitten haluavat kehittää. Erilaisia kyselyitä on olemassa todella paljon ja riippuen siitä, mitä sitoutumisen näkökulmaa halutaan mitata. Bridger on luokitellut eri vaihtoehtoja näin: ” For example , some measure the level of engagement as a scale or percentage, often in the form of an 'engagement index'. This approach can be helpful in that it enables benchmarking to take place. Other tools identify the key drivers of engagement via regression analysis. Some look at the pre-conditions of engagement and others measure the outcomes of engagement. Whilst there are overlaps in the various survey tools available, most of them do differ slightly. Time and effort must be taken to understand what it is your wish to measure and why.” (Bridger, 2014, ss. 191-192)

Sitoutumisen mittaaminen ainoastaan kyselyllä ei ole ainut väline ja yrityksessä X käytetään muitakin tapoja, joilla saadaan selville henkilöstön sitoutumista. Yksi käytössä oleva keino on pitää keskusteluja esimiehen ja työntekijän välillä. Näissä keskusteluissa työntekijän on mahdollisuus kertoa myös muista hänelle tärkeistä aiheista, joita ei välttämättä mitata kyselyssä ollenkaan. Tämä myös kasvattaa luottamusta esimiehen ja työntekijän välille. Toinen keino on järjestää ryhmäkeskusteluita ja yrityksessä X on käytössä esimerkiksi koko henkilökunnan aamupalaverit, joissa voidaan keskustella yksikön omista tärkeistä asioista ja tavoitteista sekä antaa lisäkoulutusta paikalla olevalle henkilökunnalle. Tämän lisäksi käytössä on viikottaiset palaverit esimiesten kesken, jossa myös tuodaan tavoitteita, tuloksia ja ajankohtaisia aiheita esille sekä asetetaan pitkäntähtäimen yksikkökohtaisia tavoitteita linjassa yrityksen tavoitteisiin. Käytössä on myös lähtökeskusteluita, joissa yrityksestä lähtevillä on mahdollisuus antaa arvokasta ja

rehellistä palautetta.

(Heinz, 2019)

3. Työtyytyväisyys

Tässä kolmannessa osiossa käsiteltävänä aiheena on työtyytyväisyys. Robert Hoppock on määritellyt vuonna 1935 työtyytyväisyyden näin: ”any number of psychological, physiological, and environmental circumstances which leads a person to express satisfaction with their job.”

Työtyytyväisyys on yksinkertaistettuna sitä, kuinka työntekijät kokevat työnsä ja sen eri ominaisuudet. Mistä asioista työntekijät pitävät työssään ja, mistä taas sitten eivät pidä. Työtyytyväisyys on aina ollut mielenkiinnon kohteena niin työntekijöille organisaatioissa kuin sitten henkilöille, jotka sitä tutkii.

Työtyytyväisyys on myös useimmiten tutkittu aihe organisaatio käyttäytymisessä. Työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus työhön ovat olleet aiheina keskeisiä tutkimuksen kohteita, koska tulevaisuudessa ratkaisevia tekijöitä ovat innostuneisuus, aloitteellisuus ja luovuus eikä pelkästään ahkeruus ja kuuliaisuus. Henkilö, jolla on korkea työtyytyväisyys kokee useimmiten positiivisia tuntemuksia työssään, kun taas sitten henkilö, joka ei ole tyytyväinen työhönsä, kokee negatiivisia tuntemuksia enemmän. Sitoutuminen työhön on myös läheisessä sidoksessa työtyytyväisyyteen ja ihmiset, jotka kokevat olevansa sitoutuneita työhönsä saavat työn suorittamisesta myös psykologisesti kohentavaa vaikutusta itsetuntoonsa. (Spector, 1997, ss. 1-3; Robbins, Judge, 2017, s. 116; Manka, 2011, s. 70)

On olemassa tärkeitä syitä, miksi kannattaa olla kiinnostunut työtyytyväisyydestä niin työntekijän näkökulmasta kuin sitten organisaation näkökulmasta. Ensinnäkin humanitaarinen näkökulma on se, että ihmiset ansaitsevat tulla kohdelluksi reilusti ja kunnioitavasti ja tällainen kohtelu näkyy osana työtyytyväisyyttä. Toiseksi utilitaarisesta näkökulmasta katsottuna työtyytyväisyys voi johtaa työntekijöiden käytöksellä siihen, että sillä on vaikutusta organisaation toimivuuteen. Oli se sitten positiivista tai negatiivista käytöstä. Joka tapauksessa työntekijöiden tyytyväisyys on heijastus organisaation toimivuudesta ja ongelmakohdat, joita saattaa olla työtyytyväisyydessä eri yksiköiden välillä on otettava huolellisesti tarkasteluun. Työtyytyväisyyttä tutkitaan usein haastatteluiden tai kyselyiden

kautta.

(Spector, 1997, s. 2, s.5)

3.1. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Työtyytyväisyys on vahvasti yhteydessä työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin kehittämisen ansiosta työtyytyväisyys, motivaatio, työilmapiiri ja asiakaspalvelu paranevat. Ja kuten myös kohdeyritys X on todennut, että näillä tekijöillä on yhteys tuloksen kasvuun. Työhyvinvoinnin kehittämisen ansiosta myös organisaation oppiminen ja osaaminen kehittyvät ja sen myötä innovatiivisuus avaa uusia mahdollisuuksia työn ja asiakaspalvelun kehittämiseksi. Kustannustehokkuus kasvaa ja kannattavuus paranee, koska itsearvioitu suorituskyky kasvaa ja myös työpaikan houkuttelevuus kasvaa ja yrityksen on helpompi saada uusia työntekijöitä.

(Manka, Manka,2016, s. 62)

Kuva 2: Job satisfaction (<https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/4394-job-satisfaction.html>)



Marja-Liisa Mankan ja Marjut Mankan kirjassa *Työhyvinvointi* on kuvattuna henkilökohtaisen hyvinvoinnin malli. Mallissa työ on jaettu neljään eri osaan: työn ilo, työssä viihtymisen, stressin ja työuupumuksen alueeseen. Mielihyvä-

mielipaha- akselia on nimenomaan tutkittu työtyytyväisyytenä. Vähäinen mielihyvä, mutta korkea virittyneisyys luonnehtii stressiä ja työholismia. Rentoutuminen ja työssä viihtyminen sisältävät mielihyvää, mutta vähäistä aktiivisuutta ja virittyneisyyttä.

Työn imu on positiivinen tila, jossa on kolme ominaisuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imu motivoi sitoutumiseen, antamaan parastaan työssä ja se näyttää ulottuvan myös työn ulkopuolelle, kuten mm. kotiin ja vanhemmuuteen. Imu myös siirtyy toisiin työntekijöihin mutta kukaan ei tietenkään voi olla koko ajan imussa, vaan huonoja hetkiä mahtuu myös työpäiviin.

Mikäli innostus työhön puuttuu, niin olisi hyvä miettiä, mitä asialle voisi tehdä toisin ja, olenko esimerkiksi väärässä työssä?

Työssä viihtymisen alue on erittäin tärkeä ja passiivisena, mutta mielihyvää kokevana, työntekijän on helppo palautua työn rasituksista ja nauttia työnsä tuloksista sekä tavata muita ihmisiä. Tällöin helposti myös syntyy uusia ajatuksia ja ideoita, koska on aikaa ajatuksille ja uuden oppimiselle. Mallissa sanotaankin, että ” Työntekijä saattaa kokea työn imua ja voimavarojen rapautumista yhtäaikaisesti, etenkin silloin, kun hänellä ei ole aikaa nauttia työnsä tuloksista. Jos taas työntekijä on kahdeksan tuntia päivässä työssä viihtymisen alueella, se voi pitkästyttyä, koska jokainen tarvitsee myös haasteita. Jos työssä viihtymisen alue puuttuu kokonaan omasta työstä, on syytä miettiä, miten palautua työpäivän rasituksista, kohdata työkavereita ja lisätä päivään esimerkiksi yhteisiä kahvihetkiä.”.

Stressin alue voi parhaimmillaan olla positiivinen silloin, kun se kannustaa parempiin suorituksiin, mutta liiallinen kiire ja korkealle asetetut vaatimukset taas johtavat siihen, että työstä ei enää palautukaan helposti, virheet lisääntyvät ja väsymys hiipii pikku hiljaa. Tästä saattaakin olla helposti tie *työuupumuksen alueelle* ja silloin työhön laitettu aika, taidot ja uhrukset eivät enää anna sisältöä, tyydytystä ja ammatillista kehittymistä. Ristiriidan on täytynyt kuitenkin jo jatkua pidempään ennenkuin se ilmenee uupumuksena.

(Manka, Manka, 2016, ss. 109-110)

Kuva 3: Henkilökohtaisen hyvinvoinnin malli (Manka, Manka, 2016, s.109)



Sytä olla tyytymätön työhönsä voi olla palkkaus, uramahdollisuudet, ongelmat esimiesten ja muun johdon kanssa, tunnustus tai ongelmat työturvallisuudessa. Työtyytyväisyys on subjektiivinen kokemus, mutta seuraavien asioiden on tutkitusti todettu parantavan työtyytyväisyyttä (Kumari, 2011).

1. *Kommunikaatio.* Kommunikaation toimiminen on erittäin tärkeää ja on todettu, että työntekijät ovat avoimempia, luotettavampia ja yhteistyökykyisempiä.
2. *Kulttuuri.* Kun organisaatiolla on määritelty oma kulttuuri, niin se tarjoaa työntekijöille arvot ja organisaation määrittelemät raamit, joiden puitteissa työntekijät voivat kommunikoida keskenään.
3. *Turvallisuus.* Turvallisuuden tunne on erittäin tärkeää. Turvallisuuden tunne voi olla sitä, että nähdään pitkäaikaisia tavoitteita yrityksessä ja tunnetaan miellyttäviä yhteenkuuluvuuden tunteita yritykseen. Tämä taas on kytköksissä läpinäkyvyyteen ja rehelliseen kommunikaatioon.
4. *Johtaminen.* Kun työntekijöillä on se tunne, että esimiehet opastavat heitä läpi vaikeiden työtehtävien niin motivaatio ja tyytyväisyys kasvaa. Mikäli yhteiset

tavoitteet on selvillä ja ohjeistukset selkeitä, niin tämä voi johtaa työtyytyväisyyteen.

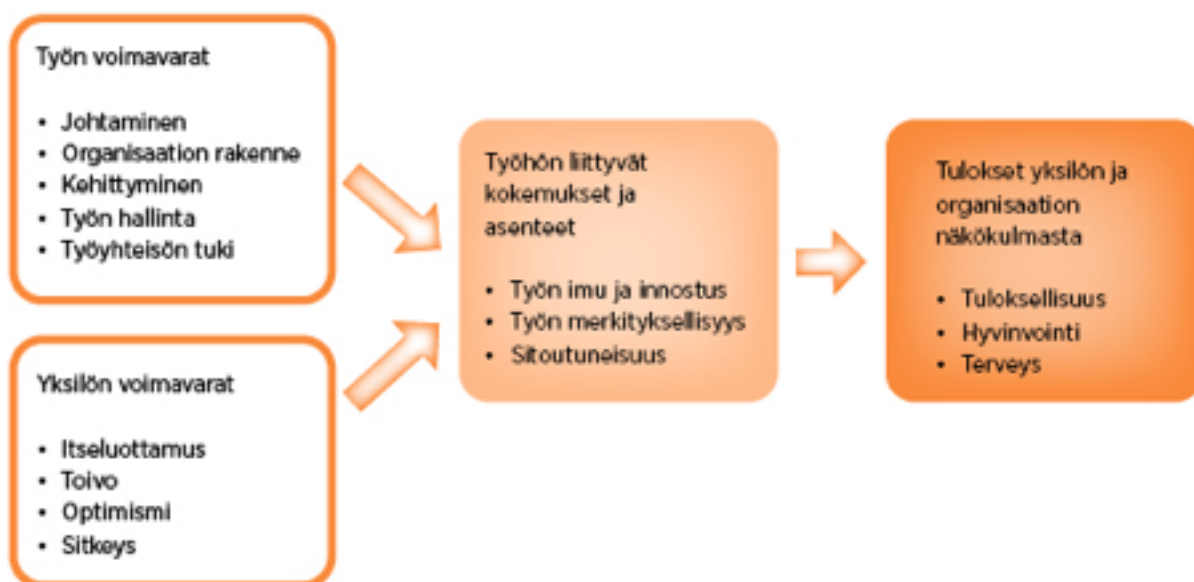
5. *Mahdollisuudet.* Työssä olevat haastavat mahdollisuudet ja monipuoliset työtehtävät voivat lisätä työtyytyväisyyttä ja näin työntekijä pääsee pois yksitoikkoisen työroolin suorittamisesta.
6. *Urakehitys.* Työntekijän työtyytyväisyys kasvaa, kun hän tietää, että häntä varten on tehty henkilökohtainen urasuunnitelma ja mahdollisuus mennä uralla eteenpäin.
7. *Työolosuhteet.* Joustava ja yhteistyökykyinen työpaikka lisää työtyytyväisyyttä ja samalla työpaikan olisi hyvä olla eriäviä mielipiteitä kunnioittava, antaa rehellistä ja rakentavaa palautetta, opastaa mahdollisuuksiin ja vapaa kaikenlaisesta häirinnästä.
8. *Työntekijän persoonallisuus.* Jotkut työntekijät ovat persoonallisuudelta proaktiivisempia ja he pyytävät aktiivisesti palautetta esimiehiltä, kysyvät apua vaikeisiin työtehtäviin ja pitäytyvät tavoitteissa. Tämän tyyllisillä henkilöillä on taipumus näyttää työtyytyväisyyttä enemmän ja proaktiivisuudesta on todetusti hyötyä.
9. *Palkkaus ja edut.* Palkkaus ja edut ei ole ainut syy tuntea työtyytyväisyyttä niin tämä on kuitenkin yksi korkealla huomiolla oleva syy.
10. *Palkinnot ja tunnustus.* Reilun palkkauksen lisäksi oikeudenmukainen tunnustus työstä lisää tyytyväisyyden tunnetta.

(10 Proven Ingredients for Job Satisfaction, <https://positivepsychology.com/job-satisfaction/>)

Työpsykologiassa on alettu kiinnittää huomiota voimavaratekijöihin ja työtyytyväisyys ja sitoutuminen työhön ovat olleet keskeisiä tutkimuksen kohteita. Hyvinvointia on mahdollista edistää lisäämällä toimenpiteitä työn voimavarojen kehittämiseksi ja pahoinvointia ehkäistä pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina.

Työn voimavaroista on koottu malli, jonka mukaan työn ja yksilön voimavarat mahdollistavat työnimun, jota kutsutaan myös työiloksi.

Kuva 4: Voimavaramalli (Christensen ym.2008) (Manka, Manka, 2016, s. 70)



”Työn voimavaroissa nousivat esille sen voimaannuttavat piirteet: esimiehen antama sosiaalinen tuki, innovatiivinen ilmapiiri, työn hallinta ja aktiivinen työ, johon sisältyivät vaikuttamisen mahdollisuus, kehittymisen mahdollisuus, ennustettavuus ja roolin selkeys. Ryhmän voimavaroja lisäsivät ryhmän keskinäinen yhtenäisyys ja autonomia. Lisäksi yksilöllisiä voimavaroja olivat yksilön piirteiden kaltaiset ominaisuudet kuten tehokkuususkomukset, optimismi ja toiveikkuus.” (Manka, Manka, 2016, s. 70)

3.2. Työn merkityksellisyys

Yritykselle X työn merkityksellisyys on tärkeä teema ja se on vahvasti yhteydessä työhyvinvointiin ja sitoutumiseen omaan työtehtävään ja työpaikkaan. Esimiehille on pidetty koulutuksia liittyen työn merkityksen johtamiseen ja yrityksen toiveena on ottaa tähän opinnäytetyöhön myös merkityksellisyyden näkökulmaa.

Teoksessa *Johda merkitystä* työn merkityksellisyyttä on kuvattu seuraavanlaisesti: ”Työn merkityksellisyys on tulevaisuuden työelämän menestystekijä. Uskomme myös, että jokaisen yksilön, esimiehen, johtajan ja yhteiskunnallisen päättäjän on tärkeää ymmärtää merkityksellisyyden tärkeys 2020-luvun työelämässä.

Merkityksellisyyden teema on yhteiskuntamme rakenteita, yhteisöjen toimintaa ja yksilöiden elämää läpileikkaava, ajankohtainen ja sivuuttamaton teema.”

(Aaltonen, Ahonen, Sahimaa, 2020, s. 55)

Merkityksellisesti työnsä kokeva työntekijä on tehokkaampi, sitoutuneempi, hyvinvoivempi, terveellisempi ja onnellisempi ja merkityksellisyydellä saadaan aikaan tehokkaita, hyvin toimivia, tiimejä. Frank Martela on kuvannut työn kolme funktiota; *toimeentulon* hankkiminen, *itsensä toteuttaminen* ja kolmas funktio suuntautuu *ulkomaailmaan*, joka liittyy työn yhteiskunnalliseen luonteeseen. Työnteolla on keskeinen rooli henkilökohtaisen identiteetin rakentajana ja merkityksellisyyden lähteenä.

(Aaltonen, Ahonen, Sahimaa, 2020, s.60)

Psykopodiaa- podcastissa työpsykologi Nina Lyytisen vieraana on organisaatiopsykologi Jaakko Sahimaa ja heidän aiheenaan on *Työn merkityksellisyys*. Työn merkityksellisyydessä on Sahimaan mukaan kyse yhteisen tarinan luomisesta, vastataan ihmisen miksi- kysymyksiin ja sitoutetaan työntekijä yhteiseen missioon. Keskeisiä tekijöitä yksilötasolla merkityksellisyyden kokemisessa on työn sujuvuus ja työn mielekkyyden kokemus ja jokaista työtä voidaan muokata näiden asioiden näkökulmasta. Sellaiseksi, jossa voidaan ottaa huomioon tutkimusten perusteella tutkitut asiat, millainen työ on yksilön hyvinvoinnin ja tuottavuuden näkökulmasta järkevästi organisoitua.

Lyytinen ja Sahimaa keskusteleivat podcastissa myös siitä, minkälaiset asiat tekevät työstä merkityksellistä. *Job characteristics* on 70-luvulta lähtöisin oleva pioneeriteoria ja siihen on koottu viisi keskeistä teemaa asioista, jotka tekevät työstä merkityksellistä. Ensimmäisen on *riittävän laaja mahdollisuus* käyttää omaa osaamista eli työtehtävien vaihtelevuus. Tälle sitten vastakohtana on hyvin monotoninen työ, joka taas ei ole vaihtelevaa. Toisena tulee *työtehtävien sisällöllinen mielekkyys*, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että työtehtävät voi tehdä alusta loppuun ja ne ikäänkuin ”make sense”. Kolmantena tulee *työn vaikuttavuuden näkeminen laajemmassa kuvassa*, neljäntenä *autonomia* eli hallinnan tunne ja viidentenä *palautte ja palautteen saaminen*. Nämä kaikki asiat lisäävät työn merkityksellisyyttä ja työn merkityksellisyydellä on keskeinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin, lisää sitoutumista työpaikkaa kohtaan ja omaa työtehtävää kohtaan.

(Lyytinen, Sahimaa, 2019, 00:00-10:15)

Podcastissa Lyytinen ja Sahimaa keskustelevat myös siitä, onko työn merkityksellisyydellä eroa yksilötasolla verrattuna organisaatiotasoon. *Meaningful work*- tutkimusperinteessä katsotaan paljon yksilön näkökulmaa, mutta isossa kuvassa on turhan individualistista katsoa pelkästään yksilön näkemystä. Kaikki merkityksellisyys syntyy aina osana jotain suurempaa ja organisaatiotasolla keskiössä on organisaation missio, mission johtaminen ja missiosta viestiminen. Mikä on organisaation *purpose* eli olemassaolon tarkoitus ja, mitä yhteiskunnallista aukkoa ollaan organisaatiossa täyttämässä. Keskeinen kysymys on siinä, kuinka saada ihmiset mukaan yhteiseen missioon ja silloin merkityksen johtaminen organisaatioissa on toisaalta yksilöiden motivaation johtamista ja mission johtamista. (Lyytinen, Sahimaa, 2019, 15:00-17:00)

Suomessa kuin kansainvälisestikin kiinnostus työn merkityksellisyyttä kohtaan on lisääntynyt ja ylipäättänsäkin ihmiset etsivät elämällensä merkitystä. Työelämän näkökulmasta katsottuna tämä tarkoittaa sitä, että jos organisaatio ei pysty tarjoamaan työntekijälle merkityksellisyyden tunnetta ja merkityksellistä työtä niin joku muu kyllä sitä tarjoaa. Toisaalta myös Harvardin *Service profit chain*- mallin mukaan panostukset työntekijään tutkitusti vaikuttaa pikku hiljaa eri ketjujen kautta asiakkaiden tyytyväisyyteen ja sitä kautta tuottoon, mikä on tietenkin

yrittäjän näkökulmasta se tärkein.

(Lyytinen, Sahimaa, 2019, 21:00-23:20)

Kuva 5: Herzbergin motivaatioteoria. (Aaltonen, Ahonen, Sahimaa, 2020, s.82)



Herzbergin motivaatioteorian mukaan työmotivaatiota syövät ja sitä synnyttävät tekijät ovat toisistaan riippumattomia. Työtyytyväisyyttä alentavat tekijät ovat *hygieniatekijöitä* ja työtyytyväisyyttä lisäävät tekijät *motivaatiotekijöitä*. Hygieniatekijöitä on enemmänkin ulkoiset tekijät, kuten status, palkka, työturvallisuus, yrityksen johtaminen ja työnjatkuvuus. Näiden asioiden hoitaminen hyvin ei lisää itsessään työntekijöiden motivaatiota, mutta huonosti hoidettuina ne heikentävät työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Motivaatiotekijät sen sijaan ovat sisäisiä ja korkeamman tason tarpeisiin vastaavia asioita, kuten arvostuksen kokemus, tunnustus ja palaute töissä, kokemus saavutuksista, uramahdollisuudet, vastuu ja riittävän haastavat työtehtävät, osallistuminen päätöksentekoon ja kokemus omasta tärkeydestä organisaatiossa.

(Aaltonen, Ahonen, Sahimaa, 2020, s. 83)

4. Henkilöstökysely

Tässä neljännessä osiossa käsitellään yrityksen X henkilöstökysely-prosessia sellaisenaan, kun sitä on yrityksessä työstyetty. Tutkimusmenetelmä on toiminnallinen ja henkilöstökysely- prosessi kohdeyrityksessä raportoidaan tähän.

4.1. Henkilöstökysely kehittämisen välineenä

Hyvin kehitelty ja lanseerattu henkilöstökysely on yksi tehokkaimmista työkaluista organisaatiossa, kun halutaan tarkastella strategian tehokkuutta ja saada maksimaalinen hyöty irti työntekijöistä (Schiemann ja Morgan, 2006). Kun henkilöstökyselyn kysymykset on suunniteltu hyvin, niin tällöin työntekijöiden on helppo vastata suoraan näihin osotettuihin kysymyksiin ja organisaatio saa arvokasta tietoa mahdollisista haasteista. Henkilöstökyselyitä on käytetty kymmeniä vuosia selvittämään, kuinka työntekijät ymmärtävät organisaation käytäntöjä, kuinka tehokasta heidän johtamisensa on, mikä on heidän kokonaistyytyväisyytensä organisaatioon ja, kuinka he kokevat koulutuksen, asiakaspalvelun ja uudistukset. Nykyaikana kyselyt mittaavat useimmiten työtyytyväisyyttä ja henkilöstökyselyn tuloksia käytetään kehittämään tuottavuutta. Henkilöstökyselyihin on otettu mukaan elämän laadukkuutta lisääviä elementtejä, kuten etuja, työn ja vapaa-ajan tasapainoa, monimuotoisuutta ja muita tekijöitä, jotka houkuttelevat työntekijät ja saavat työntekijät jäämään yritykseen. Viimeisimpänä trendinä on ollut yhdistää kyselyssä kyselyaineisto ja kyselyn tulokset liiketoiminta strategiaan ja liiketoiminnan kehitykseen. (Wiley, 2010, ss. 3-5)

Wileyn *The Strategic Survey Modelin* mukaan tyypillisimmät syyt, joista tutkimukset on koottu on ns. puolustavia ja hyökkäviä syitä. Ensimmäinen syy on varoitusmerkkien tunnistaminen organisaatiossa. Toisena tulee erilaisten käytäntöjen, ohjelmien ja aloitteiden arviointi. Kolmantena mitata organisaation statusta tai vahvistaa työnantajakuvaa työntekijöiden keskuudessa ja neljäntenä ennustaa ja ajaa asiakastyytyväisyyttä sekä liiketoimintaa. (Wiley, 2010, s.8)

Henkilöstökyselyitä suunniteltaessa on tärkeää määritellä yksi tai maksimissaan kaksi pääfokusta ja pitäytyä niissä, kun mietitään, mitä halutaan sisällyttää ja, mitä taas ei. Kyselyillä pystytään helposti ja edullisestikin kokoamaan isolta ryhmältä informaatiota, mutta tämä saattaa lisätä päätöksenteko- aikaa sisällöstä. Kyselyt ovat parhaimmillaan silloin, kun niihin on yhdistetty muitakin arviointi lähtökohtia. Haastatteluita ja muita avain- sidosryhmiä tarvitaan usein määrittelemään henkilöstökyselyiden laajuus. On hyvä myös muistaa, että kun isoissa organisaatioissa tehdään henkilöstökyselyitä niin kompromisseja tulee tehdä. Henkilöstössä on erilaisia työtehtäviä ja erilaisia taustoja omaavia ihmisiä. He kokevat eri asioita työtehtäviensä kautta ja myös mahdollisuudet etenemiseen, palkkaukseen yms. on erilaiset. Tämän takia kyselyyn kannattaa valita pääsääntöisesti teemoja, kuten motivaatio, vaihtuvuus, tiimien välinen yhteistyö ja muita henkilökuntaa koskevia aiheita. Henkilöstökyselyissä tulisi myös aina olla tavoite, joka halutaan saavuttaa ja henkilökunta tulee pitää sitoutettuna prosessiin ja kasvattaa osallistumista, koska jos henkilöstökysely ja tulosten läpikäynti on huonosti suunniteltua niin sana siitä tulee kyllä varmasti leviämään ja tätä kautta luottamus kyselyä- ja johtoa kohtaan laskee.

(Levenson, 2014, ss. 14-17)

4.2. Henkilöstökysely yrityksessä X

Yrityksessä X henkilöstökysely järjestetään kerran vuodessa ja kyselyyn osallistuvat kaikki työtehtävästä riippumatta. Kohdeyritys on kansainvälinen toimija ja mahdollisuus henkilöstökyselyyn vastaamiselle annetaan kaikille vuosittain. Kysely järjestetään kerran tilikauden aikana, mutta yrityksellä on optio hyödyntää vuoden aikana myös välikyselyä mitatakseen edistymistä/kehitystä tarkemmin vuoden sisällä. Tavoitteena henkilöstökyselyssä on ollut sitoutuneisuuden, työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin lisääminen. Kohdeyrityksessä uskotaankin, että henkilöstökyselystä saatujen tulosten kautta HR-strategiaa voidaan terävöittää ja kohdentaa tarkemmin, jota kautta yrityksessä voidaan vaikuttaa voimakkaasti työntekijöiden yleisen työtyytyväisyyden, työhyvinvoinnin ja sitoutuneisuuden lisäämiseen sekä tuloksellisuuteen.

Tätä opinnäytetyötä on työstetty yhteistyössä yrityksen X HR-osastolla työskentelevän henkilön kanssa. Kyseinen henkilö vastaa vuosittaisen henkilöstökyselyn toteutuksesta, strategisten fokus-ehdotusten laatimisesta ja esittelystä yrityksen johdolle, sekä toimintasuunnitelmien eteenpäin viemisestä yrityksessä. Henkilöstökysely on myös erittäin tärkeä osa yrityksen HR- strategian terävöittämistä ja täsmentämistä.

Kyselyn on tuottanut yritykselle X ulkopuolinen ja sitoutumaton yritys *Glint*, joka on erikoistunut auttamaan ihmislähtöisiä yrityksiä lisäämään työhön sitoutumista, kehittämään ihmisiä ja parantamaan tuloksia. Kysymyksissä eri kysymykset on teemoitettu ja Glint tarjoaa vertailupohjan omasta kannastaan sekä ottaa huomioon yrityksen liiketoimintatavoitteet. Kysely koostuu 28:sta väittämästä, jossa aihealueina ovat mm. henkilökunnan sitoutuneisuus, yrityskulttuuri ja inklusio ja diversiteetti. Kysely on auki kolme viikkoa ja kyselyyn vastaamiseen menee n. 10 min ja kysely on täysin luottamuksellinen. Kyselyn käynnissä ollessa HR- henkilöt pystyvät seuraamaan vastausprosenttia reaaliaikaisesti ja kannustamaan tiimejä vastaamaan, mikäli vastausprosentti näyttäisi olevan jäljessä. Tuloksia on vielä tässä vaiheessa kyselyä turha tarkastella, koska ne elää kyselyn edetessä. Kohdeyritys on asettanut maakohtaisesti vastausprosentti- tavoitteen välille 65-85, jotta tulos on mahdollisimman edustava. Kysely koostuu patteristosta erilaisia väittämiä, joihin vastataan numeraalisella asteikolla 1-5, täysin erimieltä - täysin

samaa mieltä. Kunkin väittämän/vastauksen yhteyteen on lisätty mahdollisuus jättää avoin kommentti, jonka kautta vastaaja voi perustella omaa vastaustaan tai avata palautetta haluamallaan tavalla.

Henkilöstökyselyn sulkeuduttua HR-tiimi, sekä kaikki eri yksiköiden tiimit tutustuvat saatuihin tuloksiin ja tekevät analyysiä tuloksista. Maa-tasolla HR-strategiaa täydentämään ja täsmentämään valitaan kaksi fokusta, joiden kautta uskotaan olevan voimakkaimmin vaikutusta yleisen työtyytyväisyyden, -hyvinvoinnin ja sitoutuneisuuden kannalta eniten painoarvoa. Koska yrityksessä toimii maa-organisaation lisäksi useampia pienempiä tiimejä erilaisin kokoonpanoin, yritys pitää tärkeänä, että kukin tiimi lähtee työstämään myös oman tiiminsä työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta valitsemalla omalle tiimilleen sopivat fokukset. Fokuksia työstetään yrityksessä siis kahdella tasolla, sekä maa-tasolla strategisesti, että yksittäisissä tiimeissä tiimin kesken.

Jokainen työntekijä, joka on ollut työsuhteessa vähintään yhden kuukauden voi osallistua kohdeyrityksen henkilöstökyselyyn. Esimiehet kommunikoivat lähestyvistä kyselyistä ja jokaiselle tulisi tulla sellainen tunne, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa, jakaa ideoita ja saada aikaan muutosta. Osallistuminen on vapaaehtoista, mutta mahdollisuuteen vaikuttaa rohkaistaan, koska kyselyn täyttäminen vie vain muutamia minutteja. Kyselyyn vastataan pääsääntöisesti sähköpostiin tulevan linkin kautta.

Kohdeyritys on perustanut myös sparrausryhmiä työhyvinvoinnin- ja asiakaskeisyyden ympärille. Näiden ryhmien tarkoituksena on jakaa ideoita, inspiraatiota ja vinkkejä sekä myös verkostoitua muiden kollegoiden kanssa. Aihepiirit ryhmille on noussut suoraan yksiköiden asettamien henkilöstökyselyistä nousseiden fokusten kautta. Ryhmiin on valittu vetäjät yrityksen sisältä, mutta osallistujat voivat olla, keitä tahansa, joilta löytyy aktiivista halua lisätä työtyytyväisyyttä ja intoa osallistua vastavuoroiseen keskusteluun ja ideoiden jakamiseen. Yrityksessä tunnustetaan, että esihenkilön toimenkuva on tärkeä, mutta samanaikaisesti tunnustetaan, ettei työtyytyväisyys, työhyvinvointi ja sitoutuneisuus ole vain esihenkilön vastuulla, ja siksi sparrausryhmät ovat avoimia kaikille.

Kuten jo aiemmin on mainittu, niin kysely koostuu 28:sta kysymyksestä, joista jokainen kysymys arvioidaan asteikolla ja jokaisen kysymyksen kohdalla on myös mahdollisuus avoimeen kommentointiin. Nämä kaikki kysymykset on myös jaettu seuraaviin teemoihin:

HENKILÖSTÖKYSelyn TEEMAT

1. Yleinen tyytyväisyys yritykseen	16. Oppiminen päivittäisessä työssä
2. Yhteistyö	17. Uratavoitteet
3. Oppiminen, palaute ja kulttuuri	18. Kontribuutio
4. Tunnustus	19. Sopeutuminen
5. Kasvu	20. Vastuun kantaminen
6. Esimies	21. Fyysinen turvallisuus
7. Valtuuttaminen	22. Aitous
8. Muutoksista kommunikointi	23. Nykytilanteen haastaminen
9. Työn ja vapaa-ajan tasapaino	24. Tarkoitus, asiakaskeskeisyys, kulttuuri
10. Arvot	25. Mitä muuta on mielessäsi?
11. Kunnioittava kohtelu	
12. Inklusio ja diversiteetti (tästä aiheesta useampi kysymys)	
13. Päätöksenteko	
14. Vastuullisuus	
15. Merkityksellisyys	

4.3. Yhteenveto henkilöstökyselyn tavoitteista

Yrityksen toiveena on tarjota henkilökunnalle vastinetta avoimiin kysymyksiin. Kysymyksiä kommentit ovat luonnollisesti erittäin luottamuksellisia ja niitä ei voi sellaisenaan koota. Juuri luottamuksellisuuden takia vastineen tarjoaminen sellaisenaan onkin haasteellista. Tottakai yritys on huomionnut nämä tavoitteissa ja toimenpiteissä, mutta se ei välttämättä näyttäydä henkilökunnalle niin suoraan sellaisenaan. Avoimiin kommentteihin on kuitenkin mahdollisesti avattu kaikista

mieltä painavimpia asioita ja kehityskohteita, joihin toivotaan muutosta ja sitten tottakai myös annettu positiivista palautetta.

4.4. Kerätyn aineiston analyysi ja tulokset

Henkilöstökyselyn kommentteista muodostuu Glintin alustalle valmiita ehdotuksia, joita voisi sellaisenaankin lähteä viemään eteenpäin. Kaikki esihenkilöt eivät pääse lukemaan avoimia kommentteja, vaan niiden näkyminen vaatii vähintään 15 vastaajaa tiimissä, jotta anonymiteetti voidaan säilyttää.

Yksi alustan tarjoamista ehdotuksista on sanapilvi. Sanapilveen on koottu kyselyn teemoja vastaavia sanoja ja sanat näyttäytyvät pilvessä, joko sinisinä (positiivinen impakti) tai punaisena (negatiivinen impakti) sekä eniten mainitut sanat ovat kirjainkooltaan suurempia. Jokaisen sanan pystyy aukaisemaan ja takaa löytyy kaikki kommentit, joissa kyseistä sanaa on käytetty. Toinen valmiiksi tarjottu vaihtoehto on listaus aihepiireittäin. Listattuna on kolme eniten kommentteja saanutta teemaa positiivisesta näkökulmasta ja kolme eniten kommentteja saanutta teemaa rakentavasta näkökulmasta.

Aineisto on rajattu tähän tutkimukseen tietyin kriteerein ja kommentteja oli näillä rajauksilla jätetty yhteensä 2114 kappaletta. Seuraavaan taulukkoon on koottu aihepiireittäin kolme eniten positiivisia kommentteja kerännyttä teemaa ja kolme teemaa, joissa nähdään mahdollisuuksia kehittää.

Kuva 6: Tulostaulukko

POSITIIVISIA KOMMENTTEJA KERÄNEET TEEMAT	RAKENTAVAA PALAUTETTA KERÄNEET TEEMAT
<p style="text-align: center;">ESIMIES</p> <ul style="list-style-type: none"> - ymmärtäväinen - helposti lähestyttävä - joustavuus - positiivisuus - parhaita, joita koskaan on ollut - avulias - saman arvoisia - kannustava, avoin 	<p style="text-align: center;">MUUTOKSISTA KOMMUNIKOINTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - informaation kulku - muutokset organisaatiossa - aamutiimeiltä tiedonkulku iltatiimeille- muutoksista kommunikoidaan hyvin aamutiimeille mutta tiedonkulku tulisi varmistaa myös iltatiimeille - ylemmiltä tasoilta pienempiin yksiköihin - läpinäkyvyys - liikaa kommunikointivälineitä muutoksia paljon - pienemmät tiimit ok- ylemmältä tasolta toivottaisiin selkeämpää viestintää ja perusteluja tehdyistä päätöksistä - tietotulva
<p style="text-align: center;">MUUTOKSEN TUKEMINEN, KULTTUURI</p> <ul style="list-style-type: none"> - työntekijät tukee toinen toisiansa - keskustelut - yhteishenki - työntekijät ja esimiehet - hyvä työporukka 	<p style="text-align: center;">URATAVOITTEET</p> <ul style="list-style-type: none"> - ei ole selkeitä toiveita - toinen ala tavoitteena - tiimien lakkauttamisia - sopimukset - roolien uudelleen organisointi - ei tueta tai ei osata itse ilmaista tahtoa
<p style="text-align: center;">AITOUS</p> <ul style="list-style-type: none"> - saa olla oma itsensä - erilaisia persoonia - ketään ei syrjitä 	<p style="text-align: center;">PÄÄTÖKSENTEKO</p> <ul style="list-style-type: none"> - koronan vaikutus - oma yksikkö ok, ylemmältä tasolta toivottaisiin enemmän perusteluja tehdyistä päätöksistä - arvot - sekavuus - työntekijöiden ääni enemmän kuuluviin - muut tahot kaukaisia henkilöstön hyvinvointi - avoimuus ja viestintä - liian nopeat päätökset

Tätä opinnäytetyöhön tulevaa tulosta on tarkasteltu tietyllä otannalla ja tietyin rajauksin, joten se ei tietenkään kerro koko globaalin yrityksen tilannetta, vaan yhtä otantaa siitä. Edelliseen taulukkoon on kerätty erittäin tärkeitä asioita, joista työntekijät ovat halunneet jättää kommentteja niin positiivisen palautteen kannalta kuin sitten mahdollisuuksien kannalta kehittää. Tässä kohtaa henkilöstökyselyn tulosten analysointia ei olla kuitenkaan vielä asetettu uusia tavoitteita tilikaudelle mutta tuloksiin on tutustuttu, niitä on esitelty eri tiimeille ja valintoja aletaan seuraavien viikkojen aikana tekemään. Tähän koottua yhteenvetoa voi HR- tiimi halutessaan käyttää tehdessään yhteenvetoa kommenttien teemoista osaksi viestintää.

Kohdeyritys on onnistunut rajaamaan henkilöstökyselyn pääfokukset kahteen selkeään teemaan eli henkilöstön työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Kuten Levensonin teoriassa henkilöstökyselyistä todetaan, niin on hyvä määritellä kaksi pääfokusta ja pysyä niissä. Henkilöstökyselyn tavoitteesta viestiminen on ollut koko ajan saman tavoitteen viemistä eteenpäin systemaattisesti ja linjassa asetettuihin fokuksiin. Yrityksessä X työskentelee työntekijöitä eri rooleissa ja eri yksiköissä, joten tuloksia ei voi yleistää kaikille samankaltaiseksi kokemukseksi, vaan yksiköiden välillä voi olla eroja. Uratavoitteet voi esimerkiksi jollekin ryhmälle olla hyvin selkeinä. Mahdollisuuksista eri työtehtäviin tiedetään hyvin ja ehkä jopa jo työskennellään tavoitteena olevassa työtehtävässä. Toiset sitten taas eivät välttämättä tiedä niin hyvin uusista työmahdollisuuksista, vaikkakin niistä kommunikoidaan, mutta tehtävän sisältö voi silti tuntua vieraalta. Levensoniin vielä viitaten, henkilöstökyselyyn on koottu mahdollisimman yleisiä teemoja, jotta eri työtehtävät on voitu ottaa huomioon. Positiivisia kommentteja keränneet teemat ovat sellaisia, jotka voisi päteä, missä tahansa työtehtävässä mutta rakentavissa kommentteissa on sitten taas enemmän yksikkökohtaisia eroavaisuuksia.

Sivulla 17 olevan Herzbergin motivaatioteorian mukaan on työmotivaatiota syöviä asioita ja sitten taas työmotivaatiota synnyttäviä tekijöitä. Kun tarkastelee kommentteista nousseita teemoja niin esimerkiksi ”esimies” on hygienia tekijöissä eli enemmän ulkoisissa tekijöissä, jotka eivät itsessään lisää työntekijöiden

motivaatiota mutta huonosti hoidettuna heikentää sitä. Kohdeyrityksen esimiehet ovat saaneet suhteellisen paljon positiivisia kommentteja ja varmastikin tällä on vaikutusta työtyytyväisyyteen. Kehittävällä puolella taas on työmotivaatiota synnyttäviä tekijöitä, kuten uratavoitteet. Tässä tapauksessa esimerkiksi esimiehet, joihin ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä, voisivat viedä eteenpäin tietoisuutta uratavoitteista, kehittää työntekijöitä, kannustaa hakemaan ja vaikuttamaan sopimuksiin. Sitoutumisen kannalta on myös erittäin tärkeää, että työntekijällä on mahdollisuus kasvaa niin henkilökohtaisesti kuin ammatillisesti.

Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät- osiossa on koottu syitä olla tyytymätön työhönsä ja mainittuja syitä siellä on mm. kommunikaatio, esimies, kulttuuri ja urakehitys. Selkeästikin kohdeyritys on onnistunut tukemaan muutoksen tukemisessa ja kulttuurissa, koska yrityksellä on vahvat arvot ja organisaation tukema kulttuuri, jossa työntekijöiden on helppo kommunikoida keskenään. Esimiehiin ollaan myös helposti tyytymättömiä, mutta tässä tapauksessa taas ei niinkään ja, mikäli työntekijät kokevat saavansa esimiehiltään tukea ja opastusta läpi vaikeiden työtehtävien niin työmotivaatio ja -tyytyväisyys kasvaa. Kommunikaatio on kuitenkin selkeästi eniten tyytymättömyyttä aiheuttava teema. Se onkin yksi syy olla tyytymätön työhön, mutta siihen on erittäin tärkeää panostaa sillä kommunikaation toimiessa hyvin työntekijät ovat todistetusti avoimempia, luotettavampia ja yhteistyökykyisempiä.

6. Johtopäätökset

Useissa tutkimuksissa on tultu siihen tulokseen, että työhön sitoutumisella on suora yhteys kannattavuuteen, asiakastyytyvyyteen ja työntekijöiden vaihtuvuuteen. Työtyytyväisyys taas on vahvasti yhteydessä työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin kehittämisen ansiosta työtyytyväisyys, motivaatio, työilmapiiri ja asiakaspalvelu paranevat. Näillä tekijöillä on myös yhteys tuloksen kasvuun. Molemmat tekijät siis vaikuttavat sellaisiin asioihin, jotka ovat kannattavan ja tulosta tuottavan yrityksen kannalta tärkeitä asioita. Eikä pelkästään yrityksen tuloksen, vaan työntekijän omien voimavarojen kannalta, sillä henkilöstöön ja työhyvinvointiin panostamalla molemmat osapuolet hyötyvät. Työn merkityksellisyys on myös ollut erittäin tärkeä osa tukemaan tätä kokonaisuutta sillä merkityksellisesti työnsä kokeva työntekijä on tehokkaampi, sitoutuneempi, hyvinvoivempi, terveellisempi ja onnellisempi ja merkityksellisyydellä saadaan aikaan tehokkaita, hyvin toimivia, tiimejä.

Kohdeyritys X on mitannut juuri edellisiä teemoja vuosittaisella henkilöstökyselyllään ja opinnäytetyötä tehdessäni olen oppinut, kuinka paljon systemaattista ja aktiivista taustatyötä fokusten eteen tehdään ennen varsinaista kysely- ja sen jälkeen. Olen tehnyt tätä opinnäytetyötä hyvin itsenäisesti, mutta tarpeen vaatiessa olen saanut aina apua kohdeyrityksen HR- henkilöltä ja hän on tarkastellut nimenomaan henkilökyselyyn liittyvää teoriaa, koska kysely on ollut olemassa jo sellaisenaan eikä sitä ole tätä opinnäytetyötä varten luotu. Prosessi on kuvattuna tähän. Yritys aikoo hyödyntää laadittua yhteenvetoa kommunikoidessaan tuloksista ja toimenpidesuunnitelmista henkilökunnalleen, sillä ne auttavat yritystä avaamaan kaikkia kommentteja vastaajille.

Kohdeyritykseltä saamani palautteen mukaan olen ollut prosessissa todella aktiivinen ja oma- aloitteinen sekä olen löytänyt yrityksen mielestä todella hyvän ja kattavan teoreettisen viitekehyksen opinnäytetyölleni. Jatkossa kohdeyritys X tulee vahvistamaan työntekijöiden tunnetta ja ymmärrystä siitä, että mielipiteellä ja palautteenantamisella on merkitystä yritykselle ja, että palautteeseen tartutaan, jotta toimenpiteet, joihin tartutaan ovat oikeita. Yritys tulee myös vahvistamaan toimenpiteitä, joita tullaan tekemään, ovat oikeasti niitä, mihin henkilökunnan puolesta on niin sanotusti tarvetta.

Lähteet

- Aaltonen, T.; Ahonen, P.; Sahimaa, J. (2020) *Johda merkitystä*, 55, 60, 82-83. Haettu osoitteesta 10.11.2021 [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/GABBXXBTABJED#/kohta:2\(\(20\)Mit\(\(e4\)\(\(20\)on\(\(20\)ty\(\(f6\)n\(\(20\)merkityksellisyys?:\(2.2\(\(20\)Ty\(\(f6\)motivaatio\(\(20\)ja\(\(20\)ty\(\(f6\)ntekij\(\(e4\)kokemus\(\(20\)\(:Mist\(\(e4\)\(\(20\)ty\(\(f6\)motivaatio\(\(20\)syntyy?/piste:tWl](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/GABBXXBTABJED#/kohta:2((20)Mit((e4)((20)on((20)ty((f6)n((20)merkityksellisyys?:(2.2((20)Ty((f6)motivaatio((20)ja((20)ty((f6)ntekij((e4)kokemus((20)(:Mist((e4)((20)ty((f6)motivaatio((20)syntyy?/piste:tWl)
- Bakker, Arnold B.; Leiter, Michael P. (2010) Psychology press 2010. *Work Engagement: A handbook of Essential Theory and Research*, 2, 11. Haettu osoitteesta 25.10.2021 <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-ebooks/reader.action?docID=496302>
- Bourne, J. (2021) Positive Psychology. *What Is Job Satisfaction and Why Is It Important?* Haettu osoitteesta 4.11.2021 <https://positivepsychology.com/job-satisfaction/>
- Bridger, E. (2015) *Employee Engagement*, 4-6, 72, 191-192. Haettu osoitteesta 28.10.2021 <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-ebooks/reader.action?docID=1825984>
- Gleeson, B. (2017) *5 Powerful Steps To Improve Employee Engagement*. Haettu osoitteesta 28.10.2021 <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2017/10/15/5-powerful-steps-to-improve-employee-engagement/>
- Glint. People Success Platform. Haettu osoitteesta 15.11.2021 <https://www.glintinc.com>
- Heinz, K. (2019) *How to Measure Employee Engagement: A Complete Guide*. Haettu osoitteesta 8.11.2021 <https://builtin.com/employee-engagement/how-to-measure-employee-engagement>
- Levenson, A. (2014) *Employee Surveys That Work*, 14-17. Haettu osoitteesta 12.11.2021 <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-ebooks/reader.action?docID=1565986>

Lämsä, A.-M.; Päivike, T. (2013) *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. 1.-6.painos. Porvoo. Bookwell Oy.

Manka, M-L. (2011) *Työnilo* 1.-2.painos. WSOYpro Oy.

Manka, M-L.; Manka, M. (2016) *Työhyvinvointi*. Talentum Media ja kirjoittajat. BALTO print, Liettua 2016.

Mba Skool Team. Job Satisfaction Meaning, Importance, Factors & Example. Haettu osoitteesta 4.11.2021 <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/4394-job-satisfaction.html>

Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2017) *Organizational behavior*, 116. Haettu osoitteesta 31.10.2021 <https://web-a-ebsohost-com.ezproxy.hamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxLYmtfXzE0MTk2ODhfX0FO0?sid=855bbf7d-cea5-4b88-9509-62566cd935fc@sdv-v-sessmgr01&vid=0&format=EB&rid=1>

Spector, Paul.E. (1997) *Job Satisfaction : Application, Assessment, Causes, and Consequences*, 1-5. Haettu osoitteesta 8.11.2021 <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-ebooks/reader.action?docID=996824>

Sahimaa, J. (2019) Työn merkityksellisyys. 10.6.2019. Psykopodiaa- podcast. Haettu 6.11.2021. Ladattavissa osoitteesta www.spotify.com

Wiley, J. (2010) *Strategic Employee Surveys*, 3, 5-8. Haettu osoitteesta 15.11.2021 <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-ebooks/reader.action?docID=588952>