



# Työ- ja esimiestyytyväisyys yrityksessä X

---

Taponen, Veera-Maria

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

## **Työ- ja esimiestyytyväisyys yrityksessä X**

Veera-Maria Taponen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Tammikuu, 2013

Veera-Maria Taponen

### Työ- ja esimiestytyväisyys yrityksessä X

Vuosi	2013	Sivumäärä	68
-------	------	-----------	----

Työhyvinvointi on tämän päivän tietoyhteiskunnassa keskeinen yrityksen kilpailutekijä. Työhyvinvoinnin avulla voidaan vähentää sairauspoissaoloja ja vaikuttaa siten yrityksen kustannus-  
tehokkuuteen ja sitä kautta yrityksen kannattavuuteen. Työhyvinvoinnin avulla saavutetaan toiminnan parempaa laatua ja asiakastyytyväisyyden nousua ja edelleen kilpailukykyä. Innostuneen ja tehokkaan työn taustalla on aina työhönsä tyytyväinen ja hyvinvoiva henkilöstö. Hyvinvoivassa työyhteisössä osaaminen lisääntyy ja koko organisaation oppiminen paranee, minkä seurauksena syntyy innovaatioita ja mahdollisesti myös uusia palveluja ja tuotteita. Ne mahdollistavat pysyvän kilpailuedun.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on globaali IT-palveluyritys, joka toimii yli 40 eri maassa ja työllistää noin 72 000 henkilöä. Kohdeyrityksen Suomen maayhtiö on viime vuosien aikana kokenut paljon muutoksia useiden yritysostojen ja fuusioitumisten myötä. Lisäksi viimeaikoina toimintaan on vaikuttanut YT-neuvottelut, tuleva organisaatiomuutos sekä jälleen omistajan vaihtuminen. Lisäksi teknologian kehitys, työntekijöiden maantieteellinen hajaantuneisuus ja etätönn mahdollisuus ovat omiaan vaikuttamaan yrityksen toimintaan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa yritys X:ssä toimivan HRM-järjestelmien asiakastuessa toimivan tiimin työtyytyväisyyden ja esimiestytyväisyyden nykytila. Tarkoituksena oli löytää työ- ja esimiestytyväisyydelle kehittämiskohteita ja - ehdotuksia, jotka toimivat käytännön työvälineenä tiimin esimiehelle.

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä toimi työtyytyväisyyttä ja esimiestyötä käsittelevä kirjallisuus ja teorialat. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksella, jossa tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 76 %:a. Yhteenvedo tutkimustuloksista esitettiin myös kohdetiimille ja sen esimiehelle.

Tutkimustuloksista selvisi, että kohdetiimi on melko tyytyväinen työhönsä ja esimiehen toimintaan. Työn parhaina asioina pidettiin työskentelyä asiakkaiden kanssa, asiakkaiden tyytyväisyyttä, työn monipuolisuutta ja mahdollisuutta oppia uutta. Esimies sai tutkimuksen mukaan eniten kiitosta palautteen antamisesta, kannustamisesta, joustavuudesta sekä ymmärtäväisyydestä ja kuuntelemisesta.

Tutkimuksesta selvinneet suurimmat kehityskohteet liittyivät yhteisiin palaverikäytäntöihin, joita toivottiin lisää. Muita tutkimuksesta ilmenneitä kehittämiskohteita oli koulutuksen lisääminen, joka mahdollistaisi tasapuolisemman työnjaon. Tutkimuksesta ilmeni, että esimieheltä toivottiin enemmän läsnäoloa ja yhteydenpitoa sekä hallinnollisten ohjeiden ja toimintatapojen selkeyttämistä ja asioista ajan tasalla pitämistä.

Asiasanat: työtyytyväisyys, työhyvinvointi, esimiestyö, tietoyhteiskunta, kilpailuetu

Veera-Maria Taponen

**Work satisfaction and team management at Company X**

Year	2013	Pages	68
------	------	-------	----

In today's information society well-being at work is a key factor in strengthening a company's competitiveness. Well-being can be used to reduce absence due to sickness and it affects the company's cost-effectiveness and profitability. Through a focus on well-being better quality of operations is achieved, customer satisfaction continues to rise and competitiveness is increased. An enthusiastic and efficient workforce is always achieved through the well-being and happiness of the employees. When the well-being of the work community is considered, the skills of the organization grow and learning improves and as a result innovations and new services and products are able to develop, allowing for a permanent competitive advantage.

This thesis was commissioned by a global IT services company which operates in more than 40 countries and employs approximately 72 000 people. In recent years the target company's Finnish country organization has experienced a lot of changes through a number of acquisitions and mergers. Furthermore, recent activity has been affected by consultations about staff reductions, an organizational change in the future and another change of ownership. In addition, technological developments, the geographic dispersion of employees and options to work remotely are likely to affect the company's operations.

The main purpose of this thesis project was to identify the current state of work satisfaction and leadership of Company X's HRM customer support team. In addition, the aim was also to identify potential areas for development and develop a proposal for the team manager that can be used as a practical tool.

The theoretical framework of this thesis was based on the literature and theories about job satisfaction and leadership. The research was carried out using a survey with data collected through an electronic questionnaire. The response rate of this survey was 76 percent. A summary of the results of the survey was also presented to the target team and team manager.

The results of the research showed that the target team members are quite satisfied with their work and the activities of their manager. The team members experienced work with customers, customer satisfaction, job flexibility and the opportunity to learn something new all the time as the best aspects of their work. As regards their team manager, the team experienced the giving of feedback, encouragement, flexibility and understanding and listening as the most important factors.

The research identified the largest development area as being related to the common meeting conventions. Other areas of development were increased training, which would allow more equitable distribution of assignments. The research revealed that the team also wanted more contract and communication from the manager, and administrative guidelines and practices in the clarification of issues and keeping up to date.

**Keywords:** job satisfaction, well-being, information society, leadership, the competitive advantage

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Työn tausta ja rajaus .....	7
1.2	Työn tavoite .....	8
2	Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys .....	9
2.1	Työhyvinvoinnin muodostuminen ja työhyvinvoinnin portaat .....	10
2.2	Työhyvinvoinnin merkitys .....	12
2.3	Työhyvinvointi ja yrityksen kilpailukyky .....	13
2.4	Työhyvinvoinnin ongelmat .....	14
3	Työtyytyväisyyden taustatekijät .....	15
3.1	Työ itse .....	15
3.2	Työyhteisö .....	16
3.3	Motivaatio .....	17
3.4	Palkitseminen .....	19
4	Esimiestyö ja johtaminen .....	21
4.1	Työn organisointi .....	23
4.1.1	Työn organisoinnin menetelmät .....	23
4.1.2	Etätyöskentely .....	24
4.2	Osaamisen kehittäminen .....	25
4.2.1	Osaamisen kehittämismenetelmät .....	26
4.2.2	Oppiva organisaatio .....	27
4.3	Palautteenanto .....	28
4.4	Viestintä .....	29
5	Työhyvinvoinnin ylläpito .....	31
5.1	Työhyvinvoinnin lisääminen .....	32
5.2	Työhyvinvoinnin mittaaminen .....	33
6	Tutkimus .....	34
6.1	Tutkimusmenetelmät .....	34
6.2	Perusjoukko ja otanta .....	35
6.3	Tutkimuksen toteutus .....	36
6.4	Kyselylomake .....	36
7	Tutkimustulokset .....	37
7.1	Taustakysymykset .....	37
7.2	Työtyytyväisyys .....	39
7.3	Työyhteisö .....	41
7.4	Maantieteellinen hajaantuneisuus ja etätyö .....	43
7.5	Motivaatio .....	47
7.6	Esimiestyö .....	48

7.7	Avoimet kysymykset .....	51
7.7.1	Työsi parhaat asiat.....	51
7.7.2	Työtyytyväisyyden kannalta kehitettävät asiat.....	52
7.7.3	Esimiehen tärkeimmät ominaisuudet .....	52
7.7.4	Asiat, joista haluat antaa esimiehellesi kiitosta .....	53
7.7.5	Asiat, joissa esimies voisi kehittää toimintaansa .....	53
7.7.6	Kyselyn vapaa sana.....	54
8	Tutkimustulosten yhteenveto.....	54
8.1	Työtyytyväisyys .....	55
8.2	Työyhteisö .....	56
8.3	Työyhteisön maantieteellinen hajaantuneisuus ja etätyö .....	57
8.4	Motivaatio .....	58
8.5	Esimiestoiminta.....	59
9	Loppuyhteenveto.....	60
	Lähteet .....	62
	Kuviot .....	64
	Liitteet.....	65

## 1 Johdanto

Tämän päivän tietoyhteiskunnassa työhyvinvointi on keskeinen yrityksen kilpailutekijä. Työelämä on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana maaseutuyhteiskunnasta teollisen yhteiskunnan kautta tiedon- ja osaamisen yhteiskunnaksi. Työelämän muutoksilla on ollut myös vahva vaikutus töiden sisältöön. Raskas ruumiillinen työ on korvautunut henkisellä työllä. Tästä johtuen myös työhön liittyvät haattatekijät ja pahoinvoinnin muodot ovat muuttuneet. (Juuti & Vuorela 2002, 7-8, 10.)

Väestön ikääntymisestä johtuva työvoimapula uhkaa yrityksen kilpailukykyä. Työhyvinvoinnin avulla saadaan työntekijät jaksamaan työssä entistä kauemmin. Lisäksi hyvä työhyvinvointi toimii yhtenä kilpailukeinona kilpailtaessa hyvistä ja osaavista työntekijöistä muiden yritysten kanssa. (Ojala & Ahonen 2005, 35, 39.)

Yrityksen henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja olennaisin menestystekijä. Innostuneen ja tehokkaan työn taustalla on aina työhönsä tyytyväinen ja hyvinvoiva henkilöstö. Kun työhyteisyys voi hyvin, osaaminen lisääntyy ja oppiminen paranee. Sen seurauksena syntyy uusia tuotteita ja palveluja, mitkä mahdollistavat pysyvän kilpailuedun. (Ojala & Ahonen 2005, 69-70.)

### 1.1 Työn tausta ja rajaus

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on globaali IT-palveluyritys, joka työllistää 72 000 henkilöä yli 40 eri maassa. Yrityksellä on yli 40-vuoden historia Suomessa ja muissa Pohjoismaissa sekä Hollannissa ja Isossa-Britanniassa. Suomen maayhtiö on historiansa aikana kokenut monia muutoksia kansainvälistymisen sekä yritysostojen ja fuusioitumisten myötä. (Yritys X 2012.)

Yritys X:ssä toimii kolme eri palveluliiketoimintoa, jotka toimivat viidellä eri toimialalla. Palveluliiketoiminnot on jaettu edelleen erillisiin yksiköihin. (Yritys X 2012.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään yksikköön, joka tarjoaa HRM-palveluja ja ICT-ratkaisuja yritysten ja julkishallinnon organisaatioiden HR-toiminnan kehittämiseen.

Sana HRM on lyhennys englanninkielisistä sanoista human resource management ja sillä tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen johtamista. Henkilöstövoimavarojen johtaminen pitää sisälleen kaikki ne yrityksen toiminnot, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen säätelyyn, osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation säilyttämiseen (Viitala 2007, 21.) Sana ICT taas on lyhennys englanninkielisistä sanoista information and communication technology ja sillä tarkoitetaan tieto- ja viestintäteknologiaa.

ICT:n keskeiset osat ovat teollisuus (tavaratuotanto), palvelut (palvelutuotanto), sisältö (sisältötuotanto) sekä kaikkia näitä kolmea yhdistävä tekijä, tietoliikenne, joka huolehtii myös verkkojen ylläpidosta. (IT-pooli 2008.)

Kyseisen yksikön palvelut keskittyvät seuraaville alueille: Henkilötietojen hallinta, suorituksen- ja osaamisen johtaminen, palkanlaskenta ja palkkahallinto, työajan hallinta ja henkilöresurssien optimointi sekä henkilöstötoimintoa ja johtoa tukeva raportointi. (Yritys X 2012.)

Yksikössä työskentelee noin 250 työntekijää, jonka takia opinnäytetyö on rajattu yhteen yksikössä työskentelevään tiimiin. Tiimi vastaa ylläpitoasiakkaiden palvelusta, tukemalla asiakkaita yrityksestä X hankkimissaan palveluissa. Käytännössä tämä tapahtuu asiakastuessa päivittäisellä asiakaspalvelulla sähköpostitse ja puhelimitse sekä käyttäen töiden kirjaus- ja seurantajärjestelmää. (Yritys X 2012.)

Asiakaspalvelu- ja järjestelmätuessa toimiva tiimi on valittu opinnäytetyön kohteeksi, koska opinnäytetyön tekijällä on läheinen suhde kyseiseen tiimiin. Opinnäytetyön tekijä työskentelee itse kyseisessä tiimissä ja hänellä on henkilökohtainen kiinnostus tiimin työ- ja esimiestyytyväisyyden nykytilaan sekä sen kehittämiseen. Toisena syynä valintaan on se, että asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden työtyytyväisyys heijastuu suoraan asiakaspalveluun. Työtyytyväisyydellä on suora vaikutus asiakastytyväisyyden muodostumiseen ja sitä kautta koko yrityksen menestymiseen.

## 1.2 Työn tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa yritys X:n HRM-järjestelmien asiakastuessa toimivan tiimin työtyytyväisyyden ja esimiestyytyväisyyden nykytila. Lisäksi työn tarkoituksena oli löytää työ- ja esimiestyytyväisyydelle kehittämiskohteita, jotka toimivat käytännön työkaluna tiimin esimiehelle.

Tämä opinnäytetyö tulee tarpeeseen, sillä kyseisessä, noin kolme vuotta toimineessa tiimissä, ei ole aikaisemmin tutkittu työ- ja esimiestyytyväisyyttä tiimitasolla. Yrityksessä on toki tehty koko henkilöstöä koskevia työhyvinvointimittauksia. Suomen yhtiössä työskentelee kuitenkin noin 3000 henkilöä, joten yksittäisen tiimin vastaukset eivät koko Suomen yhtiötä koskevassa työhyvinvointimittauksessa nouse esiin.

Lisäksi työ- ja esimiestyytyväisyystutkimuksen tarvetta lisää se, että kohdeyritys toimii globaaleilla markkinoilla ja on viimeisten vuosikymmenten aikana kokenut paljon muutoksia useiden yritysostojen ja fuusioitumisten myötä. Viimeisten kuukausien aikana muutoksia on ollut paljon: yrityksen omistajan vaihtuminen, YT-neuvottelut sekä tuleva organisaatoraken-



teen muutos. Lisäksi teknologian kehitys, työntekijöiden maantieteellinen hajaantuneisuus ja etätönn mahdollisuus ovat omiaan vaikuttamaan yrityksen tiimitoimintaan ja sitä kautta työtyytyväisyyteen.

## 2 Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys

Työhyvinvoinnin määrittelyyn ei ole olemassa yhtä ja oikeaa tapaa. Työhyvinvoinnin määrittelyä hankaloittaa se, ettei se ole konkreettinen asia. Työhyvinvointi on ihmisen henkilökohtainen kokemus, johon vaikuttaa esimerkiksi ihmisten erilaiset arvot. Lisäksi kokemus työhyvinvoinnista on riippuvainen yksilön henkilökohtaisista tunteista, mielialasta sekä fyysisestä olostaan. Esimerkiksi yksityiselämän muutoksilla on suora heijastus työhön. Siten jokainen ihminen kokee työhyvinvoinnin eri tavoin. (Ojala & Ahonen 2005, 28.)

Ojala ja Ahonen (2005, 27) ovat kuvanneet ihmisten toistuvia kuvauksia työhyvinvoinnista, joissa korostuvat juuri edellisessä kappaleessa mainitut yksilön kokemukset ja arvot.

Teoksessa on kuvattu ihmisten määrittelyjä työhyvinvoinnille seuraavasti:

- aamulla on kiva tulla töihin
- saa onnistua ja olla ylpeä työstään
- saa jatkuvasti uusia haasteita ja voi oppia uutta
- on hyvät työvälineet ja hyvä työterveyshuolto
- tuntee tekevänsä merkittävää työtä ja kokee olevansa arvostettu
- ihmiset jaksavat ja viihtyvät työssä kauemmin.

Työhyvinvointia määriteltäessä Ojalan ja Ahosen (2005, 27-28) mukaan kuitenkin olennaista on se, miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja vireystilaa, mutta toisaalta myös koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvointia voidaankin pitää ihmisten ja työyhteisön jatkuvana kehittämisenä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea iloa työstä.

Työtyytyväisyydelle on työhyvinvoinnin tavoin useita määritelmiä. Majuri (2012, 6-7) on määritellyt työtyytyväisyyden kuuluisan Locken mukaan. Hänen mukaansa työtyytyväisyys on yksilön työkokemuksista saama miellyttävä tai positiivinen tunnetila. Locke on kehittänyt niin kutsutun Hertzbergin kaksifaktoriteoriaan perustuvan työtyytyväisyysmallin. Kyseisessä mallissa työtyytyväisyyden käsite on jaettu kolmeen tasoon: sisäiseen, ulkoiseen ja yleiseen tyytyväisyyteen. Sisäinen työtyytyväisyys muodostuu sisäisistä tekijöistä, kuten esimerkiksi saavuttamisen tunteesta. Ulkoinen työtyytyväisyys muodostuu nimensä mukaisesti ulkoisista tekijöistä, kuten esimerkiksi tunnustuksesta. Yleinen työtyytyväisyys sen sijaan on näiden monien tekijöiden yhteissumma.

Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys tarkoittavat hieman eri asioita. Työhyvinvoinnilla pyritään mielekkääseen, sujuvaan, turvalliseen ja terveyttä edistävään työhön, työympäristöön ja työyhteisöön (Työterveyslaitos 2012). Työhyvinvointi pitää sisällään esimerkiksi työkykyä ylläpitävän toiminnan. Työkykyä ylläpitävästä toiminnasta, TYKY-toiminnasta, yleisin mieleen tuleva asia on henkilöstön virkistymispäivät. Niiden lisäksi se pitää kuitenkin sisällään kaiken toiminnan, jolla työnantaja ja työntekijä sisäisten ja ulkoisten yhteistyökumppaneidensa kanssa pyrkivät edistämään ja tukemaan työkykyä. (Hyppänen 2007, 154.)

Työtyytyväisyys on henkilön subjektiivinen kokemus työstä ja siihen liittyvistä asioista. Työtyytyväisyys kohdistuu siis lähinnä henkilön omaan kokemukseen itse työstä, työympäristöstä ja työyhteisöstä, osaamisesta ja motivaatiosta, palautteesta ja palkitsemisesta sekä esimiestyöstä ja työn organisoinnista. Omien tutkimusteni ja lukemani perusteella voidaan ajatella, että työtyytyväisyys on osa työhyvinvointia. Siksi tässä opinnäytetyössä pohditaan ensin työhyvinvoinnin muodostumista sekä sen merkitystä ja ongelmia, jonka jälkeen siirrytään pohtimaan itse työtyytyväisyyttä ja siihen vaikuttavia seikkoja.

## 2.1 Työhyvinvoinnin muodostuminen ja työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin muodostumista voidaan kuvata kuuluisan humanistisen psykologian teoriitikon Maslown tarvehierarkian tavoin. Maslow kehitti motivaatioteoriaansa vuonna 1943 ja sen mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian, jossa ylimpänä tavoitteena sekä eettisenä ihanteena on itsensä toteuttamisen motiivi, joka toimii inhimillisen toiminnan voimanlähteenä. Maslown motivaatioteoriasta on kehitetty malli työhyvinvoinnin portaista, jota on kuvattu useassa työhyvinvointiin liittyvässä teoksessa. Tässä työssä Työhyvinvoinnin portaat- mallia on kuvattu kuviossa 1. Rauramon mukaan psykofysiologiset tarpeet täyttyvät, kun työ vastaa työntekijän osaamista ja se mahdollistaa vapaa-aikaan. Näiden lisäksi välttämättömiä asioita ovat riittävä ja laadukas ravinto, liikunta sekä sairauksien ehkäisy ja hoito. Tällä portaalla työterveyshuollon rooli tukiorganisaationa on olennainen. (Rauramo 2008, 29, 35.)

Työhyvinvoinnin portaat mallin alimmalla tasolla kuvataan ihmisen fysiologiset perustarpeet, joita ovat muun muassa ravinnon, veden ja unen tarve. Nämä fysiologiset perustarpeet ovat perustana muille tarpeille. Jos nämä fysiologiset tarpeet jäävät tyydyttämättä, ne hallitsevat ihmistä ja kaikki muut tarpeet väistyvät (Rauramo 2008, 30.) Tätä tasoa voidaankin pitää työhyvinvoinnin perustana (Ojala & Ahonen 2005, 29).

Mallin toisella tasolla kuvataan turvallisuuteen liittyviä tarpeita. Työssä tarvitaan sekä fyysistä että henkistä turvallisuutta. Fyysistä turvallisuutta on esimerkiksi työympäristön ja työvälineiden turvallisuus sekä toimeentulon mahdollistava palkkaus. Henkistä turvallisuutta on esi-

merkiksi turvallinen työilmapiiri, joka toimii oikeudenmukaisesti ja, jossa vallitsee tasa-arvo eikä kiusata. Turvallisuutena voidaan pitää myös luottamusta siitä, että työ jatkuu.

Tällä portaalla järjestelmällisellä riskienhallinnalla sekä aktiivisella ja asianmukaisella työsuojelutoiminnalla on olennainen vaikutus. (Ojala & Ahonen 2005, 29; Rauramo 2008, 35.)

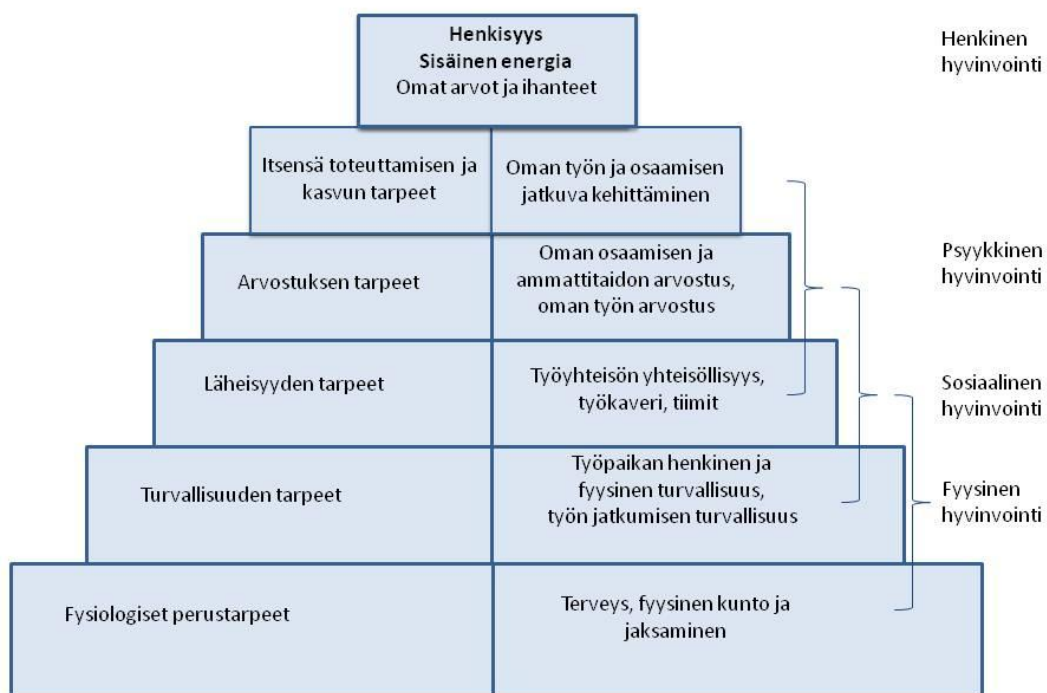
Kolmas taso kuvaa läheisyyden tarpeita. Jokainen ihminen tarvitsee läheisyyttä ja haluaa kuulua johonkin yhteisöön. Ihmissuhteet kuuluvat sosiaaliseen hyvinvointiin niin työpaikalla kuin myös sen ulkopuolella. Ihmissuhteet tukevat ihmisen sitoutumista työhön ja auttavat jaksamaan työssä. (Ojala & Ahonen 2005, 29.) Tämän portaan toteutumisen taustalla ovat työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet sekä tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen. Keskeisiä arvoja ovat työyhteisön avoimuus ja luottamus sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Tärkeitä seikkoja ovat myös esimies-alaisuudet, kokouskäytännöt sekä työn kehittäminen yhdessä. (Rauramo 2008, 35.)

Neljännellä tasolla kuvataan arvostuksen tarpeita. Työelämässä arvostus perustuu paljon osaamiseen ja ammattitaitoon. Arvostus luo turvallisuutta työelämässä ja tukee sosiaalista hyvinvointia. Osaaminen on taas kriteeri, jolla henkilöt valitaan tiimeihin ja työryhmiin. Osaamisella on siten vaikutuksena myös muiden tasojen tarpeisiin. (Ojala & Ahonen 2005, 30.) Maslown mukaan terveillä ihmisillä on tarve tai halu vakaaseen, korkeaan itsearvostukseen ja itsekunnioitukseen. Itsearvostus pitää sisällään luonteen lujisuuden, tavoitteiden saavuttamisen, riittävyyden, kunnioituksen, riippumattomuuden ja vapauden tunteen tai kokemuksen. Näiden lisäksi ihminen haluaa saavuttaa mainetta ja kunniaa, olla tunnettu, huomattu ja tärkeä. (Rauramo 2008, 32.) Arvostuksen tarpeeseen vaikuttavat hyvinvointia ja tuottavuutta edistävä missio, visio, strategia sekä eettisesti kestävät arvot, jotka näkyvät myös käytännön toiminnassa. Osa jokapäiväistä arkea ja toimintaa on myös oikeudenmukainen palka, palkka ja palkitseminen sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen. (Rauramo 2008, 35.)

Työhyvinvoinnin portaiden ylin eli viides taso kuvaa itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeita. Sellaisia ovat esimerkiksi halu kehittää itseään ja osaamistaan, luovuus sekä halu saavuttaa tiettyjä päämääriä ja tavoitteita. Yksilön ja yhteisön oppimisen ja osaamisen tukeminen edistävät itsensä toteuttamisen tarvetta. Yrityksen tavoitteena on itseään aktiivisesti kehittävä henkilöstö, joka ymmärtää elinikäisen oppimisen merkityksen. Osaamisen kehittämisellä tuetaan koko organisaation tavoitteita ja visiota. Sen avulla työ tarjoaa oppimiskokemuksia, oivaltamisen iloja sekä omien edellytysten hyödyntämistä. (Rauramo 2008, 35.)

Ojalan ja Ahosen (2005, 30) mukaan Maslown tarvehierarkian päälle voidaan asettaa vielä yksi ylempi eli kuudes taso. Se kuvaa ihmisen henkisyttä ja sisäistä voimaa, jolla tarkoitetaan ihmisen omia arvoja, motiiveja ja omaa sisäistä energiaa. Niillä on vaikutuksensa ohjaamaan henkilön innostusta ja sitoutumista eri asioihin. Tämä kuvaa pitkälti henkistä hyvinvointia.

Ihmisten vastuu omasta itsestään lisääntyy koko ajan ja oma hyvinvointi on viime kädessä riippuvainen omasta halusta ja itsestä, omista arvoista sekä ihanteista. Kukaan työnantaja ei voi parantaa työhyvinvointia ilman, että ihminen ei itse ole sitä halukas parantamaan. Henkinen hyvinvointi onkin kaiken perusta, sillä jos se pettää, horjuu myös kaikkien alempien tasojen tarpeet. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)



Kuvio 1: Työhyvinvoinnin portaat (Ojalan & Ahonen 2005, 29.)

## 2.2 Työhyvinvoinnin merkitys

Työhyvinvointiin panostaminen on tärkeää monesta eri syystä. Yrityksille on asetettu tiettyjä vaatimuksia työhyvinvoinnin hoitamiseen jo työolainsäädännössä. Lisäksi väestön ikääntyminen ja sen myötä tuleva työvoimapula uhkaavat kilpailukykyä. Työhyvinvoinnin avulla voidaan ihmiset saada jaksamaan ja viihtymään työssä entistä kauemmin. Lisäksi työhyvinvoinnin puute lisää yrityksen kustannuksia. (Ojala & Ahonen 2005, 35.)

Laki velvoittaa yritykset osittain työhyvinvoinnin hoitamiseen. Useilla viime vuosina tehdyillä lakimuutoksilla on tähdätty työympäristön ja työolosuhteiden parantamiseen. Näistä esimerkkejä ovat uudistettu työterveyshuolto- ja turvallisuuslainsäädäntö sekä tulevaisuudessa odotettava tapaturma- ja ammattitautilainsäädännön muuttaminen. Keskeisiä työhyvinvointitoimintaan liittyviä säädöksiä ovat Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, Työturvallisuuslaki, Laki

työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa, Työterveyshuoltolaki sekä Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta. Siten lain velvoittamana vähintään näiden perusasioiden tulisi olla kunnossa kaikilla työpaikoilla. (Ojala & Ahonen 2005, 35-36, 38-39.)

Työvoiman ikääntyminen lisää omalta osaltaan työhyvinvoinnin merkitystä. Ojala ja Ahonen mainitsevat kirjassaan Työhyvinvointi tuloksentekijänä (2005, 39), että tulevan 15 vuoden aikana työelämästä poistuu keskimäärin 59 vuoden iässä yli miljoona ihmistä. Vastaavasti uusia ihmisiä tulee samaan aikaan työelämään vain 800 000. Tämä merkitsee sitä, että vuodesta 2005 alkaen työelämästä on poistunut ja poistuu 20 000 ihmistä vuodessa. Lisäksi ihmisiä lomautetaan ja irtisanotaan laskusuhdanteista johtuen. Samanaikaisesti käydään kansainvälistä kilpailua uusista osaajista. Tässä kilpailussa yhtenä kilpailukeinona uusille osaajille tarjotaan mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä sekä yksilöllisyyttä ja yhteisöä, toisin sanoen työhyvinvointia. Tässä siis yksi syy, miksi työhyvinvoinnin merkitystä ei voida liiaksi korostaa.

Suomessa ikääntyminen on EU-maista kaikkein nopeinta. Ikääntyvällä työvoimalla on yrityksille erittäin suuri merkitys tulevaisuuden työelämän voimavarana. Turvatakseen kansallisen kilpailukykyyn, yritysten olisi tärkeää panostaa näiden ikääntyvien ihmisten pysymiseen työkykyisinä ja mukana mahdollisimman pitkään. Ikääntymisen ja siitä seuraavan työvoimapulan lisäksi iäkkäitä työntekijöitä tulisi pyrkiä pitämään työssä myös heidän arvokkaan hiljaisen tiedon ja kokemuksensa takia. (Ojala & Ahonen 2005, 40, 45.)

Työhyvinvoinnin puutteella on vaikutuksensa myös yrityksen kustannuksiin. Mikäli työntekijät eivät viihdy tai jaksa työssään, näkyy se sairauspoissaolojen lisääntymisenä. Keskimäärin sairauspoissaolot ovat noin 5 prosenttia palkkakustannuksista. Sairauspoissaoloista kolmasosa liittyy tutkimusten mukaan työpaikan toimintakulttuuriin (Lehtonen 2007, 5). Mikäli sairauspoissaoloja saataisiin vähennettyä, tuottavan työn määrä lisääntyisi yrityksissä sekä koko yhteiskunnassa. (Ojala & Ahonen 2005, 50-51.)

## 2.3 Työhyvinvointi ja yrityksen kilpailukyky

Ojalan ja Ahosen mukaan (2005, 69-70) kilpailukyky muodostuu kustannustehokkuudesta ja tuottavuudesta, laadusta ja asiakastyytyväisyydestä, innovaatiokyvystä, kyvystä solmia strategisesti onnistuneita kumppanuuksia ja rakentaa toimivia verkostoja sekä kyvystä houkutella ja rekrytoida osaajia ja pitää heidät. Jotta kilpailukykyinen yritys olisi kilpailukykyinen tuote- ja palvelumarkkinoilla, vaatii se kilpailukykyä myös työmarkkinoilla. Tämä perustuu siihen, että tyytyväisten asiakkaiden takana on aina tyytyväiset sekä työstään innostuneet työntekijät, jotka ovat kykeneviä tuottamaan tietynlaisia palveluja.

Otalan ja Ahosen mukaan (2005, 69-70) työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa näihin kilpailukykytekijöihin. Työhyvinvointi pienentää sairauspoissaolokustannuksia, tapaturmakustannuksia ja työkyvyttömyyskustannuksia ja vaikuttaa siten kustannustehokkuuteen, jolla puolestaan on vaikutuksensa tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Työhyvinvointi parantaa palvelutasoa, sillä työhyvinvoinnin taustalla on hyvä työtyytyväisyys, motivaatio ja työyhteisön ilmapiiri. Kun palvelutaso parantuu myös toiminnan laatu sekä asiakastyytyväisyys paranevat. Sitä kautta saadaan kilpailukykyä. Yhteinen osaaminen lisääntyy ja organisaation oppiminen paranee, jonka seurauksena syntyy uusia palveluja ja tuotteita. Ne taas mahdollistavat kilpailuedun säilymisen. Työhyvinvointi tukee lisäksi innostuksen ja sitoutumisen syntymistä, joka parantaa yrityksen imagoa niin haluttuna työpaikkana kuin myös yhteistyökumppanina. Tämä taas avaa markkinoita ja luo uusia mahdollisuuksia kilpailukyvyyn säilyttämiselle.

## 2.4 Työhyvinvoinnin ongelmat

Työyhteisöissä on monesti ongelmia sekä johtamisessa että työhyvinvoinnissa. Ongelmia voidaan selittää viimeisen muutaman vuosikymmenen aikana tapahtuvilla työelämän muutoksilla. Näitä muutoksia voidaan tiivistetysti sanoa olevan siirtyminen maaseutuyhteiskunnasta teolliseksi yhteiskunnaksi ja sitä edelleen tiedon- ja osaamisen yhteiskunnaksi. Nykyinen informaatioyhteiskunta on Juutin mukaan hajoamassa ja sen tilalle on nousemassa mediayhteiskunta, joka perustuu mielikuville. (Juuti & Vuorela 2002, 7-8.)

Muutokset ovat vaikuttaneet vahvasti töiden sisältöihin. Fyysisesti kuormittava, raskas ruumiillinen työ, on korvautunut henkisellä työllä. Myös henkiset työt kuormittavat ihmisiä niiden tietointensiivisen työn aiheuttamalla informaatioähkylä. Näiden lisäksi työhön liittyvät haittatekijät ja pahoinvoinnin muodot ovat myös muuttuneet. Aikaisempi teollisen yhteiskunnan raskas työ aiheutti fyysistä väsymystä ja pahimmillaan fyysisen toimeentulon hätää ja toistotyö virikkeettömyydestä aiheutuvaa tylsyyttä ja merkityksettömyyttä. Nykyihmisten työhön liittyvät haitat liittyvät kuitenkin liian suuresta informaatio- ja vuorovaikutuskuormituksesta aiheutuvaan stressiin, väsymykseen tai kyynisyyteen. (Juuti & Vuorela 2002, 10.)

Tutkimusten mukaan yli puolella työssäkävijöistä on työuupumukset oireita ja noin kymmenesosa työssäkävijöistä kärsivät työuupumuksesta. Työuupumuksella tarkoitetaan Juutin ja Vuorelan (2002,10) mukaan yhdistelmää jatkuvasta stressistä, väsymyksestä ja kyynisyydestä. Työuupumus on Juutin mukaan seurausta työelämän nopeista muutoksista, mutta myös siitä, etteivät työelämän työskentelytavat ole muuttuneet yhtä nopeasti kuin globaaliin maailmantalouteen sopeutuva organisaatioelämä usein teknisin välinein.

Työhyvinvoinnin ongelmana on myös se, että johtamiselle on nykypäivänä kasautunut suuri määrä paineita. Globaali talous vaatii yrityksiltä toiminnan kannattavuutta ja jatkuvuutta se-

kä uusia innovaatioita. Henkilöstön osaaminen on noussut tässä tilanteessa keskeiseksi strategiseksi tekijäksi. Organisaatioiden arjessa ihmisiä tärkeämmäksi on kuitenkin noussut tulos. (Juuti & Vuorela 2002, 11-12.)

Työkykyongelmiin voidaan käyttää niin kutsuttua Varhaisen puuttumisen mallia, jonka avulla työntekijöiden työssä jaksamista voidaan pyrkiä parantamaan. Varhaisen puuttumisen mallissa yritys määrittelee tietyt hälytysmerkit ja puuttumisrajat, jolloin työntekijän jaksamiseen puututaan. Nämä rajat ovat kaikkien työntekijöiden tiedossa ja niitä käytetään koko yrityksen jäsenille tasapuolisesti. Työkykyongelmiin puututaan yhdessä sovitun ja hyväksytyn toimintamallin mukaisesti. Hälytysmerkkeinä ja puuttumisrajoina voivat toimia esimerkiksi sairaspöissaoljen määrä, heikentynyt työsuoritus, alentunut työnlaatu, työajanhallinnan ongelmat kuten ylityöt, käyttäytymisen muutokset tai myöhästelyt. Näiden avulla työkykyä ja työssä jaksamista voidaan tukea oikea-aikaisesti, parantaa niitä, lisätä työyhteisön toimivuutta ja vähentää sairaspöissaoljen määrä sekä estää pysyvää työkyvyttömyyttä. Samalla työyhteisöön muodostuu kokonaiskäsitys työkyvystä ja tunnistetaan työkykyongelmat. (Lehtonen 2012, 12-13, 15, 24-25.)

### 3 Työtyytyväisyyden taustatekijät

Hyppäsen (2007, 151) mukaan Suomessa työskennellään keskimäärin 1700 tuntia vuodessa. Siitä johtuen ei siis ole samantekevää, minkälaista työtä tehdään ja minkälaisessa työympäristössä työskennellään. Seuraavissa luvuissa pohditaan, millainen vaikutus työllä, työyhteisöllä, motivaatiolla ja palkitsemisella on työtyytyväisyyden muodostumiseen.

#### 3.1 Työ itse

Työ toimii usein työssäkäyvien ihmisten elämän rytmittäjänä. Työ muokkaa ihmisen käsitystä omasta itsestään, kyvykkyydestään sekä persoonallisuudestaan. Työstä syntyvät kokemukset ja työn tapahtumat vaikuttavat koko ihmisen elämään. Vaikka työ- ja yksityiselämä ovat toisistaan erillisiä, ne kulkevat aina jollain tavoin käsi kädessä. Ihminen on kokonaisuus ja kaikki hänen elämänsä osat vaikuttavat toinen toisiinsa. Mikäli työssä menee huonosti, heijastuu se myös kotioloihin. (Viitala 2007, 15.)

Ihmiset pyrkivät luontaisesti etsimään kaikelle tekemiselleen merkityksiä ja selityksiä. Mikäli ihminen ei koe tekemistään merkitykselliseksi, ei hän sitoudu siihen. Työssä viihtyminen ja sen mielekkääksi kokeminen vaatii, että työ on riittävän haasteellista ja siinä on saavutettavissa olevat, hyväksytyt tavoitteet. Lisäksi työstä tulee saada palkkioita ja työympäristöön tulee olla tyytyväinen. Tällainen työ, joka sisältää edellä mainitut asiat, motivoi ihmisiä pyrkimään hyviin suorituksiin. (Viitala 2007, 16.)

Vuosikymmenten aikana on tutkittu paljon, sitä millainen on ihmisten mielestä hyvä työ. Yleisiä kriteerejä hyvälle työlle on pystytty määrittelemään, vaikkakin hyvä työ merkitsee eri ihmisille eri asioita. Tutkimusten mukaan hyvän työn tulisi olla sopivasti kuormittavaa sekä psyykkisesti että fyysisesti. Kuormituksen tulisi olla kohtuullista, mutta kuitenkin sellaista, että se mahdollistaa tietojen, taitojen ja kykyjen jatkuvan kehittymisen. Hyvän työn tulisi olla rakenteeltaan kokonaista sekä syklisesti että hierarkkisesti. Työn tulisi siten sisältää suunnittelua, toteuttamista, arviointia sekä organisointia sekä luovia, älyllisesti haastavia osia, mutta myös suorittavia ja rutiininomaisia tehtäviä. Sisällöltään hyvän työn tulisi olla monipuolista ja vaihtelevaa sekä antaa ihmiselle riittävästi vapautta ja itsenäisyyttä. Hyvä työ on myös merkityksellistä ja yksilö kokee, että hänellä ja hänen työpanoksellaan on merkitystä muiden työntekijöiden työlle. Lisäksi hyvä työ sisältää vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa ja palautteen saamista työstä. (Viitala 2007, 17-18.)

Tyytyväisyyttä työelämään on pyritty kehittämään kansallisella työelämän kehittämisohjelmalla. Kyseisessä ohjelmassa tehdyn tutkimuksen mukaan suomalaisten ihannetyöpaikka sisältää seuraavat piirteet: työpaikan ilmapiiri on tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen, palkitus- ja palkkapolitiikka on oikeudenmukainen, jokainen kokee työnsä olevan tarkoituksellista, työn tavoitteet ovat kaikille selvät, jokaisella on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työpaikan tavoitteisiin ja kehittämiseen, ilmapiirissä vallitsee avoimuus ja luottamus, tietoa on riittävästi saatavilla, jokaisella on mahdollisuus hyviin työolosuhteisiin ja tarpeellisiin työvälineisiin sekä työ- ja yksityiselämä on mahdollista yhdistää. (Hyppänen 2007, 152.)

Tuoreen tutkimuksen mukaan suomalaiset ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin ruotsalaiset. Tutkimuksesta ilmeni, että puolet suomalaisista kokee olevansa erittäin tyytyväinen työhönsä. Tutkimuksessa haastateltiin 2500 18-65-vuotiasta työssäkäyvää suomalaista. Kaikkien vastaajien tyytyväisyydelle yhteinen nimittäjä oli itsensä toteuttamisen tunne. Lisäksi positiivisen palautteen koettiin korvaavan usean työn haitat. (Taloussanomien 2012.)

### 3.2 Työyhteisö

Työyhteisöllä tarkoitetaan ihmisten muodostamaan yhteenliittymää, jolla on yhteinen tavoite, esimies, voimavarat, työn ja vallan jako ja yhteiset toimintatavat (Valtiokonttori, 2007). Pekka Järvinen on kuvannut toimivan työyhteisön temppelinä, jota voidaan tarkastella kuvios-  
ta 2. Toimivan työyhteisön temppelin perustana on työyhteisön selkeä perustehtävä. Temppelin pilareina toimivat työntekoa tukeva organisaatorakenne, johtamistapa, töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja jatkuva arviointi. (Ojala & Ahonen 2005, 153.)





Kuvio 2: Toimivan työyhteisön temppeli (Ojala & Ahonen 2005, 153.)

Työyhteisön johdon tehtävänä on huolehtia, että organisaation rakenteet ja johtamistavat tukevat työn tekemistä. Vastaavasti esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että hänen oma johtamistapansa auttavat ihmisiä onnistumaan. Esimiehen tehtäviin kuuluukin töiden järjevä organisointi, yhteisten pelisääntöjen luominen ja niiden noudattamisesta huolehtiminen. Tällöin jokainen työntekijä tietää, mitä hänen tulee tehdä, mitä häneltä odotetaan ja millä tavoin työt tehdään. Esimiehen tulee myös kannustaa työyhteisön jäseniä avoimeen ja hyvään keskinäiseen vuorovaikutukseen. Esimiehen tulee myös jatkuvasti seurata ja arvioida kaikkea tätä toimintaa turvataksaan liiketoiminnan menestymisen ja työyhteisön toimivuuden. (Hypänen 2007, 152.)

### 3.3 Motivaatio

Motivaatio on peräisin alun perin latinankielisestä sanasta *move*, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin sanan tarkoitusta on laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaatio koostuu motiiveista, jotka yleensä viittaavat tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkoihin ja rangaistuksiin. Ne toimivat siten ihmisten yleisen käyttäytymisen suunnan antajina. (Ruohotie 1998, 37.)

Motivaatio on motiivien aikaansaama tila, joka luo tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä. Se kuinka paljon motivaatiota on, vaikuttaa siihen, miten innokkaasti ihminen käyttää voimavarojaan tavoitteidensa saavuttamiseen. (Kauhanen 2009, 112.) Menestyksellisessä liiketoi-

minnassa on tärkeää saada työntekijät kiinnostumaan ja motivoitumaan liiketoiminnallisista tavoitteista. Tämä perustuu siihen, että motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät pääsevät parempiin suoriin ja siten myös parempiin tuloksiin. (Hyppänen 2007, 128.)

Motivaatiosta on tehty useita tutkimuksia, joista tunnetuin on jo aikaisemminkin mainittu Maslown tarvehierarkia. Maslown tarvehierarkian mukaan ihmiset tyydyttävät tarpeensa tietyssä järjestyksessä. Alempien tarvehierarkian portaiden tulee olla tyydytetty ennen ylemmän tason tarpeita. Mikäli alemman tason tarve jää jostain syystä tyydyttämättä, henkilön motivaatio suuntautuu sen portaan tarpeiden täyttämiseen. (Hyppänen 2007, 128.)

Maslown tavoin motivaatiota on tutkinut myös Frederik Herzberg. Hän kehitti niin sanotun Herzbergin 2-faktoriteorian. Herzbergin tutkimusten mukaan työtyytyväisyyttä saavan aikaan saavutukset, tunnustus, työ sinänsä, vastuu ja kasvu. Huonosti hoidettuna tyytymättömyyttä ja hyvin hoidettuna merkityksellömyyttä aiheuttavat yrityspolitiikka ja hallinto, suhteet työnjohtoon, palkka, suhteet työtovereihin, henkilökunnan elämäntilanne, suhteet alaisiin, status sekä turvallisuus. Siten Herzbergin teorian mukaan palkkauksella on olennainen vaikutus tyytymättömyyden poistamisessa. (Kauhanen 2009, 112.)

Herzbergin teoria poikkeaa tässä suhteessa aiemmin käsitellyn Maslown tarvehierarkiaan, jossa palkan kannustearvo häviää sen jälkeen, kun elämälle tärkeät fysiologiset tarpeet ja turvallisuuden tarve on tyydytetty. Herzbergin tutkimuksen johtopäätös oli, että työtyytyväisyyttä lisääviä toimenpiteitä tulisi käyttää henkilöstön motivoimiseksi parempia työsuorituksia varten ja tyytymättömyyttä aiheuttavia asioita tulisi pyrkiä poistamaan. (Kauhanen 2009, 112.)

Koska motivaatio vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen ja suoriin, on esimiestyön tärkeä osa-alue motivoida henkilöstöä sekä luoda sille edellytykset (Hyppänen 2007, 128). Se, että tuntee henkilöstön keskimääräisen motivaation, ei kuitenkaan riitä. Sen sijaan organisaatiossa tulisi tunnistaa eri-ikäisten ja eri sukupolviin kuuluvien sekä eri koulutuksen omaavien henkilöiden motivaatio. Lisäksi erilaisilla kulttuuritaustoilla voi olla omat vaikutuksensa ihmisen motivaatioon. (Kauhanen 2009, 114.)

Motivaatio voikin olla monen suuntaista, kuten eettisesti suuntautuvaa, turvallisuushakuista, urakeskeistä tai työkeskeistä. Eettisessä suuntautumisessa keskeistä on nimensä mukaisesti työnantajan eettinen toiminta ja työn yhteiskunnallinen merkityksellisyys. Turvallisuushakuisilla taas työnteon tärkein tarkoitus on rahan ansaitseminen. Urasuuntautuneet odottavat vaikutusvaltaa ja taloudellista menestymistä ja työkeskeiset arvostavat omaa asiantuntemuksellista kehittymistään. (Kauhanen 2009, 114.)

Motivaatio koostuu ulkoisesta ja sisäisestä motivaatiosta. Niiden sisällöt ovat erilaisia, mutta ne toimivat kuitenkin toisiaan täydentävästi ja samanaikaisesti. Sisäisessä motivaatiossa syyt käyttäytymiselle ovat sisäisiä ja ne ovat yhteydessä itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeen tyydytykseen. Sen sijaan ulkoinen motivaatio on riippuvainen ympäristöstä. Ulkoisen motivaation syy tulee joltain muulta kuin ihmiseltä itseltään. Ulkoinen motivaatio on yhteydessä yleensä turvallisuuden tai yhteenkuuluvuuden tarpeiden tyydyttämiseen. (Ruohotie 1998, 38.)

Ulkoinen ja sisäinen motivaatio eroavat toisistaan sisältönsä lisäksi myös kestoaltaan. Ulkoisen motivaation palkkiot ovat yleensä lyhyt kestoisia ja tarpeita niiden saamiseksi voi esiintyä usein. Sen sijaan sisäisen motivaation palkkiot ovat usein pitkäaikaisia ja ne voivat toimia pysyvinä motivaation lähteinä. Siten sisäisen motivaation palkkiot ovat yleensä tehokkaampia kuin ulkoisen. Näiden palkkioiden erottaminen ei kuitenkaan aina ole helppoa ja suoraviivaista. (Ruohotie 1998, 38-39.)

Vuonna 2004 Suomessa tehdyssä kauppakorkeakoulun motivaatiotutkimuksessa motivaatiotekijät on jaettu edellä mainitun mukaisesti sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Tutkimuksen mukaan sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat muun muassa tunteet työn tarkoituksellisuudesta ja itsensä toteuttamisesta, vapaudesta, dynaamisuudesta ja tapahtumisesta, edistyksestä ja henkilökohtaisesta kasvusta, oivalluksen kautta syntyvästä ilosta sekä yhteenkuuluvuudesta työyhteisön kanssa. Ulkoisiksi motivaatiotekijöiksi paljastui raha, edut ja asema. Raha motivaatiotekijänä sisältää sekä säännöllisen palkan että myös tulokseen tai suoritukseen perustuvat palkkiot ja lisät. Edut motivaatiotekijänä taas sisältää organisaation henkilöstölleen tarjoamat edut, jotka liittyvät esimerkiksi ruokailuun, terveyteen, liikuntaan ja ostoetuihin. Asemaan kuuluvat tekijät liittyvät titteleihin, valtaan ja vastuuseen. (Hyppänen 2007, 130.)

Huomioitavaa on kuitenkin, että ihmiset arvostavat ulkoisia motivaatiotekijöitä eri tavoin. Siksi esimiehen olisikin tärkeää tunnistaa johdettavistaan ne henkilöt, joille ulkoiset motivaatiotekijät ovat erityisen tärkeitä. Vaikka rahallinen palkka työstä on jokaiselle työntekijälle tärkeä, ei se kuitenkaan ole ainoa motivaatioon vaikuttava tekijä. Motivaation syntymiseen ja sen vahvuuteen vaikuttaa monta muutakin tekijää, joihin voidaan pitkälti vaikuttaa esimiestyön ja esimiesosaamisen kautta. Siten esimiestyön rooli korostuu henkilöstön motivoinnissa ja on siten olennaisessa osassa liiketoiminnan menestymisen kannalta. (Hyppänen 2007, 130-131.)

### 3.4 Palkitseminen

Palkitseminen on laaja kokonaisuus, joka voidaan jakaa taloudelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Taloudellinen palkitseminen taas voidaan jakaa edelleen suoriin ja epäsuoriin

palkitsemiskeinoin. Perinteisin ja yleisin taloudellinen suora palkitsemiskeino on peruspalkka. Sen lisäksi suoraa palkitsemista voi olla suorituspalkka kuten tulospalkkiot tai osakeoptiot sekä taitolisä kuten esimerkiksi kielilisa. Lakisääteisiä taloudellisia epäsuoria etuja ovat Suomessa rahapalkkaan liittyvät erilaiset sosiaaliturvaetuudet, kuten työeläke, sairausvakuutus, tapaturmavakuutus sekä työttömyysvakuutus. Vastaavasti vapaaehtoisia etuja ovat erilaiset vakuutukset kuten eläke-, matka- ja sairaskuluvakuutukset sekä erilaiset luontoisedut kuten auto- tai ateriaetu. Aineettomia palkkioita ovat urapalkkiot, kuten itsensä kehittäminen ja työ itsessään sekä sosiaaliset palkkiot, kuten kiitokset ja tunnustukset ja julkinen tunnustus. (Kauhanen 2009, 115-116.)

Palkkakannusten merkitys vaihtelee eri ryhmien välillä. Yksilön tarpeiden voimakkuus vaikuttaa palkan merkitykseen. Ihmisille, jotka pyrkivät tyydyttämään perustarpeitaan, palkan suuruudella on olennainen merkitys. Lisäksi palkan suuruus vaikuttaa sen merkitykseen. Mitä enemmän palkkaa saadaan, sen pienemmäksi sen merkitys muuttuu. Työluonne ja ammattitaso vaikuttavat palkan merkitykseen siten, että sen suhteellinen merkitys heikkenee lähen-tyessä organisaation ylimpää johtoa. Ne ihmiset, joilla on halu menestyä, työskentelevät lu- jaa taloudellinen palkkio mielessään. Se ei johdu palkasta tai työstä, jota suoritetaan vaan itse rahasta. Voidaan siis sanoa, että varallisuuden lisääntyessä sen merkitys kannusteena heikkenee. Kuitenkin ihmiset, joilla on vahva suoritustarve, motivoituvat pääosin saavutuksista. (Kauhanen 2009, 119.)

Palkan kannustavuuden perustana on, että sen avulla voidaan tyydyttää useanlaisia tarpeita. Raha ei tyydytä ainoastaan työntekijöiden perustarpeita tai lisää turvallisuuden tunnetta, vaan sen avulla voidaan tyydyttää myös arvostuksen ja vallan tarpeita sekä suoritustarpeita. Työ voidaan sitoa työsuoritukseen, jolloin siitä tulee suorituksen mitta ja, jolloin se voi lisätä myös sisäistä motivaatiota. (Kauhanen 2009, 117.)

Palkitsemisjärjestelmä on hyvin suunniteltuna tehokas tapa parantaa yrityksen kilpailukykyä, tuottavuutta sekä työelämän laatua. Taloudellisella palkitsemisella voidaan houkutella organisaatioon potentiaalisia työnhakijoita, pitää hyvät työntekijät organisaatiossa, saada kilpai- luetua, lisätä tuottavuutta, tukea organisaation strategisia tavoitteita sekä vahvistaa ja mää- ritellä organisaation rakennetta. Oleellisinta palkitsemismuotojen monipuolisuuden ja run- sauden sijaan on kuitenkin se, miten palkitsemisjärjestelmä toimii käytännön johtamisen vä- lineenä. Toimiva palkitsemisjärjestelmän salaisuutena onkin yleensä sen kytkeytyminen orga- nisaation strategiaan. (Hyppänen 2007, 135; Kauhanen 2009, 117.)

#### 4 Esimiestyö ja johtaminen

Esimiestyö on laaja kokonaisuus, joka sisältää monia velvollisuuksia, vastuita ja osaamisen alueita. Esimiestyö on hyvää henkilöstöjohtamista, jossa toimitaan sekä yksilöiden että ryhmien kanssa. Se on myös osaamista, jonka avulla selvittää lakipykälästä, muutostilanteista ja liiketoiminnan paineista. Esimiestyössä vastataan myös asiakas- ja verkostosuhteista. (Hypänen 2007, 7.)

Työyhteisön sujuva toiminta ja työntekijöiden hyvinvointi edellyttävät hyvää johtamista. Hyvien tuloksien taustalla on aina innostunut, osaava ja terve henkilöstö. Kannustavan ja työntekijöiden toimintaa tukevan johtamisen avulla työntekijöiden innokkuus ja osaaminen kehittyvät korkealle tasolle. (Juuti & Vuorela 2002, 7.)

Johtamisella on kasautunut nykypäivänä suuri määrä paineita. Globaali talous edellyttää toiminnan kannattavuutta ja tehokkuutta sekä jatkuvia innovaatioita. Tässä kohtaa henkilöstön osaamisesta on tullut keskeinen strateginen tekijä. Organisaatiot ovat alkaneet kilpailla aineettoman osaamispääoman avulla. Tämä aineeton pääoma on vain ihmisillä ja organisaation kulttuuriin varastoituneena. Samalla johtamisen vastuulla on ihmisten osaaminen ja hyvinvointi sekä organisaation kehittäminen. Huomioitavaa on, että tämä tehdään nykypäivänä ikääntyvän väestön kesken ja suuren työkuorman alla uupuvan henkilöstön kanssa. (Juuti & Vuorela 2002, 11.)

Pentikäisen (2009, 13-14) mukaan esimiestyö jakautuu kahteen toisistaan poikkeavaan tehtäväalueeseen, joita ovat asiajohtaminen ja ihmisjohtaminen. Asiajohtamisessa tärkeintä on työn johtaminen. Sen lisäksi se sisältää tavoitteiden asettamista ja toteutuman mittaamista, henkilö- ja tehtäväjärjestelyjä, työnopastusta, työohjeiden antoa, työsuojelua, työtuntien seurantaa ja hyväksyntää, palkkatietojen tarkastusta, tarviketilauksia, laskujen tarkastusta ja hyväksymistä sekä raportointia. Ihmisjohtaminen sen sijaan keskittyy osaamisen kehittämiseen, innostamiseen, suunnan luomiseen, yhteisiin tavoitteisiin, luottamuksen ja sitoutumisen syntymiseen, muutoksiin ja innovaatioihin (Työturvallisuuskeskus 2012).

Nykyisissä tiimimäisissä prosessiorganisaatioissa korostuu asiajohtamisen sijaan ihmisten johtaminen (Juuti & Vuorela 2002, 12). 1970-luvulta lähtien uuden henkilöstön rekrytoinnin lisäksi huomiota on alettu kiinnittää myös työvoiman vaihtuvuuteen ja sen pienentämiseen sekä siihen, että työntekijöistä on pidettävä kiinni myös muulla tavoin kuin rahalla. Yrityksissä on alettu ymmärtää, että työntekijät, jotka tekevät monipuolista ja vaihtelevaa työtä ja joilla on mahdollisuus oman työnsä kehittämiseen, viihtyvät työssä paremmin kuin yksitoikkoista työtä tekevät. Ihmisten hyvinvointiin on alettu investoida, sillä sen on ymmärretty tulevan huomattavasti yritykselle halvemmaksi kuin uusien työntekijöiden palkkaaminen ja koulutta-

minen. Sen seurauksena on alettu kehittää palkan lisäksi erilaisia hyvästä suorituksesta palkitsevia kannustusjärjestelmiä, kehitys- ja laaturyhmiä, vastuualueiden laajennuksia, kehityskeskusteluita sekä esimiesten koulutuksia. (Pentikäinen 2009, 15.)

Kuten jo aikaisemmin todettiin, johtamisen suunta on muuttunut asiajohtamisesta ihmisten johtamiseen. Sen lisäksi ihmisten johtamisessa ollaan siirtymässä työntekijöiden valvonnasta ja ohjaamisesta työsuoritusten tukemiseen. Ihmisten työsuoritusten tukemisesta onkin tullut esimiehen työn keskeisin asia ja menestystekijä. Tämä johtuu siitä, että jokainen työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija ja palvelee sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita ratkaisten heidän ongelmiaan. Tällaisten ongelmanratkaisuprosessien ratkaisu on asiakkaan ja asiantuntijan yhteinen tuotos eikä esimies tällaisessa tapauksessa voi omaksua alaisiaan paremmin ongelman ratkaisijan roolia. Siten esimiehen ei ole järkevää pyrkiä valvomaan tai ohjaamaan henkilön työsuoritusta liikaa. Jokaisella työntekijällä on kuitenkin yleensä pyrkimys onnistua työssään. Esimiestä tarvitaan, kun kaikki ei kuitenkaan suju niin hyvin. Tällöin tarvitaan esimiehen auttavaa, rakentavaa ja lämminhenkistä otetta tukemaan henkilön työsuoritusta. (Juuti & Vuorela 2002, 12-13.)

Esimiehen toiminnalla on olennainen vaikutus ihannetyöpaikan luomiseen (Hyppänen 2007, 152). Johtamiseen on monta erilaista tapaa, mutta vain hyvä johtaminen luo työyhteisöön hyvän ilmapiirin. Yleisenä ohjeena voidaan sanoa hyvälle ja henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle se, että esimies keskustelee alaistensa kanssa ja huomioi heidän mielipiteensä. Ilman yhteisiä keskusteluja ei esimies voi tietää alaistensa työtä ja siihen mahdollisesti liittyviä ongelmia. (Juuti & Vuorela 2002, 18-19.) Lisäksi esimies voi vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin muun muassa kohtelemalla henkilöstöä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti, pitämällä säännöllisesti kehityskeskusteluja sekä järjestämällä yhteisiä palaverieja, joissa viestitään, kehitetään yhdessä asioita ja toimintatapoja, seurataan asioiden kehittymistä sekä työn kuormittavuutta. (Hyppänen 2007, 152).

Esimiestyön tärkeimpiä tehtäviä Hyppäsen (2007, 11) mukaan on varmistaa töiden ja yhteistyön sujuminen, tukea ihmisten kehittymistä, arvioida ja kehittää osaamista, huolehtia motivaatiosta, kannustaa ja antaa palautetta, hyödyntää erilaisuutta, huolehtia jaksamisesta, varmistaa henkilöstön sitoutuminen, kehittää toimintaa, varmistaa toimivat palaverit ja hyvä tiedonkulku, asettaa selkeitä tavoitteita, seurata tuloksia ja huolehtia ilmapiiristä. Seuraavissa kappaleissa käsitellään näihin liittyen työn organisointia, osaamisen kehittämistä, palautteenantoa sekä viestintää.

#### 4.1 Työn organisointi

Muuttuva markkina- ja taloustilanne pakottavat organisaatiot pohtimaan henkilöstön määrään, organisaation rakenteeseen, työnjakoon sekä henkilöiden tehtäviin ja vastuualueisiin liittyviä asioita, jotta organisaatiot pystyvät sopeutumaan koko ajan muuttuviin tilanteisiin. Töitä voidaan organisoida uudelleen myös tulevaisuutta varten osana organisaation kehittämissuunnitelmaa. Sen tavoitteena on entistä parempi asiakastyytyväisyys, toimivuus, joustavuus, tuottavuuden kehittäminen, työmotivaatio sekä henkilöstön tyytyväisyys. (Kauhanen 2009, 47.)

Menestyäkseen kilpailussa organisaation tarvitsee kehittää jatkuvasti tuottavuutta, sillä se ei kehity itseksensä. Tuottavuutta määriteltäessä verrataan tuotosta siihen tarvittuun työmäärään tai muuhun panostukseen. Kehittäessä tuottavuutta ihmisen fyysinen ja henkinen kapasiteetti ovat kuitenkin rajoittava tekijä, joka tulee kaikissa olosuhteissa aina huomioida. Työn tulisikin aina tuottaa työntekijälle haluamaa elämänsisältöä ja tyydytystä. Siten työkokonaisuuksien kehittämiseen onkin kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Jokaisen työntekijän tulisikin tuntea työnsä tavoitteet ja niiden on oltava ymmärrettävät ja hyväksyttävät. (Kauhanen 2009, 49.)

##### 4.1.1 Työn organisoinnin menetelmät

Työn organisoinnin menetelmän jaetaan Kauhasen (2009, 50) mukaan työkiertoon, työn laajentamiseen ja rikastamiseen sekä työajan, työpaikan ja työvälineiden määrittelyyn ja antamiseen.

Puhuttaessa työkierrosta tarkoitetaan, että työntekijä siirtyy sovituksi ajaksi ja sovitussa järjestyksessä joko samantasoisesta tai eritasoisesta tehtävästä toiseen tehtävään ja palaa kierroksen lopussa ensimmäiseen työtehtäväänsä. Usein työntekijä vaihtaa työkierrossa myös fyysisesti työpistettään. Työkierron tavoitteena on tuoda vaihtelua lyhyisiin ja yksitoikkoisiin työvaiheisiin ja ehkäistä työntekijän yksipuolista rasittumista. Hyviä esimerkkejä, joissa työkiertoa käytetään paljon, on kirjastotyö sekä hotelli-ravintolan työ. (Kauhanen 2009, 50.)

Työn laajentamisella tarkoitetaan työn vaatimien taitojen ja työkokonaisuuksien kehittämistä yhdistelemällä toisistaan erottuvia tai irrallaan olevia usein samaan prosessiin liittyviä työtehtäviä ja osatehtäviä uusiksi ja laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Työn laajentaminen on prosessi, jossa yksittäiset työntekijät tekevät samaan työketjuun kuuluvia eritasoisia työvaiheita. Työn laajentamisella pyritään lisäämään vaihtelevuutta, pidentämään työsuorituksen kestoa ja lisäämään työntekijöiden vastuuta työn laadusta. Työn laajentaminen lisää työntekijöiden tai-

tovaatimuksia, jossa korostuu perusteellinen työhön opastus ja osaamisen kehittäminen. Samalla myös työkokonaisuus kasvaa. (Kauhanen 2009, 50-51.)

Työn rikastuttamisesta puhuttaessa tarkoitetaan työn pystysuoraa vaativuutta ja itsenäisyyttä lisääviä toimenpiteitä. Se vaatii aina tietojen ja taitojen lisäämistä, jolloin koulutuksen painoarvo kasvaa. Työn rikastuttaminen tarkoittaa esimerkiksi esimiesten ja asiantuntijoiden vallan ja vastuun siirtämistä työntekijöille. Tällä pienennetään työn suunnittelun ja toteuttamisen kuilua. Työn rikastuttaminen vaatii työntekijöiltä kuitenkin laajoja tietoja, monitaitoisuutta, itsenäistä ajattelua ja päätöksentekokykyä. (Kauhanen 2009, 51.)

Työn organisoinnissa tärkeä asia on myös työaika. Normaalin työajan, 8 tunnin työpäivä 5 päivänä viikossa, lisäksi työaikoja voidaan organisoida eri tavoin. Työaikoja voidaan yksilöllistää, jolloin kaikki työntekijät tekevät työtä eri aikoina ja eripituisissa jaksoissa. Työaikoja voidaan myös vaihdella, jolloin työpäivän pituus ja ajoitus vaihtelevat päivä- tai viikkotasolla. Lisäksi työaikoja voidaan porrastaa, jolloin työaika sijoittuu ilta-, yö- tai viikonloppuaikoihin. Työaikojen organisointi muun kuin normaalin työajan tavoin on lisääntynyt, sillä organisaatiot haluavat palvella asiakkaitaan silloin, kun asiakkaille sopii. (Kauhanen 2009, 52.)

#### 4.1.2 Etätyöskentely

Organisaation toiminnan kannalta entistä harvempi työ on paikkaan sidottu. Etenkin toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden työt voidaan tehdä useimmiten työnantajan toimitilojen ulkopuolella. Tärkein töiden suorittamispaikka on kuitenkin edelleen työnantajan toimitilat, mutta nykyaikaisen tietotekniikan ja tietoliikenteen vuoksi etätöiden tekeminen on lisääntynyt voimakkaasti. (Kauhanen 2009, 55.)

Etätyöskentelyllä tarkoitetaan työtä, jossa henkilö tekee vähintään yhden päivän kuukaudessa etätyötä (Kauhanen 2009, 55). Etätyö on vapaaehtoisuuteen perustuva, joustava työn organisointitapa, joka tuo joustoa työhön ja toimii yhtenä keinona työn organisoinnin nykyaikaistamisessa ja työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Etätyö vaatii kuitenkin hyvää työn suunnittelua ja johtamista. Etätyössä työ suoritetaan siellä, missä se on työntekijän, työnantajan tai työtehtävän kannalta tehokkainta ja tarkoituksenmukaisinta. Etätyötä tehdään työpaikan ulkopuolella kuten esimerkiksi kotona tai liikkuvana työnä matkoilla. (Akava ry, 2012; KT Kuntatyönantajat 2011.)

Etätyöskentely vaatii aina, että siitä on sovittu työnantajan ja työntekijän kesken (Kauhanen 2009, 54-55). Suomessa etätyön tekemistä on pyritty kannustamaan. Suomen hallitus on hyväksynyt vuonna 2006 periaatepäätöksen etätyön edistämiseksi. Siinä linjataan toimenpiteitä, joilla etätyötä voidaan kehittää. Toimenpiteet kohdistuvat lähinnä johtamiseen ja etätyön



tekniisiin edellytyksiin. Niiden tavoitteena on työelämän laadun ja tuottavuuden parantaminen. (KT Kuntatyönantajat 2011.) Etätyöskentelyn yleistymisen suurimpana esteenä on esimiehen ja työnantajan asenteet. Usein halutaan, että työntekijä on työpaikalla mahdollisimman paljon läsnä riippumatta työn luonteesta. Työn luonteeseen ja työn tuloksiin kiinnitetään vähän huomiota. Fyysinen läheisyys luo kuitenkin mahdollisuuksia kaikkien ammattitaidon ja osaamisen hyödyntämiseen. Lisäksi yhteishengen syntymisessä fyysinen läheisyys on vaatimuksena. Etätyöskentely on kuitenkin yleistymässä entisestään. (Kauhanen 2009, 54-55.)

#### 4.2 Osaamisen kehittäminen

Nykyisessä ympäristön muutosvauhdissa organisaatioiden on nojaututtava strategioissaan uusiin menestystekijöihin. Perinteiset hintaan, kustannuksiin ja erilaistamiseen pohjautuvat strategianäkemykset eivät sellaisenaan enää riitä takaamaan yrityksen kilpailuedun säilymistä. Keskeisiksi kilpailuvalteiksi onkin siten noussut uusiutuminen, osaaminen ja oppiminen sekä valmius nopeisiin muutoksiin. Osaaminen ja oppiminen ovat kriittisiä yrityksen menestystekijöitä. Muuttuvassa työelämässä tarvitaankin ihmisiä, joilla on kyky, halu ja tahto jatkuvasti oppia uutta. (Ruohotie 1998, 7, 15.)

Osaamisen kehittäminen on yksi osaamisen johtamisen osa-alue (Hyppänen 2007, 110). Osaamisen kehittäminen on yksilön ja työyhteisön välisen suhteen jatkuvaa vaalimista. Osaamisen kehittäminen alkaa työhönottotapahtumassa perehdyttämisen myötä ja jatkuu koko henkilön työuran ajan eläkkeelle siirtymiseen saakka. Se sisältää sekä yksilön oman ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä, mutta myös hyvän, kehittävän ja arvostavan suhteen luomista ihmisen ja organisaation välille. Koko organisaation osaamisen kehittäminen alkaa osaamisten tunnistamisella ja määrittelyllä, jonka jälkeen arvioidaan nykyistä osaamista verraten sitä tulevaisuuden tarpeisiin. Lopuksi valitaan kehittämistoimenpiteet, tuetaan oppimista ja suoritetaan oppimistulosten seuranta ja arviointia. (Hyppänen 2007, 110-111; Juuti & Vuorela 2002, 41.)

Kun kehitystarve on määritelty, tulee valita siihen sopiva menetelmä. Valittaessa menetelmää, tulee huomioida kehittämisen tavoite, aikataulu, resurssit sekä oppijan omat oppimistyyli. Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä on olennainen. Esimies voi kartoittaa henkilöstön kehittämistarpeita ja kehittymishalukkuutta kehityskeskusteluissa, laatia tiimensä kanssa osaamiskartoituksia tai suunnitella osaamisen kehittämistä yhdessä. Esimies voi suunnitella kehittämis- ja koulutustoimenpiteitä, tiedottaa tarjolla olevista kehittymismahdollisuuksista sekä kannustaa alaisiaan kehittämään itseään sovitun mukaisesti. Esimies voi myös huomioida hyvät suoritukset antamalla palautetta tai muuta tunnustusta. (Hyppänen 2007, 111.)

#### 4.2.1 Osaamisen kehittämismenetelmät

Henkilöstön ja osaamisen kehittämiseen on tarjolla monenlaisia tapoja (Hyppänen 2007, 111). Näissä tulee kuitenkin huomioida, että oppimista tapahtuu koko työelämän ajan erilaisissa tilanteissa eivätkä ne kaikki vaadi erillisiä järjestelyjä tai rahaa. Työelämässä tapahtuvaa oppimista voidaan esittää Dohmenin mukaan. Siinä työelämässä tapahtuva oppiminen jaetaan neljään eri tyyppiin. (Viitala 2007, 187.)

Ensimmäinen niistä on formaali oppiminen, mikä tapahtuu koulutusorganisaatioiden piirissä. Siinä opiskelu on määrämuotoista ja johtaa useimmiten tutkintoon tai opintokokonaisuuden suorittamiseen. Siitä osoituksena saa yleensä todistuksen, diplomin tai sertifikaatin. Yrityksissä tuetaan usein ulkopuoliseen koulutukseen osallistumista tai voidaan luoda omia sisäisiä opinto-ohjelmia.

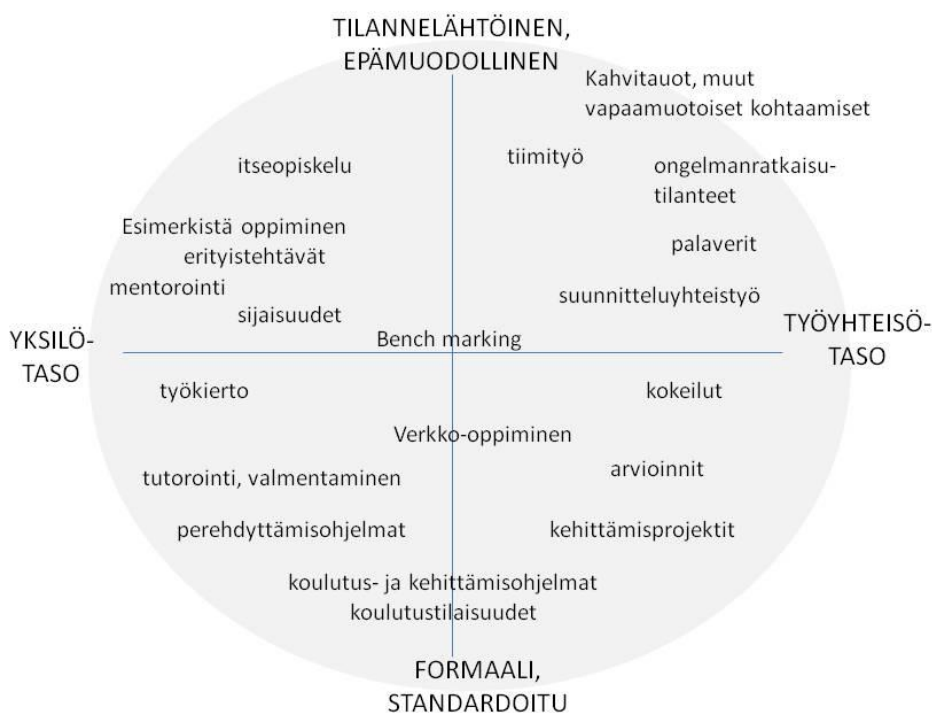
Toinen työelämän oppimistyyppi on Dohmenin mukaan nonformaali oppiminen. Se sisältää yrityksen itsensä järjestämiä tai yrityksen ulkopuolelta hankittuja oppimistapahtumia. Ne eivät muodoltaan johda tutkintoihin vaan ne voivat olla esimerkiksi laatukoulutuksia tai kielikursseja.

Kolmas oppimistyyppi on informaali oppiminen. Se ei ole systemaattisesti suunniteltua ja organisoitua vaan se tapahtuu työssä ja työympäristössä. Tätä voi tapahtua esimerkiksi yrityksen sisäisissä palaverissa.

Neljäs oppimistyyppi on satunnainen oppiminen. Se tapahtuu suunnittelemattomasti toisin sanoen vahingossa. Hyvänä esimerkkinä satunnaisesta oppimisesta voidaan mainita sattumalta eteen tuleva ongelma tai haaste, joka pakottaa yksilön oppimaan. Satunnainen oppiminen on usein myös tiedostamatonta. (Viitala, 2007, 187-188.)

Henkilöstön kehittämismuotoja voidaan ryhmitellä myös esimerkiksi sen mukaan, kuinka formaaleja tai epäformaaleja ne ovat tai kehitetäänkö niillä yksilön vai koko ryhmän tai yhteisön osaamista. Edellä mainittujen jaottelujen perusteella voidaan Viitalan (2007, 188-189) mukaan muodostaa nelikenttä, jota voidaan tarkastella kuviosta 3. Henkilöstön kehittämisen toimintamalleja olisi suotavaa kehittää Viitalan mukaan etenkin kuvion oikeanpuoleisissa kentissä. Usein on paljon tehtävissä jo pelkästään kehittämällä tietoisesti työyhteisön palaveri- ja työn tekemisen käytäntöjä.

Kuviossa on kuvattu kehittämisen eri muotoja sen mukaan, kohdistuvatko ne yksilön osaamisen kehittämiseen vai yhteisön osaamistason nostamiseen ja sen mukaan, tapahtuuko kehittäminen työn äärellä vai sen ulkopuolella. Sen tarkemmin kuviossa näkyviä henkilöstön kehittämisen muotoja ei kuitenkaan tässä työssä ole oleellista käydä läpi. (Viitala 2007, 188-189.)



Kuvio 3: Henkilöstön kehittämisen muodot (Viitala 2007, 189.)

#### 4.2.2 Oppiva organisaatio

Ruohotie (1998,40) puhuu osaamisen kehittämisen ohella oppivasta organisaatiosta. Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan yhteisöä, joka muuttaa jatkuvasti itseään ja tekee kaikkien yhteisön jäsenten oppimisen helpommaksi. Oppiva organisaatio voi Ruohotien mukaan syntyä vain koko organisaatiossa ilmenevän oppimisen tuloksena. Terminä oppiva organisaatio kuvaa organisaation toimintatapaa, joka kannustaa yksilöitä ja tiimejä jatkuvaan oppimiseen ja työsuorituksen parantamiseen. Oppiva organisaatio toimii asiakkaan lähellä, reagoi muutoksiin nopeasti, oppii muilta, kyseenalaistaa toimintaansa jatkuvasti, sallii virheitä ja oppii niistä.

Oppiva organisaatio on toimintaihanne, jota kohden yhä useampi organisaatio pyrkii. Oppivassa organisaatiossa kokeillaan, osallistutaan, sitoudutaan toimintaan, ollaan luovia ja halukkaita uudistumaan ja hyväksytään erilaisuus. Ominaisia piirteitä oppivalle organisaatiolle itseoh-

jautuvuus, keskustelu, toisten kuunteleminen, vapaus, toisten auttaminen, reflektiivisyys ja kannustava ilmapiiri. (Ruohotie 1998, 43.)

Oppivan organisaation toiminnan lähtökohta on asiakkaissa ja toiminnan laadussa. Työyhteisössä kerätään jatkuvasti palautetta toiminnasta ja analysoidaan sitä. Työyhteisössä jaetaan palautetta koko organisaation toiminnasta ja henkilöiden oman toiminnan tulosten suhteesta siihen. Työntekijöiden mahdollisuutta ja velvollisuutta oman työnsä suunnitteluun on lisätty. Oppivassa organisaatiossa muunnetaan joustavasti toimintatapoja vastaamaan aina tilanteen vaatimuksia. Se kehittää kykyään vaikuttaa tulevaisuuteensa ja parantaa toimintaansa jatkuvasti oppien kokemuksistaan. Yrityksen kilpailukyvyyn ylläpitoon ei riitä se, että otetaan selvää ja reagoidaan olemassa oleviin ja havaittaviin muutoksiin esimerkiksi asiakkaiden toiveissa. Muutokset tuleekin ennakoida riittävän ajoissa, jotta niihin ehditään vastaamaan tehokkaasti. Menestyvä yritys on mukana muutoksissa ennakoivasti ja vaikuttavasti ei vain niiden reagoimisissa. (Ruohotie 1998, 40-42.)

#### 4.3 Palautteenanto

Suomalaisen työyhteisön perusheikkous tutkimusten mukaan on palautteen puuttuminen ja esimiesten suurimmaksi kehityskohteeksi mainitaankin useimmiten palautteen antaminen. Jokainen on kiinnostunut ja halukas tietämään, miten onnistuu työssään. Palautteen puuttuessa työntekijät joutuvat päättämään itse, missä ovat onnistuneet ja missä eivät. Siten syntynyt mielikuva voi poiketa paljon esimiehen näkemyksistä. (Pentikäinen 2009, 141-142.)

Palautteenanto toimii johtamisessa yhtenä tärkeimmistä palkitsemis- ja motivointikeinoista (Hyppänen 2007, 141). Palautteen avulla esimies voi kehittää ja ohjata alaisiaan oikeaan suuntaan. Palautteen avulla alaiset tietävät, mitä heiltä odotetaan ja siten he voivat panostaa oikeisiin asioihin. (Pentikäinen 2009, 141.)

Palautteen antaminen voidaan jakaa kahteen. Palaute voi olla joko positiivista tai korjaavaa palautetta. Positiivinen palaute sisältää kehumista ja kiittämistä. Positiivisen palautteen antaja vahvistaa toivottua käyttäytymistä sellaisilta osa-alueilta, joihin hän haluaa alaisten kiinnittävän huomiota. Ihmiset tekevät mielellään työnsä niin, että saavat kiitosta ja myönteisiä kommentteja. (Hyppänen 2007, 141; Pentikäinen 2009, 141-142.)

Korjaavaa palautetta voidaan kutsua myös rakentavaksi tai negatiiviseksi palautteeksi. Sen tarkoituksena on osoittaa epätyytymättömyyttä tapoihin tai toimintaan ja ohjata pois toimintatavoista, jotka ovat vastoin sovittuja sääntöjä tai muuten ei-toivottuja. Oikein annettu korjaava palaute toimiikin tehokkaana ohjausvälineenä, sillä harvat ihmiset nauttivat huomautuksista. Korjaavalla palautteella pyritään siten muuttamaan tilannetta parempaan suuntaan.

Korjaavan palautteen antamisessa tulee aina huomioida, ettei se koskaan saa kohdistua persoonaan vaan tiettyyn tekemiseen tai toimintaan. (Hyppänen 2007, 141; Pentikäinen 2009, 141-142.)

Palaute toimii aina parhaiten, kun se annetaan suoraan tietyn tilanteen jälkeen ja on samansuuntaista kuin vastaanottaja on itse odottanut. On huomioitavaa, että ihmiset kokevat palautteen saamisen eri tavoin. Osa ihmisistä on mielissään julkisesta palautteesta kun taas osa kokee itsensä vaivautuneeksi. Osaava ja hyvä esimies osaakin tunnistaa henkilöstönsä eroavuudet ja osaa siten toimia palautteen antajana aina tilanteeseen sopivin tavoin. (Hyppänen 2007, 141.)

Koska korjaava palautteen avulla pyritään usein puuttumaan tiettyihin tapoihin tai toimintaan, tulee se antaa aina kahden kesken. Tällaisissa tilanteissa esimies voi käydä menneen tilanteen läpi ja osoittaa sen kehitystarpeen. Tämän jälkeen on tärkeää suunnata keskustelu tulevaisuuteen ja pohtia yhdessä, miten vastaavanlaisissa tilanteissa voisi asian hoitaa paremmin. (Hyppänen 2007, 141.)

Palautteen hyödyntämiseen vaikuttaa palautteen saajan oma suhtautuminen ja hänen itsetuottamuksensa määrä. Sen lisäksi siihen vaikuttaa missä ja milloin palaute annetaan. Ratkaisevinta kuitenkin on se, millä tavoin esimies palautteen antaa. (Hyppänen 2007, 142.)

#### 4.4 Viestintä

Yhteiskunnan ja työelämän suurten muutosten myötä työyhteisön viestinnän merkitys on korostunut. Työyhteisöt eivät ole enää suljettuja tiloja vaan globaalin maailman muutoksilla on vaikutusta jokaiseen työyhteisöön ja työntekijään. Työyhteisöt ovat nykyisin myös verkostomaisia ja työtä tehdään tiimeissä ja projekteissa, jotka ylittävät organisaatorajoja. Tietoa ja tiedonvaihtoa tarvitaan siten nykyään entistä enemmän, koska ihmiset haluavat olla tietoisia ja jakaa tietoaan työyhteisönsä ja toimialansa asioista. (Juholin 2009, 140.)

Organisaation menestyksen kannalta työyhteisön viestintä on kriittinen tekijä. Juholin (2009, 153) esittää Keskuskauppakamarin Yrityskulttuuri 2009 - tutkimuksen keskeisimmän tuloksen, jonka mukaan peräti 72 prosenttia johtajista on sitä mieltä, että sisäinen viestintä tulee nostaa keskeiseksi kehittämisen kohteeksi. Vuonna 2006 samassa tutkimuksessa vain puolet oli tätä mieltä.

Esimiehen rooli työyhteisön viestinnässä on huomattavasti erilainen kuin muiden työyhteisön jäsenten rooli. Esimiesten viestinnältä vaaditaan paljon. Esimiesten tulee viestiä sekä johdon

että alaisten kanssa. Siten esimies tuo ja vie viestiä organisaatiossa sekä pystysuorassa että horisontaalisessa suunnassa. (Juholin 2009, 162; Isohookana 2007, 221.)

Koska esimies toimii lähellä tai keskellä tiimiään, häneltä odotetaan tavallista enemmän henkilökohtaista läsnäoloa ja vuorovaikutusta. Tässä täytyy kuitenkin muistaa, että liika läsnäolo ja vuorovaikutus saattavat koitua uhkaksi. Esimiehen tulee pitää myös henkistä välimatkaa työyhteisöstä, jotta hän ei sotkeudu ihmissuhteisiin ja menetä kokonaisuuden hallintaa. Esimies ei saa unohtaa rooliaan esimiehenä eikä menettää alaistensa luottamusta. (Juholin 2009, 162.)

Esimies ja alainen kohtaavat useissa erilaisissa tilanteissa, joissa yhdistyvät sekä viestintä että johtaminen. Niitä ovat muun muassa rekrytointi ja työhöntulo, perehdyttäminen, tavoite- ja kehityskeskustelut sekä ura- ja koulutussuunnittelu, sekä tiedossa olevat että ennakoimattomat päivittäiset asiat ja oman yksikön tai tiimin palaverit. (Juholin 2009, 162.)

Esimiehen viestinnän aiheet jakautuvat Juholinin (2009, 162) mukaan viiteen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä on koko organisaation strategiasta, tuloksesta, suunnitelmista ja muutoksista sekä niiden vaikutuksista tiedottaminen omalle yksikölle tai tiimille. Toinen ryhmä on oman yksikön tai tiimin suunnitelmista, tuloksesta tai muutoksista viestiminen. Kolmantena ryhmänä on päivittäinen viestintä oman yksikön tai tiimin kesken ja neljäntenä yksilöiden työhön uraan ja kehittymiseen liittyvät asiat ja näkymät. Viides ryhmä koostuu vaikeiden asioiden läpi käymisestä tiimitasolla. Muiden asiasisältöjen osalta vastuut usein hajautuvat esimerkiksi henkilöstö tai markkinointiyksikön henkilöille.

Juholin esittää (2009, 163) D'Aprix'n kuvion esimiehen viestintätehtävien sisällöstä, joka on kuvattu tässä työssä kuviossa 4. Vaikka kuvio on peräisin vuodelta 1996, kuvaa se edelleen hyvin esimiehen viestintätehtävin sisältöä. Kuvaa tulee lukea myötäpäivään ja sen ensisijainen taso on yksilöllinen, josta edetään suurempiin kokonaisuuksiin. Juholinin esittämän D'Aprix'n näkemyksen perustana on se, että ihminen on aina eniten kiinnostunut itsestään, jonka jälkeen kiinnostuksen piiriin tulevat muut asiat. Mallin heikkoutena voidaan kuitenkin pitää sitä, että siitä puuttuu vuorovaikutteisuus. Malli kuvaa alaisen pelkkänä tiedon vastaanottajana, jolla ei itsellä ole mitään sanottavaa.



Kuvio 4: Esimiehen viestintätehtävät (Juholin 2009, 163.)

## 5 Työhyvinvoinnin ylläpito

Uusissa osaamisen yhteiskunnan organisaatioissa ihmisiltä vaaditaan Juutin ja Vuorelan (2002, 146) mukaan henkistä avaruutta, jatkuvaa uuden oppimista ja luovaa kapasiteettia. Tällaiset valmiudet vaativat kehittyäkseen henkilön alueen lisäksi tuekseen fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti hyvinvoivan ihmisen.

Muuttuva organisaatioelämä luo jatkuvasti haasteita ihmisen hyvinvoinnin kehittämiseksi. Organisaatioiden on jatkuvasti tasapainoitettava moniin suuntiin. Nopeasti muuttuvissa tilanteissa ihmiset nähdään usein kustannuksina, joista on päästävä eroon. Lisäksi ihmisiä luokitellaan hyviin ja huonoihin. (Juuti & Vuorela 2002, 146-147.)

Menestyvässä työyhteisössä työntekijät ovat osaavia ja hyvinvoivia. Työntekijöiden innostumattomuus näkyy välittömästi organisaation tuloksessa. Siten pelkkä tulosten vaatiminen ja rahallisen arvon korostaminen ei Juutin ja Vuorelan (2002, 147) mukaan riitä luomaan innostusta ja sitoutumista. Osaavimmat henkilöt usein myös jättävät organisaation, jossa vallitsee huono henki. Organisaation osaamispääoma on niissä ihmisissä, ketä organisaatiossa työskentelee. Siten ei ole sama, miten ihmisiä työssä kohdellaan ja millainen henki työyhteisössä vallitsee. Hyvän organisaatioilmapiirin tunnusmerkkejä ovat avoimuus, luottamus ja keskinäinen kunnioitus. Sen luominen vaatii pitkäjänteistä työtä ja aikaa.

## 5.1 Työhyvinvoinnin lisääminen

Työhyvinvoinnin lisäämiselle on useita keinoja. Työn sopiva rytmittäminen on psyykkisen hyvinvoinnin kannalta tärkeää. Työn määrän ja vaativuuden tulisi olla vaihtelevaa. Raskaita työjaksoja tulisi aina seurata kevyempi työjakso, joka mahdollistaisi työntekijän palautumisen. Myös keskeneräisille töiden loppuunsaattamiselle tulisi olla omia rauhallisia jaksoja, sillä lukuisa joukko keskeneräisiä tehtäviä rasittaa henkilöä psyykkisesti etenkin silloin, kun henkilö ei tiedä, milloin niiden tekemiseen liikenee aikaa. Lisäksi älyllisesti haastavia töitä pitäisi voida katkaista rutiininomaisilla tehtävillä. (Viitala 2007, 230.)

Työssä väsymiselle ja henkisen pahoinvoinnin vähentämiselle on olemassa useita keinoja. Jokaiselle työntekijälle tulisi nimetä henkilö, jonka kanssa hän voisi keskustella silloin, kun voimat eivät tunnu riittävän ja työnteon mielekkyys on hukassa. Tällainen henkilö voi olla esimerkiksi esimies, henkilöstöammattilainen tai työterveyshoitaja. Tämän avulla asioita alettaisiin käsitellä ennen kuin ne kehittyvät ongelmiksi. (Viitala 2007, 231.)

Työhyvinvointia voidaan parantaa myös kehittämällä työnkuvia, työn toimintatapoja, työvälineitä sekä työympäristöä. Työn mielekkyyttä voitaisiin lisätä esimerkiksi työkierrolla tai mahdollisuudella säädellä oman työn nopeutta. Lisäksi koulutus ja muut osaamisen kehittämiset toimivat työn mielekkyyttä ja työhyvinvointia tukevin. (Viitala 2007, 231.)

Työyhteisöissä voidaan käynnistää myös erillisiä hyvinvoinnin ohjelmia, joiden tarkoituksena on saada laajat ryhmät yrityksen henkilöstöstä mukaan ennaltaehkäisemään työperäisten ongelmien syntymistä. Esimerkkejä tällaisista ohjelmista on tupakoinnin vähentämistä, liikkumista ja laihduttamista lisäävät kampanjat. Näiden kampanjoiden taustalla on usein näkemys siitä, että fyysinen kunto edistää psyykkistä hyvinvointia. (Viitala 2007, 231.)

Usein työhön liittyvän väsymyksen ja turhautumisen taustalla on Viitalan mukaan (2007, 231) osaamisen puute. Asioiden ja toimintatapojen nopeassa muutoksessa ei ole enää selvää, että ihmiset ehtisivät työn ohella oppia uusia asioita tarpeeksi hyvin. Kun osaaminen jää puutteelliseksi, aiheuttaa se työn kangertelua ja onnistumisen epävarmuutta. Vähäinen osaaminen aiheuttaa ihmisessä jännittämistä selviytymisestä, mikä väsyttää ja vie työn iloa ja motivaatiota.

Sosiaalisella alueella voidaan työtä suunnitella siten, että ristiriidat ihmisten välillä vähenevät ja ilmapiiri paranee. Työkokonaisuuksien rajapinnat ja sisäiset asiakassuhteet kaipaavat Viitalan (2007, 232) mukaan joskus pelisääntöjen kertaamista. Lisäksi vastuukysymysten selventäminen voi joskus työyhteisössä vähentää syntipukkien etsimistä. Monesti sosiaalisella alueella



tyytyväisyyden ylläpitämiseksi ja parantamiseksi riittää säännöllisten palaverikäytäntöjen kautta käytävät keskustelut.

Usein työhyvinvoinnin ongelmia voidaan korjata ja ennaltaehkäistä kehittämällä esimiestyötä. Lisäksi yrityskulttuurin luominen sellaiseksi, että henkilöstö voi hyvällä omallatunnolla pitää kiinni viikonlopun vapaistaan ja lomaoikeuksistaan sekä säännöllisistä työajoista, on monesti tuottavampaa kuin työnarkomanian pitäminen normina ja arvona. Riittävillä työn katkoksilla taataan työrupeamille parempi tehokkuus ja työn tekemisen ilo. (Viitala 2007, 232.)

## 5.2 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvoinnin ja työelämän kehittävän toiminnan vaikuttavuutta tulee pystyä arvioimaan. Tavoitteiden arvioinnissa olennaista on se, että niitä tulee pystyä konkreettisesti mittaamaan. Työhyvinvoinnin mittaamiseen onkin käytössä laajalti erilaisia mittareita ja testejä. Työhyvinvoinnin kehittämisessä lähtökohtana kuitenkin on lähtötilanteen arviointi. Arvioinnin kannalta taas tulee olla määriteltynä ja tiedossa organisaation tehtävä, päämäärä, arvot, tavoitteet sekä keinot, joilla tavoitteisiin pyritään. Tähän liittyy olennaisesti myös henkilöstön hyvinvointiin liittyvän toiminnan määrittely ja tavoitetila. (Rauramo 2008, 36.)

Työhyvinvointia ja sitä kautta työtyytyväisyyttä voidaan mitata monenlaisilla mittareilla. Mittareita on tiettyjen asioiden tai ilmiöiden mittaamista varten tai kokonaisvaltaisia asioita varten. Pelkkä henkilöstöä koskevan tiedon kerääminen ei kuitenkaan riitä vaan yrityksen johdon tulee aktiivisesti analysoida ja tulkita henkilöstöstä saatua tietoa. Kun kehityshankkeita käynnistetään, tulee sopia sen seurannasta, kuten siitä onko tavoitteet saavutettu ja oliko toteutustapa toimiva. (Ojala & Ahonen 2003, 232.)

Mittarin sisältöä tärkeämpää on aina mittarin seuraaminen säännöllisin väliajoin. Se on ainoa tapa nähdä, mihin suuntaan ollaan menossa ja miten eri toimenpiteet ovat vaikuttaneet. Työhyvinvoinnin muodostumisen taustalla on monta asiaa ja se vaatii pitkäjänteistä työtä. Henkilöstön tilan kehityksen seuraaminen edellyttää monipuolista mittaristoa. Henkilöstöä voidaan mitata mm. demografisin suurein, osaamisen mukaan, ajankäytön mukaan, työsuhteen mukaan, terveyden mukaan, yhteisöllisyyden mukaan, tiimityöskentelyn tai tuloksellisuuden mukaan. (Ojala & Ahonen 2003, 232-233.)

Määrällisiä ja yksiselitteisiä mittareita työhyvinvoinnin mittaamiseen ovat esimerkiksi sairauspoissaolot, työtapaturmatilastot, vaihtuvuus sekä asiakaspalautteet ja asiakastytyytyväisyystutkimukset. Kokonaisvaltaisilla kyselyillä voidaan selvittää henkilöstön tuntemusta erilaisista asioista, kuten työilmapiiristä, työtyytyväisyydestä, koetuista kehittämistarpeista sekä johtamisesta. (Ojala & Ahonen 2003, 233.)

## 6 Tutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli tutkia globaalin IT-alla toimivan yrityksen asiakastuessa toimivan tiimin työ- ja esimiestyytyväisyyden nykytila. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää työ- ja esimiestyytyväisyydelle kehittämiskohteita ja -ehdotuksia, jotka toimivat käytännön työvälineenä tiimin esimiehelle.

### 6.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät sisälsivät sekä kvalitatiivisen eli laadullisen että kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen piirteitä. Tätä tutkimusta voidaan kuitenkin pitää enemmän laadullisena tutkimuksena.

Kanasen (2008, 24-25) mukaan laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jonka avulla pyritään löytämään tietoa ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita kun taas määrällinen tutkimus perustuu lukuihin. Laadullisissa tutkimuksissa ei pyritä määrällisen tutkimuksen tavoin löytämään yleistyksiä vaan tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulokinnan antaminen. Lisäksi laadullisella tutkimuksella tutkitaan yksittäisiä tapauksia kun taas määrällisellä tutkimuksella tapausten joukkoa. Laadullinen tutkimus pyrkii syvälliseen tutkimukseen ja asian ymmärtämiseen ja siksi siinä pyritäänkin saamaan yhdestä havaintoyksiköstä mahdollisimman paljon irti.

Määrällisen tutkimuksen alussa tutkimuksessa asetetaan hypoteesit, joiden paikkansa pitävyyttä testataan. Laadullisessa tutkimuksessa sen sijaan luodaan uusia hypoteeseja tutkimuksen edetessä. Laadullinen tutkimus kohdistuu pitkälti prosesseihin, joihin määrällisen tutkimuksen tilastolliset analyysit eivät prosessien ja ilmiöiden monimutkaisuuden vuoksi sovellu. Laadullinen tutkimus on kiinnostunut merkityksistä sekä siitä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailmaa. Laadullisen tutkimuksen analyysi on jatkuva prosessi, josta puuttuu määrällisen tutkimuksen tiukat säännöt. (Kananen 2008, 24-25.) Lisäksi isona erona laadulliselle ja määrälliselle tutkimukselle on se, että määrällinen tutkimus vaatii riittävän määrän havaintoyksiköitä, jotta tuloksia voidaan pitää luotettavana. Yleensä riittävänä havaintoyksiköiden määränä pidetään 100 havaintoyksikköä. (Kananen 2011, 18.) Tässä tutkimuksessa havaintoyksiköitä oli 21.

Tästä tutkimuksesta laadullisen tekee se, että tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja kuvaata yksittäistä ilmiötä eli valitun kohdetiimin työ- ja esimiestyytyväisyyden nykytilaa. Tutkimuksesta ei siten voida tehdä minkäänlaisia yleistyksiä. Tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita siitä, miten ihmiset kokevat tietyt työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ja millainen

merkitys niillä kohdetiimin jäsenille on. Tutkimustulosten analysoinnissa ei käytetty tilastollisia menetelmiä, vaan analysointi tapahtui täysin sanoin ja lausein.

Tutkimus täytti kuitenkin määrällisen tutkimuksen piirteitä tutkimusaineiston keräystavassa. Määrällisessä tutkimuksessa tutkimusaineiston keräämisen menetelminä ovat muun muassa kyselyt. Tutkimuksen aineiston keräämisen tavaksi valittiin sähköinen kysely, jossa kysymysten muoto oli standardoitu eli vakioitu. Tämä tarkoitti sitä, että kaikilta kyselyyn vastaajilta kysyttiin samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Sen sijaan laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä toimii usein tutkija itse ja siihen liittyy suora kontakti tutkijan ja tutkittavan henkilön välille. Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineisto kerätäänkin yleensä haastattelemalla tai havainnoimalla. Tällaisissa tutkimusaineiston keruumuodoissa tutkijalla on mahdollisuus esittää tutkittavalle henkilölle lisäkysymyksiä tai tarkennuksia sekä havainnoida tutkittavan henkilön ilmeitä, äänensävyjä ja muita eleitä. Näiden avulla tutkijan on mahdollisuus päästä syvälliseen tutkimukseen ja asian ymmärtämiseen. (Kananen 2008, 25.)

Suurimmat syyt, miksi tutkimusaineiston keräystavaksi valittiin kysely, oli kohdejoukon maantieteellinen hajaantuneisuus ja aika. Tutkimusaineiston keruutavaksi harkittiin maantieteellisestä hajaantuneisuudesta johtuen myös puhelinhaastattelua. Se ei kuitenkaan kohdetiimin työn luonteen vuoksi ollut sopiva vaihtoehto, sillä heidän työnsä koostuu pääosin puhelinneuvonnasta. Siitä johtuen kohdetiimin jäsenillä ei välttämättä olisi ollut aikaa vastata puhelinhaastatteluun. Aineiston keräystavan valintaan vaikutti myös se, että tutkittavina asioina olivat henkilöiden mielipiteet ja asenteet. Näiden perusteella kyselylomaketta pidettiin parhaana tutkimuksen aineiston keräämisen vaihtoehtona.

Tutkimuksen tekemisessä tulee aina arvioida sen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään yleensä käsitteitä valideetti ja reliabiliteetti. Valideetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa tutkitaan oikeita asioita eli sitä, mitä pitääkin tutkia. Valideetilla tarkoitetaan kuvausten, johtopäätösten, selitysten ja tulkintojen luotettavuutta ja paikansapitävyyttä. Reliabiliteetilla sen sijaan tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä toistettaessa tutkimusta. (Kananen 2008, 123.)

## 6.2 Perusjoukko ja otanta

Tutkimuksen perusjoukko on kohdeyrityksessä toimiva HRM-tuotteiden järjestelmä- ja asiakastuessa toimiva tiimi. Perusjoukolla tarkoitetaan kohdejoukkoa, jota tutkimuksessa tutkitaan. Otannaksi on tässä tutkimuksessa valittu kokonaisotanta. Kokonaisotannalla tarkoitetaan, että koko perusjoukko otetaan tutkimukseen mukaan. Kokonaisotantaa käytetään yleensä perusjoukon ollessa pieni. Perusjoukkoa voidaan pitää pienenä, kun havaintoyksiköitä on

alle 100. Kokonaisotanta valittiin, koska tutkimuksessa haluttiin mahdollisimman luotettava näkemys kohdettiin työ- ja esimiestyytyväisyyden nykytilasta ja tutkimuksen perusjoukko oli riittävän pieni. Perusjoukko koostui 21 havaintoyksiköstä eli henkilöstä. (Vilkkä 2007, 51-52.)

### 6.3 Tutkimuksen toteutus

Työ- ja esimiestyytyväisyystutkimus toteutettiin sähköisellä kyselyllä, joka tehtiin yrityksen omalle intra-sivustolle. Tiimille lähetettiin sähköpostilla kyselyyn saatekirje sekä linkki, jota kautta henkilöt pääsivät vastaamaan kyselyyn. Tiimille lähetetty saatekirje on liitetty tämän työn loppuun liitteeseen 1. Kyselyssä noudatettiin ehdotonta luottamuksellisuutta. Kukin henkilö pystyi vastaamaan kyselyyn vain kerran ja henkilöillä ei ollut mahdollisuutta nähdä kuin omat vastauksensa. Kysely oli näkyvissä ainoastaan kohdettiin henkilöille eikä edes tiimin esimiehellä ollut pääsyä kyselyn vastauksiin. Myös kyselyn kysymykset oli rakennettu niin, ettei niistä voitu tunnistaa yksittäisiä vastaajia.

Vastausaikaa kyselyyn oli 22.10.-30.10.2012 välinen aika. Henkilöiden lukumäärä tiimissä on 23, joista kaksi oli äitiyslomalla. Kyselyyn pyydettiin vastauksia siten 21 henkilöltä. Vastauksia saatiin yhteensä 16 kappaletta. Kyselyn vastausprosentiksi saatiin siten 76 %:a.

Tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettiä on pyritty tutkimuksessa huomioimaan muun muassa siten, että tutkimuksen toteutus ja kyselylomake on työssä pyritty esittämään hyvin tarkasti. Siten kenen tahansa muun on mahdollista toistaa sama tutkimus ja saada samanlaisia tutkimustuloksia. Tutkimuksen toistettavuudessa on kuitenkin huomioitava, että tutkimus tulee toteuttaa samalle perusjoukolle. Tutkimuksessa on tutkittu ainoastaan tietyn kohdettiin näkemyksiä tyytyväisyydestä, joten tutkimusta ei voida yleistää muualle.

### 6.4 Kyselylomake

Kyselylomake oli jaettu 7 erilliseen osaan. Kyselyn ensimmäisessä osassa kysyttiin vastaajien taustatietoja. Kyselyn muissa osioissa kartoitettiin tiimin jäsenten mielipiteitä itse työstä, työyhteisöstä, työyhteisön maantieteelliseen hajaantuneisuudesta ja etätyöstä, motivaatiosta sekä esimiehen toiminnasta. Lopuksi kysyttiin muutama avoin kysymys liittyen edellä mainittuihin asioihin. Kysymyslomake on liitetty työn loppuun liitteeseen 2, josta siihen on mahdollista tutustua paremmin.

Kyselylomakkeen taustatiedot osio koostui kolmesta monivalintakysymyksestä ja kolmesta avoimesta kysymyksestä, joihin vastattiin vuosina. Muuten kyselylomake sisälsi 32 mielipideväättämää ja 7 avointa kysymystä. Väittämäkysymyksissä käytettiin Likertin järjestysasteikkoa, jota käytetään etenkin mielipiteiden mittaamisessa (Vilkkä 2007, 46). Asteikko oli raken-

nettu 5 portaiseksi, jossa 5 merkitsi vastaajan olevan väittämästä täysin samaa mieltä, 4 melko samaa mieltä, 3 ei samaa eikä eri mieltä, 2 melko eri mieltä ja 1 täysin eri mieltä. Yhteensä kyselylomake sisälsi 45 kohtaa.

Tutkimuksen validiteettia pyrittiin lisäämään testaamalla kyselylomaketta ennen sen toteuttamista kolmella henkilöllä. Kyselylomakkeen testaus on tärkeä vaihe tutkimuksen onnistumisen kannalta, sillä aineiston keräämisen jälkeen virheitä ei voi enää korjata. Testaamisen avulla arvioitiin vastausohjeiden selkeyttä ja toimivuutta, kysymysten täsmällisyyttä, selkeyttä ja yksiselitteisyyttä. Lisäksi testauksella arvioitiin lomakkeen pituutta ja vastaamiseen menevää aikaa. (Vilkkä 2007, 78.) Testauksen jälkeen muutamaa kysymystä muokattiin selkeämmäksi ja helpommin ymmärrettäväksi.

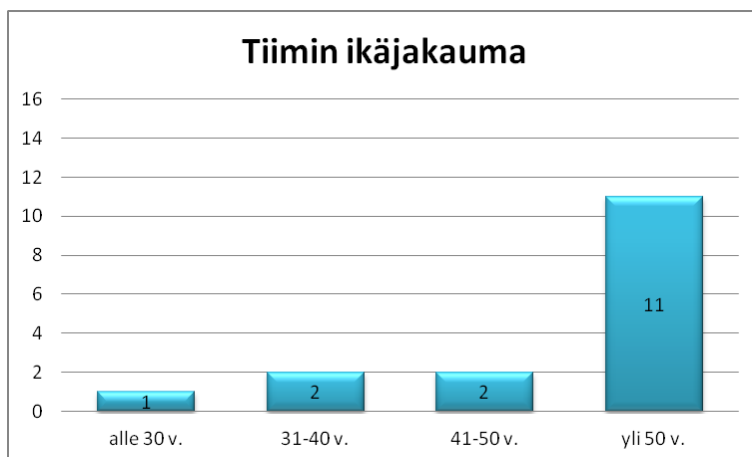
## 7 Tutkimustulokset

Seuraavissa kappaleissa esitetään tutkimuksesta saadut tulokset. Tulokset esitetään kyselylomakkeen osa-alueiden mukaisesti erillisissä kappaleissa. Jokaisessa tutkimuksen osa-aluetta kuvaavassa kappaleessa on esitetty alkuun kyselyn väittämät ja kysymykset. Osaa tutkimustuloksista on havainnollistettu kuvioiden avulla.

### 7.1 Taustakysymykset

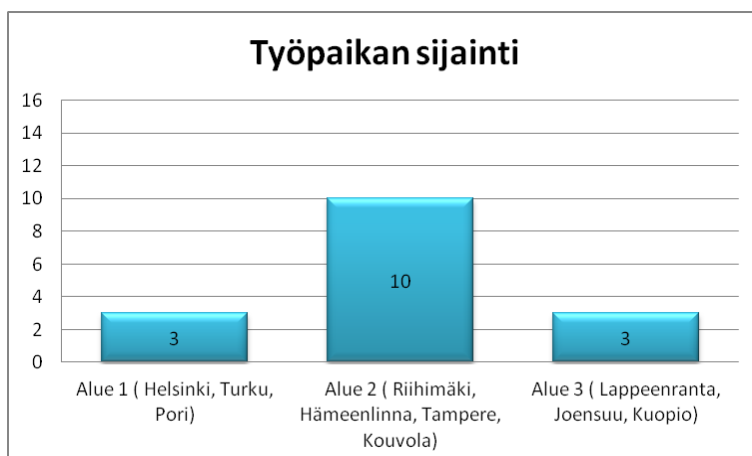
Kyselyn ensimmäisessä osassa kartoitettiin vastaajien taustatietoja. Taustakysymyksiä oli yhteensä kuusi. Niissä kysyttiin vastaajan ikää, työpaikan maantieteellistä sijaintia sekä kuinka kauan henkilö on työskennellyt kyseisessä tiimissä. Lisäksi taustakysymyksissä kysyttiin, kuinka monen vuoden kokemus henkilöllä on järjestelmästä/järjestelmistä, joiden parissa hän työskentelee sekä kuinka monen vuoden kokemus henkilöllä on asiakaspalvelutyöstä. Viimeisenä taustakysymyksenä kysyttiin, kuinka monen vuoden ajan henkilö on työskennellyt kyseisen yrityksen palveluksessa.

Tutkimukseen vastanneista henkilöistä 11 oli yli 50-vuotiaita. Vastanneista 41-50-vuotiaita sekä 31-40-vuotiaita molempia oli kaksi henkilöä ja alle 30-vuotiaita yksi henkilö. Kuviossa 5 on havainnollistettu tiimin ikäjakaumaa pylväsdiagrammin avulla.



Kuvio 5: Tiimin ikäjakauma

Kyselyyn vastanneista henkilöistä yli puolet työskenteli alueella 2, johon kuului Riihimäki, Hämeenlinna, Tampere ja Kouvola. Loput vastaajista jakaantuivat tasan alue 1 ja alue 3 välille. Molemmilla alueilla työskenteli kolme henkilöä. Tiimin henkilöiden työpaikkojen maantieteellistä hajaantuneisuutta on esitelty kuviossa 6.

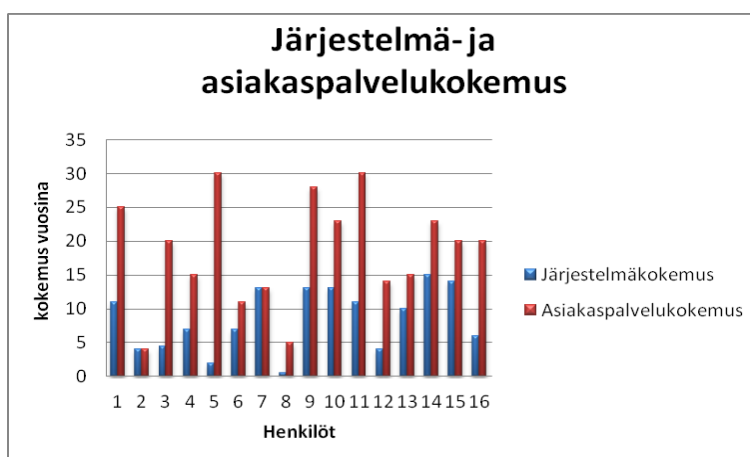


Kuvio 6: Työpaikan maantieteellinen sijainti

Kyseinen tiimi on perustettu 3 vuotta sitten. Yhdeksän henkilöä, eli hieman yli puolet, kyselyyn vastaajista ovat työskennelleet tiimissä 3 vuotta. Henkilöistä kuusi on työskennellyt tiimissä 2 vuotta ja yksi alle vuoden. Työskentelyaika yrityksessä sen sijaan vaihteli henkilöiden kesken puolesta vuodesta 38 vuoden välillä. Keskimäärin henkilöt ovat yrityksessä työskennelleet 13 vuotta.

Vastaajien järjestelmäkokemus vaihteli puolesta vuodesta 15 vuoteen. Asiakaspalvelukokemus sen sijaan vaihteli neljästä vuodesta 30 vuoteen. Keskimäärin henkilöillä oli järjestelmäkoke-  
musta 8 vuotta ja asiakaspalvelukokemusta 19 vuotta. Suhteellisen korkeaa keskimääräistä asiakaspalvelukokemusta voidaan selittää sillä, että tiimin jäsenistä valtaosa ovat yli 50-

vuotitaita ja näin ollen omaavat pitkän työhistorian. Asiakaspalvelu- ja järjestelmäkokemusvuosia voidaan tarkastella kuviosta 7, jossa asiakaspalvelu- ja järjestelmäkokemus on kuvattu vuosina henkilöittäin. Sininen palkki kuviossa kuvaa järjestelmäkokemusta ja punainen palkki asiakaspalvelukokemusta.



Kuvio 7: Tiimin jäsenten järjestelmä- ja asiakaspalvelukokemus

## 7.2 Työtyytyväisyys

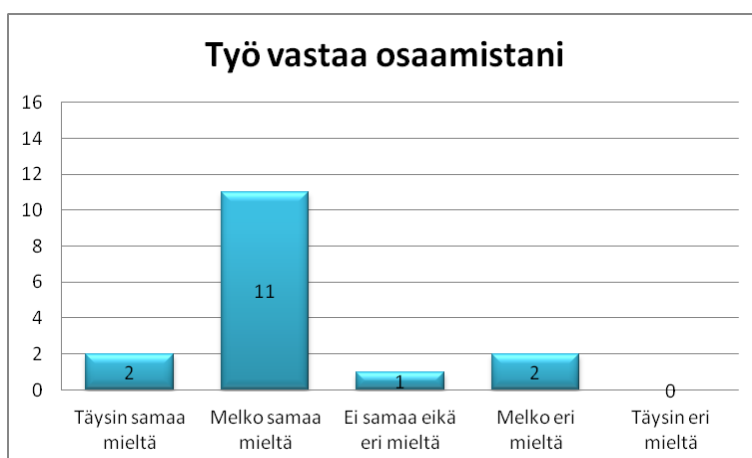
Kyselyn toisessa osiossa kartoitettiin tiimin henkilöiden itse työhön kohdistuvaa tyytyväisyyttä seitsemällä eri väitteellä.

- Pidän työstäni.
- Tiedän työni tavoitteet.
- Työ vastaa osaamistani.
- Työni on riittävän haasteellista.
- Työmääräni on sopiva.
- Viihdyn hyvin työssäni.

Lähes kaikki tiimin jäsenistä sanoivat pitävänsä työstään. Viisi henkilöä oli väitteen ”Pidän työstäni” kanssa täysin samaa mieltä ja 10 henkilöä melko samaa mieltä. Ainoastaan yksi henkilö valitsi kannakseen ei samaa eikä eri mieltä. Lähes koko tiimi tuntui tietävän hyvin myös työnsä tavoitteet. Neljä henkilöä vastasi väitteeseen ”Tiedän työni tavoitteet” olevansa täysin samaa mieltä ja 11 henkilöä melko samaa mieltä. Ainoastaan yksi vastaaja sanoi olevansa melko eri mieltä.

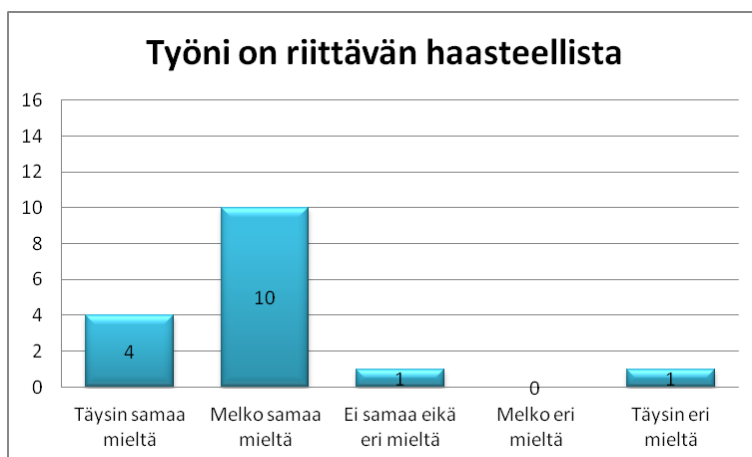
Kyselystä selvisi myös, että tiimin jäsenet kokevat työn vastaavan osaamistaan melko hyvin. Kaksi henkilöä oli väitteen ”Työ vastaa osaamistani” kanssa täysin samaa mieltä ja 11 henkilöä melko samaa mieltä. Yksi henkilö valitsi kannakseen ei samaa eikä eri mieltä ja kaksi oli-

vat väitteen kanssa melko eri mieltä. Tiimin mielipiteiden jakautumista siitä, miten he kokevat työn vastaavan osaamistaan, voidaan tarkastella kuviosta 8.



Kuvio 8: Työ vastaa osaamistani

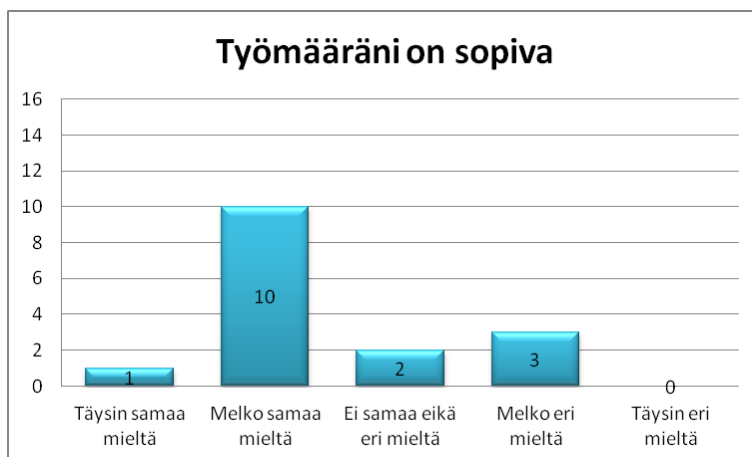
Työn koettiin olevan pääosin myös riittävän haasteellista. Neljä henkilöä vastasi väittämään ”Työni on riittävän haasteellista” täysin samaa mieltä ja 10 melko samaa mieltä. Yksi henkilö oli väittämän kanssa täysin eri mieltä ja yksi henkilö valitsi kannakseen ei samaa eikä eri mieltä. Mielipiteiden jakaantumista työmäärän haastavuudesta voidaan tarkastella kuviosta 9.



Kuvio 9: Työni on riittävän haasteellista

Pääosin myös työmäärä koettiin melko sopivaksi. Väittämään ”Työmääräni on sopiva” yksi henkilö vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja 10 melko samaa mieltä. Kolme henkilöä koki olevansa melko eri mieltä työmäärän sopivuudesta. Sen sijaan yksi henkilö vastasi väittämään ei samaa eikä eri mieltä. Mielipiteitä työmäärän sopivuudesta on kuvattu kuviossa 10.





Kuvio 10: Työmääräni on sopiva

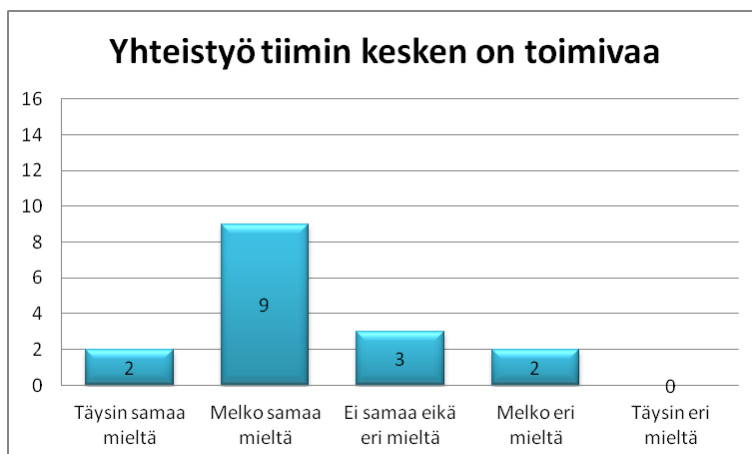
Tiimin jäsenistä kaksi henkilöä vastasi väitteeseen ”Viihdyn työssäni” täysin samaa mieltä ja 13 henkilöä vastasi melko samaa mieltä. Yksi henkilö vastasi ei samaa eikä eri mieltä. Tiimin jäsenet viihtyvät työssään siten melko hyvin.

### 7.3 Työyhteisö

Kyselyn kolmannessa osassa selvitettiin työyhteisöön liittyvää tyytyväisyyttä. Tyytyväisyyttä mitattiin seuraavilla väitteillä:

- Yhteistyö tiimin kesken on toimivaa.
- Ilmapiiri tiimissä on hyvä.
- Työpanostani arvostetaan.
- Saan tarpeeksi tukea työkavereiltani.
- Koen tekeväni tiimityötä.

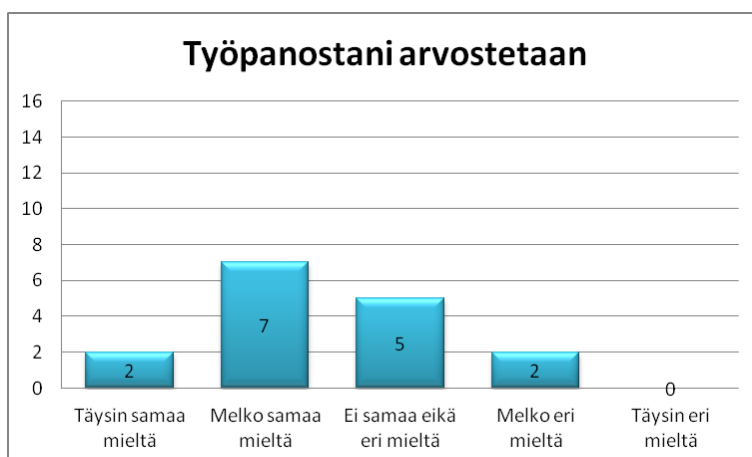
Työyhteisöön liittyvä tyytyväisyys osoittautui melko hyväksi, vaikkakin siinä osiossa oli enemmän hajontaa kuin edellisessä itse työhön liittyvässä osiossa. Suurin osa vastaajista koki yhteistyön tiimin kesken toimivaksi. Kaksi vastaajaa vastasi väitteeseen yhteistyö tiimin kesken on toimivaa olevansa täysin samaa mieltä ja yhdeksän melko samaa mieltä. Kaksi henkilöä vastasi väitteeseen olevansa melko eri mieltä ja kolme valitsivat kannakseen ei samaa eikä eri mieltä. Mielipiteitä yhteistyöstä tiimin kesken voi tarkastella myös kuviosta 11.



Kuvio 11: Yhteistyö tiimin kesken on toimivaa

Myös ilmapiiri tiimissä koettiin melko hyväksi. Kolme henkilöä vastaajista vastasi väitteeseen ”Ilmapiiri tiimissä on hyvä” olevansa täysin samaa mieltä ja yhdeksän melko samaa mieltä. Ainoastaan yksi henkilö vastasi olevansa väitteen kanssa melko eri mieltä ja kolme valitsivat kannakseen ei samaa eikä eri mieltä.

Väitteeseen ”Työpanostani arvostetaan” näytti olevan vastaajien mielestä hankala vastata. Jopa viisi henkilöä vastasi väitteeseen ei samaa eikä eri mieltä. Pääosin henkilöt kuitenkin kokivat heidän työpanostaan arvostettavan, sillä kaksi henkilöä vastasi väitteeseen täysin samaa mieltä ja seitsemän melko samaa mieltä. Sen sijaan kaksi henkilöä koki olevansa väitteen kanssa melko eri mieltä. Tiimin jäsenten vastauksia väitteeseen ”Työpanostani arvostetaan” on kuvattu myös kuviossa 12.



Kuvio 12: Työpanostani arvostetaan

Yli puolet vastaajista koki saavansa tarpeeksi tukea työkavereiltaan melko hyvin. Väitteeseen ”Saan tarpeeksi tukea työkavereiltani” kolme vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja yhdeksän melko samaa mieltä. Yksi henkilö oli väittämästä täysin eri mieltä ja kolme vastasivat ei samaa eikä eri mieltä.

Yli puolet vastaajista koki työnsä tiimityöksi. Yksi henkilö vastasi väitteeseen ”Koen tekeväni tiimityötä” olevansa täysin samaa mieltä ja 11 melko samaa mieltä. Melko eri mieltä ja täysin eri mieltä vastaukset keräsivät molemmat yhden äänen. Kolme vastaajaa valitsi kannakseen ei samaa eikä eri mieltä.

#### 7.4 Maantieteellinen hajaantuneisuus ja etätyö

Neljännessä kyselyn osiossa mitattiin tiimin maantieteelliseen hajaantuneisuuteen ja etätyöhön liittyvää työtyytyväisyyttä. Työyhteisöön liittyvää tyytyväisyyttä mitattiin seuraavilla väittämillä:

- Koen, että maantieteellinen hajaantuneisuus vaikuttaa työtyytyväisyyteeni.
- Koen, että olisin tyytyväisempi, mikäli saisin työskennellä työkavereideni kanssa samassa paikassa.
- Minulle riittää, että saan yhteyden työkavereihini puhelimitse/sähköpostitse.
- Huolimatta maantieteellisestä hajaantuneisuudesta, tiimissämme vallitsee hyvä mehenki ja yhteisöllisyyden tunne.
- Teen etätyötä vähintään kerran viikossa.
- Etätyön tekeminen lisää työtyytyväisyyttäni.
- Etätyöskentely on mielestäni hyvä asia.

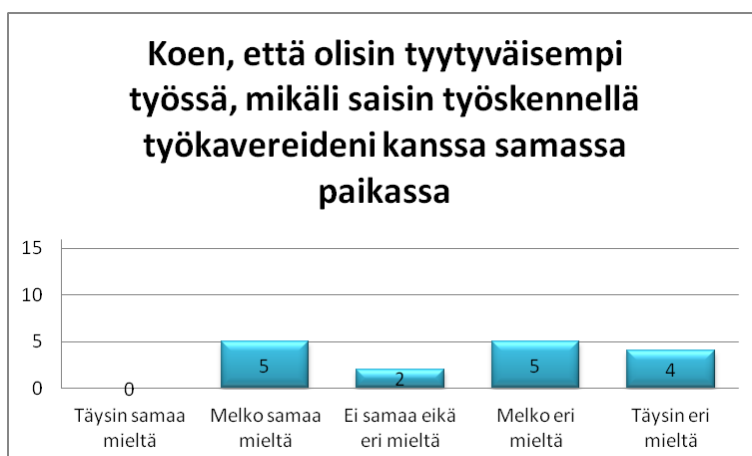
Lisäksi avoimina ja vapaaehtoisina kysymyksinä kysyttiin etätyöskentelyn hyviä puolia ja mahdollisesti siihen liittyviä haittapuolia.

Ensimmäinen väittämä ”Koen, että tiimini maantieteellinen hajaantuneisuus vaikuttaa työtyytyväisyyteeni” jakoi mielipiteitä. Vastaajista viisi henkilöä vastasi olevansa väittämän kanssa melko samaa mieltä, kolme henkilöä melko eri mieltä ja viisi henkilöä täysin eri mieltä. Vastaajista kolme valitsi kannakseen ei samaa eikä eri mieltä. Näiden mielipiteiden jakautumista voidaan tarkastella myös kuviosta 13.



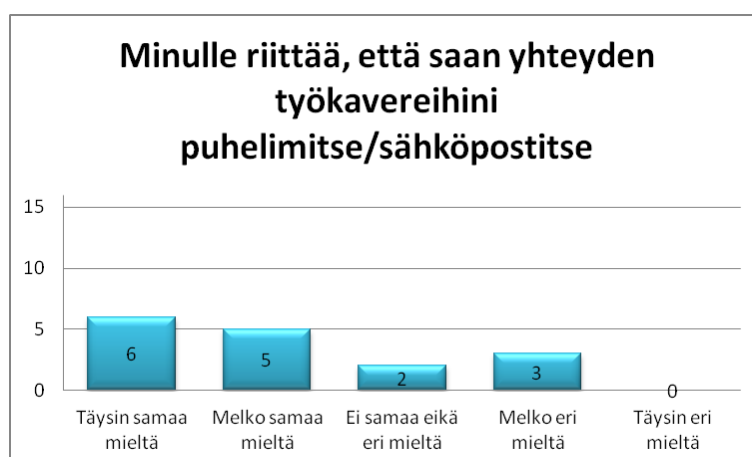
Kuvio 13: Maantieteellisen hajaantuneisuuden vaikutus työtyytyväisyyteen

Kuviossa 14 on nähtävissä väittämän ”Koen, että olisin tyytyväisempi työssä, mikäli saisin työskennellä työkavereideni kanssa samassa paikassa” jakamat mielipiteet. Tämän väittämän mielipiteet sopivat hyvin yhteen edelliseen väittämään saatujen vastauksien kanssa. Vastaajista viisi vastasi olevansa väittämän kanssa melko samaa mieltä ja vastaavasti viisi vastasi olevansa melko eri mieltä. Neljä henkilöä vastasi olevansa täysin eri mieltä ja kaksi henkilöä valitsi kannakseen ei samaa eikä eri mieltä.



Kuvio 14: Tyytyväisyys ja samalla paikkakunnalla työskentely

Seuraavan väittämän ”Minulle riittää, että saan yhteyden työkavereihini puhelimitse/sähköpostitse” vastaukset olivat hieman ristiriidassa edellisistä väittämistä selvinneiden vastauksien kanssa. Vaikka kahden edellisten väittämän vastaukset jakaantuivat melko tasan maantieteellisen hajaantuneisuuden vaikutusten mukaan, ei tässä väittämässä ollut havaittavissa vastaavaa jakaantumista. Kuusi henkilöä vastasi olevansa väittämän kanssa täysin samaa mieltä, viisi melko samaa mieltä ja kolme melko eri mieltä. Kaksi henkilöä vastasi olevansa ei samaa eikä eri mieltä. Tämän väittämän mielipiteiden jakaantumista havainnollistaa kuvio 15.

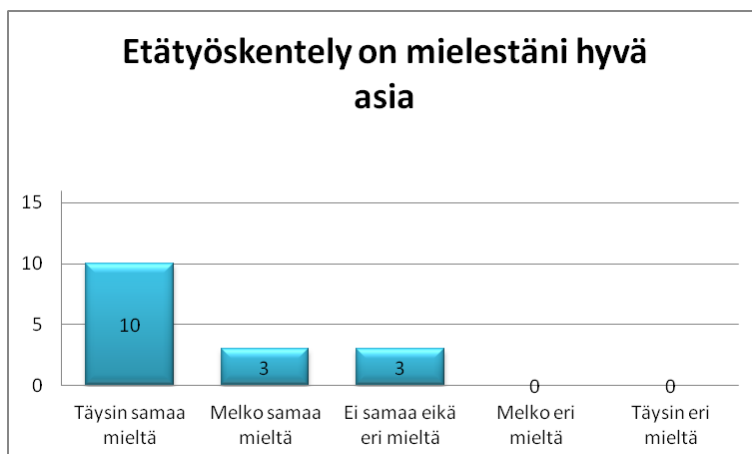


Kuvio 15: Yhteydenpito työkavereihin puhelimitse/sähköpostitse

Tiimin maantieteellisestä hajaantuneisuudesta huolimatta, tiimissä vallitseva me-henki ja yhteisöllisyyden tunne koettiin melko hyväksi. Väittämään ”Huolimatta maantieteellisestä hajaantuneisuudesta, tiimissämme vallitsee hyvä me-henki ja yhteisöllisyyden tunne” kaksi henkilöä vastasi olevansa täysin samaa mieltä, seitsemän henkilöä melko samaa mieltä, kaksi melko eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. Neljä henkilöä vastasi ei samaa eikä eri mieltä.

Maantieteellisen hajaantuneisuuden lisäksi kartoitettiin tiimin ajatuksia liittyen etätööhön. Kysymykseen ”Teetkö etätöitä vähintään kerran viikossa” puolet vastaajista, eli kahdeksan henkilöä vastasi kyllä ja puolet ei. Lisäksi näitä henkilöiltä, jotka vastasivat tähän kysymykseen myöntävästi, pyydettiin vastaamaan väittämään ”Etätöiden tekeminen lisää työtyytyväisyyttäni. Vastaajista seitsemän oli täysin samaa mieltä, kaksi melko samaa mieltä ja yksi valitsi kannakseen ei samaa eikä eri mieltä. Yhteensä vastauksia edelliseen väittämään saatiin siis 10, mikä kertoo siitä, että väittämään vastasi kyllä-vastanneiden henkilöiden lisäksi myös muita henkilöitä.

Etätööhön liittyvä viimeinen väite oli ”Etätöyskentely on mielestäni hyvä asia”. Tämän väitteen kanssa ei yksikään vastaajista ollut eri mieltä, mitä kuvastaa myös kuvio 16. Vastanneista henkilöistä 10 oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä, 3 melko samaa mieltä ja 3 ei samaa eikä eri mieltä.



Kuvio 16: Etätyöskentely on mielestäni hyvä asia

Maantieteellisen hajaantuneisuus ja etätyöskentely - osion lopussa kyselyssä kysyttiin vielä etätyöskentelyn hyviä ja mahdollisia haittapuolia avoimin kysymyksin. Liittyen etätyöskentelyn hyviin puoliin, vastauksissa korostuivat rauhallinen työympäristö sekä keskittymiskyvyn paraneminen. Ennen kaikkea vastauksissa kuitenkin korostui työmatkakustannusten pieneminen sekä työmatka-aikojen vähentyminen ja sitä kautta ajan säästyminen muuhun virkistämiseen ja vapaa-aikaan.

Vastauksien mukaan rauhallisen työympäristön ansiosta keskittyminen paranee sekä mahdollistaa esimerkiksi rauhan puhua asiakkaan kanssa puhelimesta ilman avokonttorin hälinää. Lisäksi vastauksissa mainittiin, että etätyöskentelyn avulla työntekeä on tehokkaampaa sekä keskittymiskyvyn parantumisesta että työkavereiden puuttumisen johdosta. Työskennellessä etänä, ei tule työn ulkopuolisia yhteydenottoja ja kynnys työnteolle pienenee, sillä ei tarvitse lähteä erikseen toimistolle tekemään töitä. Lisänä mainittiin vaihtelun virkistäminen, työhuoneen verovähennysoikeus, työn tekemisen jaksottamisen helpottuminen sekä luonnon ja rahan säästyminen.

Etätyöskentelyn haittapuolissa korostuivat eniten työkavereiden ja työyhteisön puuttuminen sekä tietoliikenteeseen ja järjestelmiin liittyvät ongelmat ja niiden toimimattomuus yhdessä. Muita vastauksista ilmenneitä etätyön haittapuolia olivat, sosiaalisten kontaktien puuttuminen, taukojen unohtuminen keskittymisen seurauksena, työergonomia-asiat sekä tiedon ja kokemuksen vaihdon vähyys.

Lisäksi etätyöhön liittyvänä haittapuolena tai ongelmana mainittiin se, että työstä irtautuminen voi olla hankalaa, kun työt ovat mukana kotona. Esimerkkinä tästä voi olla se, ettei malta sairaslomalla tai lapsen sairastaessa olla tekemättä töitä ja levätä tai antaa kaikkea huomiota sairaalle lapselle. Lisäksi mainittiin mahdollinen työrauhan puuttuminen tai se, että muut tekijät kotona voivat haitata joillain ihmisillä keskittymistä töihin. Lisäksi todettiin, että työ-

kennellessä etänä, joutuu myös itse olemaan huomattavasti aktiivisempi, jotta pysyy ajan tasalla ajankohtaisista asioista.

Työyhteisön puuttumisen yhteydessä mainittiin myös vähäinen yhteydenpito työkavereihin ja työkavereista vieraantuminen. Lisäksi vastauksissa mainittiin, että joissain asioissa on hyvä keskustella työkavereiden kanssa kasvotusten ja joskus keskustelun tueksi tarvitaan työvälineeksi kynä ja paperia, mikä taas sähköisen palaverin avulla ei ole mahdollista.

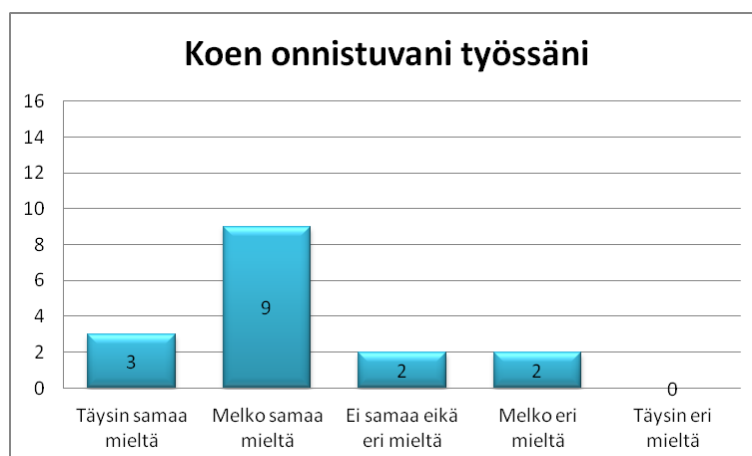
## 7.5 Motivaatio

Koska motivaatio on olennainen työtyytyväisyyteen vaikuttava asia, viidennessä kyselyn osiossa kartoitettiin työntekijöiden motivaatiota. Motivaatiota mitattiin seuraavilla väittämillä:

- Olen sitoutunut työhöni.
- Teen työtä, jota haluan tehdä.
- Koen, että tekemälläni työllä on merkitys.
- Koen onnistuvani työssä.

Kyselystä ilmeni, että tiimin jäsenet ovat erittäin sitoutuneita työhönsä. Väittämään ”Olen sitoutunut työhöni” yhdeksän henkilöä vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja seitsemän melko samaa mieltä. Lisäksi vastauksista ilmeni, että valtaosa tiimin jäsenistä kokee tekevänsä haluamaansa työtä. Väittämään ”Teen työtä, jota haluan tehdä” kaksi henkilöä vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja 10 melko samaa mieltä. Ainoastaan yksi vastasi olevansa melko eri mieltä. Kolme henkilöä valitsi kannakseen ei samaa eikä eri mieltä. Suurin osa vastaajista myös koki, että hänen tekemällään työllä on merkitys. Väittämään ”Koen, että tekemälläni työllä on merkitys” viisi henkilöä vastasi olevansa täysin samaa mieltä, 10 melko samaa mieltä ja yksi melko eri mieltä.

Viimeinen motivaatioon liittyvä väittämä ”Koen onnistuvani työssäni” on kuvattu kuvioon 17. Kolme henkilöä vastasi väittämään täysin samaa mieltä, yhdeksän melko samaa mieltä ja kaksi melko eri mieltä. Kaksi henkilöä valitsi kannakseen ei samaa eikä eri mieltä.



Kuvio 17: Koen onnistuvani työssäni

## 7.6 Esimiestyö

Kuudennessa kyselyn osiossa kartoitettiin tiimin työntekijöiden tyytyväisyyttä esimiestyöhön.

Tyytyväisyyttä esimieheen ja hänen toimintaansa mitattiin seuraavilla väittämillä:

- Esimieheni toimii oikeudenmukaisesti.
- Saan yhteyden esimieheeni helposti.
- Saan esimieheltä riittävästi palautetta työstäni.
- Esimieheni antaa tunnustusta hyvästä työsuorituksesta.
- Tarvittaessa saan helposti apua esimieheltäni.
- Haluaisin, että esimieheni olisi enemmän läsnä työssäni.
- Koen, että esimieheni arvostaa työtäni.
- Olen tyytyväinen esimieheni toimintaan.
- Koen, että voin kääntyä esimieheni puoleen kaikissa työhön liittyvissä asioissa.
- Luotan esimieheeni.

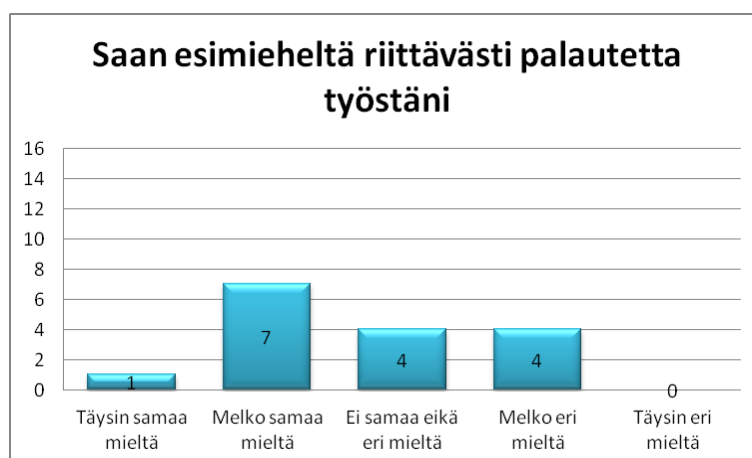
Kyselyyn vastanneista lähestulkoon kaikki pitivät esimiehen toimintaa oikeudenmukaisena.

Väittämään ”Esimieheni toimii oikeudenmukaisesti” kaksi henkilöä vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja 13 melko samaa mieltä. Ainoastaan yksi henkilö oli väittämän kanssa melko eri mieltä. Tiimissä koettiin myös, että esimies on helposti tavoitettavissa. Väittämään ”Saun yhteyden esimieheeni helposti” kuusi henkilöä vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja kahdeksan melko samaa mieltä. Kolme henkilö vastasi ei samaa eikä eri mieltä -vaihtoehdon mukaisesti.

Hieman yli puolet kyselyyn vastaajista koki saavansa esimieheltään riittävästi palautetta työstään. Väittämään ”Saun esimieheltä riittävästi palautetta työstäni” yksi henkilö vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja seitsemän melko samaa mieltä. Neljä henkilöä sen sijaan vastasi olevansa melko eri mieltä ja myös neljä henkilöä valitsi kannakseen ei samaa eikä ei mieltä.



Tiimin jäsenten mielipiteiden jakautumista esimiehen riittävästä palautteen annosta on havainnollistettu kuviossa 18.

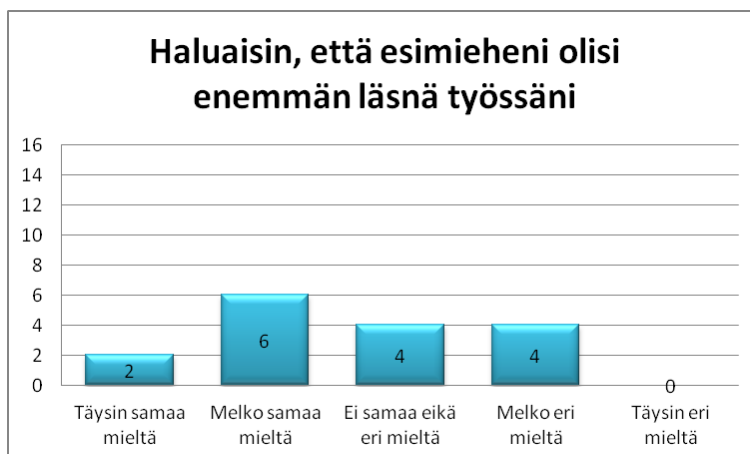


Kuvio 18: Saan esimieheltä riittävästi palautetta työstäni

Suurin osa kyselyyn vastaajista koki myös, että esimies antaa tunnustusta hyvistä työsuorituksista. Kaksi henkilöä vastasi väitteeseen ”Esimieheni antaa tunnustusta hyvistä työsuorituksista” olevansa täysin samaa mieltä, yhdeksän melko samaa mieltä ja yksi melko eri mieltä.

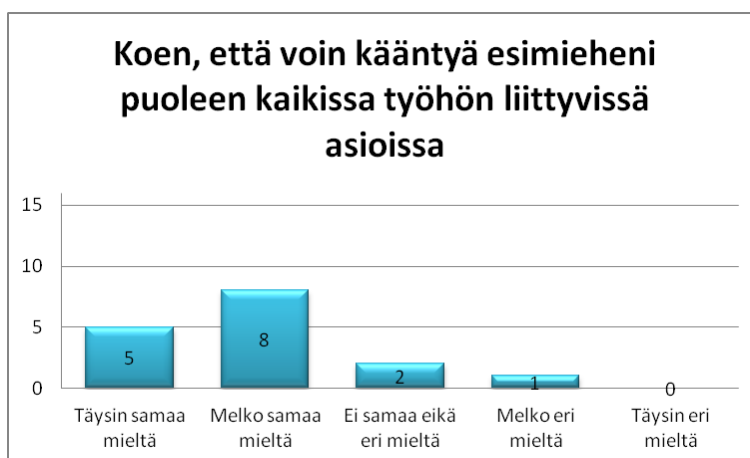
Kannakseen ei samaa eikä eri mieltä valitsi vastaajista neljä henkilöä. Tiimissä koettiin, että esimieheltä saa myös tarvittaessa helposti apua. Väitteeseen ”Tarvittaessa saan helposti apua esimieheltäni” kolme henkilöä vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja yhdeksän melko samaa mieltä. Neljä henkilöä oli ei samaa eikä eri mieltä.

Kyselystä selvisi, että tiimin jäsenet kaipaisivat enemmän esimiehen läsnäoloa. Väittämään ”Haluaisin, että esimieheni olisi enemmän läsnä työssäni” kaksi henkilöä vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja kuusi melko samaa mieltä. Neljä vastaajaa oli melko eri mieltä ja neljä vastaajaa oli ei samaa eikä eri mieltä. Tiimin mielipiteet esimiehen läsnäolosta on kuvattu myös kuvioon 19.



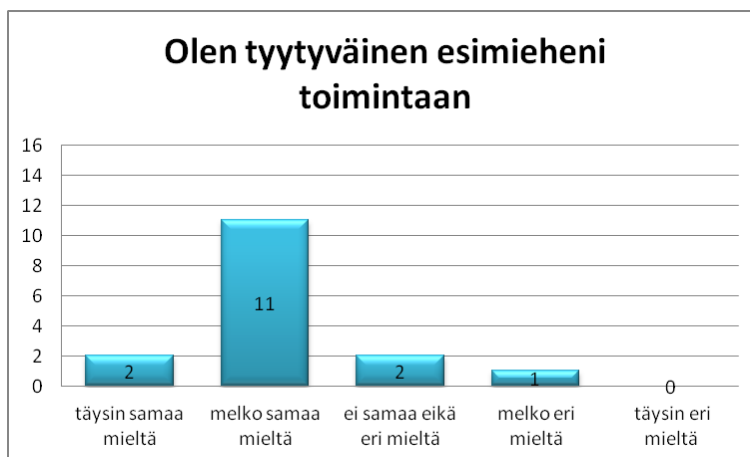
Kuvio 19: Haluaisin, että esimieheni olisi enemmän läsnä työssäni

Valtaosa tiimin jäsenistä koki myös voivansa kääntyä esimiehen puoleen helposti, mikä on havaittavissa myös kuviossa 20. Väittämään ”Koen, että voin kääntyä helposti esimieheni puoleen kaikissa työhön liittyvissä asioissa” viisi henkilöä vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja kahdeksan melko samaa mieltä. Ainoastaan yksi henkilö vastasi olevansa melko eri mieltä. Kaksi vastanneista valitsi kannakseen ei samaa eikä eri mieltä.



Kuvio 20: Kääntyminen esimiehen puoleen työhön liittyvissä asioissa

Myös esimiehen toimintaan näytettiin olevan tyytyväisiä. Väittämään ”Olen tyytyväinen esimieheni toimintaan” kaksi henkilöä vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja 11 melko samaa mieltä. Ainoastaan yksi henkilö vastasi olevansa melko eri mieltä. Kaksi henkilöä valitsi kannakseen ei samaa eikä eri mieltä. Tyytyväisyyttä esimiehen toimintaan on kuvattu myös kuviossa 21. Myös luottamus esimieheen on tiimissä erittäin hyvä. Väitteeseen ”Luotan esimieheeni” viisi henkilöä vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja 11 melko samaa mieltä.



Kuvio 21: Olen tyytyväinen esimieheni toimintaan

## 7.7 Avoimet kysymykset

Kyselylomakkeen viimeinen osio koostui viidestä avoimesta kysymyksestä, joissa kysyttiin työhön ja esimieheen liittyviä kysymyksiä. Jokaiseen viiteen avoimeen kysymykseen saatiin 14 vastausta. Yhteensä kyselytutkimukseen osallistui 16 henkilöä. Siten kaksi vastaajaa jätti vastaamatta avoimiin kysymyksiin. Avointen kysymysten osalta vastausprosentti oli siis hieman alhaisempi kuin koko tutkimuksen vastausprosentti. Avointen kysymysten osalta vastausprosentiksi muodostui noin 67 prosenttia.

### 7.7.1 Työsi parhaat asiat

Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä selvitettiin, mitä asioita tiimin henkilöt pitävät parhaina omassa työssään. Vastauksista seitsemän liittyi jollain tavalla asiakaspalveluun ja asiakkaiden kanssa yhteydessä olemiseen. Nämä vastaajat kokivat parhaina asioina työssään päivittäisen yhteydenpidon ja työskentelyn asiakkaiden kanssa, asiakkaiden auttamisen ja asiakkaan tyytyväisyyden sekä tyytyväisen asiakkaan kautta mahdollisesti saadun positiivisen asiakaspalautteen.

Asiakaspalvelun ja asiakkaiden lisäksi kysymyksestä ilmeni myös muita asioita, jotka toistuivat useammassa vastauksessa. Tällaisia asioita olivat työn sisällön haasteellisuus ja monipuolisuus, mahdollisuus oppia uutta sekä se, että jokainen päivä on erilainen. Näiden lisäksi useammassa vastauksessa ilmeni työn tekemisen itsenäisyys ja vapaus toteuttaa työpäivät lähes tulkoon itse haluamallaan tavalla. Myös työkavereita sekä tiimityötä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta pidettiin hyvänä asiana sekä ison talon etuja ja mahdollisuutta kehittyä ja kokeilla siipiään talon sisällä.

### 7.7.2 Työtyytyväisyyden kannalta kehitettävät asiat

Toisessa avoimessa kysymyksessä tiimin jäseniltä kysyttiin, mitä asioita heidän mielestään tulisi kehittää työtyytyväisyyden parantamisen kannalta. Tästä asiasta tiimissä oli selvästi huomattavissa erilaisia näkökulmia ja ajatuksia. Kysymykseen saatiin paljon erilaisia ja toisistaan poikkeavia vastauksia, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Nämä poikkeukset, jotka tulivat esille useammassa vastauksessa, liittyivät koulutuksen lisäämiseen, tiedon jakamiseen, säännöllisiin tiimipalavereihin sekä toimiviin työvälineisiin.

Useammassa vastauksessa toivottiin koulutuksen lisäämistä, jota kautta osaaminen tiimin sisällä jakaantuisi tasaisemmin ja sitä kautta myös työmäärä jakautuisi tasapuolisemmin. Koulutusta toivottiin lisää sekä asiakaspalveluun että itse järjestelmiin. Lisäksi toivottiin säännöllisiä tiimipalavereita ja mahdollisesti lisää yhteisiä tiimipäiviä. Tiimissä koettiin, että säännöllisten tiimipalavereiden avulla parannettaisi sekä tiedon jakamista että yhteistyötä. Lisäksi useassa vastauksessa ilmeni, että työvälineet tulisi olla kunnollisia ja työntekoa helpottavia.

Muut kysymyksestä ilmenneet kehittämiskohteet liittyivät yhteisten pelisääntöjen luomiseen, ohjeiden sekä asiakastietojen ajantasaisuuteen ja kaikkien saavutettavuuteen, työn joustavuuteen sekä työnjaon tasapuolisuuteen. Lisäksi työympäristö tulisi kehittää työntekoa paremmin tukevaksi. Myös perehdytystä toivottiin lisää niin uusiin tuotteisiin kuin myös järjestelmiin sekä uusiin toimintatapoihin ja käytäntöihin.

Tiimin jäseniin kohdistuvat kehittämiskohteet liittyivät sekä esimieheen että tiimin jäseniin. Tiimin jäseniltä toivottiin suurempaa vastuunottoa ja velvollisuuden kantoa. Esimiehen toivottiin kehittävän lähiesimiestyötä. Lisäksi työ- ja toimintatavoista toivottiin sovittavan tiimin jäsenten kesken ja jokaisen perehdyttämistä niihin.

### 7.7.3 Esimiehen tärkeimmät ominaisuudet

Kolmannessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia. Tämän kysymyksen vastauksista ilmeni paljon erilaisia ominaisuuksia, joista oli nähtävissä se, että eri ihmiset arvostavat erilaisia asioita. Suurimassa osassa vastauksissa oli kuitenkin mainittu jokin seuraavista tai jotain seuraaviin liittyviä asioita: tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus sekä rehellisyys ja luotettavuus.

Muut esimiehen tärkeimmiksi ominaisuuksiksi ilmenneet asiat liittyivät lähinnä ihmisjohtamiseen. Tärkeimmiksi ominaisuuksiksi mainittiin esimiehen avoimuus, läsnäolo sekä kuuntelutaito sekä aito kiinnostus ja välittäminen alaisistaan. Lisäksi esimieheltä odotettiin asiajohtamiseen liittyviä asioita, kuten alan tuntemusta ja tuntemusta alaistensa työstä, kertoa ongel-

mista ja puutteista sekä jämäptiä ja napakkaa toimintaa. Vastauksien mukaan esimiehen tulee olla myös perillä tiimin tavoitteista ja mahdollisuuksista sekä osata arvioida tilanteita sekä tehdä aikatauluja ja päätöksiä. Esimiehen tärkeimmiksi ominaisuuksista vastauksista ilmeni myös uskallus pitää alaisensa puolia johtajien suuntaan, kyky viedä asioita eteenpäin sekä kyky puuttua vaikeisiin asioihin. Tärkeitä ominaisuuksia ovat vastaajien mukaan myös kyky tiedottaa tarpeeksi ja kattavasti erilaisista työhön liittyvistä asioista sekä antaa riittävästi vastuuta ja itsenäisyyttä alaisilleen.

#### 7.7.4 Asiat, joista haluat antaa esimiehellesi kiitosta

Neljäs avoin kysymys liittyi niihin asioihin, joista tiimin jäsenet halusivat esimiehelleen antaa kiitosta. Tällä kysymyksellä pyrittiin löytämään ne asiat, joissa esimies on tiimin jäsenten mukaan erityisesti onnistunut. Eniten esimies sai alaisiltaan kiitosta avoimuudestaan, positii-visuudestaan, ymmärtävyydestään ja siitä, että hän on helposti lähestyttävä. Tiimin jäsen-ten vastauksissa korostuu myös se, että he haluavat kiittää esimiestään pyrkimyksestä kuun-nella ja ymmärtää alaisiaan.

Tiimi kokee myös, että esimies on onnistunut palautteen antamisessa. Tiimi kokee, että esi-mies ohjaa, kun on aihetta ja kannustaa, kun on onnistunut työssään. Esimies sai myös paljon kiitosta tiedottamisesta ja helposta tavoitettavuudestaan. Myös asiakaspalautteiden välittä-misestä kiitettiin sekä siitä, että esimieheltä saa aina vastauksen kysymykseen. Erityisesti kii-tosta sai myös viimeisten YT-neuvottelujen irtisanomisista viestittäminen koko tiimille ajoissa heti kun päätökset oli tehty.

Esimies osoittaa myös luottamusta sekä joustavuutta antamalla muun muassa suhteellisen paljon vapautta työasioiden hoitamiseen oman mielen mukaan. Lisäksi alaiset halusivat kiittää esimiestään siitä, että ovat saaneet valita loma-aikansa lähestulkoon vapaavalintaisesti.

#### 7.7.5 Asiat, joissa esimies voisi kehittää toimintaansa

Varsinaisessa kyselyn viimeisessä kysymyksessä kysyttiin tiimin jäseniltä asioita, joissa esimies voisi heidän mielestään kehittää omaa toimintaansa. Tällä kysymyksellä pyrittiin löytämään konkreettisia esimiehen toiminnan kehittämiskohteita, joiden avulla esimies voi tulevaisuu-nessa pyrkiä toimintaansa kehittää.

Vastauksista nousi selvästi muutama asia esille useammassa vastauksissa. Ensimmäinen niistä oli, että tiimi toivoi säännöllisesti pidettäviä tiimipalavereja. Tiimipalavereita toivottiin pi-dettävän tietyin väliajoin, kuten esimerkiksi kuukauden välein. Eräässä vastauksessa ilmeni myös tiimipalavereihin liittyvä ehdotus, jossa palaverissa käsiteltäviä aiheita voitaisiin ehdot-

taa esimiehelle etukäteen ennen palaveria. Säännöllisten tiimipalavereiden lisäksi tiimi toivoi myös säännöllisempiä tiimin virkistäytymis- ja yhdessäolopäiviä. Toisena esimiehen toiminnan kehittämiseen liittyvänä asiana nousi esille säännöllinen koulutustarpeen kartoittaminen sekä tiimin kouluttautumisen edesauttaminen ja tukeminen.

Kolmantena asiana esimieheltä toivottiin enemmän läsnäoloa ja yhteydenpitoa sekä panostamista esimiestöihin. Neljäntenä esimiehen kehittämiskohteeksi voidaan tiivistäen sanoa palautteenanto ja tiedottaminen. Vaikkakin palautteenanto ja tiedottaminen olivat yksiä niistä asioista, jotka saivat edellisessä kappaleessa esimieheltä eniten kiitosta, joutuivat ne myös kehittämislistalle. Tästä voidaan päätellä, etteivät työntekijät voi saada liiaksi palautetta työstään taikka liikaa tiedotusta erilaisista asioista.

Näiden lisäksi esimieheltä toivottiin uskallusta puhua avoimesti johdolle mahdollisista epäonnistuneista ja kehitystä vaativista uudistuksista, vaikkakin johto odottaisi niiden erinomaisuudesta kehumista. Lisäksi esimieheltä toivottiin lisää jämäkkyyttä, mutta toisaalta häntä pyydettiin välttämään joissain asioissa liian holhoavaa asennetta. Esimieheltä toivottiin myös lisää tuntemusta alaistensa työstä sekä kaikesta siitä, mitä siihen kuuluu ja tuntemusta tiiminsä jäsenten työmotivaatiosta. Esimiestä kehoitettiin tarvittaessa kannustamaan tai puuttumaan tiimin jäsenten heikentyneeseen työmotivaatioon, jonka avulla yhden päivän sairauslomista päästäisiin eroon. Lyhyitä sairauspoissaoloja on usein tietyillä tiimin jäsenillä ja heidän sairauspoissaolot luonnollisesti kuormittavat muita tiimin jäseniä.

#### 7.7.6 Kyselyn vapaa sana

Viimeisessä tutkimuksen kysymyksessä annettiin vastaajalla vapaa sana kertoa tai kommentoida, mitä tahansa asioita, joita kysely mahdollisesti herätti vastaajassa. Viimeinen kysymys oli luonnollisesti vapaaehtoinen. Kommentteja siihen tuli yhteensä neljältä henkilöltä.

Kyselyn vapaan sanan osiosta ilmi käyneet asiat liittyivät lähinnä koko organisaation toimintaan ja tapaan kohdella organisaation työntekijöitä sekä yrityksen sisäisten järjestelmien käyttöönottoon ja järjestelmien toimivuutta.

Sen enempää vapaan sanan vastauksia ei tässä opinnäytetyössä kuitenkaan käydä läpi, sillä ne eivät suoranaisesti liity tiimin työ- tai esimiestyytyväisyyteen eikä esimiehen toimintaan.

## 8 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksesta ilmeni, että tiimin työtyytyväisyys ja esimiestyytyväisyys ovat melko hyvällä tasolla. Seuraavissa kappaleissa eritellään tutkimustuloksista ilmenneitä johtopäätöksiä.

## 8.1 Työtyytyväisyys

Tutkimuksen mukaan kohditiimin työtyytyväisyys on melko hyvällä pohjalla. Valtaosa tiimin työntekijöistä sanoi pitävänsä työstään, tietävänsä työnsä tavoitteet ja työn vastaavan heidän osaamistaan. Suurin osa piti työtään myös riittävän haasteellisenä. Erittäin hyvänä asiana esiin nousi myös se, että 15 kyselyyn vastanneesta sanoo viihtyvänsä työssään joko melko hyvin tai erittäin hyvin.

Työhön liittyvistä asioista työmäärän sopivuus jakoi mielipiteitä. Yli puolet vastaajista piti työmäärää melko sopivana. Vastaajista kolme oli kuitenkin asiassa melko eri mieltä ja kaksi ei ollut valinnut kantaansa. Työmäärän sopivuuteen liittyviä asioita tuli ilmi myös avoimessa kysymyksessä, kun kysyttiin, mihin tulisi kiinnittää huomiota työtyytyväisyyden lisäämiseksi. Eräs henkilö oli vastannut työmäärän olevan nykyisin niin suuri, ettei kykene palvelemaan asiakkaitaan niin hyvin kuin haluaisi. Muissakin vastauksissa ilmeni, että työmäärän tulisi jakautua tiimin kesken tasapuolisemmin. Työmäärän sopivuuteen liittyvistä vastauksista voidaan päätellä, että työmäärä ei ole jakautunut tasaisesti kaikkien tiimin jäsenten kesken. Osalla työmäärä on sopiva, mutta osalle sitä on kertynyt liikaa.

Kysymyksestä ei kuitenkaan käy ilmi, kokevatko henkilöt työmääränsä liian pieneksi vai suureksi. Usein puhutaan liian suuren työmäärän kuormittavuudesta ja siitä seuraavasta väsymyksestä ja uupumuksesta sekä sairauspoissaoloista. Tulee kuitenkin huomioda, että myös liian pienellä työmäärällä on vaikutuksensa. Viitalan (2007, 17) mukaan hyvä työ onkin sopivasti kuormittavaa sekä psyykkisesti että fyysisesti. Viitalan mukaan työn tulisi olla kohtuullisesti kuormittavaa, mutta samalla myös sellaista, että henkilön tiedot, taidot ja kyvyt voivat kehittyä jatkuvasti. Mikäli henkilön työmäärä on liian pieni, ei henkilön tiedot, taidot ja kyvyt pääse kehittymään, jonka seurauksena henkilö voi kokea turhautumista tai tarkoituksettomuutta. Pohdittaessa työmäärän sopivuutta, tulee kuitenkin huomioda, että jokainen kokee työmäärän sopivuuden eri tavoin. Siten ei ole siis olemassa yhtä oikeaa määrittelyä sille, mitä voidaan pitää liian suurena tai pienenä työmääränä. Työmäärän sopivuus on siten riippuvainen jokaisen henkilön kokemuksesta.

Työmäärän kuormittavuus ja työmäärän sopivuus liittyvät läheisesti myös kokemukseen työn haasteellisuudesta. Mikäli työtä on liian vähän eikä edellä mainittu sopiva psyykkinen ja fyysinen kuormittavuus täyty, ei henkilön työn haasteellisuus edellytyksenkään täyty. Vastaavasti jos työ on liian kuormittavaa, ei työn haasteellisuus enää tunnu mielekkäältä vaan liian vaikealta hallita ja suoriutua.

Pääosin vastaajat kokivat myös työn vastaavan heidän osaamistaan. Kaksi vastaajaa oli kuitenkin työn vastaamisesta heidän osaamiseensa melko eri mieltä. Osaamista voidaan työyhteis-

sössä lisätä monilla muillakin keinoilla kuin kalliilla kursseilla ja koulutuksilla. Viitalan (2007, 188-189) mukaan osaamista voidaan kehittää jo paljon esimerkiksi kehittämällä tietoisesti työyhteisön palaveri- ja työn tekemisen käytäntöjä. Tutkimustuloksissa tuli useammassa kohdassa ilmi, että kohdettiimi kaipaa säännöllisiä palaverikäytäntöjä sekä tiedon jakamista ja toimintatapojen yhtenäistämistä. Siten jo pelkästään näillä keinoilla voitaisiin mahdollisesti lisätä tiimin omaa kokemusta osaamisestaan. Tiimin osaamiseen on tärkeää kiinnittää huomiota, sillä vähäinen osaaminen aiheuttaa ihmisessä jännittämistä selviytymisestä, mikä väsyttää ja vie työn iloa ja motivaatiota (Viitala 2007, 231).

Tutkimuksesta ilmenneet työn parhaat puolet liittyvät hyvin kansallisessa työelämän kehittämisohjelmassa mainittujen ihannetyöpaikan piirteiden kanssa. Kyselystä ilmeni, että vastaajat kokivat parhaina asioina työssään päivittäisen yhteydenpidon ja työskentelyn asiakkaiden kanssa. Asiakaspalvelun lisäksi vastauksista ilmeni muun muassa työn sisällön haasteellisuus ja monipuolisuus, mahdollisuus oppia uutta sekä se, että jokainen päivä on erilainen, työn tekemisen itsenäisyys sekä tiimityö ja yhteenkuuluvuuden tunne.

Työtyytyväisyyden kehittämiskohteiksi ilmenivät koulutuksen lisääminen, tiedon jakaminen, säännölliset tiimipalaverit sekä toimivat työvälineet. Koulutuksen lisäämisellä voitaisiin tavoitella osaamisen jakaantumista tiimin sisällä tasaisemmin ja sitä kautta myös työmäärä ja jakaantuminen tasapuolisemmin. Myös säännöllisiä tiimipalavereita ja mahdollisesti lisää yhteisiä tiimipäiviä toivottiin. Tiimissä koettiin, että säännöllisten tiimipalavereiden avulla parannettaisi sekä tiedon jakamista että yhteistyötä. Lisäksi useassa vastauksessa ilmeni, että työvälineet tulisi olla kunnollisia ja työntekoa helpottavia.

Muut ilmenneet kehittämiskohteet liittyivät yhteisten pelisääntöjen luomiseen, ohjeiden sekä asiakastietojen ajantasaisuuteen ja kaikkien saavutettavuuteen, työn joustavuuteen sekä työnjaon tasapuolisuuteen. Lisäksi työympäristö tulisi kehittää työntekoa paremmin tukevaksi. Myös perehdytystä toivottiin lisää niin uusiin tuotteisiin kuin myös järjestelmiin sekä uusiin toimintatapoihin ja käytäntöihin.

## 8.2 Työyhteisö

Tutkimustulosten mukaan työyhteisö ja tiimityöskentely koettiin pääosin tiimissä hyväksi. Työyhteisöllä on olennainen rooli työntekijöiden sosiaalisen hyvinvoinnin muodostumiseen, sillä jokainen haluaa kuulua yhteisöön. Ihmissuhteet tukevat ihmisten sitoutumista työhön ja auttavat jaksamaan työssä. (Ojala & Ahonen 2005, 29.) Valtaosan mielestä yhteistyö tiimin kesken on toimivaa, mutta kaksi vastaajaa koki siinä olevan parantamisen varaa.



Tiimin ilmapiiri koettiin pääosin myös hyväksi. Yrityksen ilmapiirillä on keskeinen merkitys työmotivaatioon työtyytyväisyyden ja työn tulosten kannalta, sillä se voi tyydyttää muun muassa liittymistarpeita. Ilmapiiri voi liittymistarpeiden lisäksi vaikuttaa siihen, miten palkitsevaksi ihminen työnsä kokee sekä siihen, miten todennäköisenä työntekijä pitää työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Vastaajista kolme oli sitä mieltä, että ilmapiiri tiimissä on erittäin hyvä ja yhdeksän sitä mieltä, että ilmapiiri tiimissä on melko hyvä. Yrityksen ilmapiiri riippuu paljon objektiivisista tekijöistä, kuten esimerkiksi yrityksen koosta, rakenteesta, kulttuurista, johtamistyylistä tai yrityksen tavoitteista. Se riippuu kuitenkin paljon myös henkilöstön yksilöllisistä piirteistä kuten koulutuksesta tai palveluajan pituudesta. Kohdettiimin keskimääräinen työskentelyaika yrityksessä oli 13 vuotta, joten sillä voi olla oma vaikutuksensa hyvänä koettuun työyhteisöön tai ilmapiiriin. (Ruohotie & Honka 2002, 120-121.)

Vaikka työyhteisö ja ilmapiiri tiimissä koettiin hyväksi, henkilöiden kokemus tiimikavereiden arvostuksesta heidän omaan työpanokseensa vaihteli. Arvostuksen kokeminen omasta työstään on ihmisille hyvin tärkeää, sillä jokainen ihminen haluaa saavuttaa kunniaa, olla tunnettu, huomattu ja tärkeä (Rauramo 2008, 32). Vastaajista yhdeksän koki työkavereidensa arvostavan heidän työpanostaan erittäin hyvin tai melko hyvin. Peräti viisi henkilöä ei kuitenkaan osannut valita kantaansa ja kaksi henkilöä oli melko eri mieltä. Toisten arvostuksen tunteminen on erityisen tärkeä sosiaalisen hyvinvoinnin muodostumiseen (Ojala & Ahonen 2005, 30). Siten jokainen henkilö voi edesauttaa jokaisen läheisen ihmisen hyvinvointia ja tyytyväisyyttä osoittamalla arvostusta toisen työlle ja tekemiselle. Sitä kautta ihmisten on helpompi saada myös itse omalta osaltaan arvostusta muilta.

### 8.3 Työyhteisön maantieteellinen hajaantuneisuus ja etätyö

Tiimin henkilöstön maantieteellisen hajaantuneisuuden vaikutus työtyytyväisyyteen jakoi kyselyssä eniten mielipiteitä. Noin puolet vastanneista koki, että tiimin maantieteellisellä hajaantuneisuudella on vaikutusta työtyytyväisyyteen ja vastaavasti noin puolet koki, ettei sillä ole merkitystä. Myös noin puolet vastanneista koki, että olisi tyytyväisempi työssään, mikäli saisi työskennellä työkavereidensa kanssa samassa paikassa. Vastaavasti puolet koki olevansa melko eri mieltä. Nämä kaksi kysymystä vastauksineen tukivat hyvin toisiaan vastauksien luotettavuuden kannalta. Näissä vastauksissa korostuvat ihmisten erilaiset tarpeet. Osalle työyhteisön tai tiimin väliseen ihmissuhteiden ylläpitoon riittää sähköinen viestittely ja osa kokevat tarvitsevansa enemmän kasvotusten kommunikointia.

Ristiriitoja edellisten vastauksiin kuitenkin herätti väittämä ”minulle riittää, että saan yhteyden työkaveriini puhelimitse/sähköpostitse”. Ainoastaan kolme henkilöä oli väitteen kanssa eri mieltä. Tämä vastaus on hieman ristiriidassa sen kanssa, että noin puolet vastaajista vastasi edelliseen kysymykseen, että olisi tyytyväisempi työssä, mikäli saisi työskennellä työkave-

reiden kanssa samassa paikassa. Nämä kaksi ristiriitaista vastausta tulee mahdollisesti tulkita toisistaan riippumattomina. Henkilöt olisivat mahdollisesti tyytyväisempiä, mikäli saisivat työskennellä työkavereidensa kanssa samassa paikassa, mutta jos he kuitenkin joutuvat työskentelemään eri paikoissa, riittää heille pelkkä sähköinen tai puhelimesta kommunikointi. Huolimatta maantieteellisestä hajaantuneisuudesta, me-henki ja yhteisöllisyyden tunne tiimissä on kuitenkin yli puolen vastaajan mielestä erittäin hyvä tai melko hyvä.

Etätyöhön liittyvissä kysymyksissä tiimin vastaukset olivat yhtäläisiä. Lähestulkoon kaikki vastaajista pitivät etätyötä hyvänä ja työtyytyväisyyttä lisäävänä työn organisoinnin muotona. Puolet vastaajista sanoi tekevänsä etätyötä vähintään kerran viikossa. Etätyön positiivisiksi puoliksi nousivat ylivoimaisesti rauhallinen työympäristö ja keskittymisen parantuminen sekä työmatka-aikojen säästyminen. Etätyö mahdollistaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen helpommin. Kun työmatka-ajat säästyvät, aikaa jää muulle harrastustoiminnalle ja leppämiselle, mikä taas auttaa työssä jaksamisessa. Etätyön haittapuoliksi tutkimuksessa nousi sosiaalisten kontaktien puute sekä tietoliikenteeseen ja järjestelmiin liittyvät viat ja toimimattomuudet. Järjestelmiin liittyvät toimimattomuudet esiintyvät nimenomaan etätyöskentelyssä, kun osa päivittäisessä työskentelyssä tarvittavista järjestelmistä eivät toimi samanaikaisesti etäyhteyden kanssa. Kuten aikaisemmissa kappaleissa on todettu, sosiaalisten kontaktien ja yhteisöllisyyden puute heikentää sosiaalista hyvinvointia. Sosiaaliset kontaktit ja yhteisöllisyys ovat tärkeitä tekijöitä siten ihmisten hyvinvoinnin muodostumiselle ja jaksamiselle, mikä tulisi huomioida myös muun muassa etätyöskentelyn määrässä.

#### 8.4 Motivaatio

Tutkimuksesta selvisi myös tiimin työntekijöiden olevan hyvin sitoutuneita ja motivoituneita työhönsä. Tämä on tiimin kannalta erittäin positiivinen asia, sillä korkean motivaation omaavat henkilöt ovat valmiita työskentelemään ahkerasti saavuttaakseen asetetut tavoitteet (Ruohotie & Honka 2002, 13). Lisäksi kaikki vastaajat sanoivat olevansa joko melko sitoutuneita tai täysin sitoutuneita työhönsä. Sitoutumisen aikaansaaminen onkin tärkeää, sillä työhönsä sitoutunut henkilö hyväksyy yrityksen tai tiimensä tavoitteet ja tekee itsenäisesti töitä niiden eteen (Hyppänen 2007, 142).

Tiimin jäsenet kokivat pääosin onnistuvansa työssään paria mielipidettä lukuun ottamatta. Tiimistä kaksi henkilöä ei kokenut onnistuvansa työssään niinkään hyvin. Työssä onnistumisen kokemukselle on tärkeää esimiehen palautteen antaminen. On tärkeää antaa onnistumisista positiivista palautetta ja epäonnistumisista rakentavaa palautetta. Positiivinen palaute kannustaa työntekijöitä ja nostaa työntekijöiden itsetuntoa ja kokemusta onnistumisesta.

Lähes kaikki kyselyyn vastanneista koki myös tekemänsä työn merkitykselliseksi. Myös työn merkitykselliseksi kokeminen on työntekijän että työnantajan kannalta tärkeää. Ihmisillä on luontainen pyrkimys etsiä kaikelle tekemiselleen merkityksiä. Mikäli ihminen ei koe tekemistään merkitykselliseksi, ei hän myöskään sitoudu siihen. Se, että kokee työnsä merkitykselliseksi, motivoi henkilöä hyviin suorituksiin. (Viitala 2007,16.)

## 8.5 Esimiestoiminta

Hyvän työtyytyväisyyden lisäksi tutkimuksesta ilmeni, että myös esimiehen toimintaan ollaan tiimissä melko tyytyväisiä. Kaikkein positiivisimpana asiana esimiestyytyväisyyteen liittyen voidaan mainita, että kaikki työntekijät kokivat voivansa luottaa esimieheensä erittäin hyvin tai melko hyvin. Lisäksi lähestulkoon kaikki kyselyyn vastanneet henkilöt pitivät esimiehen toimintaa oikeudenmukaisena. Työyhteisön kohteleva oikeudenmukaisesti onkin Hyppäsen (2007, 152) mukaan yksi tärkeimpiä ilmapiiriin vaikuttavia seikkoja. Tiimissä koettiin myös, että esimies on helposti tavoitettavissa, mutta samalla häneltä toivottiin enemmän läsnäoloa. Tästä voidaan vetää kaksi johtopäätöstä. Ensimmäinen on, että tarvittaessa alaiset saavat helposti yhteyden esimieheensä, mutta odottaisivat esimiehen itsensä ottamia yhteydenottoja ja kuulumisien kyselyä. Lisäksi esimiehen läsnäololla tarkoitetaan mahdollisesti yhdessä-oloa tiimipalaverissa tai tiimipäivissä ja henkilökohtaisia esimies-alaistapaamisia.

Työntekijöiden kokemus palautteen saamisesta esimieheltä vaihteli tiimissä jonkin verran. Puolet vastaajista koki saavansa palautetta erittäin hyvin tai melko hyvin, mutta toiset puolet hieman huonommin tai eivät olleet osanneet valita kantaansa. Palautteen antaminen on erityisen tärkeää, sillä jokainen on kiinnostunut ja halukas kuulemaan, miten on onnistunut työssään. Ilman palautetta työntekijät joutuvat itse päättämään, missä ovat onnistuneet ja missä eivät. (Pentikäinen 2009, 141-142.) Lisäksi palautteenanto on johtamisen yksi tärkeimmistä palkitsemis- ja motivoituneisuuksista, joiden avulla työntekijöitä voidaan motivoida ja ohjata toivottuihin tai parempiin suorituksiin (Hyppänen 2007, 141).

Esimiehen toiminta sai työntekijöiltä kiitosta mutta myös kehittämiskohteita ilmeni. Asiat, joista esimies sai eniten kiitosta, liittyivät ihmisjohtamiseen (Pentikäinen 2009, 13-14). Esimiestä pidettiin avoimena, positiivisena ja helposti lähestyttävänä. Esimiehellä on pyrkimys kuunnella ja ymmärtää alaisiaan. Lisäksi esimies sai kiitosta palautteen antamisesta, ohjaamisesta ja kannustamisesta. Esimies sai kiitosta jonkin verran myös asiajohtamiseen liittyvissä asioissa, kuten kiitosta luottamuksesta ja joustavuudesta antamalla paljon vapautta työasioiden hoitamiseen ja loma-aikojen lähestulkoon vapaaseen valintaan.

Esimiestoiminnan kehittämiskohteet liittyivät sekä asiajohtamiseen että ihmisjohtamiseen. Sekä asia- että ihmisjohtamiseen liittyen tiimissä toivottiin useampaan kertaan säännöllisiä

tiimipalavereja sekä muita tiimin virkistäytymis- ja yhdessäolopäiviä. Palaverit sisältävät usein seuraavia asiajohtamiseen liittyviä asioita kuten tavoitteiden asettamista, henkilöjärjestelyiltä sekä ohjeiden antoa. Palavereiden ihmisjohtamiseen liittyviä asioita ovat muun muassa tiimin innostaminen sekä luottamuksen ja sitoutumisen levittäminen.

Lisäksi toivottiin asiajohtamiseen liittyvää säännöllistä koulutustarpeen kartoittamista ja koulutautumisen edesauttamista sekä tukemista. Ihmisjohtamiseen liittyen esimieheltä toivottiin jo aikaisemminkin esiin tullutta läsnäoloa ja yhteydenpitoa sekä palautteenantoa ja tiedottamista. Toisaalta myös jämäkkyyttä toimintaan toivottiin.

Hyppäsen (2007, 11) mukaan esimiehen tulee työssään varmistaa töiden ja yhteistyön sujuminen, tukea ihmisten kehittymistä, arvioida ja kehittää osaamista, huolehtia motivaatiosta, kannustaa ja antaa palautetta, hyödyntää erilaisuutta, huolehtia jaksamisesta, varmistaa henkilöstön sitoutuminen, kehittää toimintaa, varmistaa toimivat palaverit ja hyvä tiedonkulku, asettaa selkeitä tavoitteita, seurata tuloksia ja huolehtia ilmapiiristä. Lähes nämä kaikki tulivat tutkimuksessa esille jollain tavalla joko kiitoksena esimiehelle tai kehittämiskohteena. Toiminnan kehittäminen, tavoitteiden asettaminen, tulosten seuraaminen ja ilmapiiristä huolehtiminen olivat sellaisia asioita, jotka tämän tutkimuksen vastauksissa eivät sellaisenaan esiintyneet.

## 9 Loppuyhteenveto

Tutkitun tiimin työ- ja esimiestytyväisyyden nykytila on melko hyvällä tasolla. Tiimin tyytyväisyyden parantamiselle saatiin kyselyn vastuksista useita hyödyllisiä ja helposti toteutettavia asioita.

Työtyytyväisyyden lisäämiseksi yksi ylivoimaisimmin esille noussut asia oli yhteisten tiimipalavereiden ja -päivien lisääminen. Vastauksista ilmeni, että yhteisiä tiimipalavereja toivottiin pidettävän säännöllisesti ennalta sovittuina päivinä. Tiimipalavereiden avulla saataisiin mahdollisesti ratkottua myös muita kehittämiskohteita, joita vastauksista tuli ilmi. Niitä olivat asioista tiedottaminen ja tiedon jakaminen, vastuun jakaminen sekä toimintatapojen selkeyttäminen. Tällä hetkellä osa tiimistä kokee, että tiimin jäsenet ovat haluttomia yhteistyöhön ja tietoa pantataan tarkoituksenmukaisesti. Näitä asioita voitaisiin kehittää uudistamalla palaverikäytäntöjä.

Toinen paljon esiin noussut asia oli koulutusten lisääminen. Koulutusta kaivattiin sekä asiakaspalveluun että itse substanssiin. Henkilöiden laaja-alaisemman osaamisen kautta työtehtäviä voitaisiin jatkossa jakaa tasaisemmin ja samalla myös työmäärä jakaantuisi tiimin jäsenten kesken tasaisemmin. Koulutuksen avulla päästäisiin tiimin mielestä tasapuolisempaan

työnjakoon. Osaamisen lisäämisessä kannattaa huomioida osaamisen lisäämisen erilaiset muodot, joita on kuvattu aikaisemmin työssä kuviossa 3. Koulutusten ja osaamisen lisääminen ei siis välttämättä vaadi lisää kustannuksia. Viitalan (2007, 188-189) mukaan osaamista voidaan kehittää työyhteisön palaveri- ja työn tekemisen käytännöillä sekä tiedon jakamisella. Tiimin yhteisillä palavereilla ja tiedotustilaisuuksilla voitaisiin siis yhtälailla jakaa osaamista tiimikavereiden kesken kuin kalliilla koulutuksilla. Tässä tulee kuitenkin huomioida se, millaisesta osaamisen lisäämisestä on kyse.

Esimiestyytyväisyyden lisäämiseksi tutkimus toi paljon tietoa. Vaikka esimiestyytyväisyys onkin tiimissä hyvällä tasolla, voidaan sitä aina kehittää. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä kartoitettiin, mitä asioita tiimin jäsenet pitävät työssään tärkeänä. Vastauksissa esiin tuodut asiat antavat suuntaviivaa esimiehelle oman toimintansa kehittämisessä. Ja onhan esimiehen hyvä tuntee, mitä asioita hänen alaisensa eniten työssään arvostavat. Kolmantena kysymyksenä kartoitetut esimiehen tärkeimmät ominaisuudet eivät sellaisenaan ole kehittämis ehdotuksia, mutta esimies voi peilata kyseisiä ominaisuuksia itseensä ja miettiä niiden toteutumista omassa toiminnassaan ja käytöksessään.

Käytännön konkreettisina kehitysehdotuksina toimii kyselyn viimeinen kysymys, jossa kysytään, miten esimies voisi toimintaansa kehittää. Näissä vastauksissa hieman toistuivat samat asiat kuin työtyytyväisyyttä lisäävissä asioissa. Ylivoimaisiksi kehittämisen kohteiksi näissäkin vastauksissa nousi säännöllisistä palaverikäytännöistä sopiminen, koulutusten järjestäminen sekä palautteen antaminen. Lisäksi esimieheltä toivottiin tiedottamista ja hallinnollista ohjeistusta sekä ennen kaikkea alaistensa työn tuntemista.

## Lähteet

### Kirjalliset:

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

Iisa, K., Oittinen, H. & Piehl, A. 2006. Kielenhuollon käsikirja. 6. laajennettu ja päivitetty painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WSOY.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentehtijänä. 2. uudistettu painos. Juva: WSOY.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Juva: WSOY.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat - viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. 3. painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutehtijä. Helsinki: Edita Prima.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Tammi.

### Sähköiset:

Akava ry, Korkeasti koulutettujen työmarkkinakeskusjärjestö. 2012. Etätyö. Viitattu 6.1.2013. [http://www.akava.fi/tyoelama/tyon\\_tekemisen\\_muodot/tyo-virka-ja\\_vuokratyosuhde/etatyo](http://www.akava.fi/tyoelama/tyon_tekemisen_muodot/tyo-virka-ja_vuokratyosuhde/etatyo)

IT-pooli. 2008. ICT (Information and Communication Technology eli Informaatio- ja viestintä-teknologiasektori). Viitattu 13.11.2013. <http://www.itpooli.com/group/esittely/mikae-ict->

Lehtonen, A. 2012. Varhaisen puuttumisen malli. Viitattu 16.1.2013. [http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/UU\\_2007/ANNE%20LEHTONEN.pdf](http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/UU_2007/ANNE%20LEHTONEN.pdf)

KT Kuntatyönantajat. 2011. Etätyö. Viitattu 6.1.2013. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/etatyo/Sivut/default.aspx>

Majuri, O. 2012. Työtyytyväisyys etätyössä. Kandidaatintutkielma. Viitattu 6.1.2013. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74382/nbnfi-fe201202101314.pdf?sequence=3>

Taloussanomat. 2012. Yli puolet erittäin tyytyväisiä työhönsä. Viitattu 16.1.2013.  
<http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2012/06/15/yli-puolet-on-erittain-tyytyvaisia-tyhonsa/201231677/139>

Työturvallisuuskeskus. 2012. Johtaminen. Viitattu 16.1.2013.  
[http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla\\_tulosta/johtaminen](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen)

Työterveyslaitos. 2012. Työhyvinvointi. Viitattu 6.1.2013.  
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Valtiokonttori. 2007. Työyhteisön kehittäminen. Viitattu 6.1.2013.  
<http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=16589>

Yritys X:n kotivisut. 2012. www-dokumentti. Viitattu 16.1.2013. [www.yritysX.com](http://www.yritysX.com)

## Kuviot

Kuvio 1: Työhyvinvoinnin portaat (Otalán & Ahonen 2005, 29.) .....	12
Kuvio 2: Toimivan työyhteisön temppeli (Otalán & Ahonen 2005, 153.) .....	17
Kuvio 3: Henkilöstön kehittämisen muodot (Viitala 2007, 189.) .....	27
Kuvio 4: Esimiehen viestintätehtävät (Juholin 2009, 163.) .....	31
Kuvio 5: Tiimin ikäjakautuma .....	38
Kuvio 6: Työpaikan maantieteellinen sijainti .....	38
Kuvio 7: Tiimin jäsenten järjestelmä- ja asiakaspalvelukokemus .....	39
Kuvio 8: Työ vastaa osaamistani .....	40
Kuvio 9: Työni on riittävän haasteellista .....	40
Kuvio 10: Työmääräni on sopiva .....	41
Kuvio 11: Yhteistyö tiimin kesken on toimivaa .....	42
Kuvio 12: Työpanostani arvostetaan .....	42
Kuvio 13: Maantieteellisen hajaantuneisuuden vaikutus työtyytyväisyyteen .....	44
Kuvio 14: Tyytyväisyys ja samalla paikkakunnalla työskentely .....	44
Kuvio 15: Yhteydenpito työkavereihin puhelimitse/sähköpostitse .....	45
Kuvio 16: Etätyöskentely on mielestäni hyvä asia .....	46
Kuvio 17: Koen onnistuvani työssäni .....	48
Kuvio 18: Saan esimieheltä riittävästi palautetta työstäni .....	49
Kuvio 19: Haluaisin, että esimieheni olisi enemmän läsnä työssäni .....	50
Kuvio 20: Kääntyminen esimiehen puoleen työhön liittyvissä asioissa .....	50
Kuvio 21: Olen tyytyväinen esimieheni toimintaan .....	51



## Liitteet

Liite 1: Saatekirje.....	66
Liite 2: Mukailtu työ- ja esimiestyytyväisyyskysely .....	67

## Liite 1: Saatekirje

Hyvä X-tiimiläinen

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia X-tiimin työ- ja esimiestytyväisyyttä. Tutkimuksella pyritään kartoittamaan työ- ja esimiestytyväisyydenne tämän hetkinen tilanne sekä löytämään mahdollisia kehityskohteita ja - ehdotuksia. Tutkimus on osa Laurea-ammattikorkeakoulun liiketalouden opinnäytetyötäni.

Kysely on erittäin luottamuksellinen. Kyselyyn vastataan nimettömästi eikä vastaajien ole mahdollista nähdä kuin omat vastauksensa. Kyselyn kysymykset on rakennettu niin, ettei niiden perusteella ole mahdollista tunnistaa yksittäisiä vastaajia. Kyselylomakkeiden käsittelyyn osallistuu ainoastaan tutkimuksen tekijä ja tutkimustulosten analysoinnin jälkeen vastaukset hävitetään.

Kyselyyn vastaaminen vie sinulta aikaa noin 10 minuuttia. Vastaamalla kyselyyn voit vaikuttaa asioihin, jotka liittyvät omaan työ- ja esimiestytyväisyyteesi. Yhteenveto tutkimustuloksista luovutetaan tiimin esimiehelle ja tulos julkistetaan vuoden vaihteessa koko tiimille. Vastaamalla kyselyyn vaikutat myös siihen, että tutkimustulos on riittävän kattava, jolloin tutkimustulokset ovat mahdollisimman luotettavia.

Vastausaika kyselyyn on marraskuun loppuun asti. Viimeinen vastauspäivä on siis **30.11.2012**. Kyselyyn pääset [täältä](#). Muistathan lähettää vastauksesi painamalla Finish-painiketta. Tarvittaessa voit myös palata muokkaamaan vastaustasi valitsemalla view response -> edit response.

Mikäli sinulla on kysyttävää tutkimukseen liittyen, otathan yhteyttä minuun sähköpostitse [veera.taponen@xxx.com](mailto:veera.taponen@xxx.com) tai puhelimitse numeroon xxx.

Iso kiitos vastauksestasi,  
ystävällisin terveisin,  
Veera-Maria Taponen

Liite 2: Mukailtu työ- ja esimiestyytyväisyyskysely

1. Ikä
  - alle 30v.
  - 31-40v.
  - 41-50v
  - yli 50v.
2. Työpaikkasi maantieteellinen sijainti
  - Alue 1 (Helsinki, Turku, Pori)
  - Alue 2 (Riihimäki, Hämeenlinna, Tampere, Kouvola)
  - Alue 3 (Lappeenranta, Joensuu, Kuopio)
3. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tiimissäsi?  
\_\_\_\_\_ vuotta
4. Kuinka monen vuoden kokemus sinulla on järjestelmästä/järjestelmistä, jonka kanssa työskentelet?  
\_\_\_\_\_ vuotta
5. Kuinka monen vuoden kokemus sinulla on asiakaspalvelusta?  
\_\_\_\_\_ vuotta
6. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt nykyisellä työnantajallasi?  
\_\_\_\_\_ vuotta

Vastaa seuraaviin väittämiin:

1. täysin eri mieltä
  2. melko eri mieltä
  3. ei samaa eikä eri mieltä
  4. melko eri mieltä
  5. täysin eri mieltä
- 
- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 7. Pidän työstäni   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Tiedän työni tavoitteet  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Työ vastaa osaamistani   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Työni on riittävän haasteellista  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Työmääräni on sopiva  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Viihdyn hyvin työssäni  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Yhteistyö tiimin kesken on toimivaa   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Ilmapiiiri tiimissä on hyvä   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Työpanostani arvostetaan  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Saan tarpeeksi tukea työkavereiltani  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Koen tekeväni tiimityötä  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Koen, että tiimini maantieteellinen<br>hajaantuneisuus vaikuttaa työtyytyväisyyteeni  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Koen, että olisin tyytyväisempi työssä, mikäli<br>saisin työskennellä työkavereideni kanssa samassa paikassa                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Minulle riittää, että saan yhteyden työkavereihini<br>puhelimitse/sähköpostitse   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Huolimatta maantieteellisestä hajaantuneisuudesta,<br>tiimissämme vallitsee hyvä me-henki ja yhteisöllisyyden tunne         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Teen etätöitä vähintään kerran viikossa <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kyllä</li> <li>○ Ei</li> </ul>             |   |   |   |   |   |
| 23. Etätöiden tekeminen lisää työtyytyväisyyttäni (vastaa tähän<br>kysymykseen vain, jos vastasit edelliseen kysymykseen Kyllä) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

24. Etätyöskentely on mielestäni hyvä asia 1 2 3 4 5
25. Mitä hyviä asioita etätyöskentelyyn mielestäsi liittyy?  
\_\_\_\_\_
26. Liittyykö etätyöskentelyyn mielestäsi haittapuolia, jos niin millaisia?  
\_\_\_\_\_
27. Olen sitoutunut työhöni 1 2 3 4 5
28. Teen työtä, jota haluan tehdä 1 2 3 4 5
29. Koen, että tekemälläni työllä on merkitys 1 2 3 4 5
30. Koen onnistuvani työssäni 1 2 3 4 5
31. Esimieheni toimii oikeudenmukaisesti 1 2 3 4 5
32. Saan yhteyden esimieheeni helposti 1 2 3 4 5
33. Saan esimieheltä riittävästi palautetta työstäni 1 2 3 4 5
34. Esimieheni antaa tunnustusta hyvistä työsuorituksista 1 2 3 4 5
35. Tarvittaessa saan helposti apua esimieheltäni 1 2 3 4 5
36. Haluaisin, että esimieheni olisi enemmän läsnä työssäni 1 2 3 4 5
37. Koen, että esimieheni arvostaa työtäni 1 2 3 4 5
38. Olen tyytyväinen esimieheni toimintaan 1 2 3 4 5
39. Koen, että voin kääntyä esimieheni puoleen kaikissa 1 2 3 4 5
40. Työhön liittyvissä asioissa 1 2 3 4 5
41. Luotan esimieheeni 1 2 3 4 5
42. Mitkä asiat ovat mielestäsi parasta työssäsi?  
\_\_\_\_\_
43. Mihin asioihin mielestäsi tulisi kiinnittää eniten huomiota työtyytyväisyyden lisäämiseksi?  
\_\_\_\_\_
44. Mitkä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät ominaisuudet?  
\_\_\_\_\_
45. Mistä asioista haluaisit antaa esimiehellesi kiitosta?  
\_\_\_\_\_
46. Miten esimies voisi mielestäsi kehittää omaa toimintaansa?  
\_\_\_\_\_
47. Tähän voit halutessasi kommentoida, mikäli kysely herätti sinussa joitain ajatuksia, joista haluat kertoa \_\_\_\_\_

Kiitos vastauksestasi!