



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Psykososiaalinen työympäristö työhyvinvoinnin edistämismahdollisuutena

Case: BCD Travel Finland Oy

Utriainen, Eija

2014 Laurea Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Psykososiaalinen työympäristö
työhyvinvoinnin edistämismahdollisuutena
Case: BCD Travel Finland Oy

Eija Utriainen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2014

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Aiheen rajaus ja opinnäytetyön tavoitteet.....	9
3	Työhyvinvointi käsitteinä ja kehittämisen kohteena	11
3.1	Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.....	11
3.1.1	Työn ja työympäristön haasteet mahdollisina riskitekijöinä	13
3.1.2	Työkyky on yksilön voimavarojen ja työn yhteensopivuutta	14
3.1.3	Työkyvyn ylläpitämisestä työhyvinvoinnin edistämiseen	15
3.2	Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä	16
3.2.1	Ainekset työyhteisön hyvinvointiin.....	17
3.2.2	Työyhteisötaidot - työyhteisön kehittymisen edellytys.....	18
3.2.3	Viestinnällä ja vuorovaikutuksella kyvykkyyttä työyhteisön toimintaan	20
4	Työtyytyväisyys osana laaja-alaista työhyvinvoinnin tavoitetta	21
4.1	Työtyytyväisyyden määritelmä ja erilaisia lähestymistapoja	22
4.2	Motivaation yhteys työtyytyväisyyteen.....	22
4.3	Tarpeet työmotivaation vaikuttavina tekijöinä.....	23
4.3.1	Fysiologiset perustarpeet	24
4.3.2	Turvallisuuden tarve	25
4.3.3	Yhteenkuuluvuuden tarve.....	25
4.3.4	Arvostuksen tarve	26
4.3.5	Itsensä toteuttamisen tarve	27
4.4	Kannusteet työmotivaation suunnan määrittäjinä	27
4.4.1	Tehtäväkannusteet.....	28
4.4.2	Työyhteisö- ja vuorovaikutuskannusteet	29
4.4.3	Taloudelliset kannusteet.....	29
5	Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoite.....	30
5.1	Tutkimuksen strategia ja menetelmät	31
5.2	Liikematkatoimistotyön erityispiirteitä	32
5.3	BCD Travel Finland Oy osana globaalia liikematkatoimistoa	33
6	Tutkimuksen tulokset ja analyysi	37
6.1	Vuorovaikutus.....	38
6.2	Johtaminen.....	39
6.3	Palkitseminen ja kannustaminen	41
6.4	Työn kuormitustekijät ja kuormittavuuden vähentäminen	42
6.5	Työsuhde-edut	44
6.6	Ensisijaisten keinojen ja tavoitteiden määrittäminen	46
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	48
8	Tulosten reliabiliteetista ja validiteetista.....	50

Lähteet	51
Kuvat	55
Kuviot	56
Taulukot	57
Liitteet	58
Liite 1: Kyselytutkimus BCD Travel Finlandin työntekijöille	59
Liite 2: Tutkimuksen avoimilla kysymyksillä saadut ehdotukset ja kommentit	65

Eija Utriainen

Psykososiaalinen työympäristö työhyvinvoinnin edistämismahdollisuutena
Case: BCD Travel Finland Oy

Vuosi 2014

Sivumäärä 65

Opinnäytetyön työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen liittyvän teoreettisen tarkastelun lähtökohdaksi valittiin psykososiaalinen työympäristö sekä sen haasteet ja mahdollisuudet työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä säätelevänä tekijänä. Valintaan vaikutti muun muassa se, että liikematkatoimistotyölle, kuten lähes kaikelle työlle tänä päivänä, asetetaan kiihtyvällä tahdilla kasvavia tuottavuusvaatimuksia. Tuloksellisuuteen liittyvät paineet siirtyvät enenevässä määrin kohti tavallisen palkkatyöntekijän työtä ja arkea. Työssä jaksaminen ja työn ilon löytäminen edellyttävät muuttuvien olosuhteiden mukaista sopeutumista ja asennemuutosta - ratkaisevaa on kyky toimia ryhmän jäsenenä koko työyhteisön hyvinvointia tukien. Yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden voidaan samalla katsoa olevan yhä tiiviimmin sidoksissa koko työyhteisön hyvinvointiin ja toimivuuteen.

Opinnäytetyön tutkimuksella jatkettiin BCD Travel Finlandin työtyytyväisyyden edistämiseen tähtäävää selvitystä. Tutkimus toteutettiin survey-muotoisena kokonaistutkimuksena pääosin kvantitatiivisin menetelmin. Kysely, joka perustui BCD Travelin 2012 vuoden työtyytyväisyystutkimuksen tuloksiin ja tulosten pohjalta työntekijöiden laatimiin ehdotuksiin keinoista, joilla voidaan edistää työyhteisön toimivuutta sekä edelleen yksittäisen työntekijän työssä jaksamista ja motivaatiota, lähetettiin sähköpostitse BCD Travel Finlandin 28 liikematkavirkailijalle, joista 75 prosenttia vastasi kyselyyn. Kysely jakautui BCD Travelin työtyytyväisyystutkimuksen mukaisiin vuorovaikutusta, johtamista, palkitsemista ja kannustamista, työn kuormitustekijöitä - kuormittavuuden vähentämistä sekä työsuhte-etuja käsitteleviin aihealueisiin.

Kyselyn tulosten perusteella BCD Travel Finlandin työtyytyväisyyden edistämiseksi näyttäisi tarvittavan toimia, jotka edistävät yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä yksittäisen työntekijän mahdollisuuksia työn hyvään hallintaan. Työyhteisön tarjoamaa tukea tarvitaan niin kiireen ja työmäärän hallitsemiseksi kuin arvostuksen, tasavertaisuuden ja luottamuksen tunteen vahvistamiseksi. Opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen avulla saatiin edelliseen tutkimuksen tuloksia lyhyesti kuvaavaan yhteenvetoon viitaten syvällisempää, BCD Travelin työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia täydentävää tietoa BCD Travel Finlandin operatiivisissa tehtävissä toimivien liikematkavirkailijoiden työtyytyväisyyden lisäämisen mahdollisuuksista. Tutkimustietoa toivottiin voitavan käyttää hyväksi työhyvinvoinnin käytännön kehittämistyössä BCD Travel Finlandissa.

Vaikka BCD Travel Finlandin esimiehet ja johto muodostavat yhdessä liikematkavirkailijoiden kanssa tiiviin työyhteisön, jäivät he tähän opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimus rajattiin liikematkavirkailijoihin, jotka muodostivat liikematkavirkailijoiden tehtäväkuvaan perustuvan yhtenäisen kohderyhmän. Valinnan uskottiin selkeyttävän työtyytyväisyyden edistämiseen liittyvää tavoitteiden määrittystä ja samalla edistävän työhyvinvoinnin käytännön kehittämistyön toteutumismahdollisuuksia. Liikematkavirkailijoiden näkemys työtyytyväisyyttä lisäävistä tekijöistä ei luonnollisesti yksin riitä tulkinnaksi koko työyhteisön työtyytyväisyyttä edistäviksi tekijöiksi. Esimiesten ja johdon on saatava oma näkökulmansa esiin, jonka jälkeen voidaan siirtyä arvioimaan esiin tuotuja ideoita ja niiden toteutusta.

Asiasanat: työhyvinvointi, työtyytyväisyys, työiihtyvyys, työtyytyväisyyden edistäminen, psykososiaalinen työympäristö

Eija Utriainen

**Psychosocial Working Environment - Potential for Work-related Wellbeing
Case: BCD Travel Finland Ltd**

Year	2014	Pages	65
------	------	-------	----

In this Bachelor's thesis, the theoretical inspection of work-related well-being and job satisfaction, was carried out in the framework of psychosocial working environment. Furthermore, challenges and opportunities of psychosocial working environment were considered as affective factors on job satisfaction. This thinking model was based on the fast growing demands for productivity in business travel agency work as well as in working life in general nowadays. Efforts for raising profitability and resultant strain are becoming integrally connected to the work of an ordinary employee. Managing work demands and finding joy in work are based on the capability to adjust to the change of working environment. Thus new methods of working culture needs to be adapted - being able to work as a part of a work community and to agree on common values and goals is crucial. Similarly, employee satisfaction is closely related to the well-being and functionality of a work community.

The empirical section of this thesis continued the clarification of prospective tools to promote job satisfaction in BCD Travel Finland. The research was carried out as a survey and the data was collected mainly by quantitative methods. The related questionnaire based on the results of BCD Travel's global 2012 employee satisfaction survey and on ideas proposed by employees of how to promote work community functionality and employee's abilities and motivation was sent to 28 business travel consultants in BCD Travel Finland and responded by 75 percent of the recipients. The questionnaire was divided according to BCD Travel's employee satisfaction survey into the following subject matters: communication, management, recognition, work demands and employee benefits.

According to the research results it seems like increase of job satisfaction in BCD Travel Finland will need actions which promote sense of community and affinity but also improve one's capabilities to manage job demands. The social support from work community will be needed to strengthen sense of appreciation, equality and confidence. In addition, the concrete support from work community will be needed to manage rush and heavy work load. Referring to the short summary above the research completed BCD Travel's employee satisfaction survey results by giving more profound information of the possibilities of increasing business travel consultants' job satisfaction related to their operational work tasks. The objective was that the research results could be utilized in practical development work in BCD Travel Finland.

Although team leaders and management in BCD Travel Finland form an integrated work community with business travel consultants, they were left outside the research of this thesis. The research was confined to business travel consultants who comprised a homogeneous target group on a basis of their work tasks. This choice was believed to ease defining objectives and to promote fulfillment of practical development work which was planned to be followed after the research. Naturally, opinions of business travel consultants cannot be considered as a vision representing the whole work community's idea of factors increasing job satisfaction. Team leaders and management needs still to be heard and their opinions to be brought out. After that the ideas can be assessed and reconsidered for implementation.

Keywords: work-related well-being, job satisfaction, promoting job satisfaction, psychosocial working environment

1 Johdanto

Työterveyslaitoksen haastattelututkimuksen mukaan 84 prosenttia suomalaisista työssäkäyviä koki vuonna 2009 työkykynsä vastaavan työn ruumiillisia ja henkisiä vaatimuksia erittäin tai melko hyvin, 87 prosenttia koki olevansa työhönsä joko erittäin tai melko tyytyväisiä ja 51 prosenttia arvioi kokevansa työn imua: tarmokkuutta ja työlle omistautumista päivittäin tai vähintään muutaman kerran viikossa. (Kauppinen ym. 2010, 122-123; Perkiö-Mäkelä ym. 2010, 163, 197.) Vuoden 2012 tutkimustulokset vahvistivat edelleen tietoa suomalaisten työtyytyväisyydestä. Helmikuussa 2012 tehdyn kansainvälisen tutkimuksen mukaan 90 prosenttia palkansaajista koki nauttivansa töihin menemisestä. Tutkimuksen mukaan suomalaisten työtyytyväisyyden tärkeimpänä perusteena oli lähityöyhteisöltä saatu tuki. Etenkin ongelmatilanteissa kollegoiden ja esimiesten tarjoama apu koettiin tärkeäksi. (Pitkänen 2012.)

Vaikka suomalaisten työtyytyväisyys näyttäisi olevan korkealla tasolla, on samanaikaisesti ollut runsaasti keskustelua nykyisen työelämän vaativuudesta ja työntekijöiden työssä jaksamisesta. Suomalaisten sairauspoissaolot olivatkin tähän liittyen syksyllä 2012 suosittu uutisoinnin aihe. Kokoomuksen puoluevaltuuston aloite ensimmäisen sairauslomapäivän palkattomuudesta nousi nopeasti median otsikoihin jakaen mielipiteitä puolesta ja vastaan. Työnantajia edustavan Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n kannanoton mukaan työntekijän omavastuu voisi olla keino karsia ”turhia” poissaoloja (Vuohelainen 2012). Suomen Yrittäjät vetosivat lisäksi ruotsalaistutkimukseen, jonka mukaan ”antelias säännöstö johtaa poissaolojen lisääntymiseen ja tiukempi säännöstö vähentää niitä” (Pajunen 2012). Aloitteen, jonka tavoitteena oli erityisesti lyhytaikaisten sairauspoissaolojen vähentäminen, vastustajina puolestaan olivat niin ammattiliitot, palkansaaja- ja ammattijärjestöt kuin Työterveyslaitoskin (Vuohelainen 2012). Sairauslomat aiheuttavat työnantajille 5-15 työpäivän menetykset eli noin 1500 euron kustannukset jokaista työntekijää kohden vuosittain (Työterveyslaitos 2012c). Eniten kustannuksia aiheutuu lyhyistä 1-3 päivän sairauspoissaoloista. Tohtori Paula Liukkosen mukaan vähintään kolmannes suomalaisten yritysten lyhyistä sairauspoissaoloista johtuu kuitenkin organisaatiosta itsestään: huonosta työilmapiiristä ja ongelmista työyhteisöissä, kiireestä ja johtamisen puutteista (Duunitalkoot; Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 24). Useissa 2000-luvulla julkaistuissa kansainvälisissä tutkimuksissa huonolla työilmapiirillä ja työntekijöiden välisen sosiaalisen tuen vähäisyydellä on todettu olevan yhteyksiä myös pitkäaikaissairauksien kehittymiseen (Sinokki 2011, 29, 39-40, 87-88).

Työelämää säätelevät lait velvoittavat työnantajaa huolehtimaan työntekijöidensä hyvinvoinnista lakiin perustuvien vähimmäisvaatimusten mukaan. Työsuojelu- ja työhyvinvointitutkijana toimivan Juhani Tarkkosen (2012, 50) mukaan työhyvinvoinnin asianmukainen johtaminen ei kuitenkaan tarvitsisi tuekseen juridisia normeja. Toimintatavat löytyvät ennemminkin työhyvinvoinnin etiikan perusteista, joilla samalla luodaan pohja myös liiketaloudelliselle menes-

tykselle. Tämä tarkoittaa, että työntekijöiden työkykyä ylläpidetään ja edistetään kokonaisvaltaisella työhyvinvoinnin johtamisella ja että myös henkisen hyvinvoinnin tavoitetta ilmentämä työtyytyväisyys on selkeästi johtamistyön tavoitteena konkretisoituen organisaation jokapäiväisissä toiminnoissa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 273; Tarkkonen 2012, 50.) Suomen parhaat työpaikat 2012 -tutkimuksen mukaan 50 Suomen parasta työpaikkaa - erikokoista ja eri toimialoilla toimivaa yritystä - yhdistää seuraava Great Place to Workin määrittely hyvästä työpaikasta: ”Hyvä työpaikka on sellainen, jossa työntekijät luottavat organisaationsa johtoon, ovat ylpeitä siitä, mitä tekevät ja nauttivat työkavereidensa kanssa työskentelystä”. Näiden 50 yrityksen voidaan ajatella olevan edelläkävijöitä vahvan, arvoihin perustuvan ja parempaa työelämää tavoittelevan yrityskulttuurinsa vuoksi, jota samalla voidaan pitää kyseessä olevien yritysten selkeänä tulevaisuuden kilpailuetuna. (Kehusmaa 2011, 111; Parhaat työpaikat 2013.)

Suomen Ammattiliittojen keskusjärjestö SAK:n mukaan hyvän työyhteisön tunnusmerkit täyttyvät, mikäli työhön ollaan tyytyväisiä ja töihin on mukava tulla, työntekijät ovat sitoutuneita organisaatioon, vaihtuvuutta ja sairauspoissaoloja on vähemmän kuin keskimääräisesti suomalaisilla työntekijöillä, työsuhteen jatkuminen koetaan turvattuna ja henkilöstön ja johdon väliset suhteet ovat hyvät. Elinkeinoelämän keskusliito EK:n mukaan tarvitaan lisäksi työn voimavaratekijöiden vahvistamista. Työn palkitsevuus ja kehittävyys, selkeät johtamiskäytännöt ja esimiehen tuki, myönteiset asiakassuhteet, palaute ja arvostus, luottamus ja hyvä tiedonkulku sekä innovatiivinen ja kannustava työyhteisö ovat muun muassa niitä ominaisuuksia, joilla luodaan työpaikoille innostusta ja viihtyvyyttä ja yrityksistä tuottavia. (Kehusmaa 2011, 22-23.) Myös Sosiaali- ja terveysministeriön Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020 (2011) ottavat esiin johtamisen, yhteistyön ja viestinnän merkityksen työhyvinvoinnin toteutumisen kannalta tärkeinä tekijöinä.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä ja työtyytyväisyyden yhteyttä työhyvinvointiin. Tarkastelun lähtökohdaksi on valittu psykososiaalinen työympäristö sekä sen haasteet ja mahdollisuudet työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä säätelevänä tekijänä. Johtoajatuksena on, että psykososiaalinen työympäristö, eli työ itsessään, työyhteisö ja sen toimintatavat (Rauramo 2008, 55; Soini ym. 2002, 9) yhteisenä kehittämisen kohteena sekä myös kehittymisen mahdollistajana, tukee ja edistää parhaiten työyhteisön hyvinvointia ja toimintakykyä sekä tämän seurauksena myös yksittäisen työntekijän työtyytyväisyyttä. Ajatuksen taustalla on Kirsti Kehusmaan (2011, 121) malli hyvinvoivasta, tuottavasta ja voimaantuvasta työyhteisöstä sekä Sosiaali- ja Terveysministeriön työsuojeluosaston julkaisussa Psykososiaalisen työympäristön arvioiminen esitetty malli työn hallinnasta, sen arvioimisesta ja siihen vaikuttamisesta (Soini ym. 2002). Molemmissa malleissa työyhteisön toimivuus nähdään paitsi yksittäisen työntekijän voimavaroja lisäävänä tekijänä niin myös tuottavuuden ja kilpailukykyyn edistäjänä. Malleissa tuodaan esiin myös työntekijän omaan työhön ja työyhteisön

toimintaan liittyvät vaikutusmahdollisuudet olennaisina työn hallintaa ja mielekkyyttä lisäävinä tekijöinä. (Kehusmaa 2011, 116; Soini ym. 2002, 12,15, 22-24.)

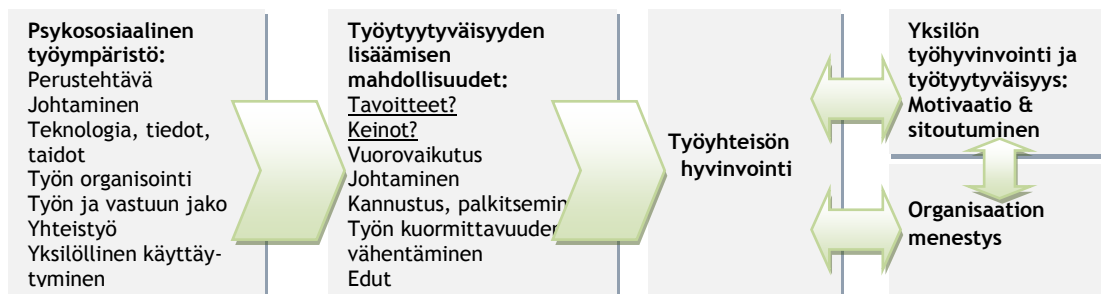
2 Aiheen rajaus ja opinnäytetyön tavoitteet

Työhyvinvointi käsitteenä on kokonaisuus, joka muodostuu useista työntekijään, työhön, työympäristöön ja työolosuhteisiin liittyvistä osista. Keskeisinä vaikuttavina tekijöinä ovat siten työntekijä omine voimavaroineen, itse työ, työyhteisö, esimiestoiminta sekä organisaation luomat mallit (Kehusmaa 2011, 15, 20-21). Työhyvinvoinnin laaja-alaisuuden vuoksi on järkevää ja myös välttämätöntä rajata aihe käsittelyn helpottamiseksi. Tässä opinnäytetyössä valinta on kohdistunut erityisesti työtyytyväisyyttä lisäävien tekijöiden tarkasteluun viitekehyksenä psykososiaalinen työympäristö. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisussa Psykososiaalisen työympäristön arvioiminen psykososiaalinen työympäristö on määritelty seuraavasti: ”Psykososiaalisella työympäristöllä ymmärretään sellaista kokonaisuutta, joka muodostuu:

- perustehtävästä, joka tulee suorittaa
- teknologiasta, tiedoista ja taidoista, joita työssä tarvitaan
- työn organisoinnista; millä tavalla työt on järjestetty ja kuinka ne tehdään
- työn ja vastuun jaosta
- yhteistyöstä
- yksilöllisestä käyttäytymisestä työyhteisössä ja
- työn johtamisesta” (Soini ym. 2002, 9).

Psykososiaalisen työympäristön valinta työtyytyväisyyttä edistävän tarkastelun kohteeksi perustuu siten ajatukseen, että työntekijöiden yksilöllisellä käyttäytymisellä, yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella sekä osallistavalla johtamisella on tieto- ja tiimityön yleistyessä yhä suurempi vaikutus työyhteisöjen toimivuuteen ja viihtyvyyteen ja tämän seurauksena yksittäisen työntekijän työtyytyväisyyteen (Rauramo 2008, 55-56; Rauramo 2010). Psykososiaalisesta työympäristöstä pyritään siis löytämään keinoja ensisijaisesti koko työyhteisön toimivuuden ja hyvinvoinnin edistämiseen. Oletuksena on, että hyvinvoiva työyhteisö lisää yksittäisen työntekijän motivaatiota ja työtyytyväisyyttä, jolloin myös organisaatioon sitoutuminen vahvistuu. Motivoituneet ja yrityksen tavoitteisiin sitoutuneet työntekijät lisäävät edelleen organisaation menestymismahdollisuuksia, mikä edistää jälleen työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia. Kuvassa 1 on pyritty havainnollistamaan opinnäytetyön johtoajatukseen perustuen, kuinka psykososiaalisesta työympäristöstä johdetut tavoitteet ja keinot toimivat työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden edistämisen mahdollisuutena. Opinnäytetyössä käsitellään juridisesti säädeltyjä työterveyteen ja työturvallisuuteen liittyviä asioita ainoastaan siltä osin kun sen voidaan ajatella

luovan pohjaa psykososiaalisesta työympäristöstä johdettujen työtyytyväisyyttä lisäävien tekijöiden tarkastelulle.



Kuva 1: Psykososiaalisesta työympäristöstä johdetut tavoitteet ja keinot työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden edistämisen mahdollisuutena.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa edetään yksilön työkyvyn ja hyvinvoinnin tarkastelusta työyhteisön hyvinvoinnille tärkeiden ja edelleen työtyytyväisyyttä lisäävien tekijöiden hahmottamiseen. Teoriaosuudessa esiintuodut työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä edistävät tekijät toimivat viitekehystenä opinnäytetyöhön liittyvälle tutkimukselle, jolla jatketaan globaaliin liikematkatoimistoketjuun kuuluvan BCD Travel Finlandin työtyytyväisyyden edistämiseen liittyvää selvitystä. Työntekijöillä itsellään on keskeinen rooli tässä projektissa oman työtyytyväisyytensä edistäjinä. Opinnäytetyön tutkimuksen osa-alueiksi valikoituivat BCD Travelin vuoden 2012 työtyytyväisyystutkimuksen tulosten perusteella vuorovaikutus, johtaminen, kannustaminen ja palkitseminen, työn kuormitustekijät - kuormittavuuden vähentäminen ja edut. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin BCD Travel Finlandin liikematkavirkailijat. Tavoitteena oli, että tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin käytännön kehittämistyössä koko lähimmän työyhteisön eli liikematkavirkailijoiden lisäksi myös esimiesten ja johdon työtyytyväisyyden edistämiseksi. Tutkimuksen toteutus mukailee kuvassa 1 esitettyä mallia.

BCD Travel Finlandin työntekijöistä 84 prosenttia työskentelee operatiivisissa työtehtävissä eli liikematkavirkailijoina ja liikematkavirkailijoista koostuvien tiimien esimiehinä sekä johtotehtävissä. Operatiivisilla työtehtävillä tarkoitetaan asiakasyritysten liikematkustamiseen liittyvää konsultointia ja liikematkojen myyntiä palveluntuottajien erilaisia matkustuspalvelutuotteita yhdistelemällä sekä liikematkamyynnityön organisointia ja johtamista. BCD Travelissa ja siten myös BCD Travel Finlandissa operatiivisissa tehtävissä työskentelevät liikematkavirkailijat käyttävät englanninkielistä tehtävänimikettä Business Travel Consultant. Osa suomalaisista liikematkatoimistoista käyttää liikematkavirkailija -tehtävänimikkeen rinnalla liikematkasiantuntija -tehtävänimikettä. Minulla on noin 25 vuoden työkokemus liikematkatoimistotyöstä ja työskentelen liikematkavirkailijana BCD Travel Finlandissa. Kun opinnäytetyössä myöhemmin viitataan tutkimustulosten osalta BCD Travel Finlandiin, tarkoitan tällä BCD Travel Finlandin liikematkavirkailijoita.

3 Työhyvinvointi käsitteinä ja kehittämisen kohteena

Työhyvinvointi on käsitteenä melko uusi. Se samaistetaan usein työsuojeluun, työkykyyn ja työkykyä ylläpitävään ja edistävään toimintaan (Tyky-toiminta), jotka tänä päivänä tulee ymmärtää työhyvinvoinnin alakäsitteinä. Työhyvinvointi onkin käsitteellisesti laajentunut 1990-luvun työturvallisuutta ja -terveyttä painottavasta työsuojelusta työkykyä ylläpitävään ja työssä jaksamisen keinoja edistävään ja edelleen kokonaisvaltaista työelämän laatua tavoittelevaan toimintaan, jossa työntekijän henkisellä hyvinvoinnilla on suuri painoarvo. (Tarkkonen 2012, 13-18.) Tänä päivänä yrityksen työhyvinvointia pyritään tarkastelemaan ja kehittämään paitsi yksittäisen työntekijän niin myös työyhteisön ja kokonaisen organisaation näkökulmasta (Helsilä & Salojärvi 2009, 271-275; Luukkala 2011).

Työhyvinvoinnin perustana voidaan pitää lainsäädäntöä. Työhyvinvoinnin on siis jokaisessa yrityksessä toteuduttava vähintään Työsopimuslain 2001/55, Työturvallisuuslain 2002/38, Työsuojelun valvontalain 2006/44, Yhteistoimintalain 2007/334, Työterveyshuoltolain 2001/1388, Työeläkelain 2002/242 ja Tasa-arvolain 2005/232 mukaisesti (Manka ym. 2007, 10). Työsopimuslain yleisvelvoite (Työsopimuslaki 2: 1) sitouttaa työnantajan toimimaan työnantajan ja työntekijöiden välisiä sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita ja edelleen työn tekemisen ja työntekijöiden ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksia edistäen. Työturvallisuuslain ja Työterveyshuoltolain perusteella työnantaja on veloitettu huolehtimaan henkilöstönsä turvallisuudesta ja terveydestä, työkyvystä ja työssä jaksamisesta. Työnantajan tulee ennen kaikkea pystyä ennakoimaan mahdollisia turvallisuutta ja terveyttä uhkaavia riskitekijöitä. Työturvallisuuslain tarkoituksena on ”ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja.” Käytännössä työnantajan toimenpiteet painottuvat kuitenkin edelleen fyysisen terveyden uhkana olevien riskitekijöiden ennaltaehkäisemiseen. Vaikka henkisen hyvinvoinnin tavoite on monelta osin perusteltua, sillä on muun muassa yhteys tuottavuuteen, ei työnantajalla ole yksiselitteistä lain mukaista veloitetta huolehtia tämän tavoitteen toteutumisesta. (Kehusmaa 2011, 33-34; Tarkkonen 2012, 50.)

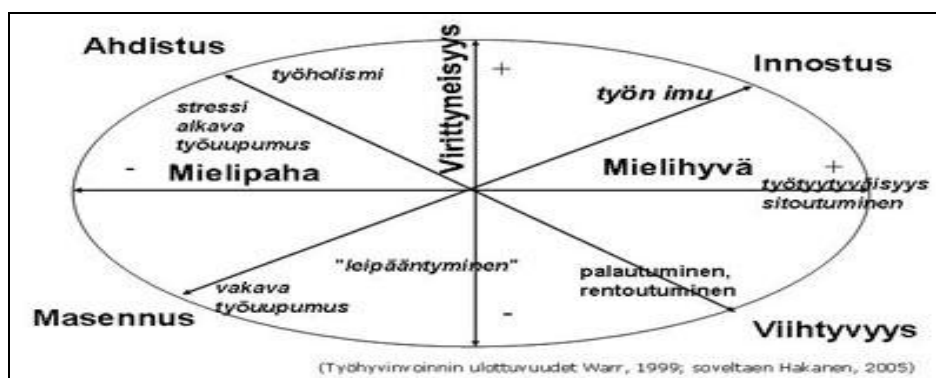
3.1 Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

Yksilön työhyvinvoinnin perustana voidaan pitää hyvää terveyttä. Terveyttä edistävät muun muassa hyvät elämäntavat, liikuntatottumukset, laadukas ravinto, riittävä uni ja lepo. Työn ja vapaa-ajan tulisi vuorotella siten, että työstä palautumiseen; lepoon ja virkistäytymiseen jää tarpeeksi aikaa. Tärkeitä yksilön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat edelleen työympäristön ja toimintatapojen turvallisuus, työsuhteen pysyvyys, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu sekä hyvät suhteet kollegoihin ja esimiehiin. Työssä pitää olla lisäksi sopi-

vasti haasteita, siitä pitää saada onnistumisen ja oppimisen elämyksiä ja palautetta, jotta työ tuntuisi mielekkäältä ja merkitykselliseltä. (Rauramo 2008, 35.)

Työllä on yhä suurempi merkitys yksilön identiteetin rakentumiselle ja yleisesti elämän laatuun. Vastavuoroisesti vapaa-ajan ja omasta hyvinvoinnista huolehtimisen voidaan ajatella vaikuttavan työelämän laatuun. Voidaan ajatella, että jokaisella on vastuu omasta hyvinvoinnista. Jokainen voi ja jokaisen tulee asettaa tavoitteita omalle toiminnalleen eli on nähtävä vaivaa oman hyvinvoinnin kokemuksen kasvattamiseen. Aarnikoivu (2010, 12-13,16-17) käyttää tässä yhteydessä 1980-luvulla esiin nousutta käsitettä voimaantuminen, jolla tarkoitetaan ”ihmisten ja ihmisryhmien kykyjen, mahdollisuuksien ja vaikutusvallan lisääntymistä”. Voimaantumisen on myönteisiä seurauksia, kuten tunne oman elämän hallinnasta, tasapaino oman itsensä ja ympäristön kanssa, vahvistunut itsetunto ja toiveisuus tulevaisuutta kohtaan.

Toisaalta organisaation ja työyhteisön vaikutus yksilön työhyvinvointiin on kiistaton. Työterveyslaitos (Anttonen ym. 2009, 18) määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkäiksi ja palkitseviksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämäntapaansa.” Työhyvinvointi tässä merkityksessä perustuu organisaation vastuulliseen ja työntekijöitä arvostavaan yrityskulttuuriin ja toimintamalleihin. Se välittyy organisaation arvoista, johdon ja esimiesten toiminnan ja esimerkin kautta kokonaisen työyhteisön toimintatapoihin ja edelleen yksittäisten työntekijöiden asenteiksi työtä kohtaan. Parhaimmillaan työ koetaan erittäin palkitsevana. Tällöin työstä saatavat myönteiset kokemukset, työyhteisön arvostus ja tuki johtavat tunnetilaan, josta käytetään ilmaisua ”flow” tai ”työn imu” - motivaatio kasvaa ja työntekijä sitoutuu työhön, työyhteisöön ja organisaation tavoitteisiin entistä vahvemmin (Hakanen 2009, 31, 35-36; Rauramo 2008, 16-17).



Kuva 2: Työhyvinvoinnin ulottuvuudet (Hakanen 2009, 35).

Työ voi tuottaa tekijälleen mielihyvää, mutta siihen voi liittyä myös eriasteisia mielipahan tuntemuksia - esimerkiksi stressin aiheuttamaa ahdistusta. Yksilötasolla työhyvinvointia voidaan siis kuvata työntekijän kokemana tunnetilana, jossa ääripäinä ovat kokemukset mielihyvästä ja mielipahasta. Kuvassa 2 on havainnollistettu yksilön kokemusta työhyvinvoinnista erilaisine tunnetiloineen. Työterveyspsykologi Jouni Luukkala (2011,16,47) määrittelee ihmisen ja työn yhteensopivuuden työhyvinvoinniksi ja vastaavasti ihmisen ja työn yhteensopimattomuuden työpahoinvoinniksi.

3.1.1 Työn ja työympäristön haasteet mahdollisina riskitekijöinä

Työajan ja vapaa-ajan ero on monilla aloilla tänä päivänä hämärtyneessä. Työtä tehdään yhä harvemmin perinteisen työajan puitteissa ja viikoittaiset työajat ovat monissa työtehtävissä pidentyneet. Työtahti on kiihtynyt ja sisältää erilaisia suorituspaineita päällekkäisine työtehtävineen ja aikatauluineen. Päätymättömältä tuntuva työkuorma jättää ilman sisäisiä palkkioita: onnistumisen ja aikaansaamisen tunteita. Kiireen myötä ajan tehokkaaseen käyttöön ja osaamiseen kohdistuvat vaatimukset kasvavat jatkuvasti. Tämän päivän työelämää leimaa tuottavuutta korostava panos-tuotos ajattelu. Työntekijän arvo mitataan hänen työpanoksensa kautta ja hänen on pyrittävä lisäämään tätä arvoa työllistyäkseen myös tulevaisuudessa. Kun perinteiset fyysiseen turvallisuuteen liittyvät kuormitustekijät ovat vähentyneet, on samanaikaisesti työn henkinen kuormittavuus lisääntynyt. (Aarnikoivu 2010, 25, 27-28; Kehusmaa 2011, 55-56, 68.)

Yritysten tuloksellisuus - ja hyvinvointipolitiikka ovat tänä päivänä vielä lähes poikkeuksetta erillään käsiteltäviä asioita. Koska hyvinvointikysymykset jäävät tuottavuutta korostavan ajattelutavan jalkoihin tuo tehokkuuden, tuottavuuden ja tuloksellisuuden tavoittelu väistämättä kilpailua ja eriarvoisuuden tuntua työpaikoille. Tiukat aikataulut, päällekkäiset työtehtävät, rooliristiriidat sekä työnjaon epäselvyydet lisäävät työn psykososiaalista kuormittavuutta eli työperäistä stressiä, josta seurauksena on monenlaisia terveyttä uhkaavia haittavaikutuksia. (Jabe 2010, 54; Tarkkonen 2012, 27, 63-64, 116.)

Työhyvinvointia uhkaava riskitekijä voi löytyä myös työntekijästä itsestään. Suomalainen työelämä on aina arvostanut työntekijän tunnollisuutta. Tunnollinen työntekijä on ahkera, tekee työnsä kunnolla, on avoin uusille työtehtäville ja on tänä päivänä yhä enemmän työnantajansa tavoitettavissa. Suuri osa työntekijöistä ottaa tämän haasteen ilolla vastaan. Asialla voi kuitenkin olla myös kääntöpuolensa. Työ voi saada täydellisen otteen tekijästään. Riippuvuus työhön kehittyy muiden elämässä tärkeiden asioiden väistyessä taka-alalle (Rothlin & Werder 2007, 124-125). Syntyy pakonomainen tarve olla hyvä, onnistuja ja menestyjä. Tunnollinen työntekijä vaatii itseltään paljon; on aina valmis ottamaan vastaan uusia vaativiakin työtehtäviä eikä halua jakaa vastuuta muiden kanssa. Työskentelyyn tulee siten helposti ylimääräisiä

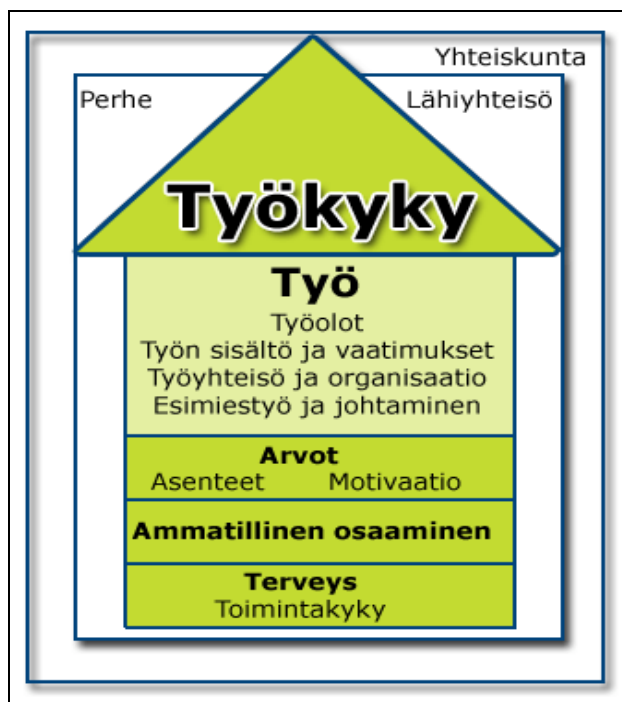
suoriutumispaineita, jotka johtuvat työntekijän omasta täydellisyyden tavoittelusta, asenteista ja valinnoista, jotka ennen pitkää johtavat sosiaaliseen eristäytymiseen työntekijän kieläytyessä tarjotusta avusta ja alkaessa lopulta vältellä uusia työtehtäviä. (Jabe 2010, 41-44, 47-48.)

Vakava-asteinen työuupumus on todettu 2,5 prosentilla ja lieväasteinen työuupumus 25 prosentilla suomalaisista työntekijöistä. Tutkimusten mukaan vakava työuupumus voi aiheuttaa vastaavanlaista elimistön ennen aikaista vanhenemista kuin sairastuminen pitkäaikaiseen sairauteen. (Anttila 2012.) Työuupumus kehittyy vähitellen aineksinaan tämän päivän businessajattelulle ominaiset tehokkuusvaatimukset ja kiire sekä toimenkuvien köyhtyminen, epävarmuus työn jatkumisesta ja työn mielekkyyden katoaminen. Uupuneena työntekijän toimintakyky ja ammatillinen itsetunto laskee, minkä seurauksena työntekijä tuntee itsensä riittämättömäksi, tarpeettomaksi ja voimattomaksi ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin. Työuupumus aiheuttaa henkistä pahoinvointia, joka pahimmassa tapauksessa voi johtaa syvempiin masennustiloihin: burnoutiin ja depressioniin. (Luukkala 2011, 47, 51-53, 55-56.)

3.1.2 Työkyky on yksilön voimavarojen ja työn yhteensopivuutta

Työkyky on käsitteenä laaja-alainen. Mitään yhtenäistä eri tahojen, kuten esimerkiksi työterveyshuollon, eläke- ja kuntoutuslaitosten, tutkijoiden tai lainsäätäjien tunnustamaa määritelmää ei ole olemassa (Kauppinen ym. 2010, 121-122).

Perinteisesti työkyky-käsitettä on käytetty työntekijän fyysisen terveyden ja toimintakyvyn arvioimisen yhteydessä sekä arvioitaessa työn vaatimuksia ja kuormittavuutta suhteessa työntekijän voimavaroihin (Kehusmaa 2011, 27). Nykyisin työkyvyn ymmärretään rakentuvan työn, työympäristön, johtamisen, työn organisoimisen, työyhteisön ja työntekijän yhteisvaikutuksena unohtamatta työn ulkopuolisia tekijöitä, kuten esimerkiksi vapaa-ajan viettotapojen, perheen tai muun lähiyhteisön ja ihmissuhteiden sekä yhteiskunnan merkitystä. (Aarnikoivu 2010, 12; Kauppinen ym. 2010, 121-122; Kehusmaa 2011, 27.)



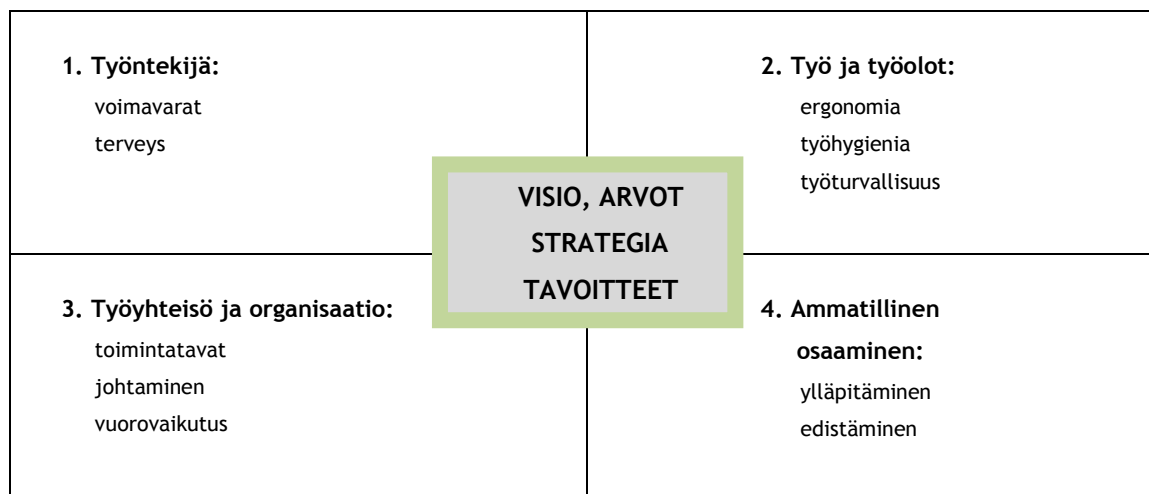
Kuva 3: Juhani Ilmarisen työkykytalo (Työterveyslaitos 2012d.)

Työkyky-käsitteen sisältöä kuvataan usein Juhani Ilmarisen työkyky-taloon kuvassa 3 viitaten. Työkyvyn perustana voidaan pitää työntekijän fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä ja terveyttä. Ammatillinen osaaminen kuuluu olennaisena osana työkykyyn. Yhteiseksi koetut arvot, myönteinen asennoituminen ja motivaatio lisäävät työtyytyväisyyttä, mikä puolestaan vahvistaa työkykyä. Näiden henkilökohtaisiksi luokiteltavien voimavarojen lisäksi on tärkeää, että olosuhteet työn tekemiseen ovat kunnossa ja että työilmapiiri koetaan myönteisenä ja työyhteisö tukea-antavana ja kannustavana. Talon neljännessä kerroksessa on myös itse työ, jonka vaatimukset painavat talon alempia kerroksia. Työkykytalo pysyy pystyssä kun alimmat kerrokset ovat kunnossa eli työntekijällä on riittävästi henkilökohtaisia voimavaroja ja organisaation johto ja esimiehet lisäksi huolehtivat työympäristön toimivuudesta ja työilmapiirin kannustavuudesta. (Kehusmaa 2011, 27-28; Työterveyslaitos 2012d.)

3.1.3 Työkyvyn ylläpitämisestä työhyvinvoinnin edistämiseen

Tyky-toiminnan malli kehitettiin Suomessa 1990-luvun alkupuolella työmarkkinajärjestöjen ja Sosiaali- ja terveysministeriön alaisen työterveyshuollon neuvottelulautakunnan yhteistyönä. Tyky-toiminta on työnantajan ja henkilöstön yhteistyötä ja sen tarkoituksena on ylläpitää ja edistää työntekijän työssä jaksamista koko työntekijän työuran ajan. Lähtökohtana on työntekijän voimavarojen (terveys ja toimintakyky, koulutus ja osaaminen, arvot ja asenteet, motivaatio ja työtyytyväisyys) tarkastelu, arvioiminen ja suhteuttaminen työn fyysisiin ja psyykkisiin vaatimuksiin. Tyky -toiminnan ei tule kuitenkaan enää nykyisellään rajoittua yksittäistä työntekijää koskevaksi, vaan mahdollisia kehityskohteita tulee etsiä myös työympäris-

töstä ja koko työyhteisöä koskevista käytänteistä. Tätä tavoitetta päämääränään pitävän toiminnan tukena voidaan käyttää niin organisaation visiota, arvoja ja strategioita kuin myös monenlaisia yrityksen sisäisiä ja ulkoisia asiantuntijoita kuvassa 4 esitetyn mallin mukaisesti. (Rauramo 2008, 24-25; Työterveyslaitos 2011b.)



Kuva 4: Organisaation visio, arvot ja strategia ohjaavat Tyky-toimintaa (Mukailtu: Rauramo 2004, 30).

Nykykäsityksen mukainen laaja-alainen Tyky-toiminta voidaan siten nimetä pikemminkin työhyvinvoinnin edistämistoiminnaksi, jonka tavoitteena on pyrkiä aktiivisesti löytämään keinoja kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistämiseen sekä myös työn tuottavuuden ja laadun lisäämiseen.

3.2 Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

Työhyvinvoinnin tarkastelun kohteena voi yksittäisen työntekijän sijasta olla myös kokonainen työyhteisö, mikä onkin perusteltua, koska tiimi- ja ryhmätyöskentely ovat yleistyneitä työmuotoja suomalaisessa työelämässä (Lehto 2010,12; Martimo & Aro 2008). Yhteistyön onnistuminen ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys, koska ryhmä muodostuu joukosta yksilöitä, joiden arvoissa ja asenteissa voi olla suuriakin eroja.

Parhaimmillaan työyhteisöt lisäävät työssä viihtymistä. Työyhteisön hyvinvointi näkyy vuorovaikutuksen ongelmattomuutena, tiedonkulun avoimuutena, työntekijöiden välisenä luottamuksena, ryhmä- ja tiimityöskentelytaitojen hallintana, ongelmanratkaisuvalmiutena ja työilmapiiriin yleisenä kannustavuutena sekä henkilöstön motivoituneisuutena (Työterveyslaitos 2013e). Työyhteisön hyvinvointia edistämällä voidaan vähentää työn psykososiaalista kuormitavuutta eli pyrkiä minimoimaan työstä tai työympäristöstä johtuvia stressitekijöitä, kuten

kiireen, tietotulvan ja erilaisten työhön liittyvien vaatimusten aiheuttamaa ahdistusta. (Rauramo 2008, 55-57; ttk b).

3.2.1 Ainekset työyhteisön hyvinvointiin

Kirsti Kehusmaan (2011, 112-113) mukaan työyhteisön hyvinvoinnin ytimenä ovat kunnan olosuhteet, joilla tarkoitetaan työympäristöä ja työtapoja, jotka takaavat turvallisen ja terveystä vaarantamattoman työskentelyn. Kunnan olosuhteilla tarkoitetaan sitä, että työn kuormittavuus on työntekijöiden voimavarat huomioiden kohtuullisella tasolla ja että on huolehdittu työskentelyn sujuvuuden perusedellytyksistä, kuten esimerkiksi työvälaineiden toimivuudesta. Muita hyvinvoivan työyhteisön perusaineiksia ovat reilu johtaminen, tuen antaminen ja saaminen sekä työn mielekkyys.

Työyhteisön hyvinvoinnin lähtökohtana voidaan pitää työnantajan kykyä ja halua nähdä henkilöstö voimavarana, jonka hyvinvoinnista kannattaa huolehtia. Tämä voidaan tehdä näkyvämmäksi kirjaamalla tavoite määritelmään yrityksen arvoista ja visiosta - siihen kuvaan missä yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Koska työhyvinvointiajattelu on lähtökohtaisesti eettisiin arvoihin perustuvaa (Tarkkonen 2012, 26), on hyvä, jos samat eettiset arvot tunnustetaan myös organisaation tasolla, jolloin ne ohjaavat työyhteisöjen ja yksilön toimintaa toivottuun suuntaan. Yhteisiksi koettujen ja tunnustettujen arvojen tulisikin toimia johtamisen punaisena lankana. Luottamuksen rakentaminen - työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu, arvostus ja heidän vaikutusmahdollisuuksiensa lisääminen ovat tärkeä osa hyvää ja reilua johtamista (Kehusmaa 2011, 118-119).

Tuen antaminen ja saaminen ovat niin ikään työyhteisön hyvinvoinnin perusedellytyksiä. Tukea antavassa työyhteisössä selkeät pelisäännöt ja oikeudenmukaisuus luovat pohjan keskinäisen luottamuksen ja hyvän työilmapiirin syntymiselle. Työyhteisössä on tilaa ja arvostusta erilaisuudelle. Työyhteisön toimivuus perustuu jokaisen yksittäisen työntekijän voimavarojen tunnustamiseen, hyödyntämiseen ja arvostamiseen, koska kenelläkään yksittäisellä työntekijällä - olkoonpa hän kuinka hyvä tahansa - ei koskaan ole koko työyhteisön taitoja ja osaamista. Hyvä työyhteisö kannustaa uuden oppimiseen epäonnistumisia pelkäämättä ja antaa tukea jokaisen henkilökohtaiselle kehittymiselle. Toiminta on kaikilta osin yhteistä tavoitetta palvelevaa. (Kehusmaa 2011, 116-117; Rauramo 2008, 35, 126-127.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä työ on sujuvaa ja se koetaan mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Osallistava johtaminen eli työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen siten, että työntekijät pääsevät itse osallistumaan oman työnsä kehittämiseen: prosessien ja kaikille yhteisten toimintamallien uudistamiseen - edistää mahdollisuuksia sujuvaan työskentelyyn, mikä puolestaan lisää työn mielekkyyttä. Johtamisella voidaan vaikuttaa siihen, että oma työ kye-

tään näkemään tärkeänä osana suurempaa kokonaisuutta eli yrityksen strategiaa. Tunne oman työn merkityksellisyydestä vahvistaa kokemusta työn mielekkyydestä. (Kehusmaa 2011, 113-116.)

3.2.2 Työyhteisötaidot - työyhteisön kehittymisen edellytys

Juhani Kauhasen (2004,188) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ” työolojen kehittämistä, työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista sekä yksilön että organisaation näkökulmasta molempia tyydyttävällä tavalla”. Vastuu edellä mainittujen asioiden toteutumisesta on niin organisaatiolla, työyhteisöllä kuin yksittäisellä työntekijälläkin. Toisin sanoen jokaisella, jolla on vaikutusvaltaa, on myös huolenpitovelvoite työhyvinvoinnin etiikan mukaisesti. Asemavalta asettaa kuitenkin erityisen huolenpitovelvoitteen työnantajalle ja esimiehille, koska heidän tulee kantaa vastuu niistä ihmisistä ja asioista, joihin valta ulottuu heidän asemansa vuoksi (Tarkkonen 2012, 26-27). Joka tapauksessa vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä kuuluu kaikille. On kyettävä toimimaan työyhteisöä kehittävällä tavalla, mikä puolestaan tarkoittaa sitä, että jokainen työyhteisön jäsen asemastaan riippumatta ymmärtää työyhteisön toimivuuden kannalta välttämättömien työyhteisötaitojen tarpeellisuuden ja jokaisella on myös halua kehittää näitä taitoja. Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan taulukossa 1 esitetyn mukaisia esimies- että alaitaitoja, joiden yhdistelmänä syntyy työyhteisössä tarvittavaa vuorovaikutuksellista ja yhteistyötäidollista osaamista. Olennaista on oman roolin ja tehtävän tiedostaminen ja sitoutuminen tehtävään. Tämän lisäksi tarvitaan kykyä vastuulliseen, oikeudenmukaiseen, arvostavaan ja rakentavaan toimintaan. (Aarnikoivu 2010, 70; Luukkala 2011, 205, 215; Rytikangas 2011,109-110.)

ESIMIESTAITO <ul style="list-style-type: none"> • kannustus, avoimuus • antaa palautetta • kuuntelevat työntekijöiden ideoita • osata johtaa, että toiminta olisi kannattavaa ja että organisaatio selviytyisi • avoin kommunikaatio • selkeät tavoitteet • suunnitelmallisuus ja hyvä organisointikyky. 	”ALAIESTAITO” <ul style="list-style-type: none"> • ei alamaisuutta, vaan tahtoa luoda yhteistä hyvää • tahdikkuutta, joka edistää yhteistä hyvää • kyky ilmaista rakentavasti oma mielipide ja viedä asioita eteenpäin • kykyä ja halua tukea ja auttaa työtovereita • tapa suhtautua työhön ja muihin.
--	---

Taulukko 1: Työyhteisötaidot (Rytikangas 2011, 110).

Työyhteisön jäsenillä tulee siis olla kykyä ja halua omien yhteistyövalmiuksien kehittämiseen. Asenteilla ja asennoitumisella on suuri merkitys. Latistamisen sijasta tulisi pyrkiä saamaan aikaan innostusta, koska molemmilla suhtautumistavoilla on kerrannaisvaikutus eli kyseinen ilmiö vahvistuu ryhmässä. Myönteisen asennoitumisen voimaa voi käyttää hyödyksi sielläkin, missä sitä ei perinteisesti ole totuttu näkemään. Esimerkiksi konfliktitilanteessa myönteinen suhtautuminen toiseen on taktisesti järkevintä, jotta riitatilanne ei kärjistyisi entisestään. (Rytikangas 2011, 102-108.) Näissä yhteyksissä voidaankin puhua itsensä johtamisen taidosta, johon kuuluu ajoittainen oman asenteen ja asennoitumisen syvällisempi tarkastelu ja tämän pohjalta tehtävä päätös niiden kehittämisestä (Aarnikoivu 2010, 102-103).

Luukkala (2011, 206, 222) nimittää osuvasti elämää sosiaaliseksi shakin peluiksi. ”Nämä pelit voidaan jakaa työelämä- ja yksityiselämäpeleihin. Työelämäpeleissä saattaa painottua valtaelementti ja yksityiselämän peleissä puolestaan tunnepuoli. Nämä elementit voivat mennä myös iloisesti sekaisin, jolloin puhutaan yksityiselämän valtapeleistä ja työelämän tunnepeleistä tai työ- ja yksityiselämän tunne-valta-peleistä.” Luukkalan mukaan yksilöt hakeutuvat näihin erilaisiin sosiaalisten pelien kiemuroihin tietoisesti tai tahtomattaan. Tunteet ja siten myös kielteiset tunteet ovat tahdosta riippumattomia ja siten vaikeasti hallittavia. Työilmapiiriä heikentävät ristiriidat saattavat liittyä esimerkiksi epävarmuuteen työsuhteen jatkumisesta, tiedonkulun ongelmiin, henkilöresurssien vähyyteen, motivaatio- tai kommunikointiongelmiin. Kiire ja paineet asettavat jokaisen työyhteisötaidot koetukselle. Työyhteisön kyvyttömyydestä avoimeen vuorovaikutukseen seuraavat käsittelemättömät näkemys- ja mielipideerot johtavat etenkin pitkittyessään helposti erilaisiin ei-toivottuihin käyttäytymisen muotoihin, kuten ”mustamaalaamiseen” ja puolien valintaan. Keskinäinen kilpailu, lisääntyvä itsekkyys sekä myös erilaisista syistä paljastuva yksilön kypsytymättömyyden käyttäytyminen ovat omiaan synnyttämään ongelmia yhteistyöhön, jotka kärjistyessään voivat johtaa työrauhan häirintään - jopa työpaikkakiusaamiseen. (Kehusmaa 2011, 179-181, 208-209; Luukkala 2011, 222.)

Hyvässä työyhteisössä luottamus näkyy vuorovaikutuksen avoimuutena - uskalluksena tuoda esiin omia mielipiteitä. Tällöin eriävien mielipiteiden esittäminen tai epäkohtiin puuttuminen ei ole esteenä työyhteisön hyvinvoinnille. Luukkalan mukaan asioista voidaan olla ”hyväntuulisesti eri mieltä”. Eriävien mielipiteiden esittäminen kohteliaalla, ketään loukkaamattomalla tavalla kuuluu siis työyhteisötaitoihin siinä missä toisen kuunteleminen ja myönteinen, arvostava asennoituminenkin. Tarvitaan tunneälyä, jonka merkitys vuorovaikutussuhteissa on yhä korostuneempi tämän päivän usein kovaa henkistä painetta vaativissa työelämän tilanteissa. Hyvinvoivassa työyhteisössä ongelmat uskalletaan ottaa esille ajoissa ennen niiden paisumista työhyvinvointia uhkaaviksi tai haittaaviksi ristiriidoiksi. Vastuu erilaisista työrauhan häirinnän muodoista kuuluu koko työyhteisölle - viimeistään esimiehen tai esimiehen esimiehen on niihin lainkin mukaan puututtava. (Luukkala 2011, 215-218, 223-224; Rauramo 2008, 110, 116-117, 132; ttk 2012a.)

3.2.3 Viestinnällä ja vuorovaikutuksella kyvykkyyttä työyhteisön toimintaan

Viestintä- ja vuorovaikutustaitojen hallintaa odotetaan kaikilta työyhteisön jäseniltä, mutta esimiehiltä ja johdolta näiden taitojen hallintaa voidaan odottaa jo heidän asemansa puolesta. Johtamistyöhön on juuri viestintää ja vuorovaikutusta. Viestinnästä ja vuorovaikuttamisesta voidaan erottaa useita tehtäväalueita, jotka voidaan suoraan rinnastaa johtamistyöhön. Työhyvinvoinnin kannalta yksi tärkeimmistä on merkityksen luominen alaisen työlle sekä tähän liittyen palautteen antaminen ja kannustus avoimeen vuorovaikutukseen tavoitteena vuorovaikutuksen dialogisuus ja asioiden syvällisempi ymmärtäminen. (Aarnikoivu 2010, 72-74; Rauramo 2008, 131-133.)

On olemassa luotettavaa tutkimuksellista tietoa siitä, että hyvinvoiva työyhteisö on tuottavampi kuin työyhteisö, jossa hyvinvointiin ei ole panostettu (Kehusmaa 2011, 81; Liukkonen 2008, 101; Pietikäinen 2011, 134; Rossi 2012, 18). Työhyvinvoinnin yhteyttä tuottavuuteen voidaan selittää sillä, että henkilöstö on aidosti omaksunut yrityksen toimintaa eli organisaatiokulttuuria ohjaavat arvot itselle läheiseksi ja käytännön toimintaa hyvin palvelevaksi ohjenuoraksi työn tekemiseen. Hyvinvoivassa ja tuottavassa työyhteisössä työntekijät ovat todennäköisesti myös erittäin sitoutuneita omien työtehtäviensä kautta koko organisaatioon. Työ koetaan merkityksellisenä eli työntekijät ovat kykeneviä tunnistamaan oman työnsä, ja lisäksi arvostamaan sitä, osana suurempaa kokonaisuutta: organisaation missiota, visiota, strategiaa ja tavoitteita. (Aarnikoivu 2010, 96-97.) Tähän tarvitaan kuitenkin työnantajan ja esimiesten tukea: viestinnän ja vuorovaikutuksen käytäntöjä, jotka tukevat avointa tiedonkulkua, työntekijöiden kuulemistä ja edelleen johdon ja työntekijöiden välistä vuoropuhelua. Vuoropuhelulla mahdollistetaan osapuolten välille syntyvä aito yhteisymmärrys ja luottamus. (Aarnikoivu 2010, 72-73; Luukka 2013.)

Menestyneissä organisaatioissa työntekijät ja yrityksen johto luottavat toisiinsa (Great Place to Work 2012.) Esimies- ja alaitaidot velvoittavat molempia osapuolia, niin alaisia kuin esimiehiäkin, toiminaan omissa työtehtävissään rehellisesti toista osapuolta kunnioittaen ja tukien. Esimies- ja alaitaitojen hallinta luovat siten hyvän pohjan keskinäiselle luottamukselle. Kuitenkin varsinaisen, toisen ihmisen asenteisiin ja toimintaan perustuvan luottamuksen voidaan ajatella syntyvän vasta vuorovaikutuksessa kertyneiden kokemusten tuloksena pidemmän ajan kuluessa. Esimiehille luottamuksen rakentaminen on haastava tehtävä, koska alaiset luottavat lähtökohtaisesti vähemmän kuin ne, joilla on enemmän valtaa. (Aarnikoivu 2010, 92-93.) Luottamuksen rakentaminen ei kuitenkaan ole pelkästään esimiesten tai johdon tehtävä vaan siihen tarvitaan kaikkien ponnistuksia. On luovuttava luottamuksen rakentumista estävistä ennakoasenteista, uskottava toisessa ihmisessä olevaan hyvään ja annettava mahdollisuuksia - ei tule vaatia täydellisiä suorituksia, vaan sallia virheitä, joita tekevät niin alaiset kuin esimiehetkin. (Aarnikoivu 2010, 92-93; Jabe 2010, 221.)

4 Työtyytyväisyys osana laaja-alaista työhyvinvoinnin tavoitetta

Työnantajalla on lakiin perustuva velvoite huolehtia työntekijänsä työkyvystä ja -terveydestä sekä turvallisesta ja työntekijän työterveyttä edistävästä työympäristöstä ja työolosuhteista. Myös työntekijän tulee kantaa vastuuta omasta työkyvystä ja työssä jaksamisesta siten, että on kykenevä tekemään sopimuksen mukaisesti työtä työnantajalle. Lisäksi työntekijällä tulisi olla työyhteisön toimivuuden kannalta tärkeitä työyhteisötaitoja ja osaamista. Työtyytyväisyys sen sijaan on asia, jota työntekijältä ei voida vaatia - eikä toisaalta odottaa, että työnantaja voisi taata jokaisen työntekijän työtyytyväisyyden. Sekä omistaja- että asiakashyödyn vuoksi työnantajan kannattaa kuitenkin pyrkiä järjestämään työ ja työn tekemiseen liittyvät olosuhteet siten, että työntekijöillä on mahdollisuus saada työstä myönteisiä, työtyytyväisyyttä lisääviä kokemuksia. Omistajahyöty näkyy tuottavuuden kohoamisena, sairauspoissaolojen vähenemisenä sekä yritykseen sitoutumisena, jolloin henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä (Pietikäinen 2011, 134). Asiakashyöty puolestaan näkyy motivoituneemman henkilöstön kykyä tehdä laadullisesti parempaa tulosta (Luukkala 2011, 276-277).

Toistuvien lyhyiden sairauspoissaolojen syy voi olla työkyvyn tai työtyytyväisyyden aleneminen tai molemmat yhtäaikaaisesti (Työterveyslaitos 2010a). Työkyvyn ja työtyytyväisyyden tarkastelu samanaikaisesti sairauspoissaoloihin vaikuttavina tekijöinä antaa viitteitä siitä, että sairauspoissaolojen vähentämiseksi ei vielä ole tehty kaikkea voitavaa. Taulukosta 2 voidaan nähdä, kuinka toistuviin sairauspoissaoloihin on mahdollista reagoida ja minkälaista tukea työntekijä omassa tilanteessaan esimieheltään ja työyhteisöltään tarvitsee.

	Työkyky alentunut	Työkyky hyvä
Työtyytyväisyys hyvä	Sitkeä työssäkäynti työkyky-keskustelu (13 % työntekijöistä)	Tyytyväinen työssäkäynti työhyvinvointikeskustelu (47 % työntekijöistä)
Työtyytyväisyys alentunut	Pakonomainen työssäkäynti selventävä keskustelu (6 % työntekijöistä)	Rutiininomainen työssäkäynti kannustava keskustelu (34 % työntekijöistä)

Taulukko 2: Työkyky ja työtyytyväisyys kehityskeskustelussa (Mukaiilu: Kivistö 2005, 72; Työterveyslaitos 2010a).

Taulukosta nähdään, että parhaan ennusteen sairauspoissaolojen vähenemiselle antaa luonnollisesti hyvän työkyvyn ja hyvän työtyytyväisyyden yhdistelmä. Huomion arvoista on, että Kivistön tutkimuksen mukaan alhainen työtyytyväisyys vaikuttaa jopa 34 prosenttiin työntekijöistä työkyky hyvä/työtyytyväisyys alentunut-ryhmässä. Keskustelemalla työtyytyväisyyden lisäämisen keinoista, yrityksillä on mahdollisuus saada 81 prosenttia työntekijöistä sijoittu-

maan työkyky hyvä/työtyytyväisyys hyvä-luokkaan. Ohjauskeskustelua sairauspoissaoloista ja niiden syistä voidaan käydä koko henkilöstön kanssa ennakoivasti, jolloin henkilöstö voi olla aktiivisesti vaikuttamassa asioihin, jotka tukevat terveyttä, työkykyä ja työtyytyväisyyttä ja samalla vähentävät sairauspoissaoloja. (Kivistö 2005, 71.) Työterveyshuollon ja yrityksen yhteistyönä sopima Varhaisen tuen malli auttaa työyhteisöjä ja esimiehiä löytämään omalle organisaatiolle sopivan toimintamallin työkykyä tai työn sujuvuutta heikentävien ongelmien esille ottamiseen (Keva 2012).

4.1 Työtyytyväisyyden määritelmä ja erilaisia lähestymistapoja

European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition -julkaisussa *Measuring job satisfaction in surveys - Comparative analytical report* (2007, 4) työtyytyväisyydelle on esitetty muun muassa seuraava amerikkalaisen työtyytyväisyyttä tutkineen tutkijakirjalija Paul E. Spectorin määritelmä: "Job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs. It is the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their jobs". Spectorin määritelmän mukaan työtyytyväisyys tarkoittaa siis sitä kokonaisvaltaista ja yleisesti vallitsevaa tunnetta, minkä työ ja työhön liittyvät, niin tyytymättömyyttä kuin tyytyväisyyttäkin aiheuttavat tekijät saavat aikaan työntekijöissä.

Samassa julkaisussa esitettiin myös kaksi muuta määritelmää, joista toinen perustuu työhön asetettujen panosten (esimerkiksi koulutus, työhön käytetty aika, työlle omistautuminen) suhteesta työstä saataviin hyötyihin (palkka, luontaisedut, asema, työympäristö ja työn sisältö). Tämän määritelmän mukaan työtyytyväisyys kasvaa, mikäli hyödyt ovat panoksia suuremmat. Toisen määritelmän mukaan työtyytyväisyys muodostuu tasapainoisesta yhdistelmästä työn ulkoisia ja työn sisäisiä tyytyväisyystekijöitä. Tyytyväisyystekijät vaihtelevat ja saavat erilaisen painoarvon yksilön persoonallisten erojen, olosuhteiden ja tilanteiden mukaan. (European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition 2007, 4.)

4.2 Motivaation yhteys työtyytyväisyyteen

Työtyytyväisyydellä voidaan siis tarkoittaa yleisesti työelämälle kohdistettuja odotuksia ja niiden toteutumista (Aarnikoivu 2010, 46; Luukkala 2011, 26-27; Taittonen, Janhonen, Johansson, Nikkilä & Pirttilä 2008, 17). Tiedetään myös, että motivaatio saa aikaan työhön sitoutumista ja paranevia työn tuloksia, jolloin työntekijän tyytyväisyys omaa työtä kohtaan kasvaa (Martimo & Aro 2008). Myönteiset tunteet, haasteiden mielekkyys, tunne onnistumisesta, tehtävistä saatu myönteinen palaute ja merkityksellisten tavoitteiden toteutuminen lisäävät yleisesti työntekijöiden motivaatiota. Ihmiset motivoituvat kuitenkin perinnöllisistä tekijöistä, yksilöllisistä kokemuksista ja oppimisesta sekä vallitsevista tarpeista johtuen hyvin erilaisista asioista. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 132, 136-137, 140.)

Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien eli ihmisen sisäisten voimien aikaansaama psyykkistä tilaa, joka määrää, millä vireydellä ja intensiteetillä yksilö tietyssä tilanteessa toimii. Motivaatio saa aikaan liikettä ja asettamaan tavoitteita toiminnalle. (Aarnikoivu 2010, 43.) Frederick Taylorin 1900-luvun alussa kehittämän teorian mukaan tarkka ohjaus ja valvonta, sekä rahallisen palkkion mahdollisuus, saavat työskentelyn sujumaan kohti asetettuja tavoitteita. Sadassa vuodessa työn sisältö ja työntekijöiden suhtautuminen työhön ovat muuttuneet kuitenkin olennaisesti. Asennoitumista työhön kuvaa esimerkiksi se, että työntekijöillä on tänä päivänä korkeat työn mielekkyyteen kohdistuvat odotukset (Kauhanen 2010, 11, 82-83; Rothlin & Werder 2007, 132-133).

Juhani Kauhasen (2010, 82) sanoin työmotivaatio on ”ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä”. Työmotivaatioon vaikuttavat siten hänen mukaansa paitsi yksilön oma persoonasta johtuvat syyt niin myös ulkoiset tekijät, kuten esimerkiksi työympäristö ja johtamistapa. Työpaikan tukea antavilla ihmissuhteilla samoin kuin avoimella ja luottamuksellisella ilmapiirillä onkin tänä päivänä merkittävä työmotivaatiota lisäävä vaikutus (Rauramo 2008, 123, 130). Johtamistyössä on oleellista, että kyetään näkemään motivaatiota alentavat seikat ja hankkiutumaan niistä eroon. Samalla tulisi pyrkiä hahmottamaan ja lisäämään työympäristössä tekijöitä, jotka saavat aikaan motivaation kasvua. (Kauhanen 2009, 112-114; Luukkala 2011, 28-31.)

Viimeisen sadan vuoden aikana on tehty paljon työmotivaatioon liittyvää tutkimustyötä. Aiheesta on tämän myötä syntynyt useita teorioita (Kauhanen 2010, 83), joista tunnetuimpia ovat Abraham Maslow´n (1908-1970) ja Frederick Herzbergin (1923-2000) teoriat. Työtyytyväisyyttä tutkittaessa tukeudutaan usein juuri Maslow´n ja Herzbergin teorioihin, joista tarkastelutapojen erilaisuudesta huolimatta löytyy selkeitä yhtymäkohtia. Maslow´n teorian mukaan ihmisten tarpeet voidaan järjestää hierarkkisesti. Teoriaa mukailien ihmisten tarpeilla ja niiden tyydyttymisellä on selkeä yhteys myös työtyytyväisyyteen. Hertzbergin mukaan työtyytyväisyys kasvaa työn tyytyväisyystekijöitä eli kannusteita lisäämällä ja tyytymättömyyttä aiheuttavien hygieniatekijöiden minimoinnilla. Teorioita verrattaessa voidaan huomata yhtäläisyyksiä Maslow´n tarvehierarkian alempien tasojen ja Hertzbergin toimeentulo - eli hygieniatekijöiden sekä Maslow´n tarvehierarkian ylempien tasojen ja Hertzbergin motivaatiota lisäävien kannustetekijöiden välillä. (Similä 2008, 9-11.)

4.3 Tarpeet työmotivaation vaikuttavina tekijöinä

Maslow´n tarvehierarkiaan perustuvan työmotivaatioteorian avulla työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella hyvinkin perusteellisesti. Tässä opinnäytetyössä tarkastelu

mukailee Päivi Rauramon porras portaalta etenevää esitystä kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin sisällöstä kuvassa 5 havainnollistetulla tavalla.

5. ITSENSÄ TOTEUTTAMISEN TARVE:	jatkuva oppiminen ja kehittyminen, omien edellytysten hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen
4. ARVOSTUKSEN TARVE:	omat ja organisaation arvot, palaute ja palkitseminen, arvostus
3. LIITTYMISEN TARVE:	yhteishenki, työyhteisön yhteenkuuluvuutta edistävät toimintatavat
2. TURVALLISUUDEN TARVE:	riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö, oikeudenmukainen, tasa-arvoinen työyhteisö
1. PSYKO- FYSIOLOGISET PERUSTARPEET:	ravinto, liikunta, lepo, vapaa-aika, terveys ja työkyky, työn kuormitus

Kuva 5: Työhyvinvoinnin portaat -malli (Mukailtu: Rauramo 2008, 27).

Teorian mukaan ylempi taso aktivoituu ja muuttuu hallitsevaksi ihmisen käyttäytymisessä kun alemman tason tarpeet on tyydytetty kokonaan tai lähes kokonaan. Ihmiset sijoittuvat eri tasoille muun muassa kokemuksensa, vireytensä, persoonallisuutensa sekä myös elämäntilanteensa mukaan. (Rauramo 2008,31-33 ; Rytikangas 2011, 45-46.)

4.3.1 Fysiologiset perustarpeet

Tarvehierarkian alin taso kuvaa ihmisen fysiologisia perustarpeita. Työhyvinvointiin liittyvässä tarkastelussa sen voidaan ajatella kuvaavan tarvetta laadukkaaseen ravintoon, liikuntaan ja virkistävään, virikkeelliseen vapaa-aikaan terveyden ja työkyvyn ylläpitämiseksi sekä lepoon, joka mahdollistaa riittävän palautumisen niin työvuorojen välillä kuin työpäivän ajanakin. Edellisten lisäksi elimistö tarvitsee kuormitusta pysyäkseen kunnossa. Työssä tulee siis olla sopivasti haasteita terveyden ja työkyvyn ylläpitämiseksi. Pitkään jatkuva liiallinen kuormitus, olkoonpa se fyysistä, psykososiaalista tai kognitiivista, aiheuttaa kuorman kasautumista eli kuormittuneisuutta altistaen työntekijän sairastumiselle (Soini ym. 2002, 12). Sama vaikutus on liian vähäisellä kuormituksella. Liian helppo ja yksinkertainen työ turhauttaa -mielenkiinto ja motivaatio katoavat työstä, jolloin työ haasteettomuutensa vuoksi kuormittaa haitallisesti (Rothlin & Werder 2007, 12). Työn kuormitustekijät johtuvat työstä ja työympäristöstä, mutta kokemus työssä kuormittumisesta on yksilöllistä. Terveyden ja työkyvyn ylläpitämisen kannalta on tärkeää, että työ koetaan sopivan kuormittavana. Tällöin työn kuormitustekijät ovat tasapainossa työntekijän voimavarojen kanssa. (Rauramo 2008, 30, 37-39; Rytikangas 2011, 45-46.) Työnantajan velvollisuutena on selvittää mitkä työn kuormitustekijät aiheuttavat liiallista eli haitallista kuormittumista sekä pyrkiä minimoimaan työstä ja työympäristöstä

nämä yksittäiselle tai useammalle työntekijälle kuormittuneisuutta aiheuttavat tekijät (ttk 2012a; ttk b).

4.3.2 Turvallisuuden tarve

Turvallinen ja terveellinen työympäristö tarkoittaa niin fyysisen, teknisen, toiminnallisen kuin psykososiaalisenkin työympäristön turvallisuutta, terveellisyttä, tarkoituksenmukaisuutta ja viihtyvyyttä. Työtilojen ja välineiden tulee olla kunnossa ja tukea työn tekemistä. Lait, asetukset, määräykset ja ohjeet luovat puolestaan pohjan yhteisten arvojen ja pelisääntöjen tunnistamiselle ja tunnustamiselle ja edelleen yhteistyön sujumiselle. Kaikkien etuna on organisaation toimintaa edistäviin, yhteisen turvallisuuskulttuurin mukaisiin työ- ja toimintatapoihin sitoutuminen. (Rauramo 2008, 93, 101.)

Tämän päivän työelämälle on tyypillistä, että ihmiset kokevat työsuhteissaan paljon eri syistä johtuvaa turvattomuutta. Työsuhteiden monimuotoisuus, kuten määräaikaisen, osa-aikaisen ja vuorotyön määrä on lisääntynyt. Nyky-yhteiskunnan hektisyys, kansainvälistyminen ja globalisaatio vaikuttavat yritysten toimintaan tuoden mukanaan yritysfuusioita, organisaatiomuutoksia ja uusia osaamiseen liittyviä haasteita. Yksilön ja työyhteisöjen on organisaatioiden mukana pystyttävä sopeutumaan työelämää voimakkaasti ohjaavaan muutokseen. Työsuhteeseen toivotaan toimeentulon turvaavaa jatkuvuutta, mutta samalla jatkuvat muutokset ja huoli työsuhteen pysyvyydestä lisäävät tulevaisuuteen liittyvää epävarmuutta ja turvattomuuden tuntua. (Rauramo 2008, 85-87.)

Psykososiaalisen hyvinvoinnin perustana ovat hyvin toimivat ihmissuhteet. Työntekijöiden keskinäiset sekä työntekijöiden ja esimiesten väliset hyvät suhteet, positiivinen, kannustava ilmapiiri ja työpaikan me-henki luovat turvallisuuden tuntua. Hyvässä ja turvallisessa työyhteisössä ihmiset kokevat tulevansa omina persooninaan ryhmän jäsenten hyväksymiksi ja asiallisesti ja oikeudenmukaisesti kohdelluiksi. Turvaa ja tukea antavassa työyhteisössä uskalletaan ja saadaan aikaan enemmän: virheitä ja ongelmien käsittelyä ei pelätä vaan niiden avulla opitaan, kehitytään ja uusiudutaan. Uusia haasteita ei koeta ensisijaisesti uhkana vaan pikemminkin työn mielekkyyttä edistävinä mahdollisuuksina. (Kehusmaa 2011, 116-117; Luukka 2013; Rauramo 2008, 109-110.)

4.3.3 Yhteenkuuluvuuden tarve

Ihminen ei kykene mielekkääseen toimintaan ilman toisia ihmisiä. Erilaisiin ryhmiin liittyminen on ihmisille paitsi luontaista niin välttämätöntä. Ryhmässä tai yhteisössä koettu yhteenkuuluvuuden tunne on tärkeä voimavara, jota haetaan perheen, ystävien ja läheisten ohella työyhteisöstä. (Rauramo 2008, 122-123; Soini ym. 2002, 15.)

Yhteisöllisyydellä ja yhteenkuuluvuudella on suuri merkitys työn mielekkyyttä lisäävänä tekijänä. Hyvä työilmapiiri viestii työyhteisön jäsenten hyvistä keskinäisistä suhteista ja luottamuksesta - yhteisistä arvoista, pelisäännöistä ja tavoitteista. Työyhteisö on parhaimmillaan monimuotoinen joukko ihmisiä, jotka ymmärtävät, että työyhteisön jäsenillä on erilaisia yksilöllisiä vahvuuksia ja kykyjä ja että ihmisten erilaisuudessa on mahdollisuuksia, joita hyödyntämällä kaikki hyötyvät. Hyvä työyhteisö tarjoaa tukea yksilölliseen kehittymiseen ja myös tarvittaessa työssä suoriutumiseen ja jaksamiseen (Soini ym. 2002, 15). Ihmiset haluavat tuntea itsensä ja oman työpanoksensa tärkeiksi muille ihmisille. Hyvän työyhteisön toimintatapojen seurauksena jokainen voi tuntea itsensä hyväksi ja tarpeelliseksi. (Rauramo 2008, 123-124, 126-128, 131; Takala & Kalimo 2011, 95,102.)

Työyhteisön yhteenkuuluvuutta edistävät toimintatavat, jotka perustuvat työyhteisön jäseniä arvostavaan, oikeudenmukaiseen ja tasavertaiseen kohteluun sekä myös vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien lisäämiseen. Tietoa tulisi jakaa avoimesti ja näkyvästi kaikille ryhmään kuuluville. On tärkeää huolehtia riittävästä palautteesta ja tiedonkulusta sekä luotava mahdollisuuksia mielipiteiden ilmaisulle ja keskustelulle. Jokaisella tulee olla yhtäläiset mahdollisuudet työtehtävissä onnistumiseen ja oman työn kehittämiseen. (Kehusmaa 2011, 153-154, 155; Rauramo 2008, 126, 131-33, 137-139.)

4.3.4 Arvostuksen tarve

Arvostuksen tarpeet liittyvät itsensä arvostukseen eli itsekunnioitukseen ja toisilta ihmisiltä saatavaan arvostukseen. Itsekunnioituksella tarkoitetaan terveen itsetunnon kehittymistä, kompetenssin tunnetta ja itseluottamusta, joka perustuu todelliseen osaamiseen, pätevyyteen ja kyvykkyyteen. Itsekunnioituksen lisäksi tarvitaan toisten ihmisten osoittamaa eli sosiaalista arvostusta (Soini ym. 2002, 15). Palautetta kaivataan henkilöiltä, joita itse pidetään tärkeinä. Työpaikoilla nämä henkilöt ovat esimiehiä, työtovereita ja asiakkaita. (Rauramo 2008, 32, 143-144.)

Työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kannalta on tärkeää, että työntekijät kokevat oman työnsä merkityksellisenä ja arvostettavana. Oman työn arvostus kumpuaa yrityksen organisaatiokulttuurista: yrityksen todellisista arvoista, toimintatavoista ja suhtautumisesta henkilöstöön. Työntekijän tulisi siis voida arvostaa omaa työtänsä, mutta myös saada arvostusta työlensä (Rothlin & Werder 2007, 113, 115-116). Oman työn arvostusta lisää työnantajan osoittama arvostus. On tärkeää, että työntekijöillä ja johdolla on keskusteluyhteys. Työnantajan odotuksista ja toiminnan tavoitteista tulisi voida käydä selkiyttävää keskustelua, mikä lisää työntekijöiden kokemusta omaa työtänsä koskevista vaikuttamismahdollisuuksista. Lisäksi on tärkeää, että työstä saadaan palautetta ja että henkilöstöä palkitaan hyvistä suorituksista ja sitoutumisesta, joilla mahdollistetaan sekä lyhyen aikavälin tavoitteisiin pääsy että yrityksen

pitkäaikainen menestys. Palkitsemisjärjestelmän tulee tukea ja kannustaa ihmisten erilaisten voimavarojen esiintuomista ja käyttöä organisaation arvojen, vision ja tavoitteiden suuntaisesti. Kumppanuus, motivointi ja innostus ovat organisaatioiden johtamiseen ja palkitsemiseen liittyviä uusia haasteita. (Kehusmaa 2011, 118,142, 203-204; Rauramo 2008, 148-152, 154-156; Rossi 2012, 295, 297-298, 301; Rytikangas 2011, 45-46.)

4.3.5 Itsensä toteuttamisen tarve

Korkein eli viides taso kuvaa itsensä toteuttamisen tarpeita: pyrkimystä henkiseen kasvuun ja merkityksellisyyteen. Tällä korkeimmalla tasolla ihmisellä on halu oppia ja luoda uutta - päästä kokeilemaan kykyjään ja mahdollisuuksiaan sekä rohkeutta heittäytyä ”tuntemattomaan” kasvaakseen ja kehittyäkseen uusien haasteiden myötä. (Rauramo 2008, 33, 160; Richmond 1999, 172-173, 238, 253; Rytikangas 2011, 45-46.)

Nykyisessä kilpailutilanteessa ja jatkuvassa muutoksessa menestys edellyttää organisaatioilta ja niiden työntekijöiltä kykyä elinikäiseen oppimiseen. Työelämään liittyvää oppimista voidaan pitää päättymättömänä kehitysprosessina, joka vaatii tietojen ja taitojen jatkuvaa tarkistamista ja täydentämistä ja kykyä ennakoida tulevia osaamisen haasteita. Henkilöstö, jolla on halu uuden oppimiseen, kehittämiseen ja kehittämiseen lisää organisaation tuloksellisuutta ja kilpailukykyä. Senkin vuoksi on järkevää pitää yllä henkilöstön oppimismotivaatiota. Työntekijät tarvitsevat tähän työnantajansa tukea ja kannustusta sekä yksilön että työyhteisön tasolla. Yksilöinä työntekijät haluavat kokea edistymisen ja aikaansaamisen tunteita sekä ammatillista kehittymistä. Työyhteisöjen tavoitteena on työn, työskentelymenetelmien ja prosessien jatkuva kehittäminen. Oppimista voidaan tehostaa yhteisöllisen oppimisen keinoin jakamalla tietoa ja osaamista kaikkien yhteiseen käyttöön. (Rauramo 2008, 160-163, 167, 169.)

4.4 Kannusteet työmotivaation suunnan määrittäjinä

Kauhasen (2010, 62, 83) mukaan työmotivaatiolla on suunta, joka määräytyy työntekijän työlelle ja työelämälle asettamien tavoitteiden mukaan. Organisaatiot asettavat tavoitteita toiminnalleen ja ihmiset työhön liittyviä tavoitteita itselleen. Ideaali tilanne syntyy silloin, kun molempien tavoitteet yhdistyvät - kun työntekijä tiedostaa, ymmärtää ja hyväksyy organisaation tavoitteet sekä sitoutuu näihin ja organisaatio puolestaan haluaa tukea työntekijää hänen omissa tavoitteissaan.

Tavoitteiden houkuttavuutta lisäävät erilaiset kannusteet, joiden palkitsevuus voi olla sisäistä tai ulkoista. Työhön, työympäristöön ja vuorovaikutussuhteisiin liittyvät tekijät voidaan parhaimmillaan kokea kannusteina, jotka ylläpitävät ja lisäävät motivaatiota. Tällöin työn teke-

miseen liittyy myönteisiä kokemuksia ja työniloa, joilla on myös työsuorituksia parantava vaikutus. Ulkoisella palkitsemisella eli taloudellisilla kannusteilla on merkitystä sisäisten kannusteiden täydentäjänä ja etenkin silloin kun työssä on vai vähän tai ei lainkaan sisäisesti palkitsevia elementtejä. Tulotason ja varallisuuden kasvaessa sisäisesti palkitsevat, aineettomat kannusteet koetaan ulkoisia, taloudellisia kannusteita tärkeämmiksi ja kestoaltaan pidempiaikaisiksi (Kauhanen 2010, 94). Kannusteiden avulla työntekijät voivat siis tyydyttää erilaisia työhön liittyviä tarpeita. Kannusteet ovat tarpeiden ohella keskeinen työmotivaatioon vaikuttava tekijä. (Takala & Kalimo 2011, 49-50.)

Työnantajan mahdollisuudet erilaisten kannusteiden tarjoamiseen ja palkitsemiseen ovat runsaat. Palkitsemista voidaan kuitenkin pitää erittäin haasteellisena johtamisen välineenä, koska ihmiset kokevat saman palkitsemistavan erilailla. Palkitsemisen pitäisi siis kannustaa erikseen jokaista työntekijää hänen omissa henkilökohtaisissa tavoitteissaan, mutta samalla palkitsemisen on oltava sopusoinnussa yrityksen toimintamallin ja strategian sekä henkilöstöä koskevien tavoitteiden kanssa. Palkitsemisen on oltava läpinäkyvää ja henkilöstön on koettava se oikeudenmukaisena. (Kauhanen 2010, 79-82, 88-89, 91,94, 119.)

4.4.1 Tehtäväkannusteet

Mielenkiintoinen ja sisällöltään monipuolinen työ, työtehtävien vastuullisuus sekä mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn tuovat työhön mielekkyyttä. Edelleen erilaiset kehittymismahdollisuudet ja uuden oppiminen, samaan työtehtävään liittyvä asiantuntijuuden kasvaminen tai erilaiset urapolut toimivat monen työntekijän kannustimena. Mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen on lukuisia. Henkilöstö tarvitsee kuitenkin esimiestensä ja organisaation tukea omille kasvupoluilleen. Tehtävien vaatavuustasoa ja työntekijän voimavarojen vastaavuutta tulisi pyrkiä tarkistamaan säännöllisin väliajoin. Uusia haasteellisia työtehtäviä pitäisi löytyä niitä haluaville joko samalta, alemmalta tai ylemmältä organisaatiotasolta. Tehtäväkannusteilla tarkoitetaan siis työhön liittyvää haasteellisuutta ja oppimismahdollisuuksia, joka tuottaa enemmän tyydytystä ja sisäisiä palkitsevuuden tunteita kuin helppo rutiinityö. (Kauhanen 2010, 97-100; Takala & Kalimo 2011, 50.)

Hertzbergin tutkimusten mukaan ihmisiä motivoivat eniten saavutukset, tunnustus työstä, työsinänsä, vastuu ja eteenpäin pääsy eli kasvun mahdollisuudet. Kauhanen yhtyy Hertzbergin näkemyksiin. Hänen mukaansa työ sinänsä, itsensä kehittäminen ja kasvupolut aineetonta palkitsemista edustavina elementteinä toimivat motivoivimpina ja siten myös parhaimpina johtamisen keinoina työn tulosten ja laadun parantamiseksi sekä kyvykkäiden työntekijöiden pitämiseksi organisaatiossa. (Kauhanen 2004, 108-110; Kauhanen 2010, 97-98.)

4.4.2 Työyhteisö- ja vuorovaikutuskannusteet

Kauhanen jakaa aineettoman palkitsemisen edellä mainittuihin työuraa edustaviin urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Sosiaaliset palkkiot hän jakaa edelleen statussymboleihin, palautteeseen (kiitos ja tunnustus), työyhteisön edustamiseen ja julkiseen tunnustukseen. Sosiaalisilla palkkioilla Kauhanen tarkoittaa erilaisia työyhteisö- ja vuorovaikutuskannusteita, jotka liittyvät ihmisen haluun tyydyttää sosiaalisia tarpeitaan vuorovaikutussuhteissa työyhteisön jäseniin ja asiakkaisiin. (Kauhanen 2010, 97, 101.)

Työyhteisö- ja vuorovaikutuskannusteilla on pitkäaikainen, sisäisesti palkitseva vaikutus. Vuorovaikutus koetaan tällöin myönteisenä: työyhteisön jäsenet viihtyvät toistensa seurassa, työ sujuu ja kollegoilta, esimiehiltä ja asiakkailta saadaan työhön liittyvää palautetta ja arvostusta. Vaikka esimiehet omasta mielestään antavat palauteta runsaasti, yleisesti palautetta koetaan saatavan aivan liian harvoin. (Kauhanen 2010, 101-102; Takala & Kalimo 2011, 50.)

Palautteen antamisessa on hyvä ihmistuntemus paikallaan. Osa kaipaa julkista kiitosta, nimityksiä, edustustehtäviä tai muita näkyviä arvoaseman merkkejä esimerkiksi erilaisten statussymbolien muodossa, toiset taas haluavat välttää näitä. Edelleen on tärkeitä, että palaute tukee organisaation tavoitteita ja organisaatiokulttuuria. Mikäli tavoitteita asetetaan tiimitasolle, on pohdittava kuinka palaute tukee sekä tiimin että yksilön kehitystä. Asiakaspalvelutehtävissä työskentelevät kokevat asiakkailta saadun palautteen erittäin tärkeänä. (Kauhanen 2010, 63,102-103.)

4.4.3 Taloudelliset kannusteet

Taloudelliset kannusteet eri muodoissaan edustavat ulkoista palkitsemista. Palkka yhtenä tärkeimpänä taloudellisena palkitsemisen muotona kuuluu niin sanottuihin perustyytyväisyystekijöihin. Perustyytyväisyystekijöiden tulee Hertzbergin tutkimuksienkin mukaan olla kunnossa, jotta ne eivät aiheuta tyytymättömyyttä ja toimi siten motivoitumisen esteenä. Oikeudenmukainen palkka on ehdoton edellytys motivaation ja suoritustason ylläpitämiseksi (Rytikangas 2011, 50; Takala & Kalimo 2011, 50.)

Taloudelliseen palkitsemiseen kuuluvat palkan lisäksi muun muassa erilaiset palkan lisät ja palkankorotukset, luontoisedut, työhyvinvointia tukevan työterveyshuollon palvelut, työaika-joustot sekä muut edut. Jotkut yritykset käyttävät tulospalkitsemista, voitonjakoa, henkilöstörahoja ja optiojärjestelyä ulkoisen palkitsemisen keinoina. Muihin etuihin voi kuulua esimerkiksi henkilöstön harrastus- ja virkistystoiminnan tukeminen. (Kauhanen 2010, 104-116.)

Taloudellisen palkitsemisen on katsottu pienituloisilla tyydyttävän heidän perus- ja turvallisuudentarpeitaan. Siksi palkan merkitys on korostunut suhteessa muihin motivaatiotekijöihin. Suurituloisilla palkan kannuste on pienempi. Sen funktio liittyy paremminkin arvostuksen ja vallan mittaamiseen. Taloudellinen palkitseminen eri muodoissaan voi kuitenkin toimia myös pienempituloisella merkittävänä arvostuksen mittarina suhteessa työn arvoon ja vaativuu-teen. Se saa hyvät työntekijät pysymään yrityksessä ja houkuttelee osaavia työntekijöitä. Taloudellisen palkitseminen tuo siten yritykselle sekä imagollista että strategista kilpailuetua. (Kauhanen 2004, 110-113,134-136.)

5 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoite

BCD Travel Finlandin työtyytyväisyystutkimuksen tulokset valmistuivat osana BCD Travelin globaalia ESI (Employee Satisfaction Index) 2012 työtyytyväisyystutkimusta elokuussa 2012. Tulosten julkistamista varten BCD Travel Finlandin Helsingin ja Vaasan toimistojen operatiivisissa työtehtävissä toimiva henkilöstö kokoontui Tampereelle 22.9.2012. Kokoontumisen tarkoituksena oli tuolloin paitsi tulosten kuuleminen niin myös tuottaa työtyytyväisyystutkimuksen tulosten pohjalta ideoita erilaisista keinoista työtyytyväisyyden lisäämiseksi. Tarkoituksena oli saada kaikki työntekijät ideointiin mukaan, jokaisen ääni kuuluviin ja - jos mahdollista - päättää yhteisesti, mitkä ehdotuksista ovat työtyytyväisyyden lisäämisen kannalta ensisijaisia. Ryhmätyöskentelyn tuloksena syntyi runsaasti ehdotuksia, jotka purettiin kuitenkin päätöksiä tekemättä käytettävissä olevan ajan osoitettua riittämättömäksi. Tämä opinnäytetyö ja siihen liittyvä tutkimus jatkaa siten Tampereella aloitettua työtä BCD Travel Finlandin työtyytyväisyyden lisäämiseksi tarvittavien ensisijaisten tavoitteiden ja keinojen tarkentamiseksi.

BCD Travel Finlandin työtyytyväisyydestä ja työtyytyväisyyden lisäämisen mahdollisuuksista oli siis jo ennen tähän opinnäytetyöhön liittyvää tutkimusta sekä tutkimuksellista että työntekijöiden yhteiseen pohdintaan perustuvaa tietoa. ESI Survey 2012-tutkimuksen tulokset muun muassa antoivat viitteitä siitä, että BCD Travel Finlandin tulisi työtyytyväisyyden kasvua tavoitellessaan keskittyä seuraaviin koko työyhteisön hyvinvoinnin kannalta tärkeisiin aihealueisiin:

1. Vuorovaikutus (Communication)
2. Johtaminen (Management)
3. Kannustaminen ja palkitseminen (Recognition)
4. Työn kuormitustekijät - kuormittavuuden vähentäminen (Work Demands)
5. Edut (Benefits)

Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus oli siten luonnollista sijoittaa viitekehykseen, joka perustuu paitsi opinnäytetyön teorian mukaiseen näkemykseen työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen

vaikuttavista tekijöistä niin myös BCD Travelin työtyytyväisyystutkimuksen (ESI Survey 2012) tuloksiin ja tulosten pohjalta ryhmitöinä Tampereella 29.9. laadittuihin alustaviin ehdotuksiin keinoista työtyytyväisyyden lisäämiseksi. Teoriaosuudessa esitetty kuvaus työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä edistävästä tekijöistä muodostaa mallin työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä ja tavoiteltavista asioista. Opinnäytetyöhön liittyvässä tutkimuksessa käytetään teoriasta johdettua mallia tutkimuksen apuna (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 142) tavoitteena tutkimuksessa esiin tulleiden asioiden syvällisempi ymmärtäminen.

Opinnäytetyöhön liittyvällä tutkimuksella pyrittiin siis hahmottamaan motivaatiota ja työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä edellä mainittuihin viiteen BCD Travelin työtyytyväisyystutkimuksen tulosten kautta esiin nousseeseen aihealueeseen liittyen. Motivaatioon ja työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä tarkasteltiin kunkin aihealueen sisällä erikseen. Tampereella esitetyt ehdotukset työtyytyväisyyden lisäämiseksi sijoitettiin näihin viiteen aihealueeseen. Kyselyyn osallistuneet arvioivat siten ehdotusten motivaatiota ja työtyytyväisyyttä lisäävää vaikutusta ja tärkeyttä oman ja koko työyhteisön hyvinvoinnin kannalta aihealueittain. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman tarkkaa tietoa siitä, mitä työntekijät pitävät tärkeänä kuhunkin aihealueeseen liittyen.

5.1 Tutkimuksen strategia ja menetelmät

Tutkimus tehtiin survey - eli kyselytutkimuksena. Kyselytutkimuksen metodina käytetään tyypillisesti standardoituja kysymyksiä. Toinen kyselytutkimukselle tyypillinen piirre on strukturoidussa, esimerkiksi kyselylomakkeen muodossa kerättävä aineisto. Hirsjärvi ym. (2007, 121, 130, 180, 188) kehottavat käyttämään tutkimusmetodina haastatteluja, kyselylomaketta ja asenneskaaloja, mikäli halutaan tietoa siitä, mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat. Tämän opinnäytetyön tutkimuksella haluttiin selvittää työntekijöiden ajatuksia erilaisista työtyytyväisyyden lisäämisen mahdollisuuksista, tavoitteista ja keinoista. Kyselylomakkeen käyttö oli siten perusteltua opinnäytetyöhön liittyvän tutkimusongelman eli tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi.

Laurean E-lomakkeen pohjalle rakennettu, standardoiduista kysymyksistä koostuva kyselylomake (liite 1) lähetettiin sähköpostitse 28:lle eli kaikille BCD Travel Finlandin liikematkavirkailijoille (Business Travel Consultant). BCD Travel Finlandin liikematkavirkailijoista koostuva 28 henkilön ryhmä muodosti siten tutkimuksen perusjoukon. Liikematkavirkailijat valikoituivat tutkimuksen kohderyhmäksi, koska he edustavat työtehtäviensä perusteella yhtä yhtenäistä työntekijäryhmää ja valtaosaa BCD Travel Finlandin työntekijöistä. Jätin kuitenkin itseni tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen ulkopuolelle jäivät myös BCD Travel Finlandin operatiivisesta toiminnasta vastaavat esimiehet ja johto. Tutkimuksen jälkeen suunnitellun työhyvinvoinnin käytännön kehittämistyön toteutumismahdollisuuksien edistämiseksi uskoin esimies-

ja johtotyöstä vastaavien henkilöiden näkemyksen työtyytyväisyyttä edistävästä tekijöistä olevan tarpeen selvittää liikematkavirkailijoista erillään.

Tutkimuksen toteuttaminen sähköpostikyselyinä oli käyttökelpoisin ja otollisin tutkimusmuoto sekä tutkittavan ryhmän että tutkimuksen onnistumista edistävien tekijöiden kannalta. Tutkimus haluttiin suorittaa kokonaistutkimuksena ja sähköpostikyselyllä mahdollistettiin kaikkien valittuun perusjoukkoon kuuluvien osallistuminen tutkimukseen. Sähköpostikyselyllä tavoitettiin siis helposti koko tutkittava perusjoukko. Etuna oli myös tutkimusmenetelmän nopeus ja tehokkuus, kun tutkittavan ryhmän muodosti suurehko joukko ihmisiä. Nopeudella ja tehokkuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä kyselyyn vastaamiseen tarvittavaa aikaa sekä myös tutkimuksen analysointiin tarvittavaa aikaa. Tutkimusympäristö ja tutkimukseen osallistuvien aikaresurssit huomioiden oli ensiarvoisen tärkeää, ettei kysely vienyt liiaksi kyselyyn vastaajan aikaa ja että kysely voitiin toteuttaa sellaisessa muodossa, että jokainen pystyi valitsemaan itselleen sopivan ajankohdan kyselyyn vastaamiseen. Näin menettelemällä voitiin tavoitella mahdollisimman korkeaa vastausprosenttia. (Hirsjärvi ym. 2007, 174-175, 190.)

Kysely jakautui Likertin asteikkoon perustuviin valintatehtäviin eli skaaloihin, joilla vastaaja arvotti annetut vaihtoehdot sen mukaan kuinka tärkeäksi hän kyseisen vaihtoehdon koki oman työtyytyväisyytensä ja motivaationsa kannalta, sekä avoimiin kysymyksiin, joilla kyselyyn vastaaja pystyi halutessaan täydentämään valintatehtävien vastauksia ja tuomaan esiin uusia, koko työyhteisön kannalta hyödyllisiä ideoita. Tutkimusta voidaan luonnehtia pääosin kvantitatiiviseksi johtuen kyselylomakkeen asteikollisten valintatehtävien painotuksesta. Valinta perustui jälleen olettamukseen, että asteikolliset valintatehtävät helpottavat ja nopeuttavat kyselyyn vastaamista. Kvalitatiivista puolta edustavien avointen kysymysten kohdalla toivottiin kuitenkin saatavan uusia, valmiiksi annetuista vaihtoehdoista poikkeavia ideoita. (Hirsjärvi ym. 2007, 194-195.)

5.2 Liikematkatoimistotyön erityispiirteitä

Matkatoimisto on arvokas kumppani yrityksille, jotka haluavat olla selvillä matkustamisen kokonaiskustannuksista ja erilaista vaihtoehdoista matkakulujen vähentämiseksi sekä tänä päivänä yhä enemmän matkustamisen turvallisuuteen ja riskien hallintaan liittyvistä mahdollisuuksista. Etenkin suurissa, kansainvälisissä ja globaaleissa yrityksissä liiketoiminnan luonne edellyttää usein paljoa matkustamista ja tällöin matkustamisen ja matkakulujen hallinnointi tulee tärkeäksi. Matkatoimistoyhteistyökumppanilta toivotaan matkustuksen kokonaishallintaan sopivia palveluratkaisuja, joiden tulisi kattaa muun muassa helposti asiakkaan ulottuvilla olevat sähköiset matkanvaraustyökalut (itsevaraus -/online -varausjärjestelmä), asiantunteumuksen monimutkaisempiin matkavarauksiin, ohjauksen yrityksen matkustuspolitiikan mukai-

seen matkanvaraamiseen sekä erilaisia raportointipalveluita. (Havia 2013a, 10; Härkönen 2010,12; Nikula 2013.)

Liikematkatoimistojen tarjoamat työpaikat ovat vähentyneet dramaattisesti 2000-luvun alkuvuosista. Tilannetta kuvaa hyvin esimerkiksi se, että vielä vuonna 2001 Suomen Matkatoimisto työllisti 725 ja Area 462 työntekijää, mutta vuonna 2010 henkilöstöluku oli jo kutistunut näissä Finnairin omistamissa toimistoissa 254 ja 183 työntekijään (Härkönen 2010, 12). Vuoden 2013 lokakuussa Suomen Matkatoimiston ja Areal allekirjoittaessa aiesopimuksen yhdistymisestäään toimistojen yhteenlaskettu henkilöstövahvuus oli noin 230 henkeä (Havia 2013b, 3). Yhdistymisellä yritykset pyrkivät nostamaan kannattavuuttaan päällekkäisyyksiä ja kustannuksia karsimalla. Joulukuussa 2013 uuden yhdistyneen yhtiön toimitusjohtaja Kirsi Paakkari arvioi tämän tarkoittavan noin 45 johto- ja asiantuntijatyötä tekevän vähennystarvetta, toimistojen sulkemisia ja uusia työaikajärjestelyitä, kuten työn osa-aikaistamista (Nikula 2013).

Työpaikkojen vähenemiseen ovat vaikuttaneet suurelta osin matkustuspalveluiden myynnin rakenteelliset muutokset eli matkustamiseen liittyvien palvelutuotteiden myynnin ja ostamisen siirtyminen Internetiin (Härkönen 2010, 12). Syynä on ollut myös liikematkatoimistojen ansaintamallin haasteellisuus ja sen mukanaan tuoma tarve toimintojen jatkuvaan tehostamiseen. Kirsi Paakkari arvioi liikematkatoimistojen varsinaisiksi palveltaviksi asiakkaiksi jäävän suuret, matkojen hallintaa ja raportointipalveluita tarvitsevat yritykset pienten ja keskisuurten yritysten siirtyessä yhä enemmän nettipalveluiden käyttäjiksi (Nikula 2013). Matkatoimiston ja liikematkavirkailijan näkökulmasta kaikki tämä tarkoittaa sitä, että liikematkatoimistotyötä tehdään entistä enemmän suurten yritysasiakkaiden ehdoilla. Asiakassopimukset ja asiakaskontaktien volyyymi sekä niiden muutokset määrittävät tarvittavat resurssit työntekijäpuolella. Myös liikematkavirkailijan työhön liittyvät vaatimukset kasvavat liiketoimintaympäristön haasteellisuuden myötä. Perusedellytyksenä voidaan pitää hyvää paineensietokykyä muun muassa kiireestä johtuvan paineen hallitsemiseksi. Työn jatkuvuuden turvaamiseksi ja työnteon sujuvuuden edistämiseksi tarvitaan laaja-alaista osaamista ja kokonaistilanteen ymmärrystä ja hallintaa: vaatimukseen kuuluvat priorisointi, monen asian työstäminen samanaikaisesti sekä muutosmyönteisyys.

5.3 BCD Travel Finland Oy osana globaalia liikematkatoimistoa

Hollantilaisomisteinen vuonna 2006 perustettu BCD Travel on maailman suurimpiin lukeutuva erilaisia liikematkustuksen palveluita tuottava ja välittävä yritys. BCD Travel toimii 97 maassa viidellä mantereella. Henkilöstön määrä tässä globaalissa yrityksessä on noin 11 000 (BCD travel d). Aluejaon mukaiset pääkonttorit sijaitsevat Kööpenhaminassa, Utrechtissa, Atlantassa ja Singaporessa. Vuonna 2012 yrityksen liikevaihto oli 22,8 miljardia dollaria (USD) (BCD travel

b; BCD travel c.) Alan ja toimintaympäristön jatkuva muutos nähdään BCD Travelissa sekä haasteena että mahdollisuutena. BCD Travelin missio, visio ja arvot korostavat:

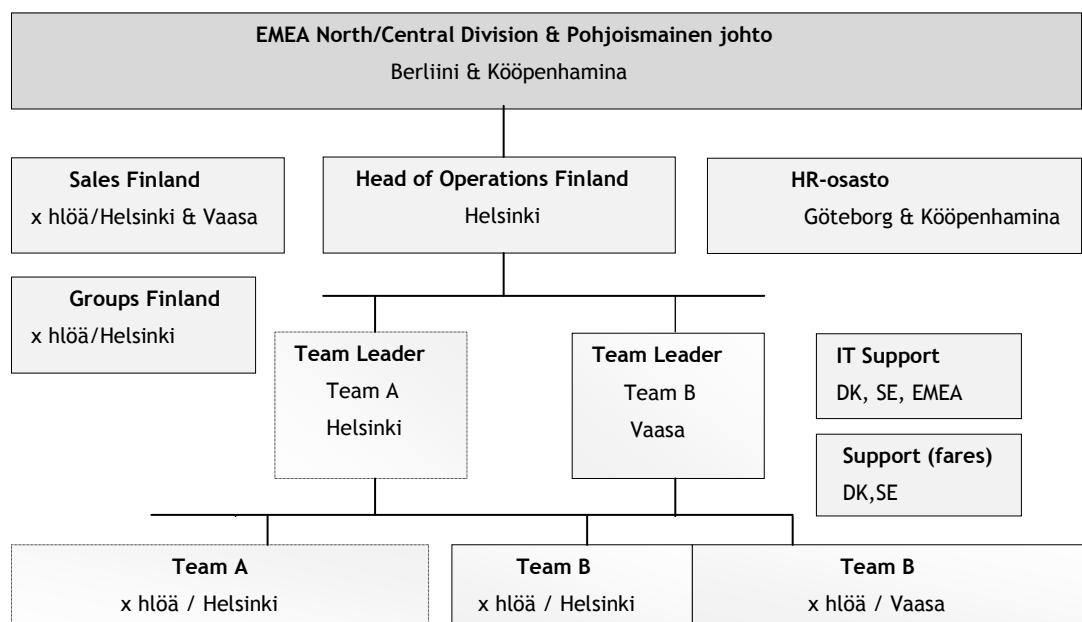
- kykyä ennakoida tulossa olevia muutoksia,
- kykyä oppia nykyisistä ja tulevista haasteista, ajatella uudella tavalla ja toteuttaa uusia ideoita
- kykyä tarjota asiakkaille mahdollisimman suurta lisäarvoa: laadukkaita liikematkustuksen tuotteita ja palvelua tukemaan niin asiakasyritysten omaa liiketoimintaa ja kasvua kuin yksittäisten matkustajienkin matkustamiseen liittyviin tarpeisiin,
- kykyä olla haluttu, persoonallinen ja erottuva yhteistyökumppani eli kykyä asiakkaiden, kumppaneiden ja työtovereiden kanssa tehtävään yhteistyöhön, jonka avulla
- kyetään saavuttamaan ainutlaatuisia tuloksia ja ylittämään asiakkaiden, omistajien ja kollegojen odotukset sekä
- kykyä yhteistyöhön perustuvaan kasvuun ja kehitykseen. (BCD travel a.)

BCD Travelin toimintaideana on olla lokaalisti globaali. Toiminnan perustana on BCD Travelin standardoitu, ISO 27001 ja ISO 9001 sertifioitu, globaali toimintamalli (focus 2013b, 21), joka yhdistetään paikallisen asiantuntemuksen ja palvelun avulla kulloiseenkin toimintaympäristöön (focus 2013a,16). Henkilöstö koulutetaan BCD Travelille ominaiseen palvelukulttuuriin, jonka valttina on asiakaslähtöisyys ja tehokkuus kaikilla toiminnan osa-alueilla. Operatiivisissa tehtävissä työskentelyn sujuvuus edellyttää muun muassa matkatilauksiin liittyvien prosessien hyvää hallintaa ja kykyä tiimityöskentelyyn. Palveluprosessissa pyritään jatkuvaan kehittymiseen ja suorituksen parantamiseen uusilla matkan varaamista, hinnoittelua, matkustusdokumenttien laatimista ja laskutusta sekä kommunikointia helpottavilla teknologiaratkaisuilla.

BCD Travel Finland Oy kuuluu omana liiketoimintayksikkönään BCD Travelin EMEA North/Central-divisioonaan, johon Suomen lisäksi kuuluvat Ruotsi, Norja, Tanska, Saksa, Sveitsi ja Tseki. EMEA North/Central-divisioonan korkein johto sijaitsee Berliinissä ja Kööpenhaminassa. Suomella, Norjalla, Ruotsilla ja Tanskalla on yhteinen HR-osasto sekä yhteinen IT- ja tuotetuki. BCD Travel Finlandin johto (Head of Operations Finland), myynti (Sales Finland) ja ryhmämyynti (Groups Finland) tekevät tiivistä yhteistyötä EMEA North/Central-divisioonaan kuuluvien vastaavien yksikköjen kanssa.

BCD Travel Finlandin toimistot sijaitsevat Helsingissä ja Vaasassa. Ne työllistävät yhteensä 37 työntekijää, joista operatiivisissa eli matkatilausten ja varausten käsittelyyn liittyvissä tehtävissä toimii 29 liikematkavirkailijaa. Liikematkavirkailijat esimiehineen muodostavat kaksi, eri yritysasiakkaita palvelevaa tiimiä. Toinen tiimeistä jakautuu Helsinkiin ja Vaasaan. Vuorovaikutus eri paikkakunnilla työskentelevien työntekijöiden kesken tapahtuu pääasiassa sähköisten kanavien välityksellä. Molemmilla tiimillä on oma esimies (Team Leader), joka vas-

taa BCD Travel Finlandin operatiiviselle johtajalle (Head of Operations Finland). Kuviossa 1 on havainnollistettu BCD Travel Finlandin organisaatorakennetta osana EMEA North/Central-divisioona.



Kuvio 1: BCD Travel Finland Oy:n organisaatio ja henkilöstö osana EMEA North/Central -divisioona.

BCD Travel Finlandissa noudatetaan säännöllistä työaika. Työpäivän pituus on 7,5 tuntia ja työvuorot painottuvat maanantaista perjantaihin klo 08 - 17. Iltaan klo 10 - 18 ja 11 - 19 ajoittuvat työvuorot perustuvat globaalien asiakkaiden tarpeiden pohjalta tehtyihin asiakassopimuksiin.

BCD Travel Finlandissa välitetään ja vastaanotetaan valtava määrä tietoa päivittäin. Tiedon siirto tapahtuu monin tavoin: kokousten, palavereiden, koulutusten, eri sidosryhmätapaamisten kautta, työntekijältä toiselle sekä erittäin suuressa määrin myös sähköisten viestimien kautta ja avulla. BCD Travelin intranet (inSite) toimii sekä tärkeänä tiedon varastona liittyen päivittäiseen työskentelyyn että tiedotuskanavana laajalle organisaatiolle. Osa kokouksista, palavereista ja koulutuksista järjestetään virtuaalisesti. BCD Travelin ja siten myös BCD Travel Finlandin virallisena työkielenä on englanti.

BCD Travel EMEA SET tiimi (Senior Executive Team) tekee BCD Travel Finlandin palkitsemiin liittyvät tärkeimmät linjaukset. Tarjolla on muun muassa BCD Travelin henkilöstöpolitiikan mukaisia erilaisia koulutusohjelmia sekä työskentelymahdollisuuksia (Staff Exchange -ohjelma) eri maissa sijaitsevilla BCD Travelin toimistoissa. Työntekijät voivat tuoda esiin työtehtäviin liittyviä ajatuksia ja ideoita sekä omaan ammatilliseen kehittymiseen ja erilaisiin

koulutusmahdollisuuksiin liittyviä toiveita päivittäisen työskentelyn ohella kehityskeskusteluissa ja muissa työntekijän ja lähimmän esimiehen välisissä kahdenkeskisissä tapaamisissa. Heillä on myös mahdollisuus osallistua palveluntuottajien järjestämiin erilaisiin tilaisuuksiin sekä palveluntuottajien kustantamille opintomatkoihin. BCD Travel järjestää lisäksi yhdessä palveluntuottajien kanssa vuosittaisen Kick off -tapahtuman Kööpenhaminassa BCD Travelin Suomen, Ruotsin, Norjan ja Tanskan toimistojen henkilöstölle. Globaalin palkitsemisjärjestelmän (Circle of Excellence) kautta työntekijät pääsevät joka vuosi antamaan äänensä kollegoille, jotka ovat kunnostautuneet työtovereina BCD Travelin arvojen mukaisesti.

BCD Travel Finlandin työsuhde-etuihin kuuluvat työterveyshuolto, lakisääteistä laajempi tapaturmavakuutus, lounasseteli, päivittäiset hedelmät, joka perjantai tarjottava aamiainen ja alan uutisia välittävä Ikkunapaikka-lehti kotiin postitettuna. Työntekijöillä on lisäksi mahdollisuus ostaa lisälomapäiviä, edullisemmin henkilökohtainen terveysvakuutus itselle ja perheenjäsenilleen sekä saada alennuksia matkapalvelujen tuottajilta omille vapaa-ajan matkoilleen. BCD Travel kustantaa pääsymaksun Naisten Kymppi- ja Nice Run -liikuntatapahtumiin, muistaa työntekijöitään joululahjoin ja tasavuosina syntymäpäivälahjoin sekä yrityksessä pitkän työuran tehneitä.

BCD Travel Finlandin työntekijöiden hyvinvoinnista pyritään huolehtimaan ennakoivasti. Esimerkiksi istumatyöstä johtuvien haittojen ja terveyttä uhkaavien vaarojen minimoimiseksi kaikilla on työpöydät, joiden korkeutta säätämällä mahdollistetaan myös seisaallaan työskentely. Työsuojeluvälineet kokoontuvat säännöllisesti keskustelemaan ja tekemään päätöksiä aiheista, jotka liittyvät työturvallisuuden, työterveyden ja työkyvyn edistämiseen. Osa BCD Travel Finlandin työntekijöistä on saanut ensiapukoulutuksen, jonka päivityksestä työnantaja pitää huolen. BCD Travel Finlandin työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi ja edistämiseksi käytössä on myös työterveyshuollon kanssa yhteistyönä suunniteltu Varhaisen tuen toimintamalli. Toimintamalli asettaa jokaiselle työyhteisön jäsenelle vastuun jokaisen työyhteisöön kuuluvan työkyvyn tukemisesta sekä valtuudet esimiehille puuttumisen käynnistämiseksi, mikäli työntekijän työkyvyssä havaitaan merkkejä työkyvyn alenemisesta toimintamallissa määritetyllä tavalla.

Työtyytyväisyyttä on tutkittu BCD Travelissa vuosittain BCD Travelin globaalilla ESI Survey -työtyytyväisyystutkimuksella. Vuoden 2012 ESI Survey -työtyytyväisyystutkimuksessa esiin tuottujen kommenttien perusteella työn määrällisten vaatimusten ja tiukkojen määräaikojen yhteisvaikutuksesta syntyvän kiireen pelättiin aiheuttavan BCD Travel Finlandissa muun muassa tehtäväkentän kaventumista, vuorovaikutuksen vähenemistä, stressiä, sairastumisia, koulutuksen vähenemistä, prosessien hidastumista ja työn laadun heikkenemistä. BCD Travel Finlandissa uskottiin kuitenkin tehtävän hyvää työtä. Esitettyjen kommenttien mukaan työntekijöitä tulisi palkita enemmän hyvästä työstä ja onnistumisista - työn tekemiseen toivottiin saa-

tavan enemmän kannusteita ja työstä toivottiin saatavan yleisesti enemmän palautetta. Edelleen tutkimuksessa esitettyjen kommenttien perusteella EMEA North/Central Division & Pohjoismainen johto koettiin BCD Travel Finlandissa etäiseksi: viestejä ei koettu saatavan perille ja vuoropuhelun koettiin olevan vaikeaa. Odotukset näyttivät kommenttien perusteella kohdistuvan Suomen operatiivisten toimintojen uuteen johtajaan (Head of Operations in Finland), jolta toivottiin enemmän tietoa BCD Travelista työnantajana, palautetta johdolta sekä apua henkilöstöhallintoon liittyvissä kysymyksissä. Kommentit toivat edelleen esiin toiveita eri osastojen välisen vuorovaikutuksen ja kasvokkain tapahtuvan ajatusten vaihdon lisäämisestä ja että kehitettäisiin toimivampia ratkaisuja tiedon kululle ja saatavuudelle. Etuja koskevassa osiossa kommentit liittyvät toiveisiin terveyden ja liikunnan tukemisesta esimerkiksi liikuntarahaa tai liikuntasetelin muodossa. Toiveita esitettiin nykyistä kattavammista työterveyshuollon palveluista ja kulttuurisetelistä. Perjantai-aamiaisesta oltiin valmiita luopumaan, mikäli tilalle saataisiin edellä mainitun kaltainen vaihtoehto.

6 Tutkimuksen tulokset ja analyysi

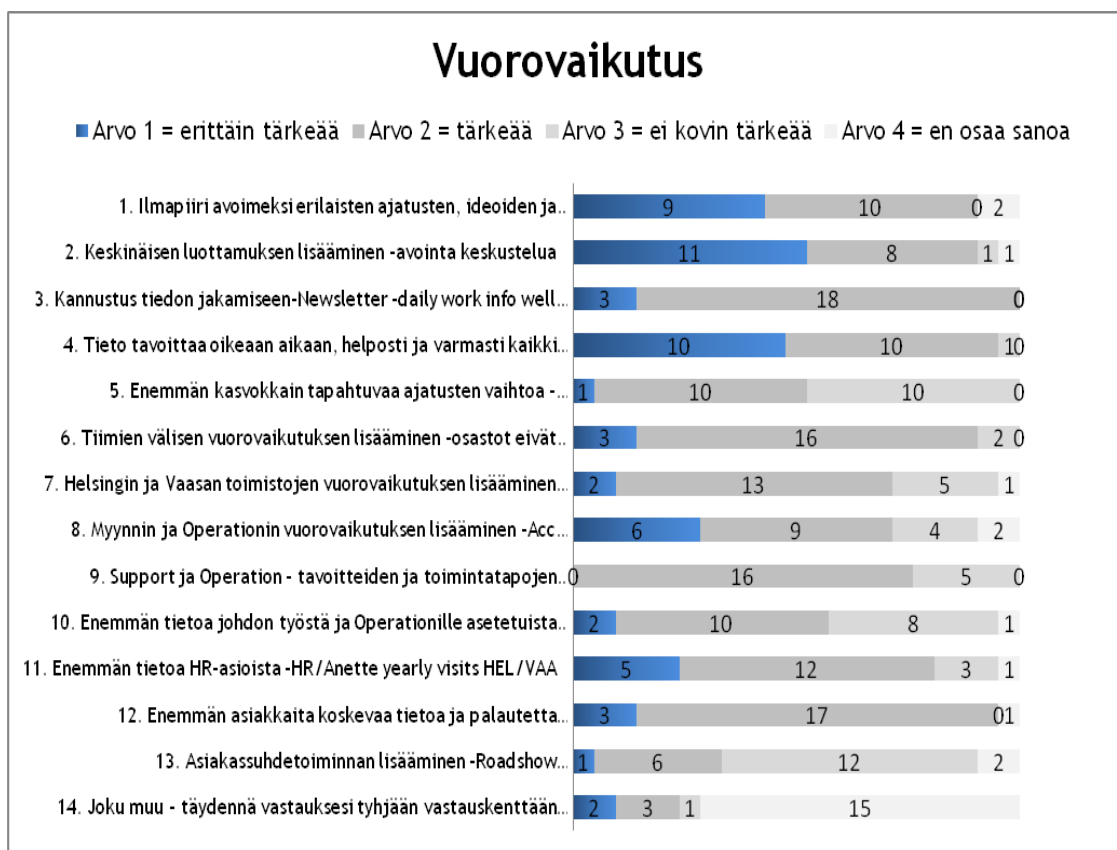
Opinnäytetyöhön liittyvä, työtyytyväisyyden lisäämisen mahdollisuuksia selvittävä kysely lähetettiin 26.12.2012 28 liikematkavirkailijan työsähköpostiin. Vastausaikaa oli 10.1.2013 asti. Kyselystä lähetettiin kaksi muistutusviestiä, joista ensimmäinen lähetettiin 06.01. ja jälkimmäinen kyselyn päättymistä edeltävänä päivänä. Vastauksia kertyi kaiken kaikkiaan 21 henkilöltä eli 75 prosenttia kyselyn saaneista vastasi kyselyyn.

Kysely jakautui seuraaviin edellä kuvattujen aihealueiden mukaisiin osioihin: vuorovaikutus, johtaminen, palkitseminen ja kannustaminen, työn kuormitustekijät ja haitallisen kuormittavuuden vähentäminen sekä edut. Kyselyyn vastaajan tuli valita vaihtoehdoista eli ehdotuksista työtyytyväisyyttä lisääviksi keinoiksi korkeintaan kolme tärkeimmäksi (arvo 1 = erittäin tärkeää) kokemaansa vaihtoehtoa. Muille ehdotuksille tuli antaa arvoksi 2-4 sen mukaan oliko ehdotus vastaajan mielestä tärkeää, ei kovin tärkeää tai vastaaja ei osannut tai halunnut ilmaista mielipidettään. Kunkin osion avoimella kysymyksellä pyrittiin lisäksi saamaan ehdotuksia täydentäviä kommentteja ja uusia ideoita. Kyselyssä esitetyissä vastausvaihtoehdoissa, jotka siis perustuivat työntekijöiden Tampereella esittämiin ideoihin, on paljon yhtäläisyyksiä BCD Travelin ESI Survey 2012 -työtyytyväisyystutkimuksessa esitettyjen kommenttien kanssa.

Seuraavissa luvuissa tutkimuksen tuloksia on havainnollistettu graafisesti. Kuviot tuovat selkeästi esiin ehdotuksista ne vaihtoehdot, jotka kyselyyn vastanneet kokivat oman motivaationsa ja työtyytyväisyytensä kannalta tärkeimmiksi.

6.1 Vuorovaikutus

Tutkimuksen vuorovaikutus-osiossa (liite 1, BCD Travel 2012 Employee Survey - Finland Comments - Communication) esitettiin 13 vastausvaihtoehtoa eli ehdotusta, joilla työtyytyväisyyttä voidaan lisätä erilaisin vuorovaikutuksen keinoin. Viimeinen 14. vastausvaihtoehto antoi mahdollisuuden esittää uusia, kyselykaavakkeessa mainitsemattomia ideoita työtyytyväisyyden lisäämiseksi. Kuviossa 2 näkyy kaikkien vaihtoehtojen saamat arvot 1 - 4.



Kuvio 2: Ehdotuksia työtyytyväisyyden lisäämiseksi erilaisin vuorovaikutuksen keinoin.

Vastaajat pitivät kaikkein tärkeimpänä vaihtoehtoa 4 eli sitä, että tieto tavoittaa oikea-aikaisesti, helposti ja varmasti kaikki työntekijät. Vaihtoehto 4 sai eniten yhteenlaskettuja 1- ja 2 -arvoja ja sen saamien kaikkien arvojen keskiarvoksi tuli 1,57. Eniten 1 -arvoja sai kuitenkin ehdotus 2 eli luottamuksen vahvistaminen lisäämällä mahdollisuuksia avoimelle keskustelulle. Kyseinen ehdotus oli lisäksi ainoa, jonka arvojen mediaaniksi tuli arvo 1. Arvoista 1 - 4 lasketuksi keskiarvoksi tuli tämän ehdotuksen kohdalla 1,62. Vastausvaihtoehto 1 edusti Tampereella esitettyä ideaa intranettiin lisättävästä virtuaalityökalusta, joka mahdollistaisi uusien ideoiden esiintuomisen, niiden työstämisen sekä palautteen antamisen. Kysely osoitti, että työntekijät pitivät myös tätä ehdotusta erittäin tärkeänä. Ehdotus sai lähes yhtä paljon 1- ja 2 -arvoja kuin vaihtoehdot 4 ja 2. Ehdotuksen arvojen keskiarvoksi tuli 1,76.

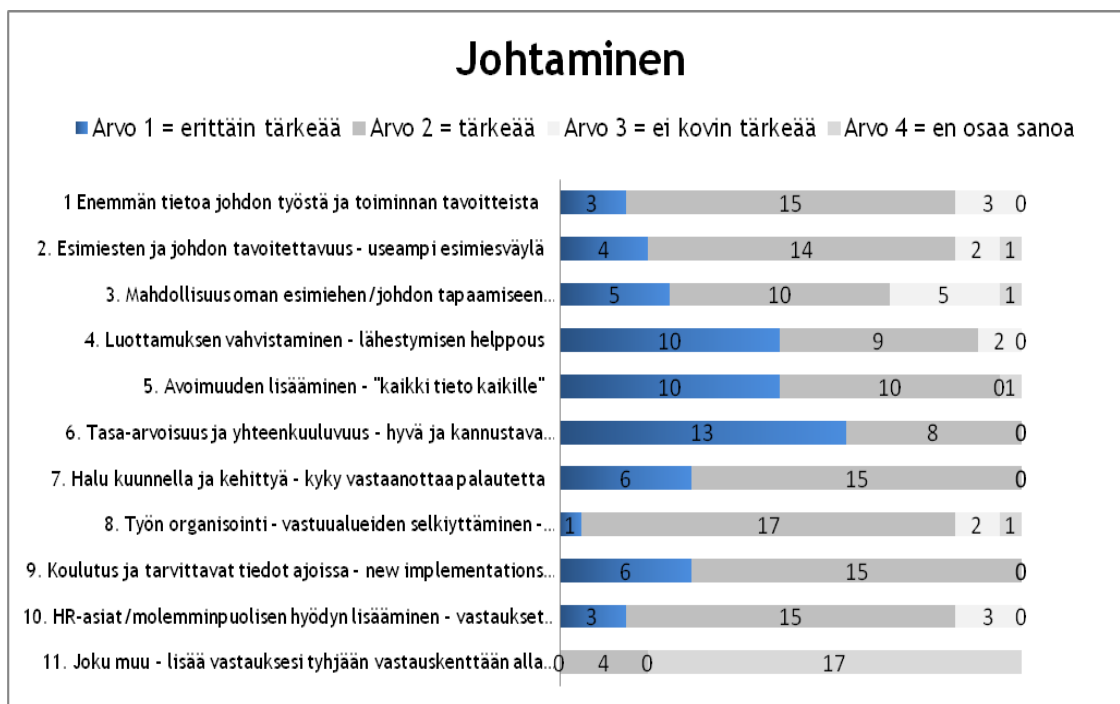
Ehdotus 3 eli kannustus tiedon jakamiseen sisälsi erilaisia vaihtoehtoja ja ehdotuksia tiedon jakamiseen. Kyseinen ehdotus sai vastaajilta ainoastaan 1 - ja 2 -arvoja ja sijoittui keskiarvonsa 1,86 perusteella neljänneksi tärkeimmäksi. Kun kolme tärkeimmiksi valittua ehdotusta saivat kukin keskimäärin yhtä paljon arvoja 1 ja 2 sai ehdotus 3 pääosin 2 -arvoja. Tiedon jakamista ehdotetuin keinoin voidaan vastaajien antamien vastausten perusteella pitää siten keskimäärin tärkeänä. Asiakkaita koskevan tiedon lisäämistä ja palautteen saamista asiakkailta eli vaihtoehtoa 12 pidettiin yhtäläillä keskimäärin tärkeänä. Ehdotuksen arvoista pääosa oli 2 -arvoja. Arvojen keskiarvoksi tuli 1,95.

Vastaajat toivoivat myös vuorovaikutuksen lisäämistä operatiivisten toimintojen eli liikematkavirkailijoiden ja myynnin, operatiivisten toimintojen ja HR -osaston, operatiivisten toimintojen ja tukitoimintojen sekä eri tiimien ja toimistojen välillä. 1 -arvoilla mitattuna liikematkavirkailijoiden ja myynnin eli vaihtoehto 8 sekä liikematkavirkailijoiden ja HR -osaston eli vaihtoehto 11 välisen vuorovaikutuksen lisääminen koettiin näistä tärkeimmiksi. Ehdotusten saamien keskiarvojen perusteella tiimien välisen vuorovaikutuksen lisääminen eli vaihtoehto 6 koettiin kuitenkin eri osastojen tai toimistojen välistä vuorovaikutuksen lisäämistä tärkeämmäksi. Vaihtoehto 6 sai keskiarvoksi 1,95 kun muiden vaihtoehtojen saamat keskiarvot olivat 2,00 tai tätä korkeammat.

Vastaajien mielestä esitetyistä ehdotuksista vaihtoehtoilla 13, 5, ja 10 ei ollut kovin suurta merkitystä työtyytyväisyyden kasvun kannalta. Asiakassuhdetoiminnan lisäämistä ehdotetuin keinoin eli järjestämällä asiakasiltoja tai asiakaskäyntejä yhdessä myynnin kanssa, ei koettu kovin tärkeäksi. Monen vastaajan mielestä useimmin järjestettävät kokoukset tai vanha viikoittain toistuva palaverikäytäntö kasvokkain tapahtuvan ajatusten vaihdon lisääjänä ei myöskään ollut kovin tärkeää. Suuri osa vastaajista ei niin ikään pitänyt johdon Suomen vierailuja, johdon työtä koskevan tiedon lisäämistä tai johdon operatiiviselle toiminnalle asettamien tavoitteiden parempaa täsmentämistä kovin tärkeänä.

6.2 Johtaminen

Tutkimuksen johtamista koskevassa osiossa (liite 1, BCD Travel 2012 Employee Survey - Finland Comments - Management) esitettiin kymmenen ehdotusta, joilla työtyytyväisyyttä voidaan lisätä johtamiseen liittyvin keinoin. Kyselyn viimeinen vastausvaihtoehto antoi jälleen mahdollisuuden tuoda esiin uusia aihealueeseen liittyviä ideoita. Kuviossa 3 näkyvät vaihtoehtojen saamat arvot 1 - 4.



Kuvio 3: Ehdotuksia työtyytyväisyyden lisäämiseksi johtamiseen liittyvin keinoin.

Vastaajat pitivät johtamiseen liittyvistä ehdotuksista selvästi tärkeimpänä vaihtoehto 6:a eli tasa-arvoisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteen edistämistä. Tämän vaihtoehdon saamien arvojen keskiarvo oli 1,38. Se sai ainoastaan arvoja 1 ja 2, joista suurin osa oli 1 -arvoja. Vaihtoehto oli myös ehdotuksista ainoa, jonka arvojen mediaaniksi tuli 1. Erittäin tärkeäksi koettiin myös vaihtoehto 5 eli tiedon avoimuus ja vaihtoehto 4 eli esimiesten ja johdon helppo lähestyttävyyys. Molempien vaihtoehtojen saamien arvojen keskiarvo oli 1,62. Vaihtoehdot saivat yhtä paljon tai lähes yhtä paljon 1 - ja 2 -arvoja ja ainoastaan yksittäisiä 3 - tai 4 -arvoja.

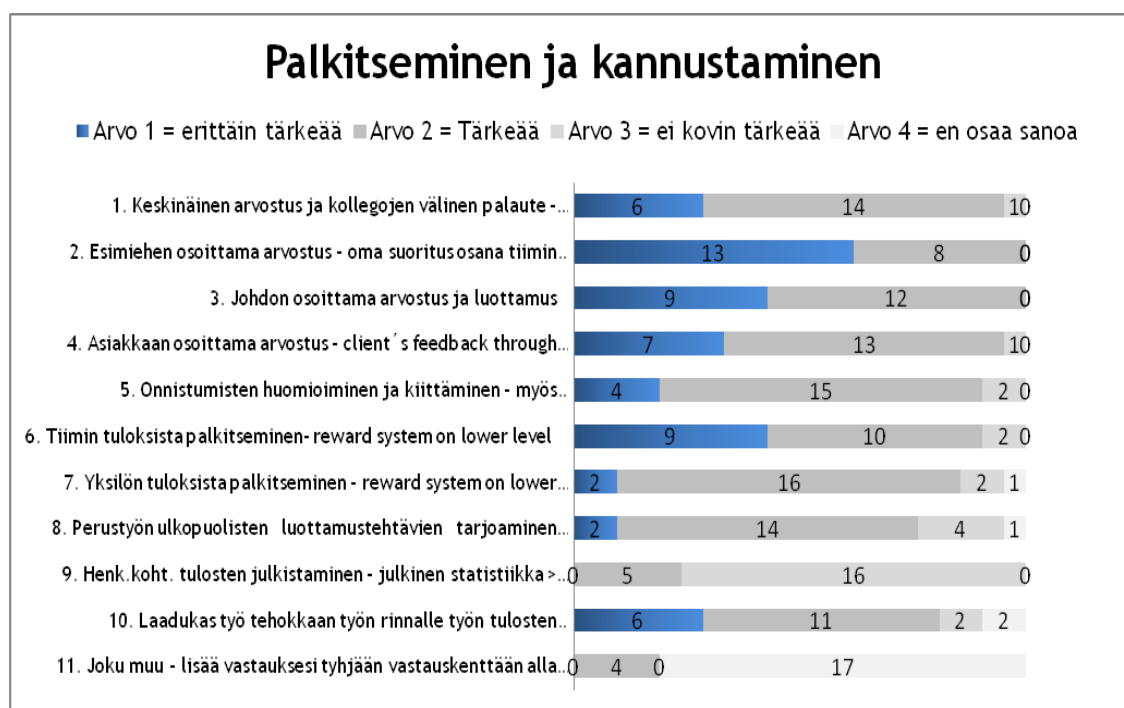
Vastaajat pitivät neljänneksi tärkeimpänä vaihtoehtoa 7 eli esimiesten ja johdon palautteen vastaanottokykyä ja halua kehittyä sekä vaihtoehtoa 9 eli työtapojen uudistuessa ja muuttuessa ajoissa järjestettävää koulutusta. Molemmat vaihtoehdot saivat ainoastaan arvoja 1 ja 2 ja molempien vaihtoehtojen arvojen keskiarvoksi tuli 1,71. Vaihtoehtoa 10 eli HR -asioiden osittaista siirtämistä Suomen johdolle, vaihtoehtoa 1 eli toiminnan tavoitteista ja johdon työstä saatavaa tietoa, vaihtoehtoa 2 eli esimiesten ja johdon tavoitettavuutta sekä vaihtoehtoa 3 eli mahdollisuutta oman esimiehen tai johdon tapaamiseen kasvokkain pidettiin niinkin tärkeinä. Vaihtoehtojen saamien arvojen keskiarvo oli 2,00 tai korkeampi. Arvot hajautuivat kuitenkin eniten vaihtoehto 3:n kohdalla.

Kaikki johtamiseen liittyvät työtyytyväisyyttä lisäävät ehdotukset saivat pääasiassa arvoja 1 ja 2. Ehdotukset koettiin siis keskimäärin joko erittäin tärkeiksi tai tärkeiksi. Ehdotusten saamien keskiarvojen mukaan vähiten työtyytyväisyyttä lisääisivät kuitenkin vaihtoehdon 3 lisäksi

vaihtoehto 8. Mahdollisuutta oman esimiehen tai johdon tapaamiseen kasvokkain tai liike-matkavirkailijoiden ja esimiesten vastualueiden selkiyttämistä pidettiin siis muihin vaihtoehtoihin verrattuna vähemmän tärkeinä.

6.3 Palkitseminen ja kannustaminen

Tutkimuksen palkitsemista ja kannustamista koskevassa osiossa (liite 1, BCD Travel 2012 Employee Survey - Finland Comments - Recognition) esitettiin jälleen kymmenen ehdotusta, joilla työtyytyväisyyttä voidaan lisätä palkitsemiseen ja kannustamiseen liittyvin keinoin. Kuten aiemmissa vuorovaikutukseen ja johtamiseen liittyvässä osiossa niin myös palkitsemiseen ja kannustamiseen liittyvässä osiossa viimeisellä vastausvaihtoehdolla pyrittiin saamaan esiin uusia aihealueeseen liittyviä ideoita. Kuviossa 4 näkyvät vaihtoehtojen saamat arvot 1 - 4.



Kuvio 4: Ehdotuksia työtyytyväisyyden lisäämiseksi palkitsemiseen ja kannustamiseen liittyvin keinoin.

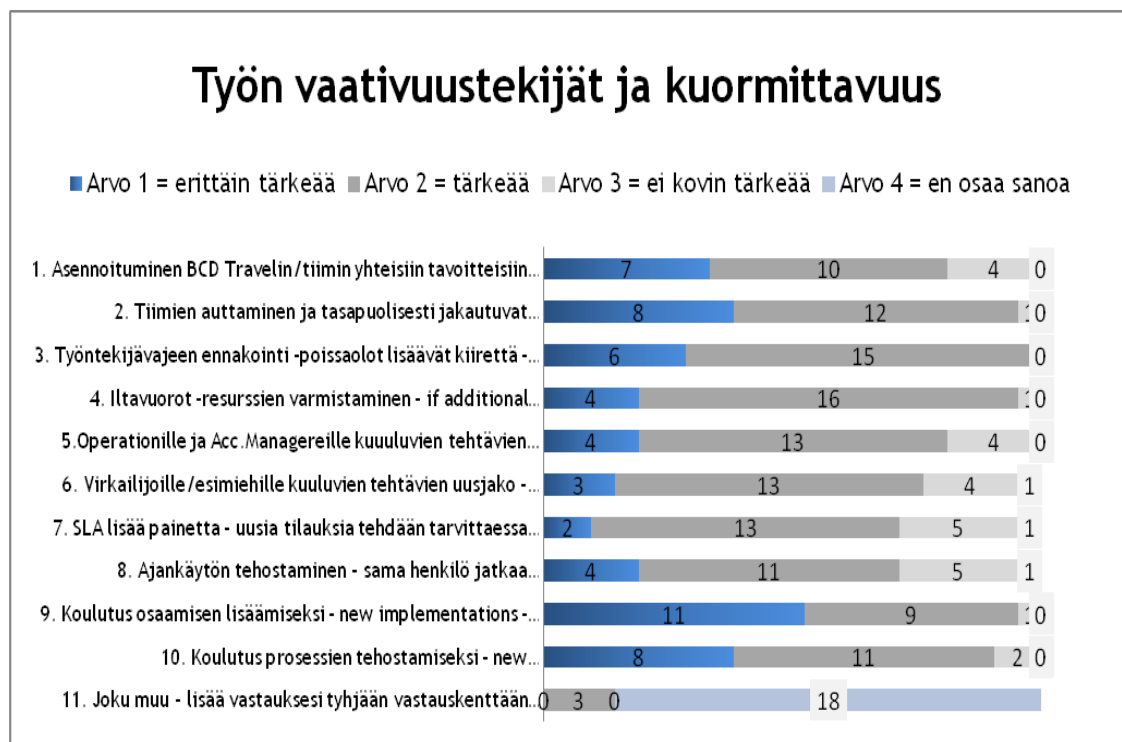
Vaihtoehto 2 eli esimieheltä saatava suora palaute ja esimiehen osoittama arvostus koettiin palkitsemiseen ja kannustamiseen liittyvistä vaihtoehdoista selkeästi tärkeimmäksi. Kyseinen vastausvaihtoehto sai ainoastaan arvoja 1 ja 2 ja selkeästi enemmän 1 -arvoja verrattuna muihin ehdotuksiin. Sen saamien arvojen keskiarvo oli 1,38 ja se oli ehdotuksista ainoa, jonka arvojen mediaaniksi tuli 1. Vaihtoehto 3 eli johdon osoittama arvostus ja luottamus sekä mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn koettiin myös erittäin tärkeäksi. Tämäkin vaihtoehto sai ainoastaan arvoja 1 ja 2, joiden keskiarvoksi tuli 1,57. Vaihtoehto 6 eli tiimin tuloksista

palkitseminen ja erilaisten, uusien palkitsemistapojen mahdollistaminen koettiin lähes yhtä tärkeäksi. Vaihtoehdon saamat arvot olivat pääosin arvoja 1 ja 2. Arvojen keskiarvo oli 1,67. Vaihtoehto 4 sisälsi Tampereella esitetyn toiveen, että myyntipäälliköiltä saataisiin enemmän tietoa asiakkaiden antamasta palautteesta. Asiakkailta saatava palaute ja asiakkaan osoittama arvostus koettiin kollegojen välisen palautteen ja arvostuksen ja onnistumisten yleisen huomioimisen ja kiittämisen kanssa lähes yhtä tärkeiksi. Vaihtoehdon 4 saamien arvojen keskiarvo oli 1,71, vaihtoehto 1:n 1,76 ja vaihtoehto 5:n 1,90. Vaihtoehto 4 eli asiakkailta saatava palaute sai kuitenkin eniten arvoja 1. Asiakkailta saatava palaute sijoittuu siten neljänneksi tärkeimmäksi vaihtoehdoksi palkitsemiseen ja kannustamiseen liittyviä työtyytyväisyyttä lisääviä keinoja arvioitaessa.

Palkitsemiseen ja kannustamiseen liittyvistä vaihtoehdoista vastaajien työtyytyväisyyttä lisäisivät vähiten vaihtoehdot 9, 8 ja 7. Suurimmalle osalle vastaajista määrällisiin tavoitteisiin perustuvien henkilökohtaisten tulosten julkistaminen eli vaihtoehto 9 ei ollut kovin tärkeää. Kenellekään vastaajista henkilökohtaisten tulosten julkistaminen ei ollut erittäin tärkeää, mutta neljäsosalle vastaajista se oli kuitenkin tärkeää. Vastaajien mielestä tuloksia arvioitaessa huomiota tulisi kiinnittää määrällisten tavoitteiden lisäksi myös laatutekijöihin eli vaihtoehto 10 oli erittäin tärkeää yli neljännekselle vastaajista ja tärkeää yli puolelle vastaajista. Perustyön ulkopuoliset erityistehtävät eli vaihtoehto 8 koettiin keskimäärin tärkeäksi. Kuitenkin lähes neljännekselle vastaajista vaihtoehto ei ollut kovin tärkeää ja toisaalta kahdelle vastaajista vaihtoehdon mukaiset erityistehtävät olivat erittäin tärkeitä. Vaihtoehdon 7 kohdalla tulokset olivat samansuuntaiset. Yksilön tuloksista palkitseminen koettiin siis keskimäärin tärkeänä.

6.4 Työn kuormitustekijät ja kuormittavuuden vähentäminen

Tutkimuksen neljännessä, työn vaativuus- ja kuormitustekijöitä koskevassa osiossa (liite 1, BCD Travel 2012 Employee Survey - Finland Comments - Work demands) esitettiin 10 ehdotusta, joiden avulla voidaan vähentää työstä tai työympäristöstä johtuvaa haitallista kuormitusta. Aiempien osioiden tapaan viimeisellä eli 11. vastausvaihtoehdolla toivottiin saatavan uusia aiheeseen liittyviä työtyytyväisyyttä lisääviä ideoita ja kommentteja. Kuviossa 5 näkyvät vaihtoehtojen saamat arvot 1 - 4.



Kuvio 5: Ehdotuksia työtyytyväisyyden lisäämiseksi kuormittavuutta vähentämällä.

Vastaajien mielestä työn kuormittavuutta voidaan vähentää eniten järjestämällä koulutusta osaamisen lisäämiseksi. Tampereella esitetyn ehdotuksen mukaisesti ajoissa järjestettävä koulutus etenkin uusia toimintatapoja ja toteutuksia implementoitaessa on tärkeintä. Vaihtoehto 9 sai selkeästi eniten 1 -arvoja. Se oli vaihtoehdoista ainoa, jonka arvojen mediaaniksi tuli 1 ja sen saamien arvojen keskiarvo oli 1,52. Vaihtoehdot 2, 3 ja 10 koettiin lähes yhtä tärkeiksi. Vaihtoehto 2 eli tiimien auttaminen ja tasapuolisesti jakautuvat työvuorot perustui Tampereella esitettyyn kannanottoon työvuorojen ja työn vaativuuden epätasaisesta jakautumisesta. Iltaan painottuvat työvuorot koetaan muita työvuoroja kuormittavimmiksi. Myös työn ajoittainen kasautuminen lisää kuormittavuutta. Vaihtoehdolla 3 haluttiin tuoda esiin lähinnä koulutuksista, erikoistehtävistä ja kokouksista johtuva vaje työntekijäresursseissa ja näiden aiheuttama kuormitus muille perustyötä tekeville työntekijöille. Vaihtoehto 10 liittyi jälleen koulutukseen. Vaihtoehto 10:n mukaisesti koulutusta tarvitaan paitsi osaamisen lisäämiseksi myös prosessien tehostamiseksi. Vaihtoehdot 2 ja 10 saivat yhtä paljon 1 -arvoja ja lähes yhtä paljon 2 -arvoja. Vaihtoehto 2 saamien arvojen keskiarvo oli 1,67 ja vaihtoehto 10 saamien arvojen keskiarvo 1,71. Vaihtoehto 3 sai ainoastaan arvoja 1 ja 2, mutta edellisiä vaihtoehtoja vähemmän 1 -arvoja. Sen saamien arvojen keskiarvo oli 1,71.

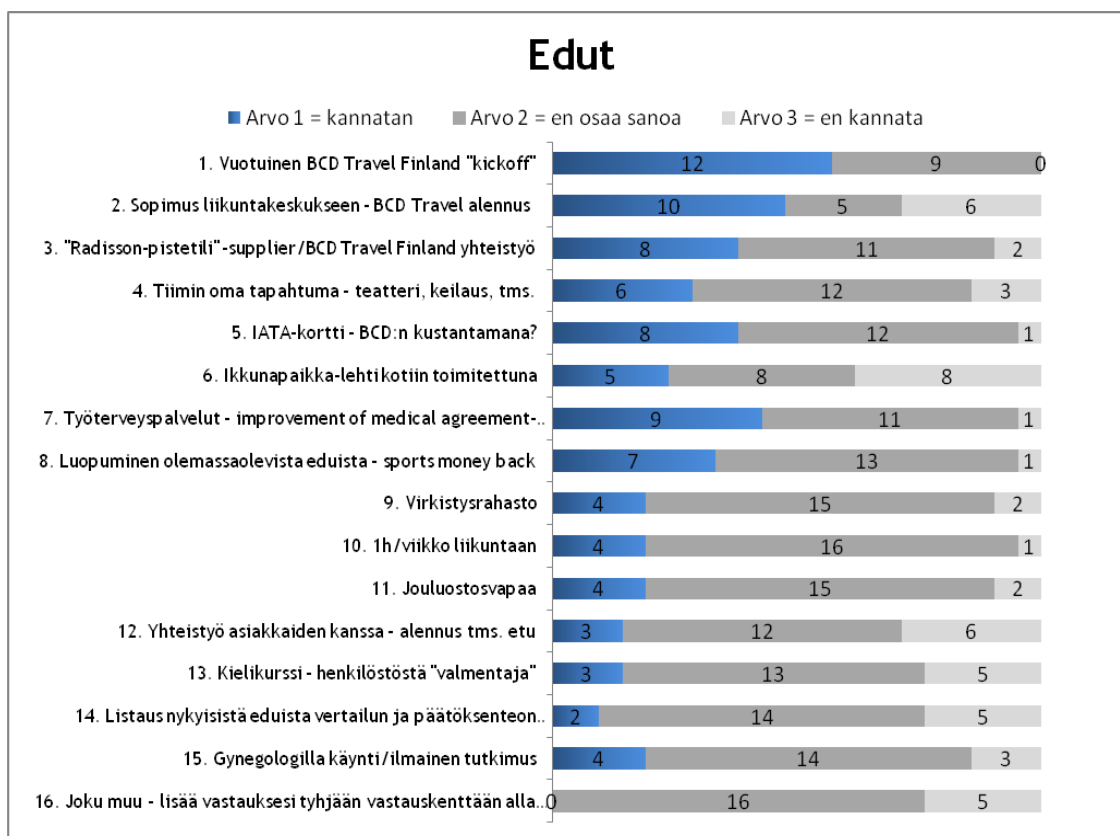
Vastaajien mielestä resurssien varmistaminen iltavuoroihin vaihtoehdon 4 mukaisesti on keskimäärin tärkeää. Tampereella esitetyn ehdotuksen mukaan etenkin ennakoimattomissa sairaustapauksissa työntekijöiden riittävä määrä iltavuoroihin voidaan pyrkiä varmistamaan tekemällä iltavuorot houkuttelevammiksi työehtosopimukseen perustuvaa iltakorvausta parem-

min korvauksin. Keskiarvon perusteella yhtä tärkeää oli asennoituminen yhteisiin tavoitteisiin - toisin sanoen, että jokainen ottaa vastuun töiden etenemisestä vaihtoehto 1 mukaan. Molempien vaihtoehtojen saamista arvoista laskettu keskiarvo oli 1,86. Hajontaa oli kuitenkin enemmän vaihtoehto 1:n kohdalla. Kolmasosalle vastaajista vaihtoehdon 1 mukaiset yhteiset tavoitteet ja vastuu oli erittäin tärkeää. Toisaalta vajaa neljännes vastaajista ei mieltänyt yhteisten tavoitteiden ja vastuun korostamista kovin tärkeänä keinona haitallisen kuormittavuuden vähentämiseksi.

Vaihtoehtojen 7, 8, 6 ja 5 mukaisilla ehdotuksilla ei kyselyyn vastanneiden mielestä ollut aivan yhtä suurta merkitystä haitallisen kuormituksen vähentäjänä kuin edellisillä vaihtoehdoilla. Vaihtoehdolla 7 haluttiin tuoda esiin asiakassopimusten aiheuttamat aikataulupaineet. Vaihtoehtoon liittyvänä ehdotuksena oli tietyissä, erityistä painetta aiheuttavissa tilanteissa poiketa normaalista, sovitusta toimintatavasta. Vaihtoehto 8 liittyi ehdotukseen työn tehostamisesta siten, että sama henkilö hoitaisi tietyissä tilanteissa matkatilausprosessin vaatimat tehtävät alusta loppuun. Vaihtoehto 6 perustui ehdotukseen siirtää aikaa vievät raportointiin ja asiakkaiden palautteisiin liittyvät tehtävät asiantuntijoilta esimiehille. Vaihtoehto 5 sisälsi ehdotuksen operatiiviselle puolelle kuuluvien ja myynnille kuuluvien tehtävien selkiyttämistä.

6.5 Työsuhde-edut

Tutkimuksen viimeisessä osiossa (liite 1, BCD Travel 2012 Employee Survey - Finland Comments - Benefits) esitettiin 15 ehdotusta erilaisiksi työsuhde-eduiksi. Viimeinen vastausvaihtoehto antoi jälleen kerran mahdollisuuden esittää uusia aiheeseen liittyviä ideoita. Kyselyn aiemmista osioista poiketen ehdotuksia tuli arvioida asteikolla 1-3 sen mukaan kuinka kannatettavana vastaaja piti kyseistä ehdotusta. Kuten kyselyn aiemmissa osioissa ehdotuksista tuli valita jälleen korkeintaan kolme kannatettavaa ehdotusta (arvo 1 = kannatan). Muille ehdotuksille tuli antaa arvoksi joko 2 tai 3. Mikäli vastaaja ei ollut aivan varma ehdotuksesta tuli hänen antaa ehdotukselle arvoksi 2 ja mikäli hän ei kannattanut ehdotusta tuli arvoksi antaa 3. Kuviossa 6 näkyy kaikkien vaihtoehtojen saamat arvot 1 - 3.



Kuvio 6: Ehdotuksia työtyytyväisyyden lisäämiseksi erilaisin työsuhte-eduin.

Enemmistö kyselyyn vastanneista piti vuotuista BCD Travel Finland Kick off -tapahtumaa eli vaihtoehtoa 1 kannatettavimpana ehdotuksena työtyytyväisyyttä lisääväksi eduksi. Vaihtoehto sai eniten arvoja 1 ja se oli ehdotuksista ainoa, jonka arvojen mediaani oli 1. Vaihtoehdon saamien arvojen keskiarvo oli 1,43. Runsaasti kannatusta saivat myös vaihtoehto 7 eli työterveyspalvelujen laajentaminen ja työajalla sallittavat lääkäriin käynnit sekä vaihtoehto 2 eli sopimus liikuntakeskuksen kanssa edullisista liikuntapalveluista. Toisaalta moni vastaajista ei kannattanut ehdotusta liikuntapalveluista, jonka vuoksi ehdotuksen saamien arvojen keskiarvoksi tuli 1,81. Tämän perusteella ehdotus sai vähemmän kannatusta kuin ehdotus työterveyspalveluiden laajentamisesta, jonka saamien arvojen keskiarvo oli 1,62. Kolmannes tai enemmän kuin kolmannes vastaajista piti vaihtoehtoa 5 eli ehdotusta työnantajan kustantamasta IATA -kortista, vaihtoehtoa 3 eli palveluntuottajan kanssa tehtävää sopimusta bonusten keräämisestä ja vaihtoehtoa 8 eli neuvottelua työnantajan kanssa nykyisten etujen vaihtamisesta liikuntarahaan kannatettavina ehdotuksina työsuhte-eduiksi. Vaihtoehto 5 saamien kaikkien arvojen keskiarvo oli 1,67. Näin se kyselyyn vastanneiden mielestä oli ehdotuksista kolmanneksi kannatettavin. Sekä vaihtoehto 3:n että 8:n saamien arvojen keskiarvoksi tuli 1,71.

Osa ehdotuksista sai selkeästi edellä mainittuja ehdotuksia vähemmän kannatusta. Esimerkiksi enemmän kuin kolmannes vastaajista ei pitänyt vaihtoehtoa 6 eli Ikkunapaikka -lehteä kotiin

toimitettuna kannatettavana. Selkeästi vähemmän kannatusta saivat myös vaihtoehdot 12,13,14 ja 15 eli ehdotus yhteistyöstä asiakkaiden kanssa, ehdotus oman henkilöstön ohjauksella järjestettävästä kielikurssista, ehdotus työterveyspalveluiden laajentamisesta gynekologin palveluihin ja ehdotus tehdä vertailua BCD Travelin tarjoamien etujen ja muiden liike-matkatoimistojen tarjoamien etujen välillä työnantajan kanssa käytävien neuvottelujen pohjaksi. Vähemmän kannatusta saivat myös vaihtoehto 4 eli ehdotus esimerkiksi teatterissa käynnistä tai keilauksesta tiimin omaksi tapahtumaksi, vaihtoehto 9 eli ehdotus virkistysrahaston perustamisesta, vaihtoehto 10 eli ehdotus käyttää työajasta tunti liikuntaan ja vaihtoehto 11 eli ehdotus jouluostovapaasta.

6.6 Ensisijaisten keinojen ja tavoitteiden määrittäminen

Tähän opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus BCD Travel Finlandin työtyytyväisyyden lisäämisen mahdollisuuksista perustui Tampereella BCD Travelin ESI Survey 2012-tutkimuksen tulosten pohjalta syntyneisiin ajatuksiin ja ideoihin, joista kyselyyn vastannut enemmistö valitsi seuraavat aihealueittain eriteltyt ehdotukset tärkeimmiksi ja siten myös ensisijaisimmiksi BCD Travel Finlandin työtyytyväisyyttä edistäviksi keinoiksi ja tavoitteiksi:

1. Vuorovaikutus

- tieto tavoittaa oikea-aikaisesti, helposti ja varmasti kaikki työntekijät
- keskinäisen luottamuksen vahvistaminen - enemmän mahdollisuuksia avoimelle keskustelulle
- ajatusten ja uusien ideoiden esiintuominen ja palautteen antaminen - inSite idea/palautekanava

2. Johtaminen

- tasa-arvoisuuden, yhteenkuuluvuuden, hyvän ja kannustavan työilmapiirin edistäminen
- tiedon avoimuuden lisääminen
- luottamuksen vahvistaminen - esimiesten ja johdon helppo lähestyttävyyttä

3. Palkitseminen ja kannustaminen

- esimieheltä saatava suora palaute ja esimiehen osoittama arvostus
- johdon osoittama arvostus ja luottamus - mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn
- tiimin tuloksista palkitseminen - BCD Travel Finlandin oma palkitsemisjärjestelmä

4. Työn kuormitustekijät - kuormittavuuden vähentäminen

- koulutus osaamisen lisäämiseksi ja prosessien tehostamiseksi
- tiimien auttaminen ja tasapuolisesti jakautuvat työvuorot

- riittävät työntekijäresurssit - tilapäisen resurssivajeen huomioiminen

5. Edut

- vuotuinen BCD Travel Finland Kick off-tapahtuma
- työterveyspalvelujen laajentaminen - työajalla sallittavat lääkärissä käynnit
- IATA-kortti

Tutkimuksen tulosten perusteella BCD Travel Finlandin työtyytyväisyyttä näyttäisi siis voitavan lisätä etenkin tiedon kulkua ja saatavuutta edistämällä sekä muilla keinoilla, jotka vahvistavat työyhteisön jäsenten keskinäistä, esimiesten ja työntekijöiden välistä ja johdon ja työntekijöiden välistä luottamusta sekä tasa-arvoisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Avoimen tiedon ja luottamuksen merkitys työtyytyväisyyttä eniten lisäävänä tekijänä nousi esiin sekä kyselyn vuorovaikutukseen että johtamiseen liittyvissä ehdotuksissa. Tutkimuksen perusteella näyttäisi myös siltä, että osa vanhoista toimintatavoista ollaan valmiita korvaamaan uusilla tiedon avoimuutta ja erilaisten mielipiteiden esilletuomista paremmin palvelevilla keinoilla. Esimiehiltä ja johdolta saatavaa huomiota ja palautetta pidetään tärkeimpänä tekijänä, jotta työ voidaan kokea arvostettavana ja työilmapiiri kannustavana. Tiimin palkitseminen koetaan selkeästi yksilön palkitsemista tärkeämmäksi. Koulutuksen avulla ylläpidettävä ja kartutettava osaaminen ja prosessien hallinta koetaan tärkeimmäksi keinoksi välttää liialta kuormittumiselta työssä. Tiimien välinen yhteistyö tavoitteena työmäärän tasaaminen, erilaisten työvuorojen jakautuminen tasapuolisesti kaikille ja työntekijäresurssien riittävästä huolehtiminen ovat niin ikään ensisijaisina pidettäviä keinoja haitallisten kuormitustekijöiden minimoimiseksi. Taloudellisista kannusteista tärkeimpänä pidetään mahdollisuutta vuosittain järjestettävään, isompaan yhteiseen tapahtumaan, jonka toteutumisesta työnantaja ja työntekijät voisivat kantaa yhteisen vastuun.

Tutkimuksen avoimilla kysymyksillä saatiin yksittäisiä, mutta kuitenkin edellä esitettyä ensisijaisuusjärjestystä tukevia ehdotuksia ja kommentteja (liite 2). Kommenteissa tuotiin esiin esimerkiksi haasteista ja ongelmista oppiminen sekä uuden opitun tiedon jakaminen muiden kanssa. Uusi tieto tulisi jakaa mahdollisimman nopeasti kaikkien käyttöön. Avoimella kysymyksellä saatiin esiin myös vuorovaikutuksen rooli hyvän työilmapiirin muodostumiselle. Yksinkertaisilla keinoilla - kuten esimerkiksi Hyvän huomenen-toivotuksella luodaan pohja hyvälle työpäivälle ja yhdessä työskentelyn mielekkyydelle. Myös johtamis-osiossa esitetyt kommentit liittyivät tiedon kulun ja hyvän työilmapiirin kannalta tärkeisiin tekijöihin. Objektiiivisuus, kannustaminen, koulutus, tavoitettavuus sekä tiedon jakaminen tasapuolisesti kaikille mainittiin merkityksellisinä työtyytyväisyyttä lisäävinä tekijöinä. Palkitsemiseen ja kannustamiseen liittyvässä osiossa esitetyt kommentit puolsivat sekä tuloksellisuuteen että laatuun perustuvan palkitsemisjärjestelmän kehittämistä. Kommenteissa tuli esiin myös lähiesimiehen antama suora palaute julkista palautetta motivoivampana vaihtoehtona. Työn kuormittavuus-

tekijät ja haitallisen kuormittavuuden vähentäminen-osiassa korostettiin yhteisten pelisääntöjen noudattamisen tärkeyttä ja kollegojen tarjoaman avun merkitystä sekä ehdotettiin työn osittaista uudelleen organisoimista päiväkohtaisen tehtäväjaon kautta. Työsuhde-eduista esitetyillä kommentteilla tuettiin niin ikään kyselylomakkeessa mainittuja ehdotuksia. Kommentteilla haluttiin painottaa yhteisen tapahtuman ja tekemisen sekä liikunnan merkitystä työtyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä ja tuotiin esille virike- ja liikuntaseteli liikuntarahan vaihtoehtona sekä elokuvailta ja picnic yhteisenä tapahtumamuotona.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja edistämiseen liittyvä työ on laaja-alaisuudessaan erittäin haasteellinen tehtävä tämän päivän yrityksille. Kokonaisvaltaisen, työntekijöiden tarpeet huomioivan työhyvinvoinnin edistämisen haasteet tulevat esiin erityisesti silloin, kun halutaan arvioida työntekijöiden henkistä hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Vaikka erilaiset arvioinnit, kehityskeskustelut, työtyytyväisyys- ja ilmapiiritutkimukset ovat varsin yleisiä, ei kaikilla kyselyillä ja tutkimuksilla saavuteta todellista yrityksessä hyödynnettävää tietoa. (Kehusmaa 2008, 45-48, 128, 133-134.)

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin hahmottamaan työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen vaikuttavia ja erityisesti niitä lisääviä tekijöitä lähtökohtana psykososiaalisen työympäristön vaikutavuus suhteessa tutkittavaan aiheeseen. Johtoajatuksena oli, että psykososiaalista työympäristöä yhteisesti kehittämällä voidaan edistää työyhteisön hyvinvointia ja toimivuutta, jolloin myös yksittäisen työntekijän motivaatio ja organisaatioon sitoutuminen paranevat ja työtyytyväisyys kasvaa. Ajatus perustui tieto- ja tiimityön sekä tuottavuutta ja tuloksentekeyttä korostavan ajattelutavan yleistymiseen suomalaisessa työelämässä - myös liikematkamyntiin erikoistuneissa matkatoimistoissa. Yhteistyö- ja paineensietokykyä vaativissa työtehtävissä vuorovaikutustaidot sekä työyhteisön tuki ja kannustus osana psykososiaalista työympäristöä ovat tärkeitä tekijöitä niin ryhmän toimivuuden ja työilmapiirin kuin yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnin kannalta.

BCD Travelin globaali vuoden 2012 työtyytyväisyystutkimus ja sen tulokset toivat esiin psykososiaalisen työympäristön keskeisiä ominaisuuksia BCD Travel Finlandin työtyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä. Vuorovaikutus, johtaminen, palkitseminen ja kannustaminen, työn vaatavuustekijät ja kuormittavuuden vähentäminen sekä edut valikoituivat työtyytyväisyystutkimuksen tulosten perusteella yhteisiksi kehityskohteiksi työyhteisön hyvinvoinnin, toimivuuden ja viihtyvyyden lisäämiseksi ja samalla opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen aihealueiksi. Tutkimuksen avulla pyrittiin saamaan täsmällisempää tietoa aihealueittain niistä tekijöistä, tavoitteista ja keinoista, joita työntekijät pitävät sekä työyhteisön hyvinvoinnin että oman työtyytyväisyytensä lisäämisen kannalta tärkeinä. Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus

jatko siten BCD Travelin vuoden 2012 työtyytyväisyystutkimuksen tuloksiin perustuvaa selvitystä BCD Travel Finlandin työtyytyväisyyttä lisäävien tekijöiden, tavoitteiden ja keinojen tarkentamiseksi. Kyselylomake muotoiltiin liikematkavirkailijoiden ryhmitöinä ideoimien ehdotusten pohjalta. Näin BCD Travel Finlandin liikematkavirkailijoille tarjoutui mahdollisuus olla vaikuttamassa itselle tärkeisiin, omaa työtä ja työyhteisön toimintaa koskeviin asioihin.

Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus osoitti, että useimmat ehdotuksista BCD Travel Finlandin työtyytyväisyyden lisäämiseksi koettiin odotetusti joko erittäin tärkeiksi tai tärkeiksi. Ehdotuksista erottuivat silti selkeästi vastaajien mielestä työtyytyväisyyttä eniten lisäävät vaihtoehdot. Tutkimustulosten perusteella BCD Travel Finlandin liikematkavirkailijoiden työtyytyväisyyden lisäämiseksi näyttäisi siis tarvittavan toimia, jotka Kehusmaan (2011), Rauramon (2008) ja Soinin (2002) kuvaamiin työhyvinvoinnille tärkeisiin tekijöihin viitaten edistävät sekä yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta että yksittäisen työntekijän mahdollisuuksia työn hyvään hallintaan. Työyhteisöllistä tukea tarvitaan paitsi kiireen ja ajoittain ruuhkautuvan työmäärän hallintaan niin myös tasavertaisuuden, luottamuksen ja arvostuksen tunteen vahvistamiseksi. Avoin tieto ja vuorovaikutuskulttuuri sekä Kauhasen (2010) kuvaamista sosiaalisista palkkioista palaute ja kiitos korostuivat merkityksellisinä työn hallintaa ja arvostusta sekä yhteisöllisyyttä edistävinä keinoina. Työyhteisössä voidaankin seuraavaksi pohtia keinoja avoimemman tiedon ja vuorovaikutuksen sekä palautteen ja kiitoksen käytännön toteutuksille. Tutkimustulokset osoittivat myös, että BCD Travel Finlandissa ollaan vahvasti sitoutuneita asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Tämä ilmenee toiveesta tuoda enemmän esiin laatua koskevia tavoitteita ja tiimin yhteistä panosta tuloksiin vaikuttajana. Mikäli asiakkailta ei tule palautetta riittävästi, voidaan pohtia onko kehittämisen ja kilpailukyyn vahvistamiseksi mahdollista tehdä palautteen antaminen asiakkaalle helpommaksi.

BCD Travel Finlandilla on hyvät lähtökohdat suunnitella käytännön toimia sekä koko työyhteisön hyvinvoinnin että yksittäisen työntekijän työtyytyväisyyden lisäämiseksi. Tietoa työtyytyväisyyden lisäämisen mahdollisuuksista, keinoista ja tavoitteista on kertynyt runsaasti johdon aloitteesta ja tuen avulla sekä BCD Travel Finlandin liikematkavirkailijoiden vaikuttamisen halusta ja aktiivisuudesta johtuen. Työhyvinvoinnin käytännön kehittämistyön perustaksi voidaankin seuraavaksi laatia työhyvinvointisuunnitelma (Manka ym. 2007, 29-30; Rauramo 2009), jonka avulla määritetään ja täsmennetään tärkein tai tärkeimmät kehityskohteet sekä näihin liittyvät toimenpiteet, vastuut, aikataulut, arviointi ja seuranta. Kehittämiskohteiksi valitaan tällöin työnantajan ja työntekijöiden yhteisellä päätöksellä ja aiempia tutkimuksia ja kartoituksia hyödyntämällä ensisijaista kehittämistä vaativat aihealueet. Kehusmaan (2011) mukaan työhyvinvoinnin käytännön kehittämistyö tulisi sitoa yrityksen arkipäivän strategia-työhön keinoilla, jotka mahdollistavat jokaisen työntekijän osallistumisen sekä samalla työhyvinvointiin ja tulokseen vaikuttamisen (Kehusmaa 2011, 156).

8 Tulosten reliabiliteetista ja validiteetista

Työtyytyväisyys on subjektiivinen, suurelta osin tunteisiin perustuva kokemus. Työympäristö ja sen olosuhteet työtyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä saattavat muuttua nopeasti - etenkin psykososiaalista työympäristöä arvioitaessa. Voidaanko siis tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa ajatella, että tutkimus voitaisiin suorittaa uudelleen täysin samoissa olosuhteissa? Tutkimuksen validiteetin kannalta haasteena oli puolestaan ehdotusten muotoileminen kyselylomakkeelle sopivaan muotoon työntekijöiden ajatusten ja ideoiden pohjalta. Entä onko tutkimustuloksia arvioitaessa päädytty oikeaan johtopäätökseen? Tutkimuksen luotettavuutta puolustaa joka tapauksessa se, että opinnäytetyön tutkimus perustui aiempiin tutkimustuloksiin ja tutkittavan ryhmän itse esittämiin ajatuksiin ja ideoihin.

Opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli harjoitusluonteisen tutkimuksen toteuttaminen osana opinnäytetyöhön liittyviä vaatimuksia. Toivon tämän lisäksi pystyneeni täyttämään toisen tälle opinnäytetyölle asettamani tärkeän tavoitteen eli tarkentamaan perustellusti BCD Travelin vuoden 2012 työtyytyväisyystutkimukseen perustuvaa tutkimustietoa BCD Travel Finlandin työtyytyväisyyden lisäämiseksi tarvittavista, ensisijaisina pidettävistä keinoista. Tätä tutkimustietoa voidaan haluttaessa hyödyntää työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden edistämiseen tähtäävässä käytännön kehittämistyössä BCD Travel Finlandissa.

Lähteet

Kirjat

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot - menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOYpro OY.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? opas alaisille ja esimiehille. Vantaa: Yrityskirjat Oy.
- Kauhanen, J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5-6. painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A. Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J. & Viluksela, M. 2010. Työ ja terveys Suomessa 2009. Työterveyslaitos Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Kivistö, S. 2005. Paluu työhön. Helsinki: Vammalan kirjapaino Oy.
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Luukkala, J. 2011. jaksaa, jaksaa, jaksaa... Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Richmond, L. 1999. WORK as a Spriritual Practise how to bring depth and meaning to the work you do. Bath, Great Britain: The Bath Press.
- Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Rothlin, P. & Werder, P. 2007. Boreout! Overcoming Workplace Demotivation. India: Replika Press Pvt Ltd.
- Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Sinokki, M. 2011. Social factors at work and the health of employees. Tampere: Juvenes Print - Tampere University Print Ltd
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Painettu EU:ssa.
- Takala, H. & Kalimo, R. 2011. Polkuja työniloon. Lahti: N-Paino Oy.
- Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Lehtiartikkelit

Havia, E. 2013a. Liikematkustuksen turvallisuus ja matkahallinnon mittarit. Ikkunapaikka. 8 2013 marraskuu, 10.

Havia, E. 2013b. Suomen Matkatoimisto ja Area etenevät kohti yhdistymistään. Ikkunapaikka. 8 2013 marraskuu, 3.

Partner Network. Partner agencies help us expand our global reach with speed and market proficiency. 2013a. focus Edition No 1. 2013, 16.

Information Security checkpoint. ISO engineering standards aren't just for engineers. 2013b. focus Edition No 1. 2013, 21.

Internet lähteet

Anttila, A. 2012. Yle uutiset. Tutkimus: Työuupumus voi nopeuttaa vanhenemistä. Viitattu 28.10.2012.

http://yle.fi/uutiset/tutkimus_tyouupumus_voi_nopeuttaa_vanhenemista/6249422

Anttonen, H., Räsänen, T., Aaltonen, M., Husman, P., Lindström, K., Ylikoski, M., Jokiluoma, H., Van Den Broek, K., Haratau, T., Kuhn, K., Masanotti, G. & Wynne, R. 2009. Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos, Helsinki: Multiprint Oy. Viitattu 9.5.2013. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf

BCD travel a. Missio, Visio & Arvot. Viitattu 2.2.2013.

http://bcdtravel.fi/aw/home/fi_FI/fi-FI/Home/BCD_Travel/~jia/Mission_Vision_Values/

BCD travel b. BCD Travel. Viitattu 2.2.2013.

http://www.bcdtravel.fi/aw/home/fi_FI/fi_FI/Home_30055/~jfv/BCD_Travel_30171/

BCD travel c. Tärkeitä lukuja. Viitattu 2.2.2013.

http://bcdtravel.fi/aw/home/fi_FI/fi_FI/Home_30055/BCD_Travel_30171/~jib/Fakta_Tal_30175/

BCD travel d. Who we are. Viitattu 2.2.2013.

http://bcdtravel.fi/aw/home/fi_FI/fi-FI/Home/BCD_Travel/~dfrq/Who_We_Are/

Duunitalkoot. Sairauspoissaolokustannukset vähentävät tulosta. Viitattu 28.10.2012.

http://www.ttl.fi/duunitalkoot/johto_s1_1.html

European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition. 2007. Measuring job satisfaction in surveys - Comparative analytical report. Viitattu 29.10.2012.

<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0608TR01/TN0608TR01.pdf>

Finlex. Lainsäädäntö. Ajantasainen lainsäädäntö. Työsopimuslaki 55/2001. Viitattu 26.2.2014. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Great Place to Work. 2012. Suomen parhaita työpaikkoja yhdistää hyvin johdettu kulttuuristrategia. Viitattu 2.2.2013.

<http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/586>

Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja. - kohti laadukasta työelämää. Viitattu 9.5.2013.

http://www.tsr.fi/tsrchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf

Härkönen, H. 2010. Kahden matkatoimiston taktiikka. Viitattu 28.01.2014.

- <http://www.digipaper.fi/extra/51428/index.php?pgnumb=12>
Keva.2012. Varhainen tuki - toimintamalli työssä suoriutumisen ja työn sujumisen ongelmissa. Viitattu 6.1.2014.
http://www.keva.fi/fi/tyossa_jatkaminen/aktiivinen_tuki/varhainen_tuki/Sivut/Default.aspx
- Lehto, A-M. 2010. Ovatko työurat muutoksessa? Talous & Yhteiskunta. Työurat. Viitattu 20.1.2013.
<http://www.labour.fi/TjaYpdf/ty12010.pdf>
- Luukka, P. 2013. Kuuntele niin osallistat ja merkityksellistät - kuunteleminen parhaissa työpaikoissa. Viitattu 2.2.2013.
<http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/640-kuuntele-niin-osallistat-ja-merkityksellistaet-kuunteleminen-parhaissa-tyoeipaikoi>
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Viitattu 18.3.2013.
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>
- Martimo, K-P & Aro, A. 2008. Duodecim Terveyskirjasto. Henkinen työympäristö. Viitattu 01.02.2013.
http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00049&p_teos=onn&p_selaus=
- Nikula, P. 2013. Finnair yhdistä tyttärensä. Viitattu 28.1.2014.
<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/finnair+yhdistaa+tyttarensa/201312578063>
- Pajunen, I. 2012. Tehy torjuu karenssipäivän, Suomen Yrittäjät vaatii keskustelua. Viitattu 28.10.2012.
http://yle.fi/uutiset/tehy_torjuu_karenssipaiivan_suomen_yrittajat_vaatii_keskustelua/6317035
- Parempi työelämä. 2013. Parhaat työpaikat. Viitattu 7.1.2013.
<http://www.parempityoelama.fi/parhaat-tyopaikat/>
- Perkiö-Mäkelä, M., Hirvonen, M., Elo, A., Kandolin, I., Kauppinen K., Kauppinen, T., Ketola, R., Leino, T., Manninen, P., Miettinen, S., Reijula, K., Salminen, S., Toivanen, M., Tuomivaa-ra, S., Vartiala, M., Venäläinen, S. & Viluksela, M. 2010. TYÖ JA TERVEYS-haastattelututkimus 2009. Työterveyslaitos, Helsinki. Viitattu 28.10.2012.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/tyo_ja_terveys_haastattelututkimus_2009.pdf
- Pitkänen, K. 2012. Suomalaiset ovat kansainvälisessä vertailussa erittäin tyytyväisiä työhönsä. Viitattu 13.1.2013.
<http://www.epressi.com/tiedotteet/terveys/suomalaiset-ovat-kansainvalisessa-vertailussa-erittain-tyytyvaisia-tyohonsa>
- Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat työkirja. Viitattu 8.1.2013.
http://www.tyoturva.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf
- Rauramo, P. 2010. Hyvä käytös sallittu! Kuunteleva työyhteisö. Viitattu 19.1.2013.
http://www.tyoturva.fi/files/1680/Rauramo_Kuuntelevatyoyhteiso.pdf
- Similä, A. 2008. Opinto-ohjaajien työtyytyväisyys. Tutkimus Oulun läänissä toimivien opinto-ohjaajien työtyytyväisyydestä ja siihen liittyvistä tekijöistä. Viitattu 14.4.2013.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/19873/Simil%C3%A4%20Arto.pdf?sequence=1>
- Soini, S., Vahtera, J., Joki, Marjut., Aaltonen, J., Bifelt, L., Lähteenmäki, S. & Utriainen, A. 2002. Psykososiaalisen työympäristön arvioiminen. Viitattu 25.9.2013.

<http://www.turvallisuusutiset.fi/binary/file/-/id/36/fid/760/>
Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Viitattu 7.1.2013.
<http://www.stm.fi/tyosuojelu/linjaukset>

Taittonen, M., Janhonen, M., Johansson, J-E., Nikkilä, R. & Pirttilä, I. 2008. Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi työorganisaatioissa. Työterveyslaitos ja Helsingin yliopisto. Viitattu 28.10.2012.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Sosiaalinen_paaoma_ja_hyvinvointi_tyoorganisaatioissa_Tiimiaineistoraportti.pdf

ttk a. TTK Uutiset. Uutisarkisto. 2012. Psykososiaalinen työympäristö kuntoon - eväitä esimiestyöhön. Viitattu 28.10.2012.
http://www.tyoturva.fi/ttk_uutiset/?1350_m=2688

ttk b. Työsuojelu. Psykososiaalinen työkuormitus. Mikä työssä kuormittaa. Viitattu 13.2.2013.
http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/psykososiaalinen_tyokuormitus

Työterveyslaitos. Lyhyet sairauspoissaolot. 2010a. Viitattu 28.10.2012.
http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/sairauspoissaolo/lyhyet_sairauslomat/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. Tykytoiminta. 2011b. Viitattu 28.10.2012.
http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2012c. Sairauspoissaolo. Viitattu 5.1.2013.
http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/sairauspoissaolo/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. Mitä työkyky on? 2012d. Viitattu 12.5. 2013.
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2013e. Työyhteisön kehittäminen. Viitattu 5.1.2013
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen/sivut/default.aspx

Vuohelainen, J. 2012. EK kiittelee kokoomuksen avausta karenssipäivästä. Viitattu 28.10.2012.
http://yle.fi/uutiset/ek_kiittelee_kokoomuksen_avausta_karenssipäivasta/6315692

Kuvat

Kuva 1: Psykososiaalisesta työympäristöstä johdetut tavoitteet ja keinot työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden edistämisen mahdollisuutena.	10
Kuva 2: Työhyvinvoinnin ulottuvuudet (Hakanen 2009, 35).	12
Kuva 3: Juhani Ilmarisen työkykytalo (Työterveyslaitos 2012.)	15
Kuva 4: Organisaation visio, arvot ja strategia ohjaavat Tyky-toimintaa (Mukailtu: Rauramo 2004, 30).	16
Kuva 5: Työhyvinvoinnin portaat -malli (Mukailtu: Rauramo 2008, 27).	24

Kuviot

Kuvio 1: BCD Travel Finland Oy:n organisaatio ja henkilöstö osana EMEA North/Central divisioonaa.	35
Kuvio 2: Ehdotuksia työtyytyväisyyden lisäämiseksi erilaisin vuorovaikutuksen keinoin. ...	38
Kuvio 3: Ehdotuksia työtyytyväisyyden lisäämiseksi johtamiseen liittyvin keinoin.	40
Kuvio 4: Ehdotuksia työtyytyväisyyden lisäämiseksi palkitsemiseen ja kannustamiseen liittyvin keinoin.	41
Kuvio 5: Ehdotuksia työtyytyväisyyden lisäämiseksi kuormittavuutta vähentämällä.	43
Kuvio 6: Ehdotuksia työtyytyväisyyden lisäämiseksi erilaisin työsuhde-eduin.	45

Taulukot

Taulukko 1: Työyhteisötaidot (Rytikangas 2011, 110).....	18
Taulukko 2: Työkyky ja työtyytyväisyys kehityskeskustelussa (Mukailtu: Kivistö 2005, 72; Työterveyslaitos 2010).	21

Liitteet

Liite 1: Kyselytutkimus BCD Travel Finlandin työntekijöille

Liite 2: Tutkimuksen avoimilla kysymyksillä saadut ehdotukset ja kommentit

Liite 1: Kyselytutkimus BCD Travel Finlandin työntekijöille

KYSELYTUTKIMUS BCD Travel Finlandin työntekijöille

Tämän kyselytutkimuksen tarkoituksena on hahmottaa BCD Travel Finland Oy:ssa operatiivisissa tehtävissä työskentelevien työntekijöiden ajatuksia työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin vaikuttavista ja työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia lisäävistä tekijöistä. Tutkimus toimii pohjustuksena työnantajan ja henkilöstön kanssa yhteistyönä myöhemmin laadittavalle työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmalle ja on samalla osa liiketalouden opintoihini ja tutkintooni (Laurea-ammattikorkeakoulu) liittyvää opinnäytetyötä. Tutkimuksen tuloksia käytetään ainoastaan edellä mainittuihin tarkoituksiin eli palvelemaan BCD Travel Finlandin henkilöstöä työhyvinvointiin liittyvässä kehittämistyössä niiden tekijöiden tiimoilta, jotka nousevat esiin opinnäytetyötä tehdessä. Vastaukset sekä muu tutkimukseen liittyvä materiaali käsitellään hyvää tutkimusetiikkaa noudattaen luottamuksellisesti, anonymisti ja vastaajien yksityisyyden suojaa kunnioittaen.

Tutkimuksen kysymykset perustuvat BCD Travelin työtyytyväisyystutkimuksen (ESI Survey 2012) tuloksiin ja tulosten pohjalta ryhmitöinä Tampereella 29.9. laadittuihin ehdotuksiin keinoista, joilla työtyytyväisyyttä voitaisiin lisätä. ESI Survey 2012-tutkimuksen mukaan BCD Travel Finlandin on työtyytyväisyyttä tavoitellessaan panostettava etenkin seuraaviin osa-alueisiin:

1. viestintä, tiedon välitys ja vuorovaikutus (communication)
2. työn kannustavuuden lisääminen (recognition)
3. johtaminen (management)
4. työn vaatimukset ja kuormittavuus (work demands)
5. edut (benefits)

Tarkoituksena on löytää BCD Travel Finlandin sisäisestä toiminnasta eli BCD Travel Finlandin työntekijöiden, esimiesten ja johdon yhteistyötä ja toimintatapoja arvioimalla ja kehittämällä keinoja, joilla voidaan edistää jokaisen työntekijän työssäjaksamista ja motivaatiota sekä myös koko työyhteisön työtyytyväisyyttä. Kysely jakautuu edellä mainittuihin viiteen osa-alueeseen liittyen arvoasteikollisiin valintatehtäviin sekä yhteen lisäkysymykseen, jolla kyselyyn vastaaja voi halutessaan täydentää ryhmitöinä syntyneitä ideoita tai tuoda esiin täysin uusia ajatuksia työtyytyväisyyden lisäämiseksi.

Toivon mahdollisimman monen vastaavan tähän kyselyyn. Vastaamiseen tarvittava aika on noin 10-15 minuuttia. Kiitän etukäteen kyselyyn antamastasi ajasta.

Helsingissä 26.11.2012
Eija Utriainen, puh. 09-000 00000

TYÖTYTYTYVÄISYYS OSANA YRITYKSEN TYÖHYVINVOINTIA - kyselytutkimus

BCD Travel 2012 Employee Survey - Finland Comments - Communication

1. Valitse ehdotuksista korkeintaan KOLME vaihtoehtoa/kehityskohdetta, jotka koet tällä hetkellä tärkeimmiksi (= ERITTÄIN TÄRKEÄÄ) oman työtyytyväisyytesi ja motivaatiosi kasvun kannalta. Arvioi muut ehdotukset tärkeää/ei kovin tärkeää/en osaa sanoa.

	erittäin tärkeää	tärkeää	ei kovin tärkeää	en osaa sanoa
ilmapiiri avoimeksi erilaisten ajatusten, ideoiden ja mielipiteiden esittämiselle (ryhmä 4: "feedback channel in inSite")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
keskinäisen luottamuksen lisääminen (ryhmä 1: "avointa keskustelua")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kannustus tiedon jakamiseen (ryhmä 1:"Newsletter hyvä", ryhmä 2:"daily work info well before", ryhmä 4:"webinair?")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tieto tavoittaa oikeaan aikaan, helposti ja varmasti kaikki työntekijät (ryhmä 1:"tieto saadaan ajoissa", ryhmä 3:"eri kieliä")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
enemmän kasvokkain tapahtuvaa ajatusten vaihtoa - useammin kokouksia (ryhmä 4:"weekly meetings")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tiimien välisen vuorovaikutuksen lisääminen (ryhmä 1:"osastot eivät keskustele keskenään..", ryhmä 3: "tiimien yht. palaverit")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helsingin ja Vaasan toimistojen vuorovaikutuksen lisääminen (ryhmä 2: "E-meetings")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
myynnin ja Operationin vuorovaikutuksen lisääminen (ryhmä 2: "Acc Man infos, ryhmä 3:"A-M palaverit")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Support ja Operation - tavoitteiden ja toimintatapojen selkiyttäminen (ryhmä 3: "support")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
enemmän tietoa johdon työstä ja Operationille asetetuista tavoitteista (ryhmä 2: "Top Management regular visits")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
enemmän tietoa HR-asioista (ryhmä 2: "HR/Anette yearly visits HEL/VAA")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
enemmän asiakkaita koskevaa tietoa ja palautetta asiakkailta (ryhmä 4:"client feedback")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
asiakassuhdetoiminnan lisääminen (ryhmä 1: "Roadshow asiakasyrityksiin - virkailija & Account M., asiakasillat")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
joku muu - täydennä vastauksesi tyhjään vastauskenttään alla (2.kysymys)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Muita ideoita (liittyen esimerkiksi 1. kysymykseen antamaasi vastaukseen). Miten itse voit vaikuttaa koko työyhteisön työtyytyväisyyden lisäämiseksi viestinnän, tiedon välityksen ja vuorovaikutuksen keinoin?

TYÖTYYTYVÄISYYS OSANA YRITYKSEN TYÖHYVINVOINTIA - kyselytutkimus

BCD Travel 2012 Employee Survey - Finland Comments - Recognition

3. Arvioi ja valitse seuraavista ehdotuksista korkeintaan KOLME vaihtoehtoa/kehityskohdetta, jotka koet tällä hetkellä tärkeimmiksi (= ERITTÄIN TÄRKEÄÄ) oman motivaatiosi kasvun kannalta. Arvioi muut ehdotukset tärkeää/ei kovin tärkeää/en osaa sanoa

	erittäin tärkeää	tärkeää	ei kovin tärkeää	en osaa sanoa
yhteenkuuluvuuden tunne ja kollegojen osoittama arvostus (ryhmä 2:"feedback between colleagues")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oma suoritus osana tiimin suoritusta/esimiehen osoittama arvostus (ryhmä 2:"more positive feedback directly")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
taoitteiden saavuttaminen/johdon osoittama arvostus (ryhmä 1: "itsenäinen työskentely/työnantajan luottamus")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palvelun laatu/asiakkaan osoittama arvostus (ryhmä 2:"client´s feedback through Acc Man. to Opteam")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
onnistumisten huomioiminen - kiittäminen - myös kollegojen välillä (ryhmä 2:"more positive feedback directly")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tiimin tuloksista palkitseminen (ryhmä 4:"reward system on lower level..., teamwork - kulttuuriseteli")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yksilön tuloksista palkitseminen (ryhmä 4:"reward system on lower level...")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
perustyön ulkopuolisten "luottamustehtävien" tarjoaminen niistä kiinnostuneille (ryhmä 1:"tasapuolinen kohtelu")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henk.koht. tulosten julkistaminen (ryhmä2 ja ryhmä 3:" julkinen statistiikka > kolleegojen välinen arvostus/kilpailu?")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
laadukas työ tehokkaan työn rinnalle työn tulosten arvioinnissa (ryhmä 3:"työn laadulle enemmän painotusta")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
joku muu - lisää vastauksesi tyhjään vastauskenttään alla (4.kysymys)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Muita ideoita (liittyen esimerkiksi 3. kysymykseen antamaasi vastaukseen). Miten itse voit vaikuttaa, jotta työn mielekkyys ja kannustavuus lisääntyisi koko työyhteisöä hyödyttävällä tavalla?

TYÖTYTYVÄISYYS OSANA YRITYKSEN TYÖHYVINVOINTIA - kyselytutkimus

BCD Travel 2012 Employee Survey - Finland Comments - Management

5. Arvioi ja valitse seuraavista ehdotuksista korkeintaan KOLME vaihtoehtoa/kehityskohdetta, jotka koet tällä hetkellä tärkeimmiksi (=ERITTÄIN TÄRKEÄÄ) oman motivaatiosi kasvun kannalta. Arvioi muut ehdotukset tärkeää/ei kovin tärkeää/en osaa sanoa.

	erittäin tärkeää	tärkeää	ei kovin tärkeää	en osaa sanoa
enemmän tietoa johdon työstä ja toiminnan tavoitteista (ryhmä 2:"Virve is the right person for the job!")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimiesten ja johdon tavoitettavuus (ryhmä 3:"useampi esimiesväylä")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mahdollisuus oman esimiehen/johdon tapaamiseen kasvokkain useammin (ryhmä 4:"more visits VAA/HEL")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
luottamuksen vahvistaminen - lähestymisen helppous (ryhmä 1: "lottovoitto VIR & KNO - helposti lähestyttävät")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
avoimuuden lisääminen - "kaikki tieto kaikille" (ryhmä 4:"manners, information")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tasa-arvoisuus ja yhteenkuuluvuus - hyvä ja kannustava työilmapiiri (ryhmä 4:"equal treatment")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
halu kuunnella ja kehittyä (ryhmä 3:"pystyttävä ottamaan vastaan palautetta ja kehittymään")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työn organisointi - vastualueiden selkiyttäminen (ryhmä 2: "supervisors responsibility: client comp. and tech issues/SDP")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
koulutus ja tarvittavat tiedot ajoissa (ryhmä 4:"new implementations - proper training before start")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HR-asiat/molempipuolisen hyödyn lisääminen (ryhmä 1:"vastaukset kestävät kauan, VIR/oikeus kirj.tiettyjä todistuksia?")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
joku muu - lisää vastauksesi tyhjään vastauskenttään alla (6.kysymys)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Muita johtamiseen liittyviä ideoita, jotka voisivat lisätä sekä omaa motivaatiosi että koko työyhteisön työtyytyväisyyttä (liittyen esimerkiksi 5. kysymykseen antamaasi vastaukseen).

TYÖTYYTYVÄISYYS OSANA YRITYKSEN TYÖHYVINVOINTIA - kyselytutkimus

BCD Travel 2012 Employee Survey - Finland Comments - Work Demands

7. Arvioi ja valitse seuraavista ehdotuksista korkeintaan KOLME vaihtoehtoa/kehityskohdetta, jotka koet tällä hetkellä tärkeimmiksi (= ERITTÄIN TÄRKEÄÄ) oman motivaatiosi kasvun kannalta. Arvioi muut ehdotukset tärkeää/ei kovin tärkeää/en osaa sanoa

	erittäin tärkeää	tärkeää	ei kovin tärkeää	en osaa sanoa
asennoituminen BCD Travelin/tiimin yhteisiin tavoitteisiin (ryhmä 1: "jokainen on henk.koht. vastuussa työn etenemisestä")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tiimien auttaminen ja tasapuolisesti jakautuvat työvuorot (ryhmä 3: "työn vaativuus vaihtelee työvuoron ja teamin mukaan")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työntekijävajeen ennakointi (ryhmä 3:"poissaolot lisäävät kiirettä /erikoistehtävät, kokoukset, koulutukset huomioitava")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
iltavuorot - työntekijöiden varmistaminen (ryhmä 4:"if additional evening shift/red days needed > compensation")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operationille/Acc.Managereille kuuluvien tehtävien selkiyttäminen (ryhmä 1: Accountien tehtävät, profiilit oltava kunnossa")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
virkailejoille/esimiehille kuuluvien tehtävien uusjako (ryhmä 2: "supervisors responsibility: client comp. and tech issues/SDP")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SLA lisää painetta (ryhmä 1:"uusia tilauksia tehdään tarvittaessa tuoreimmasta vanhempaan (ylhäältä alas)"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ajankäytön tehostaminen (ryhmä 1:"sama henkilö jatkaa keskeneräistä varausta/työtä")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
koulutus osaamisen lisäämiseksi (ryhmä 4:"new implementations - proper training before start")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
koulutus prosessien tehostamiseksi (ryhmä 4:"new implementations - proper training before start")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
joku muu - lisää vastauksesi tyhjään vastauskenttään alla (8.kysymys)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Muita ideoita/mitä itse voisit tehdä edistääksesi sekä omaa että työyhteisösi kuuluvien työssä jaksamista (liittyen esimerkiksi 7. kysymyksessä antamaasi vastaukseen):

TYÖTYYTYVÄISYYS OSANA YRITYKSEN TYÖHYVINVOINTIA - kyselytutkimus

BCD Travel 2012 Employee Survey - Finland Comments - Benefits

9. Arvioi ja valitse seuraavista eduista/ehdotuksista potentiaaliset ehdotukset. Korkeintaan KOLME vaihtoehtoa, jotka koet tärkeimmiksi (=KANNATAN). Arvioi muut ehdotukset: en osaa sanoa/en kannata

	kannatan	en osaa sanoa	en kannata
ryhmä 1: BCD Travel Finland "kick-off" kerran vuodessa - yhteistyö supplierin kanssa kustannusten minimoimiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ryhmä 1: sopimus liikuntakeskukseen - kilpailuttaminen/ BCD Travel alennus ("hedelmät pois")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ryhmä 1 :Supplier/BCD Travel Finland yhteistyö - BCD Travel Finlandin oma "Radisson" pistetili	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ryhmä 1: tiimin oma tapahtuma (teatteri, keilaus, tms.) - rahoitus?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ryhmä 1: IATA-kortti (BCD:n kustantamana?)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ryhmä 1: "hyvä että Ikkunapaikka-lehti tulee kotiin"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ryhmä 2: improvement of medical agreement- doctor´s visits during work time	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ryhmä 2: luopuminen olemassa olevista eduista, jotta päästään neuvottelemaan muita etuja tilalle - "sports money back"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ryhmä 3: virkistysrahasto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ryhmä 3: 1h/viikko liikuntaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ryhmä 3 ja ryhmä 4: jouluostovapaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ryhmä 4: yhteistyö asiakkaiden kanssa - alennus tms. etu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ryhmä 4: kielikurssi - "language courses - keeping up to date & using existing personnel"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ryhmä 4: list of bebefits for comparison	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ryhmä 4: gynecological exams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
joku muu - lisää vastauksesi tyhjään vastauskenttään alla (10.kysymys)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Muita ideoita henkilöstön eduiksi (liittyen esimerkiksi 9. kysymyksessä antamaasi vastaukseen).

Kiitos vastauksestasi!

Liite 2: Tutkimuksen avoimilla kysymyksillä saadut ehdotukset ja kommentit

1. Vuorovaikutus

- ”Työtekijöiden tuloksellisuuden ja motivaation lisääminen sekä kannustaminen esim. bonuksilla. Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen.”
- ”Kaikki kommunikaatio on hyvää - sekä asiakkailta meille että meidän kesken. Esim. asiakas palaute järjestelmä on liian aikaa vievä nykyisessä työtilanteessa.”
- ”Pyrkiä välittämään uusi tieto mahdollisimman nopeasti kollegoille käyttöön.”
- ”Törmätessäni johonkin ongelmaan tai muuhun hidasteeseen/haasteeseen varauksen teossa, jakamalla tieto muille. Päivittäinen kollegojen huomiointi lähtee jo Hyvän huomenen toivottamisesta - niin kiire ei voi olla!”
- ”Yritän aina laittaa tiimille meiliä jos olen oppinut jonkun uuden asian. Eli haluan jakaa tiedon muiden kanssa.”

2. Johtaminen

- ”Onneksi on helposti lähestyttävä esimies.”
- ”Kannustus, koulutus ja yleisesti ajoissa briefaaminen luo edellytyksen hyvään tulokseen.”
- ”Johdon tulisi muistaa että on koko Suomen johtaja ja toimia sen mukaisesti sekä tiedonjaossa että tavoitettavuudessa.”
- ”Johdon kohdeltava kaikkia tasapuolisesti.”

3. Palkitseminen ja kannustaminen

- ”Minua motivoi parhaiten suoraan minulle lähimmän esimiehen antama palaute verrattuna siihen että palaute olisi kaikkien nähtävillä.”
- ”Palvelu on äärimmäisen tärkeää, se on kilpailuvaltti 1 ja on tärkeää tehdä työ huolellisesti ja hyvin.”
- ”Huomioida kollegoja ja tekemällä työt sovitun mallin mukaisesti.”
- ”keskittymällä jokaiseen työtehtävään ja hoitamalla sen mahdollisimman hyvin.”

4. Työn kuormitustekijät - kuormittavuuden vähentäminen

- ”Toveria voi aina tarvittaessa auttaa ja jatkaa kinkkistä keskeneräistä työtä, vaikka ei olisi jonossa seuraava, toisten ajankäytön auttamiseksi.”
- ”Voisi määrätä päivittäin tiimissä henkilön, joka tekee pelkästään meilejä.”

5. Edut

- ”Varsinkin urheilun lisääminen esim. virkistys/urheilu seteleillä olisi hyvä.”
- ”Yhteinen tapahtuma olisi hyvä kerran vuodessa, on se sitten leffailta tai picnic keväällä, mutta tärkeä tee se yhdessä kannalta.”
- ”Kohdassa ”en osaa sanoa” ovat kaikki hyviä ehdotuksia ja kannatan myös niitä.”