

Työtyytyväisyys ja sitoutuminen hätäkeskus- laitoksessa

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2022

Mikko Koskinen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Koskinen, Mikko	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 36 sivua, 6 liitesivua	
Työn nimi Työtyytyväisyys ja sitoutuminen hätäkeskuslaitoksessa		
Tutkinto Tradenomi (AMK), liiketalous		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Hätäkeskuslaitos		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Valtion laitosten kuin myös yksityisen sektorin kilpailukyky perustuu osaltaan niiden kykyyn sitouttaa ammattitaitoinen henkilöstö itseensä. Kasvava kilpailu laadukkaista työntekijöistä vaatii jo nyt organisaatioilta koko ajan kasvavia panostuksia henkilöstön motivointiin ja sitouttamiseen.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia hätäkeskuspäivystäjien kokemaa työtyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä hätäkeskuslaitoksessa ja pohtia vastausten pohjalta, kuinka työtyytyväisyyteen pystyttäisiin vaikuttamaan. Lisäksi tutkittiin, kuinka hätäkeskuspäivystäjiä saataisiin paremmin sitoutettua organisaatioon. Tutkimukseen vastanneet hätäkeskuspäivystäjät työskentelivät kaikissa kuudessa hätäkeskuksessa.</p> <p>Työn tiedonkeruussa käytettiin sähköistä kyselytutkimusta, joka lähetettiin hätäkeskuslaitoksen sähköpostituslistoja hyväksi käyttäen vastaajille. Kyselylomakkeessa vastaajilta pyydettiin taustakysymysten lisäksi vastauksia väittämiin, jotka koskivat työelämää ylipäänsä ja kuinka nämä väittämät toteutuivat vastaajien mielestä hätäkeskuslaitoksessa. Työn varsinaisena teoreettisena viitekehyksenä toimi Frederic Herzbergin kaksifaktoriteoria. Kyselyyn vastasi 119 hätäkeskuspäivystäjää, joten vastausprosentiksi tuli 25 %.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että vastaajat olivat eniten tyytymättömiä mahdollisuuksiinsa vaikuttaa työhönsä ylipäänsä sekä omiin työvuoroihinsa. Samat kohdat vaikuttavat myös sitoutumiseen. Työn vastuullisuus sekä monipuolisuus ja vaihtelevuus koettiin vastaajien toimesta Herzbergin motivaatiotekijöistä toteutuvan parhaiten heidän työssään.</p>		
Asiasanat Työtyytyväisyys, kaksifaktoriteoria, hätäkeskuspäivystäjä		

Abstract

Author(s) Koskinen, Mikko	Type of Publication Bachelor's thesis	Published Spring 2022
	Number of Pages 36 pages, 6 pages of appendices	
Title of Publication Job Satisfaction and Commitment at the Emergency Response Centre Agency		
Name of Degree Bachelor's Thesis in Business Administration		
Name, title and organization of the client Emergency Response Centre Agency		
<p>Abstract</p> <p>The competitiveness of public institutions as well as the private sector is based in part on their ability to engage skilled staff. The growing competition for high-quality employees already requires organizations to constantly invest in motivating and engaging their personnel.</p> <p>The aim of the thesis was to study the job satisfaction and dissatisfaction experienced by ERC operators at the Emergency Response Centre Agency and to consider, based on the answers, how job satisfaction could be affected. In addition, it was explored how to better engage ERC operators in the organization. The ERC operators who responded to the survey worked in all six Emergency Response Centers of Finland.</p> <p>The data collection of the study used an electronic survey, which was sent to the respondents using the e-mail lists of the Emergency Response Center Agency. In addition to background questions, the questionnaire asked the respondents to answer the statements that related to working life in general and how these statements were realized in the respondents' opinion in the Emergency Response Center Agency. Theoretical framework of the study is based on Herzberg's Two-Factor theory of Motivation. A total of 119 ERC operators responded to the survey, thus the response rate was 25%.</p> <p>The study revealed that the respondents were most dissatisfied with their ability to influence their work in general and their own working shifts. The same fact also affected to their commitment. Responsibility for work, as well as diversity and variability, were perceived as the best realization of Herzberg's motivational factors in their work</p>		
Keywords job satisfaction, two-factor theory, ERC operator		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimustavoitteet.....	2
1.2	Tutkimusmenetelmä	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	4
2	Tutkimuksen konteksti	5
2.1	Hätäkeskuslaitos Suomessa	5
2.2	Hätäkeskuspäivystäjä	6
2.3	Työtyytyväisyys	8
2.4	Sitoutuminen.....	9
3	Herzbergin kaksifaktoriteoria.....	13
3.1	Työtyytyväisyysteoria.....	13
3.2	Herzbergin motivaatiotekijät.....	14
3.3	Herzbergin hygieniatekijät.....	18
3.4	Kritiikki	22
4	Kyselytutkimus hätäkeskuspäivystäjille.....	23
4.1	Tutkimuskysely	23
4.2	Taustamuuttajat	23
5	Kyselytutkimuksen tulokset	25
5.1	Motivaatiotekijät	25
5.2	Hygieniatekijät	27
5.2.1	Sitoutuminen.....	28
5.3	Muut kyselyssä esille nousseet seikat.....	29
6	Johtopäätökset	31
6.1	Analyysi	31
6.2	Jatkotutkimuksia	33
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	34
6.4	Yhteenveto	35
	Lähteet	37

Liitteet

Liite 1. Kyselytutkimus

1 Johdanto

Tätä opinnäytetyötä tehdessäni, olen työskennellyt hätäkeskuslaitoksen palveluksessa vuodesta 2007 alkaen, toimien operatiivisissa päivystystehtävissä Keravan hätäkeskuksessa. Omassa toimessani, olen pyrkinyt kiinnittämään huomiota vuoroni henkilöiden työhyvinvointiin sekä ylipäänsä työhyvinvoinnin kehittämiseen Keravan hätäkeskuksessa.

Vuosien aikana olen viraston ohella havahtunut, että moni päivystystyötä tekevista vaihtaa työpaikkaa tai hakeutuu pois päivystystehtävistä. Opinnäytetyössäni haluan tutkia hätäkeskuspäivystäjien työtyytyväisyyttä ja siihen vaikuttavia seikkoja sekä ilmiötä miksi alalle erikseen koulutettu ja hakeutunut henkilöstö tahtookin hakeutua alalta pois. Vuosittain alalle valmistuvien määrä ei korvaa tapahtuvaa poistumaa.

Valtakunnallisesti, kuudesta hätäkeskuksesta uupuu noin 50 henkilötyövuotta. Tilanne on ollut samankaltainen jo vuosia, ja henkilöstövaje on osaltaan lisännyt henkilöstön uupumusta sekä halukkuutta vaihtaa ammattia tai hakeutua viraston sisällä toisiin tehtäviin. Vuoden 2019 aikana viraston palveluksesta irtisanoutui 65 päivystäjää, joiden joukossa paljon vastavalmistuneita. (Yle uutiset.)

Niin liiketoimintaan kuin myös viranomaistoimintaan liittyy erityyppisiä riskejä ja tyypillisesti huomattavimmat riskit liittyvät jollain tavalla palveluksessa olevaan henkilöstöön. Näitä kutsutaan henkilöriskeiksi ja ne pystytään jakamaan kahteen ryhmään: henkilöstön toimintaan ja työskentelyyn liittyviin riskeihin ja myös työpanoksen menettämiseen liittyviin riskeihin. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat mm. työvoiman saatavuus sekä hankinta, ammattitaidon riittävyys ja kehittäminen, työyhteisön toiminta sekä esimiestoiminnan kyvykkyys. Jälkimmäiseen ryhmään liittyvät esim. eläkkeelle siirtymiset, irtisanoutumiset, sairastumiset, tapaturmat. Koko työyhteisön toimintakyky saattaa vaarantua henkilöstöriskien vuoksi, sillä jo huono työilmapiiri tai keuhko esimiestyö voivat laskea toiminnan tuloksellisuutta. (Juvonen, Korhonen, Ojala, Salonen, Vuori 2005, 44–49.)

Hätäkeskustoiminta on usein kansalaisen ensimmäinen kosketus viranomaistoimintaan. Tämän rajapinnan kautta taas rakentuu näkemys viranomaispalveluiden luotettavuudesta ja toimivuudesta. Hätäkeskuslaitoksella on siis tärkeä rooli yhtenä toimijana luotaessa sisäistä turvallisuutta nykyisenkaltaisessa turvallisuusympäristössä. Yhteiskunnan jatkuva murros ja tätä kautta viranomaispalveluihin kohdistuva kasvava vaatimustaso asettavat jo nyt kovat paineet eri viranomaisille, kuinka jatkossa pystymme tuottamaan laadukkaita hätäkeskuspalveluita entistä pienemmällä rahamäärällä sekä työntekijäjoukolla.

Hätäkeskuslaitoksen tuottamat hätäkeskuspalvelut ja niiden palvelutaso heijastuvat suoraan eri yhteistyöviranomaisten tuottamaan palveluun ja toimintakykyyn. Jos

viranomaisavun ensimmäisen lenkin toiminta -ja palvelutaso laskevat henkilöstön riittämättömyyden vuoksi, saattaa tämä heijastua yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitoon, henkilöstö- ja materiaalivahinkojen syntyyn, viranomaisten kasvaviin tavoittamisaikoihin sekä alati pitkittyviin ja kalliimpi käyviin jatkotoimiin. Viranomaiset luottavat hätäkeskuslaitoksen tuottamiin tukitoimiin, jotka vaikuttavat kenttätoimijoiden työturvallisuuteen sekä prosessien sujuvuuteen.

Valtio on mielenkiintoinen kohde motivaatiotutkimukselle, koska sitä on tutkittu yksityiseen sektoriin nähden vähän. Moni kokee nimenomaan viranomaissektorin tarjoavan niin kutsutuja kutsumusammattajeja, joihin hakeudutaan työn luonteen takia. Valtio tarjoaa viranomaissektorin kautta kaikkien tarvitsemia ja olettamia peruspalveluita, kun taas liikemaailma keskittyy tuloksen tekemiseen, kohdistuen omistajille ja osakkeenomistajille. Työskentelyn valtiolla tai ylipäänsä julkisella sektorilla voidaankin tästä näkökulmasta katsottuna pitää yksityistä sektoria merkityksellisempänä. Tutkimuksin on osoitettu, että hakeutuminen alhaisesta palkasta huolimatta töihin julkiselle sektorille, on osoitus siitä, että työntekijöitä motivoivat työn sisäisistä tekijöistä palkkaa ja muita etuisuuksia enemmän. (Drucker 1976, 12; Marsden, French & Kubo 2000,6.)

1.1 Tutkimustavoitteet

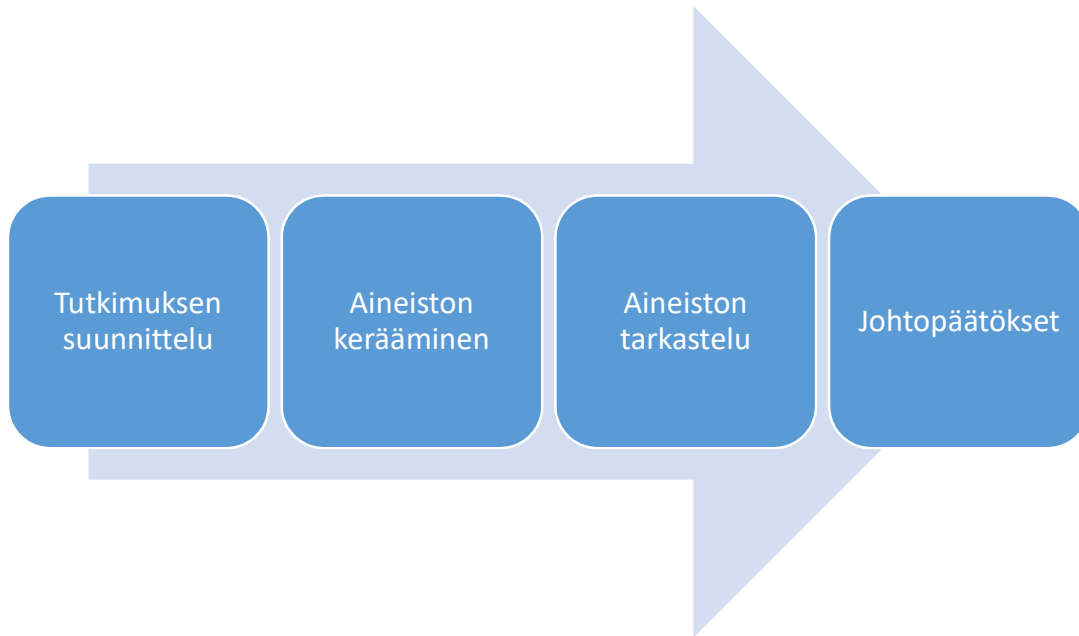
Opinnäytetyö keskittyy tutkimaan hätäkeskuslaitoksessa työskentelevien työtyytyväisyyttä ja sitoutumista nykyiseen työnantajaan. Tutkittaessa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista, tul- laan samalla myös kartoittamaan, kuinka hätäkeskuspäivystäjät saataisiin paremmin sitoutumaan nykyiseen työnantajaansa. Tutkimukseen vastaajia pyydettiin määrittelemään, mitä he arvostavat työelämässä ylipäänsä ja kuinka nämä arvot toteutuvat heidän työskennellessään hätäkeskuslaitoksen palveluksessa. Inhimillisen ja rajatun resurssimäärän vähene- minen tulisi saada pienemmäksi, kuin se nyt on, jotta kyky tuottaa jatkossakin laadukkaita hätäkeskuspalveluita paranisi entisestään.

- Millainen on hätäkeskuspäivystäjien työtyytyväisyyden nykytila
- Kuinka parantaa hätäkeskuspäivystäjien sitoutumista, pohjaten Herzbergin kak- sifaktoriteoriaan

Tutkimusta suunniteltaessa yhtenä vaihtoehtona nähtiin tutkimuksen osoittaminen jo hätä- keskuslaitoksen alaisuudesta irtisanoutuneisiin ja / tai eläköityneisiin hätäkeskuspäivystä- jiin. Tätä tutkimusta varten reaaliaikaisten yhteystietojen saaminen osoittautui kuitenkin tut- kijalle ylivoimaiseksi haasteeksi. Hätäkeskuslaitoksessa suoritetaan niin eläköityville kuin myös irtisanoutuville lähtöhaastattelu, joten näihin johtaneet syyt ovat jo laitoksella tiedossa.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, jonka prosessin varaan tämä työ rakentuu (Kuvio 1):



Kuvio 1. Opinnäytetyöprosessi

Tutkimuksessa käytettiin strukturoitua kyselylomakepohjaa, jossa valmiiksi esitetyissä kysymyksissä on eri vastausvaihtoehdot valmiina. Tämän lisäksi mahdollistettiin vastaajille vapaan sanan mahdollisuus, jossa he pystyivät avaamaan laajemmin näkemyksiään tutkitavasta aiheesta. Linkki itse kyselyyn lähetettiin sähköpostitse Hätäkeskuslaitoksessa työskenteleville, operatiiviselle henkilöstölle. Tällä tavoin saatiin kysely välitettyä kaikille vastaamaan kykeneville ja saatteena olleessa sähköpostissa eriteltiin kyselyn koskevan ainoastaan hätäkeskuspäivystäjiä.

Hätäkeskuspäivystäjät muodostavat hätäkeskuslaitoksen sisällä suurimman henkilöstöryhmän, joten tutkijan mielestä oli luontevaa kohdistaa määrällisesti suurimpaan joukkoon, jotka suorittavat laitoksen sisällä laitoksen ydintehtävää, hätäkeskuspalveluita.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Itse työ koostuu seuraavista osista (Kuvio 2):



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

Alun johdannon ja työn prosessikuvauksen jälkeen, tutustutaan Hätäkeskuslaitokseen ylipäänsä ja hätäkeskuspäivystäjän toimenkuvaan. Tämän tarkoituksena on, että työn lukija ymmärtää pääpiirteittäin alan ja toiminnan pohjaavan lakiin ja eri asetuksiin. Tätä osuutta seuraa itse teoriaosuus, jossa käsitellään työtyytyväisyys ja sitoutuminen ennen siirtymistä tutkimuksen varsinaiseen viitekehykseen Herzbergin kaksifaktoriteoriaan. Kaksifaktoriteoria, on jaoteltu motivaatio- ja hygieniehtekijöihin ja niitä pyritty kirjoittamaan auki. Luku 4 koostuu itse tutkimuksesta ja sitä seuraavat luvut 5 ja 6, tutkimuksen tuloksista ja analyysistä. Luvussa 7 kirjoittaja pyrkii tuomaan esille tutkimuksesta havaittavia johtopäätöksiä.

2 Tutkimuksen konteksti

2.1 Hätäkeskuslaitos Suomessa

Hätäkeskuslaitos vastaa hätäkeskuspalveluiden tuottamisesta koko manner Suomeen. Hätäkeskuspalveluilla tarkoitetaan hätäilmoitusten vastaanottamista ja niistä aiheutuvien tehtävien välittämistä pelastus-, poliisi- ja sosiaali- ja terveystoimelle. Kaikki hätäilmoitukset eivät kuitenkaan johda tehtävän välittämiseen, vaan hätäkeskuspäivystäjällä on mahdollisuus käyttää lain suomaa harkintavaltaa ilmoitusten käsittelyssä. Lisäksi laitos vastaa omalta osaltaan, väestön varoittamistoimenpiteistä äkillisissä vaaratilanteissa, viestikeskustehtävät sekä muut muiden viranomaisten tukemiseen liittyvät tehtävät. Hätäkeskuslaitoksen tehtävät pohjaavat lakiperustaan, laki hätäkeskustoiminnasta (2010/692).



Kuvio 3. Hätäkeskuspalvelut (Hätäkeskuslaitos)

Hätäkeskuslaitos on perustettu vuonna 2001 ja siihen kuuluu kuusi hätäkeskusta, jotka toimivat laitoksen alaisuudessa. Lisäksi laitoksen johdon alaisuudessa toimii johtokeskus, joka seuraa keskusten valtakunnallista tilannekuvaa niin puhelu- ja tehtävämäärien kuin myös käytössä olevien järjestelmien osalta. (Hätäkeskuslaitos)

Hätäkeskustoiminta on suomessa verkottunutta, joten hätäilmoitukseen voidaan vastata missä päin Suomea tahansa. Verkottunut toimintamalli toteutetaan Erica -hätäkeskustietojärjestelmällä, jolla henkilöstöresurssien käyttö saadaan parhaiten hyödynnettyä sekä mahdollisia ilmoituspiikkejä tasattua. (Hätäkeskuslaitos)



Kuvio 4. Alueelliset keskuskeskukset Suomessa (Hätäkeskuslaitos)

Hätäkeskuslaitoksessa otettiin keväällä 2021 kokeiluun uusi työvuoromalli, jonka myötä luovuttiin runkopohjaisesta vuorokierrosta ja siirryttiin uuteen malliin, jonka tarkoituksena oli entistä paremmin huomioida työntekijöiden yksilöllisiä toiveita kuin myös kohdentaa paremmin henkilöresursseja hätäkeskuslaitoksen tarpeisiin. (Spal)

2.2 Hätäkeskuspäivystäjä

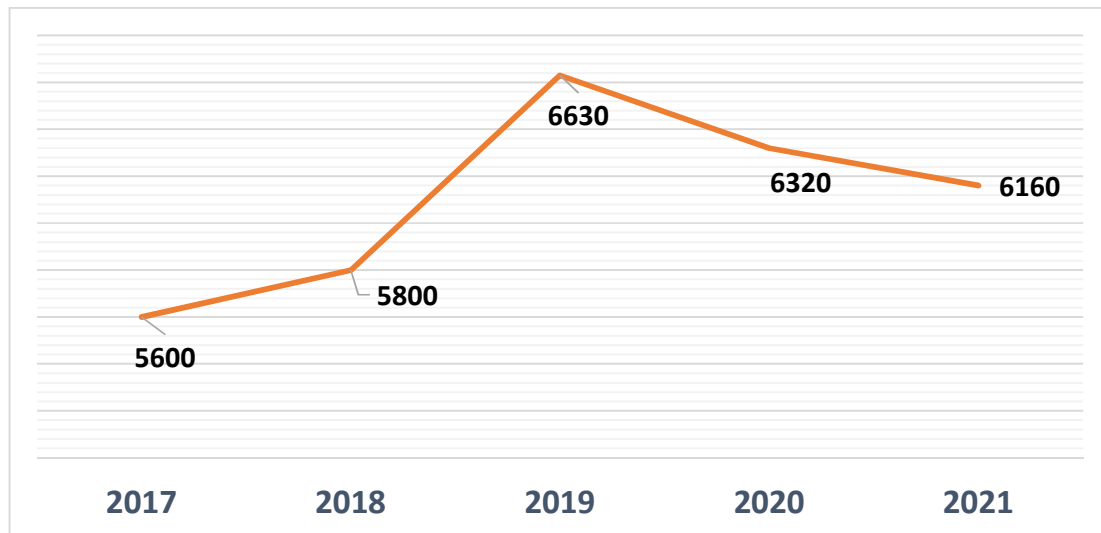
Hätäkeskuspalveluiden tuottamisen ja tämän tutkimuksen ytimessä on hätäkeskuspäivystäjä, joka vastaa tuleviin hätäilmoituksiin. Päivystäjän tehtävänä on suorittaa tulevasta ilmoituksesta riskinarvio ja tarvittaessa välittää tehtävä vastuu viranomaiselle. (2010/692)

Hätäkeskuspäivystäjien koulutuksesta Suomessa vastaa Pelastusopisto Kuopiossa. Tutkinon laajuus on 90 op. Päivystäjätutkinon opetussuunnitelmaa kehitetään kaiken aikaa Hätäkeskuslaitoksen, pelastusopiston ja Poliisiammattikorkeakoulun toimesta, jotta tutkinon sisältö pysyisi kiinni ajassa. Työllisyystilanne vastavalmistuvilla päivystäjillä on hyvä, suurin osa pystytään palkkaamaan heti viransijaisuuksiin. Hätäkeskuslaitos tarkastelee

jatkuvasti vuosittaista poistumaa ja pyrkii reagoimaan siihen, vaikuttamalla omalta kohdaltaan tuleviin koulutusmääriin. (112.fi)

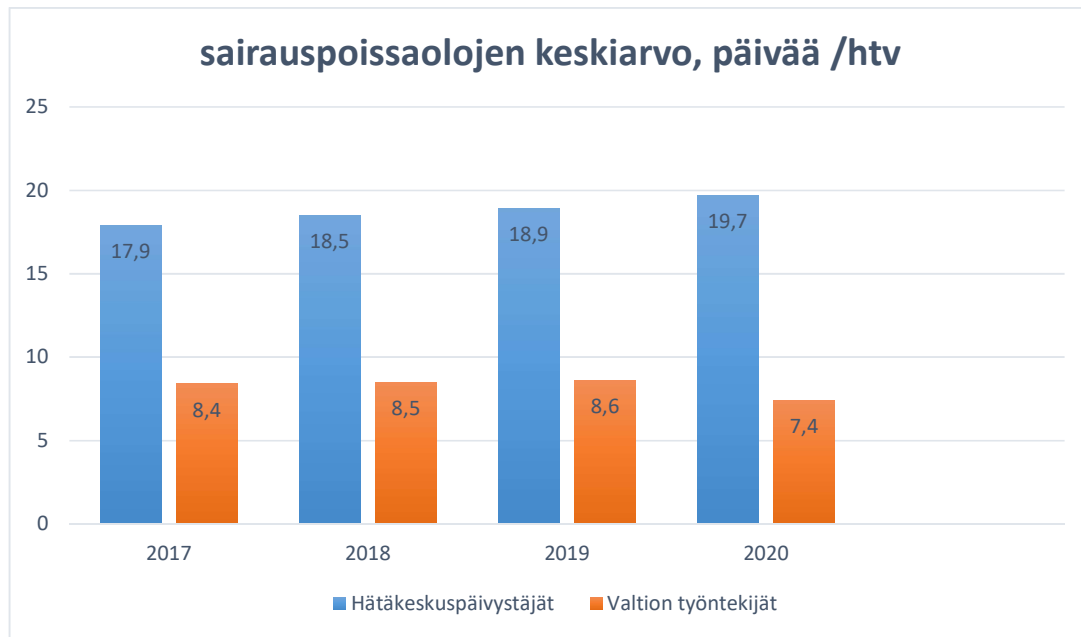
Hätäkeskuspäivystäjän tehtävissä voi toimia myös vanhemman konstaapelin perustutkinnon tai amk-tutkinnon suorittanut henkilö. (2010/877)

Vuodesta 2017 mitattuna päivystäjäkohtaiset puhelumäärät nousivat 5600 puhelusta vuoteen 2019 mennessä 6630 puheluu. Kahden viime vuoden aikana puhelumäärät ovat laskeneet 2021 mennessä 6130 kappaleeseen per päivystäjä. (kuvio 4.)



Kuvio 5. Hätäpuheluiden määrät (Hätäkeskuslaitos)

Puhelumäärien kasvaessa, myös hätäkeskuspäivystäjien sairauspoistumat ovat lisääntyneet (Kuvio 5). Valta-osa hätäkeskuspäivystäjistä tekee jatkuvaa vuorotyötä, kun taas ylipäänsä vuorotöitä tekee vain joka kuudes työntekijä. Näin ollen tilastot eivät ole suoraan rinnastettavissa. (Tilastokeskus)



Kuvio 6. Hätäkeskuslaitoksen ja valtion henkilöstökertomukset

Hätäkeskuspäivystäjän pääasialliset työtehtävät ovat hätäilmoitusten vastaanottaminen ja välittäminen (IVO) sekä toimiminen tehtävänseurannassa (TESE), jos hän tukee IVO toimintaa, hallinnoi odottavien tehtävien logistiikkaa sekä suorittaa muita tukevia tehtäviä. (Hätäkeskuslaitos)

2.3 Työtyytyväisyys

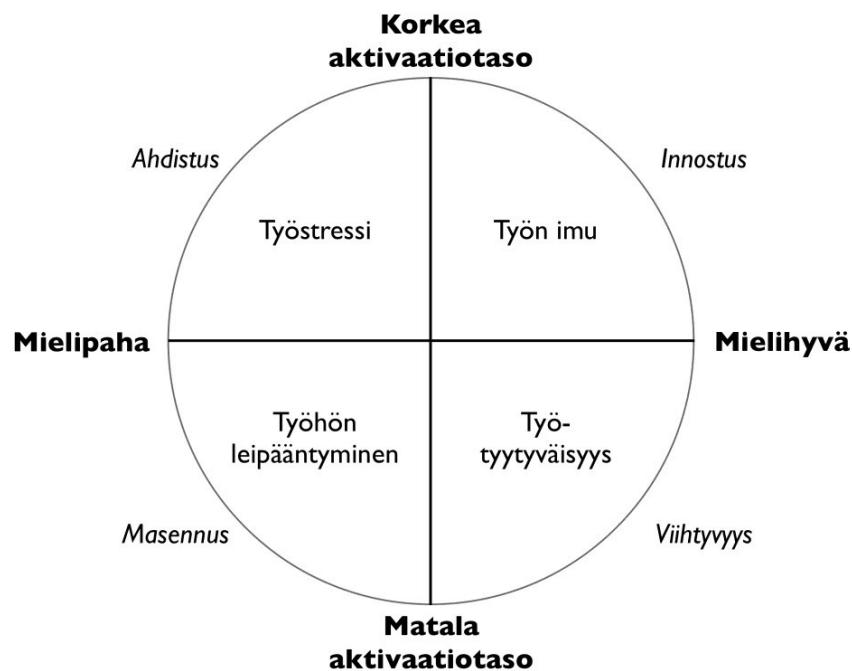
Työntekijä, työtä tehdessään arvioi omaa työtyytyväisyyttään peilaten varsinaisiin työtehtäviinsä sekä ylipäänsä kokemaansa työssä viihtymiseen. Kokemus työtyytyväisyydestä on siis varsin subjektiivinen ja siihen vaikuttavat useat eri tekijät. Työn arvostus, varsinainen työ, palkka, kehittymismahdollisuudet, esimiestyö ja työpaikan pysyvyys ovat osa-alueita, joita työntekijät arvostavat työelämässä ylipäänsä. (Asp & Peltonen 1991, 58–62.) Työtyytyväisyyttä voidaan kuvata työyhteisössä ja työssä koettuina seikkoina, joista joko pidetään tai ei pidetä. Työtyytyväisyyttä kokonaisuudessa arvioitaessa, tulee myös huomioida asenteet sekä arvot joihin työntekijä ja organisaatio ovat sitoutuneet. (Robbins ym. 2010, 63–65.)

Kokemaansa työn mielekkyyttä puntaroidessaan, työntekijä arvioi työn eri toiminnallisuuksia sekä kuinka merkitykselliseksi hän itse kokee ylipäänsä työn tekemisen. Positiiviset mielikuvat työstä liittyvät työtyytyväisyyden kokemuksen tunteeseen ja negatiiviset mielikuvat taas työtytymättömyyden kokemiseen. Työntekijän ollessa tyytymätön työssään, niin mahdollisuus työpaikan vaihtamiseen kasvaa. Työyhteisössä koettu yhteisöllisyyden tunne,

mahdollisuus vaikuttamiseen sekä omakohtainen samaistuminen tekemäänsä työhön lisäävät työhön sitoutumista. (Juuti 2006, 32–33.)

Työmotivaatio sekä työtyytyväisyys linkittyvät toisiinsa. Lisääntynyt työtyytyväisyys kasvattaa työmotivaatiota sekä työntekijän työtänsä kohtaan kokemaa työnimua. Työtyytyväisyys on subjektiivisesti koettu tunne, jonka kukin kokee eri tavalla ja myös siihen vaikuttavat osa-alueet omista lähtökohdistaan. Työntekijän ikä, työssäoloaika ovat taustamuuttujia, jotka vaikuttavat myös koettuun työtyytyväisyyteen. (Robbins ym. 2010, 63–65.)

Työtyytyväisyyttä voidaan arvioida myös useammasta tulokulmasta ja se arviointi voi keskittyä sen eri osa-alueisiin. Myös yhteiskunnalliset sekä työelämän arvot sekä normit ovat alituisen muutoksen kourissa, joten nämä tulee myös huomioida työtyytyväisyyttä tutkittaessa. (Ensio ym. 2014 61–63.)



Kuvio 7. Työhyvinvoinnin moniulotteisuus (Hakanen 2009)

2.4 Sitoutuminen

Työntekijän kiinnittymistä ja yhteyttä omaan työnantajaan kutsutaan sitoutumiseksi. Sitoutuminen työnantajaan ei ole ainoa tapa sitoutua, vaan niitä ovat myös sitoutuminen ammattiin, työtehtäviin ja yhteisöön. Työtehtävät, jotka vaativat monipuolista ammattitaitoa, on työnantajan kannalta hyvä pyrkiä sitouttamaan työntekijä organisaatioon. Entistä useammassa ammatissa ei työtehtävän perusosaaminen enää riitä, vaan työntekijältä vaaditaan entistä itsenäisempää otetta. (Pyöriä, Saari & Koivunen 2017, 63–71.)

Hyvinvoiva ja työstään nauttiva henkilö on usein miten ahkera ja innostunut kehittämään itseään työn muutosten edellyttämällä tavalla. Työorganisaatioissa, joissa työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin on panostettu, vaihtuvuus työntekijöiden osalta on usein pientä. (Robbins ym. 2010, 63–65.) Sitoutumisella tarkoitetaan, yhtenäisyyden tunnetta organisaatiota kohtaan. Sitoutumisen aste elää jatkuvasti ja muokkaantuu työntekijän työtänsä kohtaan kokeman tunteen mukaisesti. (Ashman & Winstanley 2006, 142.)

Henkilöstöresurssit ovat yrityksen kannalta ratkaisevan tärkeää pääomaa. Sitoutunut ja osaava henkilökunta muodostaa yritykselle merkittävän voimavaran, joka vaikuttaa asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseen. Henkilökohtaisesti yrityksen tavoitteisiin sitoutuneet työntekijät tekevät useammin enemmän töitä kuin henkilöt, jotka eivät ole sitoutuneet yritykseen ja sen arvomaailmaan. Sitoutumisen aste kasvaa sen myötä mitä tärkeämmiksi ja arvokkaammiksi he itsensä yrityksen kannalta kokevat. Työntekijöiden kannalta on myös tärkeää, jos he kokevat kehittämisideoidensa tulevan aidosti kuulluksi ja jos he kokevat yrityksen johdon pitävän aidosti heidän puoltaan. (Ulrich 2007, 53, 160 ja 173.)

Henkilöstöresurssit kilpailevat asemastaan yritysten tärkeimpänä voimavarana. Digitalisaatio ja prosessien muuttuminen asettaa yritysten johdon muuttuvien haasteiden eteen. Henkilöstön sitouttamisen kannalta, henkilöstöresurssien arvon tippuminen on kuitenkin yrityksen johdolta tietoinen riski. Jos henkilöstö kokee asemansa heikkenevän, niin se saattaa vaikeuttaa yrityksen johdon tavoitteisiin pyrkimistä. Myös muutostilanteissa, on tärkeää pystyä osoittamaan, että henkilöstö tahdotaan aidosti sitoa yritykseen. Huomioimalla kunkin toimialan erityispiirteet ja mahdollisuudet, on työnantajalla mahdollisuus erottua edukseen laadukkaalla sitouttamisprosessilla. Pelkkä palkka harvoin riittää sitouttamaan henkilöstöä, vaan siihen tarvitaan auki kirjoitettu, laaja -sekä monipuolinen sitouttamisohjelma. (Lampikoski 2005, 162–165)

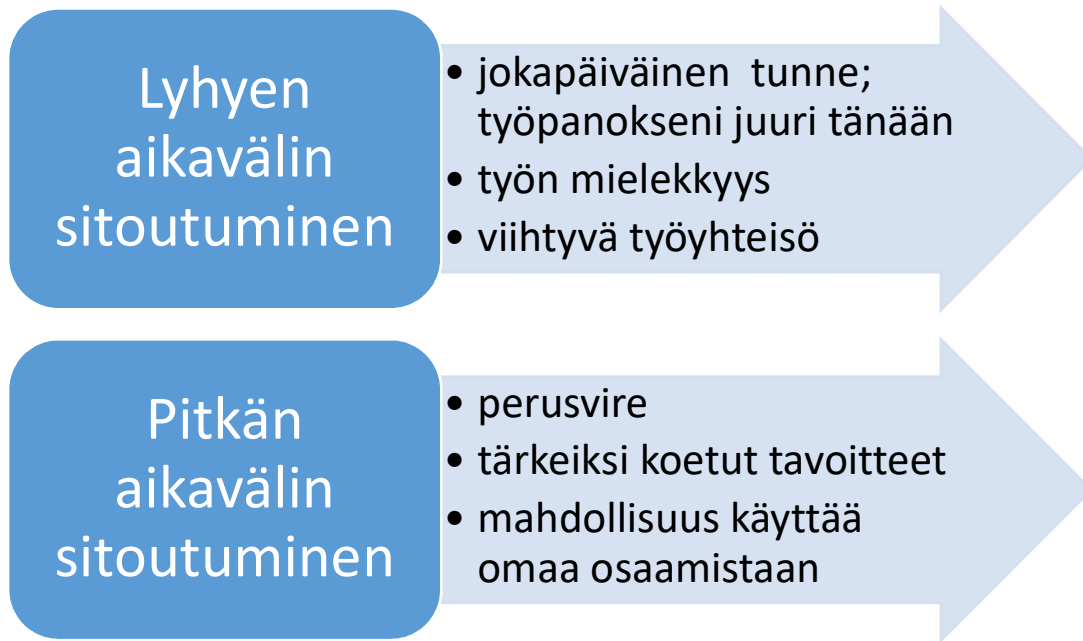


Kuvio 8. Työhön sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä (mukaillen Michelsson ym. 2017)

Sitoutumiseen vaikuttavan henkilön kokemat tunnetilat, joita työtehtävien onnistunut loppuunsaattaminen ja siitä saatu palaute saattavat lisätä. Työtehtäviinsä ja yksikkönsä tavoitteisiin sitoutunut henkilö tahtoo antaa työnantajalle itsestään panoksen. Hän työskentelee itsenäisesti, ottaa asioista selvää eikä häntä täydy erikseen innostaa työntekoon. (Åberg 2006, 30.)

Sitoutuminen voidaan jaotella lyhyen ja pitkän aikavälin sitoutumiseen. Lyhyen aikavälin sitoutumista ohjaa työntekijän kulloisenkin työpäivän tai työtehtävän ääressä kokema tunne työn mielekkyydestä. Lyhyen aikavälin sitoutumiseen vaikuttavat ylipäänsä enemmän todelliset tekijät kuin vastaavasti pidempään sitoutumiseen johtavat tekijät. Pidempään sitoutumiseen vaikuttaa tärkeimpänä tunne, että kokee tekemänsä työn tekemisen arvoiseksi, jota mahdolliset vastoinkäymiset eivät vähennä. Työntekijän tavoitellessa ammatillista kehittymistä sekä hänelle selkeästi määriteltäviä tavoitteita, ovat omiaan kasvattamaan pitkäkestoista sitoutumista. Lyhyen- että pitkän aikavälin sitoutuminen on sitä vähäisempää, mitä

enemmän työntekijän työtehtäviä muutetaan ilman että häntä asiasta kuullaan. Katso kuvio 8. (Åberg 2006, 30.)



Kuvio 9. Åbergin kuvaus lyhyen- ja pitkän aikavälin sitoutumisesta

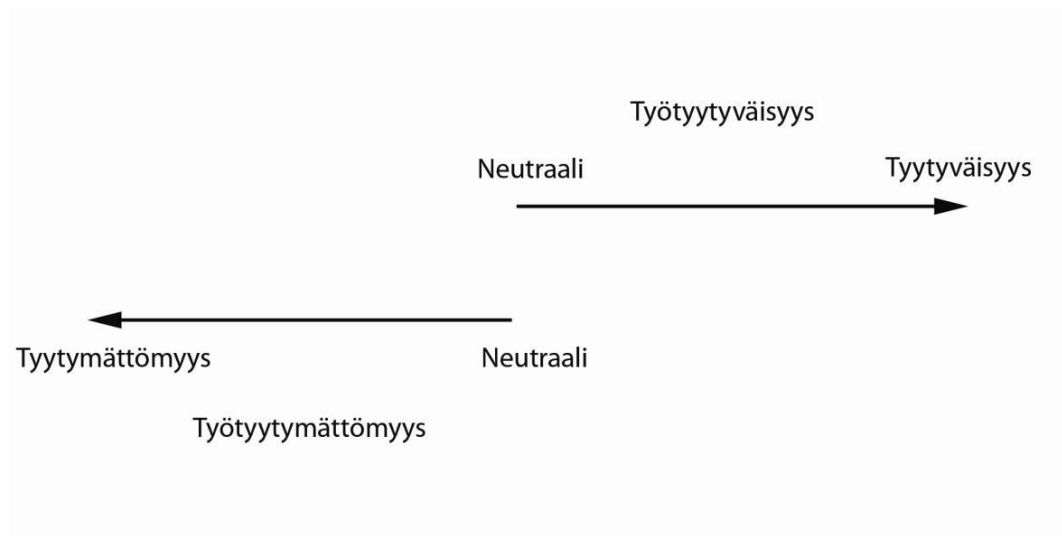
Osa työntekijöistä sitoo itsensä työnantajaan vain taloudellisten syiden takia. Mahdollisimman hyvä toimeentulo täyttää perustarpeiden lisäksi myös muita henkilön tavoittelemia asioita. Urasidonnaisuus, tarkoittaa henkilön kannalta mahdollisimman mielekkään ja itseään kehittävän uran tavoittelemista. Oman ammatin ja ammatillisen kasvun tavoittelu pitää sisällään työntekijän tarpeen, olla työssään pätevä sekä ammattitaitoinen. (Lampikoski 2005, 40–42.)

Henkilöstön sitouttaminen lisää yrityksen henkilöresursseistaan saamia etuja. Rekrytointi ja perehdytyskulut pysyvät pieninä, kun henkilöstö sitoutuu työhönsä. Yrityksen on myös helpompaa suorittaa uusia rekrytointeja, kun se pystyy osoittamaan, että henkilöstö viihtyy yrityksessä. Henkilöstön sitoutumisen myötä myös työhön liittyvät tiedot ja taidot sekä laaja-alainen työnkuvan hallinta pysyvät työnantajan käytössä, eivätkä aiheuta yrityksessä mahdollista laadun tai suorituskyvyn laskua. Työssään viihtyvät ja työnsä osaavat ammattilaiset osaavat myös tuoda julki työhönsä liittyviä kehitysehdotuksia ja aiheuttavat vähemmän asiakaspalautteita. (Lampikoski 2005, 12–13.)

3 Herzbergin kaksifaktoriteoria

3.1 Työtyytyväisyysteoria

Yhdysvalloissa 1950-luvulla Frederik Herzberg alkoi tutkimaan työhön liittyviä motivaatiotekijöitä. Hän pyrki tutkimuksissaan selvittämään, mikä teki heistä tyytyväisiä ja tyytymättömiä työssään. Tämän työn pohjalta syntyi yksi käytetyimmistä työtyytyväisyysteorioista, Herzbergin kaksifaktoriteoria.



Kuvio 10. Herzbergin työtyytyväisyysteoria

Motivaatiotekijät tavallisesti lisäävät työntekijän työtyytyväisyyttä eivätkä ei-työtyytyväisyyttä. Motivaatioteorian eri osatekijät liittyvät itse työhön ja työntekijän tarpeeseen saada toteuttaa itseään työssä. (Lämsä & Hautala 2004, 84.)

Työntekijän työtä kohtaan tuntema työtyytyväisyys ja motivoituneisuus johtuvat motivaatiotekijöistä. Niiden perustana on ihmisen luonnollinen tarve kehittyä ja saavuttaa itselleen asettamansa tavoitteet. (Herzberg, 2003) Varsinainen työ ja työn sisältö ovat yhteydessä motivaatiotekijöihin, kun taas tyytymättömyyttä aiheuttavat hygieniatekijät linkittyvät useimmiten työolosuhteisiin ja -ympäristöön, esimerkiksi koettuun epäoikeudenmukaisuuteen. Motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi tunnustus hyvin tehdystä työstä, mielenkiintoiset työtehtävät, vastuu, henkilökohtainen kehittyminen ja kasvu sekä asetettuihin tavoitteisiin pääseminen. (Herzberg, 2003) Motivaatiotekijöistä lisää luvussa 3.1.

Herzbergin kaksifaktoriteoria tunnetaan myös nimellä motivaatiohygieniateoria. Teorian mukaan, motivaatio koostuu kahdesta tekijästä; tyytymättömyyttä aiheuttavista sekä tyytyväisyyttä tuottavista tekijöistä, jotka eivät ole toisistaan riippuvaisia (kuvattu kuviossa 9). Työtyytymättömyyttä aiheuttavat hygieniatekijät ovat eri osatekijöitä kuin työtyytyväisyyttä

aiheuttavat motivaatiotekijät. Työntekijän kokiessa tyytymättömyyttä, hygieniatekijät ovat huonolla tasolla, kun taas motivaatiotekijät saavat työntekijän kokemaan itsensä motivoituneeksi ja tyytyväiseksi. (Herzberg ja muut, 1959, 113–115.) Hygieniatekijöitä ovat muun muassa palkka, esimiestyö sekä työpaikalla noudatettavat säännöt. Herzbergin mukaan hygieniatekijöiden ollessa matalalla, se näkyy tyytymättömyytenä, mutta vaikka ne olisivat hyvällä tasolla niin se ei silti kasvattaisi tyytyväisyyttä. (Herzberg, 2003). Hygieniasyistä lisää luvussa 3.2.



Kuvio 11. Motivaatio- ja hygieniatekijät

3.2 Herzbergin motivaatiotekijät

Työntekijän palkan ollessa suhteessa työhön hyvä, niin aineettomien motivaattorien merkitys kasvaa. Näin ollen palkan noustessa sen merkitys suhteessa muihin aineettomiin tekijöihin laskee. (Kauhanen 2009, 135) Sillä on eroa, työskenteleekö ihminen pelkästään taloudellisten syiden vuoksi vaiko nojaten omaan sisäiseen haluunsa työskennellä. Ulkoisella palkkiolla sekä sisäänrakennetulla motivaatiolla voidaan kuitenkin tukea yksilön kehittymistä, antamalla arvoa työntekijän loppuun saattamille työtehtäville. (Ruohotie, Honka 2002, 7.)

Työn sisältö

Itsenäinen ja tekijäänsä haastava työ, ovat työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä nostavia tekijöitä. Työntekijän kokiessa työnsä sopivan haastavaksi, haastavuus kasvattaa tekijän luovuutta sekä lisää työtä kohtaan koettua motivaatiota, joka puolestaan lisää työntekijän sitoutumisen astetta työnantajaa kohtaan. (Lampikoski 2005, 202). Työssä turhautumiseen vaikuttaa yleensä kaksi eri tekijää; jos työ ei tarjoa henkilön koulutukseen ja kokemukseen liittyen riittäviä haasteita tai jos työntekijä kokee työkuorman liian suureksi, esimerkiksi johdettujen työn organisoinnista tai resurssipulasta johtuen. (Järvinen 1998, 20.) Organisaatioissa tulisikin keskittyä löytämään tapoja, joissa keskitytään aktiivisesti yrityksen ydintehtävään ja henkilöstön kehittämiseen sen sitouttamiseksi paremmin yritykseen (Ulrich 2007, 281.)

Innostavat työtehtävät vaativat tekijältään monipuolista osaamista ja ovat sisällöltään haastavia, edellyttäen toisinaan ammatillisen osaamisen viemistä äärirajoilleen. Työtehtävät eivät saa olla tekijälleen liian yksinkertaisia tai päinvastoin, liian vaativia. Työntekijän kokiessa, että hän voi suorittaa työtehtäviään itsenäisesti, sekä että häntä kuullaan mahdollisissa omaa työtään koskevissa päätöksissä, ovat omiaan luomaan lisämotivaatiota työtä kohtaan. Työn ominaispiirteet vaikuttavat tekijöiden työtyytyväisyyteen, työsuorituksiin, mahdollisiin sairaspotumisiin sekä sitoutumiseen. Näihin panostettaessa, voidaan myös työnantajan näkökulmasta panostaa työn tehokkuuteen. (Ruohotie, Honka 2002, 144–145 ja 201.)

Itse työntekemiseen vaikuttavat eniten työnkuvan tarjoamat haasteet sekä asetetut tavoitteet. Liian vaikeat työtehtävät ovat omiaan laskemaan työntekijän kokemaa motivoituneisuutta työtä kohtaan. Parhaimman vasteen tarjoavat kohtuullisen haastavat työtehtävät, joiden kohdalla työntekijällä on luottamus kykyihinsä suoriutua hänelle asetetuista tavoitteista. Nämä kohtuullisen haastavatkin tehtävät edellyttävät tekijältään sitoutumista, jotta voitaisiin saavuttaa erinomaisia tuloksia. Suoriutuminen yleensä huononee, jos vaativuustason noustessa sitoutumisen taso laskee. (Ruohotie, Honka 2002, 29–31.)

Työn vastuullisuus

Ihmisillä on luontainen tarve toimia niin, että he kokevat itse pystyvänsä vaikuttamaan ja ohjaamaan omaa toimintaansa. Työssä koettu vastuu ja itsenäisyys lisäävät työn tuomaa tyytyväisyyttä sekä työniloa. Usein pienet ja organisaatiotasolla jopa vähäpätöisiksi koetut seikat aiheuttavat eniten kitkaa, kun työntekijät kokevat itsemääräämisoikeuksiansa tulleen vähätellyiksi. (Järvinen 1998. 22–24) Motivoituneisuus, lisääntynyt jaksaminen, parantuneet tulokset sekä kannusteet ovat tulosta työn hallinnan tunteesta. Päinvastaiset, voimattomuus, kyvyttömyyden tunne sekä pätemättömyys ovat seurausta, jos henkilö ei koe

voivansa vaikuttamaan työhönsä. Kielteisten tunteiden lisääntyessä, näkyy tämä myös työn suoritteessa. (Kiviranta 2010, 80.)

Työntekijöiden kokiessa, ettei heidän työssä suoriutumiseensa luoteta, eikä heille anneta sitä vastuuta, joka heille kokemuksensa pohjalta kuuluu, niin he kokevat tämän ammatti-osaamisensa ja merkityksensä laskuna. (Kiviranta 2010, 61) Työilmapiiri, joka mahdollistaa ja rohkaisee työntekijää ammatilliseen ja henkiseen kasvuun sekä jossa on kanavia, joilla vaikuttaa omaan työtään koskeviin ratkaisuihin, lisäävät työstä koettua työniloa. Työntekijän itsenäisyys ja osallistamisen tunteen lisääminen työpaikoilla tehtyihin päätöksiin, eivät ole pois esimiestyön direktio-oikeudesta. Kontrolloivan esimiestyön sijaan, tulisi keskittyä palautekulttuurin vahvistamiseen sekä henkilökohtaisten tavoitteiden asetteluun. Osallistavampi johtamistapa ei kuitenkaan yksistään toimi, jos henkilöstöllä ei ole tarvittavaa tietopohjaa tai halua päätöksenteko prosessiin osallistumisesta. (Ruohotie, Honka 2002, 133–134.)

Yhtenä perinteisimmistä johtamistieteen esimerkeistä, on käytetty tutkimusta liukuhihnalla työskentelevistä henkilöistä. Yrityksen johto epäili, jos työntekijöiden annetaan itse vaikuttaa kulkevan hihnan nopeuteen, että tämä laskisi työnsuoritteita sekä näin ollen myös vaikuttaisi itse tuotannon määriin. Tutkimuksen lopputulema oli kuitenkin se, että työntekijöiden saadessa itse vaikuttaa linjan kulkunopeuteen, se lisäsi heidän tehokkuuttaan. (Ulrich 2007, 170.) Työntekijän päästessä itse vaikuttamaan hänelle asetettaviin tavoitteisiin, niin mahdollisuus tavoitteisiin pääsemiseen ja ennen kaikkea hyväksymiseen kasvaa. Tavoitteiden ollessa realistisia, voi työntekijä saada sisäisiä palkkioita tavoitteisiin pääsemisestä. (Ruohotie, Honka 200, 138.) Tavoitteiden tai työtaakan ollessa liian suuria, usko omaan suoriutumiseen laskee ja työnilon tunne vähenee. Pitkällä jännteellä tämä saattaa vaikuttaa työntekijän tahtoon sitoutua ja antaa täysimääräinen työpanoksensa työnantajalle. (Kiviranta 2010, 31.)

Palaute ja arvostus

Valtaosa työelämässä annetuista palautteista on korjaavia, joten vallitsevaksi käytännöksi on muodostunut, että palautteen saamatta jättäminen on jo positiivinen palaute. Asioiden sujuessa mallikkaasti jää palaute usein antamatta. Kuitenkin jokainen työntekijä tarvitsee hyväksyvää ja ammattiminää vahvistavaa suhtautumista toimiessaan jäsenenä työyhteisössä. (Järvinen 1998, 26–27.) Korjaavan palautteen ollessa voimakasta, mutta kuitenkin perusteltua on siihen tutkimusten mukaan suhtauduttu myönteisesti (Ruohotie, Honka 2002, 73.) Palautteen antaminen yksittäisille työntekijöille sekä työryhmille on yksi tärkeimmistä esimies tehtävistä. Työntekijän jäädessä täysin vaille palautetta, koetaan se usein väheksyntänä ja epäkunnioittavana. Hänen työstään ja työstä suoriutumisestaan ei olla

kiinnostuneita. Jokainen työntekijä tehtävästä riippumatta, kaipaa työstään positiivista palautetta. (Järvinen 1998, 26–27.)

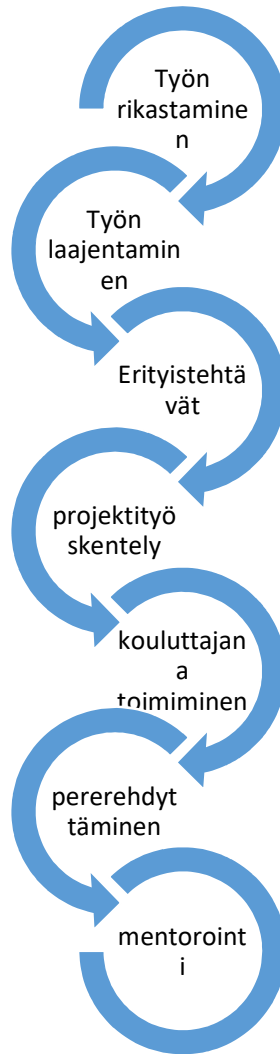
Herzbergin motivaatiotekijöistä yksi tärkeimmistä organisaatioon sitouttavista tekijöistä on palautteen ja arvostuksen saaminen työnjohdolta. Palautteen ja arvostuksen saaminen, tukevat työntekijöiden itseluottamusta ja itsekunnioitusta. Tämä myös antaa organisaatiosta kuvan, jossa jokaista työntekijää ja työtehtävää arvostetaan. (Lampikoski 2005, 246.) Säännöllisesti järjestettävät tavoitekeskustelut ja eri ryhmien väliset kokoukset mahdollistavat aidon keskustelun organisaation ensisijaisista asioista. Tämä mahdollistaa säännöllisen palautteen antamisen ja myös helpottaa kokonaiskuvan luomisessa, jossa jokaisen työntekijän panosta osataan arvostaa. (Järvinen 1998, 47–49.)

Ammatillinen kasvu

Henkilöstön kehittäminen tulisi ulottaa kaikkiin organisaation ammattiryhmiin, sillä se vaikuttaa lisäävästi motivaatioon ja työn tuottavuuteen. Tämän henkilöstön kehittämisen ei tulisi olla vain keskittymistä ammatinhallinnassa havaittuihin korjaaviin toimiin, vaan myös tulevaan aikaan tähtäävää. Henkilökohtaisen kasvun tulisi olla kehittämisen ensisijaisena tavoitteena, eikä niinkään keskittyminen yksilökohtaiseen urapolkuun kohti mahdollisia asiantuntija tai esimiestehtäviä. Koulutuksen lisäksi, myös kehityskeskustelut, arvioinnit, opastukset ja neuvonnat ovat osa ammatillista kasvua. (Ruohotie, Honka 2002, 174–175.) Erilaiset kehitys- ja tavoitekeskustelut ovat tärkeä työkalu ammatillisessa kehittämisessä, joilla voidaan yksilötasolla määritellä pitkälle tulevaisuuteen sijoittuvia tavoitteita. (Juvonen ym. 2005, 59.)

Vastuu omasta kehittämisestä ja työkyvyn ylläpidosta on työntekijällä itsellään, mutta esimiehen ja organisaation vastuulla on työntekijän kehittymistä ohjaava osaamisen- ja työkyvyn ohjelma, jota aika ajoin päivitetään. Ammatillinen kehittämistyö eivät kuitenkaan saa olla sidottuna pelkkiin koulutuksiin ja kurssituksiin, vaan myös työn teon ohessa oppiminen on hyvä keino laajentaa ja syventää omaa osaamistaan. (Ruohotie, Honka 2002, 164 ja 167–169.)

Erilaisia tapoja kehittää henkilöstöä työpaikalla ovat Juhani Kauhasen mukaan mm. seuraavat:



Kuvio 12. Henkilöstön kehittämisen keinoja (Kauhanen 2009, 155.)

Kauhasen mukaan isoimpina syinä irtisanoutumisiin ovat johtaminen ja heikot organisaation puolesta määritellyt ammatillisen kehittymisen polut. Ammatillisen kasvun tulisi pitää sisällään ennen kaikkea mahdollisuus horisontaaliseen kehittymiseen. Mahdollisuus sisäiseen urakiertoon, luo joustavuutta sekä lisää sitoutumista organisaatioon, sisältäen myös tietämyksen pysymisen organisaation sisällä. (Kauhanen 2009, 65 ja 136 ja 139.)

3.3 Herzbergin hygieniatekijät

Sitouttamisen kannalta olisi olennaista vaikuttaa seikkoihin, jotka tyypillisesti aiheuttavat tyytymättömyyttä. Muun muassa huono yrityskulttuuri, työvuorojärjestelyt, ylityöt, työpaikan olosuhteet ja ristiriidat työpaikan sisällä. Muita tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä ovat riittämätön tuki käytössä oleviin järjestelmiin, epätasainen ja laaduton esimiestoiminta, mahdolliset epäkohdat palkkauksessa ja / tai uralla etenemisessä. (Lampikoski 2005, 207.)

Ammatillisen kehittymisen myötä työntekijän tehokkuus usein kasvaa ja samalla myös hänen odotuksensa työnantajaa kohtaan kasvavat. Siksi hyviksi ja tehokkaaksi tiedetyillä työntekijöillä on isompi mahdollisuus kokea turhautumista ja tyytymättömyyttä. Voikin olla, että vaikka vähemmät tehokkaat työntekijät ovat tyytyväisiä, niin hyvät ja tehokkaat työntekijät kokevat olevansa tyytymättömiä. (Ruohotie, Honka 2002, 203.)

Työpaikan ilmapiiri ja työolot

Työntekijän kokiessa työilmapiirin turvalliseksi ja kannustavaksi, hän sitoutuu paremmin organisaatioon ja saattaa jopa kokea organisaatioon kohdistuvan arvostelun häneen itseensä kohdistuvana loukkauksena. Syitä hyvään ja toimivaan työilmapiiriin on monia ja niitä kaikkia on vaikea yksilöidä, mutta ennen kaikkea siihen vaikuttavat organisaation johdon ja henkilöstön käyttäytyminen ja eri menettelytavat. Se että henkilöstö ei pääse vaikuttamaan omaa työtään koskevaan päätöksentekoon, he kokevat palautteenannon riittämättömänä tai epäselkeät työnkuvat voivat olla omiaan laskemaan hyvää työilmapiiriä. (Ruohotie, Honka 2002, 119–21.)

Työyhteisössä ilmi tulleisiin ristiriitatilanteisiin puuttumisessa vastuu on aina esimiehillä ja organisaation toimivalla johdolla. Epäkohtiin tulisi puuttua mahdollisimman nopeasti ennen kuin ne ehtivät kroonistua. Työilmapiiri on näkymätön, mutta silti helposti havaittava asia. Työilmapiiri saattaa olla myönteinen ja innostunut tai toisaalta sen vastakohta, kielteinen ja turhautunut. Organisaatio kulttuuri henkilöityy tavallisesti ylimpään johtoon, jotka vastaavat toimintailmapiirin luomisesta yritykseen. (Järvinen 1998, 59–61.)

Oikeudenmukainen töiden jakautuminen edellyttää ennalta määriteltyä työnjakoa ja pelisääntöjä. Ilman näitä, yksi työntekijä saattaa yli työllistyä ja toinen taas saattaa olla alityöllistetty. Tätä työn ja taakan jakoa täytyy tietyn ajoin tarkastella jo organisaatiokulttuurin luojittamisen vuoksi. (Järvinen 1998, 55–56.)

Sisäisen viestinnän perimmäisenä tarkoituksena on pitää organisaation henkilöstö tietoisena sisäisistä asioista, vahvistaa henkilöstön yhteenkuuluvuutta ja edistää toiminnan tuottavuutta. Sisäinen viestintä on osa työilmapiiriä ja sen muodostumista. Olisi tärkeää, että organisaatiossa viestittäisiin ensin tai mahdollisimman saman aikaisesti koko henkilöstölle kuin organisaation ulkopuolelle. (Kauhanen 2009, 174–176.)

Palkkaus

Rahan kyky tyydyttää erilaisia tarpeita luo pohjaa palkan kannustavuudelle. Itsensä toteuttamista ei kuitenkaan rahalla ole helppo tyydyttää. Varallisuuden lisääntyessä, rahan kannustavuus pienenee eli voidaankin sanoa, että mitä enemmän henkilö saa palkkaa niin sitä

pienempi merkitys rahalla hänelle on. Henkilöt keillä on voimakas vietti suorittaa, niin heidän kohdallaan ei palkan nousu välttämättä motivoisi työskentelemään yhtään totuttua enempää, mutta he kylläkin odottaisivat saavansa tehdystä työstä ja työn tuloksista muuta tunnustusta. Henkilöt keillä vastaavasti on matalampi tarve suorittaa, saattavat tehdä lujastikin töitä rahapalkkion eteen. (Ruohotie, Honka 2002, 57–58.)

Henkilön käsitys oman työnsä vaativuudesta sekä siihen annetusta työpanoksesta vaikuttavat halutun palkan määrään. Halutun ja saadun palkan välinen ero syynä palkkatyytymättömyyteen. Yritys vaikuttaa palkkoihinsa tyytymättömien henkilöiden työmotivaatioon eivät yleensä kovin helposti onnistu. Henkilöstön saadessa määrällisesti samankaltaisen palkan korotuksen ei tarkoita, että kuitenkaan kaikki olisivat tyytyväisiä siihen. (Ruohotie, Honka 2002, 59–60.) Arvoasema voi näkyä myös muuna kuin palkkana esim. tehtävän nimike, vallan ulkoiset tunnusmerkit, alaisten lukumäärä, työhuoneen koko ja sijainti etc. Osa henkilöstöstä saattaa suhtautua näihin ns. muihin arvoaseman mukana tulleisiin asioihin niin, että olisi valmis luopumaan palkankorotuksesta saadakseen jonkun edellä listatuista itselleen. (Kauhanen 2009, 137–138.)

Henkilöstö ja vuorovaikutus

Ihanne tilanteessa ryhmä pystyy suoriutumaan sellaisesta tehtävästä tai työstä, josta ryhmän henkilöt eivät yksistään suoriutuisi. Nykyaikana työtä tehdään koko ajan enenevässä määrin erityyppisissä tiimeissä ja projekteissa. Ei riitä, että itse suoriutuu omasta tehtävästään, vaan ryhmän jokaisen jäsenen tulee tuntee vastuunsa koko ryhmän suoriutumisesta. Ryhmäksi muodostuminen vaatii henkilöstöltä kuin myös esimiehiltä hyviä vuorovaikutustaitoja. Ryhmässä voi yksittäisen työntekijän asenne tai toiminta laskea koko ryhmän tulosta, jos kyseinen henkilö toimii esimiestehtävässä niin vaikutukset ovat sitä suuremmat. (Järvinen 1998, 30 ja 89.)

Työyhteisössä tapahtuvan vuorovaikutuksen tulisi olla suoraa ja tiedoiltaan luotettavaa (Järvinen 1998, 56.) Vuorovaikutustilanteissa esimiehen rooli nousee taas esille, kyky puuttua vaikeisiin aiheisiin ja ottaa vastaan kärkeästäkin palautetta vahvistavat työyhteisöä ja sen luottamusta johtoa kohtaan. Luottamuksellisen tilan vallitessa työyhteisössä, entistä useampi rohkaistuu avoimeen vuorovaikutukseen. (Järvinen 1998, 64.)

Esimiestyö

Tulevaisuuden esimiestyö ja johtaminen tulee perustumaan ryhmätyöskentelyyn ja vastuun jakamiseen, taakse on jäämässä aika, jolloin yksi henkilö omalla vaikutusvallallaan johtaa koko toimintaa määräyksillään (Ulrich 2007, 34.) Työpaikalla esimiesten ja johtajien

tehtävänä on vastata työntekemisen raamituksesta ja mahdollistamisesta. Esimiestyöllä johdetaan sekä asioita että ihmisiä, eikä näitä asioita pitäisi vastakkain asetella. (Järvinen 1998, 45 ja 60.)

Hyvin ja ahkerasti tehtävänsä suorittava henkilö ei välttämättä henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan sovellu esimiestehtäviin. Esimies- tai johtotehtävissä toimivalla pitäisi olla työyhteisön kannalta asianmukaiset arvot, mielipiteet ja sopivuus sen lisäksi, että hän täyttää tehtävän vaatiman pätevyyden. Hakukelpoisuuden täyttävä, mutta persoonallisuudeltaan ja menettelytavoiltaan soveltumaton henkilö saattaa aiheuttaa suurta haittaa yrityksen ilmapiiriin ja omalta osaltaan vähentää henkilöstön sitoutumista organisaatioon. (Lampikoski 2005, 142 ja 195.)

Esimiehen tulisi osata tulla toimeen erilaisten yksilöiden kanssa sekä pystyä huomioimaan heidän erityyppiset motiivinsa työn tekemiseen, jotta hän pystyisi paremmin heitä motivoimaan ja innostamaan työhön. Esimies rakentaa ja vaikuttaa omalla esimerkillään organisaation vuorovaikutussuhteisiin sekä auttaa ratkomaan niistä johtuvia ristiriitatilanteita. Esimiehen tulisi olla myös esimerkkinä ja ohjaajana organisaation sisällä. (Kiviranta 2010, 35–38 ja 62.) Esimiehen tulisi johtaa aktivoivalla ja valmentavalla otteella, niin että hän mahdollistaisi jokaiselle työntekijälle mahdollisuuden tavoitella omia rajojaan ammatillisen kehittymisen saralla. (Ruohotie, Honka 2002, 131.)

Työelämän ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittaminen

Työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittaminen aiheuttaa nykyään enemmän stressiä kuin aiemmin. Etenkin lapsiperheissä, työvuorojen pituus sekä työ- ja vapaa-ajan sekoittuminen aiheuttavat ongelmia. Erilaiset työelämän joustot koskien niin työvuorojen pituutta kuin myös osa-aikatyötä antavat mahdollisuuksia parempaan ajanhallintaan koskien vaikkapa esim. opiskelua tai perhe-elämää. (Hyppänen 2007, 166.) Työvuorot, jotka on suunniteltu ergonomisesti, tukevat työntekijän hyvinvointia ja työssä jaksamista sekä edistävät terveyttä. Työntekijällä jäädessä enemmän aikaa sosiaaliselle elämälle, on tämä myös osaltaan parantamassa henkilön työssä jaksamista. (Kähkönen ym, 2012, 19.)

Tutkimusten mukaan vuorotyö ei sinällään ole yhteydessä koettuun stressiin, Henkilöt jotka pystyvät vaikuttamaan omiin työaikoihinsa, kokevat itsensä enemmän hyvinvoiviksi ja vähemmän stressaantuneiksi. (Viitala 2007, 92.) Työaikalaki on säädetty suojelemaan työntekijää ja luomaan raamit työvuorosuunnittelulle, eikä tästä laista voida poiketa. Vuorokausilepo, keskimääräinen viikkotyöaika, yötyö ja vuosiloma ovat määriteltä työaikalaisissa. Lisäksi eri aloja koskevat työehtosopimukset vaikuttavat työnantajaa sitovasti vuorojen suunnitteluun. (Hakola ym. 2007, 12–15.) Lailla on myös erikseen määriteltä työturvallisuus ja

työterveyslaki, jotka myös vaikuttavat työvuorosuunnitteluun. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 13.)

3.4 Kritiikki

Herzbergin teoriaan kohdistuva kritiikki, kohdistuu niin sen ikään kuin myös kohderyhmään, amerikkalaiset työntekijät. (Kauhanen 2009, 113.) Kuin myös siinä käytettyihin tutkimusmenetelmiin sekä siihen voidaanko työtyytyväisyyttä ja työtyytymättömyyttä pitää omina eri sektoreinaan vai kuvaavatko vastaukset vain sektoreiden äärilaidat. (Kanungo & Hartwick, 1987, 751–753.)

Työelämässä muutosten tuomat erot henkilöiden työelämää kohtaan kokemiin arvoihin sekä motivaatio tekijöihin, ovat muuttuneet niin ajan kuin myös sosiaalisen murroksen myötä. Myöskin suomalainen yrityskulttuuri eroaa Herzbergin alun perin käyttämästä kohderyhmästä. (Kauhanen 2006, 108–109.) Ihmisten saavuttaessa menestystä ja onnistumisia työelämässä, he kokevat sen usein omina ansioinaan, kun taas mahdolliset epäonnistumiset luetaan organisaation luonteesta tai olosuhteista johtuviksi. (Robbins ym 2010, 72)

4 Kyselytutkimus hätäkeskuspäivystäjille

4.1 Tutkimuskysely

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin Webropol oy:n internetpohjaisella kyselylomakkeella. Hätäkeskuslaitoksella on Webropol-ohjelmistoon lisenssi ja ohjelma itsessään oli työn tekijälle entuudestaan tuttu. Webropol oli kvantitatiiviseen tutkimukseen monipuolinen sekä helppokäyttöinen järjestelmä.

Kyselylomake sisälsi monivalinta-, arvo-, matriisi- sekä avoimia kysymyksiä. Tutkimussuunnitelmaa tehdessä oli oletettavaa, että osa haastateltavista työntekijöistä haluaa kertoa vapaammin omia näkemyksiään, kuin mitä pelkät monivalintakysymykset mahdollistavat. Kysymyspattereiden loppuun lisättiin avoimet kysymykset, jotta vastaajat saisivat mahdollisuuden kertoa mielipiteistään monisanaisemmin. Kyselylomakkeen analysointi tehtiin, kuitenkin monivalintakysymysten pohjalta, avointen kysymysten tuottaessa arvokasta lisäarvoa kyselylle.

Tutkimuskyselyssä ei annettu vastaajien käytettäväksi vaihtoehtoja ”en tiedä” tai ” en osaa sanoa” ym. Kyselyn kysymysten koskiessa vastaajien henkilökohtaisia arvoja sekä mielipiteitä, niin oli oletettavaa, että vastaajilla on tarvittavat tiedot päätöksen tekemiseen. Haastattelumenetelmää käyttäen, olisi saatu esitettyä vielä lisää tarkentavia lisäkysymyksiä, jotka olisivat mahdollisesti avanneet lisää vastaajien näkemyksiä tutkittavasta aiheesta.

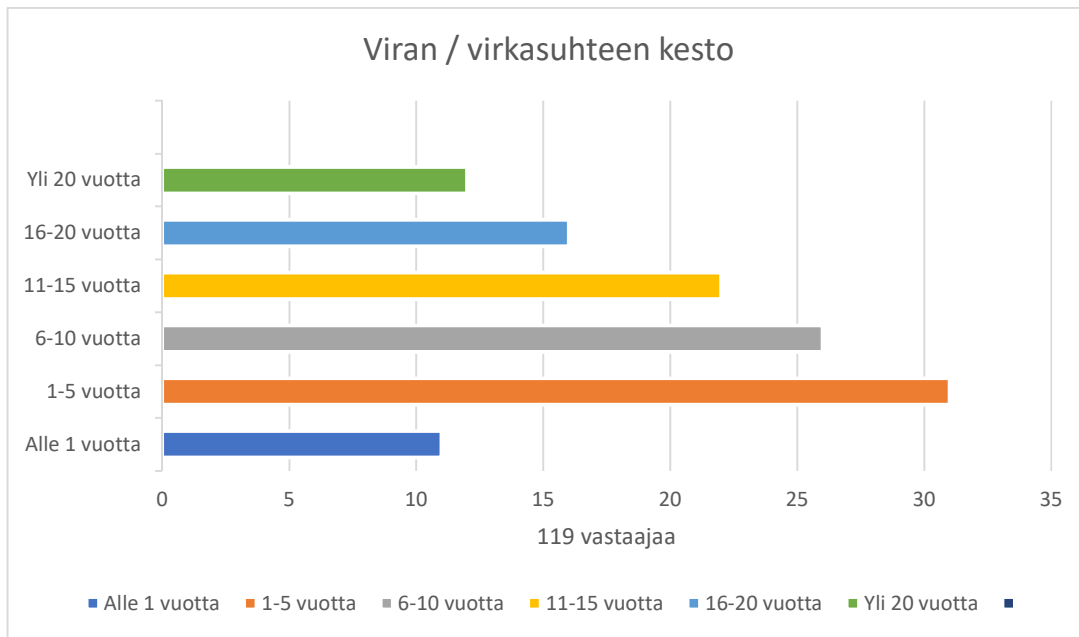
Tämän tutkimuksen kohdejoukkona olivat operatiivista työtä tekevät hätäkeskuspäivystäjät, kaikissa kuudessa hätäkeskuksessa. Hätäkeskuspäivystäjät muodostavat lukumäärältään suurimman henkilöstöjoukon hätäkeskuslaitoksessa työskentelevistä ihmisistä. Kyselytutkimus lähetettiin kaikille operatiivista työtä tekeville, mutta kyselyn saate sähköpostissa tuotiin julki kohderyhmä, joiden vastauksia toivottiin.

Kyselyn takarajaan, 17.10.2021 mennessä vastauksia tuli 119 kappaletta, vastausprosentiksi muodostui 25 %.

4.2 Taustamuuttujat

Kyselyyn vastaajia oli kaiken kaikkiaan 119, joista naisia 79 kappaletta, miehiä 36 kappaletta ja 4 ei tahtonut tuoda sukupuoltaan julki. Vastaajista suurin osa oli iältään 31–60-vuotiaita, suurimpana vastausryhmänä 41–50-vuotiaat, joita oli yhteensä 31,1 % vastaajista.

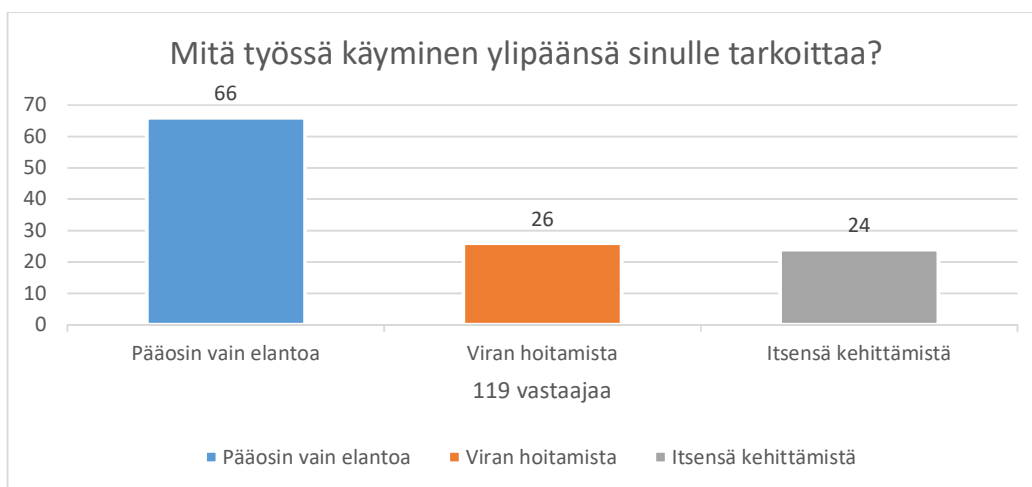
Vastaajista suurin ryhmä 26 % viran tai virkasuhteen kesto on ollut 1–5 vuotta ja yli 20 vuotta työskennelleitä vastaajia oli 12 kappaletta eli 10,2 % kaikista vastaajista.



Kuvio 13. Viran ja virkasuhteen kesto (119 vastaajaa)

Kukaan kyselyyn vastaajista ei toiminut osa-aikaisena tai viransijaisena. Valta-osa vastaajista 88 % oli kyselyn hetkellä nimitettynä vakituisen virkaan ja 12 % toimi määräaikaisessa virassa.

Kysyttäessä mitä työssä käyminen ylipäänsä sinulle tarkoittaa, 57 % arvotti tärkeimmäksi elannon hankkimisen, viran hoitamisen saadessa 22 % ja itsensä kehittämisen 21 %. ”Jotain muuta, mitä?” -vaihtoehdossa usea vastaaja toi esille työn yhteiskunnallisen merkittävyyden sekä auttamisen halun, *Olemista osana yhteiskuntaa ja saamieni mahdollisuuksien sekä koulutuksen arvostamista*. Lisäksi työn mielenkiintoisuus nousi esille useamman vastaajan toimesta.



Kuvio 14. Mitä työssä käyminen ylipäänsä sinulle tarkoittaa? (119 vastaajaa)

5 Kyselytutkimuksen tulokset

5.1 Motivaatiotekijät

Matriisikysymysten avulla oli tarkoitus selvittää hätäkeskuspäivystäjien kokemaa työtyytyväisyyttä ja / tai työtyytymättömyyttä. Kursivoidulla kirjoitettu osuus pitää sisällään vastauksia avoimiin kysymyksiin. Tutkimuksen apuna käytetty kysely saatekirjeineen on luettavissa työn lopussa, erillisinä liitteinä (liite1).

Työtyytyväisyyttä arvioidessa oli tärkeää myös selvittää, mitä asioita vastaajat ylipäänsä arvostavat työelämässä. Tämän lisäksi kartoitettiin näiden aihekokonaisuuksien toteutumista vastaajien nykyisessä työtehtävässä.

Vastausvaihtoehdot olivat pisteytetty ennalta: kuinka tärkeää yleisesti työelämässä 1 Erittäin tärkeää, 2 Melko tärkeää, 3 Ei kovinkaan tärkeää, 4 Ei lainkaan tärkeää, ja kuinka tyytyväinen tällä työpaikalla 1 Erittäin tyytyväinen, 2 Melko tyytyväinen, 3 Melko tyytymätön, 4 Erittäin tyytymätön. Pisteytyksen perusteella vaihtoehdoille on laskettu keskiarvot, joiden perusteella niitä tulkitaan sekä verrataan keskenään. Kyselytutkimuksessa on käytetty Herzbergin kaksifaktoriteorian hygienia- sekä motivaatiotekijöitä mittaavia kysymyksiä.

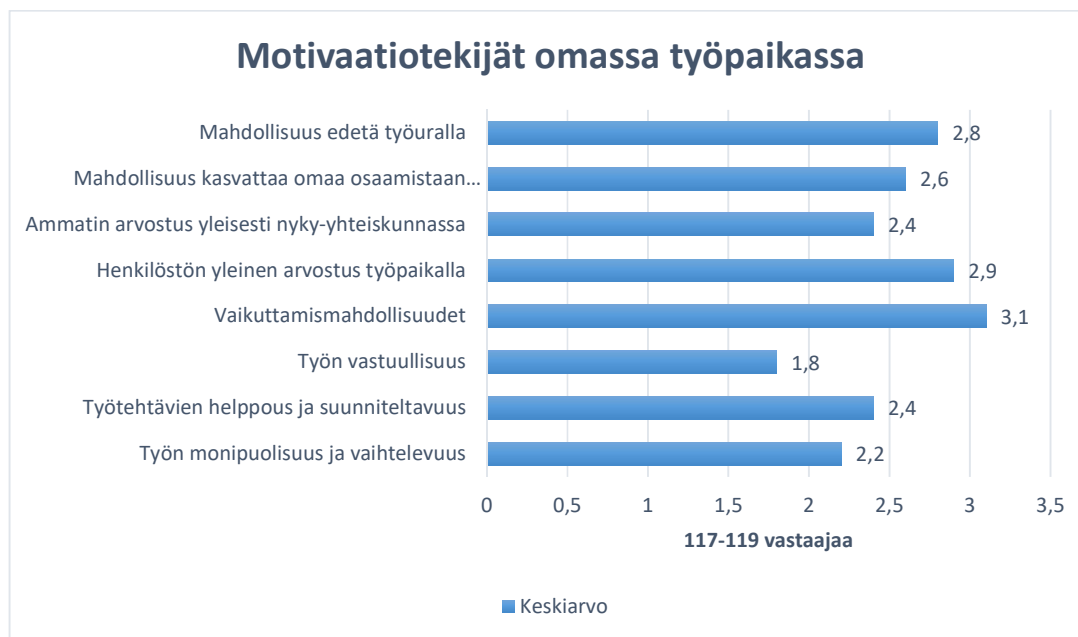


Kuvio 15. Motivaatiotekijät yleisesti työelämässä (117-119 vastaajaa)

Kolme tärkeimmäksi arvioitua asiaa yleisesti työelämässä olivat "Henkilöstön yleinen arvostus työpaikalla" (1,2), "Mahdollisuus kasvattaa omaa osaamistaan työyhteisön sisällä"

(1,57) ja ”Vaihteleva ja monipuolinen työnkuva” (1,605). ”Henkilöstön yleinen arvostus työpaikalla” oli myös kaikista tekijöistä tärkein, kun otetaan huomioon sekä motivaatio- että hygientehtäviä mittaavat tekijät kaikkiaan.

Kolme vähiten tärkeää kohtaa olivat ”Helpot työtehtävät, jotka ovat mahdollisimman ennalta määrättyjä” (3,0), ”Mahdollisuus edetä työuralla” (1,9) ja ”Vastuunalainen työnkuva” (1,8).



Kuvio 16. Motivaatiotekijöiden toteutuminen omassa työpaikassa (117-119 vastaajaa)

Kolme tärkeintä toteutunutta asiaa nykyisessä työpaikassa olivat ”Työn vastuullisuus” (1,8), ”Työn monipuolisuus ja vaihtelevuus” (2,2) ja ”Työtehtävien helppous ja suunniteltavuus” (2,38). Helpot työtehtävät olivat arvostettu yleisesti työelämässä vähiten tärkeäksi kohdaksi.

Kolme huonoiten toteutunutta asiaa nykyisessä työpaikassa olivat ”Vaikuttamismahdollisuudet” (3,1), ”Henkilöstön yleinen arvostus työpaikalla” (2,9) ja ”Mahdollisuus edetä työuralla” (2,8).

Motivaatiotekijöistä tärkeimpänä työtyytyväisyyttä mitattava tekijänä koettiin ”Henkilöstön yleinen arvostus työpaikalla”, 79 % vastaajista piti tätä jopa erittäin tärkeänä asiana ja keskiarvon ollessa (1,2). Omassa työpaikassa ”Henkilöstön yleinen arvostus työpaikalla” toteutui (2,9) arvoisesti ollen mitattavista motivaatiotekijöistä toiseksi huonoin toteutuneita asioita arvioitaessa. *Olemme kuitenkin joukkueetovereita, emme vastapuolen pelaajia. Pelaamme siis samalla puolella ja salin huolet tulee ottaa huomioon vakavasti, ei väheksyen.*

Päivystäjät kokivat nykyisissä työtehtävissä ”Työn vastuullisuus” merkittävimpänä tyytyväisyyttä aiheuttavana asiana (1,8) keskiarvolla. Työelämässä ylipäänsä vastaajat arvottivat

"Vastuunalaisen työnkuvan" keskiarvolla (1,8). Tämä oli myös kohta, joka toteutui parhaiten nykyisessä työtehtävässä kuin myös mitä työelämältä ylipäänsä odotettiin.

"Vaikuttamismahdollisuudet" nousi esiin seikkana, jossa oli isoin ero yleisesti työelämässä (1,6) ja omassa työpaikassasi toteutumisen (3,1) välillä. Vaikuttamismahdollisuudet omassa työpaikassa koettiin kaikista mahdollisista motivaatiotekijöistä huonoiten toteutuneiksi. *Ei riitä, että lähiesimieheni kanssa meillä on avoin keskusteluyhteys, jos se jää vain siihen. Minkään asian kehittäminen tai eteenpäin vieminen ei tuota tulosta, eikä operatiivista henkilöstöä kuulla.*

5.2 Hygieniatekijät

Hygieniatekijöistä merkityksellisemmäksi seikaksi osoittautui "Työn ja vapaa-ajan sopusointuinen rinnakkaiselo" (1,285). Kyselyyn vastanneet arvioivat "Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen" onnistuneen arvolla (3,0).

Nykyinen työvuoromalli on huono. Elämää ei voi suunnitella runkokierron mukaisesti pitkälle tulevaisuuteen, vaan on elettävä 3-viikon lista kerrallaan.

Työtytyttömyys johtuu oman runkokierron rikkoutumisesta.

Kaksi muuta yleisesti työelämässä arvostettua piirrettä olivat "Avoin ja luottamuksellinen esimies-alaisuhde" (1,319) ja "Varma ja vakaa työnantaja" (1,34).

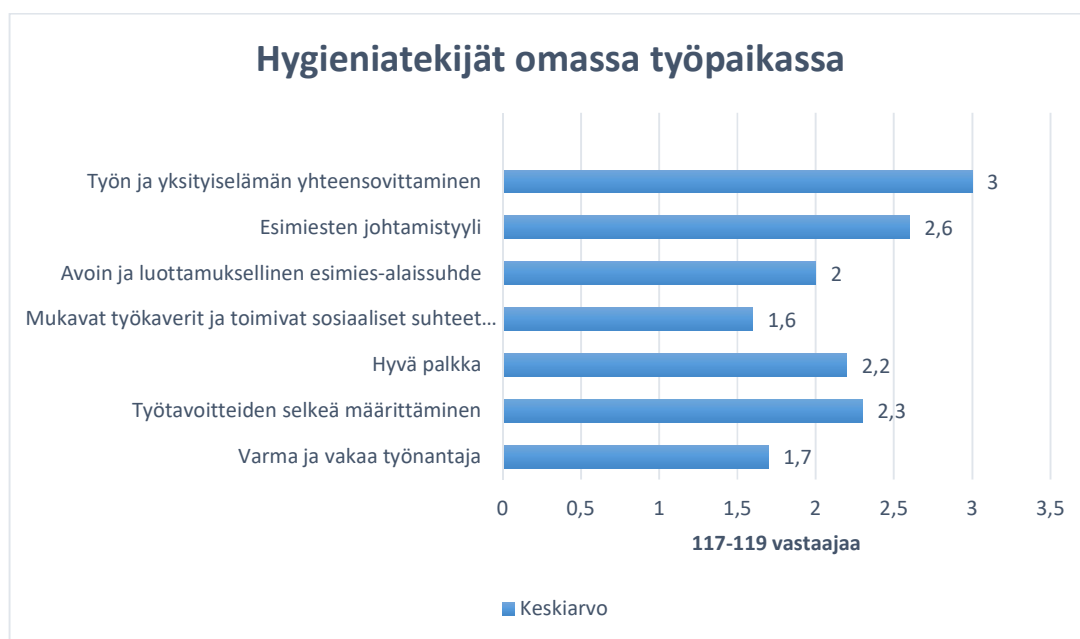


Kuvio 17. Hygieniatekijät yleisesti työelämässä (117-119 vastaajaa)

Parhaiten vastaajat katsoivat työpaikalla toteutuneen ”Mukavat työkaverit ja toimivat sosiaaliset suhteet työyhteisössä” (1,6). Vastaajat arvostivat tätä seikkaa myös ylipäänsä työelämässä arvolla (1,4) ja nämä olivat lähimpänä toisiaan tärkeäksi ja toteutuneeksi määritellyistä asioista. *Työkaverit ovat ihan parasta a-luokkaa. Meillä on hyvä me-henki.*

Toiseksi parhaiten katsottiin toteutuneen ”Varma ja vakaa työnantaja” (1,7) ja ”Avoin ja luottamuksellinen esimiesalassuhde” (2,0).

Vastaajat eivät arvostaneet yleisesti työelämässä ”Johtamistyyli, jossa henkilöstö tekee mitä esimiehet määräävät” (3,0). Selkeästi enemmän arvostettiin ”Vuorovaikutukseen perustuva johtamistapa” (1,5). Omassa työyhteisössä johtamistyyliin ei oltu tyytyväisiä, sen saadessa arvon (2,6).



Kuvio 18. Hygieniatekijät omassa työpaikassa (117-119 vastaajaa)

5.2.1 Sitoutuminen

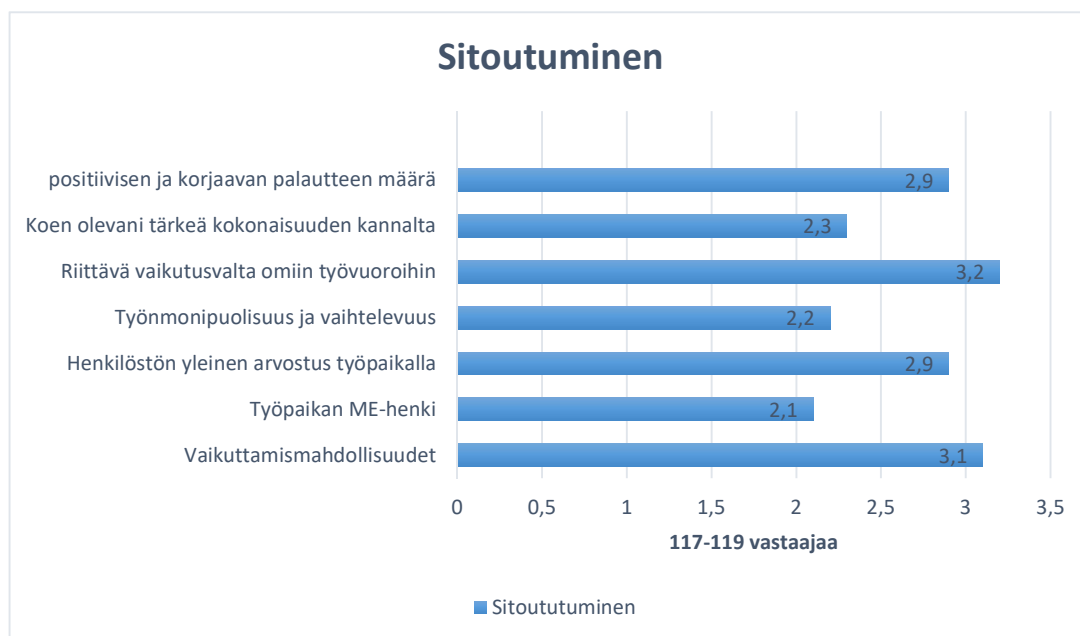
Sitoutumisen kannalta olennaisimmat kysymykset on valikoitu työn teoriakehyksen pohjalta ja niistä tehty oma kuvionsa. (Kuvio 16).

Tutkimuksen taustamuuttujissa, vastaajilta kysyttiin, näkevätkö he itsensä työskentelemässä Hätäkeskuslaitoksen palveluksessa viiden vuoden kuluttua. 48 vastaajaa eli 40,3 % kysymykseen vastaajista ei nähnyt itseään enää laitoksen palveluksessa viiden vuoden kuluttua. Kyllä vastauksia oli 71 kappaletta, prosenttiosuuden ollessa 59,7 %.

Sitoutumisen kannalta kolme heikoiten menestynyttä tekijää olivat ”Riittävä vaikutusvalta omiin työvuoroihin” (3,2), ”Vaikuttamismahdollisuudet” (3,1), ja ”Positiivisen ja korjaavan palautteen määrä” (2,94). Parhaiten sitouttamista edisti ”Työpaikan ME-henki” (2,1).

Runkokierron loppuminen on vaikuttanut uskomattoman paljon sekä salin toimintaan että työhyvinvointiin. Nyt ryhmät ovat käytännössä hävinneet, koska ei tiedä kenen kanssa on töissä. Omaa esimiestä ei näe juuri lainkaan. Varsinkin tuoreet päivystäjät, jotka vielä kaipaavat tukea työntekemiseen ovat kuin tuuliajoilla, milloin missäkin porukassa.

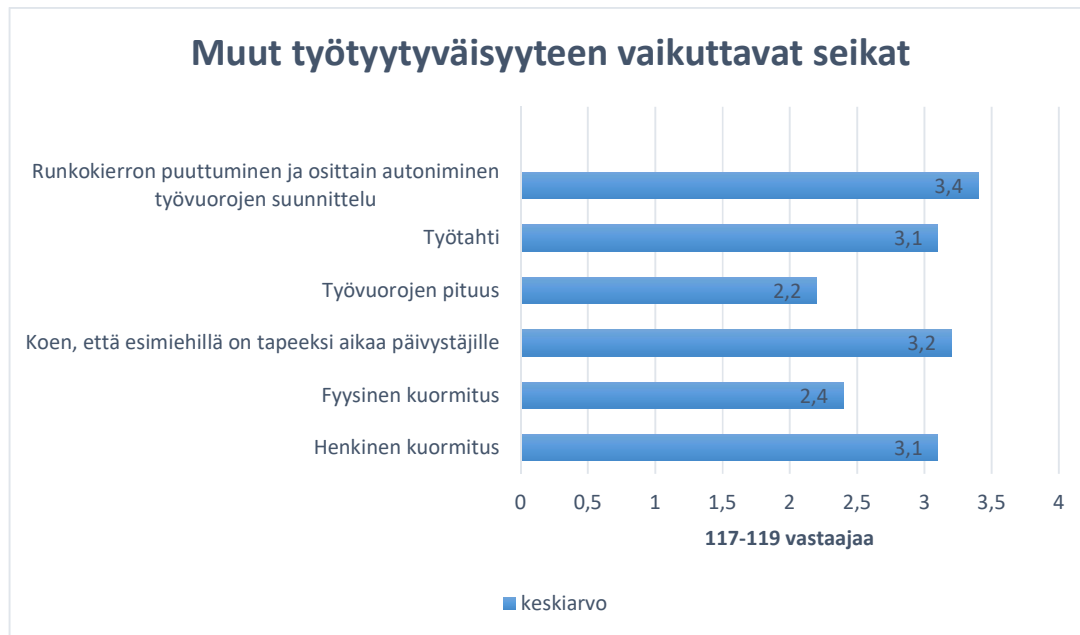
Tunnen olevani numero resurssitaulussa, enkä mitään muuta. Salissa tunnen olevani yksin, kun näen joka päivä uusia ihmisiä, niin en tunne ketään kunnonla. Miksi jäisin työpaikkaan, jossa minua ei arvosteta tai kuulla?



Kuvio 19. Sitoutuminen omassa työpaikassa (117-119 vastaajaa)

5.3 Muut kyselyssä esille nousseet seikat

Kyselyssä kysyttiin myös muista työtyytyväisyyteen vaikuttavista asioista. Osa näistä kysymyksistä oli työssä jaksamiseen liittyviä, esimiestyöhön liittyviä ja osa itse työntekemiseen suoranaisesti liittymättömiä asioita.



Kuvio 20. Muut työtyytyväisyyteen vaikuttavat seikat (117-119 vastaajaa)

Kaikista matriisikysymyksistä kriittisimmin vastaajat suhtautuivat ”Runkokierron puuttuminen ja osittain autonominen työvuorojen suunnittelu” kohtaan (3,4). Tätä myös kommentoitiin vapaan tekstin kohdissa useimmin.

Vastaajat kokivat myös, että esimiehillä ei ole heille tarpeeksi aikaa, kohta ”Koen, että esimiehillä on tarpeeksi aikaa päivystäjille” sai arvon (3,2).

Uusi työvuoromalli on rikkonut kaiken sen, mikä ennen on ollut voimavara ja ylpeys työssä. joustavuus ja suunniteltavuus kadonnut. Henkilökuntaa ei kuunnella, tai ei vain välitetä. Negatiivinen ilmapiiri lisääntyy, vaihtuvuus on suurta ja yhteinen henki myrkyllinen, ihmiset ovat väsyneitä. Työtahti on aivan järjetön, ottaen huomioon työn luonteen.

6 Johtopäätökset

6.1 Analyysi

Alla tutkimuskysymykset, joihin haettiin vastausta kyselytutkimuksen avulla:

- Millainen on hätäkeskuspäivystäjien työtyytyväisyyden nykytila
- Kuinka parantaa hätäkeskuspäivystäjien sitoutumista, pohjaten Herzbergin kaksifaktoriteoriaan

Kyselytutkimus oli avoimena hätäkeskuspäivystäjille lokakuussa 2021 kahden viikon ajan ja itse opinnäytetyö saatettiin loppuun toukokuun 2022 aikana. Siinä välissä on hätäkeskuslaitos ehtinyt omalla toiminnallaan reagoimaan tässäkin tutkimuksessa esille tulleisiin haasteisiin, joita päivystäjät kokevat.

Osittain autonomisesta työvuorosuunnittelusta on siirrytty takaisin niin kutsuttuun runkokiertoon, jossa työvuorot ja niiden kierto on ennalta tiedossa ja jossa päivystäjät, ja vuoron esimiehet tekevät samaa kiertoa. Itse tutkimuksessa oli osittain autonominen työvuorosuunnittelu saanut kaikista esitetyistä kysymyksistä heikoimman arvion. Sen ei katsottu tukevan työntekijän jaksamista eikä työtyytyväisyyttä. Myöskään lähiesimiestyön haasteet eivät tässä vastaajien mukaan toteutuneet, vastaajat kokivat jäävänsä yksin työtaakkansa kanssa.

Hätäkeskuslaitoksessa on myös käynnistetty johtamisen kehittämisen ohjelma, jolla pyritään siihen, että esimiestyö koko laajuudessaan olisi entistä oikeudenmukaisempaa ja tasapuolista.

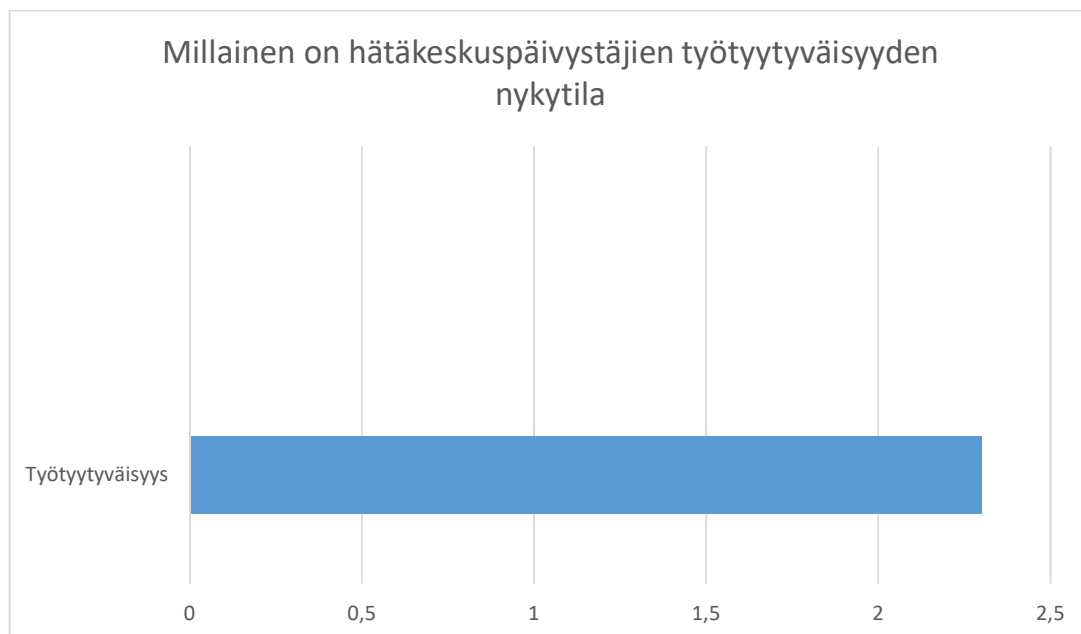
Lisäksi hätäkeskuslaitokseen on perustettu kahden vuoden määräaikainen virka työhyvinvoinnin asiantuntijalle, kenen tehtävänä on kehittää ja koordinoita työhyvinvointiin liittyä asioita laitoksessa.

Työn vastuullisuus sekä monipuolisuus ja vaihtelevuus koettiin vastaajien toimesta Herzbergin motivaatiotekijöistä toteutuvan parhaiten heidän työssään. Tiivistettynä, hätäkeskuspäivystäjät kokivat tekevänsä vaativaa ja vastuullista työtä, josta he eivät kuitenkaan saa kaipaamaansa arvostusta eivätkä pysty vaikuttamaan tarpeeksi. Vastaajien nykyistä työtyytyväisyyttä mittaavien kysymysten vastausten keskiarvo on 2,3. (Kuvio 21.)

Viraston ylimmällä johdolla ei ole minkäänlaista käsitystä työn kuormittavuudesta ja luotettavan työilmapiirin luomisesta kriittisellä alalla. Tällä hetkellä minut pitää talossa pakko tehdä työtä ja halu uskoa siihen, että asiat vielä muuttuisivat, sillä työstä itsessään nautin suunnattomasti.

Tehtäväkohtaiseen palkkaukseen arvostettiin (2,2) eli siihen oltiin melko tyytyväisiä. Useassa kommentissa, kuitenkin nostettiin esiin, että palkka on kilpailukykyinen ja yksi syistä jatkaa työskentelyä hätäkeskuspäivystäjänä.

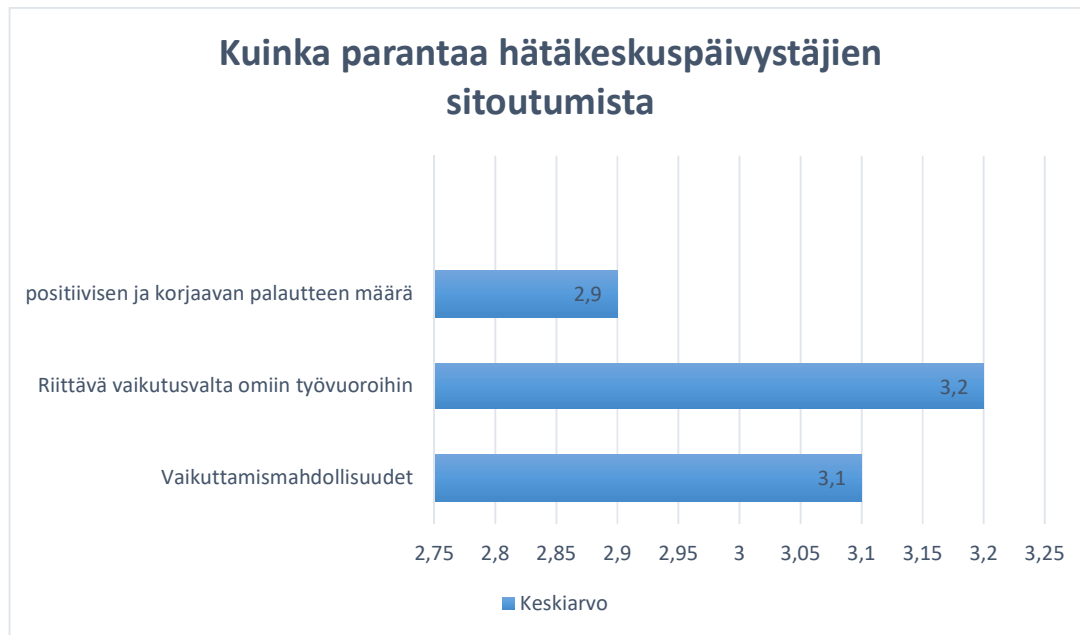
Työtoverit ja valtio työnantajana olivat hygieniatekijöistä vastausten perusteella arvioita parhaiten toteutuneiksi. Myös avoin ja luottamuksellinen esimies-alaissuhde koettiin onnistuneen melko hyvin. Yhteenvetona hygieniasyistä, hätäkeskuspäivystäjät kokivat työyhteisössään vallitsevan hyvän yhteishengen, heidän olevan tyytyväisiä työnantajan pysyvyyteen mutta jossa on vaikea saada sovittua työ- ja vapaa-aikaa toimivasti yhteen.



Kuvio 21. Millainen on hätäkeskuspäivystäjien työtyytyväisyyden nykytila

Sitoutumisen kannalta vastauksia tarkasteltaessa, nousi esiin mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihinsa. Kuten aiemmin todettua, on työvuorosuunnittelu muuttunut kyselyn toteuttamisen jälkeen, joten en käsittele sitä tässä enempää. Toisena ja kolmantena tärkeimmistä kehittämiskohteista nähtiin vaikutusmahdollisuudet ylipäänsä ja positiivisen ja korjaavan palautteen määrä. Näistä kolmesta, työnantajan kannalta helpointa on reagoida palautteen antamiseen. (Kuvio 22.)

Vastaajien tekemät huomiot työtahdistä ja sen henkisestä kuormittavuudesta johtuvat varmasti osaltaan suuresta henkilöstö vajeesta, jonka alla koko hätäkeskuslaitos painii. Tulevaisuudessa valmistuvat päivystäjäkurssit tuleekin saada sitoutettua mahdollisimman hyvin uuteen työnantajaan. Työnantajan panostaessa saman aikaisesti myös työtyytyväisyyttä kehittäviin tekijöihin, voitaisiin saada nykyinen henkilöstö sitoutettua paremmin ja myöskin heidän kokemansa työtyytyväisyys paremmalle tolalle.



Kuvio 22. Kuinka parantaa hätäkeskuspäivystäjien sitoutumista

Vastaajat arvostivat työn ja yksityiselämän yhteensovittamista, mutta kokivat ettei se toteutunut kovinkaan hyvin hätäkeskuslaitoksessa (3,0). Tämä on yhteydessä omiin työvuoroihin vaikuttamisen kanssa, mutta tässä tutkimuksessa ei vaikuttamistapoja kartoitettu.

6.2 Jatkotutkimuksia

Mahdollisissa jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista huomioida myös keskuksien omina toimintayksiköinä ja verrata niiden välisiä eroja. Tästä työstä jäi eri taustatekijöiden analysointi ja ristiintaulukointi tekemättä. Itse näkisin tärkeänä selvittää mm. kuinka vasta virketiensä alussa olevien hätäkeskuspäivystäjien vastaukset eroaisivat jo pidempään alalla työskennelleiden mielipiteisiin. Vertailevaa tutkimusta johonkin toiseen turvallisuussektorin alaan olisi myös mielenkiintoista viedä eteenpäin.

Hätäkeskuslaitoksella on kyky tuottaa autonomisempaa ja yksilön toiveita paremmin huomioivia työvuoroja. Tutkijan ominaisuudessa näkisin tärkeänä selvittää, kuinka tämä saataisiin palvelemaan niin työnantajan kuin työntekijänkin etuja, huomioiden niin työntekijän työssä kehittymisen, laadukkaan esimiestoiminnan kuin myös työntekijän saaman mahdollisuuden vaikuttaa vapaammin työvuoroihinsa. Vapaa-ajan ainoana tarkoituksena ei voi olla ainoastaan työntekemisestä palautuminen, vaan uskon että laadukkaalla työvuorosuunnittelulla ja jatkossa kasvavien hätäkeskuspäivystäjäkursseiden myötä pääsisimme molempia osapuolia paremmin palvelemaan kokonaisuuteen.

Yhtenä tutkimushaaranä, jota myös itse harkitsin työn aihetta puntaroidessani, olisi haastatella työntekijöitä, jotka ovat jo eronneet Hätäkeskuslaitoksen palveluksesta ja kvantitatiivisia sekä kvalitatiivisia haastattelumenetelmiä yhdistellen selvittää, mikä sai lopulta henkilön hakeutumaan pois päivystystehtävistä. Yhdistelemällä tästä saatavat tulokset nykyisiin säännöllisesti valtiolla tehtäviin VMbaro-kyselyyn voitaisiin päästä paremmin selville työntekijöiden ongelmiksi kokemista kulminaatiopisteistä, joihin pystyisimme laitoksen sisällä, nykyisellä resurssitilanteella vaikuttamaan.

Tärkeimpänä yksittäisenä nostona näen kuitenkin tarttumisen nykyisiin epäkohtiin ja niiden toimesta toteutetun toimenpideohjelman, jonka jälkeen kysely toistettaisiin. Laitoksen johdon olisi näin ollen mahdollisuus saada tietoa, onko toteutettu korjausliike ollut oikeanlainen ja riittävä.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Aineiston sisäisellä luotettavuudella tarkoitetaan, että tutkimuksessa saadut tiedot havainnoivat niitä seikkoja, joita on ollut määrä tarkastella. Aineiston ulkoisella luotettavuudella tarkoitetaan, että olisiko saatujen vastausten perusteella pystytty yleistämään tietojen päte-mään myös suurempaan joukkoon. (Alkula ym. 1994, 44.)

Tutkimuskyselyn kysymykset pohjasivat molempiin ennalta määriteltyihin tutkimuskysymyk-siin sekä Herzbergin kaksifaktoriteoriaan, jotka molemmat nostavat tutkimuksen validiteet-tia. Validiteetilla tarkoitetaan, kuinka kyetään mittaamaan juuri sitä, mitä tutkimuksella on ollutkin tarkoitus mitata. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 16.)

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus tutkimustulosten tarkkuuden suhteen. Tällä tar-koitetaan, että jos tutkimus toteutettaisiin samassa yrityksessä, samaan aikaan niin olisi-vatko tulokset samanlaisia eli toistettavissa. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.) Tätä kyselytutkimusta voidaan pitää melko luotettavana, vastaajamäärän ollessa 119 henkilöä.

Kyselytutkimus osoitettiin kaikille hätäkeskuslaitoksessa työskenteleville hätäkeskus-päivystäjille, kattaen kaikki kuusi hätäkeskusta. Vastausprosentti tässä kyselytutkimuk- sessa oli 25 % ja vastaajia 119 kappaletta. Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyyys kär-sivät, jos vastausprosentti jää kovinkin pieneksi. Alle 50 % vastausprosentit ovat nykyään yleisiä eri kyselytutkimuksissa. (Vehkalahti 2008, 44.) Vastausajaksi oli määritelty kaksi viik-koa ja linkki varsinaiseen kyselytutkimukseen oli välitetty hätäkeskuslaitoksen sähköposti-listojen avulla.

Kyselytutkimuksen saatekirjeessä toivottiin, että vastaajat ehtisivät kyselyyn vastaamaan ja siihen ei ollut suunniteltu käytettäväksi erikseen määriteltyä työaikaa vaan vastaaminen

tapahtuisi työtehtävien sen salliessa. Tämä on arvatenkin osaltaan voinut vaikuttaa niin vastausten lukumäärään kuin myös vastausten sisältöön.

Kyselytutkimukseen käytetty sähköinen Webropol -pohja on ollut hätäkeskuslaitoksessa käytössä ennenkin ja näin ollen myös vastaajille entuudestaan tuttu. Kyselylomakkeen kysymykset, vastausvaihtoehdot sekä ohjeistus lomakkeen täyttämiseen on pyritty tekemään mahdollisimman selkeäksi. Kysymysten syöttämisessä itse Webropol järjestelmään sain apua hätäkeskuslaitoksen henkilöstöltä.

Opinnäytetyöni lähteinä olen käyttänyt niin julkaisemattomia, kirjallisia kuin myös sähköisiä lähteitä. Tutkimuksessa on käytetty myös ulkomaalaisia lähteitä. Olen pyrkinyt lähestymään tutkittavaa aihetta mahdollisimman laajasta näkökulmasta ja huomioimaan tämän myös erilaisina lähdemateriaaleina.

Työtyytyväisyys kiinnostaa ja koskettaa jokaista työntekijää, joten uskon tämän motivoineen henkilöitä vastaamaan kyselytutkimukseen.

6.4 Yhteenveto

Opinnäytetyössä haluttiin tutkia, mitkä eri tekijät vaikuttavat hätäkeskuspäivystäjän kokemaan työtyytyväisyyteen ja -tyytymättömyyteen sekä tutkia sitoutumiseen liittyviä tekijöitä.

Tutkimuksen pohjana oli käyttää kahta tutkimuskysymystä:

- Millainen on hätäkeskuspäivystäjien työtyytyväisyyden nykytila
- Kuinka parantaa hätäkeskuspäivystäjien sitoutumista, pohjaten Herzbergin kaksifaktoriteoriaan

Tutkimus tehtiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Työn varsinainen teoreettinen viitekehys rakentui Herzbergin kaksifaktoriteoriaan ja sitä käsittelevään kattavaan kirjalliseen aineistoon. Empiirinen aineisto kasattiin sähköisellä kyselytutkimuksella, joka oli osoitettu henkilöstölle.

Tutkimuksen analyysissä ja johtopäätöksissä käydään läpi kyselytutkimuksen tulokset sekä niistä tehtävät johtopäätökset koskien vastaajien kokemaa työtyytyväisyyttä ja keinoja, joilla siihen pystyttäisiin vastaamaan.

Hätäkeskuspalveluiden tuottamiseen tarvitaan ammattitaitoista ja asiantuntevaa henkilöstöä. Ilman heitä, sisäministeriön ja sosiaali- ja terveysministeriön laitokselle asettamat tavoitteet jäävät saavuttamatta. Laitoksen sisällä ovat hätäkeskuspäivystäjät suurin ammattiryhmä, laitoksen selkäranka. Hätäkeskuspäivystäjät ketkä työskentelevät joka vuoro

asiakasrajapinnassa henkisesti raskaassa ja nopeatempoisessa työssä, ansaitsevat että heidän arvostamisestaan, sitoutumisestaan ja tyytyväisyydestään pidetään huolta.

Lähteet

Alkula T., Pöntinen S., Ylöstalo P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Ashman, Ian & Winstanley, Diane (2006) The ethics of organizational commitment. Business Ethics: A European Review.

Asp, E., & Peltonen, M. 1991. Työelämän sosiologia. Aavaranta-sarja n:o 23. Helsinki: kustannusyhtiö Otava.

Ensio, A., Suomalainen, S., Lammintakainen, J. & Kinnunen, J. 2014. Työtyytyväisyys meillä ja muualla. Teoksessa: Ranta, I. & Tilander, E. (toim.) Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön käsikirja. Porvoo: Bookwell oy.

Hakola, T., Hublin, C., Härmä, M., Kandolin, I., Laitinen, J. & Sallinen, M. 2007. Toimivat ja terveet työajat. 2. uud. P. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto, T. 2010. Työvuorosuunnittelu hoitoalalla: Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Helsinki: Työterveyslaitos.

Herzberg, F. 1968, 2003. One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to Work. New York: Wiley.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Holopainen M. & Pulkkinen P. 2008. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

<https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2022/yotyota-tekee-joka-kuudes-tyollinen/> Viitattu 1.4.2022

<https://yle.fi/uutiset/3-12229899>. Viitattu 1.2.2022.

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

Hätäkeskuslaitos a, Hätäkeskuslaitos yleisesittely

Hätäkeskuslaitos b, Hätäkeskuslaitoksen tilinpäätös 2021

Juuti, P. 2006. Organisaatio käyttäytyminen. Keuruu: Otavan kirjapaino.

- Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 2.painos. Porvoo: WSOY-kirjapainoyksikkö.
- Kanungo, R., & Hartwick, J. 1987. An Alternative to the Intrinsic-Extrinsic Dichotomy of Work Rewards, 751-753.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Kähkönen, K., Mäkelä, M., Puoskari, O. 2012. Kohti ergonomisia ja autonomisia työvuoroja. Pro terveys 6/2012. 18–22.
- Laki hätäkeskustoiminnasta. 2010/692.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.
- Lämsä A., Hautala T., 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Marsden, D., French, S. & Kubo, K.2001. Why Does Performance Pay Demotivate? Financial Incentives Versus Performance Appraisal. Centre For Economic Performance. LSE, CEP Discussion papers 2000.
- Pyöriä, P., Saari, T. & Koivunen, T. 2017. Työhön sitoutuminen. Työelämän myytit ja todellisuus. Gaudeamus. Tallinna.
- Robbins, S. 2001. Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall.
- Ruohotie, P., Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- <https://www.spal.fi/2021/03/17/joustava-tyovuorosuunnittelu-kayttoon-kaikissa-hatakeskuksissa/> Viitattu 1.4.2022
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. suom. Kirsti Iivonen Helsinki: talentum.
- Alkuteos: 1997. Human Resource Champions. Harvard Business School Press.
- Valtioneuvoston asetus hätäkeskustoiminnasta 2010/877.
- Vehkalahti K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää – esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Liite 1. Kyselytutkimus

Kyselytutkimus

Tutkimus työtyytyväisyydestä

Terve, olen liiketalouden opiskelija LAB-ammattikorkeakoulusta. Opinnäytetyössäni tutkin hätäkeskuspäivystäjien työyhteisöön ja -ympäristöön liittyviä mielipiteitä. Tutkimus keskittyy hätäkeskuslaitoksen suurimman henkilöstöryhmän kokemaan työtyytyväisyyteen ja työtyytymättömyyteen.

Tutkimukseni luotettavuuden kannalta on olennaista, että kaikki täyttävät lomakkeen itsenäisesti ja mahdollisimman huolellisesti. Toivon, että sinulla on hetki aikaa osallistua tutkimukseeni. Kyselyyn vastaaminen kestää 10–15 minuuttia.

Vastaukset ovat luottamuksellisia ja kyselyn tiedot jäävät ainoastaan tutkijan käyttöön. Aikataulu vastaamiselle on 4.-17.10.2021.

Kiitos ajastasi!

Mikko Koskinen LAB-ammattikorkeakoulu

Lisätietoja sähköpostitse: mikko.o.koskinen@student.lab.fi

Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on saada tietoa hätäkeskuspäivystäjien kokemasta työtyytyväisyydestä ja / tai työtyytymättömyydestä. Tähän tarkoitukseen käytän erikseen tutkimukseen luotavaa Webropol -kyselylomaketta.

Lomakkeessa on sekä avoimia, että suljettuja eli strukturoituja kysymyksiä. Avoimien kysymysten määrä on selkeästi pyritty rajaamaan minimiin.

Kyselyn runko koostuu 16 monivalintakysymyksestä, kohdistuen vastaajan näkemyksiin työelämästä yleensä. Näiden lisäksi runkoon kuuluu 14 kysymystä siitä, kuinka tyytyväinen vastaaja on edellä mainittuihin asioihin omassa työpaikassaan. Lisäksi kartoitetaan monivalintakysymyksillä työntekijöiden työssäjaksamiseen, ammattitaidon ylläpitämiseen ja koulutukseen, esimiestyöhön ja henkilökemioihin, sekä välillisesti työntekemiseen liittyviä asioita. Kysymyksiä on mielestäni sopiva määrä ja niiden avulla saa selkeän kuvan siitä, kuinka vastaaja kokee olevansa työtyytyväinen tai työtyytymätön.

Tarkentavia tietoja ja henkilön taustatietoja kartoitetaan dikotomisten ja avoimien ja sekamuotoisten kysymysten avulla.

Vastausohjeet

Vastausohjeet ovat selkeät ja yksiselitteiset. Ohjeena on antaa mielipide väittämään rastittamalla sopivin vaihtoehto ja siirtyä seuraavaan kysymykseen. Kysymykset ovat suljettuja kysymyksiä

joihin vastaaminen tapahtuu Likertin asteikolla 1–4, ääripäinä väittämät ‘erittäin tärkeä’ ja ‘ei lainkaan tärkeä’ sekä ‘erittäin tyytyväinen’ ja ‘täysin tyytymätön’.

Kyselylomake ja vastausohjeet on pyritty muotoilemaan niin selkeästi ja yksiselitteisesti, että väärintymmärryksen riski tulee olemaan mahdollisimman pieni. Jos vastaajalla ei ole yksittäiseen kohtaan mielipidettä, niin hän voi jatkaa eteenpäin vastaamatta.

Aikaa vastaamiseen menee arviolta 10–15 minuuttia ja kyselytutkimuksen linkki tulee olemaan voimassa 4.-17.10.2021 välisenä aikana.

Taustatiedot

1. Ikä (vuotta)

1. 21–30
2. 31–40
3. 41–50
4. 51–60
5. 61–

2. Sukupuoli

1. Mies
2. Nainen
3. En halua vastata

3. Viran / virkasuhteen kesto (vuotta)

1. Alle 1 vuotta
2. 1–5 vuotta
3. 6–10 vuotta
4. 11–15 vuotta
5. 16–20 vuotta
6. Yli 20 vuotta

4. Virkasuhde

1. Vakinainen
2. Määräaikainen
3. Viransijainen
4. Osa-aikainen
5. Muu, mikä? _____

5. Mitä työssäkäyminen ylipäänsä sinulle tarkoittaa?

1. Pääosin vain elantoa
2. Viran hoitamista
3. Itsensä kehittämistä ja toteuttamista
4. Jotain muuta, mitä _____

6. Näetkö itsesi työskentelemässä hätäkeskuslaitoksen palveluksessa viiden vuoden kuluttua?

1. Kyllä
2. En

Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita yleisesti työelämässä?

	Erittäin tärkeä	Melko tärkeä	Ei kovinkaan tärkeä	Ei lainkaan tärkeä
Vaihteleva ja monipuolinen työnkuva				
Helpot työtehtävät, jotka ovat mahdollisimman ennalta ohjattuja				
Vastuunalainen työnkuva				
Mahdollisuus vaikuttaa työnkuvaa koskeviin asioihin				
Henkilöstön yleinen arvostus työpaikalla				
Ammatin arvostus yleisesti nyky-yhteiskunnassa				
Mahdollisuus kasvattaa omaa osaamistaan työyhteisön sisällä				
Mahdollisuus edetä työuralla				
Varma sekä vakaa työnantaja				
Työtavoitteiden selkeä määrittäminen				
Hyvä palkka				
Mukavat työkaverit ja toimivat sosiaaliset suhteet työyhteisössä				
Avoin ja luottamuksellinen esimies-alaisuhde				
Johtamistyyli, jossa henkilöstö tekee, mitä esimiehet määräävät				
Vuorovaikutukseen perustuva johtamistapa				
Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen				
Joku muu, mikä				

Kuinka tyytyväinen olet näihin asioihin omassa työpaikassasi?

	Erittäin tyytyväinen	Melko tyytyväinen	Melko tyytymätön	Erittäin tyytymätön
Työn monipuolisuus ja vaihtelevuus				
Työtehtävien helppous ja suunniteltavuus				
Työn vastuullisuus				
Vaikuttamismahdollisuudet				
Henkilöstön yleinen arvostus työpaikalla				
Ammatin arvostus yleisesti nyky-yhteiskunnassa				
Mahdollisuus kasvattaa omaa osaamistaan työyhteisön sisällä				
Mahdollisuus edetä työuralla				
Varma ja vakaa työnantaja				
Työtavoitteiden selkeä määrittäminen				
Hyvä palkka				
Mukavat työkaverit ja toimivat sosiaaliset suhteet työyhteisössä				
Avoin ja luottamuksellinen esimies-alaissuhde				
Esimiesten johtamistyyli				
Joku muu, mikä				

Kuinka tyytyväinen olet näihin asioihin omassa työpaikassasi?

Työssä jaksamiseen liittyvät asiat:

	Erittäin tyytyväinen	Melko tyytyväinen	Melko tyytymätön	Erittäin tyytymätön
Työtahti				
Vaihteleva työnkuva				
Henkinen kuormitus				
Fyysinen kuormitus				

Ammattitaidon ylläpitämiseen ja koulutukseen vaikuttavat asiat:

	Erittäin tyytyväinen	Melko tyytyväinen	Melko tyytymätön	Erittäin tyytymätön
Kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuudet				
Työtehtävien organisointi				
Tiedonkulku				

Esimiestyöhön ja henkilökemioihin liittyvät asiat:

	Erittäin tyytyväinen	Melko tyytyväinen	Melko tyytymätön	Erittäin tyytymätön
Työtehtävien mielekkyys				
Koen olevani tärkeä kokonaisuuden kannalta				
Positiivisen ja korjaavan palautteen määrä				
Ristiriitatilanteiden hoitaminen				
Koen, että esimiehillä on tarpeeksi aikaa päivystäjille				
Työtehtävien jakautuminen tasaisesti				
Kannustava johtamistapa				

Kuinka tyytyväinen olet näihin asioihin omassa työpaikassasi?

Itse työntekemiseen suoraanaisesti liittymättömät asiat:

	Erittäin tyytyväinen	Melko tyytyväinen	Melko tyytymätön	Erittäin tyytymätön
Vuorotyö				
Työvuorojen pituus				
Palkkataso				
Työpaikan ME-henki				
Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen				
Riittävä vaikutusvalta omiin työvuoroihin				
Runkokierron puuttuminen ja osittain autonominen työvuorojen suunnittelu				
Työmatkan pituus				
Joku muu, mikä?				

Haluatko kertoa vielä jotain muuta työtyytyväisyytesi tai työtyytymättömyytesi vaikuttavia seikkoja?

Vapaan sanan kenttä_____