

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinointi

Tanja Nenonen

## **Työtyytyväisyystutkimus: Yritys X**

Opinnäytetyö 2016

## Tiivistelmä

Tanja Nenonen

Työtyytyväisyystutkimus: Yritys X, 63 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous, Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinointi

Opinnäytetyö 2016

Ohjaajat: lehtori Jukka Aineslahti, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka tyytyväinen Yritys X:n henkilöstö on työhönsä. Erityisesti tutkittiin henkilöstön mielipidettä esimiestyöstä, työympäristöstä, omasta työstä, viestinnästä ja palkitsemisesta. Teoriaosassa käsitellään työtyytyväisyyttä ja sitä kuvaavia teorioita sekä tutkimuskohteiksi valittuja työtyytyväisyyden osa-alueita.

Työtyytyväisyystutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena kohdeyritykselle. Yritys X:n työntekijät vastasivat tutkimukseen kyselylomakkeen avulla joulukuussa 2015. Tutkimus oli ensimmäinen työtyytyväisyystutkimus, joka yrityksen henkilöstölle oli tehty. Tutkimus suunniteltiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta niin, että se antaisi mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen henkilöstön työtyytyväisyydestä.

Tutkimuksen perusteella selvisi, että Yritys X:n työntekijät ovat hyvin tyytyväisiä työpaikkaansa ja erityisesti yrityksen esimiestyöhön ja palkitsemiseen. Kehitystä työntekijät kaipaavat yrityksen viestintään toimipisteiden välillä sekä yhteisten kokousten järjestämiseen.

Asiasanat: työtyytyväisyys, työilmapiiri, esimiestyö, henkilöstötutkimus, työmotivaatio, työhyvinvointi, kyselytutkimus

## **Abstract**

Tanja Nenonen

Job satisfaction survey for Company X, 63 pages, 2 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialisation in Marketing

Bachelor's Thesis 2016

Instructor: Mr Jukka Aineslahti, Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

The purpose of the thesis was to carry out a job satisfaction survey for the corporation. The aim of the survey was to find out how satisfied the staff had been with the management, working environment, their own job, communication and recompensing. The theoretical part of this thesis dealt with Maslow's Herzberg's and Locke's theories of job satisfaction. Job satisfaction and five chosen factors are also dealt with in theory part of the thesis.

The job satisfaction survey was a quantitative research. Data for the survey was collected by a questionnaire that the staff answered in December 2015. The information for this survey was gathered from literature. The objective of the survey was to give a good overall view of the staff's job satisfaction.

The results of the survey show, that the staff have been very satisfied with their job. The staff were especially satisfied with the company's management. Development areas were in the communication, especially between different business locations.

Keywords: job satisfaction, work environment, management, job satisfaction survey, employee motivation, work welfare, quantitative research

## Sisällys

1 Johdanto .....	5
1.1 Perustelut aiheenvalinnalle .....	5
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet.....	6
2 Työtyytyväisyys.....	6
2.1 Työtyytyväisyys .....	7
2.2 Teorioita työtyytyväisyydestä .....	10
2.2.1 Maslowin tarvehierarkia .....	10
2.2.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria .....	11
2.2.3 Locken työtyytyväisyysteoria .....	12
3 Työtyytyväisyyden osa-alueet.....	13
3.1 Esimiestyö .....	13
3.2 Työyhteisö .....	18
3.3 Oma työ.....	23
3.4 Viestintä.....	25
3.5 Palkitseminen .....	28
4 Työtyytyväisyystutkimus: Yritys X.....	32
4.1 Tutkimuksen toteutus ja kyselylomakkeen laadinta .....	33
4.2 Tutkimustulosten analysointi .....	34
4.3 Tutkimustulokset .....	35
4.3.1 Esimiestyö .....	35
4.3.2 Työyhteisö .....	38
4.3.3 Oma työ .....	41
4.3.4 Viestintä.....	44
4.3.5 Palkitseminen .....	47
4.3.6 Avoimet kysymykset .....	50
6 Yhteenvedo ja johtopäätökset .....	54
Kuviot.....	60
Taulukot.....	61
Lähteet.....	62

### Liitteet

- Liite 1 Saatekirje
- Liite 2 Kyselylomake

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä käsitellään työtyytyväisyyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Työssä tarkastellaan erityisesti niitä osa-alueita, jotka vaikuttavat palvelualan yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyteen. Teoriaosuuden pohjalta toteutetaan Yritys X:lle työtyytyväisyystutkimus, jossa mitataan henkilöstön tyytyväisyyttä esimiestyöhön, työyhteisöön, omaan työhön, viestintään ja palkitsemiseen.

Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena tutkimuksena, jonka tarkoituksena on tutkia Yritys X:n henkilöstön työtyytyväisyyttä. Tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat kaikki Yritys X:n työntekijät. Teorian pohjalta rakennetun kyselylomakkeen avulla kerätään henkilöstön mielipiteet työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Kyselyn avulla kerätty tieto auttaa yritystä kehittämään uusia ratkaisuja työtyytyväisyyden kehittämiseen ja ylläpitämiseen.

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa käsitellään opinnäytetyön aihetta, aiheen valintaa sekä työn keskeisiä tavoitteita. Toisessa luvussa kerrotaan työtyytyväisyydestä ja sen muodostumista kuvaavista teorioista. Kolmannessa luvussa käsitellään case-yrityksen työtyytyväisyyden selvittämiseen käytettyjä osa-alueita. Neljännessä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta ja esitellään työtyytyväisyystutkimuksen tulokset. Viimeinen luku on yhteenveto työtyytyväisyystutkimuksesta saaduista tuloksista ja niistä tehdyistä johtopäätöksistä.

## 1.1 Perustelut aiheenvalinnalle

Valitsin opinnäytetyöaiheen laajojen työhyvinvointia koskevien opintojeni pohjalta. Kiinnostus johtamiseen ja yrittäjyyteen näkyi opintoja suunniteltaessa, ja opinnäytetyöaiheen valitseminen opintojani mukailemaan vaikutti mielenkiintoiselta. Voin hyödyntää oppejani tutkimuksen suunnittelussa ja laajentaa vielä osaamistani tulevaisuutta varten. Työhyvinvointi on aihe, josta on minulle hyötyä myös jatkossa. Tiedän, mihin asioihin voin itse vaikuttaa parantaakseni hyvinvointia tulevalla työpaikallani ja mitä asioita yritys voi muokata luodakseen parhaan mahdollisen työympäristön.

Valitsin tutkimuskohteekseni Yritys X:n henkilöstön. Erityisen kiinnostavaa tässä yrityksessä on tutkia eri toimipisteiden välisiä eroja. Monen eri toimipisteen hallitsemisessa on paljon haastetta, ja onkin mielenkiintoista nähdä, kuinka kohdeyritys on tässä onnistunut. Yrityksellä on jo monen kymmenen vuoden kokemus palvelualalta, mutta tämä on heille ensimmäinen työtyytyväisyystutkimus. Tutkimus antaa Yritys X:lle arvokasta tietoa siitä, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat ja miten toimintaa voidaan nykytilasta vielä kehittää.

## **1.2 Opinnäytetyön tavoitteet**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Yritys X:n henkilöstön työtyytyväisyyttä. Tarkoituksena on löytää vahvuudet, jotka yrityksen toiminnassa saavat aikaan henkilöstön tyytyväisyyttä. Mahdolliset kehityskohteet pyritään myös selvittämään, kehityskohteista esitetään perusteltuja toimenpide-ehdotuksia niiden parantamiseksi.

Opinnäytetyössä käsitellään työtyytyväisyyttä, ja erityisesti case-yritykselle keskeisimpiä osa-alueita. Tavoitteena on keskittyä siihen, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden tyytyväisyyden muodostumiseen. Työtyytyväisyyden muodostumisen lisäksi käsitellään teorioita työtyytyväisyydestä sekä esimiestyön, työyhteisön, oman työn, viestinnän ja palkitsemisen vaikutusta työtyytyväisyyden muodostumiseen.

Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä henkilöstötutkimuksia yleisesti tai niiden tutkimusprosessia. Työtyytyväisyystutkimukseen syvennytään tapauskohtaisesti tämän tutkimuksen osalta. Myöskään yritystä koskevia juridisia velvoitteita ei käsitellä, sillä ne vaikuttavat kaikkiin samalla toimialalla toimiviin yrityksiin samankaltaisesti.

## **2 Työtyytyväisyys**

Toisessa luvussa käsittelen hyvinvoinnin roolia työpaikalla. Kerron työtyytyväisyyden muodostumista yleisesti, sen vaikutuksista työhön ja soveltuvista työtyytyväisyysteorioista.

## 2.1 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys on rinnastettavissa työiihtyvyyteen, työhyvinvointiin ja työn iloon. Termit ovat jokapäiväisessä käytössä, eikä niille ole tarkkaa tieteellistä käsitettä. Työtyytyväisyys voidaan lyhyesti määritellä yksilön positiiviseksi orientoitumiseksi nykyiseen työrooliinsa, eli työntekijä mieluummin pitää kuin on pitämättä työnsä ominaisuuksista. Tämä mielihyvää tuottava tunnetila aiheutuu työhön liittyvien tarpeiden tyydytyksestä ja odotusten täyttymisestä. Työtyytyväisyys on tärkeä sosiologinen tutkimuskohde, sillä se vaikuttaa jatkuvasti työkäyttäytymiseen. (Asp & Peltonen 1980, 44–45.) Työhyvinvointi on Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan sitä, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisuudessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Perinteisissä työhyvinvointia määrittelevissä malleissa on keskitytty lähinnä psyykkistä rasittavuutta aiheuttaviin tekijöihin. Nykyisin keskitytään laaja-alaiseen työhyvinvointiin, johon sisältyvät myös työntekijän ja työyhteisön aktiivisuus, motivaatio sekä jatkuva työn kehittäminen. (Kehusmaa 2011, 14.)

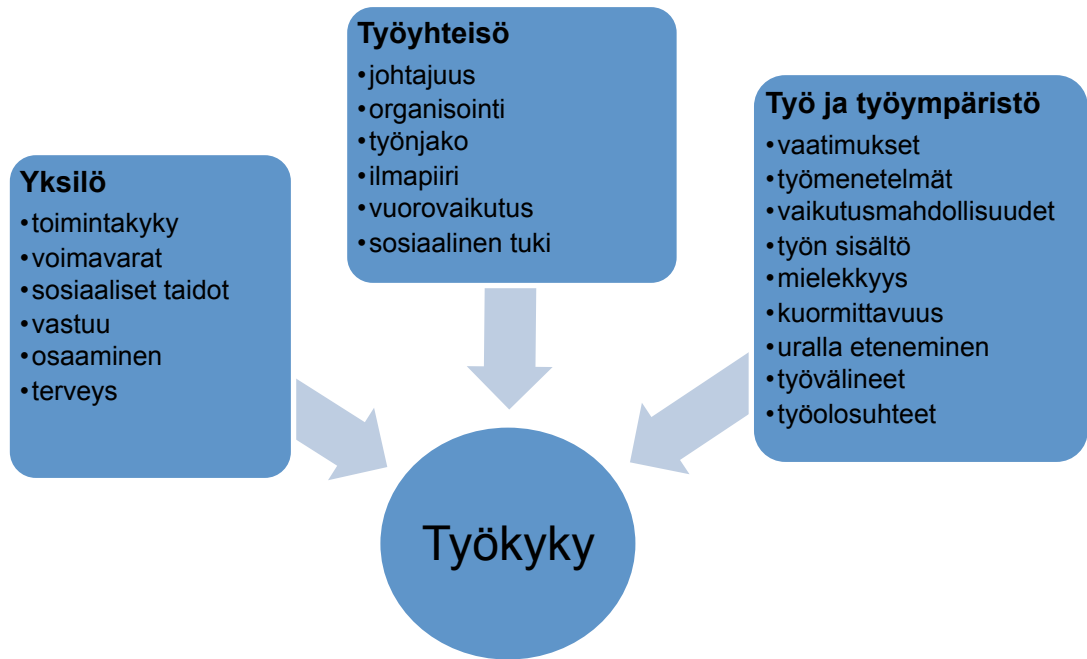
Työhyvinvointi kertoo sen, millaiseksi työntekijä kokee olonsa työpäivän aikana. Henkilöstön hyvinvointi onkin tärkeä osa työtyytyväisyyttä. Yksilön kohdalla hyvinvointi tarkoittaa henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa, ja työyhteisössä hyvinvointia tarkastellaan koko työryhmän yhteisenä vireystilana. Työyhteisön tulee jatkuvasti pyrkiä kehittymään niin, että jokainen työntekijä pääsee vaikuttamaan sen toimintaan ja kokemaan työniloa. Avain menestykseen on positiivinen, innostava ja sitoutunut työryhmä, jota koko henkilöstön tulisi olla mukana kehittämässä. (Ahonen & Ojala 2005, 27–28.)

Henkilöstön tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät painottuvat nykyään entistä enemmän sosiaalisiin piirteisiin ja työn sisältöön ulkoisen ympäristön sijaan. Tyytyväisyyden saavuttamiseksi työssä on voitava saavuttaa sosiaalinen asema, jolloin henkilö tuntee kuuluvansa yhteisöön ja hän kokee työnsä halutuksi ja arvostetuksi. Henkilöstön tyytyväisyyteen vaikuttaa sosiaalisten suhteiden lisäksi myös työn laatu, palkkaus, yrityksen hallinnollinen rakenne sekä työntekijöiden koulutustaso. Työntekijöiden on voitava tuntea työnsä mielekkääksi, ja uskoa, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työtilanteeseensa sekä sitoutua työhön. (Rubenowitz 1985, 44–46.)

Työhyvinvointia käsiteltäessä pitää ottaa huomioon mielen, tunteiden ja fyysisen kehon muodostama kokonaisuus. Työn on ihmiselle keskeinen osa elämää, jolloin työssä ei ole erillistä ”työminää” ja arjessa ”yksityisminää”. Tämän vuoksi yksityiselämän muutokset heijastuvat myös työelämään. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös ”sisäinen draivi” eli työntekijän omat arvot, motiivit ja sisäinen energia. Sisäinen draivi ohjaa innostusta ja sitoutumista työhön. Tämä asia lähtee työntekijästä itsestään ja hänen henkisestä hyvinvoinnistaan, joten mitkään työnantajan toimet eivät voi tähän vaikuttaa. Työhyvinvointi on niin työnantajan kuin työntekijöidenkin vastuulla. Työnantaja ei voi yksin olla vastuussa kenenkään hyvinvoinnista, työntekijöiden on myös oltava halukkaita kehittämään ja ylläpitämään työhyvinvointia. (Aho & Ojala 2005, 30, 34.) Työtyytyväisyys on yrityksessä kaikkien sen jäsenten vastuulla. Oman jaksamisen lisäksi täytyy huolehtia myös toisen jaksamisesta. Havaitessaan työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttavia tekijöitä tulee työntekijöiden pyrkiä osaltaan korjaamaan niitä ja kertomaan niistä esimiehelle mahdollisimman pian. Työtyytyväisyyden ylläpitoon tarvitaan molemminpuolista yhteistyötä henkilöstön ja esimiehen kesken. (Österberg 2009, 165.)

Työhyvinvoinnin perustana on kokonaisvaltainen työkyky, joka muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostamasta kokonaisuudesta (Kuvio 1). Myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten yhteiskunnan rakenteet, perhe ja lähiympäristö vaikuttavat yksilön työkykyyn. Tämän vuoksi yksilön vastuuta hänen omaan työkykyynsä on myös painotettava. (Vesterinen 2006, 31.)





Kuvio 1. Kokonaisvaltaisen työkyvyn muodostuminen (Vesterinen 2006, 31)

Työtyytyväisyydellä on moninaisia vaikutuksia yrityksen toimintaan ja se onkin yrityksille myös merkittävä kilpailuetu. Ainoastaan tyytyväinen henkilöstö voi tuottaa yritykselle palveluita, joihin myös asiakkaat voivat olla tyytyväisiä. Työtyytyväisyys parantaa yrityksen kannattavuutta pienentämällä sairauspoissaolokustannuksia, tapaturmakustannuksia ja työkyvyttömyyskustannuksia. Tämän seurauksena yritys voi parantaa hintakilpailukykyään. Tyytyväinen henkilökunta on motivoitunut ja työilmapiiri on hyvä, jonka ansiosta myös palvelutaso paranee. Palvelutason parantuminen parantaa toiminnan laatua ja asiakastyytyväisyyttä ja edelleen kilpailukykyä. Hyvä työilmapiiri lisää yhteistä osaamista ja parantaa yrityksen oppimista. Sen avulla voidaan kehittää ja parantaa palveluja ja tuotteita, jotka auttavat yritystä erottumaan kilpailijoista. Tyytyväinen henkilöstö taas on innostunut ja sitoutunut, joka parantaa yrityksen imagoa haluttuna työpaikkana ja luotettavana yhteistyökumppanina. Tämän ansiosta yritykselle avautuu uusia markkinoita ja uusia mahdollisuuksia säilyttää kilpailukyky. (Ahonen & Ojala 2005, 69-70.)

Suunniteltaessa strategiaa yrityksen työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi, kannattaa aloittaa kartoittamalla yrityksen jo tekemät toimet ja olemassa olevat tavoitteet. Toimenpiteet pitäisi aina voida liittää strategiaan. Kartoittamalla kaikki toimenpiteet, voidaan huomata, että yritys saattaa tehdä monia asioita, joilla ei lopulta

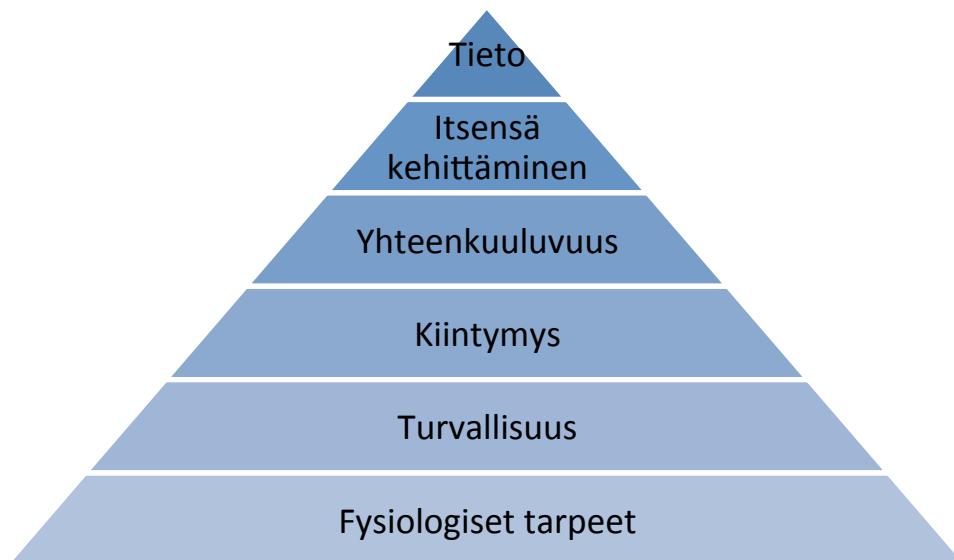
ole suurta merkitystä työntekijöiden tyytyväisyyteen. Tavoitteet pitäisi saada tarkennettua yleiseltä tasolta toimivaksi toimintasuunnitelmaksi, jossa on määriteltä mitä tehdään, kuka asian tekee ja mihin mennessä. (Kehusmaa 2011,136.)

## **2.2 Teorioita työtyytyväisyydestä**

Valitsin työni viitekehysiksi kolme yleisesti työtyytyväisyyden mittaamiseen soveltuvaa teoriaa: Maslowin tarvehierarkian, Herzbergin kaksifaktoriteorian sekä Locken teorian. Teoriat kuvaavat mielestäni parhaiten palvelualan työtyytyväisyyden muodostumista, ja toimeksiantaja voi hyödyntää näitä suunnitellessaan esimerkiksi hyvinvointistrategiaa. Maslowin teoria sopii erityisesti tarpeiden mittaamiseen ja Herzbergin taas työtyytyväisyyden tarkasteluun. (Asp & Peltonen 1980, 37.) Locken teoriassa tarkastellaan työntekijän asettamia tavoitteita, ja sitä kuinka ne työssä toteutuvat (Asp & Peltonen 1980, 49).

### **2.2.1 Maslowin tarvehierarkia**

Maslowin teoriassa tarpeet kehittyvät asteittain. Ihmisten saavuttaessa alemman tason tarpeet siirtyvät seuraavalle tarvetasolle. Tarvehierarkia soveltuu hyvin selitysmalliksi useisiin työhön sopeutumiseen liittyviin ongelmiin. Tarvetasot (Kuvio 2) alimmasta ylimpään ovat: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, kiintymyksen ja yhteenkuuluvuuden tarpeet, itsensä kehittämisen tarve sekä tiedon tarve. (Rubenowitz 1985, 47–48.) Tässä arvojärjestelmässä työntekijät voidaan nähdä tahtovina yksilöinä, jotka pyrkivät tyydyttämään tarpeensa taso kerrallaan. Tarpeet nähdään motiiveina, ja mikäli työssä voidaan toteuttaa tarpeet, työntekijät ovat motivoituneita. (Asp & Peltonen 1980, 39.)



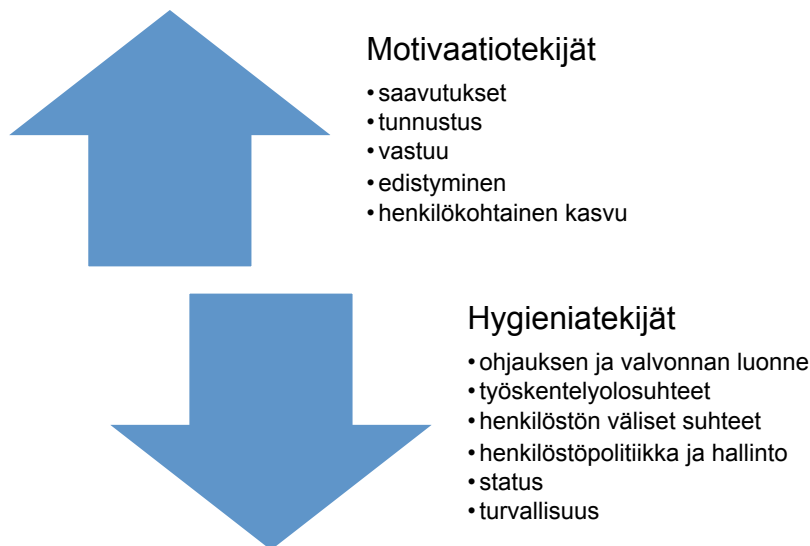
Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkian portaat (Rubenowitz 1985, 47-48)

Työtyytyväisyys voidaan liittää Maslowin teoriaan, jolloin jokaiseen tarveasteikkoon voidaan lisätä työtyytyväisyyttä aiheuttavia tekijöitä. Fysiologisia tarpeita työelämässä ovat: terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen. Fysiologinen taso on työtyytyväisyyden perusta. Turvallisuuden taso on työssä fyysistä turvallisuutta työympäristön ja työvälineiden osalta. Tähän portaaseen kuuluu myös henkinen turvallisuuden tarve, kuten luottamus työn jatkuvuuteen ja turvallinen työilmapiiri, johon ei kuulu kiusaamista tai pelkoa epäonnistumisesta. Kolmannen tason eli kiintymyksen ja yhteenkuuluvuudentarpeet työssä tyydyttää yhteisöllinen työyhteisö, sosiaalinen kanssakäyminen työkavereiden kanssa sekä tiimiin kuuluminen. Itsensä kehittämisen tarpeisiin kuuluu arvostuksen tarve, joka perustuu työssä osaamiseen ja ammattitaitoon. Arvostuksen saaminen työssä merkitsee valituksi tulemistä työhön ja sen jälkeen tiimeihin ja työryhmiin. Viimeisenä porttaana on tiedon tarve, sen tyydyttämiseen vaaditaan työssä mahdollisuutta oman työn ja osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. (Ahonen & Ojala 2005, 29-30.)

### 2.2.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Kaksifaktoriteoriassa tarpeet on jaettu työtyytyväisyys tekijöihin ja työtyytymättömyystekijöihin, joiden ajatellaan olevan saman ulottuvuuden ääripäitä. Keskeillä tätä ulottuvuutta on neutraali alue, jossa yksilö ei ole tyytyväinen eikä tyytymätön. Herzbergin mukaan työtyytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät, kuin ne

jotka edistävät tyytyväisyyttä työssä. Tyytyväisyystekijöiden puuttuminen ei siis suoraan aiheuta tyytymättömyyden tunnetta, sama tilanne pätee myös tyytymättömyystekijöiden kohdalla. Teoria on jaotellut työhön liittyvät tekijä motivaatiotekijöiksi ja hygienia- eli toimeentulotekijöiksi (Kuvio 3). Työmenestys, saatu tunnustus hyvin tehdystä työstä, työn sisältö, vastuu ja virikkeellisyys ovat kannuste- eli motivaatiotekijöitä. Motivaatiotekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja myönteisiin työasenteisiin. Hygienia- eli toimeentulotekijät ovat työn ympäristöoloihin liittyviä seikkoja, kuten työympäristö, henkilöstöpolitiikka, palkkaus, ihmissuhteet, työnjohto ja hallinto. Puutteet hygienia- eli toimeentulotekijöissä saavat aikaan tyytymättömyyttä. (Asp & Peltonen 1980, 46.)



Kuvio 3. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät (Ruohotie 1998, 68)

Hezbergin mallissa tyytyväisyyttä aiheuttavat tekijät motivoivat työntekijöitä parempiin suorituksiin. Hygienia- eli toimeentulotekijät eivät motivoi työntekijöitä, vaan niiden tulee olla kunnossa, jotta saavutetaan tila jossa työntekijä ei ole tyytymätön. (Ruohotie 1998, 68-69.)

### 2.2.3 Locken työtyytyväisyysteoria

Teorian periaatteen mukaan tyytyväisyys muodostuu yksilön työlleen asettamien vaatimusten kohdatessa hänen havaitessaan työn todelliset piirteet. Tyytyväisyyden havainnointi alkaa työn ominaisuuksien havaitsemisella, jonka jälkeen arvioidaan omien arvojen ja havaintojen vastaavuutta. Tähän kokemuk-

seen perustuu joko tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden tunne. Locken teorias-  
sa tyytyväisyys perustuu osin työntekijän vaatimustasoon ja toisaalta yrityksen  
suoritustasoon. Yksilöillä sekä ryhmillä on toisistaan eroavat havainnot tavoit-  
teidensa laadun ja määrän suhteen, joten tyytyväisyyskin koetaan eri perustein.  
(Asp & Peltonen 1980, 49.)

Locken teoria huomioi työntekijöiden väliset yksilölliset erot. Työssä esiintyvät  
onnistumiset tai epäonnistumiset sekä vastuu voivat motivoivat työntekijöitä, ja  
voivat aiheuttaa joko tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä. Nämä tapahtumat ovat  
riippuvaisia esimerkiksi asiakkaiden tai kouluttajan toiminnasta ja käyttäytymi-  
sestä, jolloin myös tapahtumat työssä voivat vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyy-  
teen. Locken teoria on kokonaisuus monista eri tekijöistä: tavoitteen asettami-  
sesta, työntekijän suoriutumisesta ja tyytyväisyystekijöiden voimakkuudesta.  
Tyytyväisyyttä aiheuttavien tekijöiden voimakkuus huomataan esimerkiksi sil-  
loin, mikäli työssä on jatkuvasti lieviä tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä.  
Nämä tekijät eivät kuitenkaan saa henkilöstöä tyytymättömäksi. Kuitenkin vaon  
kerran esiintynyt voimakkaasti tyytymättömyyttä aiheuttava tekijä voi heti vaikut-  
taa työntekijöiden tyytyväisyyteen. Locken mukaan juuri ärsykkeen voimakkuu-  
della onkin suurempi merkitys tyytyväisyyteen, kuin sen määrällä. (Myers &  
Tietjen, 1998.)

### **3 Työtyytyväisyyden osa-alueet**

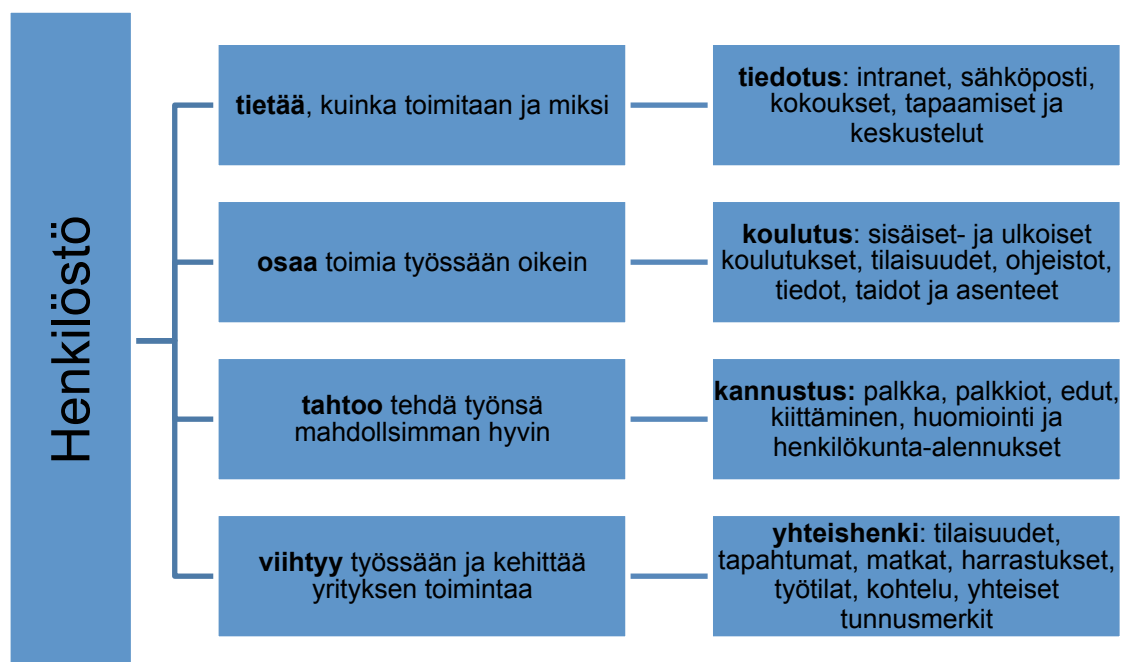
Kolmannessa luvussa käsittelen sitä, mitkä tekijät vaikuttavat työtyytyväisyy-  
teen. Kerron, mistä tekijöistä työhyvinvointi muodostuu ja miten niihin voidaan  
vaikuttaa. Hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat esimiestyö, työyhteisö, oma  
työ, viestintä sekä palkitseminen.

#### **3.1 Esimiestyö**

Tärkein työhyvinvoinnin lähde on hyvä johtaminen. Oikeudenmukainen johta-  
mistyyli saa henkilöstön sitoutumaan työhönsä, oman osaamisensa kehittämi-  
seen ja jakamiseen sekä nauttimaan onnistumisista ja työnilosta. Tyytyväinen  
henkilöstö vaatii esimieheltä ihmisosaamista ja sosiaalisia taitoja. Hyvä esimies  
saa henkilöstön tekemään oikeita asioita tuloksellisesti ja näin lisäämään yrityk-

sen aineetonta varallisuutta. (Ojala & Ahonen 2005, 172-173.) Johtaminen tarkoittaa esimiehen toimenpiteitä, joiden avulla hän saa yrityksen työntekijät toimimaan asetettujen päämäärien mukaisesti. Johtaja sanan synonyymina voidaan käyttää usein sanaa esimies, joka korostaa sitä, että hänellä on alaisia. Kaikki johtajat eivät ole esimiehiä. (Asp & Peltonen 1980, 162.)

Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan yrityksen omalle henkilöstölle kohdennettua markkinointia. Tavoitteena on saada jokaisen työntekijän päivittäisessä työssä näkemään yrityksen liikeidea. Yrityksen johto ja esimiehet motivoivat, luovat yhteishenkeä ja kannustavat henkilöstöä vapaaehtoiseen kehittämiseen. Sisäisen markkinoinnin avulla varmistetaan liiketoiminnan tavoitteiden toteutuminen. Keinoja sisäisen markkinoinnin toteuttamiseen henkilöstölle ovat tiedotus, koulutus, kannustaminen ja yhteishengen luominen (Kuvio 4). Toimintojen käyttämiseen vaikuttavat yrityksen liikeidea, henkilöstön ominaisuuden ja vallitseva markkinatilanne. ( Bergström & Leppänen 2015, 154-156.)



Kuvio 4. Yrityksen sisäinen markkinointi (Bergström & Leppänen 2015, 155)

Esimies käyttää toimenpiteitä (Kuvio 5) päätoimintojen: suunnittelun, päätöksenteon, toimeenpanon ja valvonnan lisäksi alaisten ohjauksessa (Asp & Peltonen 1980, 172).



Kuvio. 5 Esimiehen toimenpiteet (Asp & Peltonen 1980, 172-174)

Alaisten opettaminen ja kehittäminen on yksi toiminnoista. Esimies on vastuussa työntekijöiden koulutustoiminnasta ja opastaa sekä ohjeistaa heitä omalla esimerkillään. Toinen esimiehen toiminnoista on organisointi. Organisointi on yrityksen toiminnan kehittämistä tai jonkin asian järjestämistä niin, että se voidaan tarkoituksenmukaisesti suorittaa. Esimies vastaa organisoinnin puitteissa: oikeasta työnjaosta, henkilöstön sijoittelusta, tehokkaasta työkulusta ja hyvästä työilmapiiristä. Delegointi on esimiehelle tärkeä taito, sillä hän ei itse voi suorittaa kaikkia vastuualueensa tehtäviä. Delegointi tarkoittaa pysyvämpää työnjakoa, eikä päivittäistä työnjakoa. Neljäs esimiehen toiminto on koordinointi, jossa yrityksen osien yhteistyötä parannetaan ja tehostetaan tehtävien jakoa. Henkilöstön motivaatiosta huolehtiminen kuuluu myös esimiehelle, hänen tulee saada työntekijät toimimaan aktiivisesti tavoitteiden saavuttamiseksi. Kommunikaation avulla esimies vaihtaa tietoa ja mielipiteitä työntekijöiden kanssa, jossa hänen tulee ilmaista asiansa, ottaa huomioon eri näkökulmat ja kuunnella keskustelukumppania. Myös tiedotus kuuluu esimiehelle, hänen tulee löytää yritykselle parhaiten sopiva tiedotuksen muoto, koko ja ajoitus. Neuvottelut ja kokoukset ovat osa tiedotusta, jotka esimiehen täytyy myös suunnitella tehokkaiksi yrityksen kannalta. Viimeisiä esimiehen toimintoja ovat rationalisointi ja innovaatio. Rationalisointi on toiminnan järjeistämistä, työtehtävien poistamista ja

tehostamista. Innovointi on esimiehen johtamaa kannustamista aloitteiden te-  
koon ja uudistamiseen. (Asp & Peltonen 1980, 172-174.)

Osa esimiehen työtä on kehittää työhyvinvointia luomalla osaavat työyhteisöt. Hyvä työyhteisö muodostetaan niin, että eri työntekijöiden osaaminen saadaan käyttöön niin, että työntekijät jakavat osaamistaan ja työskentelevät hyvin toisenlaisten osaajien kanssa. Monipuolisissa työryhmissä myös hiljainen tieto saadaan käyttöön yhteiseksi hyödyksi, ja työntekijät voivat opettaa toinen tois-  
taan omilla vahvuusalueillaan ja jakaa tietoa. Esimiehen täytyy rakentaa olosuh-  
teet, joissa halutaan ja voidaan tehdä yhteistyötä ja keskustella luottamukselli-  
sesti kaikista työhön liittyvistä asioista. Tämä vaatii esimieheltä yhteistyöhön  
ohjaavaa johtamistapaa, jolla voidaan vaikuttaa myös motivaatioon, sitoutumi-  
seen, töiden järjestelyyn, yhteistyömahdollisuuksiin ja henkilöstöresurssien  
hyödyntämiseen. Johtamisella onkin suuri vaikutus kaikkiin työtyytyväisyyden  
osa-alueisiin. (Ahonen & Ojala 2005, 32-33.)

Esimiehen luotto alaisiin lisää työtyytyväisyyttä. Työntekijöiden toimiessa luot-  
tamuksellisesti saavuttavat he työssään autonomian eli mahdollisuuden vaikut-  
taa omaan työhönsä ja sen sisältöön, kehittämiseen ja mahdollisesti työaikoihin.  
Luottava esimies voi keskittää voimavaransa toiminnan kehittämiseen ja paran-  
tamiseen, kun aikaa ei kulu jatkuvasti ohjeistukseen ja valvontaan. Luottamuk-  
sen rakentamiseksi esimiehen tulee kuunnella ja kysellä työntekijöiden kuulumis-  
ia arjessa, pitää suunnitelmat ja tavoitteet realistisina, antaa runsaasti palautet-  
ta ja kehittää tiedonkulkua ja kokouskäytäntöjä niin, että työntekijöillä on aito  
mahdollisuus vaikuttaa asioihin. (Rauramo 2012, 98-99.)

Johtaminen on nykypäivänä entistä enemmän motivointia, innostusta ja keskus-  
telua. Hyvä suhde esimiehen ja alaisten välillä on arvostava, oikeudenmukai-  
nen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen. Esimieheltä odotetaan töiden tietojen ja  
taitojen hallinnoimisen lisäksi vuorovaikutuksellista työntekijöiden johtamista.  
Esimies on yrityksen työtyytyväisyyden synnyssä keskeinen vaikuttaja. Hänen  
toimillaan kehitetään työprosesseja sujuviksi, etsitään kehitysehdotuksia ja hän  
on läsnä jokaisen työntekijän arjessa sekä kuuntelee ja pitää työntekijöistä huol-  
ta. Hyvä esimies on valmis vastaanottamaan sekä kritiikkiä että myönteistä pa-  
lautetta. Työpaikkojen ongelmat ovat usein ilmapiiriongelmia, näiden ratkaise-



miseksi tarvitaankin tunneälyä. Esimies on parhaimmillaan tunneilmapiirin tulkit-sija, joka ymmärtää ja säätelee omia ja toisten tunteita. Esimiehen olisi hyvä käydä keskustelu henkilöstön kanssa yrityksen visiosta, tavoitteista ja strategi-asta, jotta kaikki työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja saavat mahdollisuu-den vaikuttaa toiminnan suunnitteluun. Esimiehen ja henkilöstön yhdessä ai-kaansaama realistinen tavoiteasettelu lisää sitoutumista, onnistumisen toden-näköisyyttä ja vähentää stressiä. (Rauramo 2012, 130-132.)

Esimiestyön vastuualueisiin kuuluvat prosessien johtaminen, päätöksenteko, valta- ja vastuukysymykset, sekä konfliktien ratkaisut. Käytännön toimia ovat palautteen anto, palaverikäytännöt, henkilöstön motivointi, tiedonkulku ja dele-gointi. Hyvän esimiehen ominaisuuksia ovat herkkyyys ihmisuhteasioissa ja sa-maan aikaan toimiminen kannattavasti liiketoiminnan kannalta. Esimieheltä vaaditaan itsensä tuntemista, kykyä myöntää virheensä ja halua oppia niistä uutta. Esimies on alansa ammattilainen, joka näyttää alaisilleen esimerkkiä so-siaalisessa kanssakäymisessä kuin työmoraalin ylläpitämisessä. (Österberg 2009, 113-114.) Esimiehen tulisi oppia tuntemaan työntekijät ja antaa heidän tutustua itseensä. Hyvä esimies liikkuu paljon yrityksen toimipisteiden välillä ja näkyy heidän arjessaan. Samalla hän jakaa tietoa ja sisällyttää henkilöstön pää-tösten tekoon sekä toteuttamiseen. (Jabe 2010, 125.)

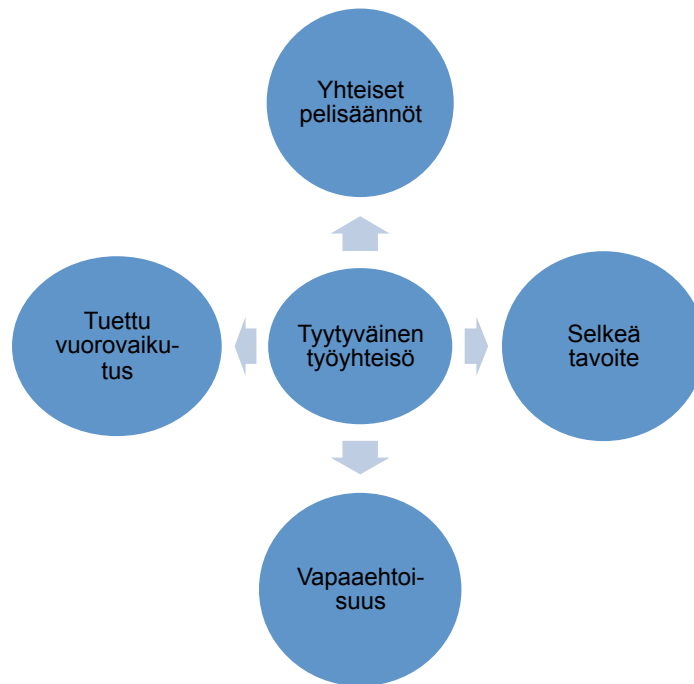
Esimiestermi tulisi ajatella ammattina, ei niinkään asemana, sillä menestyäk-seen esimies tarvitsee jatkuvaa koulutusta ja kiinnostusta henkilöstöjohtamista kohtaan. Esimerkiksi yhteiset keskustelut ja verkostoituminen muiden esimies-ten kanssa ovat hyviä kehittämistapoja joissa voidaan jakaa menetelmiä joita he käyttävät omassa työssään. (Österberg 2009, 115.)

Kehityskeskustelut ovat arvokas työntekijän ja esimiehen välinen vuorovaikutus-tilanne, joita tulisi hyödyntää henkilöstön tyytyväisyyden ylläpitämiseksi. Kehi-tyskeskustelut ovat ennalta sovittuja tavoitteellisia keskusteluja, joita käydään tasaisin väliajoin. Keskustelut lisäävät luottamusta ja avoimuutta esimiehen ja työntekijöiden välillä, keskustelut antavat mahdollisuuden molemminpuoliseen palautteen antamiseen. Työntekijän tavoitteet ja päämäärät muuttuvat selke-ämmiksi ja esimiehen kuva siitä, minkälaista tietoa ja tukea henkilöstö tarvitsee työnsä tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehityskeskustelut voivat olla myös osa

palkitsemisjärjestelmää, jolloin tavoitteiden, kehittymistarpeiden, työn ja työympäristön analysoinnin lisäksi keskustellaan myös palkasta ja palkitsemisesta. (Österberg 2009, 119-120.)

### **3.2 Työyhteisö**

Työhyvinvointia saadaan tukea antavasta työyhteisöstä. Yhteisöllisyys ja mehenki luovat sen, että jokaisen työpanoksen merkitys ymmärretään. Yrityksessä tulisi hyödyntää kaikkien asiantuntemusta monipuolisesti ja pyrkiä oppimaan ja uudistumaan työyhteisön yhteisten kokemusten kautta. (Kehusmaa 2011, 117.) Työyhteisön tyytyväisyyteen (Kuvio 6) sisältyvät: työpaikan ilmapiiri, mehenki, yhteistyö, yhteisöllisyys, työterveyshuolto ja työturvallisuus. Yhteisöllisyys, yhteistyö ja hyvä ilmapiiri luovat ihanteellisen työpaikan. Yhteiset arvot ja tavoitteet asettavat henkilöstölle yhteiset pelisäännöt työssä toimimiselle, selkeä tavoite taas antaa tarkoituksen sille, miksi yhteistyötä tehdään. Hyvän ja avoimen ilmapiirin perusta on vapaaehtoisuus, henkilöstö haluaa jakaa tietoa, auttaa toinen toistaan, uskaltaa pyytää apua ja toimia avoimesti. Yhteistyötä ja henkilöstön vuorovaikutusta täytyy tukea. Työnteon suunnittelemisen niin, että työntekijät joutuvat tekemään yhteistyötä ja neuvomaan toisiaan, kannustaa jatkuvaan vuorovaikutukseen. Kokoukset ja yhteiset järjestetyt keskustelutilaisuudet lisäävät yhteistyötä ja vuorovaikutusta, jolla voidaan saada aikaan myös työssä tapahtuvaa spontaania vuorovaikutusta. (Ojala & Ahonen 2005, 201-202.)



Kuvio.6 Hyvän työyhteisön muodostuminen (Ojala & Ahonen 2005, 201-202)

Työryhmien tehtävät yrityksessä jaetaan tehtävien suorittamiseen liittyviin toimintoihin sekä ryhmän kiinteyttä ja toimintojen jatkuvuutta ylläpitäviin toimintoihin. Työryhmien ollessa toimivat ne ylläpitävät yrityksen toiminnan jatkuvuutta ja yrityksen kiinteyttä sekä mahdollistavat tehokkaan toiminnan ja laadukkaan päätöksenteon. Työryhmän tehtävätoimintoja ovat :

1. Aloitteenteko: Uusien ideoiden ja toimintatapojen ehdottaminen ja soveltaminen käytäntöön.
2. Tiedon hankinta
3. Tiedonjako: Oman tiedon jakaminen, tunteiden ja asenteiden sekä arvojen ilmaisu.
4. Selventäminen: Käsitteiden määrittely ja ilmiöiden ja tapahtumien tulkitseminen.
5. Yhdistäminen: Työssä syntyneiden ideoiden ja ajatusten jalostaminen.
6. Päätöksenteko: Eri vaihtoehtojen välillä valitseminen ja yhteisymmärryksen löytäminen.

Ylläpitäviä toimintoja työryhmässä ovat:

1. Ristiriitojen ratkaisu: Työryhmän jäsenten välisten erojen hyväksyminen, kompromissien teko ja erimielisyyksien selvittäminen.
2. Vuorovaikutuksen mahdollistaminen: Työtovereiden rohkaiseminen osallistumaan keskusteluihin ja esittämään mielipiteitään sekä yhteiseen toimintaan.
3. Tuki ja rohkaisu: Myönteinen suhtautuminen muiden esittämille mielipiteille ja ajatuksille.
4. Mielenkiinto työryhmää kohtaan: Kuuntelu ja osallistuminen yhteisiin tilaisuuksiin.
5. Sopeutuminen: Arvojen, normien ja asenteiden noudattaminen ja niiden asettaminen standardeiksi ryhmään kuulumiseen.

Hyvä työryhmä on pääasiallinen sosiaalisten palkkioiden ja tuen sekä arvostuksen lähde työntekijälle. (Juuti 2006, 123-125.)

Työelämään kuuluvat ihmisten keskinäisten suhteiden ja vuorovaikutuksen myötä erilaiset työkonfliktit. Yksilöiden välillä on eroja asenteissa ja mielipiteissä ja tuloksena voi helposti syntyä konflikti hänen kohdatessaan eroavia arvoja. Yleisimpiä konflikteja ovat: toimivallan puute, rooliristiriita, puolueellinen ja epäreilu kohtelu, työaseman epäsuhta ja tavoite-erot. Toimivallan puute konflikti syntyy, jos työntekijä kokee jonkun rajoittavan hänen vapauttaan tai oikeuttaan toimia ja tehdä päätöksiä. Rooliristiriita syntyy, kun työntekijään kohdistuvat odotukset ja vaatimukset ovat ristiriidassa hänen itsensä kokemien odotusten ja velvollisuuksien kanssa. Puolueellista ja epäreilua kohtelua työntekijä voi tuntea kokevansa, mikäli esimies ei toimi tasapuolisesti ja yhtäläisesti työntekijöitä kohtaan. Työntekijöillä on tunne omasta asemastaan ja sijoituksestaan verrattuna muihin työntekijöihin. Mikäli omassa asemassa tapahtuu heikentäviä muutoksia, syntyy työelämän epäsuhta. Tavoite-ero konfliktissa työntekijöiden omat tavoitteet ja odotukset eivät kestä toisten työntekijöiden asettamia esteitä. Työilmasto, työntekijöiden keskinäiset suhteet, esimiestyö, työntekijöiden osallistuminen heitä koskevaan päätöksentekoon, tiedotus ja henkilöstöpolitiikka joko edistävät tai ehkäisevät konfliktien syntymistä. (Asp & Peltonen 1980, 96-97.) Huono työilmapiiri saa hyvät ja osaavat työntekijät etsimään uutta työpaikkaa, ja yrityksen imago kärsii eikä se houkuttele alansa parhaita työntekijöitä tai yhteistyökump-

paneita. Huono ilmapiiri ei myöskään auta työntekijöitä jakamaan tietoa toistensa kanssa ja kehittämään yrityksen toimintaa. (Ojala & Ahonen 2005, 94.)

Yhtenäisen työyhteisön luominen oletetaan tapahtuvan yrityksissä yleensä ai-noastaan ryhmäytymispäivissä. Kaikkien työntekijöiden yhteishengen luomi-seksi tarvitaan kuitenkin henkilöstön olon tekemistä arvostetuksi ja tuetuksi. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 7) annetaan yksinkertaisia ja sovellettavissa ole- via ohjeita esimiehelle siitä, kuinka jokainen henkilö saadaan mukaan yhtenäi- seen työryhmään. (Thompson 2013, 209-210.)



Kuvio 7. Yhtenäisen työryhmän rakentaminen (Thompson 2013, 209)

Työterveyshuollon ja työturvallisuuden tehtävänä on pitää yllä työntekijöiden terveyttä, turvallisuutta ja työkykyä. Työterveyshuolto, yrityksen turvallisuusoh- jeet ja sairauspoissaolojen seuranta ovat lainsäädännöllä ohjattu ja valvottu työ- tyytyväisyyden osa-alue. Työturvallisuus on kuitenkin suurelta osin asenneky- symys ja vastuu tästä on jokaisella työntekijällä itsellään. Turvallisuutta varten työnantajan täytyy mahdollistaa tarvittava koulutus ja tieto turvallisista toiminta- tavoista. Vaativampi osa-alue on henkinen turvallisuus, joka ei salli työpaikalla minkäänlaista kiusaamista tai ahdistelua. Ilmapiirin täytyy olla salliva oppimisel- le, uuden kokeilulle ja jopa virheille, jolloin työntekijän ei tarvitse pelätä epäonnis- tumista työssään. (Ahonen & Ojala 2005, 196-198.)

Arvot ja normit määräävät työyhteisössä sen kuinka työntekijöiden elämä organisoituu työpaikalla. Sosiaaliset arvot sekä eriytyneet normit luovat järjestyksen ja ohjaavat ja säätelevät käyttäytymistä. Arvot toimivat valinnan perusteina, arvo on jotakin, mitä työssä yritetään saavuttaa tai säilyttää. Normit ovat työyhteisössä muokkautuneita käyttäytymissääntöjä, joiden rikkominen on yleensä rangaistavaa ja joiden noudattaminen saatetaan palkita. Arvot ohjaavat normeja, ja tekevät niistä mielekkäitä käyttäytymissääntöjä eri tilanteisiin. Arvot ovat abstrakteja yleisiä käsitteitä ja normit konkreettisia käyttäytymissääntöjä. Normit määrittävät sen, millaiseksi työntekijöiden keskinäiset suhteet ja vuorovaikutus muovautuvat. Työyhteisössä olevat arvot ja normit luovat työpaikalle käyttäytymiskulttuurin. (Asp & Peltonen 1980, 62-63.) Hyvät kiinteät työryhmät saavuttavat todennäköisemmin esimiesten heille asettamat tavoitteet. Tällaisten ryhmien suoritustaso on korkeampi ja he asettavat myös itse itselleen korkeampia tavoitteita ja pyrkivät suoriutumaan niistä yhdessä. Vuorovaikutus työryhmässä lisää myös työntekijän kasvutarpeiden tyydyttämisen todennäköisyyttä. Tämän vuoksi kiinteiden työryhmien jäsenet ovatkin helpommin tyytyväisiä työhönsä. (Juuti 2006, 129.)

Luottamus on tärkeää työyhteisön arjessa ja edellytyksenä hyvinvoinnille. Luottamusta vaarantavat työyhteisössä tehtävien tekemättä jättäminen, aikataulusta lipsuminen, väärinkäytösten tapahtuminen, ristiriitojen huomiotta jättäminen, toisten loukkaaminen, pahan puhuminen ja juoruilu. Työtehtäviin ja resursseihin tutustuminen, yhteiset pelisäännöt, keskusteleminen virallisissa ja arkisissa tilanteissa sekä palautteen anto ja arviointi tehtävien onnistumisesta luovat luottamusta. Luottamuksen ylläpitämiseen ja vahvistukseen vaaditaan sitä, että työntekijät ovat tehtäviensä tasalla. Esimiehen ja työntekijöiden tulee toimia vastavuoroisesti, jotta luottamusta voidaan ylläpitää. Lisäksi toiminnan on oltava työssä ennustettavaa, jolloin valtuuksia voidaan lisätä myös työntekijöille. (Jabe 2010, 29.)

Hyvä työyhteisö rakentuu hyvistä työtovereista. Hyvän työtoverin tunnusmerkkejä ovat taito rakentavaan yhteistyöhön, rehellisyys ja avoimuus, asiallinen käytös, myönteinen asenne työhön ja muihin työntekijöihin, luotettavuus, omien ehdotusten esiin tuominen, ystävällisyys, huumorintaju, kyky erottaa yksityis-

elämä työpaikan asioista ja tahto olla puhumatta pahaa toisista. (Jabe 2010, 95.)

### **3.3 Oma työ**

Oman työn sisältöön kuuluvat fyysinen tai psyykinen rasitus, työn vaihtelu, vastuullisuus, itsenäisyys, vaativuus ja kiinnostavuus. Näitä tekijöitä muokkaamalla voidaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen. (Asp & Peltonen 1980, 86.) Työntekijä arvostaa omaa työtään silloin, kun hän kokee olevansa pätevä työssään, ja hänellä on vapautta käyttää työssä tietojaan ja taitojaan. Työ koetaan mielekkääksi silloin, kun työntekijä pääsee tekemään hyödyllistä työtä, josta hän nauttii. (Rauramo 2012, 124.)

Työ itsessään on tekijälleen palkitsevaa, kun hän pääsee haastamaan itseään oman osaamisensa rajoissa ja kehittymään työssään. Työstä voi myös tulla ikävyyttävää, jos työntekijän taidot kehittyvät, mutta työ ei tarjoa hänelle uusia haasteita. Jos taas haasteita lisätään, mutta työntekijälle ei anneta mahdollisuutta hankkia lisää osaamista, tulee työstä ahdistavaa. Jo pelkästään sopivan haastetason löytäminen työssä motivoi työntekijää jatkuvasti parempiin suoriin. (Ahonen & Ojala 2005, 127-128.) Hyvä urakehitys ei enää nykyään tarkoita elämän mittaista uraa samassa yrityksessä, toiseen työpaikkaan siirtymisen voi olla joko pysyvää tai väliaikaista. Toisen yrityksen palvelukseen siirtymistä voidaan pitää suotavana, jos se merkitsee esimerkiksi laajenevaa yhteistyötä tai edistää verkostoitumista. Urakehitys on työntekijän jatkuva ammatillinen oppimisprosessi, joka seuraa hänen kykyjensä, motiivinsa ja arvojensa ohjaamaa ammatillista identiteettiä. (Ruohotie 1998, 93-94.)

Työssä viihtyminen edellyttää mahdollisuutta työskennellä itselleen tärkeissä työtehtävissä. Mielihyvän tunne syntyy vapaaehtoisuudesta, pakolla tehtyjen tai käskettyjen tehtävien teko ei tunnu mieluisalta. Työtehtävällä täytyy olla selkeä tavoite ja siihen täytyy olla löydettävissä selkeä ratkaisu. Työskentelyn pitäisi olla mahdollista ilman jatkuvia keskeytyksiä tai ulkopuolisia häiriöitä. Työntekijöiden ei voi olettaa olevan jatkuvasti parhaassa vireessä, aivot tarvitsevat lepoa. Työ pitäisikin voida järjestää niin, että vaikeiden tehtävien ohella olisi mahdollista tehdä myös vähemmän haastavia työtehtäviä. (Ahonen & Ojala 2005, 134-136.)

Liiallista kuormittavuutta aiheuttava työ saa aikaan tyytymättömyyttä. Kun henkilöstö kokee, ettei työ ole monipuolista tai sitä ei ole tauotettu ja jaksoitettu vaativien ja helpompien tehtävien välillä henkilöstö kokee työnsä liian kuormittavaksi. Jotta väsymykseltä vältyttäisiin ja hyvä työvire voitaisiin pitää yllä koko työpäivän ajan, täytyy yrityksen ottaa huomioon teknologiset, organisaation rakenteelliset sekä yksilöön liittyvät tekijät. Työntekijän kokonaiskuormitus syntyy työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Mikäli työstä palautuminen ei ole vapaa-ajalla mahdollista, on ihmisen käytettävä jatkuvasti enemmän voimavarojaan selviytyäkseen työstään. (Rauramo 2012, 43-44.) Fyysinen kuormitus aiheutuu työasennoista, työn liikkeistä, liikkumisesta ja fyysisen voiman käytöstä. Tilapäinen rasittuminen ei heti aiheuta tyytymättömyyttä, mutta pitkään kestänyt rasitus aiheuttaa pahimmillaan pitkiä sairaslomia. Fyysistä kuormitusta arvioidessa tulee seuraaviin asioihin kiinnittää huomiota:

-työvaiheet	-valaistus
-työasennot ja liikkeet	-ääniolosuhteet
-työvälineet ja kalusteet	-lämpöolosuhteet
-työn organisointi	-työn jaksotus
- työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet	- tauotus

(Rauramo 2012, 49-50.)

Kiire ja stressi aiheuttavat tyytymättömyyttä. Stressi aiheutuu kun työntekijän suorituskyky ei vastaa työn vaatimuksia tai hänen odotuksensa eivät kohtaa työn todellisten piirteiden kanssa. Liian suuri työmäärä, aikapaineet, jatkuvat muutokset, epävarmuus ja häiriötekijät altistavat työntekijän stressille. Työtöveiden sosiaalinen tuki auttaa työstressin hallinnassa, myös kehityskeskusteluissa voidaan selvittää liiallisen kuormituksen syitä. (Rauramo 2012, 59.)

Yrityksen tehtävänä on tarjota työntekijälle mahdollisuus kehittää ammattitaitoaan eli edetä urallaan. Yritys joutuu maksamaan työntekijän kehityksestä jonkin suuruisen hinnan, mutta se saa siitä moninkertaista lisäarvoa toiminnalleen.

Työntekijän stressin jatkuessa liian kauan, se muuttuu työuupumukseksi. Työuupumukseen kuuluvat fyysinen ja henkinen väsymys, kyyninen asennoituminen työhön sekä ammatillisen itsetunnon lasku. Työntekijä voi itse ehkäistä uupumusta riittävän levon, terveellisten elämäntapojen ja liikunnan avulla. Työn



puolesta uupumusta voidaan vähentää lisäämällä työn lomaan riittävästi taukoja ja lepojakoja. Työssä jaksamista edesauttaa myös avulias työilmapiiri, josta työntekijä saa tukea ja apua työssä jaksamiseen. (Juuti 2006, 116–118.)

Työstä tulee henkisesti kuormittavaa työntekijälle, mikäli hänen työmääränsä on suuri ja tahti on tiukka, ja tämän lisäksi hänellä on hyvin vähäiset mahdollisuu- den vaikuttaa omaan työhönsä. Myös työntekijän työtä varten tekemät suuret ponnistukset, joista on saatu vähäistä tai olematonta palkkiota, aiheuttavat hen- kistä kuormitusta. Kolmas mahdollinen vaaranpaikka liialliselle henkiselle kuor- mitukselle ovat muutos tilanteet. Mikäli työntekijä on tuntenut tulevansa kohdel- luksi epäoikeudenmukaisesti jo aiemmin ja yrityksen toiminnassa tapahtuu muutoksia, henkinen kuormitus on hänelle suurempaa. (Jabe 2010, 54.)

Kiusaaminen voi olla työyhteisön pahimpia ongelmia. Kiusaaminen voi esiintyä pahan puhumisena tai julkisena mollaamisena, simputtamisena eli ”nöyryyttävi- en” työtehtävien antamisena, painostamisena, sosiaalisena erityksenä, yksityi- syyden loukkaamisena tai jopa fyysisenä väkivaltana. (Jabe 2010, 76.)

### **3.4 Viestintä**

Työntekijät haluavat olla ajan tasalla yrityksen ja heidän omaa työtään koskevis- ta asioista, jotta he voivat vaikuttaa päätöksentekoon ja olla tietoisia tulevista muutoksista. Viestintä auttaa työntekijää muodostamaan selkeämmän käsityk- sen työhön liittyvistä tavoitteista ja työn sisällöstä. Tätä yrityksen ja henkilöstön välistä keskustelua voidaan käydä sekä sähköisesti, että kasvokkain. Oikean tavan löytäminen on työtyytyväisyyden kannalta tärkeää. Viestinnän on oltava sujuvaa, eikä se saa kuormittaa työntekijää. Riittävän tiedonkulun saamiseksi on löydettävä tasapaino sähköisen ja kasvokkain tapahtuvan viestinnän välillä. (Rauramo 2012, 117–118.) Yrityksen sisäisen viestinnän avulla jaetaan tietoa, rakennetaan yrityskuvaa, sitoutetaan henkilöstöä ja kerrotaan heille erilaisten toimenpiteiden ja muutosten syistä ja seurauksista. Yrityksen työntekijöiden täy- tyy olla tietoisia liiketoiminnan strategiasta ja tavoitteista, sidosryhmistä ja yri- tyksen tilanteesta. Hyvä viestintä parantaa töiden sujuvuutta ja tehokkuutta. (Österberg 2009, 177.)

Toimiva tiedonkulku edellyttää, että työntekijät voivat luottaa saavansa ajoissa sellaiset tiedot, joilla on merkitystä heidän päivittäisen työntekonsa kannalta. Esimiehet saavat runsaasti tietoa, joista heidän pitää myös suodattaa pois sellaiset tiedot jotka eivät vaikuta työntekijöiden työskentelyyn. Karsimalla pois turhat asiat, tiedottamisesta tulee tehokkaampaa. Pahimmillaan tiedottaminen on silloin, kun yrityksessä on tapahtunut jotakin, mistä kaikki tietävät, mutta kukaan asiasta tietävä ei ole tiedottanut asiasta ja kertonut mitä on tapahtunut ja miksi. Mikäli yrityksessä on useasti asioita, joista osa työntekijöistä on tiennyt kun taas toiset eivät, luottamus tiedonkulkuun katoaa. (Österberg 2009, 178.)

Tutkittaessa erilaisten tiimien vuorovaikutusta on huomattu, että suurimmat erot tyytyväisten huipputiimien ja tyytymättömien tiimien välillä on kommunikaatiossa. Hyvässä tiimissä kysytään toisten mielipiteitä moninkertaisesti useammin kuin keskinkertaisissa. Huonosti menestyvissä tiimeissä taas kaikki kertovat kyllä omat mielipiteensä, mutta eivät kuuntele muita. Hyvässä viestinnässä esitetään paljon avoimia kysymyksiä ja saadaan myös hiljaisimmat työntekijät esittämään ajatuksiaan. (Rauramo 2012, 128.) Avoimeen vuorovaikutukseen päästään yrityksen viestinnässä sillä, että jokaisella yrityksen työntekijällä on mahdollisuus ilmaista omat mielipiteensä. Esimiehen tehtävänä on omalla esimerkillään kannustaa avoimuuteen ja tiedustella niiden mielipiteitä, jotka eivät omaa mielipidettään tuoneet esiin. Kaikkien tulisi aina osallistua keskusteluihin, joissa ratkaistaan ongelmia tai kehitetään uusia toimintatapoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaikilla työntekijöillä tulisi olla halu, voimavarat sekä taidot kehittää työyhteisöä paremmaksi. Yrityksen henkilöstön väliset keskustelut tulee perustaa luottamukseen ja avoimuuteen, jossa kaikki toimisivat yhdessä yhteisten päämäärien hyväksi. Keskustelussa ilmeneviä eriäviä mielipiteitä pitää pystyä kunnioittamaan ja kyseenalaistamaan omiakin mielipiteitä. Vastuuta tiedonkulusta voi jakaa myös työpaikan sisällä, jolloin jokainen on vastuussa toimivasta tiedonkulusta ja sisäisen viestinnän toteuttamisesta. (Österberg 2009, 179.)

Esimiehen tulee tehdä töitä, jotta viestintä toimisi ja oikeat viestintätavat löydetäisiin. Hänen tehtävänä on viestiä henkilöstölle myös yrityksen tavoitteet. Tieto motivoi ja sitouttaa työntekijät ja näin syntyy tuloksekkaampaa toimintaa. Viestinnän tulee olla ennakoivaa, jolloin voidaan säästää resursseja ja käyttää

energia työntekoon, tiedon etsimisen sijaan. Tiedotuskanavia on paljon, mutta niitä pitää osata käyttää oikeissa tilanteissa. On riski, että esimerkiksi sähköpostiviestit ymmärretään väärin. Jokainen tulkitsee viestejä omalla tavallaan, kirjoitusasu, lähetysaika ja muut tyyllilliset seikat voivat vaikuttaa siihen kuinka lukija viestin ymmärtää. Viestinnän pitäisikin tavoittaa kaikki työntekijät tasapuolisesti yhtä aikaa. Viestinnän ongelmat voidaan ratkaista yhdessä työntekijöiden kanssa tehtävällä suunnitelmalla siitä, mitä kerrotaan, koska kerrotaan ja mitä kanavaa käyttäen ja kenelle. Näin kaikki tietävät, mitä kautta tietoa voi etsiä. (Tervola 2008.)

Yrityksen taloudellisesta tilanteesta tiedottaminen antaa työntekijöille perusteet sille mitä on tapahtunut ja mitä on tapahtumassa. Työntekijät haluavat tietää, miten mahdolliset muutokset vaikuttavat heidän työhönsä kunkin henkilön kohdalla, kuten työn määrä, mahdolliset uudistukset, tulevat koulutukset, etenemismahdollisuudet ja uudet työpaikat. Onnistuneista työsuorituksista tai yrityksen saamasta tunnustuksesta viestiminen lisää onnistumisen tunnetta ja hyvää ilmapiiriä yrityksessä. Yrityksen eri toimipisteiden välinen tiedonkulku, jokaisen toimipaikan tiedotteet ja mahdolliset kokousten yhteenvedot tulisi jakaa sellaiseen paikkaan, josta kaikki halukkaat työntekijät pääsevät ne lukemaan. Myös toimipaikkakohtaiset toimintaohjeet tai kehittämisstrategiat ja –tavoitteet tulisivat olla kaikkien tiedossa. Asiakkaiden ja sidosryhmien antamat palautteet täytyy myös tiedottaa henkilöstölle. Henkilöstö voi hyödyntää palautteita työssään, ja parantaa toimintaansa sekä ennaltaehkäistä mahdollisia tulevia virheitä. Jokainen työntekijä voi katsoa omaa työtänsä koskevat palautteet ja hyödyntää niitä tulevaisuudessa. (Österberg 2009, 181–182.)

Yrityksen käyttämät sisäisen viestinnän kanavat tulee valita yrityksen tarpeet huomioiden yhdessä työntekijöiden kanssa. Osa asioista hoituu pelkällä sähköisellä viestinnällä, kun taas osaan vaaditaan kasvotusten tapahtuvaa viestintää, jolloin henkilöstöllä on mahdollisuus kysyä, kertoa jostakin ja poistaa epäselvyyksiä. Valittavissa olevia viestintäkanavia ovat: kokoukset, intranet, sähköposti, ilmoitustaulut, puhelut, tekstiviestit, työtoverit ja esimies. Tärkein viestintäkanava ovat henkilöstön ja esimiehen käymät keskustelut. Esimiehen aktiivinen osallistuminen viestintään estää erilaisten huhupuheiden syntymisen, kun hen-

kilöstö saa haluamiaan vastauksia suoraan esimieheltä. Koko yrityksen yhteisen kokouksien valmistelu tehostaa viestintää ja ajankäyttöä, jolloin kokouksista saadaan hyödyllisempiä ja viesti menee paremmin perille. Pienemmät palaverit toimipisteiden sisällä ovat tärkeitä, jotta jokainen työyhteisöön kuuluva jäsen pääsee paikalle. Säännölliset palaverit helpottavat tiedonkulkua, niissä jokainen voi ottaa kantaa esillä oleviin asioihin ja samalla tärkeistä asioista voidaan tiedottaa ja keskustella. (Österberg 2009, 183-184.)



Kuvio 8. Henkilöstölähtöinen tiedotus (Smith 2008, 13)

Tiedotuksessa tulee ottaa huomioon se, mitä työntekijät tiedotukselta odottavat (Kuvio 8). Työntekijät toivovat saavansa yrityksen sisäisessä viestinnässä ensin tietoa siitä, miten muutokset tai uudistukset vaikuttavat heihin yksilönä. Vasta tämän jälkeen henkilöstö voi siirtyä keskittymään siihen, kuinka saatu tieto vaikuttaa koko yritykseen. Tiedotuksessa pitäisi siis ensimmäisenä antaa tietoa siihen, mikä on yksilön työ kyseisessä asiassa, kuinka hän on onnistunut tehtävässä ja onko hänen toimillaan ollut merkitystä. Seuraavaksi voidaan siirtyä kertomaan, kuinka yritys kokonaisuutena toimii, miten yrityksellä menee muihin verrattuna ja kuinka yksilö voi tähän tilanteeseen vaikuttaa. Sisäisessä viestinnässä tulisi tarjota riittävästi tietoa seuraavista osa-alueista: yrityksen tulevaisuuden näkymät, työ- ja urakehitysmahdollisuudet, oma työ ja työskentelyohjeet, tuottavuuden parantaminen, henkilöstöasiat, yrityksen taloudellinen tila verrattuna kilpailijoihin, oman työn vaikutus koko yritykseen, toimialan ja toimintaympäristön ajankohtaiset asiat, yrityksen tuottaman voiton käyttö ja hyödyntäminen sekä yrityksen taloudellinen tila. (Smith 2008, 13.)

### 3.5 Palkitseminen

Rahanpalkan osuus työtyytyväisyyteen ja motivaatioon on todettu olevan vähäinen verrattuna työstä saatavaan antiin. Vaikka palkka ei ole päivittäinen sitoutumisen ja hyvän suorituksen vaikutin, on sillä silti arvoa tyytyväisyyden muo-

dostumisessa. Palkan avulla työntekijät voivat tyydyttää tarpeita vapaa-aikana ja työssä sillä on symboliarvoa. Työntekijät tarkastelevat palkkaa suhteessa työtovereille maksettavaan palkkaan, jonka välityksellä koetaan esimiehen työntekijää kohtaan tuntemaa arvostusta. Suhteellinen palkkataso muihin työntekijöihin tai työryhmiin on työntekijälle suurempi kannustin, kuin palkkasumma. (Rubenowitz 1985, 76-66.)

Työntekijät eivät nykyään oleta saavansa samasta työstä samaa palkkaa, vaan otetaan huomioon työntekijän tuloksen teko ja vaikutus yhteisen tuloksen syntymiseen. Palkan ja palkkioiden määräytymisperusteiden on oltava kaikkien tiedossa, jotta jokainen voi vaikuttaa tulokseen. Myös kriteerit tavoitteen mukaiseen suoritukseen, mittaamiseen ja raportoimiseen on oltava ennakkoon jokaisen työntekijän tiedossa. Parhaiten palkitsemisperusteet motivoivat henkilöstö, kun ne on sidottu yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja mittareihin. (Ahonen & Ojala 2005, 179-180.) Palkitsemisen suunnittelussa tärkeimpiä tavoitteita ovat henkilöstön suorituskäyttöön vaikuttaminen, osaamisen kehittäminen ja osaavien työntekijöiden pysyminen yrityksen palveluksessa. On tärkeää kohdistaa huomio tärkeimpiin asioihin ja pyrkiä ohjaamaan toimintaa palkkausjärjestelmän avulla, lisätä henkilöstön hyvinvointia ja samalla viestiä heille yrityksen arvoja ja tavoitteita. (Rauramo 2012, 139.)

Palkitsemisen perustat ovat tulosperusteinen palkkaosa, ryhmä- tai henkilöperusteinen palkkaosa ja työperusteinen palkkaosa. Tulosperusteinen palkkaosa kertyy toimipisteen, ryhmän tai yksilön tekemän tuloksen eli aikaansaannoksen mukaan. Ryhmä- tai henkilöperusteinen palkkaosa on suhteessa sen ominaisuuksiin ja kehittymisen arviointiin. Työperusteisessa palkkaosassa maksetaan työtehtävien vaativuuden, edellytetyn osaamisen, vastuun, työkuormituksen ja työolojen mukaan. Palkitseminen ei ole erillinen osa yrityksen toimintaa, vaan sen tulee olla sidottu yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin, jotta sitä voidaan käyttää johtamisen työkaluna. Palkitsemismalleja on monia, ja paras malli on yrityksen itsensä kehittäminen, jolla se voi vaikuttaa myönteisesti koko yrityksen toimintaan. Joustava järjestelmä pystyy mukautumaan työ- ja liiketoimintaympäristön muutoksiin ja työntekijöiden henkilökohtaisiin tarpeisiin. Palkitsemisjärjestelmä on kilpailukykyinen kun se tarjoaa peruspalkan ja muuttuvien palkanosien kuten

bonuksien ja korvauksien lisäksi huomioi yksilölliset työn joustavuutta koskevat tarpeet ja työntekijän halun vaikuttaa omaan urakehitykseen. (Rauramo 2012, 138.) Muita taloudellisia palkitsemistapoja, jotka eivät suoraan näy työntekijän palkassa ovat: lisäeläke-, sairaskulu-, matka- ja vapaa-ajanvakuutukset sekä ravinto-, auto-, asunto- ja puhelinedut. Yritys voi tukea myös työntekijöiden harrastus- ja liikuntaharrastuksia tai saada henkilökunta-alennuksia yrityksen omista tuotteista ja palveluista, markkinahintoja edullisempia lomanviettomahdollisuuksia tai tukea täydennyskoulutukseen. (Österberg 2009, 153-154.)

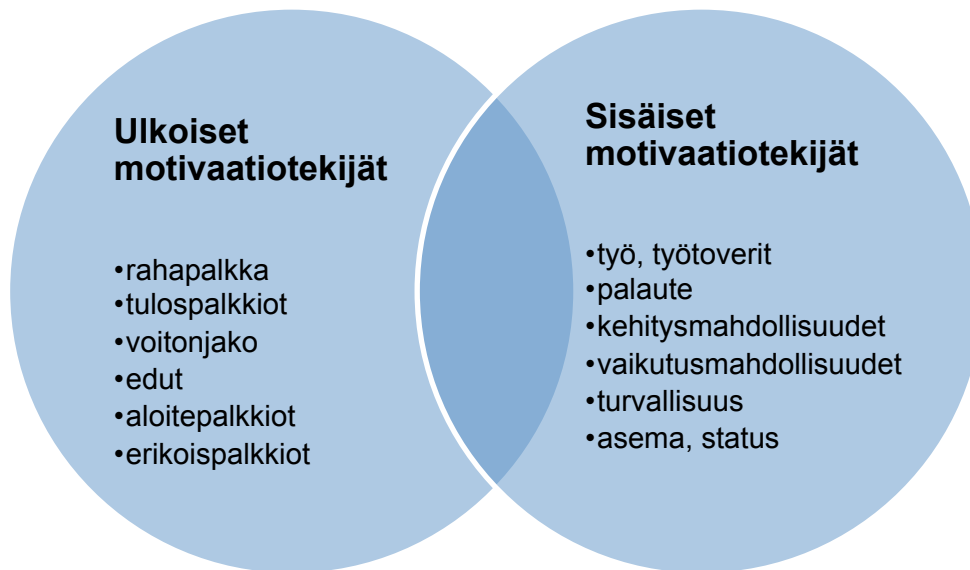
Eräässä tavassa tarkastella työntekijän ja yrityksen välisiä suhteita on palkitsemistavat jaettu transaktionaalisiin ja relationaalisiin sopimuksiin. Transaktionaalisessa sopimuksessa rahakorvaus on suhteutettu aikaan, erityisiin taitoihin ja tehtäviin. Tätä sopimusta voidaan soveltaa erityisesti projekti- ja osatyöntekijöihin. Relationaalisessa sopimuksessa korvausta ei ole sidottu aikaan vaan yrityksen ja työntekijän jatkuvaan suhteeseen. Sopimus sisältää sekä rahallisia, että ei-rahallisia etuja, tukea, lojaaliutta sekä urapalkkioita. Relationaalista sopimusta käytetään yleensä yrityksen vakituisiin työntekijöihin. (Ruohotie 1998, 97.)

Asiakkailta, työtovereilta ja esimieheltä saatu arvostus omasta työstä vaikuttaa siihen, kuinka paljon työntekijä itse arvostaa työtään (Rauramo 2012, 127). Rakentava palaute on oman työn arvioinnin, virheiden korjaamisen ja kehittymisen mahdollistava tekijä. Palaute lisää työn mielekkyyttä ja antaa onnistumisen kokemuksiä. Parasta palautetta on välitön, tilannekohtainen ja oikeudenmukainen palaute. Usein työtyytyväisyyskyselyissä pidetään saatua palautetta riittämättömänä, tämä saa työntekijän kokemaan itsensä tarpeettomaksi ja merkityksettömäksi. Palautteen antamiselle voi olla vaikea löytää kiireisen työtahdin vuoksi aikaa, mutta palautteen saaminen niin työtovereilta, esimieheltä kuin asiakkailtakin on tärkeää motivaation kannalta. (Rauramo 2012, 135-136.) Palautteen antamiselle on olemassa sääntöjä, joita noudattaessa viesti saadaan perille ja siitä on hyötyä myös saajalle. Palaute tulee antaa suoraan, hyväksyttävästi ja uskottavasti. Jokaisessa palautteessa tulisi huomioida aina positiiviset seikat. Palaute tulee antaa havaintojen perusteella mahdollisesti henkilön käytöksestä tai teoista. Palautteen tulisi aina keskittyä asiaan, ei henkilöön. Palautteen anta-

jan tulee arvostaa ja kunnioittaa palautteen saajaa. Palautteen viemistä eteenpäin on hyvä tarkkailla, ja kiittää aina, kun edetään tavoiteltuun suuntaan. (Jabe 2010, 152.)

Palautteen anto on siis oikein käytettynä tehokas palkitsemis- ja motivointikeino. Positiivinen palaute tarkoittaa työntekijän kehumista ja kiittämistä sanoin ja elein. Tämä viestii työntekijälle tyytyväisyyttä ja kehoitusta jatkaa samankaltaista toimintaa myös jatkossa. Rakentava palaute on keino muuttaa toimintaa parempaan suuntaan. Rakentavan palautteen tarkoituksena ei ole syyllistää tekijää, vaan puuttua tekemiseen ja toimintatapoihin, ei persoonaan. Kaikki palautteen anto toimii parhaiten välittömästi kyseisen tilanteen jälkeen. Rakentava palaute, jolla halutaan muuttaa työntekijän toimintatapaa annetaan aina kahden kesken. Tässä tilanteessa esimies voi käydä läpi kyseistä tilannetta ja kertoa missä kehitystä kaivataan. Palautteen lopuksi keskustelu kannattaa suunnata tulevaan ja miettiä yhdessä työntekijän kanssa, miten kyseistä toimintatapaa voitaisiin kehittää. (Hyppänen 2007, 141.)

Yrityksen arvot ovat henkilöstölle palkitsevia vasta, kun ne näkyvät työntekijöiden ja esimiesten jokapäiväisessä arjessa. Arvot ovat toiminnan motiiveja, ja niitä pitää myös aika ajoin tarkastaa ja tarkentaa. Arvoissa heijastuu myös yrityksen historia ja toimintaympäristö. Arvot olisi hyvä luoda yhdessä henkilöstön kanssa, jolloin koko henkilöstö osallistuu niiden käsittelyyn ja muokkaukseen. Arvojen tulisi nousta keskustelunaiheeksi usein niin, että jokainen osaisi esimerkiksi ne kertoa, eivätkä ne jäisi ainoastaan kirjattavaan muotoon. Hyvät arvot kuvaavat toiminnan erikoispiirteitä, eivätkä ole liian yleisiä lausahduksia, joita löytyy useiden yritysten arvoista. Arvojen pitäisi olla myös vahvasti mukana päätöksenteossa ja muussa yrityksen arjessa esimerkiksi jokaisessa palvelutilanteessa. (Jabe 2010, 170.)



Kuvio 9. Ulkoiset ja sisäiset motivaatiotekijät (Ahonen & Ojala 2005, 183)

Toimiva palkitsemisjärjestelmä ottaa huomioon työn ammatilliset vaatimukset, työolosuhteet sekä työn tuottavuuden. Henkilöstön tyytyväisyyden saavuttamiseksi järjestelmän on oltava suunniteltu kannustavaksi, mutta myös voimavaroja tukevaksi. (Rauramo 2012, 137-138.) Kokonaisuudessaan palkitsemisessa tulee ottaa huomioon monipuolisesti eri palkitsemisen keinoja, eikä ainoastaan palkkaa ja etuja. Henkilöstön motivaatiotekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin (Kuvio 9). Ulkoisia motivaatiotekijöitä korjaamalla voidaan hetkellisesti vähentää työtytymättömyyttä, mutta sisäisten motivaatiotekijöiden pidetään yllä henkilöstön motivaatiota ja tyytyväisyyttä. Parhaan palkitsemistavan löytämiseksi pitäisi kehittää monipuolinen yhdistelmä, joka sisältää erilaisia palkitsemistapoja. (Ojala & Ahonen 2005, 182-183.)

#### 4 Työtyytyväisyystutkimus: Yritys X

Neljäs luku sisältää Yritys X:lle tehdyn työtyytyväisyystutkimuksen. Luvun alussa kerrotaan taustatietoja kohdeyrityksestä ja tutkimuksen toteutuksesta. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen tulokset valittujen teemojen mukaisesti. Tutkimustulokset esitellään sanallisesti sekä havainnollistavien taulukoiden ja kuvien avulla.



#### 4.1 Tutkimuksen toteutus ja kyselylomakkeen laadinta

Yritys X on suomalainen palvelualan yritys, joka haluaa tutkimuksen julkistamisen vuoksi pysytellä nimettömänä. Hyvän kokonaiskuvan antamiseksi työssä kerrotaan kuitenkin yleistietoa yrityksestä. Yritys X:llä on jo yli 30 vuoden kokemus alaltaan. Yritys toimii tällä hetkellä neljässä eri toimipisteessä ja työllistää vakituisesti 20 työntekijää. Yritykselle on myönnetty monia alansa arvostetuimpia tunnustuksia, ja yritys tarjoaakin työntekijöilleen säännöllisesti inspiroivia koulutuksia ammattitaidon kehittämiseksi. Yritys X:lle ei ole aiemmin tehty henkilöstötutkimuksia, joten aiempaa tietoa Yritys X:n työntekijöiden tyytyväisyydestä ei ole.

Tutkimus toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena koko Yritys X:n henkilöstölle 9.-16.12.2015. Tutkimusaineisto kerättiin toimeksiantajan pyynnöstä paperisen kyselylomakkeen avulla sähköisen version sijaan. Kyselylomakkeiden alkuun oli liitetty saatekirje (Liite 1), jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja vastaamisen tärkeydestä. Vastausaikaa oli viikko, jonka aikana työntekijät täyttivät kyselylomakkeen joko kotona tai työpäivän aikana. Täytetyt kyselylomakkeet palautettiin jokaisen oman toimipisteen taukotiloissa olevaan palautuslaatikkoon.

Kyselytutkimuksen perusjoukkona eli kohderyhmänä olivat kaikki Yritys X:n työntekijät. Yrityksen omistaja rajattiin perusjoukon ulkopuolelle. Yrityksessä työskentelee yhteensä 20 työntekijää neljässä eri toimipisteessä, joita kaikkia pyydettiin vastaamaan kyselyyn. Neljästä toimipisteestä kaksi yhdistettiin kyselyyn, sillä näiden pisteiden työntekijät tekevät töitä ristiin säännöllisesti kummassakin toimipisteessä.

Kyselylomakkeen 46 kysymystä (Liite 2) jaettiin viiden valitun työtyytyväisyyden osa-alueen mukaisesti. Kyselyn osa-alueet valittiin niin, että ne mittaisivat parhaiten Yritys X:n työtyytyväisyyttä ja antaisivat kokonaisvaltaisen kuvan henkilöstön tyytyväisyydestä. Kysely sisälsi lyhyitä monivalintakysymyksiä, jotka mittasivat henkilöstön tyytyväisyyden määrää. Kyselyn lopussa oli kolme avointa kysymystä, joihin vastaajat saivat esittää omia mielipiteitään ja antaa muuta palautetta omin sanoin. Tutkimuksessa haluttiin vertailla toimipaikkakohtaisia

eroja, joten kyselyn alussa vastaajilta kysyttiin heidän pääsääntöistä toimipaikkaa. Tutkimuksen pienen perusjoukon takia vastaajilta ei kysytty muita taustatietoja.

Tutkimuksen reliabiliteetin eli luotettavuuden varmistamiseksi kysymykset oli muokattu mahdollisimman yksiselitteisiksi, jolloin kysymyksiä ei ymmärrettäisi eri tavoin tai väärin. Kyselylomake testattiin ulkopuolisilla koehenkilöillä ennen tutkimusta, jotta väärin ymmärryksiltä vältyttäisiin. Vastausasteikko pidettiin myös koko kyselyn ajan samana, jolloin sekaannuksia vastaamisessa ei pääse syntymään. Näin tutkimuksen tulokset pysyisivät samana, jos tutkimus toistettaisiin. (Vilkkä 2007, 149-150.) Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys kertoo, onko tutkimus mitannut sitä, mitä sen on ollut tarkoitus mitata. Validiteetin varmistamiseksi kysymykset on valittu perustuen teoreettisen viitekehukseen, ja ne on käyty läpi yhdessä toimeksiantajan kanssa. Käytetyllä tutkimusmenetelmällä on saatu vastauksia tutkittavaan asiaan. (Vilkkä 2007, 150-151.)

## **4.2 Tutkimustulosten analysointi**

Kyselylomakehaastattelun vastaukset analysoitiin tilastollisesti IBM SPSS Statistics 23 -ohjelmiston avulla. Tulokset esitettiin pääosin keskilukujen, kuten aritmeettisten keskiarvojen avulla. Keskiarvojen avulla saatiin selville työntekijöiden keskimääräinen mielipide jokaiseen väittämään. Väittämiin, joihin työntekijät olivat kussakin kyselyn osa-alueessa tyytymättömiä, otettiin vertailuun toimipaikkakohtaiset keskiarvot. Keskiarvojen vertailun avulla saatiin tietää toimipaikkakohtaiset eroavaisuudet.

Jokaisen teeman toimipaikkakohtaiseen vertailuun valituista kysymyksistä esitettiin myös vastausjakaumat graafisesti. Jakaumista selvisi keskiarvoja tarkemmin eri mielipiteiden osuudet. Tulosten analysoinnissa otettiin myös huomioon tutkimuksen pieni perusjoukko. Tämän vuoksi toimipaikkakohtaisia vastausjakaumia tai ristiintaulukointia ei käytetty, jotta yksittäisiä vastauksia ei pysty erottamaan.

Tutkimusaineistosta valittiin merkittävimpiä muuttujia, joiden välisiä yhteyksiä tutkittiin Spearmanin testillä. Spearmanin testi on järjestyskorrelaatiokerroin testi, jota käytetään tutkimuksessa esiintyvien järjestysasteikollisten muuttujien

välisen riippuvuuden selvittämiseen (KvantiMOTV2016). Tutkimuksessa käytetyt muuttujat ovat viisiportaisen Likert-asteikon mukaisia, jonka vuoksi tulosten analysoinnissa käytetään juuri Spearmanin testiä. Valintaa puolsi myös tutkimusaineiston pieni koko. Kaikkien tutkittavien muuttujien suhteita ei tutkittu, sillä opinnäytetyöstä haluttiin tehdä kiinnostava kokonaisuus.

### 4.3 Tutkimustulokset

Kyselyyn vastasi yhteensä 20 työntekijää, eli tutkimuksen vastausprosentiksi saatiin 100 %. Toimipisteessä A työskenteleviä vastaajia on kuusi, B:ssä työskenteleviä viisi ja toimipiste C:ssä työskenteleviä yhdeksän.

Tulokset on lajiteltu kyselyn tavoin kuuteen eri osa-alueeseen: esimiestyöhön, työyhteisöön, omaan työhön, viestintään, palkitsemiseen ja avoimiin kysymyksiin. Kyselyssä vastaajat valitsivat asteikolta 1 - 4 heidän mielipidettään lähimpänä olevan vaihtoehdon tai vaihtoehdon ”en tunne asiaa”. Asteikolla (1) ollessa täysin eri mieltä, (2) jokseenkin eri mieltä, (3) jokseenkin samaa mieltä ja (4) täysin samaa mieltä.

#### 4.3.1 Esimiestyö

Kyselyn ensimmäisessä teemassa kysyttiin henkilöstön mielipidettä Yritys X:n esimiestyöstä. Kaikki kahdeksan kysymystä olivat positiivisia väittämiä esimiehen työstä, eli mitä lähemmäs lukua neljä vastausten keskiarvo nousee, sitä tyytyväisempiä työntekijät ovat asiaan olleet. Vastausten perusteella työntekijät ovat hyvin tyytyväisiä esimiehen toimintaan (Taulukko 1).

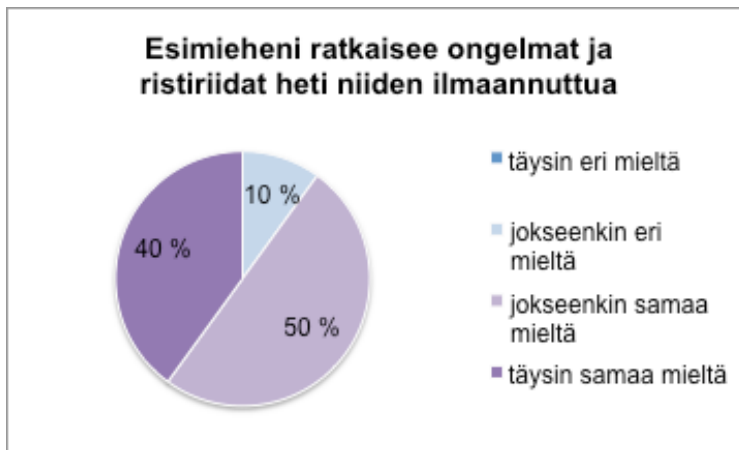
		Esimieheni on kiinnostunut ideoistami ja aloitteistani	Esimieheni luottaa alaisiinsa	Esimieheni kohtelee kaikkia työntekijöitä tasavertaisesti	Esimies kuuntelee henkilöstöä tehdessään heitä koskevia päätöksiä	Esimieheni arvostaa minua työntekijänä	Esimies ratkaisee ongelmat ja ristiriidat heti niiden ilmaannuttua	Saan tarvittaessa apua ja ohjeistusta esimieheltäni	Esimieheni pyrkii kehittämään yrityksen toimintaa aktiivisesti
N	Valid	20	20	20	20	20	20	20	20
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3,70	3,85	3,50	3,85	3,75	3,30	3,95	3,95
	Minimum	3	3	2	3	3	2	3	3
	Maximum	4	4	4	4	4	4	4	4

Taulukko 1. Esimiestyön osa-alueiden keskiarvot

Vastaajat olivat erityisen tyytyväisiä esimieheltä saatuun apuun ja ohjeistukseen

sekä esimiehen pyrkimyksiin kehittää yrityksen toimintaa aktiivisesti. Väittämistä ”Esimieheni luottaa alaisiinsa” ja ”Esimies kuuntelee henkilöstöä tehdessään heitä koskevia päätöksiä” työntekijät olivat myös samaa mieltä. Myös muista osa-alueen väittämistä vastaajat olivat olleet samaa tai jokseenkin samaa mieltä.

Alhaisimman keskiarvon vastaajat ovat antaneet kohdalle ”Esimies ratkaisee ongelmat ja ristiriidat heti niiden ilmaannuttua”. Keskiarvoksi tuli 3,30, jolloin vastaajat ovat jokseenkin samaa mieltä asiasta. Vastauksissa valittu myös vaihtoehtoa (2) eli jokseenkin eri mieltä. Toinen hieman alemman keskiarvon 3,50 saanut väittämä oli ”Esimieheni kohtelee kaikkia työntekijöitään samanvertaisesti”.



Kuvio 10. Vastaajien (n=20) vastausjakauma väittämään ”Esimies ratkaisee ongelmat ja ristiriidat heti niiden ilmaannuttua”

Esimiehen ongelmien ja ristiriitojen ratkaisemista koskevaan väittämään (Kuvio 10) 90 % työntekijöistä oli joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Väittämän keskiarvoa laskivat kuitenkin jokseenkin eri mieltä olleet vastaajat, joita oli 10 %. Yksikään vastaaja ei ollut asiasta täysin eri mieltä. Enemmistö vastaajista on siis tyytyväisiä kysytyyn asiaan.

Esimies ratkaisee ongelmat ja ristiriidat heti niiden ilmaannuttua

Toimipiste	Mean	N	Std. Deviation
A	3,33	6	,816
B	3,00	5	,707
C	3,44	9	,527
Total	3,30	20	,657

Taulukko 2. Toimipistekohtaiset keskiarvot esimiehen ongelmien ja ristiriitojen ratkaisusta

Toimipaikkojen keskiarvoja on vertailtu kaikilla osa-alueilla niiden väittämien kohdalla, joihin työntekijät olivat tyytymättömiä. Yllä olevassa taulukossa (Taulukko 2) on annettu eri toimipisteiden keskiarvot. Esimiehen ongelmien ja ristiriitojen ratkaisua koskevassa väittämässä eroa vastauksissa on hieman. Parhaimman keskiarvon 3,44 väittämään ovat antaneet toimipiste C:n vastaajat. A:n vastaajien keskiarvona oli 3,33. Vähiten samaa mieltä ovat B: toimipisteen työntekijät, jotka antoivat väittämän keskiarvoksi 3,00.

			Esimieheni luottaa alaisiinsa	Esimieheni kohtelee kaikkia työntekijöitään tasavertaisesti
Spearman's rho	Esimieheni luottaa alaisiinsa	Correlation Coefficient	1,000	,530*
		Sig. (2-tailed)	.	,016
		N	20	20
	Esimieheni kohtelee kaikkia työntekijöitään tasavertaisesti	Correlation Coefficient	,530*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,016	.
		N	20	20

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Taulukko 3. Spearmanin korrelaatiotestin tulokset esimiestyön väittämiin

Tutkittaessa riippuvuutta kahden esimiestyön väittämän välillä (Taulukko 3) huomattiin, että väittämien "Esimieheni luottaa alaisiinsa" ja "Esimieheni kohtelee kaikkia työntekijöitään tasavertaisesti" välillä on riippuvuutta. Korrelaatiokerroimen arvo  $r = 0,530$  poikkeaa tilastollisesti merkittävästi arvosta nolla. Spearmanin korrelaatiokerroimen arvot voivat vaihdella -1 ja +1 välillä. Tuloksesta saatu korrelaatiokerroin on positiivinen, joka kuvastaa muuttujien samansuun-

taista riippuvuutta.

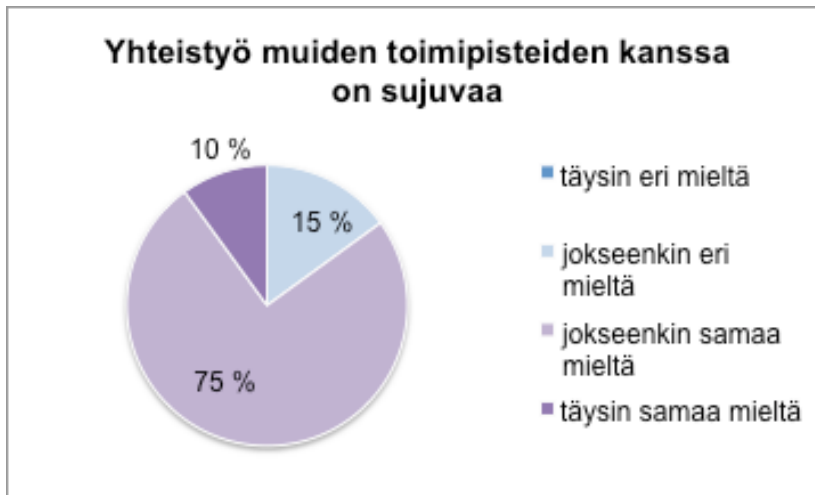
### 4.3.2 Työyhteisö

Kyselyn toisessa osa-alueessa selvitettiin henkilöstön tyytyväisyyttä työyhteisöön. Vastaajilta kysyttiin mielipidettä yhteistyöstä, ryhmähengestä, omasta osallistumisesta ilmapiiriin edistämiseen sekä yrityksessä esiintyvistä kiusaamisesta. Myös työyhteisön osa-alueeseen on oltu Yritys X:ssä tyytyväisiä (Taulukko 4).

		Työpaikallani on hyvä ryhmähenki	Työtoverini jakavat tietämystään ja auttavat toisiaan	Työyhteisö toimii joustavasti (erityistilanteissa esim. ylityöt)	Työpaikallani on hyvä keskinäinen luottamus työntekijöiden välillä	Yhteistyö muiden toimipisteiden kanssa on sujuvaa	Työyhteisömme arvostaa erilaisia tapoja toimia ja tehdä työtä	Pyrin omalta osaltani edistämään hyvää työilmapiiriä	Yrityksessämme esiintyy työpaikka-kiusaamista
N	Valid	20	20	20	20	20	20	20	20
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,70	4,00	3,75	3,70	2,95	2,95	3,90	1,55
Minimum		3	4	3	2	2	2	3	1
Maximum		4	4	4	4	4	4	4	3

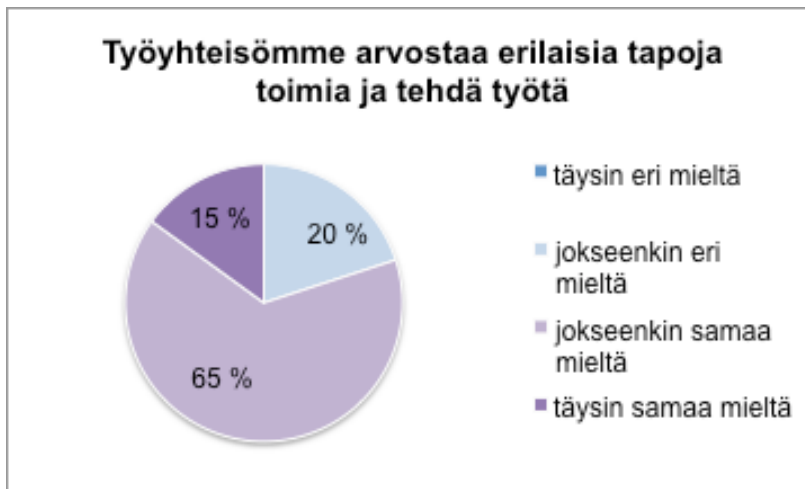
Taulukko 4. Työyhteisön osa-alueen keskiarvot

Täysin samaa mieltä jokainen vastaaja oli ollut kohdasta ”Työtoverini jakavat tietämystään ja auttavat toisiaan”. Työpaikkakiusaamisen keskiarvo on hyvin alhainen, joka tarkoittaa sitä, että Yritys X:n henkilöstö ei koe työssään kiusaamista. Työyhteisön alhaisimmin arvioidut keskiarvot olivat väittämässä ”Yhteistyö muiden toimipisteiden kanssa on sujuvaa” ja ”Työyhteisömme arvostaa erilaisia tapoja toimia ja tehdä työtä”. Molempiin väittämiin on vastattu myös vaihtoehtoa ”jokseenkin eri mieltä”.



Kuvio 11. Vastaajien (n=20) vastausjakauma väittämään ”Yhteistyö muiden toimipisteiden kanssa on sujuvaa”

Väittämään yhteistyön sujuvuudesta muiden toimipisteiden kanssa (Kuvio 11) vastaajista vain 10 % on täysin samaa mieltä. Jokseenkin samaa mieltä väittämään on 75 % vastaajista. Loput 15 % ovat väittämästä jokseenkin eri mieltä.



Kuvio 12. Vastaajien (n=20) vastausjakauma väittämään ”Työyhteisössämme arvostetaan erilaisia tapoja toimia ja tehdä työtä”

Työyhteisön arvostuksesta erilaisia työ- ja toimintatapoja kohtaan (Kuvio 12) suurin osa vastaajista on ollut jokseenkin samaa mieltä. Täysin samaa mieltä väittämään oli 15 % vastaajista. Jokseenkin eri mieltä vastaajista oli 20 %.

Toimipiste		Yhteistyö muiden toimipisteiden kanssa on sujuvaa	Työyhteisöä arvostaa erilaisia tapoja toimia ja tehdä työtä
A	Mean	2,67	3,00
	N	6	6
	Std. Deviation	,516	,894
B	Mean	3,00	2,60
	N	5	5
	Std. Deviation	,707	,548
C	Mean	3,11	3,11
	N	9	9
	Std. Deviation	,333	,333
Total	Mean	2,95	2,95
	N	20	20
	Std. Deviation	,510	,605

Taulukko 5. Toimipaikkakohtaiset keskiarvot yhteistyöstä toimipisteiden välillä sekä erilaisten toiminatapojen arvostamisesta

Pieniä eroja toimipisteiden mielipiteissä oli myös näiden kahden väittämän välillä (Taulukko 5). Toimipiste C on arvioinut molemmat kysymykset 3,11 keskiarvolla, ja on toimipisteistä tyytyväisin kysytyihin asioihin. Toimipiste A:n keskiarvo yhteistyöstä muiden toimipisteiden kanssa on 2,67 ja B:n 3,00. Toimipiste A on siis kaikkein tyytymättömin yhteistyöhön muiden kanssa. Arvostus erilaisia työ- ja toimintatapoja kohtaan oli huonoin B:n toimipisteen mielestä keskiarvolla 2,60. Toimipiste A:n keskiarvo samalle väittämälle oli 3,00 eli jokseenkin samaa mieltä.

		Työyhteisö toimii joustavasti (erityistilanteissa esim. ylityöt)	Työpaikallani on hyvä ryhmähenki
Spearman's rho	Työyhteisö toimii joustavasti (erityistilanteissa esim. ylityöt)	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	-,378
		N	,100 20
	Työpaikallani on hyvä ryhmähenki	Correlation Coefficient	-,378
		Sig. (2-tailed)	,100
		N	,100 20

Taulukko 6 Spearmanin korrelaatiotestin tulokset työyhteisöä koskeviin väittämiin

Työyhteisön osa-alueella tutkittiin työyhteisön joustavan toiminnan riippuvuutta



työpaikan hyvään ryhmähenkeen (Taulukko 6). Testin tuloksista selviää, ettei muuttujien välillä ole tilastollista riippuvuutta, sillä testin korrelaatiokerroin oli  $r = 0,378$ .

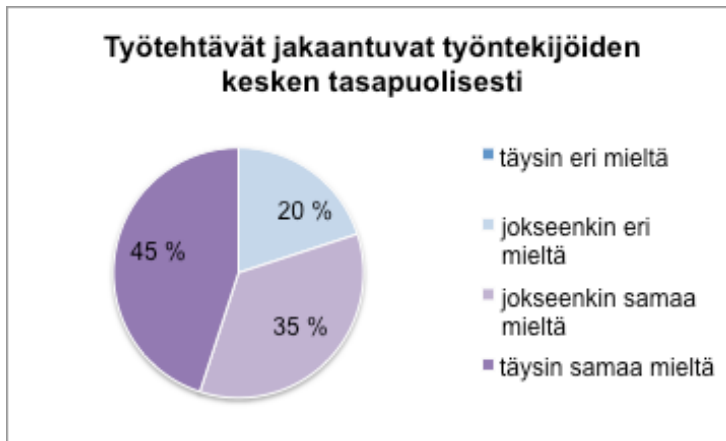
### 4.3.3 Oma työ

Kyselyn omaa työtä koskevassa osiossa oli kysymyksiä työn sisällöstä, välineistä ja työkuormasta (Taulukko 7). Tämänkin osa-alueen asioihin olivat työntekijät pääpiirteittäin tyytyväisiä.

		Työympäristöni on miellyttävä	Työvälineeni ovat asianmukaiset	Työssäni on riittävät koulutus- ja kehittymismahdollisuudet	Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni	Työtehtävät jakaantuvat työntekijöiden kesken tasapuolisesti	Perehdyttäminen uusiin työtehtäviin hoidetaan hyvin	Työkuormani on kohtuullinen	Työssäni on häiritseviä keskeytyksiä	Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työpaikkani asioihin	Olen tyytyväinen tekemääni työn laatuun
N	Valid	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,55	3,75	3,70	3,80	3,25	3,10	3,55	2,05	3,40	3,60
Minimum		2	2	3	3	2	2	2	1	2	3
Maximum		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

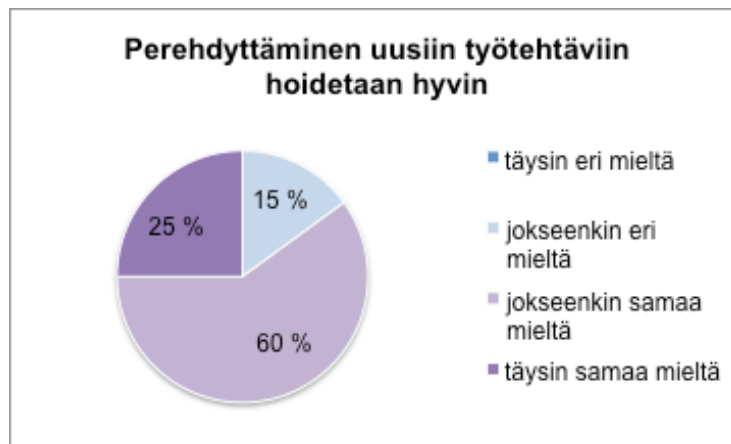
Taulukko 7. Oman työn osa-alueen keskiarvot

Eniten samaa mieltä vastaajat olivat väittämistä ”Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni” sekä ”Työvälineeni ovat asianmukaiset”. Työympäristön miellyttävyydestä, riittävistä kehittymismahdollisuuksista, työkuorman kohtuullisuudesta, mahdollisuuksista vaikuttaa työpaikan asioihin sekä tyytyväisyydestä oman työn laatuun henkilöstö on myös ollut samaa mieltä. ”Työssäni on häiritseviä keskeytyksiä” väittämä oli negatiivinen väittämä, ja mitä alhaisempi keskiarvo väittämälle on annettu, sitä tyytyväisempiä vastaajat ovat asiaan. Väittämä on saanut keskiarvoksi 2,05, joka on hyvä, sillä vastaajat ovat väittämään jokseenkin eri mieltä. Vähiten samaa mieltä vastaajat olivat kohdista ”Työtehtävät jakaantuvat työntekijöiden kesken tasapuolisesti” ja ”Perehdyttäminen uusiin työtehtäviin hoidetaan hyvin”. Kokonaiskeskiarvot näille työtehtävien jakaantumiselle 3,25 ja uusiin työtehtäviin perehdyttämiselle 3,10.



Kuvio 13. Vastaajien (n=20) vastausjakauma väittämään ”Työtehtävät jakaantuvat työntekijöiden kesken tasapuolisesti”

Tasapuolisesta työtehtävien jakaantumisesta (Kuvio 13) 45 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämästä. Jokseenkin samaa mieltä oli 35 % vastaajista. 20 % vastaajista oli jokseenkin erimieltä työtehtävien tasapuolisesta jakaantumisesta.



Kuvio 14. Vastaajien (n=20) vastausjakauma väittämään ”Perehdyttäminen uusiin työtehtäviin hoidetaan hyvin”

Väittämään uusiin työtehtäviin perehdyttämisestä (Kuvio 14) 25 % vastaajista oli täysin samaa mieltä. Valtaosa eli 60 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä hyvästä perehdyttämisestä oli 15 % työntekijöistä.

Toimipiste		Perehdyttäminen uusiin työtehtäviin hoidetaan hyvin	Työtehtävät jakaantuvat työntekijöiden kesken tasapuolisesti
A	Mean	2,67	2,83
	N	6	6
	Std. Deviation	,516	,983
B	Mean	3,00	3,20
	N	5	5
	Std. Deviation	,707	,837
C	Mean	3,44	3,56
	N	9	9
	Std. Deviation	,527	,527
Total	Mean	3,10	3,25
	N	20	20
	Std. Deviation	,641	,786

Taulukko 8. Toimipaikkakohtaiset keskiarvot työtehtäviin perehdyttämisestä ja työtehtävien jakaantumisesta

Eroja toimipisteiden välillä oli myös tässä osa-alueessa (Taulukko 8). Toimipiste C oli toimipisteistä tyytyväisin perehdyttämiseen keskiarvolla 3,44 ja työtehtävien jakaantumiseen 3,56 keskiarvolla. Vähiten samaa mieltä väittämien kanssa olivat A:n työntekijät, joiden vastausten keskiarvoksi saatiin perehdyttämiseen 2,67 ja työtehtävien jakaantumiseen 2,83. Toimipiste C:n työntekijät olivat keskiarvojen mukaan valinneet näihin väittämiin eniten vaihtoehtoa (3) jokseenkin samaa mieltä.

		Työssäni on riittävät koulutus- ja kehittymismahdollisuudet	Olen tyytyväinen tekemääni työn laatuun
Spearman's rho	Työssäni on riittävät koulutus- ja kehittymismahdollisuudet	Correlation Coefficient	,134
		Sig. (2-tailed)	,574
		N	20
	Olen tyytyväinen tekemääni työn laatuun	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,
		N	20

Taulukko 9. Spearmanin korrelaatiotestin tulokset omaa työtä koskeviin väittämiin

Omaa työtä käsittelevällä osa-alueella tutkittiin väittämien ”Työssäni on riittävät koulutus- ja kehitysmahdollisuudet” ja ”Olen tyytyväinen tekemäni työn laatuun” välistä riippuvuutta (Taulukko 9). Testin tuloksista selviää, ettei muuttujien välillä

lä ole tilastollista riippuvuutta, sillä testin korrelaatiokerroin oli  $r = 0,134$ .

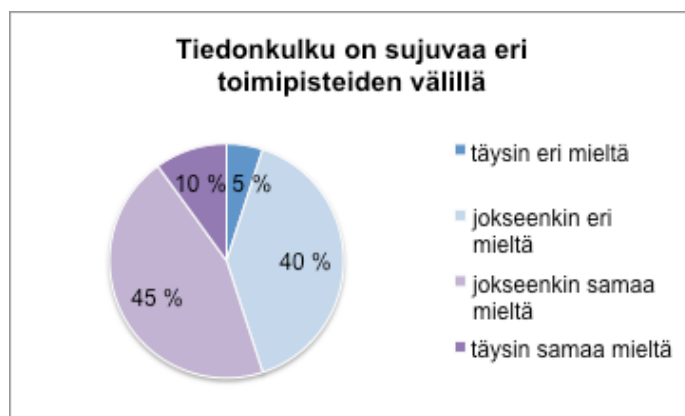
#### 4.3.4 Viestintä

Viestinnän osa-alue on heikoimmin arvioitu kyselyn osa-alueista. Mielipiteitä kysyttiin viestintätavoista, viestinnän määrästä ja viestittävästä asioista (Taulukko 10).

	Tiedonkulku on sujuvaa eri toimipisteiden välillä	Saan tarvittavan tiedon hoitaakseni työni hyvin	Yrityksen yhteisiä kokouksia järjestetään riittävästi	Yrityksen käyttämät viestintäkanavat ovat mielestäni helppokäyttöisiä	Yrityksen asioista tiedottaminen on riittävä	Esimiehen ja työntekijöiden välillä on riittävästi vuorovaikutusta	Yrityksemme arvot ja tavoitteet on viestitetty henkilöstölle hyvin
N Valid	20	20	20	20	20	20	20
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2,60	3,40	3,10	3,75	3,10	3,50	3,80
Minimum	1	3	2	3	1	2	3
Maximum	4	4	4	4	4	4	4

Taulukko 10. Viestinnän osa-alueen keskiarvot

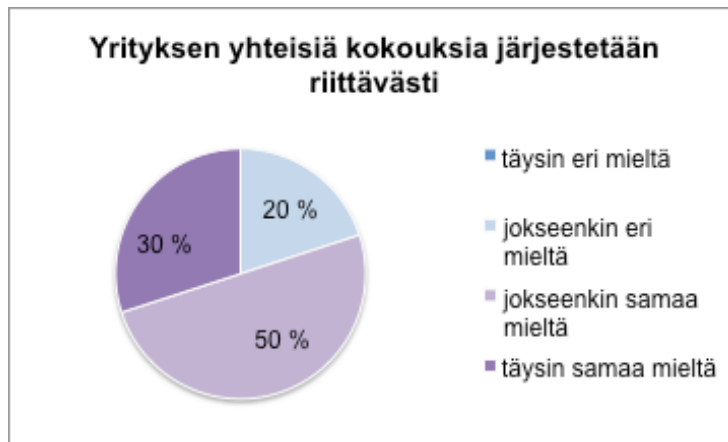
Henkilöstö on samaa mieltä siitä, että yrityksen arvot ja tavoitteet on viestitetty heille hyvin, myös viestintäkanavia pidetään helppokäyttöisinä. Vastaajat ovat olleet eri mieltä tiedonkulun sujuvuudesta eri toimipisteiden välillä, yhteisten kokouksien sekä yrityksen asioista tiedottamisen riittävydestä.



Kuvio 15. Vastaajien (n=20) vastausjakauma väittämään ”Tiedonkulku on sujuvaa eri toimipisteiden välillä”

Väittämä toimipisteiden välisestä tiedonkulusta oli osa-alueen heikoiten arvioitu väittämä (Kuvio 15). Vain 10 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että tiedonkulku toimipisteiden välillä on sujuvaa. Vastaajista 45 % oli jokseenkin samaa mieltä. Eri mieltä olevia vastaajia oli yhteensä 45 %, joista jokseenkin eri

mieltä oli 40 % ja täysin eri mieltä oli 5 %. Lähes puolet työntekijöistä on siis tyytymättömiä tiedonkulkuun toimipisteiden välillä.



Kuvio 16. Vastaajien (n=20) vastausjakauma väittämään ”Yrityksen yhteisiä kokouksia järjestetään riittävästi”

Vastaukset ovat jakautuneet väittämään yrityksen yhteisten kokousten riittävyyteen (Kuvio 16) niin, että 30 % on täysin samaa mieltä, 50 % jokseenkin samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä väittämästä on 20 %.



Kuvio 17. Vastaajien (n=20) vastausjakauma väittämään ”Yrityksen asioista tiedottaminen on riittävää”

Täysin samaa mieltä yrityksen asioista tiedottamisen riittävydestä (Kuvio 17) oli 35 % vastaajista. Jokseenkin samaa mieltä oli 45 %. Tiedotuksen riittävyyteen oli tyytymättömiä 15 % vastaajista, jotka olivat väittämään jokseenkin eri mieltä.

Toimipiste		Tiedonkulku on sujuvaa eri toimipisteiden välillä	Yrityksen yhteisiä kokouksia järjestetään riittävästi	Yrityksen asioista tiedottaminen on riittävä
A	Mean	2,33	2,50	2,50
	N	6	6	6
	Std. Deviation	,816	,548	,837
B	Mean	2,00	3,00	3,20
	N	5	5	5
	Std. Deviation	,000	,707	,837
C	Mean	3,11	3,56	3,44
	N	9	9	9
	Std. Deviation	,601	,527	,726
Total	Mean	2,60	3,10	3,10
	N	20	20	20
	Std. Deviation	,754	,718	,852

Taulukko 11. Toimipistekohtaiset keskiarvot tiedonkulusta, yhteisistä kokouksista ja yrityksen asioista tiedottamisesta

Suurimmat erot toimipisteiden vastauksissa (Taulukko 11) olivat viestinnän osa-alueella. Tyytymättömyimpiä tiedonkulun sujuvuuteen eri toimipisteiden välillä ovat olleet toimipiste A keskiarvolla 2,33 ja B keskiarvolla 2,00. Toimipiste C:n keskiarvo kysymykseen on 3,11 eli jokseenkin samaa mieltä.

Toimipiste C: vastaajat ovat sitä mieltä, että yrityksen yhteisiä kokouksia järjestetään riittävästi. B:n vastaajien keskiarvo kysymykseen oli 3,00 eli jokseenkin samaa mieltä. Toimipiste A oli tyytymättömin kokouksien riittävyteen antaen väittämälle keskiarvoksi 2,50.

Vertailtaessa mielipidettä yrityksen asioista tiedottamisen riittävyteen, oli toimipiste C kaikkein tyytyväisin. Keskiarvoksi toimipiste C:n vastaajilta saatiin 3,44, B:n vastaajilta 3,20 ja C:n 2,50. Toimipiste B:n työntekijät kaipaisivat vastausten perusteella tiedotuksen lisäämistä.

			Yrityksen käyttämät viestintäkanavat ovat mielestäni helppokäyttöisiä	Tiedonkulku on sujuvaa eri toimipisteiden välillä
Spearman's rho	Yrityksen käyttämät viestintäkanavat ovat mielestäni helppokäyttöisiä	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 . 20	-,011 ,964 20
	Tiedonkulku on sujuvaa eri toimipisteiden välillä	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-,011 ,964 20	1,000 . 20

Taulukko 12. Spearmanin korrelaatiotestin tulokset viestinnän väittämiin

Tutkittaessa riippuvuutta kahden viestinnän väittämän välillä (Taulukko 12) huomattiin, ettei viestintäkanavien helppokäyttöisyydellä ja tiedonkulun sujuvuudella toimipisteiden välillä ole riippuvuutta. Korrelaatiokertoimen arvo  $r = -0,011$  ei poikkea merkittävästi arvosta nolla.

#### 4.4.5 Palkitseminen

Palkitsemisen teemassa kysyttiin henkilöstön mielipidettä palkkaan, henkilökuntaetuihin ja palautteeseen (Taulukko 13). Yritys X:n henkilöstö oli tutkimuksen mukaan tyytyväinen palkitsemiseen.

	Palkkatasoni on mielestäni kilpailukykyinen	Työtehtäväni ovat oikeassa suhteessa palkkani kanssa	Olen tyytyväinen saamiini henkilökuntaetuihin	Yrityksen arvot motivoivat minua	Saan kannustavaa palautetta asiakkailtamme	Saan kannustavaa palautetta esimieheltäni	Saan kannustavaa palautetta työtovereiltani	Olen motivoitunut hoitamaan työtehtäväni hyvin
N Valid	20	20	20	20	20	20	20	20
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,15	3,35	3,60	3,85	3,65	3,60	3,50	3,95
Minimum	1	2	2	3	3	2	2	3
Maximum	4	4	4	4	4	4	4	4

Taulukko 13. Palkitsemisen osa-alueen keskiarvot

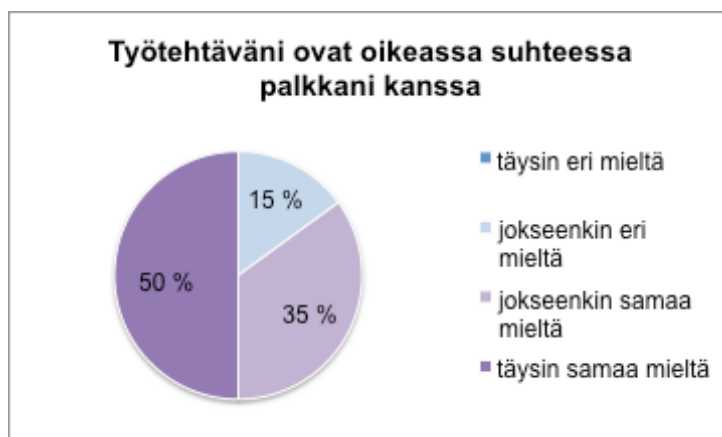
Lähes täysin samaa mieltä vastaajat olivat väittämiin ”Yrityksen arvot motivoivat minua” ja ”Olen motivoitunut hoitamaan työtehtäväni hyvin”. Saatuihin henkilökuntaetuihin ja saatuu palautteeseen oltiin myös tyytyväisiä. Vähiten samaa

mieltä vastaajat olivat palkkatason kilpailukykyisyydestä ja työtehtävien oikeasta suhteesta palkkaan.



Kuvio 18. Vastaajien (n=20) vastausjakauma väittämään ”Palkkatasoni on mielestäni kilpailukykyinen”

Palkkatason kilpailukyky koskevassa väittämässä suuri osa vastaajista oli tyytyväisiä yrityksen palkkatasoon (Kuvio 18). Täysin samaa mieltä väittämään oli 40 % vastaajista. Myös jokseenkin samaa mieltä olevien vastaajien osuus oli 40%. Jokseenkin erimieltä väittämästä on 15 % ja täysin eri mieltä oli 5 % vastaajista.



Kuvio 19. Vastaajien (n=20) vastausjakauma väittämään ”Työtehtäväni ovat oikeassa suhteessa palkkani kanssa”

Väittämään, jossa tutkittiin työtehtävien suhdetta palkkaan huomattiin, että valtaosa vastaajista on tyytyväisiä kysytyyn asiaan (Kuvio 19). Samaa mieltä asiasta oli yhteensä 85 % vastaajista, joista täysin samaa mieltä oli 50 % ja jokseenkin samaa mieltä 35 %. Jokseenkin erimieltä olevia vastaajia oli 15 %.



Toimipiste		Palkkatasoni on mielestäni kilpailukykyinen	Työtehtäväni ovat oikeassa suhteessa palkkani kanssa
A	Mean	3,17	2,83
	N	6	6
	Std. Deviation	,983	,753
B	Mean	2,60	3,40
	N	5	5
	Std. Deviation	1,140	,894
C	Mean	3,44	3,67
	N	9	9
	Std. Deviation	,527	,500
Total	Mean	3,15	3,35
	N	20	20
	Std. Deviation	,875	,745

Taulukko 14. Toimipaikkakohtaiset keskiarvot palkkatasosta ja työtehtävien suhteesta palkkaan

Toimipaikkojen vastauksissa oli eroja myös palkitsemisen osa-alueella (Taulukko 14). Alhaisimman keskiarvon vastaajat olivat antaneet palkitsemisen osa-alueella väittämälle ”Palkkatasoni on mielestäni kilpailukykyinen”. Tähänkin väittämään toimipiste C oli tyytyväisin keskiarvolla 3.44. Toimipiste A:n keskiarvo 3,17 on lähimpänä vastausvaihtoehtoa jokseenkin samaa mieltä. Tyytymättömin palkkatason kilpailukykyisyyteen on B:n toimipiste, jolle vastaajat antoivat keskiarvoksi 2,60. Väittämään ”Työtehtävät ovat oikeassa suhteessa palkkani kanssa” toimipiste C:n vastaajat olivat tyytyväisimpiä keskiarvolla 3,67, myös B:n työntekijät olivat väittämän kanssa samaa mieltä antaen sille keskiarvoksi 3,40. Toimipiste A:n työntekijöiden mielipide työtehtävien oikeasta suhteesta palkkaan erosi muista toimipisteistä. Toimipiste A antoi väittämälle keskiarvoksi 2,83.

		Olen motivoitunut hoitamaan työtehtäväni hyvin	Yrityksen arvot motivoivat minua
Spearman's rho	Olen motivoitunut hoitamaan työtehtäväni hyvin	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,546* ,013 20
	Yrityksen arvot motivoivat minua	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,546* ,013 20
			1,000 . 20

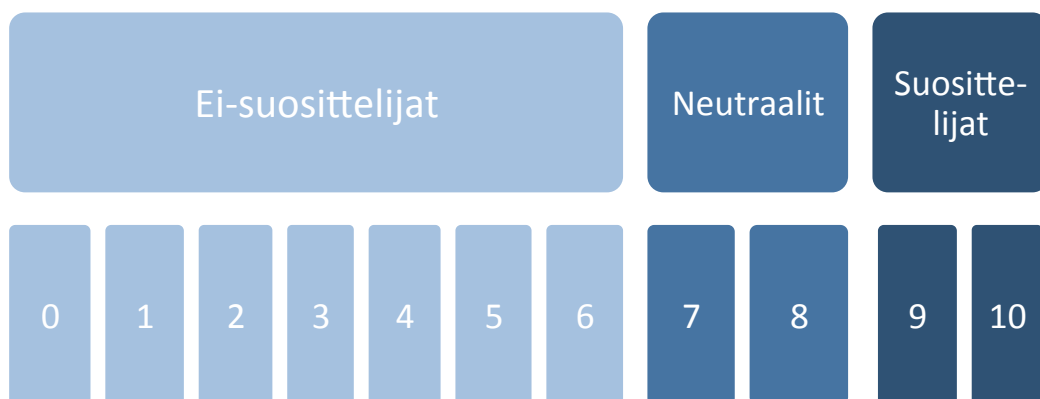
\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Taulukko 15. Spearmanin korrelaatiotestin tulokset esimiestyön väittämiin

Palkitsemisen osa-alueessa tutkittiin väittämien ”Olen motivoitunut hoitamaan työtehtäväni hyvin” ja ”Yrityksen arvot motivoivat minua” välistä riippuvuutta (Taulukko 15). Spearmanin testin tuloksista selviää, että muuttujien välillä on riippuvuutta, sillä korrelaatiokertoimen arvo  $r = 0,546$  poikkeaa tilastollisesti merkittävästi nolasta.

#### 4.3.6 Avoimet kysymykset

Kysymyksessä 43. ”Suositteisitko yritystämme työnantajana”, on käytetty vastausasteikkona Net Promoter Score - mallia.



Kuvio 20. Vastausten jakautuminen Net Promoter Scoressa. (Löytänä & Kor-tesuo 2011, 202-203)

Mallissa vastaus annetaan vaihtoehtojen 0 - 10 välillä nollan ollessa ”en lainkaan” ja vaihtoehdon kymmenen ”hyvin todennäköisesti”. Nettosuositte-lijaluku (Kuvio 20) lasketaan suosittelijoiden ja ei-suositte-lijoiden prosentuaalisten

osuuksien erotuksena. Vaihtoehtojen 7 tai 8 valitsijat ovat neutraaleja, joten heidän vastuksensa eivät vaikuta tulokseen. Net Promoter Score - malli on alun perin suunniteltu mittaamaan asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyyttä mitattaessa huipputason yritykset pääsevät jopa 80 - 90 % suosittelija lukemiin, ja yritykset jonka toimintaan vaikuttavat monet ulkopuoliset kontrolloimattomat tekijät ovat 0-20 % lukemissa, jotkut jopa miinuksella. (Löytänä & Korteso 2011, 202-203)

Kyselyssä vastaajista ei-suosittelijoita oli yksi vastaaja eli 5 %, neutraaleja oli myös yksi kappale ja suosittavia vastauksia saatiin 18 kappaletta eli 90 %. Yritys X:n nettosuositelijaluku on siis 85 % eli erittäin hyvä.

Ensimmäinen avoin kysymys oli 44. ”Mitkä kaksi asiaa yrityksessä on hoidettu hyvin?”. Vastaukset avoimiin kysymyksiin on kirjattu toimipaikkakohtaisesti ja niiden kirjoitusasua muuttamatta. Positiivisina asioina on mainittu etenkin työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen, työnjako ja koulutusmahdollisuudet.

Toimipiste A:

- Tuotepuoli
- Henkilöstöstä huolehtiminen
- Imago
- Palkka tulee aina ajallaan
- Pomo positiivinen ja tasapuolinen kaikkia kohtaan =)
- Imago
- Asiakaspalvelu
- Yksilöllisten vahvuuksien huomioiminen eri toimipisteissä
- Palkan maksu ajallaan

Toimipiste B:

- Hyvät työvälineet
- Mahdollisuus kouluttautua paremmaksi
- Vakaa työpaikka / talous
- Henkilökunnan hyvinvointi
- Työllistäminen -> ei liikaa työtaakkaa yhden henkilö harteille
- Kehittäytymis mahdollisuudet todella hyvät

- Talous, yritys pyörii taloudellisesta tilanteesta huolimatta hyvin, työntekijöitä pystytään tällaisinakin aikoina palkkaamaan, jottei työtaakkaa kuormiteta liikaa muille
- Johto ja johtajan luottamus työntekijöitään kohtaan
- Asiakaspalvelu
- Oppiminen
- Mielestäni Yritys X:ssä on mahdollista sada omia vastuualueita perustyön lisäksi, jos itse on halukas ottamaan lisävastuuta
- Työ ilmapiiri on mielestäni hyvä ja asiaa pidetään tärkeänä, hyvän ilmapiirin edistämiseksi tehdään paljon

#### Toimipiste C:

- Henkilöstöjohtaminen
- Tehtävien jakaminen työntekijöiden vastuulle = merkki luottamuksesta
- Työntekijöitä on tarpeeksi
- Palkitaan hyvästä työstä
- Huolehditaan ammattitaidon kehittymisestä
- Viihtyisä työympäristö
- Hyvät välineet + tuotteet
- Tunnettavuuden / maineen luominen
- Yritys X vakaa yritys -> työntekijän on turvallista olla töissä
- Liiketilän ja niiden ulkoasu
- Ajanvarausjärjestelmä on hyvä, koska asiakkaat voivat varata netistä aikaa ja näemme koneelta kaikkien listat ja tarvittaessa pystymme laittamaan lisäapua toisille liikkeille
- Työntekijöitten hyvinvointi
- Oikeudenmukaisuus + hyvinvointi <3
- Mainostus
- Tilat

Toisessa avoimessa kysymyksessä 45. ”Mitkä kaksi asiaa yrityksessä kaipaavat korjaamista?” oli annettu vähemmän vastauksia kuin edeltävässä kysymyksessä. Kehitystä toivottiin eniten viestintään etenkin A:n ja B:n toimipisteissä.

A:

- Enemmän yhteisiä kokouksia
- Viestintä liikkeiden välillä
- Tiedon kulku välillä hidasta
- Lomat tasapuolisemmin ☺
- Työlistat 2 vko etukäteen
- Työhyvinvointi
- Työterveys

B:

- Että kaikki työntekijät olisivat samanarvoisia ja kohdeltaisiin samanvertaisesti
- Palkka on huono työn määrään nähden
- Liikkeiden välinen kommunikointi ei pelaa (Toimipiste C:n kanssa)
- Toimipiste C:ssä ei oteta vastuuta asioiden hoitamisessa
- Vastuuhenkilöiden vastuun hoitaminen
- Tiedon kulku
- Tiedonkulku muiden liikkeiden välillä
- Tiedonkulku
- Ajanvarauksen käyttäminen (netti)
- Viestintä liikkeidemme välillä kaipaa ehdottomasti parannusta
- Mielestäni kaikki eivät hoida omia vastualueitaan kunnolla, vaikka heille selkaiset on annettu. Mielestäni esimiehen pitäisi puuttua tällaisiin tilanteisiin.

Toimipiste C:

- Työpisteitä voisi päivittää, osa työvälineistä vanhoja/"huonolaatuisia"
- Positiivisempaa kilpailua eri liikepisteiden välille
- Työpisteiden väliset asiat
- Ei tule mieleen mitään
- Asioiden ja muutosten tiedottaminen esim. kilpailut ja kampanjat
- Liiketila C:n mainonta

Muutama vastaaja oli jättänyt myös muuta palautetta, joka oli hyvin positiivista. Kommenteissa kaivattiin kuitenkin lisää vuorovaikutusta yrityksen pomon kanssa.

Toimipiste A:

- Kaipaisin ehkä välillä myös kahdenkeskistä palaveriä pomon kanssa
- Hyvä työpaikka =)
- <3

Toimipiste B:

- Kaiken kaikkiaan olen erittäin tyytyväinen työpaikkaani

Toimipiste C:

- Enemmän aikaa muille pisteille missä Bomo työskentelee

## **6 Yhteenveto ja johtopäätökset**

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että Yritys X:n henkilökunta on ollut tyytyväinen työhönsä. Osa viestinnän osa-alueen väittämistä lukuun ottamatta henkilöstö oli samaa mieltä kaikista tyytyväisyyttä mittaavista osa-alueista. Erityisen tyytyväinen henkilöstö oli tutkimustulosten mukaan esimiestyöhön. Toimipistekohtaisia eroja löydettiin kaikilta tutkimuksen osa-alueilta, mutta mikään toimipiste ei ollut kokonaisuudessa tyytymätön yrityksen toimintaan. Korkeasta tyytyväisyydestä yritykseen kertoo myös työntekijöiden yritykselle antama nettosuosittelemisprosentti, joka oli 85 % eli todella korkea.

Työtyytyväisyyden teoriat tukevat saatuja tutkimustuloksia. Maslowin teorian mukaisesti ensimmäinen fysiologisen portaan tarpeet on tyydytetty, sillä työntekijät olivat tyytyväisiä työkuorman kohtuullisuuteen ja työtehtävien jakaantumiseen tasaisesti. Henkilöstön jaksamisesta työssä on huolehdittu, joten on voitu siirtyä tyydyttämään seuraavan portaan tarpeita. Turvallisuuden portaan asioihin eli työympäristöön, työvälineisiin ja turvalliseen työilmapiiriin oltiin myös tutkimuksen mukaan tyytyväisiä. Tutkimuksen mukaan työntekijät pitivät työympäristöään miellyttävänä, työvälineitä asianmukaisina sekä tunsivat olonsa turvallisiksi eli eivät kokeneet työpaikkakiusaamista. Kiintymyksen porras vaatii työltä hyvän ilmapiirin, kehittävää kommunikaatiota työtovereiden kanssa ja luottamuksen esimiehen sekä työntekijöiden välille. Yritys X:n työntekijät olivat tyytyväisiä kaikkiin kiintymyksen portaan vaatimiin kohtiin, ja ovat voineet siirtyä itsensä kehittämisen tasolle. Tällä tasolla vaaditaan työtyytyväisyyden saamiseksi

si arvostuksen kokemista työssä. Arvostus syntyy osaamisen ja ammattitaidon tuntemisesta. Saatu palaute omasta työstä sekä tyytyväisyys oman työn laatuun olivat tutkimuksen mukaan hyvällä tasolla. Korkein porras Maslowin teoriassa on tiedon porras, tämä vaatii työssä jatkuvaa mahdollisuutta kehittyä. Myös tähän portaaseen Yritys X:n työntekijät olivat tyytyväisiä. Koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien riittävyys oli kyselyssä arvioitu hyväksi. Avoimissa kysymyksissä oli myös keuhuttu hyviä kehittymismahdollisuuksia. Yritys X:n työtyytyväisyys on hyvällä tasolla myös Herzbergin teorian mukaan. Hygieniatekijät ovat kunnossa ja henkilöstö on niiden toteuttamiseen tyytyväinen. Motivaatiotekijöitä on myös pyritty lisäämään esimerkiksi jakamalla työntekijöille vastuualueita ja järjestämällä heille koulutuksia. Erilaisia motivaatiotekijöitä lisäämällä voitaisiin yrityksen työtyytyväisyyttä vielä kehittää.

Viidestä kyselyn osa-alueesta työntekijät olivat erityisen tyytyväisiä Yritys X:n esimiestyöhön. Esimiehen valmius auttaa työntekijöitä sekä hänen pyrkimyksensä kehittää yrityksen toimintaa on työntekijöiden mukaan hoidettu todella hyvin. Tulosten mukaan esimies on onnistunut erinomaisesti rakentamaan luottamuksen ja hyvän suhteen alaistensa kanssa sekä ottamaan heidät huomioon päätöksenteossa. Juuri näistä työtyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden ansiosta henkilöstölle on myös välittynyt tunne, että heitä arvostetaan työntekijöinä. Yritys X:n esimies on siis onnistunut toteuttamaan teoriaosuudessa mainitut tehtävänsä hyvin.

Kehityskohteita työtyytyväisyyden osa-alueista etsittäessä esiin nousee Yritys X:n viestintä. Työntekijät toivoivat parannusta toimipisteiden väliseen viestintään, yhteisien kokouksien järjestämiseen sekä tiedotuksen määrään. Avoimissa kysymyksissä moni vastaaja olikin toivonut lisää kokouksia ja keskustelumahdollisuuksia esimiehen kanssa. Teorian mukaan tiedotuksessa osa asioista voidaan hoitaa sähköisiä viestintäkanavia hyödyntäen, mutta osa asioista vaatii kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia. Tällaisia keskustelutilaisuuksia tulisi lisätä, jotta henkilöstöllä on mahdollisuus kysyä lisäkysymyksiä ja tarkentaa asiaa. Tilanteen parantamiseksi voitaisiin kokeilla esimerkiksi esimiehen säännöllisiä viikoittaisia vierailuja eri toimipisteissä. Vierailut voisivat olla koko työpäivän

mittaisia, jolloin henkilöstöllä olisi koko päivä aikaa esittää kysymyksiä ja esimies pääsisi itse konkreettisesti näkemään, kuinka eri toimipisteet toimivat.

Yhteisten kokousten lisääminen antaa mahdollisuuden yhteiseen keskusteluun ja toimipisteiden väliseen tiedon vaihtoon. Kokouksiin pitää valmistautua ennalta hyvin, jotta niistä saadaan paras mahdollinen hyöty. Kokouksen esityslista pitää olla julkaistu ennen kokousta, ja jokaisen osallistujan on hyvä lukea se ennen kokousta, jotta keskusteltavista asioista voi miettiä etukäteen omat mielipiteensä. Ennakovalmistelut kokouksiin tulee tehdä myös hyvin, esimerkiksi päätöksien tueksi tarvittavat tiedot täytyy olla hankittuna ennen kokousta, eikä vasta sen aikana.

Viestintä strategiaa suunniteltaessa olisi tärkeintä ensin selvittää, mistä viestinnän vaikeus johtuu. Tämän jälkeen voidaan alkaa suunnitella viestintää niin, että jokaisen toimipisteen henkilöstölle jaettaisiin vastuuta tiedonkulun järjestämisestä ja sisäisen viestinnän toteuttamisesta. Kaikista toimipistekohtaisista palaverista voitaisiin esimerkiksi kirjoittaa yhteenvedot, jotka julkaistaisiin paikkaan josta muiden toimipistein työntekijät pääsisivät ne lukemaan. Yrityksen asioista viestittäessä täytyy muistaa henkilöstölähtöinen tiedotustapa, jossa annetaan ensin tiedot siitä, kuinka viestittävä asia vaikuttaa yksilöön ja vasta sen jälkeen sen vaikutus koko yritykselle. Yrityksen käyttämiin viestintäkanaviin sekä arvojen ja tavoitteiden viestimiseen työntekijät olivat viestinnässä hyvin tyytyväisiä.

Yritys X:n työntekijät olivat tyytyväisiä myös työyhteisöön. Kiitosta saivat työtoverien halukkuus auttaa toisiaan ja jakaa tietoa sekä joustava toiminta. Työpäikällä vallitsee tutkimuksen mukaa hyvä ryhmähenki, jossa ei esiinny työpaikkakiusaamista. Tyytyväisyys ilmapiiriin aiheutuu tutkimustuloksien mukaan myös työntekijöiden pyrkimyksistä edistää itse hyvää työilmapiiriä. Kehitystä kaivattiin yhteistyöhön muiden toimipisteiden kanssa sekä arvostusta erilaisten työ- ja toimintatapojen suhteen. Kehitystä voitaisiin saada aikaan erilaisten vuorovaikutustilanteiden tukemisella. Esimiehellä on mahdollisuus suunnitella työnteko niin, että eri toimipisteiden työntekijät joutuvat neuvomaan toisiaan olemaan enemmän vuorovaikutuksessa keskenään. Toimipisteiden sisällä vallitsi tutkimuksen mukaan hyvä ilmapiiri, tämä sama ilmapiiri täytyisi luoda myös eri toi-



mipisteiden välille. Tilanteen ratkaisemiseksi voitaisiin kokeilla työntekijöiden kiertävää työskentelyä eri toimipisteiden välillä. Työntekijät pääsisivät oppimaan erilaisia työskentelytapoja toisessa pisteessä ja tekemään töitä vaihtelevasti muidenkin kuin oman toimipisteen työntekijöiden kanssa. Tämän avulla voisi syntyä spontaania vuorovaikutusta, ja parempaa ymmärrystä toisen toimipisteen tilanteeseen ja toimintatapoihin.

Yritys X:n henkilöstö on palkitsemiseen tyytyväinen. Erityisen tyytyväinen henkilöstö oli heitä motivoiviin yrityksen arvoihin. Henkilöstö koki myös olevansa motivoitunut hoitamaan työtehtävänsä hyvin. Hieman vähemmän tyytyväisyyttä työntekijät kokivat saamiinsa henkilökuntaetuihin. Henkilökuntaedut kuuluvat ulkoisiin motivaatiotekijöihin, joita korjaamalla voitaisiin vähentää tyytymättömyyttä palkitsemiseen. Kannattaa selvittää pitävätkö työntekijät nykyisiä etuja merkittävinä vai kannattaisiko ne korvata uusilla eduilla, esimerkiksi henkilökunta-alennusten korvaaminen edullisilla liikuntamahdollisuuksilla. Jo saavutettua hyvää tyytyväisyyttä palkitsemiseen pidetään yllä sisäisillä motivaatiotekijöillä, kuten hyvillä työtovereilla, vaikutusmahdollisuuksilla ja palautteella.

Tutkimuksessa löydettiin eroja toimipisteiden välillä. Toimipiste C oli tyytyväisin kaikilla vertailluilla osa-alueilla. Yksi syy korkeaan tyytyväisyyteen voisi olla se, että esimies työskentelee tällä toimipisteellä. Jatkuva yhteistyö esimiehen kanssa antaa työntekijöille mahdollisuuden tutustua häneen ja näin esimerkiksi viestintä tulee luonnostaan ja palautteen annosta tulee välitöntä ja jokapäiväistä. Tällä toimipisteellä voidaankin keskittyä kehittämään korkeamman tason tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, kuten esimerkiksi työtovereiden väliseen palautteen antoon. Muiden toimipisteiden työtovereiden kanssa tiimiytyminen voisi olla hyödyksi kaikkien kannalta. Toimipisteiden välinen viestintä voisi parantua, kun työntekijät haluaisivat jakaa toimipisteen sisäistä tietoa myös muiden kanssa ja kynnys tiedustella toisen toimipisteen kuulumisia madaltuisi.

Vertaillen toimipisteitä työntekijät toimipisteellä A olivat tyytymättömiä yhteistyöhön muiden toimipisteiden kanssa, perehdyttämiseen, työtehtävien jakautumiseen ja tiedottamiseen. Perehdyttämiseen ja työtehtävien jakautumiseen kannattaa tällä toimipisteellä kiinnittää erityisen paljon huomiota. Mitkä asiat tehdään siellä eri tavalla kuin muilla toimipisteillä? Mahdollinen apu voisi olla

esimerkiksi koko yrityksen yhteisistä kirjallisista toimintaohjeista uusiin työtehtäviin perehdyttämisessä. Näin jokaisella toimipisteellä olisi samat toimintaohjeet, myös vastuuhenkilön nimeäminen erilaisten tilanteiden varalle voisi auttaa. Mikäli työntekijöillä olisi kysyttävää uusista työtehtävistä, tietäisivät he heti keneltä asiaa voi kysyä. Työtehtävien jakaantumista tulisi myös tarkkailla. Työlistat ja määrät voitaisiin tarkastaa aina työntekijän ja esimiehen välisissä kehityskeskusteluissa. Mikäli työmäärä jollain toimipisteellä on liian suuri, voitaisiin toiselta toimipisteeltä pyytää työntekijöitä apuun kiireisimmäksi ajaksi.

Toimipiste B koki eniten tyytymättömyyttä esimiehen ongelmien ja ristiriitojen ratkaisuun, erilaisten työ- ja toimintatapojen arvostamiseen, tiedonkulkuun eri toimipisteiden välillä ja palkkatason kilpailukykyisyyteen. Kahdenkeskisissä kehityskeskusteluissa esimiehen kanssa voitaisiin löytää ratkaisut toimipiste B:n tyytyväisyyden korottamiseen näillä osa-alueilla. Kehityskeskusteluissa työntekijän on helpompi kertoa esimiehelle häntä vaivaavia asioita, joihin hän toivoo esimiehen puuttuvan. Tilanteessa voidaan keskustella myös palkitsemista ja siitä minkä perusteella palkka ja palkkiot määräytyvät. Työtovereilta saatiin tutkimusten mukaan vähemmän palautetta kuin esimieheltä ja asiakkailta. Yhdessä työntekijöiden kanssa kannattaa keskustella siitä, millaista palautetta ja mistä asioista he toivoisivat enemmän. Positiivisen palautteen lisääminen työntekijöiden välille päivittäiseksi osaksi työtä voisi lisätä arvostuksen tunnetta. Mikäli palautteen antaminen arjessa tuntuu hankalalta, erilaiset palautelaput tai palautteenantotilaisuudet voisivat auttaa asiaa.

Tutkimuksen kysely koottiin johdonmukaiseksi ja teoriaan pohjautuvaksi. Koin pystyväni hyödyntämään aiempia oppejani työtyytyväisyyden muodostumisesta ja sen osa-alueista sekä hankkimaan kattavasti uutta tietoa osaamiseni tueksi. Tutkimuksella onnistuttiin hyvin kokoamaan tietoa Yritys X:n henkilöstön tyytyväisyydestä. Tutkimuslomakkeen rakentaminen tarjosi opinnäytetyölleni myös haastetta. Kysely oli kattavasta kysymysmäärästään huolimatta rakennettu nopeasti vastattavaksi, ja vastaajien mielenkiinto säilyi paremmin kyselyn ajan. Jälkeenpäin huomattuna parannuksena olisi ollut muokata jokainen väittäjä positiiviseksi, jolloin kysely olisi ollut vielä selkeämpi.

Tutkimuksesta erittäin onnistuneen teki erinomainen vastausprosentti. Tästä suuren kiitoksen ansaitsee yrityksen omistaja, joka aktiivisesti kehotti työntekijöitä vastaamaan kyselyyn. Omistaja kertoi työntekijöille huolellisen vastaamisen tärkeydestä ja antoi heille aikaa kyselyyn vastaamiseen. Tämän ansiosta jokainen työntekijä oli palautuspäivään mennessä vastannut huolellisesti kyselyyn. Kyselyn lopussa olleista avoimista kysymyksistä saatiin kehitysideoita työntekijöiltä, joita Yritys X voi hyödyntää työtyytyväisyyden ja yritystoiminnan kehittämässä. Omistaja osallistui myös kyselylomakkeen suunnitteluun, ja antoi omat ideansa siihen, kuinka tutkimuksesta saataisiin juuri Yritys X:n tarpeisiin sopiva.

Tutkimus oli Yritys X:n ensimmäinen työtyytyväisyystutkimus, jonka vuoksi tutkimuksesta haluttiin tehdä tyytyväisyyttä kokonaisvaltaisesti mittaava. Tutkimusprosessi oli kokonaisuudessaan erittäin mielenkiintoinen. Mikäli pohjatietoa yrityksen työtyytyväisyyden tilasta olisi ollut, tutkimuksessa olisi voitu syventyä tiettyihin osa-alueisiin enemmän. Jatkoa ajatellen esimerkiksi viestintään kannattaisi työtyytyväisyyttä tutkittaessa paneutua enemmän, jotta saadaan tietoa esimerkiksi kyselyn tulosten pohjalta tehtyjen mahdollisten uudistusten toimitavuudesta. Keskustelemalla yhdessä koko yrityksen henkilöstön kanssa tutkimuksen tuloksista ja kehittämällä niiden pohjalta uusia toimintatapoja, voidaan työtyytyväisyys saada nykyiseltä hyvältä tasolta erinomaiseksi kaikilla osa-alueilla.

## Kuviot

Kuvio 1. Kokonaisvaltaisen työkyvyn muodostuminen, s.9

Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkian portaat, s.11

Kuvio 3. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät, s.12

Kuvio 4. Yrityksen sisäinen markkinointi, s. 15

Kuvio 5. Esimiehen toimenpiteet, s.16

Kuvio 6. Hyvän työyhteisön muodostuminen, s.19

Kuvio 7. Yhtenäisen työryhmän rakentaminen, s.21

Kuvio 8. Henkilöstölähtöinen tiedotus, s.28

Kuvio 9. Ulkoiset ja sisäiset motivaatiotekijät, s.32

Kuvio 10. Vastaajien (n=20) vastausjakauma väittämään ”Esimies ratkaisee ongelmat ja ristiriidat heti niiden ilmaannuttua”, s.37

Kuvio 11. Vastaajien (n=20) vastausjakauma väittämään ”Yhteistyö muiden toimipisteiden kanssa on sujuvaa”, s.39

Kuvio 12. Vastaajien (n=20) vastausjakauma väittämään ”Työyhteisössämme arvostetaan erilaisia tapoja toimia ja tehdä työtä”, s.39

Kuvio 13. Vastaajien (n=20) vastausjakauma väittämään ”Työtehtävät jakaantuvat työntekijöiden kesken tasapuolisesti”, s.42

Kuvio 14. Vastaajien (n=20) vastausjakauma väittämään ”Perehdyttäminen uusiin työtehtäviin hoidetaan hyvin”, s.42

Kuvio 15. Vastaajien (n=20) vastausjakauma väittämään ”Tiedonkulku on sujuvaa eri toimipisteiden välillä”, s.44

Kuvio 16. Vastaajien (n=20) vastausjakauma väittämään ”Yrityksen yhteisiä kokouksia järjestetään riittävästi”, s.45

Kuvio 17. Vastaajien (n=20) vastausjakauma väittämään ”Yrityksen asioista tiedottaminen on riittävää”, s.46

Kuvio 18. Vastaajien (n=20) vastausjakauma väittämään ”Palkkatasoni on mielestäni kilpailukykyinen”, s.48

Kuvio 19. Vastaajien (n=20) vastausjakauma väittämään ”Työtehtäväni ovat oikeassa suhteessa palkkani kanssa”, s.49

Kuvio 20. Vastausten jakautuminen Net Promoter Scoressa, s.51

## Taulukot

Taulukko 1. Esimiestyön osa-alueiden keskiarvot, s.36

Taulukko 2. Toimipistekohtaiset keskiarvot esimiehen ongelmien ja ristiriitojen ratkaisusta, s. 37

Taulukko 3. Spearmanin korrelaatiotestin tulokset esimiestyön väittämiin, s.37

Taulukko 4. Työyhteisön osa-alueen keskiarvot, s. 38

Taulukko 5. Toimipaikkakohtaiset keskiarvot yhteistyöstä toimipisteiden välillä sekä erilaisten toiminatapojen arvostamisesta, s.40

Taulukko 6. Spearmanin korrelaatiotestin tulokset työyhteisöä koskeviin väittämiin, s.41

Taulukko 7. Oman työn osa-alueen keskiarvot, s.41

Taulukko 8. Toimipaikkakohtaiset keskiarvot työtehtäviin perehdyttämisestä ja työtehtävien jakaantumisesta, s.43

Taulukko 9. Spearmanin korrelaatiotestin tulokset omaa työtä koskeviin väittämiin, s. 43

Taulukko 10. Viestinnän osa-alueen keskiarvot, s.44

Taulukko 11. Toimipistekohtaiset keskiarvot tiedonkulusta, yhteisistä kokouksista ja yrityksen asioista tiedottamisesta, s.46

Taulukko 12. Spearmanin korrelaatiotestin tulokset viestinnän väittämiin, s. 47

Taulukko 13. Palkitsemisen osa-alueen keskiarvot, s.48

Taulukko 14. Toimipaikkakohtaiset keskiarvot palkkatasosta ja työtehtävien suhteesta palkkaan , s.50

Taulukko 15. Spearmanin korrelaatiotestin tulokset esimiestyön väittämiin, s.51

## Lähteet

- Asp E. & Peltonen M. 1980. Työnsosiologia. Helsinki: Otava
- Bergström S. & Leppänen A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Hyppänen R. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Jabe M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Hansaprint
- Juuti P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Kehusmaa K. 2011. Työhyvinvointi Kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- KvantiMOTV2016. Korrelaatio ja riippuvuusluvut.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/korrelaatio/korrelaatio.html#spearman>  
Luettu 20.1.2016.
- Löytänä J. & Korteso K. 2011. Asiakaskokemus. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Myers R. & Tietjen M. 1998. Motivation and job satisfaction.  
<http://ezproxy.saimia.fi:2072/docview/212091775?accountid=27295> . Luettu 29.12.2015
- Otala L. & Ahonen G. 2005 Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Rauramo P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Porvoo: Bookwell Oy
- Rubenowitz S. 1985. Organisaatiopsykologia. Espoo: Weilin + Göös kirjapaino
- Ruohotie P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab
- Smith, L. 2008. Effective Internal Communication. Lontoo: Kogan Page Limited.
- Tervola M. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Talouselämä.  
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta-sisaisen-viestinnan-sudenkuopat-3397543>. Luettu 12.12.2015.
- Thompson N. People Management. Lontoo: Macmillan Publishers Limited
- Vesterinen P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: Bookwell Oy
- Vilka H. 2007. Tutki ja mittaa. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy

Österberg M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Gummerrus Kirjapaino

## Työtyytyväisyystutkimus

Olen tradenomiopiskelija Saimaan ammattikorkeakoulusta. Teen opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötä työtyytyväisyystutkimuksesta yrityksellenne. Tutkimus tehdään kaikille Yritys X:n työntekijöille.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyden tasoa. Tutkimus tuottaa tietoa työoloista, jota voidaan käyttää toiminnan kehittämiseen ja näin parantaa työtyytyväisyyttä.

Tutkimus antaa sinulle mahdollisuuden kertoa mielipiteesi työstäsi ja tyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Kysymykset ovat vaihtoehtokysymyksiä ja lomakkeen lopussa on muutama avoin kysymys, joihin voit vastata omin sanoin ja jättää muuta palautetta. Kysymyksiin vastataan nimettömänä, ja vastaamiseen kuluu aikaa noin 15 min.

Vastaathan tutkimukseen viimeistään 16.12.2015 mennessä ja palautat lomakkeen sille varattuun laatikkoon.

Vastauksesi käsitellään luottamuksellisesti, eikä vastaajan henkilöllisyys ei paljastu missään vaiheessa tutkimusta. Tuloksista teen raportin joka valmistuu alkuvuodesta 2016. Tutkimustuloksia esitellään lopullisessa raportissa tilastollisesti.

Luotettavien tulosten saamiseksi olisi tärkeää, että jokainen työntekijä vastaisi kyselyyn!

Kiitos ajastasi ja vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin

Tanja Nenonen  
t.nenonen@student.saimia.fi



## Työtyytyväisyystutkimus

### Taustatiedot

1. Valitse toimipiste, jolla työskentelet pääsääntöisesti?

- Toimipiste A  
 Toimipiste B  
 Toimipiste C

### Esimiestyö

2. Esimieheni on kiinnostunut ideoistani ja aloitteistani

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

3. Esimieheni luottaa alaisiinsa

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

4. Esimieheni kohtelee kaikkia työntekijöitään tasavertaisesti

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

5. Esimies kuuntelee henkilöstöä tehdessään heitä koskevia päätöksiä

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

6. Esimieheni arvostaa minua työntekijänä

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

7. Esimies ratkaisee ongelmat ja ristiriidat heti niiden ilmaannuttua

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

8. Saan tarvittaessa apua ja ohjeistusta esimieheltäni

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

9. Esimieheni pyrkii kehittämään yrityksen toimintaa aktiivisesti

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

## Työyhteisö

10. Työpaikallani on hyvä ryhmähenki

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

11. Työtoverini jakavat tietämystään ja auttavat toisiaan

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

12. Työyhteisö toimii joustavasti (erityistilanteissa esim. ylityöt)

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

13. Työpaikallani on hyvä keskinäinen luottamus työntekijöiden välillä

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

14. Yhteistyö muiden toimipisteiden kanssa on sujuvaa

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

15. Työyhteisömme arvostaa erilaisia tapoja toimia ja tehdä työtä

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

16. Pyrin omalta osaltani edistämään hyvää työilmapiiriä

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

17. Yrityksessämme esiintyy työpaikkakiusaamista

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

## Oma työ

18. Työympäristöni on miellyttävä

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

19. Työvälineeni ovat asianmukaiset

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

20. Työssäni on riittävät koulutus- ja kehittymismahdollisuudet

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

21. Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

22. Työtehtävät jakaantuvat työntekijöiden kesken tasapuolisesti

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

23. Perehdyttäminen uusiin työtehtäviin hoidetaan hyvin

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

24. Työkuormani on kohtuullinen

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

25. Työssäni on häiritseviä keskeytyksiä

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

26. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työpaikkani asioihin

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

27. Olen tyytyväinen tekemääni työn laatuun

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

## Viestintä

28. Tiedonkulku on sujuvaa eri toimipisteiden välillä

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

29. Saan tarvittavan tiedon hoitaakseni työni hyvin

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

30. Yrityksen yhteisiä kokouksia järjestetään riittävästi

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

31. Yrityksen käyttämät viestintäkanavat ovat mielestäni helppokäyttöisiä

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

32. Yrityksen asioista tiedottaminen on riittävää

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

33. Esimiehen ja työntekijöiden välillä on riittävästi vuorovaikutusta

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

34. Yrityksemme arvot ja tavoitteet on viestitetty henkilöstölle hyvin

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

## Palkitseminen

35. Palkkatasoni on mielestäni kilpailukyinen

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

36. Työtehtäväni ovat oikeassa suhteessa palkkani kanssa

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

37. Olen tyytyväinen saamiini henkilökuntaetuihin

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

38. Yrityksen arvot motivoivat minua

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

39. Saan kannustavaa palautetta asiakkailtamme

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

40. Saan kannustavaa palautetta esimieheltäni

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

41. Saan kannustavaa palautetta työtovereiltani

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

42. Olen motivoitunut hoitamaan työtehtäväni hyvin

- 1 täysin eri mieltä     2 jokseenkin eri mieltä     3 jokseenkin samaa mieltä     4 täysin samaa mieltä     ? en tunne asiaa

43. Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystämme työnantajana? (ympyröi lähin vaihtoehto)

- en    0    1    2    3    4    5    6    7    8    9    10    erittäin  
lainkaan    todennäköisesti

**Avoimet kysymykset:**

44. Mitkä kaksi asiaa yrityksessä on hoidettu hyvin?

---

---

45. Mitkä kaksi asiaa yrityksessä kaipaavat korjaamista?

---

---

46. Muuta palautetta?

---

---

**Kiitos !**