

## Työtyytyväisyys palkanlaskennan tiimissä

Hedda Leikkola

22.4.2017



|   |   |
|---|---|
| <b>Tekijä</b><br>Hedda Leikkola   |   |
| <b>Koulutusohjelma</b><br>Liiketalouden koulutusohjelma   |   |
| <b>Opinnäytetyön nimi</b><br>Työtyytyväisyys palkanlaskennan tiimissä   | <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>48 + 10 |
| <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa työtyytyväisyyttä parantavia tekijöitä palkanlaskennan tiimissä. Opinnäytetyö tehtiin tutkimustyyppisenä toimeksiantona, jonka toimeksiantajana oli Helsingin kaupungin taloushallintopalveluiden liikelaitos eli Talpa. Toimeksiannon tutkimusongelmana oli selvittää, mitkä tekijät parantavat palkanlaskennan tiimin työtyytyväisyyttä tiimin jäsenten sekä esimiehen näkökulmasta. Tutkimuksessa muodostettiin tämän lisäksi neljä alaongelmaa, joita olivat seuraavat: Kuinka moni tiimin jäsenistä on työhönsä tyytymätön? Mitkä ovat syyt työtytymättömyyteen? Kuinka työtyytyväisyyttä voitaisiin parantaa ja minkä asioiden tulisi muuttua, jotta tiimin työtyytyväisyys olisi paremmalla tasolla? Tutkimus suoritettiin yhdessä palkanlaskentatiimissä, jossa tutkimuskohteena olivat palkkasihteerit.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin työtyytyväisyyden määritelmään, haasteisiin työtyytyväisyyden ylläpitämisessä, työtyytyväisyystekijöihin ja eri rooleihin työtyytyväisyydessä. Tutkimusmenetelminä käytettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä. Kvantitatiivisena menetelmänä käytettiin kyselyä ja kvalitatiivisina menetelminä käytettiin haastattelua sekä observointia, eli havainnointia. Kysely lähetettiin 18 palkkasihteerille maaliskuussa 2017. Haastattelu tehtiin samaan aikaan kyselyn kanssa. Observointi suoritettiin kahdessa eri jaksossa opinnäytetyöprosessin alussa ja puolivälissä.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työtyytyväisyyttä parantavia tekijöitä olivat tiimin jäsenten mielestä: rento ilmapiiri, tyytyväiset asiakkaat, ammattitaitoinen esimies, työtoverit, onnistumisen tunteet ja työ sinänsä. Työtyytyväisyyttä parantaisi tiimin näkökulmasta se, jos työntekijät saisivat enemmän tunnustusta työstä, jos johtajisto kuuntelisi työntekijöitä enemmän ja arvioisi henkilöstöressurssien riittävyyttä aikaisemmin. Esimiehen kanta työtyytyväisyyden parantamiseen oli tiimin jäsenten positiivisempi asennoituminen. Tiimissä pitäisi keskustella avoimesti työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä sekä kannustaa ja antaa aikaa tulevissa haasteissa.</p> |   |
| <b>Asiasanat</b><br>Työtyytyväisyys, palkkasihteeri, tiimityöskentely   |   |

## Sisällys

|   |    |
|---|----|
| 1 Johdanto.....   | 1  |
| 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite .....                                 | 1  |
| 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaus .....                         | 2  |
| 1.3 Raportin rakenne.....   | 3  |
| 2 Työtyytyväisyys.....  | 5  |
| 2.1 Työtyytyväisyyden määritelmä.....                                   | 5  |
| 2.2 Frederick Herzberg ja kahden faktorin teoria .....                  | 6  |
| 2.3 Haasteet työtyytyväisyyden ylläpitämisessä .....                    | 8  |
| 2.4 Työtyytyväisyyden parantaminen PRIDE-tekniikalla .....              | 9  |
| 3 Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät .....                          | 10 |
| 3.1 Saavutukset ja työn haasteellisuus.....                             | 10 |
| 3.2 Palaute, tunnustus työstä ja työyhteisötaidot .....                 | 10 |
| 3.3 Työ sinänsä, vaikutusmahdollisuudet ja sosiaalinen pääoma .....     | 12 |
| 3.4 Vastuu ja työssä eteneminen .....                                   | 14 |
| 3.5 Palkka ja henkilöstöetuudet.....                                    | 14 |
| 3.6 Työnjohto, työyhteisö ja sisäinen viestintä.....                    | 15 |
| 3.7 Työn valvonta, yrityspolitiikka ja työssä joustaminen .....         | 16 |
| 3.8 Työn kuormittavuus, työolosuhteet ja stressi .....                  | 17 |
| 4 Roolit työtyytyväisyydessä .....                                      | 19 |
| 4.1 Työnantajan ja esimiesten rooli työtyytyväisyydessä .....           | 19 |
| 4.2 Työntekijän rooli työtyytyväisyydessä .....                         | 20 |
| 4.3 Ryhmän käsite ja ryhmähengen vaikutus työtyytyväisyyteen.....       | 21 |
| 5 Tutkimusmenetelmät.....   | 24 |
| 5.1 Toimeksiantajan ja tiimin esittely .....                            | 24 |
| 5.2 Tiimin työtyytyväisyyden tila Kunta10-tutkimuksen perusteella ..... | 25 |
| 5.3 Tutkimusmenetelmien valinta .....                                   | 27 |
| 5.4 Aineiston hankinta ja analysointi.....                              | 28 |
| 6 Tutkimuksen tulokset .....  | 30 |
| 6.1 Tiimin työtyytyväisyys.....   | 30 |

|  |    |
|--|----|
| 6.2 Työtyytyväisyyttä parantavat tekijät .....                                     | 35 |
| 6.3 Työtyytyväisyyttä laskevat tekijät .....                                       | 37 |
| 6.4 Työtyytyväisyyden parantaminen tiimin jäsenten ja esimiehen näkökulmasta ..... | 39 |
| 7 Pohdinta .....   | 42 |
| 7.1 Tutkimustulosten merkitys toimeksiantajalle .....                              | 42 |
| 7.2 Tutkimuksen luotettavuus .....   | 42 |
| 7.3 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....                                      | 43 |
| 7.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi .....  | 47 |
| Lähteet .....  | 49 |
| Liitteet .....   | 53 |
| Liite 1. Kyselylomake .....  | 53 |
| Liite 2. Esimiehen haastattelukysymykset. ....                                     | 57 |
| Liite 3. Observointijakso 1. ....  | 58 |
| Liite 4. Observointijakso 2. ....  | 59 |
| Liite 5. Työtyytyväisyyskyselyn tulokset suljetuista kysymyksistä. ....            | 60 |
| Liite 6. Ota kantaa -väittämien tulokset .....                                     | 62 |

# 1 Johdanto

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen taustaa eli kuinka tutkimusaiheeseen on päädytty. Samalla kerrotaan mikä on tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena. Sen jälkeen esitellään tutkimusongelma, sen alaongelmat ja tutkimuksen rajaus. Lisäksi käydään läpi palkkasihteerin käsitettä sekä mistä tämän raportin rakenne koostuu. Palkkasihteerin määritelmä avataan lukijalle, jotta välttyttäisiin väärinymmärryksiltä ja koska palkkasihteerit ovat tämän tutkimuksen kohteena.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Tämän opinnäytetyön aiheena on palkanlaskennan tiimin työtyytyväisyys. Toimeksianto toteutetaan tutkimustyyppisenä työnä, jossa sovelletaan sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä. Toimeksiantajana on Helsingin kaupungin taloushallintopalveluiden liikelaitos, jota kutsutaan lyhyemmin nimellä Talpa. Työn toimeksiantajasta kerrotaan laajemmin tutkimusmenetelmissä. Tutkimuksessa tutkitaan erään palkanlaskennan tiimin työtyytyväisyyttä Talpalla. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa työtyytyväisyyttä parantavia tekijöitä. Tutkimuksen taustalla on jo pidemmän aikaa ilmennyttä jatkuvaa negatiivisuutta moniin työhön liittyviin asioihin. Seurattaessa tiimin työskentelyä mikään ei juuri ikinä ole hyvin. Kaikesta osataan löytää jotain negatiivista, mutta positiivista ei sitten juuri olekaan. Tämä on tullut esille myös palvelualuekokouksissa, jossa tiimiltä saatetaan kysyä, että mikä on ollut hyvin vaikkapa viimeisen kuukauden aikana. Silloin kaikki ovat useimmiten hiljaa tai tuijottavat lattiaan. Huonoja asioita sen sijaan löytyy jokainen kerta. Tutkimuksen taustalla on myös vuonna 2016 järjestetty Kunta10-tutkimus, jossa tämän tutkimuskohteen tuloksissa ilmeni huolestuttavia tekijöitä liittyen tiimin työtyytyväisyyteen. Erityisesti huolestuttavalla mallilla olevat asiat olivat: työpaineet, työn hallinta, muutokset, työyhteisötaidot, ilmapiiri, sosiaalinen pääoma, työn mielekkyys, halu jatkaa työssä ja työnantajan suositteluinen. Kunta10-tutkimuksen tuloksia käydään tarkemmin läpi tutkimusmenetelmissä. Tähän tutkimusaiheeseen päädyttiin, koska aihe on erittäin ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Henkilöstön työtyytyväisyys on eritoten tärkeää, mikäli yritys tavoittelee menestystä liiketoiminnassaan. Sanotaan, että tyytymättömät työntekijät eivät tee parastaan, mikä näkyy heidän tehokkuudessaan, joka taas heijastuu välittömästi yrityksen tulokseen. Henkilöstön sitoutumisella voidaan ajatella olevan yhteys työtyytyväisyyteen siten, että jos työntekijä ei ole tyytyväinen työhönsä, on hänellä matalampi kynnys lopettaa työ. Tyytymättömät työntekijät ovat alttiimpia lähtemään työstä, joka merkitsee yritykselle

automaattisesti lisää kuluja. Kuluja aiheuttaa muun muassa uusien työntekijöiden rekrytointi. Kunta10-tulosten mukaan jopa 80 prosenttia tämän tutkimuskohteen vastaajista ei jatkaisi nykyisessä työssä, mikä on melko huolestuttava luku. Eikö siis olisi kannattavampaa investoida siihen, että pitää työntekijät tyytyväisinä? Kyllä. Tutkimusten mukaan ne yritykset, jotka ovat tehneet näin ovat parantaneet noin 22-38 prosenttia henkilöstön sitoutumista ja tuottavuutta sekä ovat samalla vähentäneet työntekijöiden poissaoloja, vaihtuvuutta ja työtapaturmia. Nykyään kehoitetaan unohtamaan vanha ajattelutapa, että asiakas tulee aina ensin. Sen sijaan kehoitetaan ennemminkin ajattelemaan, että työntekijä olisi etusijalla. Syynä tähän on yksinkertaisesti se, että yrityksen liiketoiminta on riippuvainen työntekijän työtyytyväisyydestä. Jotta asiakas voi olla tyytyväinen, tulee sitä olla ensin itse työntekijän. (SN4 2017; Tenhunen; Kunta10 2016.)

Aiheen tutkiminen on tarpeellista toimeksiantajalle, koska kohditiimin ongelmiin olisi hyvä saada mahdollisimman nopeasti ratkaisuja. Tässä tutkimuksessa pureudutaan syvemmin Kunta10-tuloksista saatuun dataan tiimin työtyytyväisyydestä. Tutkimus auttaa Talpan esimiehiä ja johtajistoa ymmärtämään paremmin työntekijöiden näkökulmaa tiimin työtyytyväisyydessä. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa niitä tekijöitä, jotka parantaisivat tiimin työtyytyväisyyttä tiimin sekä esimiehen näkökulmasta. Tähän tavoitteeseen pyritään löytämään vastauksia tiimille tehtävän kyselytutkimuksen, esimiehelle tehtävän haastattelun, observoinnin sekä aiempien tutkimusten ja aiheesta löytyvän teorian avulla.

## 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaus

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana on selvittää mitkä tekijät parantavat tiimin työtyytyväisyyttä tiimin jäsenten ja esimiehen näkökulmasta. Tähän ongelmaan lähdetään rakentamaan vastausta neljän alaongelman kautta. Näitä alaongelmia ovat seuraavat kysymykset: Kuinka moni tiimistä kokee, ettei ole tyytyväinen työhönsä? Mitä ovat syyt siihen, etteivät tiimin jäsenet ole tyytyväisiä työhönsä? Millä tavoin työtyytyväisyyttä voitaisiin tiimin mielestä parantaa sekä minkä asioiden tulisi muuttua, jotta se vaikuttaisi työtyytyväisyyteen positiivisesti? Näihin ongelmiin pyritään löytämään vastauksia integroimalla työtyytyväisyyskyselyn, esimieshaastattelun ja observoinnin tuloksia aiheesta löytyvään tietoperustaan. Tutkimuksen kohteena on yksi palkanlaskentatiimi. Kohditiimiin kuuluu kaksikymmentäkaksi palkkasihteeriä, toimistosihiteeri sekä tiimin esimies. Tässä tutkimuksessa tutkitaan vain palkkasihteereiden työtyytyväisyyttä. Helsingin kaupungilla palkkasihteeri ei toimi palkanlaskennan avustavissa tehtävissä.

Palkkasihteerit hoitavat itsenäisesti ja kokonaisvaltaisesti omalla vastuullaan olevien palkansaajien palkka- ja virkasuhdeasioita. Palkkasihteerin tehtäviin kuuluu muun muassa palvelussuhdeasioiden hoitaminen, työehtosopimusten tuntemus, palkan määrittäminen ja maksatus, vuosisidonnaisten lisien, lomien, tulospalkkioiden ja sijaisuuspalkkioiden laskenta, Kelan päiväraha hakemusten tekeminen, eläkeasioiden hoito sekä asiakaspalvelu. Erityisesti tämän tutkimuksen kohdettiin työhön sisältyy paljon manuaalista työtä, jossa vaaditaan tarkkuutta ja hyviä matemaattisia taitoja. Työssä tarvitaan myös hyviä asiakaspalvelutaitoja, sillä asiakkaiden kanssa ollaan tekemisissä päivittäin useaan otteeseen.

### 1.3 Raportin rakenne

Tässä raportissa noudatetaan perinteistä raportin rakennetta, johon kuuluu johdanto, tietoperusta, empiirinen osa, pohdinta, lähteet ja liitteet. Alla olevassa peittomatriisissa esitetään tietoperustan ja empiirisen osan yhteys toisiinsa.

Taulukko 1. Peittomatriisi.

| <b>Alaongelmat</b>               | <b>Tietoperusta</b>        | <b>Kyselylomake ja haastattelu</b>             | <b>Tulokset</b> |
|----------------------------------|----------------------------|--|-----------------|
| Kuinka moni on työhön tyytymätön | 2.1                        | Kysely: 1,2,3,11,14<br>Haastattelu: 1,6,8,9,10 | 6.1             |
| Syyt tyytymättömyyteen           | 2.1, 2.2, 3.1-3.8, 4.1-4.3 | Kysely: 6,10<br>Haastattelu: 2, 7              | 6.3             |
| Miten tyytyväisyyttä parannetaan | 2.4, 3.1-3.8, 4.1-4.3      | Kysely: 4,5,7,9,13<br>Haastattelu: 3,4,        | 6.2, 6.4        |
| Minkä tulisi muuttua             | 3.2, 3.5, 3.6, 3.8         | Kysely: 8,12<br>Haastattelu: 5                 | 6.4             |

Tietoperustan ensimmäisessä luvussa käydään läpi työtyytyväisyyttä käsitteinä, Frederick Herzbergin kahden faktorin teoriaa, haasteita työtyytyväisyyden ylläpitämisessä sekä työtyytyväisyyden parantamista PRIDE-tekniikalla. Toisessa tietoperustan luvussa esitellään työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Kolmannessa tietoperustan luvussa käydään läpi enemmänkin eri rooleja työtyytyväisyyden parantamisessa. Siinä tarkastellaan erikseen esimiehen roolia, yksilön eli työntekijän roolia sekä ryhmän eli tässä tutkimuksessa tiimin roolia. Näin ollen löydetään enemmän keinoja työtyytyväisyyden

parantamiseen, kun selvitetään ensin mikä henkilöstön työtyytyväisyydessä on kenenkin vastuulla.

Ensimmäinen luku työn empiirisessä osiossa on otsikoitu tutkimusmenetelmiksi, jossa esitellään ensin toimeksiantaja ja tiimi, jota tässä tutkimuksessa tutkitaan. Seuraavana käydään läpi tarkemmin tiimin nykytilannetta Kunta10-tutkimustulosten kannalta. Nykytilanteen analysoinnin jälkeen esitellään, mitä tutkimusmenetelmiä tutkimuksessa käytetään ja miksi niihin on päädytty. Lisäksi luvussa kerrotaan kuinka aineiston hankinta toteutetaan sekä kuinka niitä analysoidaan. Toisessa empiirisen osan luvussa päästään käsiksi tutkimusaineiston käsittelyyn eli tuloksiin. Tätä aineistoa syntyy kyselytutkimuksesta, lähiesimiehen haastattelusta sekä havainnointipäiväkirjasta. Tuloksia analysoidaan peilaten niitä tutkimuksen alaongelmiin. Viimeisessä luvussa eli pohdinnassa tarkastellaan tutkimustulosten merkitystä sekä niiden hyödyllisyyttä toimeksiantajalle. Sen lisäksi analysoidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään kehitysehdotukset toimeksiantajalle ja mahdolliset jatkotutkimusehdotukset. Pohdintaluvun lopussa arvioidaan myös opinnäytetyön onnistumista tekijän omasta näkökulmasta. Lopuksi esitellään luettelo tutkimuksessa käytetyistä lähteistä sekä tutkimuksen liitteet. Tutkimuksen liitteitä ovat tiimille teetetty kyselylomake, esimiehellä tehdyn haastattelun kysymykset, observoinnin molemmat jaksot sekä kyselyssä tehtyjen suljettujen kysymysten tarkat tulokset.



## 2 Työtyytyväisyys

Tässä luvussa käsitellään työtyytyväisyyteen liittyvää teoriaa aiheesta löytyvän kirjallisuuden, aiempien tutkimusten sekä muun hyödyllisen aineiston kannalta. Tässä tutkimuksessa otetaan huomioon myös motivaatioteoriat, joista aiheeseen sopivimmaksi tähän tutkimukseen on katsottu Frederick Herzbergin kahden faktorin teoria, joka tunnetaan myös hygieniateoriana. Herzbergin teoria otetaan tässä tutkimuksessa huomioon, koska Herzberg tutkii motivaatiota työtyytyväisyyden näkökulmasta. Luvun loppupäässä kerrotaan myös henkilöstön sitoutumisesta sekä haasteista työtyytyväisyyden ylläpitämisessä. Viimeisenä perehdytään PRIDE-tekniikkaan työtyytyväisyyden parantamisessa.

### 2.1 Työtyytyväisyyden määritelmä

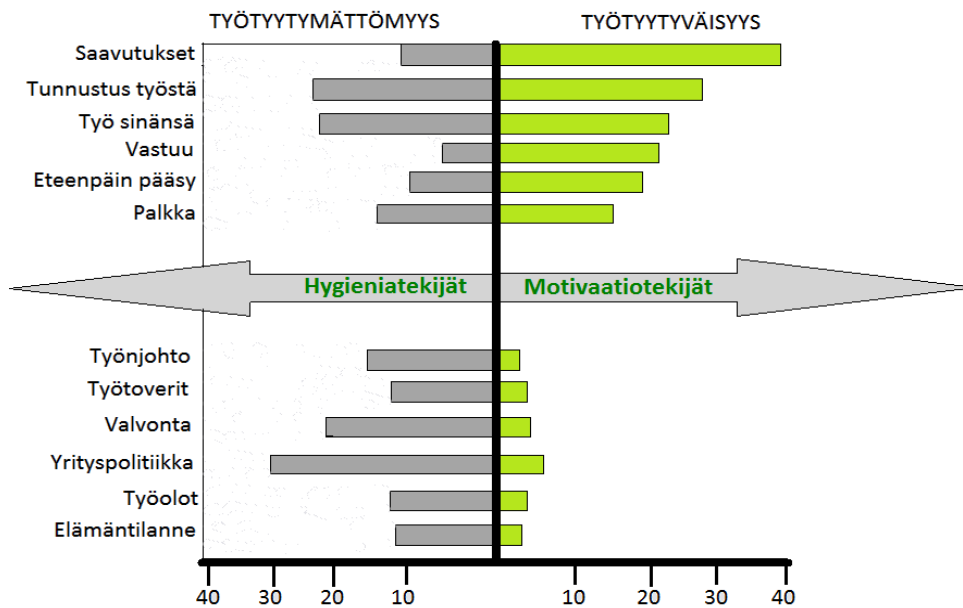
Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan henkilön omaa arviota itse työstä, työyhteisöstä sekä työpaikasta. Palkka ei ole ainoa tekijä henkilön työtyytyväisyydessä. Kun työntekijät ovat hereilläoloajastaan enemmän työpaikalla kuin kotona, tarvitsevat he paljon muutakin sen lisäksi. Hyödyntämällä työntekijöiden taitoja, sitouttamalla heitä haasteellisiin projekteihin, tarjoamalla heille kannustimia ja luomalla ystävällisen ja kunnioittavan ympäristön vähäisellä stressillä saadaan työntekijä tulemaan mielellään töihin päivittäin.

Työtyytyväisyyttä on tutkittu kolmessa eri merkityksessä, joita ovat työsuoritukset, vaihtuvuus ja poissaolot. Työsuoritusten ja työtyytyväisyyden välinen yhteys on kuitenkin erittäin pieni, vaikka aiemmin on aivan toisin uskottu. Lawlerin ja Porterin tutkimuksessa hyvä työsuoritus nostaa työtyytyväisyyttä ja huono työsuoritus huonontaa työtyytyväisyyttä. Heidän mukaansa hyvä työtyytyväisyys ei paranna työsuorituksia vaan tilanne on täysin käänteinen. Lawlerin ja Porterin työtyytyväisyysmallissa oletetaan, että tehdystä työstä seuraa aina oikeudenmukainen palkkio. Vaihtuvuutta on tutkittu työtyytyväisyydessä niin, että on voitu todeta sen ollessa hyvä, on myös vaihtuvuuskin pienempi. Juutin mukaan henkilön ollessa tyytymätön työhönsä, hän todennäköisesti alkaa etsiä uutta työpaikkaa. Edellä mainittua suurempi yhteys työtyytyväisyyteen on poissaoloilla. Mikäli työtyytyväisyys on huono, ei työntekijää haluta lähteä työpaikalle, jolloin poissaolot helposti lisääntyvät. Selvittämällä työtyytyväisyyden nykytilanne siihen voidaan helpommin lähteä kartoittamaan tarvittavia parannuskeinoja. Seuraavaksi tarkastellaan työtyytyväisyyttä kuuluisan Herzbergin kahden faktorin teorian näkökulmasta. (Finto 2017; Ray 2017; Juuti 2006, 32-34; Tenhunen.)

## 2.2 Frederick Herzberg ja kahden faktorin teoria

Frederick Irwin Herzberg oli amerikkalainen psykologi, josta tuli yksi vaikutusvaltaisimmista johtamisen opettajista sekä konsulteista. Hän konsultoi pitkän uransa aikana muun muassa monikansallisia jättiyrityksiä sekä Yhdysvaltain hallitusta. Hän syntyi vuonna 1923 sen jälkeen, kun hänen vanhempansa muuttivat Liettuasta Yhdysvaltoihin. 1939 hän aloitti Collegen New Yorkissa, mutta keskeytti pian opintonsa värväytyäkseen armeijaan. Myöhemmin hän lopulta valmistui vuonna 1946 Collegesta New Yorkissa. Valmistumisen jälkeen hän pääsi Pittsburghin yliopistoon, jossa hän suoritti maisterin tutkinnon sekä saavutti filosofian tohtorin arvonimen. Pittsburghin jälkeen 50-luvulla hän alkoi opettaa Clevelandissa Case Western Reserven Yliopistossa samalla kun hän keskittyi työpaikatutkimukseensa. Vuonna 1972 hän kuitenkin päätti vaihtaa työpaikkansa Utahin yliopistoon, jossa hän työskenteli kunnes jäi eläkkeelle. (Feder 2000.)

Frederick Herzbergin kahden faktorin teorian on mainittu olevan maailman tunnetuimpia työtyytyväisyysteorioita. Kyseenomaisessa teoriassa esitetään erilaisia työtyytyväisyystekijöitä, jotka on jaettu kahteen eri työtyytyväisyyttä mittaavaan kategoriaan. Nämä kategoriat ovat nimeltään hygientehtäjät ja motivaatiotekijät. Hygientehtäjät ovat niin sanotusti yrityksen ulkoisia tekijöitä, jotka eivät itsessään juuri paranna henkilön työtyytyväisyyttä. Mikäli nämä ulkoiset tekijät eivät kuitenkaan ole yrityksessä kunnolla hoidettu, lisää se työntekijän työtytymättömyyttä. Jotta voitaisiin vaikuttaa paremmin työtyytyväisyyttä lisääviin motivaatiotekijöihin, tulisi hygientehtäjöiden ensin olla neutraalilla tasolla. Hygientehtäjöitä ovat yrityksen johto, työkaverit, valvonta, yrityspolitiikka, työolosuhteet sekä henkilökohtainen elämäntilanne. Motivaatiotekijät ovat niitä tekijöitä, jotka lisäävät työntekijän työtyytyväisyyttä. Näitä tekijöitä ovat saavutukset, tunnustus, työ sinänsä, vastuu sekä kasvu. Herzbergistä motivaatiotekijöitä tulisi käyttää, jotta työntekijät tekisivät parempia työsuorituksia. Hygientehtäjät jotka lisäävät työntekijöiden työtytymättömyyttä tulisi poistaa. Seuraavana näkyvässä kuviossa on kaavio kaksifaktoriteoriasta, jonka avulla teoria on helpompaa havainnollistaa. Kaavioon on otettu mallia Kauhasen kirjasta Henkilöstövoimavarojen johtaminen. (Juuti 2006, 28; Kauhanen 2009, 112-113; Lämsä & Päivike 2013, 84-85.)



Kuvio 1. Frederick Herzbergin kahden faktorin teoria. (Mukaiillen Kauhanen 2009)

Vaikka Herzbergin kahden faktorin teoria vaikuttaa päällisin puolin loogiselta, voidaan sitä kuitenkin kritisoida vähintään kahdella eri periaatteella. Tutkimusta on tehty 1960-luvulla, joten siitä on jo lähes 60 vuotta aikaa, mikä on melko pitkä aika. Toisekseen tutkimus koski amerikkalaisia. Kauhanen mainitsee kirjassaan, että ajan kuluminen, arvokäsitteiden muutokset sekä toimeentulo vaikuttavat väistämättäkin työntekijän motivaatioperusteisiin. Vaikka aikaa on kulunut ja käsitteet ovat muuttuneet, hän kuitenkin puoltaa sitä, ettei Herzbergin tutkimustuloksia voida siltikään sivuuttaa täysin nykyäänkään. Lämsän ja Päivikkeen kirjassa on myös annettu kritiikkiä teorian luotettavuudesta. Herzbergin teorian mukaan tehdyistä tutkimuksista ei ole saatu suoraa näyttöä siitä, että työtyytyväisyydellä olisi vaikutus työsuoritukseen. Heidän mukaansa on vaikea sanoa johtuvatko hyvät työsuoritukset tyytyväisestä työntekijästä vai onko asian laita toisin päin. Eli onko tyytyväisen työntekijän aiheuttajana sittenkin hyvä työsuoritus? Lawlerilla ja Porterilla on omassa mallissaan tähän oma vastauksensa. Heidän mielestään työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välisen yhteyden voi selostaa seuraavalla tavalla. Ensinnäkin työntekijä tekee työtään juuri tietynlaisella suoritustasolla. Hän tietää, että suorituksista seuraa joko sisäistä tai ulkoista palkitsemista. Saatuaan palkkion hän arvioi ovatko ne oikeudenmukaisia verrattuna tehtyyn suoritukseen. Tämän jälkeen hän vertaa sitä muiden työsuorituksista saatuihin palkkioihin. Viimeisenä hän reagoi suorituksiensa seurauksiin tietynlaisella tavalla ja on joko tyytymätön tai tyytyväinen. (Kauhanen 2009, 112-113; Lämsä & Päivike 2013, 84-85; Juuti 2006, 33.)

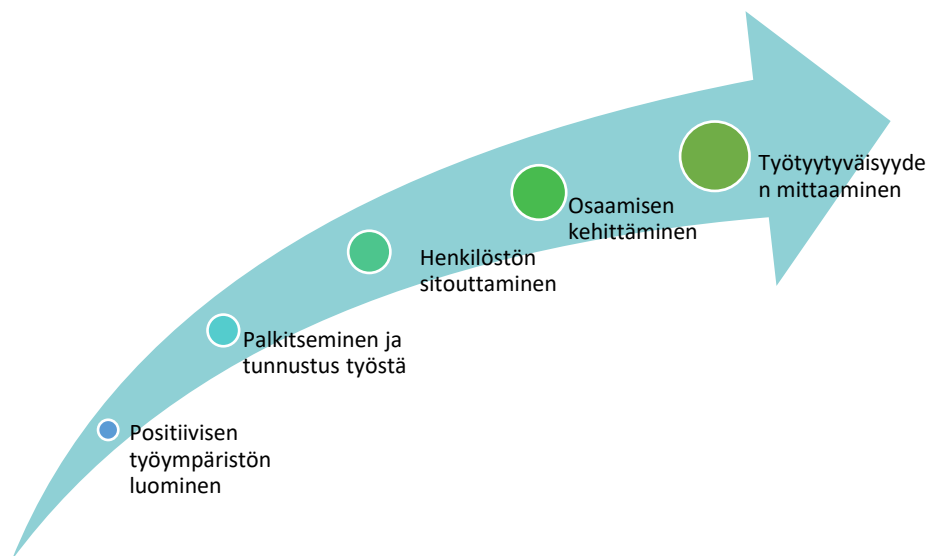
### 2.3 Haasteet työtyytyväisyyden ylläpitämisessä

Työtyytyväisyyden ylläpidossa voi myös tulla eteen haasteita. Tällaisia haasteita ja ongelmia voivat olla esimerkiksi työntekijän asenne työhön ja työtyytyväisyyden parantamisesta ja ylläpitämisestä aiheutuvat kustannukset. Tässä osiossa tarkastellaan näitä kahta piirrettä lähemmin sekä kerrotaan näihin haasteisiin liittyviä ratkaisuja. Jokainen voi valita jokaisessa tilanteessa minkä asenteen ottaa. Juutin mukaan esimies pystyy muuttamaan työntekijöidensä asenteita myönteisimmiksi, jos työntekijät pitävät esimiehestä ja luottavat häneen. Myös se, kuinka asioista kerrotaan, vaikuttaa työntekijän asennoitumiseen. Henkilöstön asenteiden muuttaminen kuitenkin vaatii sen, että he osallistuvat muutosten suunnitteluun sekä toteutukseen. Persoonallisuus ei kuitenkaan usein ole ainoa haaste työtyytyväisyyden parantamisessa ja ylläpitämisessä. Joillekin yrityksille haasteeksi voivat muodostua myös siitä johtuvat kustannukset. Asenteista puhutaan enemmän luvussa kolme, jossa puhutaan työntekijän roolista työtyytyväisyydessä. (Juuti 2006, 24-26.)

Erinäisiä kustannuksia syntyy yritykselle työtyytyväisyyteen liittyen kaikista taloudellisista palkitsemisen tavoista. Näitä taloudellisia palkitsemisen muotoja ovat palkka ja lakisääteiset edut. Lakisääteisiin etuihin kuuluu palkka ja erilaiset sosiaaliturvaedut. Niitä ovat esimerkiksi työeläke, sairausvakuutus, tapaturma- ja työttömyysvakuutus. Työnantajan halutessa hän voi kuitenkin tarjota työntekijälle muita vapaaehtoisia etuuksia, joista syntyy yritykselle lisäkustannuksia. Vapaaehtoisia etuja voivat olla esimerkiksi muut vakuutukset ja luontoisedut, kuten autoetu, puhelinetu, asuntoetu ja ravintoetu. Taloudellisen palkitsemisen tavoitteena on pitkälti houkuttaa yritykseen hyviä työntekijöitä ja pitää heidät siellä pitämällä heidät tyytyväisinä. Ongelmana voidaan nähdä, että yrityksellä ei välttämättä ole taloudellisia resursseja palkita henkilöstöä taloudellisin palkitsemismenetelmin ainakaan yhtä paljon, kuin joissakin muissa yrityksissä. Kuten tässä tutkimuksessa jo aiemmin mainittiin, on kuitenkin syytä muistaa, että taloudellinen palkitseminen ei lisää työtyytyväisyyttä ainakaan kovin kauaa. Siksi parempana ratkaisuna voidaan nähdä se, että yrityksen on suotavampaa panostaa enemmän palkitsemistapoihin, jotka eivät maksa liikaa. Tällaisia palkitsemisen tapoja voivat esimerkiksi olla kiitoksen ääneen sanominen tai kiinnostuminen työntekijän voinnista. Nämä asiat eivät maksa yritykselle mitään. (Kauhanen 2009, 115-116.)

## 2.4 Työtyytyväisyyden parantaminen PRIDE-tekniikalla

Eräs kansainvälisen liiketoiminnan konsultti on kehittänyt työtyytyväisyyttä parantavan tekniikan, jota hän kutsuu PRIDE-tekniikaksi. PRIDE syntyy neljästä vaiheesta, joita ovat positiivisen työympäristön luominen (Provide a positive working environment), palkitseminen ja tunnustus työstä (Reward and recognition), henkilöstön sitouttaminen (Involve and increase employee engagement), osaamisen kehittäminen (Develop the skills and potential of your workforce) sekä työtyytyväisyyden arviointi ja mittaus (Evaluate and measure job satisfaction). Hänen mukaansa johtajistolla on velvollisuus luoda työyhteisöön työtyytyväisyyttä. Motivoiva työympäristö on se, mikä luo työntekijöille työpaikkaympäristöä. PRIDE-tekniikka on viisiasteleinen prosessi, jota johtajisto voi käyttää pyrkiessään parantamaan työtyytyväisyyttä. Ensimmäinen askel on luoda positiivinen työympäristö. Positiivinen työympäristö luodaan kartoittamalla ensin työyhteisön tarpeet, jonka jälkeen nämä tarpeet parhaan mukaan täytetään. Toinen askel on palkitseminen ja tunnustus. Henkilökohtainen tunnustus työstä on voimakas keino rakentaa työntekijöille moraalialia ja motivaatiota. Kolmannessa vaiheessa sitoutetaan työntekijät. Työntekijät ovat sitoutuneempia, kun heidän annetaan tuoda esille omia ajatuksia ja ehdotuksia. Tämä luo heille vastuuntunnetta, joka puolestaan luo ylpeyttä työhön. Neljännessä askeleessa kehitetään työntekijöiden osaamista. Harjoittelu ja kouluttautuminen motivoivat työntekijöitä, sekä tekee heistä tuottavampia ja innovatiivisempia. Enemmän koulutetut tarvitsevat myös vähemmän opastusta työssä, joka antaa vapautta esimiehille. Viimeisessä askeleessa arvioidaan ja mitataan henkilöstön työtyytyväisyyttä. Alla olevassa kuviossa nähdään PRIDE-tekniikan eri vaiheet paremmin. Kuviossa on mukailtu Smithin luetteloa PRIDE-tekniikan vaiheista. (Smith 2002-2016.)



Kuvio 2. PRIDE-tekniikan vaiheet. (Mukaiillen Smith 2002-2016)

### 3 Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Tässä luvussa esitellään tarkemmin muun muassa Herzbergin kahden faktorin teoriassa ilmeneviä hygieni- ja motivaatiotekijöitä, joilla on teorian mukaan yhteys henkilöstön työtyytyväisyyteen. Näitä tekijöitä ovat saavutukset, tunnustus työstä, työ sinänsä, vastuu ja eteneminen, palkka, työnjohto, työtoverit, valvonta, yrityspolitiikka, työolot ja elämäntilanne. Lisäksi tarkastellaan tarkemmin myös niitä tekijöitä, jotka nousivat huolestuttavalla tavalla esiin aiemmin tehdyssä Kunta10-tutkimuksessa. Näitä tekijöitä olivat työpaineet, työn hallinta, muutokset työssä, työyhteisötaidot, sosiaalinen pääoma ja työn mielekkyys. Muita työtyytyväisyyteen liittyviä tekijöitä tässä ovat stressi ja työn kuormittavuus.

#### 3.1 Saavutukset ja työn haasteellisuus

Työ, joka vastaa työntekijän odotuksiin ja jossa työntekijä kokee aikaansaamisen tunnetta, vaikuttaa työntekijään positiivisesti. Usein ajatellaan, että työntekijälle kaikkein tärkeintä työssä on palkka. Tämä ei kuitenkaan ole niin yksiselitteistä sillä tutkimukset osoittavat, että palkkaakin tärkeämpää työntekijälle on työssä onnistuminen. Tällaiset onnistumiset voivat olla myös työntekijälle saavutuksia, jos esimerkiksi jokin haaste tai ongelma on saavutettu ja ratkaistu. Erään sivuston mukaan työn haasteellisuus on tärkeää, sillä jos työssä ei ole työntekijälle tarpeeksi haastetta, siitä seuraa lähes aina tylsistyminen työhön. Työ ei kuitenkaan saa olla liian haastavaa, koska silloin taas työntekijä voi ahdistua kokiessaan, ettei selviä tehtävistään. Työt voivat olla liian haastavia, jos työntekijä epäonnistuu työtehtävissään lähes jatkuvasti. Siksi onkin tärkeää, että esimies yhdessä työntekijän kanssa luo hänelle sellaiset työtehtävät, joissa on otettu huomioon henkilön osaaminen, tehtävän vaativuustaso ja haasteellisuus. Kun työ on riittävän haastavaa ja siinä koetaan onnistumisen tunnetta sekä saavutetaan asetetut tavoitteet, odotetaan niistä sen jälkeen usein jonkinlaista tunnustusta ja palautetta esimieheltä. (Viitala & Jylhä 2007, 242; Manka & Manka 2016, 107-109; Silvennoinen 2013-2017.)

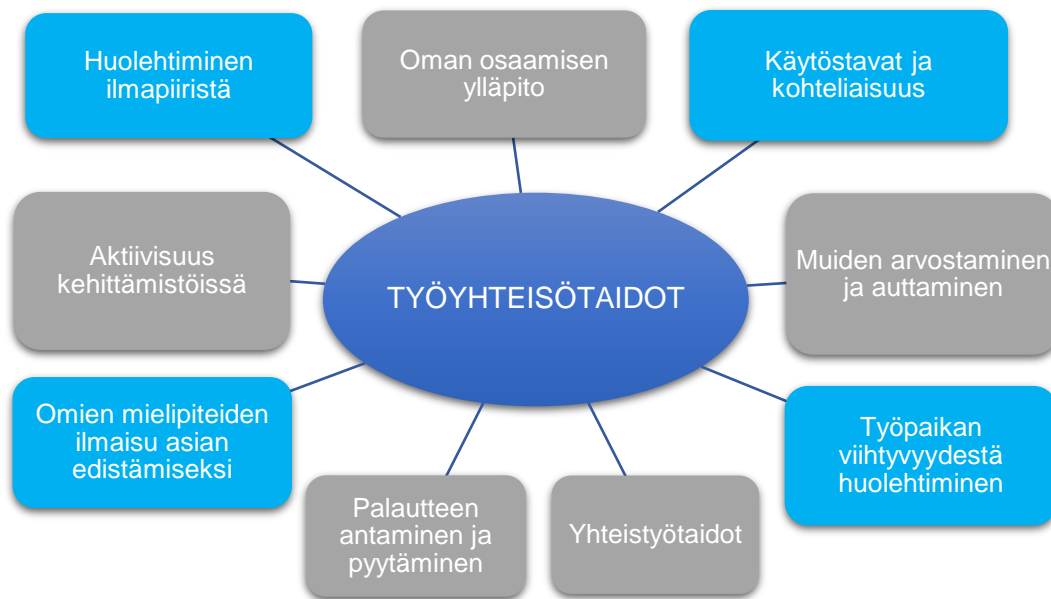
#### 3.2 Palaute, tunnustus työstä ja työyhteisötaidot

Palaute on usein määritelty muun muassa tiedoksi siitä, että jossain on onnistuttu tai epäonnistuttu. Palautteen antaminen on kannattavaa yritykselle ja se voi olla kumpaa vain, kehuja tai kritiikkiä. Palaute voi siis olla myös kehittävä ja rakentava, jos työntekijän tulisi esimerkiksi muuttaa jotain toimintatapaa. Kielteiselle palautteen antamiselle, ei pidä asettaa turhia pelkoja. On kuitenkin hyvä muistaa, että sitä kannattaa

antaa aina asiallisesti ja tilanteessa, jossa ilmapiiri on hyvä. Lisäksi tulee muistaa, että kielteistä palautetta ei pidä antaa, ellei sille ole täysin luotettavia tai varmoja perusteita. Jos yrityksessä ei anneta lainkaan palautetta, heijastaa se negatiivisesti sekä melko suoranaisesti työntekijään. Työntekijä ei voi tietää ilman palautetta työnlaatuun, joka vie helposti myös työstä merkityksen. Usein palautteen jättämättä antaminen voi johtaa väärinkäsityksiin, kun työntekijä alkaakin itse tulkita sitä esimerkiksi toisen käyttäytymisestä. Palautteen antaminen sekä kiitoksen sanominen parantavat yhteishenkeä ja tuovat työntekijälle lisämotivaatiota. Positiivinen vaikutus on myös sillä, että esimies osoittaa huomanneensa työn tulleen valmiiksi tai pyytää esimerkiksi apua alaisiltaan joissakin tilanteissa. Tämä osoittaa työntekijälle luottamuksen tunnetta sekä sitä, että heidän osaamistaan arvostetaan. Julkinen tunnustus työstä ja positiivisen palautteen antaminen ovat verrattavissa jopa pieneen palkankorotukseen. Suomalaiset arvostavat julkisia kiitoksen osoituksia suunnattomasti miksi onkin merkittäviä, ettei niitä suomalaisessa työskentelyssä juurikaan käytetä. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011; TTKa.; Kauhanen 2009, 138.)

Tiimin jäsenillä tulisi myös olla hyvät työyhteisötaidot. Näistä taidoista puhuttiin aiemmin lyhyesti termillä alaistaidot. TTK:n sivuilla työyhteisötaidot nousevat esiin hyvänä käyttäytymisenä, myönteisellä asenteella ja hyvinä tekoina. Näiden taitojen kerrotaan tekevän työstä mielekäästä. Ne perustuvat ensinnäkin sille, että ymmärretään oma ja toisten rooli työyhteisössä sekä vuorovaikutustaidoille ja itsensä johtamiseen. Työyhteisössä työskennellessä tarvitaan monia taitoja, kuten yrityksen perustehtävän ja pelisääntöjen tunteminen, oman osaamisen kehittämistä, empaattisuutta muita kohtaan, hyviä vuorovaikutustaitoja, ristiriitatilanteiden ratkaisua sekä tietysti käytöstapoja. Näin ei kaikesta huolimatta kuitenkaan aina ole, vaan työyhteisötaitoissa olisi paljonkin kehittämisen varaa. Esimies voi kiinnittää huomionsa valintoihin rekrytoinnissa, pitää tavoitteet ja tehtävät selkeinä, huolehtia perehdytyksestä, kertoa odotuksistaan, antaa työntekijöille mahdollisuuksia kehittyä ja edetä työssään, kannustaa, antaa palautetta ja ottaa sitä vastaan, kiittää ja toimia oikeudenmukaisilla tavoilla. Työntekijä voi sen sijaan keskittyä perustehtävään, kuunnella ja olla tilanteissa läsnä, asennoitua positiivisemmin, toimia yhteistyössä, arvostaa ja tukea muita, olla luotettava ja rehellinen työhön liittyvissä asioissa, huolehtia omasta hyvinvoinnista, tunnistaa omat vahvuudet ja kehittymistarpeet, olla aloitteellinen ja avoin muutoksille, antaa palautetta sekä ottaa sitä vastaan ja kommunikoida selkeästi. (TTKd; TTKd.)

Seuraavaksi esitetty kuvio on tehty työyhteisötaitojen havainnollistamiseen mukaillen Mankan (2016) luettelmaa työyhteisötaidoista teoksessaan Hyvinvointi. Siinä tulee esille myös monia samoja asioita, joita TTK:n artikkelissa mainittiin.



Kuvio 3. Työyhteisötaidot. (Mukaillen Manka & Manka 2016, 148-149)

Vaikka palautteen ja tunnustuksen antamisella sekä työyhteisötaidoilla on suuri merkitys, ei pidä kuitenkaan unohtaa, että ne itsessään eivät riitä. Seuraavaksi kerrotaan, mitä on työ sinänsä ja miksi työntekijälle pitäisi antaa mahdollisuus vaikuttaa työtään koskeviin asioihin. Lisäksi kerrotaan myös sosiaalisesta pääomasta, jolla on myös oma osuutensa työtyytyväisyydessä.

### 3.3 Työ sinänsä, vaikutusmahdollisuudet ja sosiaalinen pääoma

Työllä sinänsä tarkoitetaan esimerkiksi työn sisällön mielekkyyttä. Kun työ koetaan sopivaksi itselle ja ymmärretään asetetut tavoitteet, sekä koetaan ne samalla mielekkäinä haasteina, on niillä silloin vaikutusta henkilön työtyytyväisyyteen. On sanottu, että mielekkäintä työ on silloin, kun siitä voidaan myös nauttia. Tärkeää on myös, että työssä koetaan onnistumisia ja menestyksen hetkiä, kuten aiemmin jo mainittiin. Työtehtävät tulisi olla työntekijälle mielekkäitä, jotta hänen intonsa työntekoon pysyisi hyvänä. Työn ollessa mielekästä, tulee siitä työntekijälle kuin harrastus, jolloin motivaatio työn tekoon kohenee itsestään. Aina työ ei kuitenkaan tunnu tältä, vaan se voi tuntua työntekijälle myös rangaistukselta. Silloin työstä puuttuu sen mielekkyys kokonaan. Tehtyjen tutkimusten mukaan työntekijä viihtyy samoissa työtehtävissä noin neljä vuotta.

Päästyään uusiin työtehtäviin niiden sisäistämiseen ja oppimiseen kuluu aikaa suunnilleen



vuosi. Tämän jälkeen seuraavat 2-3 vuotta sujuvat vaivattomasti, mutta sen jälkeiset vuodet alkavat usein tuntua puuduttavilta ja kiinnostus työntekoon laantuu. Sen vuoksi työtehtäviä olisi hyvä vaihtaa muutaman vuoden välein. Työtyytyväisyyttä lisää työnantajan sopivasti jakama vastuu ja päätösvalta. Jokaisella tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyen sen määrään, tahtiin ja tapoihin. Tätä voidaan kutsua myös työn hallinnaksi, joka luo tietyllä tapaa työntekijälle itsenäisyyttä työhön. Kun työntekijän annetaan vaikuttaa päätöksentekoon, hän kokee olevansa arvostettu ja osa työyhteisöä. (Juuti 2006, 66; Silvennoinen 2013-2017; Kauhanen 2009, 139; Viitala & Jylhä 2007, 243; Manka & Manka 2016, 107; Juuti 2015.)

Sosiaalista pääomaa muodostuu, kun tiimin jäsenten välillä vallitsee yhteisöllisyys ja vuorovaikutus. Sillä voidaan tarkoittaa niitä tekijöitä, joilla on vahvistava vaikutus yhteisön toimintaan liittyvään luottamukseen, vastavuoroisuuteen sekä verkostoitumiseen. Se ei ole ainoastaan tiimin voimavara, vaan se kuuluu myös yksilöille. Se auttaa saavuttamaan tavoitteita ja sen määrällä ja laadulla on merkitystä henkilöstön terveyteen. Jos sosiaalista pääomaa on vähän, on suurempi riski altistua sairauksille, kuten esimerkiksi masennukseen, kuin jos sitä olisi paljon. Tiiviisti sanottuna sosiaalinen pääoma koostuu hyvästä johtamistaidosta ja hyvin toimivasta työyhteisöstä. Nämä kaksi asiaa liittyvät Herzbergin työtyytyväisyysteoriassa oleviin hygieniehtäisiin. Tulee kuitenkin muistaa, että myös sosiaalisella pääomallakin voi olla negatiivisia vaikutuksia, jos esimerkiksi tiimissä tai yhteisössä ei suvaita erilaisuutta. Liian kompaktit ihmissuhteet voivat aiheuttaa tiimissä epämiellyttäviä seurauksia, kuten esimerkiksi kateutta ja kiusaamista jäsenten välillä sekä klikkien muodostumista. (Manka & Manka 2016, 132-134.)

Modernilla johtamisella voidaan vaikuttaa yhteisön sosiaaliseen pääomaan. Johtamisen normaali työtehtävä on saada työntekijät kokemaan, että he ovat yritykselle hyödyllisiä, ja että heitä pidetään tärkeinä. Tärkeää on, että tiedonkulku pelaa ja työntekijöitä kuunnellaan. Esimerkiksi muutoksia tehdessä on ehdottoman tärkeää, että niihin otetaan työntekijät mukaan, jotta voidaan ymmärtää muutosten tavoitteet ja odotukset. Jos työntekijät eivät ymmärrä näitä muutoksia, siitä seuraa helposti muutosvastarintaa. Kuuntelu on tärkeää, ja sitä varten onkin annettu hyvä esimerkkityökalu Mankan teoksessa. Esimerkkityökalussa tiimeille hankittiin yhteisiä tiimitauluja, joiden ideana oli antaa työntekijöille oma äänensä. Esimiehet saivat laittaa tauluihin ehdotuksia, joihin sitten tiimin jäsenet saivat puolestaan laittaa kommenttejaan. (Manka & Manka 2016, 134-137.)

### 3.4 Vastuu ja työssä eteneminen

Kun puhutaan vastuusta nyky maailmassa, sillä voidaan tarkoittaa myös modernia johtajuutta, joka on eräänlaista jaettua johtamista koko tiimin kesken. Siinä jokainen johtaa ja kannustaa toistaan saavuttamaan tiimin yhteiset tavoitteet. Tällainen johtamistapa on esimiehelle armollisempaa, kun vastuussa yhden henkilön sijaan on koko tiimi. Tällainen vastuun antaminen ilmenee työntekijässä myöhemmin vastuullisuutena sekä työhön sitoutumisena. Sitran raportissa kerrotaan, että työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien ja vastuun lisääminen on yksi avaintekijä yrityksen taloudelliseen menestykseen. Antaessa työntekijöille lisää vaikutusmahdollisuuksia tulee työntekijöiden kuitenkin muistaa, että he ovat itse vastuussa tekemistään toimista. Sitran mukaan näin vastuu ja vapaus kulkevat käsi kädessä. Vastuun lisääminen voi myös tarkoittaa työntekijälle etenemistä uralla. Usein ajatellaan, että uralla eteneminen merkitsee vain suurempaa palkkaa. Joillekin se voi merkitäkin, mutta uralla etenemisellä on myös muita merkityksiä. Kuten aiempana mainittiin jo, se voi esimerkiksi tarkoittaa enemmän vastuun kantamista tai kattavamman koulutuksen hankkimista ja kokemuksen kartuttamista. Yrityksille edullinen tapa pitää huolta etenemistä tavoittelevista työntekijöistä on tarjota heille yrityksen kustantamaa koulutusta. Seuraavaksi tarkastellaan, että mikä sitten on palkan ja henkilöstöetuuksien merkitys työntekijän työtyytyväisyydessä. (Manka & Manka 2016, 138-139; Härmä & Nupponen 2002; Kauhanen 2009, 136-137.)

### 3.5 Palkka ja henkilöstöetuudet

Palkka on määritelty yhdeksi keskeisimmistä motivaatiota luovista tekijöistä. Palkka koostuu yleensä tehtäväkohtaisesta peruspalkasta, johon lisätään erilaiset palkanosat ja -lisät. Näitä lisiä ovat muun muassa erilaiset palkkiot, taidoista syntyvät lisät sekä optiolisät. Palkka perustuu työsuoritukseen, joka voi perustua työaikaan, suorituksen määrään, panokseen tai toiminnan tulokseen. Lämsä ja Päivike ovat antaneet Herzbergin teoriasta loistavan esimerkin juurikin tästä palkkatekijästä. Palkka on yksi hygieniatekijöistä, eli se ei suoranaisesti liity itse työtehtäviin. Esimerkissä työntekijä ei ole tyytyväinen palkkaansa. Palkkaa nostetaan, mikä vähentää työtytymättömyyttä, mutta palkankorotus ei silti lisää juurikaan työtyytyväisyyttä. Korotus voi tuntua hetkellisesti työtyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä, mutta se kestää vain hetken. Totuus on karu, mutta täysi fakta. Työntekijä tottuu nopeasti uuteen ansioonsa, joka muuttaa tekijän itsestään selväksi asiaksi. Tämän jälkeen se ei enää tuota työntekijälle tyytyväisyyden tunnetta. Palkan lisäksi työnantaja voi tarjota työntekijöilleen erilaisia etuuksia. Verotuksen piiriin kuuluvia etuuksia ovat ravintoetu, puhelinetu, autoetu ja asuntoetu. Nämä etuudet

tunnetaan paremmin nimellä luontaisedut. Muita henkilöstöetuuksia, joita työnantaja voi tarjota, ovat esimerkiksi laajennettu työterveyshuolto, harrastus- ja liikuntatoiminta, henkilöstölainat, täydennyskoulutus, erilaiset vakuutukset tai vaikkapa henkilöstöalennukset yrityksen tuotteista tai palveluista. Ongelmana henkilöstöetuuksissa voidaan nähdä se, ettei henkilöstö osaa tarpeeksi arvostaa saamiaan etuuksia siinä suhteessa mitä ne kustantavat yritykselle. Mahtaako sitten työpaikan sosiaalisilla suhteilla ja sisäisellä viestinnällä olla suurempi merkitys työtyytyväisyyteen kuin palkalla ja henkilöstöetuuksilla? (Viitala & Jylhä 2007, 234; Lämsä & Päivike 2013, 84; Kauhanen 2009, 120.)

### 3.6 Työnjohto, työyhteisö ja sisäinen viestintä

Johtamisen pääasiallisena tavoitteena on saada henkilöstö toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Yksi työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä on työnjohto. Hyvä johtamistapa tuottaa yritykselle samaan aikaan tulosta sekä pitää työntekijät tyytyväisinä. Hyvässä johtamisessa asiat hoidetaan yhteistyössä ja työnjohto kykenee pitämään kaikki langat käsissään samaan aikaan. Myös esimiesten ja johdon persoonallisuudella on suuri merkitys henkilöstön työtyytyväisyydessä. Tästä puhutaan lisää myös luvussa kolme, jossa puhutaan esimiehen roolista työtyytyväisyydessä. Johtamisessa tulee kuitenkin eteen usein myös haasteita. Yksi suurin näistä on tänä päivänä sellaisten uusien yritysmallien ja toimintatapojen kehittäminen, jotka samanaikaisesti edistävät eettistä johtamista sekä työntekijöiden hyvinvointia. Tulevaisuuden johtajien tulisi hallita samanaikaisesti kolmea eri asiaa, joita ovat ihmiset, ympäristö ja kannattavuus. Johdon antaessa tunnustusta työstä työntekijöille kokevat työntekijät itsensä vähemmän stressaantuneiksi ja ovat täten myös tyytyväisempiä työhönsä. Tämä on epäilemättä suurin yhteys johdolla ja henkilöstön työtyytyväisyydellä. (Viitala & Jylhä 2007, 250; Ailisto 2011; TTKb; Leiviskä 2011, 135.)

TTK:n sivuilla kerrotaan, että toimivassa työyhteisössä työntekijällä on turvallinen olo, työyhteisön roolit ovat kaikilla tiedossa ja yhteiset tavoitteet ovat selkeitä. Siksi on myös tärkeää, että työyhteisön ilmapiiri työtovereiden kesken on hyvä. Jokainen voi vaikuttaa siihen omalla käyttäytymisellään ja asenteellaan. Työtovereita tulisi kunnioittaa ja heille tulisi olla ystävällinen, vaikka kaikki eivät välttämättä pitäisikään toisistaan. Mahdolliset väärinkäsitykset ja erimielisyydet tulisi purkaa ja selvittää välittömästi niiden syntyessä. Leiviskän teoksessa työyhteisössä puhutaan tänä päivänä paljon myös vastuullisuudesta. Tällä ei tarkoiteta vain vastuullista johtamista, vaan myös työntekijän vastuullisuutta. Työntekijän vastuullisuuden lisäksi esille ovat nousseet myös alaidot, joista ehkä

tunnetumpi termi on työyhteisötaidot. Alaistaidoilla ei tarkoiteta alamaisuutta, vaan tahtoa luoda hyvää sekä hienotunteisuutta, joka edistää yhteistä hyvää. Lisäksi se on kykyä ilmaista oma mielipide rakentavasti, halua tukea ja auttaa omia työtovereitaan, kykyä viedä asiat eteenpäin sekä tapaa suhtautua itse työhön. Tästä aiheesta kerrotaan lisäksi myös myöhemmin. Tämän kaiken keskeisenä ajatuksena on nostaa jakkaralle myös työyhteisön vastuu työhyvinvoinnissa. Keskeistä on lisäksi työkyvyn ylläpito sekä työpaikan ilmapiiri. Näihin voidaan vaikuttaa tekemällä työtehtävät huolellisesti, auttamalla muita, jakamalla omaa osaamista, vastuun kantamisella, oman ammattitaidon ylläpidolla, osallistumalla työpaikan kehittämistyöhön, toimimalla esimerkillisesti, antamalla palautetta ja ottamalla sitä myös itse vastaan, sekä ilmaisemalla omat mielipiteensä, jotta asiat saataisiin edistymään. Entä sitten sisäinen viestintä yrityksessä? Kauhasen mukaan sillä on suuri merkitys muun muassa työyhteisön ilmapiiriin. Hänen mielestään yrityksen sisäinen viestintä on hyvää, kun yrityksen oleellisimmista asioista tiedotetaan henkilöstölle ennen ulkopuolisille tiedottamista tai vähintään samaan aikaan. Monet asiantuntijat ovat sitä mieltä, että hyvä sisäinen viestintä yrityksessä antaa työntekijöille yhtenäisen tietoperustan, se lisää työmotivaatiota ja vaikuttaa työtyytyväisyyteen sekä työyhteisön ilmapiiriin. (TTKc; Leiviskä 2011, 96-99; Rytikangas 2011, 109; Kauhanen 2009, 174-180.)

### 3.7 Työn valvonta, yrityspolitiikka ja työssä joustaminen

Herzbergin teorian mukaan myös yrityspolitiikalla ja työn valvonnalla on vaikutusta työtyytyväisyyteen. Huonosti hoidettuna ne voivat lisätä työntekijän työtytymättömyyttä. Työn valvonnalla tarkoitetaan sitä, että työnantajalla on oikeus valvoa työntekijän työtä. Työn valvonnassakin on kuitenkin rajoituksia, josta säädetään työnantajan perusoikeuksissa sekä työntekijöihin sovellettavassa muussa lainsäädännössä. Teknistä valvontaa ovat muun muassa kameravalvonta sekä kulunvalvonta, joista on olemassa myös erikseen omat säännöksensä. Yrityspolitiikan tarkoitus on muokata toimintaedellytyksiä siten, että yrityksen kasvu- ja perustamismahdollisuudet ovat hyvät suhteessa muihin. Yritysten välinen kilpailu edesauttaa yritystä tekemään uudistuksia. Yleensä työssä joustamisesta voidaan saada käsitys, että työntekijä suostuu jäämään esimiehen pyynnöstä ylitöihin. Useimmiten se saattaa tarkoittaaakin. Entä sitten työnantajan joustaminen? Joustoa työnantajan puolesta voivat luoda esimerkiksi liukuva työaika, jolloin työntekijä voi itse päättää mihin aikaan lähtee töihin ja milloin lähtee pois. Työaikojen lisäksi työnantaja voi joustaa työn tekemisen sijainnissa. Tällä tarkoitetaan sitä ettei työntekijä ole sidottu tekemään työtä juuri pääasiallisella työpaikallaan, vaan hänellä on etätöskentelymahdollisuus tehdä sitä vaikkapa kotonaan. Suurimpana haasteena

etätyöskentelyssä nähdään kuitenkin sekä työntekijän että työnantajan asenteet. (Kauhanen 2009, 52-55, 112; Saarinen 2015; Valtiovarainministeriö 2002.)

### 3.8 Työn kuormittavuus, työolosuhteet ja stressi

Työn kuormittavuus on melko yksilökohtaista, sillä jokaisella on tietenkin aina oma kipurajansa. Tähän vaikuttavat myös aina tilanteenmukaiset tekijät. Kuormittavuus voi olla sekä laadullista että määrällistä. Määrällisellä kuormittavuudella tarkoitetaan sitä, jos työtä on liikaa määrältään, ja kiirettä on paljon. Tämä ei silti tarkoita sitä, ettei liian vähäisenkin työn määrä kuormittaisi. Työtä tulee siis olla sopivasti, jolloin sen kuormittavuus on neutraalia, eikä se ole haitallista työntekijälle. Liika kuormittavuus, jota kutsutaan myös stressiksi, voi johtaa pahimmassa tapauksessa työuupumukseen. Stressistä kerrotaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa. Laadullista kuormittavuutta esiintyy silloin, kun työ on liian hankalaa tai liian helppoa. (Viitala & Jylhä 2007, 243; Juuti 2006, 109.)

Työolosuhteilla tarkoitetaan sellaisia tekijöitä, jotka ovat haitallisia työntekijän terveydelle. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi alttius tapaturmille, työskentely kemiallisten aineiden parissa, fyysisesti kuormittava työ, meteli sekä vuoro- ja yötyö. Terveydelle haitalliset työolosuhteet ovat yleisempiä työntekijöiden ammateissa, kuin toimihenkilöiden ammateissa. Eroavaisuuksia on myös miesten ja naisten välillä. Kun omiin työolosuhteisiin ei pystytä vaikuttamaan, työntekijät ovat työssään enemmän stressaantuneita. Hyvät työolosuhteet merkitsevät myös sitä, että työympäristö on turvallinen sekä fyysisesti että psyykkisesti. Tämä kuuluu kaikkien työntekijöiden oikeuksiin. Hyvä elämäntilanne luo eräänlaista turvaa työntekijälle, jolloin se parhaimmillaan suojaa esimerkiksi työuupumukselta. Jos kuitenkin elämäntilanne on huono ja kuormittava, lisää se työntekijän psyykkisten voimavarojen hälvemistä, joka voi aiheuttaa stressiä. Stressi voidaan käsittää kahdella eri tavalla. Se voidaan käsittää niin, että se on positiivinen asia, koska ilman sitä ei työsuorituksia saataisi suoritettua. Toisaalta stressi nähdään myös pelkästään haitallisena ilmiönä. Tällöin ajatellaan, että se ainoastaan kuormittaa työntekijää ja vie osan työntekijän suorituskyvystä. Juutin mukaan työhön liittyviä stressitekijöitä voi olla monia. Yleisemmin näitä tekijöitä ovat työn sisältö, tiimi, ihmissuhteet, rooliristiriidat, uraan liittyvät tekijät, fyysinen työympäristö, työn ulkopuoliset tekijät sekä muutokset. Liiallisen ja kuormittavan stressin on tutkittu aiheuttavan fyysisiä ja henkisiä sairauksia. Useimmiten tämä johtaa myös sairauspoissaoloihin työstä. Pahimmillaan stressi johtaa työuupumukseen, josta parantuminen vie runsaasti aikaa. Kuinka sitten liikaa stressiä voidaan välttää? Juuti mainitsee näiden tekijöiden olevan riittävä lepo, liikunta sekä raittiit ja terveelliset

elämäntavat. Myös työskentelyn aikana tulee olla riittävästi lepotaukoja, koska työntekijä ei ole mikään kone, joka elpyy itsestään ilman lepoa ja taukoja. Näiden kaikkien edellä käytyjen työtyytyväisyystekijöiden lisäksi yhteyttä työtyytyväisyyteen on myös eri rooleilla. Seuraavassa luvussa kerrotaan, mitä nämä roolit ovat ja mikä yhteys niillä oikeastaan onkaan. (THL 2015; Kauhanen 2009, 197; Turun sanomat 2012; Juuti 2006,107-117.)

## 4 Roolit työtyytyväisyydessä

Tässä luvussa pureudutaan eri rooleihin työtyytyväisyydessä. Oma roolinsa on niin johdolla, esimiehillä kuin tiimilläkin. Näitä rooleja on tärkeä ymmärtää, jotta työtyytyväisyyttä voitaisiin tarkastella mahdollisimman monesta näkökulmasta.

### 4.1 Työnantajan ja esimiesten rooli työtyytyväisyydessä

Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa työn sisältöön, työolosuhteisiin, ihmissuhteisiin, ilmapiiriin, työntekijöiden osaamiseen sekä myös elämäntapoihin. Hyvän johtamisen kerrotaan olevan jaettava, jossa koko työyhteisö on kytkeytynyt samoihin päämääriin, jolloin heillä on myös mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Se, millainen työnantajakuva yrityksessä on, vaikuttaa paljonkin henkilöstön sitoutumiseen ja rekrytointiin. Ihmiset toivovat työnantajaltaan monia asioita, joista merkityksellisimpiä ovat kuitenkin hyvä palkkaus, työsuhteen pysyvyys, monipuolisuus ja haasteellisuus työtehtävissä sekä hyvä ilmapiiri. Ihmiset odottavat ennen kaikkea työnantajaltaan sitoutumista ja työntekijän arvostamista. Tärkeää on, että työnantaja haluaa pitää huolta työntekijöistään, ja että hän haluaa panostaa työpaikan ilmapiiriin. (Juuti 2015; Kansonen 2013.)

Tänä päivänä johtaminen on muuttunut vieläkin kokonaisvaltaisemmaksi. Nykyaikaisessa johtamisessa eli jo aiemmin puhutussa modernissa johtamisessa, kuuluu esimiehen rooliin muutama tärkeä tehtävä. Esimiehen roolissa on osattava olla oikeudenmukainen ja ottaa työntekijät mukaan päätöksiä tehdessä. Esimiehen tulee toimia esimerkillisesti ja olla luotettava. On tärkeää, että työntekijät voivat kääntyä esimiehensä puoleen aina tarvittaessa. Lisäksi työntekijöiden kuormittavuusastetta on seurattava ja siihen on puututtava, mikäli työ alkaa olla liian raskasta. Työntekijöitä pitäisi kannustaa kehittämään itseään ja työpaikan ilmapiiri tulisi pyrkiä pitämään hyvänä. Esimies ei silti ole mikään superihminen, vaikka häneltä odotetaan paljon. Hyvä johtaminen muodostuu, kun koko ryhmä on toimiva. Manka mainitsee teoksessaan, että nykyään kuullaan useilla työpaikoilla kuinka työntekijät valittavat, ettei esimies ole ikinä paikalla. Kaikista esimiehen työn sisältämistä tehtävistä ei silloin juurikaan tiedetä työyhteisössä. Asiaa on selvitetty tutkimuksissa ja ratkaisuna tähän on ilmennyt, että esimiesten tulisi tuoda enemmän esille heidän työnsä sisältöä. Silloin myös työntekijät voisivat paremmin ymmärtää esimiehiään. (Manka & Manka 2016, 140-142.)

Useimmiten yrityksissä on oma esimies aina 10-20 työntekijää kohden. Esimiehet ovat tärkeässä roolissa henkilöstövoimavarojen johtamisessa, sillä he ovat usein pääroolissa työntekijöitä koskevissa asioissa. Heillä on oma roolinsa aiemmin mainitun lisäksi yrityksen kehittämisessä, henkilöstövoimavarojen kokoamisessa, tavoitteiden asettamisessa ja seurannassa, henkilöstön osaamisen kehittämisessä, työntekijöiden palkitsemisessa ja hyvinvoinnista huolehtimisesta. Haastavimpia tilanteita esimiesten roolissa ovat erinäiset muutostilanteet. (Viitala 2014.)

#### 4.2 Työntekijän rooli työtyytyväisyydessä

Vaikka esimiehellä on suuri rooli työntekijöiden työtyytyväisyydessä, on yhtä iso rooli siihen myös itse työntekijällä. Työntekijän roolista puhuttiin jo hieman sosiaalisen pääoman ja työyhteisötaitojen luvussa. Moni on varmasti kuullut aiemmin, että asenne ratkaisee. Juutin teoksessa kerrotaan paljon työasenteista. Työntekijän asenne on siinä määritelty suhtautumisena asioihin jokseenkin pysyvinä tapoina. Asenne on myös eräänlainen jatkuva valmiustila, joka on lähtöisin henkilön omista kokemuksista. Tämä jatkuva valmiustila ohjaa ihmistä erilaisissa tilanteissa. (Juuti 2009, 23-24.)

Juutin mukaan asenne koostuu kolmesta osatekijästä. Näitä ovat affektiivinen -ja kognitiivinen osatekijä sekä toimintavalmius. Affektiivinen osatekijä tarkoittaa tunteita, joita esiintyy aina tiettyä asiaa kohtaan. Se nousee esiin yleensä henkilön arviointitavassa ja se ilmenee jostain pitämisenä tai inhoamisena. Kognitiivinen osatekijä tarkoittaa tietoa, jota on tiettyjä asioita kohtaan. Tieto perustuu kokemuksiin, ennakkoluuloihin sekä koulussa saatuun opetukseen. Näin ollen kognitiivinen osatekijä on henkilön mielipide asiasta. Kolmas osatekijä eli toimintavalmius, merkitsee sitä, kuinka henkilö käyttäytyy tietyssä tilanteessa. Toimintavalmius pohjautuu henkilön affektiiviseen ja kognitiiviseen osatekijään. Eräässä artikkelissa ekonomilehdessä kirjoitetaan myös asenteen olevan tapa, jolla suhtaudutaan asioihin. Artikkelissa kerrotaan myös, että oman asenteen voi muuttaa. (Juuti 2009, 23-24; Järvinen 2014.)

Artikkelissa käsitellään millainen on oikea asenne työhön. Jo alussa mainitaan, että asioita voi olla jälkepäin vaikeaa muuttaa, mutta sen sijaan omaa suhtautumista voidaan muuttaa myönteiseksi, kuten aiemmin jo mainittiin. Se ei kuitenkaan tarkoita, että pitäisi peittää katse epäonnistumisilta tai pahoilta asioilta. Myönteinen elämänasenne on sitä, että käsittää vastoinkäymisten olevan väliaikaisia tapahtumia elämässä, eikä niitä tarvitse jäädä vatvomaan ikuisiksi ajoiksi. Kun omaa myönteisen elämänasenteen, ymmärtää sen, että kaikki ei voi aina mennä juuri niin kuin itse haluaisi. Jokainen voi



muuttaa omaa asennettaan vaikka heti, mutta pitää kuitenkin muistaa ettei sen omaksuminen tapahdu sekunneissa. Sille on hyvä varata aikaa. Artikkelissa kerrotaan myös, että huono asenne on usein myös tarttuvaa. Jo yksi negatiivinen työntekijä saa muutkin olemaan kielteisiä kaikkeen, joka alkaa välittömästi vaikuttaa työntekoon. Työntekijä voi välttää sen oppimalla erottelemaan omat tunteet muiden tunteista. (Järvinen 2014.)

#### 4.3 Ryhmän käsite ja ryhmähengen vaikutus työtyytyväisyyteen

Tässä tutkimuksessa kohdettiimiä käsitellään myös ryhmänä, koska työntekijöiden työtyytyväisyyteen vaikuttaa kaiken aiemman lisäksi itse ryhmä, jossa työskennellään. Ryhmän käsite voi olla vaikeatajuinen, koska sen sisäpuolella ja ulkopuolella olevat ilmiöt eivät ole kovinkaan selkeitä. Ryhmä koostuu yksilöistä ja jokainen ryhmä on abstraktio. Tämä käsite muodostuu yksilöiden mielikuvista, eli se mitä yksilöt pitävät ryhmänä on heidän mielikuviansa summa. Ryhmälle välttämätöntä on, että heillä on yhteinen päämäärä, jota he tavoittelevat. Siksi myös yksilöiden tulee tuntee kuuluvansa ryhmään. Ryhmäluokitteluja on monia, mutta tässä tutkimuksessa tutkittava ryhmä on myös tiimi, joka hoitaa saman asiakasryhmän palkanlaskentaa. Kauhasen mielestä oleellista työn organisoinnissa on se, tekevätkö työntekijät työtä yhdessä vai yksin. (Juuti 2006, 120-121; Kauhanen 2009, 52.)

Juutin mukaan yhtenäiset arvot ja päämäärät omaava ryhmä on tehokkaampi. Tällaisia ryhmiä kutsutaan yleensä myös kiinteiksi ryhmiksi, eli ryhmässä on korkea koheesio. Sellaisissa ryhmissä jäsenet pitävät paljon toisistaan sekä kunnioittavat ja arvostavat muita. Tällainen henki luo jäsenilleen sosiaalista tyytyväisyyttä. Ryhmän kiinteytymiseen vaikuttaa moni asia, kuten sen koko, sijainti ja menestys. Todennäköisenä pidetään usein, että toisiaan lähellä työskentelevät luovat herkemmin ystävyysuhteita keskenään. Tämän seurauksena on, että ryhmään syntyy usein pienempiä ja epävirallisia ryhmiä. (Juuti 2006, 124-130; Lämsä & Päivike 2013, 110.)

Pienikokoisia ryhmiä pidetään kiinteämpinä kuin isoja, koska pienemmissä on helpompi kommunikoida kaikkien kanssa. Ryhmälle on myös helpompaa, että sen jäsenet ovat samoilla aaltopituuksilla ja heillä on samanlaisia kiinnostuksen kohteita. Kiinteiden ryhmien vastakohtana nähdään hajanaiset ryhmät. Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon on koottu suurimpia eroavaisuuksia kiinteän ja hajanaisen ryhmän välillä. (Juuti 2006, 124-130.)

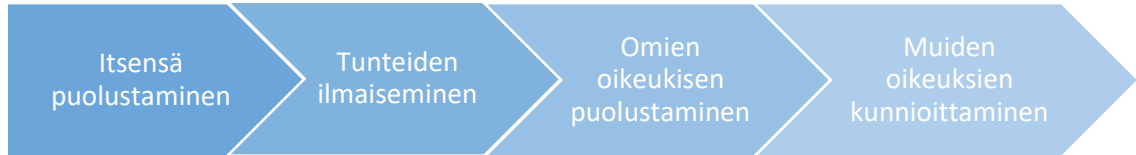
Taulukko 2. Kiinteän ryhmän ja hajanaisen ryhmän suurimmat eroavaisuudet (Juuti 2006)

| KIINTEÄ RYHMÄ  | HAJANAINEN RYHMÄ  |
|--|---|
| Pienet, alle 10 hengen ryhmät                              | Suuret, yli 10 hengen ryhmät                                |
| Ryhmä ollut kauan olemassa                                 | Ryhmä ollut vähän aikaa olemassa                            |
| Ryhmän jäsenillä samanlaiset ominaisuudet ja mielenkiinnot | Ryhmän jäsenet hyvin erilaisia ja eri mielenkiinnon kohteet |
| Menestyy tavoitteissaan                                    | Epäonnistuu jatkuvasti tavoitteissaan                       |
| Hyvä vuorovaikutus   | Ei vuorovaikutusta  |
| Tyytyväisempiä työhönsä                                    | Tyytymättömämpiä työhönsä                                   |
| Toimitaan yhdessä  | Ei toimintaa yhdessä  |

Vaikkakin kiinteillä ryhmillä on paljon hyviä ominaisuuksia, eivät ne silti ole täydellisiä. Juutin mukaan niillä voi olla myös negatiivisia vaikutuksia. Erityisesti ongelmaksi voi koitua se, että kiinteälle ryhmälle muodostuu herkästi samanlainen ajatusmaailma, jolloin voi olla vaikea löytää ongelmaan ratkaisua. Kiinteässä ryhmässä ei juuri synny eriäviä mielipiteitä, vaikka välillä niitä saatettaisiin tarvita. Toisena ongelmana on myös se, että kiinteissä ryhmissä yksilöillä on kovemmat sosiaaliset paineet. Ryhmän yhtenäisen ajattelutavan myötä rajoittuu myös yksilön vapaus. Tämä ei anna yksilöille varaa muuttua, josta seuraa herkemmin muutosvastarintaa. (Juuti 2006, 130.)

Riitelyä ja ristiriitoja ei synny ainoastaan työelämän ulkopuolella, vaan se on myös mahdollista työryhmissä. Työpaikallakin mökötetään ja kiukutellaan, kun on huono päivä, jolloin nämä tunteet helposti puretaan työtovereihin. Selvittämättömien riitojen seurauksena on tulehtunut ja kireä ilmapiiri, joka vaikuttaa myös muihin työntekijöihin, kuin vain riidan osapuoliin. Huono ilmapiirikin voi aiheuttaa työtyytyväisyyteen ison loven. Siksi on kaikin tavoin pyrittävä ratkaisemaan ristiriidat heti niiden syntyessä. Tällaisiin tilanteisiin on keksitty erilaisia ratkaisumalleja. Pahimmassa tapauksessa apuun voidaan pyytää konsultteja tai työnhajajia. Paras olisi kuitenkin se, että ristiriitoja ei tulisi ollenkaan. Näitä voidaan ehkäistä monin tavoin ja yksi niistä tavoista on vastuullisuus työssä viihtymisestä. On kuitenkin muistettava, että vastuu työssä viihtymisessä ei ole pelkästään johdolla, vaan myös jokaisella työntekijällä on tähän oma vastuunsa. Lisäksi ristiriitoja voidaan ehkäistä rakentavalla viestinnällä. Rakentavaan viestintään sisältyy tunnustuksen ja kiitoksen antaminen sekä vastaanottaminen, rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen, avun pyytäminen ja antaminen ja muiden työntekijöiden

kuunteleminen. Edellytyksenä tälle on, että henkilö osaa arvostaa itseään ja hänellä on hyvä ja terve itsetunto. Kaksi amerikkalaista psykologia, Robert Albert ja Michael Emmons ovat käyttäneet rakentavasta viestinnästä toisenlaista nimeä. He kutsuvat sitä puolensa pitämiseksi. He ovat tiivistäneet sen neljään eri kohtaan, joita kuvataan seuraavassa kuviossa. (Saramies, Solovjew & Raivio 2006, 55.)



Kuvio 4. Albertin ja Emmonsin näkökulma puolensa pitämisestä. (Mukaillen Saramies, Solovjew & Raivio 2006, 55)

Usein sanotaan, ettei kaikkien työtovereiden kesken tarvitse olla juuri parasta kaveria, mutta kaikkien kanssa tulisi silti tulla toimeen. Toisten kanssa kemiaat loksahavat kohdilleen, kun taas joidenkin kanssa ei ollenkaan. Useimmiten niiden kanssa tulee vietettyä enemmän aikaa joiden kanssa kemiaat kohtaavat, kun taas toisten kanssa hoidetaan vain ne pakolliset ja työtä koskevat asiat. Tämä koetaan useimmissa työpaikoissa ihan ymmärrettäväksi, mutta tulee kuitenkin muistaa, ettei ketään saa silti jättää ulkopuolelle. Huonosta ilmapiiristä puhuttaessa usein syytetään heti kaikkea muuta eikä peiliin katsota ollenkaan. Työpaikan ja tiimin välinen ilmapiiri riippuu jokaisesta tiimin jäsenestä ja jokaisen kuuluu kantaa siitä vastuuta. (Rytikangas 2011, 102.)

## 5 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa esitellään aluksi toimeksiantaja, jonka jälkeen esitellään tutkimuksen kohteena olevaa palkanlaskentatiimiä. Tämän jälkeen käsitellään tiimin nykytilannetta työtyytyväisyyden kannalta tulkitsemalla Kunta10-tutkimuksen tuloksia. Lisäksi kerrotaan tutkimuksessa käytettävistä menetelmistä, jotka on koettu juuri tähän tutkimukseen parhaiten sopiviksi. Toteutusosiossa avataan lukijalle tarkemmin sitä, miten aineistoa hankitaan ja kuinka sen hankinta toteutetaan. Viimeisenä kerrotaan, kuinka tutkimustuloksia analysoidaan.

### 5.1 Toimeksiantajan ja tiimin esittely

Tämän tutkimuksen toimeksiantajana on Helsingin kaupungin taloushallintopalveluiden liikelaitos eli Talpa, joka on toiminut kunnallisena liikelaitoksena jo vuodesta 2009. Talpa on jakaantunut kolmeen osastoon, joita ovat taloushallinnon palvelut, palkkahallinnon palvelut sekä keskitetyt palvelut. Kyseinen liikelaitos tuottaa taloushallinnon palveluita virastoille, liikelaitoksille ja kaupungin osakeyhtiöille. Palveluita ovat kirjanpito, palkanlaskenta, ostolaskut, maksuliikenne ja laskutus. Lisäksi Talpan tehtävänä on olla Helsingin kaupungin johdon tukena niin toiminnan kuin taloudenkin suunnittelussa ja seurannassa. Liikelaitoksen visiona on olla kustannustehokas kumppani, sekä asiakkaille aidosti arvoa tuottava talous- ja palkkahallinnon palvelukeskus. Toimitusjohtajana toimii tällä hetkellä Tuija Kuivalainen. Talpan liikevaihto vuosikertomuksen mukaan oli reilut 28 milj. euroa vuonna 2016. Henkilöstön määrä oli lähemmäs 400 vuonna 2015. (Helsingin kaupunki 2015; Helsingin kaupunki 2016.)

Tämän tutkimuksen kohde sijoittuu palkkahallinnon palveluissa työskentelevään tiimiin. Tässä tutkimuksessa ei paljasteta kuitenkaan tarkalleen mistä tiimistä on kyse tai kenen palkkoja kyseinen tiimi laskee. Tehtäväkenttä palkanlaskennassa on laaja, ja se voi hieman vaihdella asiakkaiden mukaan. Palkanlaskennan palveluihin vuonna 2017 kuuluvat peruspalveluiden lisäksi palvelussuhdeasioiden hoitaminen, palkkioiden maksatus, vakanssirekisterin hoito, tietojärjestelmien ylläpito ja kehitys, sekä tietynlaiset erillispalvelut aina asiakkaan mukaan. (Helsingin kaupunki 2015; Helsingin kaupunki 2016a; Helsingin kaupunki 2016b.)

Tämän tutkimuksen kohteena on palkkahallinnon palveluista oleva tiimi. Tiimiin kuuluu 22 palkkasihteeriä, 1 toimistos sihteeri sekä sen lisäksi myös palkkasihteerin tehtäviä hoitava esimies. Tiimin keski-ikä on tällä hetkellä 44 vuotta. Tässä tutkimuksessa keskitytään

tutkimaan vain palkkasihteerien työtyytyväisyyttä, koska heillä kaikilla on samanlainen vastuunjako ja yhtenäiset työtehtävät. Tutkimukseen ei siis sisällytetä esimiestä tai toimistosihteeriä. Miesten osuus tiimistä on 18,18% ja naisten 81,81%. Toisin sanoen tiimissä on selkeä naisvalta. Jokaisella palkkasihteerillä on oma palkanlaskentapottinsa eli jokaiselle on jaettu suunnilleen saman verran palkansaajia vastuulleen. Tiimi kuuluu yhteen palvelualuekokonaisuuteen, jossa työskentelee heidän lisäksi kaksi muuta tiimiä. Tiimin työtilat ovat Helsingin Sörnäisissä, Talpan ylimmässä kerroksessa, jossa työskentelevät myös kaksi muuta saman palvelualueen palkanlaskentatiimiä sekä kirjanpitiimi.

## 5.2 Tiimin työtyytyväisyyden tila Kunta10-tutkimuksen perusteella

Tässä alaluvussa kerrotaan tiimin työtyytyväisyyden tilasta tehdyn Kunta10-tutkimuksen perusteella. Kunta10-tutkimus on eräänlainen seurantatutkimus, jonka pääasiallisena tarkoituksena on pyrkiä ottamaan selvää henkilöstön hyvinvoinnista sekä työelämässä kehittymisestä. Kunta10-tutkimusta on järjestetty jo vuodesta 1997 alkaen. Vuodesta 2004 lähtien se on järjestetty aina kahden vuoden välein tähän päivään saakka. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat kunta-alan työntekijät. Helsingin kaupungin lisäksi kyseiseen tutkimukseen osallistui kymmenen kuntaa. Tutkimusta on johtanut työterveyslaitos. Seuraavaksi otetaan tarkastelun kohteeksi kunta10-kyselyssä saman tiimin tulokset, joka on tutkimuskohteena tässä opinnäytetyössä. Kyselyyn vastasi tiimistä 50 %. Seuraavat asiat ovat nousseet kyselyn tuloksissa sellaisiksi, jotka eivät ole tulosten perusteella täysin kunnossa. Näitä tekijöitä ovat työpaineet, työn hallinta, muutokset työssä, työyhteisötaidot, työpaikan ilmapiiri, sosiaalinen pääoma, työn mielekkyys, työssä jatkaminen ja työnantajan suosittelu. (TTL 2016; Kunta10 2016.)

Työpaineissa mitattiin työn vaativuutta sekä työmäärää viidellä väittämällä. Väittämässä keskityttiin enimmäkseen tutkimaan sitä, onko töitä liikaa suhteessa siihen annettuun aikaan. Arviointiasteikko osiossa oli yhdestä viiteen ja tulosten keskiarvoksi syntyi 3,86. Mikäli keskiarvo ylitti luvun 3,83, oli tulos silloin huono. Tästä voidaan päätellä, että kyselyyn vastanneet kokivat töitä olevan jokseenkin liikaa. Työnhallinta-osiossa tarkasteltiin enemmän asioita kuin aikaisemmassa osiossa. Siinä mitattiin työntekijän vaikutusmahdollisuuksia sekä osallistumismahdollisuuksia. Väittämiä oli yhdeksän ja niissä tutkittiin enimmäkseen saavatko työntekijät tehdä päätöksiä työssään itsenäisesti. Lisäksi väittämässä selvitettiin työn edellytyksiä sekä pääseekö työntekijä kehittämään itseään tarpeeksi. Mikäli tulosten keskiarvo oli pienempi kuin 3,267, tulos oli huono.

Kohderyhmän tulos oli 3,13, eli asiat eivät ole tälläkään osa-alueella täysin kunnossa. (Kunta10 2016.)

Muutokset työssä -osiossa kysyttiin työntekijän vaikutusmahdollisuuksia työssä tapahtuviin muutoksiin. Siinä kysyttiin työntekijältä voiko hän olla mukana, kun suunnitellaan työtä koskevia muutoksia. Tuloksia mitattiin prosentuaalisesti ja yli 70 % menevä tulos osoitti jälleen, että asia ei ole kunnossa. Vastaajien tulos tässä oli 80 %, mikä on huolestuttavaa. Tulos tarkoittaa, että 80 % vastaajista kokee, että muutokset tulevat yllättäen ilman, että niihin voisi vaikuttaa. Työyhteisötaitoissa mitattiin toisten auttamista ja huomaavaisuutta, innovatiivisuutta, tavoitteellisuutta sekä kehittämistä. Näistä jokainen nousi esille siten, että niitä olisi varaa kehittää. Vastaajat eivät juurikaan tunne tiimin olevan yhtä, heistä työssä ei ole aikaa innovatiivisuudelle, he eivät usko saavuttavansa kaikkia asetettuja tavoitteita eikä heistä heikkoja kohtia pyritä juurikaan kehittämään. (Kunta10 2016.)

Työpaikan ilmapiiriä mitattiin yhteensä kahdeksalla eri väittämällä. Niissä pyrittiin selvittämään tiimin ryhmähenkeä. Väittämissä nostettiin esille työn arvostus ja työpaikan kannustavuus, luottamus muihin, avuliaisuus, juoruilu ja kateus, syrjintä, työpaikkakiusaaminen ja sairauslomat. Arviointiasteikko tässä osiossa oli yhdestä viiteen ja tuloksen ollessa pienempi kuin 3,23, eivät tulokset ole hyvät. Vastaajien tulos oli vain 2,91. Sosiaalisen pääoman osiossa tutkittiin jokseenkin samoja asioita kuin edellä olevassa osiossa. Mittauksen kohteena olivat erityisesti yhteistyö sekä millaisena työntekijät kokevat esimiehensä. Aiemman osion tavoin arviointiasteikko oli yhdestä viiteen. Tulos oli huono, jos se alitti luvun 3,268. Vastaajien tulos oli 3,18. Sosiaaliseen pääomaan olisi siis parantamisen varaa. (Kunta10 2016.)

Työn mielekkyydessä mitattiin henkilökohtaista kasvua ja kehitystä sekä tyytyväisyyttä työn haasteellisuuteen. Arviointiasteikko oli tällä kertaa yhdestä seitsemään ja tuloksen ollessa alhaisempi kuin luku 4,355, ei työtä koeta kovin mielekkääksi. Tulos vastaajien kesken oli 4,13. Halua jatkaa työssä tutkittiin kysymällä kuinka menettelisit toimeentulon ollessa riittävä. Tuloksena tähän oli, että vain 20 % vastaajista haluaisi jatkaa työssä. Hälyttävää oli, jos prosenttiosuus alittaisi 26,67 %. Viimeisessä osiossa tutkittiin halua suositella työnantajaa omille ystäville. Kysymykseen vastaajista ainoastaan 30 % suositelisi työnantajaansa. Tässä hälyttävä raja oli suurempi kuin aiemmassa. Tulos oli huono, mikäli se oli alle 55,56 %. (Kunta10 2016.)

### 5.3 Tutkimusmenetelmien valinta

Tässä osiossa esitettävien menetelmien avulla pyritään löytämään tutkimusongelmille ratkaisua. Tutkimuksessa käytetään sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska käyttämällä molempia menetelmätapoja saadaan tutkittua aihetta kokonaisvaltaisemmin eri näkökulmista.

Kvantitatiivisia eli määrällisiä menetelmiä ovat tavallisimmin erilaiset kyselyt, joita hyödynnetään myös tässä tutkimuksessa. Kyselytutkimuksessa on sekä etuja että haittoja. Etuina kyselyssä on, että se ei kuluta liikaa tutkimukseen käytettävää aikaa, sekä lisäksi se on tehokas tapa kerätä aineistoa. Kun kyselyn kysymykset on tehty huolella, on tuloksetkin helpompaa analysoida. Etujen lisäksi kyselyissä on aina haasteensakin. Ei voida olla esimerkiksi täysin luottavaisia, että kaikki vastaavat siihen tai antavatko vastaajat sen hetkisen mielentilan vaikuttaa vastauksiin. Huonosti muotoilluissa kysymyksissä voi myös syntyä vastaajan kannalta väärinymmärryksiä. Näitä väärinymmärryksiä ja haasteita pyritään ehkäisemään huolellisesti valituilla kysymyksillä ja vastausvaihtoehdoilla. (Otanta; Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009, 195.)

Kvalitatiivisia menetelmiä joita sanotaan myös laadullisiksi menetelmiksi, ovat esimerkiksi ryhmäkeskustelut, erilaiset haastattelut, observoinnit eli havainnoinnit sekä ostoskäynnit. Kvalitatiivisista menetelmistä tässä tutkimuksessa käytetään haastattelua sekä observointia. Näitä menetelmiä päätettiin käyttää, koska niiden avulla voidaan pureutua syvemmin ongelmien ytimeen. Kuten kyselyissä, on myös haastatetuissa omat etunsa ja haittansa. Yksi suurin etu tehdessä haastattelua on, että haastateltavaksi valittu yleensä myös lähtee helposti mukaan tutkimukseen. Haittana voidaan nähdä esimerkiksi se, että haastatteluissa usein annetaan sellaisia vastauksia, jotka ovat niin sanotusti eettisesti oikein, vaikkei oltaisikaan sitä mieltä oikeasti. Toisin sanoen oikeita mielipiteitä saatetaan peitellä. Tämän tutkimuksen haastattelussa tutkitaan tiimin työtyytyväisyyttä, lähiesimiehen haastattelulla. (Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009, 204-207.)

Kvalitatiivisena menetelmänä hyödynnetään myös observointia eli havainnointia, jossa tarkkaillaan kahdessa jaksossa tiimin toimintaa. Observointi voi olla joko systemaattista tai osallistuvaa. Erona näissä kahdessa observoinnin lajissa on, että osallistuvassa tutkija osallistuu itse ryhmän toimintaan, kun taas systemaattisessa tutkija on täysin ulkopuolinen henkilö. Tämän observoinnin tarkoituksena on tutkia tiimin käyttäytymistä eri tilanteissa, jolloin sitä voidaan verrata kyselystä saataviin tuloksiin. Etuna on, että sillä saadaan

kerättyä todenmukaista aineistoa suoraan tiimin toiminnasta. Ongelmana observoinneissa on se, että ne vievät usein liikaa aikaa. (Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009, 212-214.)

#### 5.4 Aineiston hankinta ja analysointi

Kysely toteutetaan kokonaistutkimuksena, josta lasketaan pois tämän tutkimuksen tekijä itse, esimies sekä toimistosihteeri. Kyselyssä käytetään kolmeatoista työtyytyväisyyteen viittaavaa kysymystä sekä yhtä ”ota kantaa” väittämätehtävää. Suurin osa kysymyksistä on suljettuja eli strukturoituja, mutta mukana on myös muutama avoin kysymys. Suljettujen kysymysten vastausvaihtoehdot tehdään paljolti Likertin asteikon mukaan. Avomien kysymysten tavoitteena on antaa vastaajille tilaisuus ilmaista itseään ja tuoda ajatuksiaan rohkeasti esille. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa paremmin tiimin työtyytyväisyyden tämänhetkistä tilaa, syventyä tehokkaammin niihin asioihin, joita Kunta10-tutkimuksesta selvisi sekä etsiä työtyytyväisyyttä parantavia tekijöitä tiimin jäsenten näkökulmasta. Lisäksi sillä pyritään löytämään syitä siihen, mikä ajaa työtyytyväisyyttä vastaajien mielestä negatiivisempaan suuntaan. Kyselyssä otetaan myös huomioon kuinka työntekijät itse voivat mielestään vaikuttaa omaan työtyytyväisyyteen. (Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009, 195.)

Kyselylomake annetaan ainoastaan tiimin palkkasihteereille, sillä he ovat tutkimuksessa tarkkailun kohteena. Kyselystä tiedotetaan vastaajille ajoissa, jotta he kerkeävät valmistautua ja varata sille aikaa. Kyselylomake jaetaan vastaajille paperisena kyselylomakkeena, koska sähköinen kysely usein unohtuu helpommin. Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan leffalippuja, joka toimii eräänlaisena porkkanana, jotta kyselyyn saataisiin vastaajia mahdollisimman paljon. Kyselyn mukaan laitetaan lyhyt saatekirje, jossa kerrotaan mitä varten kysely toteutetaan. Saatekirjeessä annetaan myös lyhyet ohjeet kyselyn täyttämiseen. Vastausaikaa annetaan viisi päivää, jotta kyselyyn vastaaminen ei pääse unohtumaan. Tavoitteena on saada kaikki palkkasihteerit vastaamaan kyselyyn, jotta aineistosta saadaan niin laaja kuin on mahdollista. Tässä tutkimuksessa käytettävä kyselylomake löytyy raportin lopusta liitteet -osiosta. (Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009, 195.)

Haastattelu toteutetaan lähimmän esimiehen haastattelulla, jossa pyritään selvittämään hänen näkökulmaansa tiimin työtyytyväisyyteen. Haastattelulajina käytetään teemahaastattelua, joka on strukturoidun haastattelun ja avoimen haastattelun väliltä. Teemahaastattelu sopii loistavasti tämän tutkimuksen kaltaiseen aihepiiriin, koska se on



toisaalta vapaamuotoinen, vaikka kysymykset ja aiheet ovatkin jo tiedossa. Tässä tutkimuksessa tehtävässä haastattelussa on tarkoituksena ja tavoitteena selvittää esimiehen näkökulmasta tiimin tilannetta yleisesti, mahdollista havaittua työtytyttömyyttä ja sen syitä. Haastatteluun varataan aikaa maksimissaan tunti ja se toteutetaan samaan aikaan kun kyselyn vastausaika on käynnissä. (Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009, 208-209.)

Observoinnin ajanjaksot ovat hieman erillään toisistaan, jotta havaintoja saadaan tehtyä laajemmin sekä erilaisissa tilanteissa. Ensimmäinen observoinnin jakso toteutetaan, jo ennen tutkimuksen empiiristä osiota, jolloin tiimissä on käynnissä yksi vuoden kiireisimpiä aikoja. Sen ohella työn alla ovat palkanlaskenta, verokorttimuutokset sekä tulospalkkiolaskennat. Kyseisessä jaksossa tutkitaan tiimin käyttäytymistä ja mielentilaa yleisesti kiireaikataulussa, jolloin pinna on herkemmin kireällä. Ensimmäisen observoinnin jakson havainnoiteja pyritään yhdistämään kyselytutkimukseen. Toinen observointijakso toteutetaan samaan aikaan kuin kysely ja haastattelu. Jakso sijoitetaan kiirejakson loppupäähän, jolloin saadaan havainnoiteja siitä, kuinka kiireettömämpi aika muuttaa käyttäytymistä ja toimintaa. Samalla saadaan observoitua, kuinka tiimi reagoi heille annettuun kyselyyn. Observointijaksojen tavoitteena on kerätä aineistoa, jota voidaan verrata kyselyn tuloksiin.

Määrällisin menetelmin toteutettua aineistoa analysoidaan Exceliä apuna käyttäen, mikä koetaan kyselyn koon vuoksi parhaimmaksi tavaksi analysointiin. Kaikki aineisto puretaan ensin Exceliin, josta lähdetään muodostamaan erilaisia kaavioita selostuksen tueksi. Aineistoa analysoidaan siis taulukoilla, kaavioilla ja selostuksella. Laadullisia menetelmiä lähestytään laadullisin analyysin, jota tehdään jo samalla, kun aineistoa kerätään. (Heikkilä 2014; Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009, 224.)

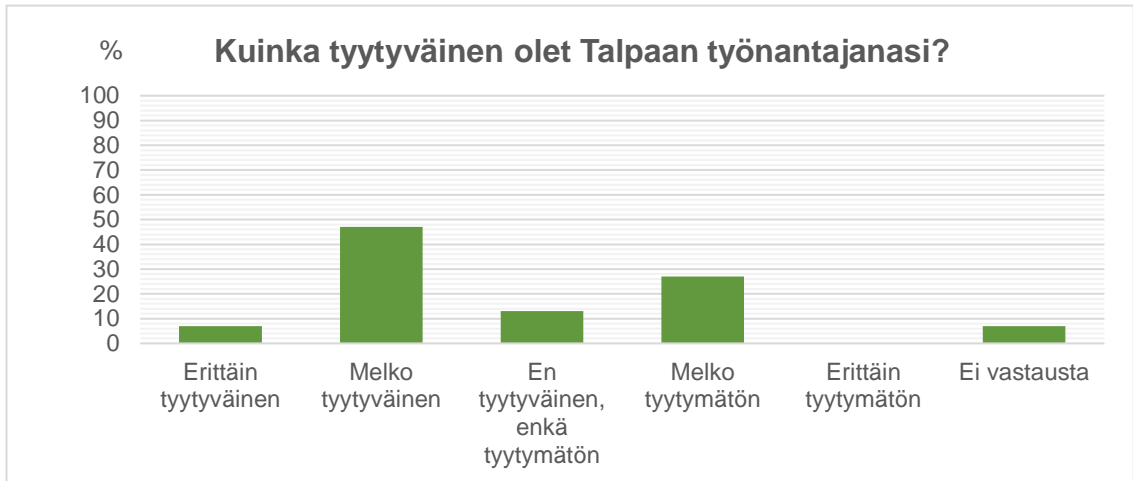
## 6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset kyselytutkimuksesta, esimieshaastattelusta ja observoinnista. Näitä aineistoja vertaillaan keskenään, kutakin oman otsikkonsa alla, tutkimuksessa tehtyjen alaongelmien mukaan. Näitä alaongelmia olivat seuraavat: Kuinka moni tiimistä kokee, ettei ole tyytyväinen työhönsä? Mitä ovat syyt siihen, etteivät tiimin jäsenet ole tyytyväisiä työhönsä? Millä tavoin työtyytyväisyyttä voitaisiin tiimin mielestä parantaa, sekä minkä asioiden tulisi muuttua, jotta se vaikuttaisi työtyytyväisyyteen positiivisesti?

Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 83 prosenttia, joka tehtiin kokonaistutkimuksena palkkasihteerien osalta. Kysely ei tavoittanut kahta henkilöä tavoitellusta kahdestakymmenestä. Lopulta kahdeksantoista lähetettyyn kyselylomakkeeseen vastaus saatiin viiteentoista muistutusviestistä ja yllätyspalkinnosta huolimatta. Vastaamiseen annettiin aikaa viisi työpäivää. Esimiehen haastattelu suoritettiin lopulta sähköpostitse molempien kiireellisten aikataulujen vuoksi. Ensimmäinen observointijakso hyödynnettiin jo kyselylomakkeen tekemisessä, joten sitä ei juurikaan pureta enää tässä luvussa. Toinen observoinnin jakso keskeytyi tavoitellulla viikolla, joten sitä jatkettiin seuraavalla viikolla kuitenkin siten, että observointijakso oli kestoltaan viisi päivää. Kyselylomake, haastattelu ja observoinnit löytyvät tämän tutkimuksen lopusta liitteet -osiosta. Kyselylomakkeen tarkat tulokset strukturoiduista kysymyksistä ovat viimeisissä liitteissä.

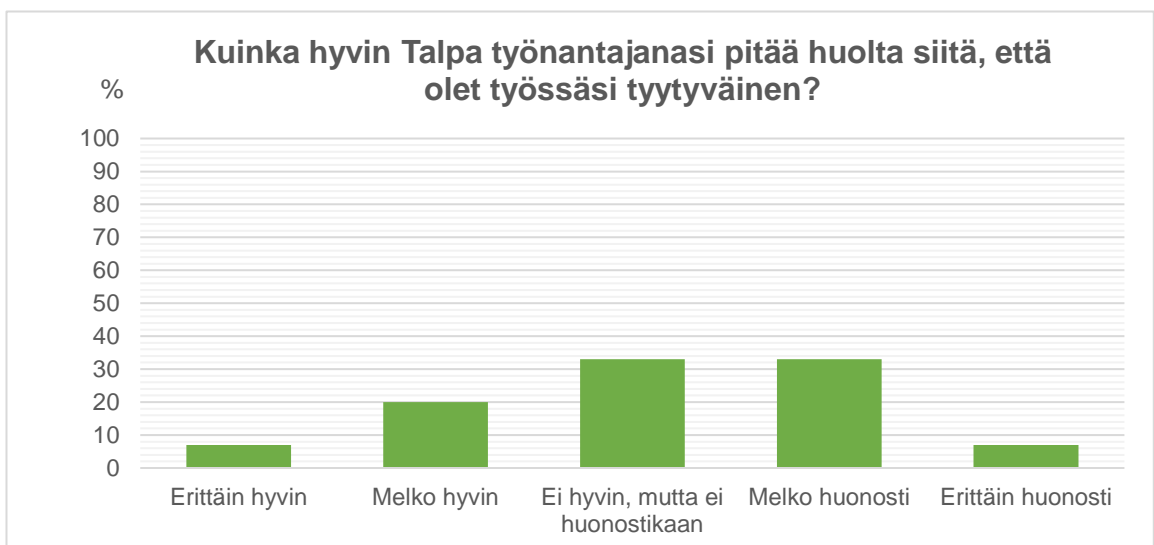
### 6.1 Tiimin työtyytyväisyys

Tiimin työtyytyväisyyttä oltiin tutkittu jo aiemmin viime vuonna tehdyllä Kunta10-tutkimuksella. Siinä saatiin tietää tiimin työtyytyväisyyden tilasta. Tiimi arvioi kyselyssä tyytyväisyyttään Talpaan, Talpan joustavuutta, omaa työtyytyväisyyttään kokonaisuudessaan, parhaiten omaa tilaa kuvaavassa yhdeksässätoista väittämässä sekä kuinka hyvin Talpa työnantajana pitää huolta työntekijöiden tyytyväisyydestä. Seuraavalla sivulla olevassa kaaviossa esitetään, kuinka tyytyväisiä tiimin jäsenet ovat Talpaan työnantajanaan.



Kuvio 5. Tyytyväisyys Talpaan työnantajana.

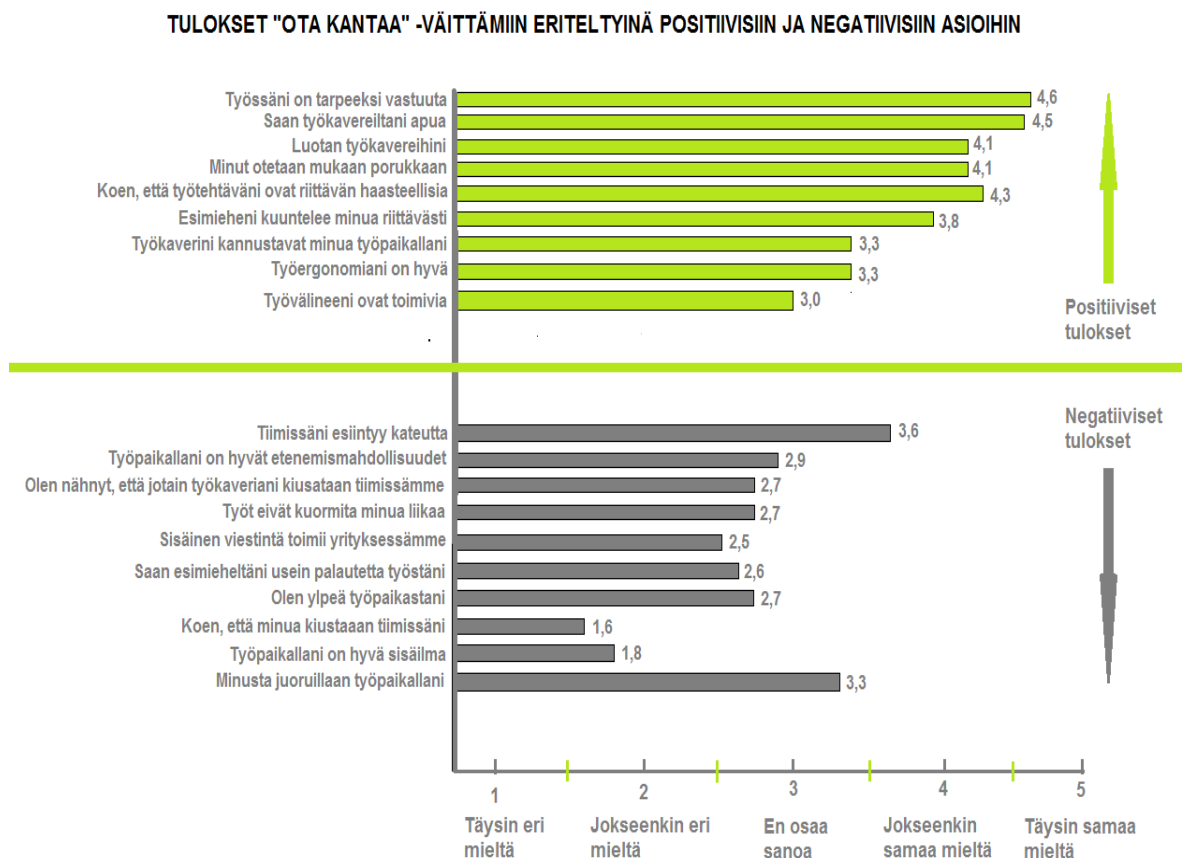
Kuten kaaviosta voidaan päätellä, on tyytyväisyyden tila tässä kohtaa melko hyvä. 7 prosenttia vastaajista on erittäin tyytyväisiä, 47 prosenttia melko tyytyväisiä, 13 prosenttia eivät ole tyytyväisiä mutta eivät toisaalta tyytymättömiäkään ja 27 prosenttia melko tyytymätöntä. Yksi henkilö jätti vastaamatta kysymykseen. Voiton kuitenkin vie tyytyväisempi puoli, joten tyytyväisyys Talpaan työnantajana tuntuisi olevan ihan hyvällä mallilla. Tässä aihepiirissä tutkittiin myös kuinka hyvin Talpa työntekijöiden mielestä pitää huolta heidän tyytyväisyydestään. Tässä kohtaa nähdään hieman ehkä ristiriitaisuutta edelliseen kysymykseen. 47 prosenttia vastaajista sanoi olevansa Talpaan melko tyytyväinen, mutta silti heistä suurin osa on sitä mieltä, ettei Talpa pidä heidän tyytyväisyydestään huolta hyvin, muttei huonosti tai melko huonostikaan. Alla olevassa kaaviossa on visualisoituna nämä vastaukset selkeämmin.



Kuvio 6. Talpan rooli työtyytyväisyydessä.

Vastaajista 7 prosenttia on sitä mieltä, että erittäin hyvin. Melko hyvin vastasi 20 prosenttia vastaajista. Ei hyvin, mutta ei huonostikaan vastasi 33 prosenttia ja sama lukema oli myös vastauksessa melko huonosti. 7 prosentin mielestä tämä asia oli erittäin huonosti. Tähän mennessä tiedetään, että tiimin jäsenet ovat melko tyytyväisiä Talpaan, mutta heistä Talpa ei pidä huolta heidän työtyytyväisyydestään yhtä hyvin. Tämä on yksi asia, jota Talpalla voitaisiin kehittää.

Yksi kokonaisuus kyselyssä oli ”ota kantaa” -tyyppinen 19 väittämän Likertin asteikko. Väittämillä pyrittiin tutkimaan asioita, jotka ovat tiimin jäsenten mielestä negatiivisesti ja mitkä ovat positiivisesti. Vastauksille on laskettu jokaisessa väittämässä keskiarvo 1-5 välillä. Numero 1 kuvastaa tilaa, että ollaan täysin eri mieltä ja luku 5 päinvastaista, eli ollaan täysin samaa mieltä. Keskiarvo, joka on yli kolmosen, ei välttämättä ole kuitenkaan hyvä asia. Se riippuu täysin väittämästä. Alla olevassa kuviossa on esitetty ”ota kantaa” -väittämien tulokset, eriteltyinä positiivisiin ja negatiivisiin tuloksiin. Tarkemmat tulokset prosenttijaoin löytyvät tämän tutkimuksen liitteestä 6.



Kuvio 7. Tulokset ”ota kantaa”-väittämiin eriteltyinä positiivisiin ja negatiivisiin asioihin.

Vastauksista löydettiin kaksi erityisen positiivista tulosta. Näitä olivat seuraavat: ”Työssäni on tarpeeksi vastuuta” ja ”Saan työkavereiltani apua”. Nämä kaksi ovat tiimin työtyytyväisyydessä vahvuusalueita, joista on syytä pitää kiinni. Vaikka 60 prosenttia kokee omaavansa riittävästi vastuuta, niin 40 prosenttia oli tästä jokseenkin samaa mieltä. Tällä voidaan käsittää, että jotkut voisivat haluta vastuuta vähän enemmänkin.

Seuraavassa taulukossa on esitetty vitosen keskiarvon tulokset. Lähemmäs nelosen keskiarvoa tuloksia oli jo huomattavasti enemmän. Osa niistä on myös tiimin vahvuuksia, mutta osa heikkouksia. Ensimmäinen vahvuuksista oli ”Luotan työkavereihini” -väittämä, jossa 27 prosenttia oli täysin samaa mieltä, 53 prosenttia jokseenkin samaa mieltä ja 20 prosenttia ei osannut sanoa. Luottamus kollegoihin on melko hyvällä mallilla. ”Minut otetaan mukaan porukkaan” sai myös suhteellisen hyvän arvosanan. Suurin osa oli tässä kohtaa samaa mieltä. Yksi vastaajista oli kuitenkin ilmaissut olevansa jokseenkin eri mieltä. Kolmas positiivinen asia oli, että tiimi kokee työtehtäviensä olevan riittävän haastavia lukuun ottamatta yhtä vastaajista, joka oli jokseenkin eri mieltä. Positiivista oli lisäksi, että esimies kuuntelee työntekijöitä melko hyvin. Sen keskiarvoksi syntyi 3,8. Suurin osa oli jokseenkin samaa mieltä, 13 prosenttia täysin samaa mieltä, 13 prosenttia ei osannut sanoa ja 7 prosenttia oli täysin eri mieltä. Tiimissä on siis joku, joka ei koe esimiehensä kuuntelevan lainkaan häntä.

Negatiivisempi asia nelosen keskiarvon saaneissa väittämässä oli seuraava: ”Tiimissäni esiintyy kateutta”. Tämän väittämän tulokset olivat enemmän hajallaan. 53 prosenttia ei osannut sanoa, 13 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä, 27 prosenttia täysin samaa mieltä ja vain 7 prosenttia jokseenkin eri mieltä. Kateus tiimissä voitaisiin olettaa syntyvän, erikokoisista pohjapalkoista tai vaikkapa etenemisestä työuralla. Alla olevassa taulukossa on esitetty nelosen keskiarvon saaneet väittämät.

Lähempänä kolmosen keskiarvoa oli jopa kymmenen kappaletta. Kolmonen tarkoitti, että henkilö ei ole oikein osannut sanoa väittämässä. ”Työpaikallani on hyvät etenemismahdollisuudet” -väittämään yli puolet ei osannut sanoa, 20 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä ja 27 prosenttia jokseenkin eri mieltä. Tässä siis kallistutaan hieman enemmän negatiivisen puolelle. Tätä voitaisiin kehittää Talpalla niin, että jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus päästä kokeilemaan kaikenlaista työtä. Samaan kolmosen kategoriaan sisältyy myös väittämä: ”Työkaverini kannustavat minua työpaikallani”. Tämä kallistuu kuitenkin keskiarvolla 3,3, hieman positiivisempaan suuntaan. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä, vaikkakin 27 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä. ”Minusta juoruillaan työpaikallani” -väittämän tulokset kallistuivat enemmän huonoon kuin hyvään suuntaan. Siinä 73 prosenttia ei osannut sanoa, mutta 27 prosenttia

ilmaisi olevansa juoruilun kohteena jossain määrin. Erityisen huolestuttavaa kolmosen keskiarvon saaneissa tuloksissa oli ”Olen nähnyt, että jotain työkaveriani kiusataan tiimissämme” -väittämä. Jopa 40 prosenttia on jokseenkin samaa mieltä asiasta, joka riittää hälytyskellojen soimiseen. Työpaikkakiusaaminen pitäisi olla ehdoton ei ja asia pitäisi selvittää tiimissä perin pohjin. Myös ”Työt eivät kuormita minua liikaa” oli enemmän huonoon suuntaan. Yli puolet kokee työnsä liian kuormittavaksi. Yhteensä 34 prosenttia ei koe töiden kuormittavan liikaa ja 13 prosenttia ei osannut sanoa.

Yrityksen sisäisessä viestinnässä olisi vastaajien mukaan petrattavaa. Yhteensä 60 prosentin mielestä sisäinen viestintä ei toimi. Kyseinen prosentti antaisi siihen parannettavan varaa. Parannettavaa olisi tuloksien mukaan myös esimiehen palautteen antamisessa. Esimiehen palaute on työntekijöille tärkeää niin positiivisesti kuin kriittisestikin. Ilman palautetta työntekijät eivät tiedä tekevätkö he työtään halutulla tavalla. Tasan kolmosen keskiarvon sai ”Työvälineeni ovat toimivia” -väittämä. 40 prosenttia oli sitä mieltä, että ne ovat toimivia, mutta 47 prosenttia oli asiasta eri mieltä. Tästä olisi hyvä lähteä kartoittamaan työvälineiden kuntoa Talpalla. Niiden toimivuus, kun voi olla joillekin osatekijänä se, joka pitää heidät tyytyväisinä työssään. Työergonomia tiimissä vaikutti olevan enemmän hyvä kuin huono. Jopa 60 prosentin mielestä se on hyvällä mallilla, mutta 33 prosenttia oli asiasta eri mieltä. ”Olen ylpeä työpaikastani”, ulottui myös kolmosen keskiarvoon. Tämä kuitenkin sai tarkaksi keskiarvokseen 2,7, eli vastaajat olivat enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä. Seuraavaksi esitetään tulokset edellisten tavoin taulukossa paremman hahmottamisen avuksi.

Kakkosen keskiarvoon sisältyi kaksi väittämää. Ensimmäinen näistä oli: ”Koen, että minua kiusataan tiimissäni”. Positiivista oli, että 60 prosenttia oli täysin eri mieltä, mutta negatiivista oli se, että loput 40 prosenttia sijoittui muihin arvoihin. Tässä väittämässä täysin eri mieltä olisi kuulunut olla 100 prosenttia. Varmaa on nyt siis se, että tiimissä on työpaikkakiusaamista. Vielä huonomman arvosanan sai ”Työpaikallani on hyvä sisäilma” -väittämä. 87 prosenttia on asiasta eri mieltä. Tästä voidaan olettaa, että suurimmalla osalla tiimin jäsenistä on ongelmia sisäilmaan liittyen. Asialle ei voida oikein muuta tehdä, kuin tutkia se ja nopeasti. Seuraavaksi esitetään viimeinen taulukko väittämiä hahmottamaan.

Viimeisessä työtyytyväisyyttä tutkivassa kysymyksessä pyydettiin tiimin jäseniä antamaan omalle työtyytyväisyydelle kokonaisuudessaan numero 1-5 väliltä. Korkein arvosana 5 vastasi kiitettävää. Numero 4 vastasi hyvää ja 3 tyydyttävää. Numero 2 kuvasi huonoa ja 1 välttävää. Tämän kysymyksen tulosten keskiarvoksi tiimin työtyytyväisyys

kokonaisuudessaan sai 3,04. Tiimin tyytyväisyyden taso kokonaisuudessaan on vain tyydyttävällä tasolla. Tiimin esimiehen mielestä työtyytyväisyyden taso tiimissä on parantunut huomattavasti ja tiimin ryhmähenki on hyvä. Arvosanaksi hän antoi tiimin työtyytyväisyydelle 3,5, joka on hieman parempi kuin mitä tiimin vastauksista syntynyt keskiarvo oli. Hän mainitsee, että uudet ja nuoremmat tiimin jäsenet ovat huomattavasti positiivisempia ja innokkaampia. Pidemmän työuran tehneet ovat hänestä selvästi tyytymättömpiä. Tiimin vastausten tulokset ovat kuitenkin jokseenkin eri skaaloissa esimiehen vastauksissa. Esimiehen mukaan sairauslomat ovat vähentyneet ja niiden määrä henkilöstön määrään nähden ei ole paljon.

## 6.2 Työtyytyväisyyttä parantavat tekijät

Työtyytyväisyyttä parantaviksi tekijöiksi olivat hygieniateoriassa mainittu olevan saavutukset, tunnustus työstä, työ sinänsä, vastuu, eteenpäin pääsy ja palkka. Kyselyssä selvitettiin muun muassa, että mitä osaamisaluettaan he haluaisivat päästä kehittämään. Tuloksista kävi ilmi, että lähes kaikki haluaisivat päästä kehittämään osaamistaan lisää. Vastaajat halusivat päästä kehittämään ryhmätöytäitojaan, vuorovaikutustaitojaan, matemaattisia taitoja sekä ennen kaikkea tietoteknisiä taitoja, joita halusi päästä kehittämään jopa puolet vastaajista. Tiimille olisi hyvä tarjota vaikka lyhyitä kursseja, jossa he pääsisivät työajallaan teroittamaan kynsiään halutulla osaamisalueella.

Tiimiltä kysyttiin myös, millaisiin asioihin he haluaisivat päästä työpaikalla mukaan vaikuttamaan. He saivat valita halutessaan useamman vaihtoehdon. Vastausvaihtoehtoja oli viisi. 11 vastaajaa haluaisivat päästä vaikuttamaan toimintatapoihin, jotka koskevat omaa työtä. Viisi henkilöä haluaisi olla vaikuttamassa talon sisäisissä muutoksissa, yhdeksän haluaisi vaikuttaa omaa tiimiä koskeviin asioihin ja yhdeksän työolosuhteisiin. Viimeinen vastausvaihtoehto oli joku muu, oma valintainen, johon kukaan ei ollut lisännyt mitään. Seuraava kysymys koski tunnustusta työstä. Tiimin jäseniltä kysyttiin, millaista palautetta he tahtoisivat saada esimieheltään. Kysymys oli avoin, joten kaikki saivat vapaasti itse kirjoittaa. Vastauksissa toivottiin paljon rakentavaa kritiikkiä, jos esimerkiksi joku tekee jonkin asian väärin. Osa toivoi, että heitä kannustettaisiin ja kerrottaisiin tavoista, joilla työtehtävistä selviytyy parhaiten. Lähes kaikki kuitenkin toivoi esimieheltään positiivista palautetta ja kiitosta hyvistä työsuorituksista. Kiitoksen sanominen ja palaute tuntuivat olevan tiimin jäsenille erittäin tärkeässä roolissa heidän tyytyväisyydessään. Seuraavana näkyvässä sanapilvessä näkyy erilaisia asioita, jotka tiimin mielestä parantaa heidän tyytyväisyyttään.





työnantajaltaan eniten. Tähän kysymykseen annettiin valmiit vastausvaihtoehdot, joita olivat lounasetu, kuntosali, ryhmäliikuntatunnit, liikunta- ja kulttuurisetelit, henkilöstökorttialennukset, työmatkasetelit, työterveyshuolto, henkilöstökassa, puhelinetu, asuntoetu ja joku muu, mikä? Jokainen sai valita näistä kolme. Eniten ääniä näistä olivat saaneet tasapelinä työmatkasetelit ja työterveyshuolto. Työterveyshuolto on lakisääteinen, mutta tässä kohtaa sillä tarkoitetaan laajennettuja työterveyspalveluita. Nämä ovat kaksi etuutta, joihin on syytä siis panostaa jatkossakin. Kaksi toiseksi eniten ääniä tasapuolisesti saaneet olivat lounasetu sekä liikunta- ja kulttuurisetelit. Muita ääniä saaneet olivat henkilöstökassa, kuntosali, asuntoetu ja ryhmäliikuntatunnit. Puhelinetuus ja henkilöstökorttialennukset eivät saaneet yhtäkään ääntä. Nämä etuudet lasketaan myös motivaatitekijöihin. Tästä voidaan päätellä, että eniten ääniä saaneet etuudet tuottavat eniten työtyytyväisyyttä tiimin jäsenille. Niihin kannattaa panostaa myös jatkossa. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan niitä tekijöitä, jotka laskevat työtyytyväisyyttä tiimissä.

### 6.3 Työtyytyväisyyttä laskevat tekijät

Työtyytyväisyyttä laskevissa tekijöissä kyselyssä kysyttiin työn stressaavuudesta sekä mitkä tekijät laskevat tiimin jäsenten työtyytyväisyyttä. Työn stressaavuus jakaantui vastausvaihtoehtoihin melko tasaisesti. Kukaan ei ollut stressaantunut harvemmin kuin kerran vuodessa. Yhden tai muutaman kerran vuodessa, kerran kuukaudessa ja kerran viikossa saivat kaikki saman vastausprosentin, joka oli 27 prosenttia. Viimeisen vastausvaihtoehdon ”päivittäin” oli valinnut 20 prosenttia vastaajista. Alla olevassa taulukossa on esitelty vastaukset pylväsdiagrammissa.



Kuvio 9. Työn stressaavuus tiimin jäsenien mielestä.

Työn stressaavuudesta tehtiin lisäkysymys, jossa vastaaja sai omin sanoin kuvailla niitä tekijöitä, mitkä työssä eniten stressaavat. Lähes kaikki olivat vastanneet yhdeksi tekijäksi liiallisen kiireen. Työssä stressaa myös virheelliset palkkatilaukset ja työtehtävät, joihin ei saada riittävästi opastusta. Yksi asia mikä nousi esille, oli se että kun työntekijä on sairauslomalla, kerääntyvät hänen työnsä tällä välin niin pahasti, että takaisin töihin tullessa kestää kauan ennen kuin tilanne normalisoituu. Tämä on erittäin huono asia, koska silloin työntekijä ei pysty keskittymään sairauslomallaan parantumiseen, kun hän stressaa kasvavasta työmäärästään. Osa koki myös työmäärän olevan aivan liian suuri suhteessa työaikaan. Joitakin stressaavat ilkeät ja hankalat asiakkaat, joita työssä joudutaan kohtaamaan usein. Muita asioita jotka nousivat esille, olivat pienet työtilat, rasittavat työoverit sekä esimieheltä puuttuva jämäkkyys. Nämä kolme viimeistä tulivat esille vain yhdessä vastauksessa.

Tiimin jäseniltä kysyttiin avoimella kysymyksellä, ”kuvaile erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteesi negatiivisesti”. Tähän kysymykseen saatiin paljon erilaisia vastauksia. Yhdessä vastauksessa mainittiin selän takana puhujat ja ihmiset, jotka nauttivat huomattessaan toisten virheitä. Samassa vastauksessa mainittiin myös liiallinen työpaine, joka vaikuttaa työn tuloksiin. Yhdessä vastauksessa sanottiin ”yleiseen muottiin sovittaminen”, jolla tarkoitetaan mitä luultavammin sitä, että kyseisen palkanlaskentatiimin työtehtävät yhdistetään usein muiden palkanlaskentatiimien työtehtäviin. Tämän tutkimuksen kohdettiimin työtehtävät eroavat osittain muiden tiimien työtehtävistä. Ne koetaan myös usein haastavammiksi. Samassa vastauksessa mainittiin myös epäselvä ohjeistus, tiedonkulku, lisääntyvät työt ja vähenevä henkilökunta. Moni oli vastannut työtyytyväisyyttä laskevaksi tekijäksi negatiiviset työkaverit ja jatkuva valittaminen kaikesta. Tässä kysymyksessä nousi taas esille myös jatkuva kiire ja hankalat palkansaajat. Joistakin kyselyyn vastanneista työtyytyväisyyttä laskee esimiesten välinpitämättömyys, avokonttorin aiheuttama meteli, työkaverit ja ilmapiiri, puutteellinen opastus uusiin työtehtäviin ja arvostuksen puute. Työtyytyväisyyttä laskevat tekijät liittyivät melko paljon Herzbergin teorian hygieniatekijöissä työoloihin, työovereihin ja johtajistoon. Motivaatitekijöistä nousi esille tunnustus työstä.

Esimiehen mielestä tiimissä on ollut viimeisen vuoden aikana suuri vaihtuvuus, johon syynä on ollut eläköitymiset, opintovapaat, perhevapaa ja vuorotteluvapaa. Tämän voidaan olettaa myös olevan syynä liian suuriin työmääriin. Asia saadaan korjattua toivon mukaan riittäväällä henkilöstön määrällä. Tiimin jäsenten lisäksi myös esimies on huomannut tiimissä negatiivisuutta, joka johtuu hänen mielestään työssä tapahtuneista muutoksista sekä tulevaisuudessa tapahtuvista muutoksista. Nämä aiheuttavat hänestä



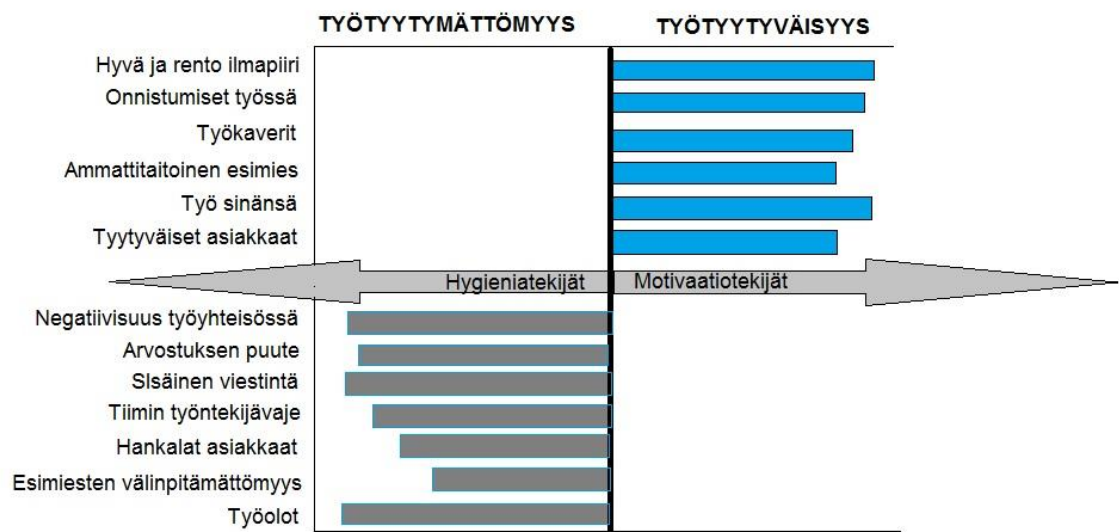
tavalla. Tiimin jäsenet toivovat, että heitä kuunneltaisiin muutostilanteissa ja muissakin tilanteissa. Osa toivoo, että muiden tiimin jäsenten asenne työtä kohtaan olisi positiivisempi ja kaikki negatiivisuus pitäisi kääntää positiiviseksi. Suuri osa toivoo myös työtiloihin muutosta. Avokonttorien aiheuttama meteli häiritsee usein työntekoa eikä tiimin jäsenillä ole silloin työrauhaa. Asiakkailta toivottaisiin, että palkkatilaukset tulisivat virheettöminä, jolloin palkka saataisiin ajoissa maksuun. Ja kuten aina, jotkut nostavat tällaisessa esille myös palkankorotukset. Tosin jotkut toivovat, että oma tehtäväkohtainen palkka olisi edes sama kuin muilla tiimin jäsenillä. Nyt palkka määräytyy hoidettavan vakanssin mukaan, vaikka työtehtävät olisivatkin samat, kuin muilla. Muuta mitä nousee esille, on että esimies alkaisi viedä asioita enemmän eteenpäin ja työtehtäviin saataisiin paremmin perehdytystä.

Tämän jälkeen tiimiltä kysyttiin myös kuinka he voisivat itse vaikuttaa omaan työtyytyväisyyteensä. Heistä suurimmalla osalla vastauksena oli tähän yksinkertaisesti oman asenteen muuttaminen positiivisemmaksi. Heistä he voivat itse edistää myös oman tiimin hyvinvointia levittämällä intoa ja omaa positiivisuutta ympärilleen. Joidenkin mielestä työn ja henkilökohtaisen elämän erottaminen olisi myös tärkeää niin, että työasiat jätettäisiin töihin. Heistä tulisi osattava pysyä rauhallisena, vaikka ottaisi välillä päähän eli ei heittäytyttäisi ihan niin tunteen mukaan kaikkiin tilanteisiin. Tulisi osata ajatella, että työ on työtä eikä se ole kuolemanvakavaa. Joku oli nostanut esille myös oman osaamisen kehittämisen. Myös oman ammattitaidon ylläpitäminen osallistumalla koulutuksiin on tärkeää.

Esimieheltä kysyttiin millä tekijöillä työtyytyväisyyttä voitaisiin parantaa hänen mielestään. Hänestä pitäisi keskustella avoimesti työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Kannustamalla ja antamalla aikaa tulevien haasteiden käsittelyyn voidaan myös vaikuttaa. Tavoitteet nykyisyydessä ja tulevaisuudessa tulee aina käydä tarkasti läpi niin, että jokainen tietää mitä häneltä odotetaan milloinkin. Muutostilanteissa olisi tärkeää löytää se positiivinen puoli esimerkiksi pohtimalla mitä etuja uusissa toimintatavoissa on, tai onko aiemmin tehty jotakin turhia työvaiheita.

Esimies sai myös kertoa haasteista, joita tiimin työtyytyväisyyden parantamisessa hänen mielestään on. Hänestä erityisenä haasteena on negatiivinen asenne. Kaikki eivät aina välttämättä ymmärrä, jos omassa toiminnassa olisi parannettavaa. Suurimpaan osaan muutoksista ei päästä itse vaikuttamaan tai niitä ei voida estää. Hänestä tiimin tulisi ymmärtää, että työkuluttuuri muuttuu ja että on uskallettava päästää irti vanhasta. Esimiestyössäkin on hänen mukaansa omat ongelmansa. Esimiehiltä vaaditaan nopealla

aikataululla vaikeidenkin ongelmien ratkaisukykyä. Haastavimmaksi hän itse kokee henkilöstön välisten riitojen tai ristiriitojen sovittelun. Kaikki tiimin sisällä tapahtuvat ristiriidat syövät työhyvinvointia ja aiheuttaa pahimmillaan poissaoloja. Kuinka sitten tiimin esimiehen mielestä nämä haasteet voitaisiin voittaa? Hänestä pitäisi kartoittaa muutoksien mukana tuomia hyviä asioita. Voitaisiin myös ryhtyä selvittämään, mistä työtehtävistä voitaisiin luopua. Hänen mielestään uusien työtehtävien opetteleminen voisi motivoida tiimin jäseniä. Observoinnin mukaan kaikella yhteisellä tekemisellä on selkeästi vaikutusta työtyytyväisyyteen kuin myös sisäisen viestinnän laadulla. Seuraavassa näkyvässä kuviossa on mukailtu Kauhasen (2009) teoksessa olevaa kuviota Herzbergin hygieniateoriasta. Tässä kuviossa on esitettynä tässä tutkimuksessa tehdyt johtopäätökset työtyytyväisyyttä parantavista ja laskevista tekijöistä.



Kuvio 11. Kuvio tiimin työtyytyväisyyttä laskevista ja parantavista tekijöistä. (Mukaiillen Kauhanen 2009)

Kuviossa sinisellä olevat palkit ovat niitä tekijöitä, jotka parantavat työtyytyväisyyttä tiimin mielestä. Harmaana näkyvät palkit ovat niitä tekijöitä, jotka aiheuttavat itsessään tai huonosti hoidettuna tyytymättömyyttä.

## 7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa työtyytyväisyyttä parantavia tekijöitä. Näitä tekijöitä kartoitettiin työtyytyväisyyskyselyn, esimieshaastattelun ja kahden observointijakson avulla. Tässä luvussa käydään läpi tutkimustulosten merkitystä toimeksiantajalle ja tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi esitellään tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset ja kehitysehdotukset, sekä arvioidaan opinnäytetyöprosessia ja sen onnistuvuutta.

### 7.1 Tutkimustulosten merkitys toimeksiantajalle

Toimeksiantaja hyötyy tästä opinnäytetyöstä monin tavoin. He saavat tutkimuksesta pohjatietoa yhden tiimin työtyytyväisyydestä. He voivat hyödyntää tätä tutkimusta muidenkin tiimien työtyytyväisyyden mittaamiseen. Tässä tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan työtyytyväisyyttä parantavia tekijöitä yhden palkanlaskentatiimin osalta. Tämän tutkimuksen myötä sekä johto että esimiehet ovat paremmin perillä tutkimuskohteen työtyytyväisyyden tilanteesta sekä he tietävät, mikä todellisuudessa vaikuttaa tiimin työtyytyväisyyteen positiivisesti tai negatiivisesti. He saavat näkökulmaa siihen, millä tavoin tiimin työtyytyväisyyttä voitaisiin parantaa. Toimeksiantaja voi hyödyntää opinnäytetyötä myöhemmin jatkotutkimuksiin. Jatkotutkimusehdotuksena on alkaa kartoittaa koko Talpan työntekijöiden työtyytyväisyyttä työtyytyväisyyskyselyillä. Työtyytyväisyyttä ei ole tarkoitus mitata vain yhden kerran, vaan sitä tulisi mitata joka vuosi, jotta voidaan tietää henkilöstön työtyytyväisyyden tilanne. Tätä varten annetaan toimeksiantajalle tässä luvussa hyvä työkalu. Toimeksiantaja saa tästä opinnäytetyöstä lisäksi vartenotettavia kehitysideoita, joita he voivat kehittää itse lisää tai käyttää sellaisenaan.

### 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä alaluvussa pohditaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan kuinka luotettavasti ja toistettavasti käytetyt menetelmät mittaavat haluttua asiaa. Validiteetilla tarkoitetaan sitä kuinka hyvin tutkimuksessa käytetyt menetelmät mittaavat sitä mitä niiden on määrä mitata. (Tilastokeskus.)

Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan mitata aiemmin tehdyn Kunta10-kyselyn tulosten ja tämän tutkimuksen tulosten avulla. Molemmissa tutkimuksissa tuli esille samoja asioita, eli tiimin jäsenet ovat vastanneet molempien tutkimusten kysymyksiin melko samalla tavalla.

Kysymykset eivät tosin olleet täysin samoja. Tämä tarkoittaa kuitenkin sitä, että tämä tutkimus olisi ainakin suurimmaksi osaksi reliabiliteetti. Vastausprosentti oli tässä tutkimuksessa paljon suurempi kuin Kunta10-tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen vastausprosentti oli 83 prosenttia, kun taas Kunta10-tutkimuksessa se oli vain noin 50 prosenttia. Vastausprosentin olisi tullut olla 100%, jotta tutkimus olisi täysin luotettava. Koska käytetyillä tutkimusmenetelmillä saatiin vastaukset kaikkiin alaongelmiin sekä pääongelmaan, voidaan tämän tutkimuksen olettaa olevan validi.

### 7.3 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Ensimmäinen alaongelma tutkimuksessa oli kuinka moni on tyytymätön työhönsä. Tiimin oma keskiarvo heidän työtyytyväisyystilanteelleen oli arvoasteikolla 1-5 vain 3,04. Esimiehen arvio samaan asiaan oli 3,50. Tiimin mielestä työtyytyväisyyden taso oli vain tyydyttävällä tasolla, mikä ei ole erityisen hyvä arvosana. Tästä voidaan olettaa, että suurin osa tiimistä on tyytymätön työssään. Esimieskään ei antanut kovinkaan paljon parempaa arvosanaa. Hänestä työtyytyväisyyden taso on jotakin tyydyttävän ja hyvän väliltä.

Seuraavat alaongelmat olivat: mitä ovat syyt tyytymättömyyteen, millä tavoin työtyytyväisyyttä voitaisiin tiimin mielestä parantaa sekä minkä asioiden tulisi muuttua, jotta se vaikuttaisi työtyytyväisyyteen positiivisesti? Tyytymättömyyttä lisäsivät jatkuva työtovereiden negatiivisuus kaikessa, kaikesta valittaminen, työntekijöiden arvostuksen puute, huono sisäinen viestintä, työntekijävajeet tiimissä, hankalat ja ikävät asiakkaat, esimiesten välinpitämättömyys ja heikot työolosuhteet. Negatiivisuutta voitaisiin vähentää tekemällä asioita tiimin kesken yhdessä. Observoinnin aikana tehtiin havaintoja, että pienetkin yhteiset aktiviteetit tuottivat tiimin jäsenille hyvää oloa. Yhteinen tekeminen voisi olla työssä esimerkiksi kerran viikossa yhteinen kahvitteluhetki, jossa vaihdetaan kuulumisia. Välillä olisi hyvä puhua jostain ihan muusta kuin työasioista. Kahvitteluhetki voisi olla esimerkiksi maanantaisin piristämään ”maanantaitunnelmaa”. Jatkuvaan valittamiseen voisi olla ratkaisuna koulutus, jossa opastettaisiin positiivisempaan asenteeseen. Tähän koulutukseen olisi hyvä palkata joku alan asiantuntija, kuten esimerkiksi Marja-Liisa Manka, joka voisi tuoda omaa näkökulmaansa siihen kuinka itse voidaan vaikuttaa omaan työtyytyväisyyteen. Talon ulkopuolisilla kouluttajilla saataisiin myös enemmän innostusta aikaan koulutuksia kohtaan.

Työntekijöiden arvostuksen puutteeseen on yksi melko yksinkertainenkin ratkaisu. Esimiesten ja johtajiston on erittäin tärkeää muistaa, että työntekijät jotka tekevät heille

määrättyä työtä, tietävät mistä puhuvat. Heillä on paljon tärkeää tietoa siitä, mikä koetaan esimerkiksi toimivaksi toimintatavaksi, ja mikä taas tiedetään heti huonoksi tavaksi. Heillä on usein mahtavia kehitysideoita, mitä harva viitsii enää tuoda esille. Syynä siihen on, että tiimin jäsenet kokevat, että ei heitä kuitenkaan kuunnella. Ratkaisuna tähän on siis, että tiimin mielipiteet otettaisiin myös huomioon ja välillä heitä kiitettäisiin niistä. Tiimi oli myös sitä mieltä, että yrityksen sisäinen viestintä ei toimi. Helmi-Intra on jo olemassa, mutta kuinka moni sitä kerkeää päivittäin lukemaan. Sen sijaan jokainen kävelee päivittäin tiimin tilojen käytävillä. Ratkaisuehdotukseni tähän on tiimikohtainen, iso käytävätaulu. Käytävätaulun ideana olisi se, että siihen kirjattaisiin tärkeitä ja ajankohtaisia asioita, joita tiimin jäsenet voisivat vilkaista helposti taululta ohikulkumatkallaan. Tauluun voidaan kirjata myös tärkeitä palkanlaskennan päivämääriä muistamisen tueksi. Taulun ylläpitämisestä vastaisi jokainen tiimin jäsen esimies mukaan lukien.

Työntekijävajeilla tarkoitetaan sitä, että tiimissä ei ole tarpeeksi työntekijöitä työmäärään nähden. On ymmärrettävää, että välillä saattaa tulla esimerkiksi yllätyksellisiä irtisanoutumisia tai virkavapaita. Silloin on hankalaa saada heti tilalle uutta tekijää. Mikäli kuitenkin työntekijän pitkäaikainen poissaolo tai irtisanoutuminen on aikaisin tiedossa, olisi asialle hyvä alkaa tehdä heti jotakin. Ongelmaan ei ole näillä näkymin muuta ratkaisuehdotusta kuin rekrytoinnin aikaistaminen. On myös erittäin tärkeää viestiä tilanteesta tiimille, jotta he voivat varautua muuttuviin tilanteisiin. Tiimin jäsenet eivät voi jatkuvasti joustaa työmäärän ylittymisessä, sillä se kuormittaa liikaa, jolloin tiimin jäsenet alkavat voida huonosti.

Hankalat ja ikävät asiakkaat saavat usein alkunsa siitä, että palkkatilaukset ovat tulleet virheellisinä, jolloin palkanmaksu voi viivästyä. Usein myös käsitetään, että palkanlaskennassa hoidetaan myös veroneuvontaa, eläkeneuvontaa ja muuta sen tapaista. Näinhän ei kuitenkaan ole. Palkansaajien omat esimiehet pitäisi saada vuorovaikutukseen alaistensa kanssa enemmän. Palkansaajien esimiehiä on myös selkeästi perehdytettävä enemmän palkanmaksuun liittyviin asioihin, jotta välttyttäisiin virheellisiltä palkkatilauksilta.

Tiimin jäsenet kokivat myös, että esimiehet ovat välinpitämättömiä. Observoinnin aikana havaittiin usein hämmennystä siitä, että esimiehet ovat niin harvoin paikalla. Tiimin oma esimies voisi kertoa avoimesti tiimin jäsenille mitä kaikkea hänen työnkuvaansa kuuluu, ja miksi hän on usein poissa toimistolta. Tämä voisi auttaa tiimin jäseniä ymmärtämään paremmin esimiehen työtä. Esimies voisi myös esimerkiksi tulostaa oman viikkokalenterin huoneensa oveen ja ilmoittaa ajoissa, jos ei ole paikalla pidempään aikaan. Jotkut



toivoivat myös, että esimies olisi hieman jäməkämpi ja veisi asioita vielä enemmän eteenpäin. Pienetkin asiat saavat aikaan vaikutelman, että esimies välittää alaisistaan. Esimies voisi vaikkapa pysähtyä välillä jonkun luo ja kysellä kuulumisia? Tiimin jäsenet eivät varmastikaan pistäisi ollenkaan pahitteeksi sellaista.

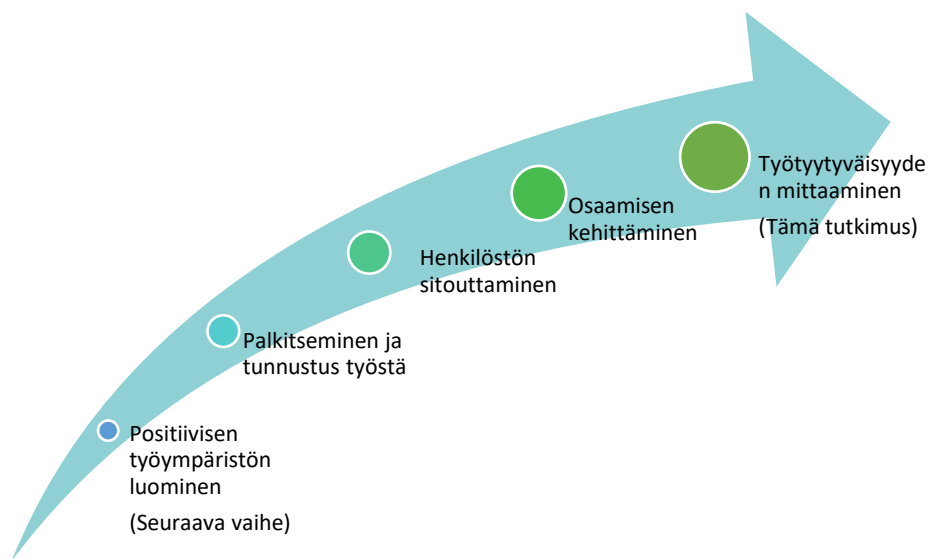
Viimeinen asia, joka tiimin jäsenistä vaikuttaa heidän työtyytyväisyyteensä negatiivisesti, ovat yleisesti työolot. Työoloilla tarkoitetaan tässä työyhteisön ilmapiiriä, työn stressaavuutta ja työpaikan yleisviihtyvyyttä. Ilmapiiri ei tutkimuksen mukaan ole kovin hyvällä mallilla. Tiimissä esiintyy kateutta, kiusaamista ja jonkin verran selän takana puhumista. Eihän kukaan voikaan tällaisessa työympäristössä viihtyä. Asiaan onkin puututtava välittömästi. Tiimin esimies on jo aiemmin muistuttanut tiimiä kaupungin nollatoleranssista kiusaamista kohtaan sekä käynyt läpi työyhteisön pelisäännöt. Siitä huolimatta tämä tilanne vaikuttaa edelleen jatkuvan. Tässä kohtaa ei esimiehen sana ole auttanut, joten asian ratkomiseen olisi hyvä lähteä hakemaan henkilöä tiimin ulkopuolelta. Henkilön olisi hyvä olla sellainen, josta tiimin jäsenet pitävät ja johon he luottavat.

Liialliseen stressiin voisi toimia keinona myös jokin koulutus, jossa opetetaan stressinsietokykyä. Jokaisen tulisi löytää jokin keino, jolla lievittää omaa stressiä. Työasioista ei pitäisi stressata myöskään liikaa, sillä se vaikuttaa pidemmällä aikavälillä terveyteen ja voi aiheuttaa pahimmillaan masennusta ja työuupumusta. Työpaikan yleisviihtyvyydessä oli tiimin mielestä myös parannettavaa. Ahtaissa tiloissa työn tekeminen häiriintyy muun muassa liiallisen melun vuoksi. Meteli saattaa olla välillä niin kovaa, että joku ei välttämättä meinaa kuulla edes puhelimesta puhuessaan asiakkaan ääntä. Tässä kohtaa toki tiimin jäsenten on itsekkin muistettava, että myös heidän tulee pitää melutaso matalana. Ratkaisuna voisi pohtia, voisiko vaikka työtilojen järjestysten muutokset jollain tapaa parantaa meluongelmaa? Asioita tulisi muuttaa melko paljon, jotta tiimi voisi kuvitella olevansa tyytyväisempi työssään. Henkilöstöresurssit tulisi arvioida tehokkaammin, ilmapiirin tulisi olla hyvä ja rento, positiivisuutta pitäisi tuoda paljon enemmän esille, työviihtyvyyttä tulisi lisätä ja työhön tulisi saada enemmän opastusta.

Tietoperustassa puhuttiin työtyytyväisyyden eri rooleista. Jotta työtyytyväisyyttä voitaisiin parantaa, tulisi siihen osallistua kaikkien roolien tasapuolisesti. Tässä tutkimuksen myötä, työnantajan tulisi pyrkiä tekemään työntekijät tyytyväisiksi vastaamalla heidän tarpeisiin sekä antamalla tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Esimiehen tulisi olla enemmän läsnä ja tukena tiimin jäsenille. Tiimin tulisi kantaa oma kortensa kekoon oman asenteen muuttamisella ja hyvän yhteisen ilmapiirin rakentamisella. Jotta ilmapiiri on hyvä ja rento, on jokaisen siihen vaikuttavan roolin tehtävä oma osansa. Kukaan ei voi vastata siitä

yksin. Jokaisen tiimin jäsenen on syytä muistaa, että kaikkien kanssa ei tarvitse olla ylintä ystävää, mutta kaikkien kanssa on silti tultava työajalla toimeen. Vaikka välillä eteen tulee suuriakin haasteita ja muutoksia, yhdessä niistä selvittää parhaiten. Tässä tutkimuksessa on tällä hetkellä reilut kaksikymmentä palkkasihteeriä. Paremman ryhmäkoheesio- parantamiseksi olisi tiimin koon oltava pienempi, sillä suurikokoiset tiimit tekevät siitä aina hankalampaa. Toimeksiantaja voisi pohtia, voisiko suurikokoisen tiimin jakaa kahtia?

Työtyytyväisyyttä laskevien tekijöiden ratkaisuehdotusten lisäksi tulee myös muistaa työtyytyväisyyttä parantavat tekijät, koska huonosti olevien asioiden parantaminen itsessään ei paranna tiimin työtyytyväisyyttä. Täytyy myös tehdä työtä sen eteen, että työtyytyväisyyttä parantavat asiat ovat hyvin. Näitä asioita olivat hyvä ja rento ilmapiiri, työkaverit, ammattitaitoinen esimies, omat saavutukset, tyytyväiset asiakkaat, ja että työ itsessään on mielekästä. Vain niin tekemällä voidaan parantaa tiimin työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyden parantamisprosessi tulee kuitenkin aloittaa työtyytyväisyyttä laskevien tekijöiden poistamisesta. Vasta sen jälkeen voidaan keskittyä niihin tekijöihin, jotka itsessään parantavat työtyytyväisyyttä. Talpa voisi hyödyntää työtyytyväisyyden parantamisessa myös tietoperustassa esiteltyä viisiaskeleista PRIDE-tekniikkaa.



Kuvio 12. PRIDE-tekniikan vaiheet. (Mukaiillen Smith 2002-2016)

Nyt ollaan PRIDE-tekniikan viimeisessä etapissa eli työtyytyväisyyden mittaamisessa ja arvioinnissa. Tässä tutkimuksessa se osio PRIDE-tekniikasta on jo hoidettu. Ehdottaisin, että toimeksiantaja jatkaisi PRIDE-tekniikkaa seuraavaksi ensimmäisestä etapista, eli positiivisen työympäristön luomisesta. Tiimille oli tärkeää, että työpaikan ilmapiiri olisi avoin ja rento. Talpan tulisi nyt alkaa kannustaa tiimin jäseniä asennoitumaan positiivisemmin asioihin. Kun työympäristöstä saadaan positiivisempi, voidaan siirtyä

seuraavaan vaiheeseen eli palkitsemiseen ja työn tunnustamiseen. Esimies ja miksei johtajistokin voisi alkaa antaa enemmän palautetta tiimin jäsenille. Pienet palkinnot silloin tällöin hyvästä työstä kertovat työntekijälle, että hän on tehnyt työnsä oikein. Seuraavaksi päästään henkilöstön sitouttamiseen. PRIDE-tekniikassa sitoutumista parantaa, kun työntekijöille annetaan vaikutusmahdollisuuksia ja valtaa tuoda omia ajatuksiaan esille päätöksentekoon. Osaamisen kehittämisen etapissa voidaan työntekijöille antaa enemmän mahdollisuuksia kouluttautua. Tässä kohtaa Talpa voisi hyödyntää tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia. Yhdessä kyselyn kysymyksessä kysyttiin, mitä tiimin jäsenet halusivat päästä kehittämään itsessään. PRIDE-prosessin lopussa on taas aika mitata uudelleen tiimin työtyytyväisyyttä. Mittaamisessa voidaan käyttää samantyylistä työtyytyväisyyskyselyä kuin mitä tässä tutkimuksessa on käytetty. PRIDE-tekniikkaa on suositeltavaa käyttää jatkuvasti niin, että se aloitetaan aina uudelleen kun työtyytyväisyystilanne on kartoitettu.

#### 7.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessin kulku eteni tavoitellussa aikataulussa sen jokaisessa vaiheessa. Osallistuin opinnäytetyöprosessin yhteisiin tilaisuuksiin ja kävin ohjauskeskusteluissa ohjaajan kanssa. Otin ohjaajan kehitysehdotukset opinnäytetyötä koskien avoimesti ja kiitollisesti vastaan.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja toimeksiantaja sekä työyhteisö hyötyvät siitä. Toimeksiantaja saa opinnäytetyöstä hyvän pohjan jatkotutkimuksille sekä tietää, että sen avulla voidaan onnistuneesti mitata muidenkin osastojen, palvelualueiden tai tiimien työtyytyväisyyttä. Työyhteisö hyötyy tekemästani tutkimuksesta ainakin siten, että nyt työnantaja ja esimiehet tietävät, mitä heiltä todellisuudessa odotetaan. Kyselyyn vastaamalla he saivat oman äänensä kuuluviin. Työn tavoitteet ja rajaus on mielestäni asetettu erinomaisesti. Tutkimusongelma ja alaongelmat ovat selkeästi yhteydessä toisiinsa ja alaongelmilla saadaan vastaus pääongelmaan. Työssä ei ole muita ongelmia, kuin ennalta asetetut alaongelmat. Rajauksessa selviää hyvin mitä tutkimuksessa tutkitaan ja ketkä ovat tutkimuksen kohteena. Tietoperustassa on käytetty monipuolisesti lähteitä ja ne on laitettu puhumaan keskenään. Tietoperustassa on käytetty myös kansainvälisiä lähteitä. Tutkimuksessa ei ollut juurikaan keskeisiä käsitteitä, joita olisi tarvinnut erikseen avata lukijalle. Palkkasihteerin käsite on kuitenkin selostettu johdantoluvussa.

Tutkimusmenetelmät on valittu tarkoin. Työssä on valittu juuri oikeat menetelmät ongelmien ratkaisemiseksi ja menetelmiä oli monipuolisesti. Ne on kuvattu työssä hyvin ja niiden toteutus on suunniteltu ja kuvailtu tarkasti. Tutkimusmenetelmissä on hyödynnetty tutkimuksen tietoperustaa. Aineisto on analysoitu johdonmukaisesti ja monipuolisesti, jossa näkyy myös monipuolinen visualisointi. Työn tavoitteet on saavutettu ja tulokset tuovat vastaukset sekä alaongelmiin että pääasialliseen tutkimusongelmaan. Tuloksissa on myös selvä yhteys tietoperustaan. Tutkimuksen kehitysehdotukset ja johtopäätökset ovat loogisia ja jatkotutkimusehdotukset ovat hyviä. Työn rakenne on looginen sekä noudattaa Haaga-Helian raportointiohjeita. Tutkimuksen kieliasu ja pituus ovat hyvät.

Asia, jonka olisi voinut jälkeempään mietittynä tehdä toisin, on kyselylomakkeen toteutus. Se, että kyselylomake annettiin tiimin jäsenille paperisena versiona, saattoi olla virhe, sillä osa jätti sen vuoksi vastaamatta kyselyyn. Heidän mielestään olisin saanut käsialasta jäljitettyä kuka on ollut vastaajana. Kysely olisi siis ollut kuitenkin fiksumpaa toteuttaa, esimerkiksi Webropol -ohjelmalla. Opinnäytetyön alussa oli hieman hankaluuksia sen rakenteen kanssa, josta kuitenkin saatiin loppujen lopuksi järkevän näköinen.

Opin tämän opinnäytetyöprosessin aikana valtavasti asioita. Opin paljon opinnäytetyön aiheesta eli työtyytyväisyydestä ja sen tärkeydestä. Sain harjaannutettua opinnäytetyössä kirjoittamisen ja visualisoinnin taitoa. Opinnäytetyön tekemisen vastuu oli kokonaan ja yksinomaan minulla itselläni, joka harjaannutti minusta itsenäisemmän työskentelijän. Itse opinnäytetyöprosessissa opin hallinnoimaan aikaa paremmin, mikä tulee auttamaan minua paljon tulevaisuudessa. Opin näiden lisäksi itsehillintää. Välillä oli hankalia hetkiä, kun inspiraatio ei iskenyt tai jos eteen tuli jotakin pulmia. Jatkoin kuitenkin vain tekemistä ja ajattelin, että hyvä tästä vielä tulee.

## Lähteet

Ailisto, J. 2011. Psycon. Blogi. Johtajan persoonallisuus ja alaisten työtyytyväisyys. Luettavissa: <http://www.psycon.fi/fi/blogi/johtajan-persoonallisuus-ja-alaisten-tyotytyvaisyys>. Luettu 30.1.2017.

Feder, B. 2000. F.I. Herzberg, 76, Professor And Management Consultant. The New York Times. Luettavissa: <http://www.nytimes.com/2000/02/01/business/f-i-herzberg-76-professor-and-management-consultant.html>. Luettu 30.1.2017.

Finto. 2017. Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. Luettavissa: <https://finto.fi/tsr/fi/page/p12998>. Luettu 30.1.2017.

Helsingin kaupunki 2015. Talpan vuosikertomus 2015. Luettavissa: <http://www.hel.fi/static/talpa/Julkaisut/Talpan-vuosikertomus-2015-net.pdf>. Luettu 6.2.2017.

Helsingin kaupunki 2016a. Taloushallintopalvelu. Tämä on Talpa. Luettavissa: <http://www.hel.fi/www/talpa/fi/tama-on-talpa/>. Luettu 1.2.2017.

Helsingin kaupunki 2016b. Talpa. Talpa palvelee. Palvelukuvaukset. Intranet. Luettu 1.2.2017.

Helsingin kaupunki 2016c. Talpan vuosikertomus 2016. Luettavissa: <http://www.hel.fi/static/talpa/Julkaisut/Talpan-vuosikertomus-2016.pdf>. Luettu 13.4.2017

Henttonen, E. & Lapointe, K. 2015. Työelämän toisinajattelijat. Gaudeamus Oy. Helsinki.  
Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Tammi. Helsinki.

Härmä, M. & Nupponen, T. 2002. Sitra. Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Luettavissa: <http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti22.pdf#page=35>. Luettu 12.2.2017.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Juuti, P. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. E-kirja. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Järvinen, V. 2014. Ekonomilehti. Oikea asenne työhön. Luettavissa:  
<http://www.ekonomilehti.fi/oikea-asenne-tyohon/>. Luettu 4.2.2017.

Kansonen, M. 2013. Psycon Oy. Houkutteleva työnantajakuva rakennetaan välittämällä.  
Luettavissa: <http://www.psycon.fi/fi/blogi/houkutteleva-tyonantajakuva-rakennetaan-valittamalla>.  
Luettu 23.2.2017.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy. Helsinki.

Kunta10 2016. Työyksiköiden vertailu. Luettavissa:  
[http://kunta10.fi/kunta10/study/tyv/2016/?nodes=11,110102,1101020305&studyname\\_2016=&](http://kunta10.fi/kunta10/study/tyv/2016/?nodes=11,110102,1101020305&studyname_2016=&).  
Luettu: 30.1.2017.

Kupias, P. Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Palautteen hyödyt organisaation eri tasoilla. E-Kirja. Sanoma Pro.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tietosanoma. Helsinki.

Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. E-kirja. Edita Publishing Oy.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. Helsinki.

Otantatutkimus Oy. Menetelmät. Luettavissa: <http://www.otanta.com/menetelmat/>. Luettu 1.2.2017.

Ray, L. 2017. What Are the Causes of Job Satisfaction in the Workplace? Luettavissa:  
<http://smallbusiness.chron.com/causes-job-satisfaction-workplace-21851.html>. Luettu: 23.3.2017.

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Kauppakamari. Helsinki.

Saarinen, M. 2015. Työsuhteen pelisäännöt. E-kirja. Talentum Pro. Helsinki.

Saramies, A., Solovjew, M-L. & Raivio, M. 2006. Tyytyväisenä työssä. NLP työhyvinvoinnin välineenä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Silvennoinen, M. 2013-2017. Markku Silvennoinen. Työn haasteellisuus ja sisäinen motivaatio. Luettavissa: <http://www.markkusilvennoinen.fi/ajatukset/I004AD9F2>. Luettu 11.2.2017.

Smith, G. 2002-2016. Chart your course international. Luettavissa: <https://www.chartcourse.com/the-pride-system/>. Luettu: 23.3.2017.

SN4. 2017. The Voice of Your Customer. Mitä hyötyä on työtyytyväisyyden mittaamisesta. Luettavissa: [http://www.sn4.com/fi/blog/category/tyotytyvaisyys/?post\\_type=sn4\\_blog](http://www.sn4.com/fi/blog/category/tyotytyvaisyys/?post_type=sn4_blog). Luettu 30.1.2017.

Tagxedo. Creator. Luettavissa: <http://www.tagxedo.com/app.html>. Luettu 13.3.2017.

Tenhunen, M. Questback. Tyytyväinen työntekijä, tyytyväiset asiakkaat. Luettavissa: <https://www.questback.com/fi/blog/tyytyv%C3%A4inen-ty%C3%B6ntekij%C3%A4-tyytyv%C3%A4iset-asiakkaat>. Luettu 4.2.2017.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 2015. Työolot. Luettavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi/tyoolot>. Luettu 8.2.2017.

Tilastokeskus. Käsitteet. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/index.html>. Luettu 22.3.2017

TTKa. Palautteen merkitys. Luettavissa: <http://ttk.fi/index.phtml?s=134>. Luettu 8.2.2017.

TTKb. Johtaminen ja esimiestyö. Luettavissa: [http://ttk.fi/tyohyvinvointi\\_ja\\_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo](http://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo). Luettu 8.2.2017.

TTKc. Toimiva työyhteisö. Luettavissa: [http://ttk.fi/tyohyvinvointi\\_ja\\_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin\\_perusteet/tyoyhteiso](http://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin_perusteet/tyoyhteiso). Luettu 9.2.2017.

TTKd. Työyhteisötaidot. Luettavissa: [http://ttk.fi/tyohyvinvointi\\_ja\\_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin\\_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot](http://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot). Luettu: 19.2.2017.

Turun Sanomat. 2012. Työ ei ole ainoa syy työuupumukseen. Luettavissa: <http://www.ts.fi/uutiset/kotimaa/296946/Tyo+ei+ole+ainoa+syy+tyouupumukseen>. Luettu 9.2.2017.

Työterveyslaitos 2016. Kunta10-tutkimus. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/kunta10-tutkimus/>. Luettu: 30.1.2017.

Valtiovarainministeriö 2002. Asiakirjayhdistelmä. Yrityspolitiikka. Luettavissa: [http://budjetti.vm.fi/indox/download.jsp;jsessionid=4647C6E6C5CF696BA0D9ECF1BAAC23B3?lang=&file=/2002/aky/pl32/pl32ml30\\_1.pdf](http://budjetti.vm.fi/indox/download.jsp;jsessionid=4647C6E6C5CF696BA0D9ECF1BAAC23B3?lang=&file=/2002/aky/pl32/pl32ml30_1.pdf). Luettu 11.2.2017.

Viitala, R. & Jylhä, Eila. 2007. Liiketoimintaosaaminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Edita Publishing Oy. Helsinki.



## Liitteet

Liite 1. Kyselylomake.

### 1. Kuinka tyytyväinen olet Talpaan työnantajasi?

- Erittäin tyytyväinen
- Melko tyytyväinen
- En tyytyväinen, enkä tyytymätön
- Melko tyytymätön
- Erittäin tyytymätön

### 2. Kuinka hyvin Talpa työnantajasi pitää huolta siitä, että olet työssäsi tyytyväinen?

- Erittäin hyvin
- Melko hyvin
- Ei hyvin, mutta ei huonostikaan
- Melko huonosti
- Erittäin huonosti

**Jos sinun mielestäsi Talpa ei pidä huolta työtyytyväisyydestäsi, mikä saa sinut ajattelemaan näin?**

### 3. Onko Talpa työnantajasi mielestäsi tarpeeksi joustava?

- Kyllä
- Ei

**Jos ei, perustelee tähän syitä siihen lyhyesti.**

### 4. Mitä osaamisaluetta haluaisit Talpalla kehittää?

- Ryhmätyötaitoja
- Vuorovaikutustaitoja
- Matemaattisia taitoja
- Asiakaspalvelutaitoja
- Tietoteknisiä taitoja
- Jotain muuta, mitä?

**5. Valitse seuraavista vaihtoehtoista itsellesi kolme tärkeintä etuutta, joita haluaisit työnantajaltasi.**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Lounasetu       | <input type="checkbox"/> Ryhmäliikuntatunnit           |
| <input type="checkbox"/> Kuntosali       | <input type="checkbox"/> Liikunta- ja kulttuurisetelit |
| <input type="checkbox"/> Työmatkasetelit | <input type="checkbox"/> Henkilöstökorttialennukset    |
| <input type="checkbox"/> Henkilöstökassa | <input type="checkbox"/> Työterveyshuolto              |
| <input type="checkbox"/> Puhelinetu      | <input type="checkbox"/> Asuntoetu                     |
| <input type="checkbox"/> Joku muu, mikä? |  |

**6. Kuinka usein olet stressaantunut työsi takia?**

- Harvemmin kuin kerran vuodessa
- Yhden tai muutaman kerran vuodessa
- Kerran kuukaudessa
- Kerran viikossa
- Päivittäin

**Mitkä tekijät stressaavat työssäsi eniten?**

**7. Millaisiin asioihin haluaisit työpaikallasi päästä mukaan vaikuttamaan? Voit valita useamman vaihtoehdon.**

- Toimintatapoihin, jotka koskevat omaa työtäni
- Muutoksiin, joita talossa tehdään
- Tiimiäni koskeviin asioihin
- Työolosuhteisiin
- Johonkin muuhun, mihin?

**8. Millaista palautetta haluaisit saada esimieheltäsi?**

**9. Kuvaile erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteesi positiivisesti.**

**10. Kuvaile erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteesi negatiivisesti.**

**11. Ota kantaa seuraaviin väittämiin ja valitse omaa tilannettasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.** (5=täysin samaa mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 3=en osaa sanoa, 2=jokseenkin eri mieltä 3=täysin eri mieltä)

|  | <b>5</b>                 | <b>4</b>                 | <b>3</b>                 | <b>2</b>                 | <b>1</b>                 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Työssäni on tarpeeksi vastuuta                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Työpaikalla on hyvät etenemis-<br>mahdollisuudet               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Työkaverini kannustavat<br>minua työpaikallani                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Luotan työkavereihini  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Saan työkavereiltani apua                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Minusta juoruillaan työpaikallani                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Tiimissäni esiintyy kateutta                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Minut otetaan mukaan porukkaan                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Koen, että minua kiusataan<br>tiimissäni                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Olen nähnyt, että jotain työkaveriani<br>kiusataan tiimissämme | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Koen, että työtehtäväni ovat<br>riittävän haasteellisia        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Työt eivät kuormita minua liikaa                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Sisäinen viestintä toimii<br>yrityksessämme                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Esimieheni kuuntelee minua<br>tarpeeksi                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Saan esimieheltäni usein<br>palautetta työstäni                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Työpaikallani on hyvä sisäilma                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Työvälineeni ovat toimivia                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Työergonomiani on hyvä   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Olen ylpeä työpaikastani                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**12. Minkä asioiden tulisi muuttua, jotta olisit työssäsi tyytyväisempi?**

**13. Kuinka voit itse vaikuttaa omaan työtyytyväisyyteesi?**

**14. Millä arvosanalla arvioisit omaa työtyytyväisyyttäsi kokonaisuudessaan asteikolla 1-5? (5=kiitettävä, 4=hyvä, 3=tydyttävä, 2=huono 1=välttävä)**

Arvosanani työtyytyväisyydelle on \_\_\_\_\_

**Kiitos kyselyyn vastaamisesta! Vastaajien kesken arvotaan yllätyspalkinto.**

Palauta täytetty kyselylomake kirjekuoressa postilokeroon 243, Leikkola Hedda.

Liite 2. Esimiehen haastattelukysymykset.

Nimi:

Syntymävuosi:

Työvuodet Talpalla:

Työvuodet esimiestehtävissä:

Tehtävänimike:

Koulutus:

- 1. Millainen työtyytyväisyyden taso tiimissä on sinun mielestäsi tällä hetkellä?**
- 2. Mitkä tekijät siihen mielestäsi vaikuttavat?**
- 3. Millä tekijöillä työtyytyväisyyttä mielestäsi voitaisiin parantaa?**
- 4. Mitä haasteita mielestäsi on tiimin työtyytyväisyyden parantamisessa?**
- 5. Kuinka nämä haasteet sinun mielestäsi voitaisiin voittaa?**
- 6. Millainen tiimin ryhmähenki on mielestäsi?**
- 7. Onko sinulla tullut esimiestyössä eteen haastavia ongelmia? Jos on, niin millaisia ne ovat olleet?**
- 8. Minkälainen vaihtuvuus tiimissä on?**
- 9. Minkä arvosanan antaisit työtyytyväisyydelle asteikolla 1-5?**
- 10. Millä tasolla sairauslomien määrä mielestäsi on?**

Liite 3. Observointijakso 1.

| PÄIVÄMÄÄRÄ            | OBSERVOINTI   |
|-----------------------|---|
| 25.1.2017 keskiviikko | Tänään ilmassa on ollut jonkin verran negatiivisuutta koskien tiimissä pyörivää puhelinrinkiä. Tämä näkyi tiimin jäsenten välillä kiukustumisina ja sitä aiheuttivat lounasaikojen yhteensovittaminen. Kinaa tuli siitä, kuka menee milloinkin lounaalle. Ilmapiiri oli tämän vuoksi hyvin kireän oloinen.  |
| 26.1.2017 torstai     | Töissä on ollut jälleen kireä ilmapiiri, joka näkyi sanaharkkana tiimiläisten kesken. Palvelualueen kokouksessa käytiin läpi kunta 10 – kyselyn tuloksia oman alueen osalta. Tuloksista selvisi, että yli 12 % kokee työpaikkakiusaamista, mikä on todella huolestuttava ja suuri määrä. Tiimi vaikutti yllättyneeltä tuloksiin, mikä näkyi siten, että he hämmästelivät sitä ääneen.   |
| 27.1.2017 perjantai   | Käsittelimme tiimipalaverissa ajankohtaisia asioita. Palaverissa oli todella inhottavaa olla, koska koko tiimi vaikutti olevan pahan tuulinen. Vähän väliä joku korotti ääntään tai sanoi vastaan. Ilmeet kasvoilla olivat enimmäkseen kärtyysiä ja vihaisia. Ongelmana tiimipalavereissa usein on niin kuin nytkin, että jotkut puhuvat toisten päälle eikä kaikkien anneta puhua loppuun. Palaverissa tuli ilmi selvästi, että kukaan ei olisi valmis joustamaan töiden suhteen ilman, että siitä maksettaisiin jokin erillinen palkkio. Tämä näkyi siten, että kukaan ei ollut valmis tekemään yhtään enempää töitä, kuin mitä tekee sillä hetkellä. Toisia ei oltu myöskään valmiita auttamaan töissä kovin aktiivisesti, koska suurin osa valitti, että on niin kamala kiire. Toisten auttamisella tarkoitetaan tässä sitä, kun tiimissä on vajetta ja töitä on liikaa. Kaikkien työt lopettaneiden asiakkaille ei ole saatu esimerkiksi uutta palkkasihteeriä. Kokouksessa tehtiin ehdotus puhelinringin ryhmien muuttamisesta. Tilanteessa päädyttiin lopulta äänestämään ja lopputuloksesta jotkut suuttuivat. Se tuli selväksi kiroilemisella. |
| 30.1.2017 maanantai   | Tänään tiimissä alkoi uusi työryhmäjako puhelinringissä, josta sovittiin perjantain kokouksessa. Sovimme, että tiimi jaetaan puoliksi ja työparit ovat eri ryhmissä. Kumpikin ryhmä on aina yhden viikon kerrallaan päivystyksessä. Uusi kokoonpano vaikutti alkavan tiimissä hyvillä mielin. Päivystyspuheluita tuli näin vähemmän, mikä helpotti töitä. Hyväntuulisuus näkyi ystävällisenä jutusteluna tiimin jäsenten välillä. Jotkut tiimin jäsenet toivoisivat, että lähin esimies olisi enemmän tavoitettavissa. He valittivat keskenään, kun hän on niin harvoin paikalla, eikä häneltä pääse silloin kysymään työhön liittyvistä asioista.  |
| 31.1.2017 tiistai     | Uusi päivystyskokoonpano sujuu edelleen mallikkaasti. Ilmapiiri vaikuttaa olevan ihan ok. Tiimin välillä ei ole ollut kinaa. Päivystysnumeroon tulevat puhelut työllistävät vähemmän, kun vuorossa on enemmän tiimin jäseniä samaan aikaan.   |

Liite 4. Observointijakso 2.

| PÄIVÄMÄÄRÄ            | OBSERVOINTI   |
|-----------------------|---|
| 6.3.2017 maanantai    | Aamulla töihin tullessa tiimin jäsenet vaikuttivat hyväntuulisilta, vaikka oli maanantai. Konttorissa kuului naurua ja iloista puheensorinaa. Moni hymyili tullessaan käytävällä vastaan. Hyväntuulisuuden taustalla oli todennäköisesti se, että tupalaskenta oli ohi laskennan osalta sekä ulkona oli aurinkoinen ja keväinen sää. Iltapäivällä meno meni toiseksi. Tiimistä on jäänyt kaksi työntekijää eläkkeelle, joten tilalle tarvitaan uutta työvoimaa. Esimies ilmoitti tiimille, että yksi paikka on nyt haussa kaupungin sisäisessä haussa. Tiimissä menttiin heti katsomaan tätä vapaata paikkaa, jolloin hymyt hyytyivät. Vapaa paikka oli yhden kuukauden määräaikaisuus. Tiimi oli tästä närkästynyt ja ihmeissään, ja pohtivat että kuka nyt yhden kuukauden mittaista työsuhdetta edes hakisi. Tämä tarkoittaisi myös sitä, että työmäärät pysyvät tavallista suurempina, kun tiimissä on vajetta. |
| 7.3.2017 tiistai      | Tällä viikolla tiimin jäsenillä on vastausaika tämän opinnäytetyön kyselytutkimukseen. Kyselyyn vastaaminen tuntui pelottavan osaa tiimin jäsenistä, koska he uskovat, että tunnistan heidän käsialansa. Tämä asia kuultiin yhden kollegan kertomana. Tänäpäivänä oli palvelualuekokous, jossa käsiteltiin mm. määräaikaisten työntekijöiden työsuhteen jatkumisia ja kunta10 kehitysehdotuksia tiimeittäin. Sairauspoissaolot olivat vähentyneet viime vuonna.   |
| 8.3.2017 keskiviikko  | Tänäpäivänä osa tiimistä on pohdiskellut työsuhteiden jatkumista määräaikaisilla, joilla päättyy työsuhde 31.5. Epätietoisuus asiasta tuntuu aiheuttavan hieman stressiä, kun ei tiedetä lisääntykö joillain vakituisella taas työt. Osa työntekijöistä ihmettelee muiden vastaamattomuutta kyselyyn. Osasta on erikoista, että kun joku tekee asioiden eteen jotakin, niin jotkut eivät viitsi nostaa tikkuakaan ristiin tiimin oltavien vuoksi.   |
| 14.3.2017 tiistai     | Observointia jatketaan nyt, viime viikon poissaolon vuoksi. Tänäpäivänä tiimissä oli erittäin kireä ilmapiiri. Tämä näkyi muun muassa vihaisina puheina ja valittamisena. Tiimissä oli eilen saatu tietää, että kahdella määräaikaisella tiimin jäsenellä jatketaan työsuhdetta suoraan vakituisena. Tämä herätti kovasti närää tiimin jäsenten välillä, sillä moni muukin olisi halunnut hakea näitä paikkoja. Eniten siinä turhautti se, ettei paikka ollut haussa ollenkaan, vaan työntekijät oli päätetty etukäteen virkaan täytettäväksi.  |
| 15.3.2017 keskiviikko | Ilmapiiri oli alkupäivästä hieman negatiivinen maanantain tapahtumista johtuen. Jotkut puivat edelleen tehtyjä päätöksiä sijaisuuksien jatkamisesta. Osa oli pettynyt tehtyihin päätöksiin ja osa oli hämmästynyt. Iltapäivällä suoritettiin kyselyyn vastaamisesta luvattu arvonta, josta koko tiimi oli innoissaan. Moni odotti toiveikkaana kuulevan oman nimensä. Palkinnoksi arvottiin Finnkinon leffalippuja. Tämä tapahtuma piristi huomattavasti tiimin jäsenien mieltä, kun harmaan arjen keskellä oli jotakin mukavaa, mitä odottaa.  |

## TYÖTYTYVÄISYYSKYSELYN TULOKSET SULJETUISTA KYSYMYKSISTÄ

| <b>1. Kuinka tyytyväinen olet Talpaan työnantajasi?</b>  | <b>YHT.</b> | <b>VASTAAJAT</b> |
|--|-------------|------------------|
| Erittäin tyytyväinen   | 1           | 7 %              |
| Melko tyytyväinen  | 7           | 47 %             |
| En tyytyväinen, enkä tyytymätön  | 2           | 13 %             |
| Melko tyytymätön   | 4           | 27 %             |
| Erittäin tyytymätön  | 0           | 0 %              |
| Jätetty vastaamatta  | 1           | 7 %              |
|  | <b>15</b>   | <b>100 %</b>     |
| <b>2. Kuinka hyvin Talpa työnantajasi pitää huolta siitä, että olet työssäsi tyytyväinen?</b>                    |             |                  |
| Erittäin hyvin   | 1           | 7 %              |
| Melko hyvin  | 3           | 20 %             |
| Ei hyvin, mutta ei huonostikaan  | 5           | 33 %             |
| Melko huonosti   | 5           | 33 %             |
| Erittäin huonosti  | 1           | 7 %              |
|  | <b>15</b>   | <b>100 %</b>     |
| <b>3. Onko Talpa työnantajasi mielestäsi tarpeeksi joustava?</b>   |             |                  |
| Kyllä  | 12          | 80 %             |
| Ei   | 3           | 20 %             |
|  | <b>15</b>   | <b>100 %</b>     |
| <b>4. Mitä osaamisaluetta haluaisit Talpalla kehittää?</b>   |             |                  |
| Ryhmätyötaitoja  | 1           | 6 %              |
| Vuorovaikutustaitoja   | 4           | 25 %             |
| Matemaattisia taitoja  | 1           | 6 %              |
| Asiakaspalvelutaitoja  | 0           | 0 %              |
| Tietoteknisiä taitoja  | 8           | 50 %             |
| Jotain muuta, mitä?  | 0           | 0 %              |
| Jätetty vastaamatta  | 2           | 13 %             |
|  | <b>16</b>   | <b>100 %</b>     |
| <b>5. Valitse seuraavista vaihtoehtoista itsellesi kolme tärkeintä etuutta, joita haluaisit työnantajaltasi.</b> |             |                  |
|  | <b>YHT.</b> | <b>VASTAAJAT</b> |
| Lounasetu  | 7           | 17 %             |
| Kuntosali  | 3           | 7 %              |
| Ryhmäliikuntatunnit  | 1           | 2 %              |
| Liikunta- ja kulttuurisetelit  | 7           | 17 %             |
| Henkilöstökorttialennukset   | 0           | 0 %              |
| Työmatkasetelit  | 8           | 19 %             |
| Työterveyshuolto   | 8           | 19 %             |
| Henkilöstökassa  | 5           | 12 %             |



|                     |    |       |
|---------------------|----|-------|
| Puhelinetu          | 0  | 0 %   |
| Asuntoetu           | 2  | 5 %   |
| Joku muu, mikä?     | 0  | 0 %   |
| Jätetty vastaamatta | 1  | 2 %   |
|                     | 42 | 100 % |

**6. Kuinka usein olet stressaantunut työsi takia?**

|                                    | YHT. | VASTAAJAT |
|------------------------------------|------|-----------|
| Harvemmin kuin kerran vuodessa     | 0    | 0 %       |
| Yhden tai muutaman kerran vuodessa | 4    | 27 %      |
| Kerran kuukaudessa                 | 4    | 27 %      |
| Kerran viikossa                    | 4    | 27 %      |
| Päivittäin                         | 3    | 20 %      |
|                                    | 15   | 100 %     |

**7. Millaisiin asioihin haluaisit työpaikallasi päästä mukaan vaikuttamaan?**

**Voit valita useamman vaihtoehdon.**

|   | YHT. | VASTAAJAT |
|---|------|-----------|
| Toimintatapoihin, jotka koskevat omaa työtäni | 11   | 32 %      |
| Muutoksiin, joita talossa tehdään             | 5    | 15 %      |
| Tiimiäni koskeviin asioihin                   | 9    | 26 %      |
| Työolosuhteisiin                              | 9    | 26 %      |
| Johonkin muuhun, mihin?                       | 0    | 0 %       |
|   | 34   | 100 %     |

Liite 6. Ota kantaa -väittämiä tulokset.

| TULOKSET OTA KANTAA-VÄITTÄMIIN KESKIARVOLLA 5 |                     |                         |               |                       |                   |           |
|---|---------------------|-------------------------|---------------|-----------------------|-------------------|-----------|
|   | 5                   | 4                       | 3             | 2                     | 1                 | Keskiarvo |
|   | Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | En osaa sanoa | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä |           |
|   | %                   | %                       | %             | %                     | %                 |           |
| Työssäni on tarpeeksi vastuuta                | 60                  | 40                      | -             | -                     | -                 | 4,6       |
| Saan työkavereiltani apua                     | 53                  | 47                      | -             | -                     | -                 | 4,5       |

| TULOKSET OTA KANTAA-VÄITTÄMIIN KESKIARVOLLA 4        |                     |                         |               |                       |                   |           |
|--|---------------------|-------------------------|---------------|-----------------------|-------------------|-----------|
|  | 5                   | 4                       | 3             | 2                     | 1                 | Keskiarvo |
|  | Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | En osaa sanoa | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä |           |
|  | %                   | %                       | %             | %                     | %                 |           |
| Luotan työkavereihini                                | 27                  | 53                      | 20            | -                     | -                 | 4,1       |
| Tiimissäni esiintyy kateutta                         | 27                  | 13                      | 53            | 7                     | -                 | 3,6       |
| Minut otetaan mukaan porukkaan                       | 33                  | 47                      | 13            | 7                     | -                 | 4,1       |
| Koen, että työtehtäväni ovat riittävän haasteellisia | 47                  | 47                      | -             | 7                     | -                 | 4,3       |
| Esimieheni kuuntelee minua tarpeeksi                 | 13                  | 67                      | 13            | -                     | 7                 | 3,8       |

| TULOKSET OTA KANTAA-VÄITTÄMIIN KESKIARVOLLA 3               |                     |                         |               |                       |                   |           |
|---|---------------------|-------------------------|---------------|-----------------------|-------------------|-----------|
|   | 5                   | 4                       | 3             | 2                     | 1                 | Keskiarvo |
|   | Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | En osaa sanoa | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä |           |
|   | %                   | %                       | %             | %                     | %                 |           |
| Työpaikalla on hyvät etenemismahdollisuudet                 | -                   | 20                      | 53            | 27                    | -                 | 2,9       |
| Työkaverini kannustavat minua työpaikallani                 | 13                  | 33                      | 27            | 27                    | -                 | 3,3       |
| Minusta juoruillaan työpaikallani                           | -                   | 27                      | 73            | -                     | -                 | 3,3       |
| Olen nähnyt, että jotain työkaveriani kiusataan tiimissämme | -                   | 40                      | 20            | 13                    | 27                | 2,7       |
| Työt eivät kuormita minua liikaa                            | 7                   | 27                      | 13            | 33                    | 20                | 2,7       |
| Sisäinen viestintä toimii yrityksessämme                    | -                   | 13                      | 27            | 53                    | 7                 | 2,5       |
| Saan esimieheltäni usein palautetta työstäni                | -                   | 20                      | 27            | 40                    | 7                 | 2,6       |
| Työvälineeni ovat toimivia                                  | 13                  | 27                      | 13            | 40                    | 7                 | 3,0       |
| Työergonomiani on hyvä                                      | 20                  | 40                      | 7             | 20                    | 13                | 3,3       |
| Olen ylpeä työpaikastani                                    | 7                   | 20                      | 27            | 33                    | 13                | 2,7       |

| TULOKSET OTA KANTAA-VÄITTÄMIIN KESKIARVOLLA 2 |                     |                         |               |                       |                   |           |
|---|---------------------|-------------------------|---------------|-----------------------|-------------------|-----------|
|   | 5                   | 4                       | 3             | 2                     | 1                 | Keskiarvo |
|   | Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | En osaa sanoa | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä |           |
|   | %                   | %                       | %             | %                     | %                 |           |
| Koen, että minua kiusataan tiimissäni         | -                   | 7                       | 7             | 27                    | 60                | 1,6       |
| Työpaikallani on hyvä sisäilma                | -                   | 13                      | -             | 40                    | 47                | 1,8       |

