



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Henkilöstön työtyytyväisyyden vaikutukset toiminnan tulokseen kuudessa eri puu- ja metalliteollisuuden alan pk-yrityksessä

Nissinen, Nelly

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Henkilöstön työtyytyväisyyden vaikutukset toiminnan tulokseen kuudessa eri puu- ja metalliteollisuuden alan pk-yrityksessä

Nelly Nissinen
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2017

Nelly Nissinen

Henkilöstön työtyytyväisyyden vaikutukset toiminnan tulokseen kuudessa eri puu- ja metalliteollisuuden alan pk-yrityksessä

Vuosi 2017 Sivumäärä 127

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää pienten ja keskisuurien yritysten henkilöstön työtyytyväisyyden taso sekä tekijät, jotka henkilöstö listaa tärkeimmiksi tekijöiksi oman työtyytyväisyytensä kannalta sekä kehityksenkohteet yrityksessä, jotta henkilöstön työtyytyväisyys olisi parempi. Toinen opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää tutkimustulosten pohjalta työtyytyväisyyden tulosten yhteydet tutkimusyritysten toiminnan tulokseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää yhteydet henkilöstön työtyytyväisyyden ja yrityksen toiminnan tuloksen väliltä sekä löytää merkittävimmät työtyytyväisyyden tekijät. Tutkimuksen kohteena olivat pk-yritykset puu- ja metalliteollisuuden toimialalta. Tutkimukseen osallistui yhteensä kuuden eri pk-yrityksen henkilöstö. Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli saada lisättyä etenkin pk-yritysten tietoisuutta työtyytyväisyyden merkityksestä. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Industria Oy.

Opinnäytetyön tärkein teoreettinen viitekehys perustuu Frederick Herzbergin kahden faktorin teoriaan. Työn teoriaperustassa tarkastellaan työtyytyväisyyden, motivaation, työhyvinvoinnin ja työntekijän osallistamisen käsitteet. Tutkimuskysely luotiin Herzbergin työtyytyväisyyden teorian pohjalta. Teoriaperusta käsittelee myös toiminnan tulokseen vaikuttavia tekijöitä, joista tämän työn mukaan työtyytyväisyyden käsitteellä on merkitystä toiminnan tulokseen.

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisen tutkimuksen menetelmin Survey Monkey-työkalun avulla. Tutkimuskyselyyn vastasi yhteensä 131 henkilöä. Tutkimuksen vastaajaprosentti on yhteensä 80,4 %. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää vastaajien taustatekijät, työtyytyväisyyden taso väittämien avulla sekä merkittävimmät tekijät suhteessa työntekijän omaan työtyytyväisyyteen. Tarkoituksena oli myös selvittää tekijät, jotka henkilöstö muuttaisi työnantajayrityksessä, jotta oma työtyytyväisyys olisi parempi. Työtyytyväisyyden tuloksia verrattiin Industria Oy:n tuottamiin Key Figures-suorituskykyraportteihin yritysten toiminnan tuloksesta, joissa keskityttiin työn tuottavuuden arvoon sekä liikevoittoprosentin tulokseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa vastaus tutkimusongelmaan, joka oli työtyytyväisyyden tason sekä toiminnan tuloksen välisen yhteyden löytäminen.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työtyytyväisyyden ja toiminnan tuloksen välillä on yhteys. Tutkimukseen osallistuvista yrityksistä, sillä yrityksellä, jonka henkilöstö on tutkimustulosten mukaan tyytymättömin, on myös yrityksen työn tuottavuuden arvo sekä liikevoittoprosentin tulos huonoin yritysten kesken arvioituna. Työntekijät kokivat merkittävimmiksi tekijöiksi suhteessa omaan työtyytyväisyyteensä palkkauksen, työilmapiirin, työkaverit, työaikojen joustavuuden ja työn monipuolisuuden, työntekijän arvostuksen, töiden varmuuden, työn haasteellisuuden, itsenäisen työn, oikeanlaisten työvälineiden ja mielekkäiden työtehtävien merkityksen. Kehityksenkohteiksi työntekijät nostivat esille työn tekemiseen liittyvät tekijät ja etenkin työn aikatauluttamisen. Lisäksi johtaminen, tiedonkulku, palkkaus, työympäristöön liittyvät tekijät sekä arvostuksen merkitys ilmenivät tutkimustuloksista kehittämisen kohteiksi. Tutkimustulosten mukaan työtyytyväisyyttä selittävät eniten hyvä motivaation taso, tietoisuus yrityksen arvoista, tavoitteista ja visiosta, työntekijän arvostus sekä usko siihen, että työsuhte säilyy. Tutkimus osoitti, että työn toimivuuden järjestämisellä on merkitystä toiminnan tulokseen. Johtopäätöksenä voidaan esittää, että henkilöstön työtyytyväisyyteen yritysten kannattaa investoida.

Asiasanat: työtyytyväisyys, henkilöstö, toiminnan tulos, työhyvinvointi, motivaatio.

Nelly Nissinen

Impacts of personnel`s job satisfaction to the result of operation in six different small and medium-sized wood and metal enterprises

Year	2017	Pages	127
------	------	-------	-----

The purpose of this thesis was to find out the level of employees` job satisfaction and the factors, which they list the most important for their own job satisfaction and development targets of the firm so their job satisfaction would be better. Another purpose of this thesis was to find out the connections between the job satisfaction and the result of the operation based on the results of the research. The main goal of this thesis was to find out the connections between the employees` job satisfaction and the results of the operation and the major factors of the job satisfaction. The targets of the research were small and medium-sized enterprises from wood and metal industries. Six separate SMEs personnel participated to the study. Another goal of the work was to increase especially the SMEs knowledge of the importance of job satisfaction. The commissioner of the thesis is Industria Oy.

The theoretical framework of the thesis is based on Frederick Herzberg`s theory of two factors. Job satisfaction, motivation, work wellbeing and employee involvement are examined in the theoretical foundation. The theory also considers the factors which affects to the result of the operation. In this work the concept of job satisfaction is relevant to the result of the operation.

The study was conducted as quantitative study using Survey Monkey tool. Altogether 131 persons answered to the study. The response rate was 80.4 %. The goal of the study was to find out the underlying factors, level of the job satisfaction, the most important factors of their own job satisfaction and the factors which they would change to improve their job satisfaction. The results of the study were compared to the Key Figure reports which Industria Oy produces. They were aimed on the value of the productivity of labour and the operating margin in the reports. The aim of the research was to produce the answer for the research problem which was to find the connection between job satisfaction and operation margin.

The results of the research showed that there is a connection between job satisfaction and the result of the operation. The company whose employees were most dissatisfied also had the worst value of the productivity of labour and margin of the profit among to the companies of the study. The factors that employees experienced as the most significant were salary, work atmosphere, colleagues, flexibility of the working hours, versatility and continuity of the work, level of the challenges, autonomy, right tools and meaningfulness of the work. The targets of the development that employees brought up were factors which are related to the work and scheduling of the work. Also management, flow of information, hiring, factors which include the work environment and importance of employees appreciation were emerged from the results. Based on the study, the things that explain the job satisfaction the most, are good level of motivation, knowledge of company`s values, goals and vision, appreciation of the employee and the faith in the fact that the employment is secure. Organization of work performance is especially connected to the result of operation. As a conclusion, companies should invest to the employees` job satisfaction.

Keywords: job satisfaction, personnel, result of operations, work wellbeing, motivation.

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Yleistä.....	7
1.2	Tarkoitus ja tavoite.....	8
1.3	Aiheen rajaus ja työn rakenne.....	8
1.4	Opinnäytetyön toimeksiantaja.....	11
1.5	Tutkimukseen osallistuvat yritykset.....	12
1.6	Keskeiset käsitteet.....	12
2	Toiminnan tulos.....	13
2.1	Tuloksellisuus, tehokkuus ja tuottavuus.....	13
2.2	Työelämä muutoksessa.....	15
3	Työtyytyväisyys.....	16
3.1	Työtyytyväisyys toiminnan tuloksen edistäjänä.....	16
3.2	Työhyvinvointi.....	20
3.3	Työtyytyväisyyden teoriat.....	22
4	Frederick Herzbergin kahden faktorin teoria.....	25
4.1	Motivaatiotekijät.....	27
4.1.1	Motivaatio ja palkitseminen.....	27
4.1.2	Työ itsessään.....	30
4.1.3	Arvostus tehdystä työstä.....	31
4.1.4	Kehittymis- ja saavuttamismahdollisuudet.....	32
4.2	Hygieniaitekijät.....	34
4.2.1	Työtyytyväisyyttä tukeva johtaminen.....	34
4.2.2	Työtyytyväisyyttä tukeva esimiestyö.....	35
4.2.3	Työympäristö ja turvallisuus.....	37
4.2.4	Työilmapiiri.....	38
4.2.5	Palkkaus.....	39
5	Kvantitatiivinen tutkimus.....	40
5.1	Tutkimusmenetelmän määrittely.....	40
5.2	Perusjoukko, otantamenetelmä ja otos.....	41
5.3	Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät.....	42
5.4	Tutkimuksen toteutus.....	43
6	Tutkimustulokset.....	44
6.1	Yritysten henkilöstön työtyytyväisyyden taso.....	45
6.1.1	Yritys 1.....	46
6.1.2	Yritys 2.....	48
6.1.3	Yritys 3.....	49
6.1.4	Yritys 4.....	50

6.1.5	Yritys 5	51
6.1.6	Yritys 6	52
6.2	Työtyytyväisyydelle merkittävimmät tekijät	53
6.3	Kehityksenkohteet työnantajayrityksessä	55
6.4	Työtyytyväisyys ja toiminnan tulos	56
7	Tulosten analysointi ja tutkimuksen kokonaisluotettavuus.....	60
7.1	Tilastollinen analyysi	60
7.2	Tutkimuksen kokonaisluotettavuus	68
8	Yhteenveto ja pohdinta	71
8.1	Tutkimuksen tulosten merkitys.....	71
8.2	Työtyytyväisyyden rakentaminen toiminnan tuloksen edistäjäksi.....	74
8.3	Yhteenveto ja jatkotutkimusehdotelma	77
	Lähteet	78
	Kuviot.....	84
	Taulukot	85
	Liitteet.....	86

1 Johdanto

Tutkimuksellisen opinnäytetyöni aiheena on selvittää puu- ja metalliteollisuudenalalla toimivien pk-yritysten henkilöstön työtyytyväisyyden taso sekä henkilöstön eniten arvostamat työtyytyväisyyden tekijät. Työtyytyväisyyden tuloksia peilataan toiminnan tulokseen vaikuttaviin arvoihin, jotka ovat jalostusarvo sekä liikevoittoprosentti. Tavoitteena on löytää yhteydet toiminnan tuloksen ja henkilöstön työtyytyväisyyden väliltä. Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Industria Oy.

Tutkimuskohteeksi valikoituivat pk-yritykset eli pienet ja keskisuuret yritykset, joissa pienissä yrityksissä henkilöstön koko on alle 50 työntekijää ja keskisuurissa yli 50 työntekijää, mutta kuitenkin vähemmän kuin 250 työntekijää. Pk-yrityksen vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa. (Tilastokeskus 2017.) Tulevaisuus on pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Suomessa yritysten 379 miljardin euron liikevaihdosta yli puolet (58 %) syntyy pk-yrityksissä (Yrittajat 2017). Pk-yrityksiä on Suomessa useita kymmeniä tuhansia. Eniten on pk-yrityksiä, joiden henkilöstön koko on 0-4 henkilöä. Teollisuuden alan yrityksiä Suomessa on 20 768. (Tilastokeskus 2016.) On tärkeää keskittyä juuri pk-yritysten työtyytyväisyyden kehittämiseen. Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan Suomen talouden kasvu kohdistuu juuri pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, jonne uudet työpaikat syntyvät useammin (Ek 2017).

1.1 Yleistä

Tämän opinnäytetyön aiheen tekee ajankohtaiseksi työelämässä näkyvät muutokset. Kova kilpailu yritysten kesken sekä yrityksen sisällä. Tulos -ja tavoitepaineet ja kulujen leikkaaminen vähentämällä henkilöstöä luovat kaikki suuria paineita henkilöstölle. Kuinka henkilöstölle käy tulosten tavoittelun rinnalla. Huolehditanko henkilöstöstä vai mennäänkö yrityksessä vain tulos edellä ja jääkö henkilöstön työssä jaksaminen ja tyytyväisyys taka-alalle.

Johdon on joskus vaikea havaita työtyytyväisyyden sekä yrityksen toiminnan tuloksen välillä olevaa yhteyttä. Myös mekanismista yrityksen tuottavuuden kehittymisen takana ollaan usein kahta mieltä. Yhden näkemyksen mukaan tuottavuus lisääntyy kustannussäästöjä lisäämällä eli säästöjähdin kohdistumalla sairauspoissaoloihin ja työkyvyttömyyseläkkeiden vähentämiseen. Toisen näkemyksen mukaan taas tuottavuutta lisäämällä eli panostamalla käyttökatteseen voidaan kasvattaa yrityksen tuottavuutta.

Aura ja Ahonen (2016, 58) uskovat vahvasti, että toiminnan tulos paranee henkilöstötuottavuuden kasvun kautta. Henkilöstöön investoimista kannattaa myös maailmanpankki, jonka

mukaan taloudellista kasvua kuvaa neljä kertaa tehokkaammin sosiaalinen ja inhimillinen pääoma kuin fyysiset investoinnit. (Manka 2010, 75.)

1.2 Tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoitukset voidaan jakaa kahteen isompaan kokonaisuuteen. Tarkoituksena on selvittää määrällisen tutkimuksen menetelmin pk-yritysten henkilöstön työtyytyväisyyden taso sekä tekijät, jotka henkilöstö listaa tärkeimmiksi tekijöiksi oman työtyytyväisyytensä kannalta sekä kehityksenkohteet, jotta oma työtyytyväisyys olisi parempi. Toinen tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää opinnäytetyön tutkimustulosten pohjalta työtyytyväisyyden tulosten yhteydet tutkimusyristysten toiminnan tulokseen. Tämän analysoimisen mahdollistavat Industria Oy:n tuottamat Key Figures-suorituskykyraportit, jotka laaditaan täysin julkisiin Suomen Asiakastieto Oy:n taloustietoihin perustuen. Nämä tunnusluvut mittaavat työn ja pääoman tuottavuutta sekä yhdistävät tuottavuuden liiketoiminnan kannattavuudesta kertoviin tunnuslukuihin. Analysointivaiheessa työtyytyväisyyden tuloksia peilataan ainoastaan työn tuottavuuden arvoon eli jalostusarvo/palkkakustannukset sekä liikevoittoprosentin tulokseen.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeä tekijä on, että nämä yritykset toimivat samalla toimialalla, jotta tuloksia voidaan verrata keskenään. Oleellista on myös, että tuloksia pystyvät hyödyntämään niin samalla toimialalla toimivat yritykset kuin muutkin pk-yritykset. Päädyimme opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa siihen ajatukseen, että pk-yritysten omistajat ja johtajat haluavat tietää, mitkä ovat ne tekijät, jotka henkilöstö listaa merkittävimmiksi tekijöiksi oman työtyytyväisyytensä kannalta sekä henkilöstön nimeämät kehityksenkohteet työnantajayrityksessä, jotta henkilöstön työtyytyväisyys olisi parempi. Tutkimuksen tuottaman tiedon pohjalta, johto pystyy kehittämään toiminnan järjestämistä entisestään sekä panostamaan etenkin niihin tekijöihin, joita henkilöstö nostaa esille tutkimuksessa.

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää yhteyksiä työtyytyväisyyden ja yrityksen toiminnan tuloksen väliltä sekä lisätä pk-yritysten tietoisuutta työtyytyväisyyden merkityksestä sekä selvittää, millä tekijöillä on vaikutuksia henkilöstön työtyytyväisyyden kautta myös toiminnan tulokseen.

1.3 Aiheen rajaus ja työn rakenne

Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa kävimme toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilön kanssa monta keskustelua siitä, kuinka aihe tulisi rajata ja mitä oikeastaan kannattaa tutkia, jotta löydämme vastauksia kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin ja toiminnan tuloksen mahdollisista

yhteyksistä. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja sen tutkimisesta, niin johdon kuin henkilöstön tasolla, päätimme rajata tutkimuksen koskemaan pelkästään henkilöstöä. Teimme rajauksen myös kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin koskemaan henkilöstön kokemaa työtyytyväisyyttä.

Kun tutkitaan yrityksen johdolta, kuinka henkilöstön työtyytyväisyydestä pidetään huolta yrityksessä, saattavat nämä tulokset antaa ristiriitaisia tuloksia suhteessa henkilöstöltä saatuihin tuloksiin. Siksi päädyimme, että tässä tutkimuksessa keskitymme vain henkilöstön tutkimiseen. Näiden tulosten pohjalta yritys ja johto pääsevät tekemään tärkeitä päätelmiä siitä, mitä tulisi kehittää operatiivisissa toimissa, jotta henkilöstön työtyytyväisyyttä voisi kehittää entisestään. Rajasimme myös tutkimuksen kohteeksi pk-yritykset, koska juuri pienissä ja keskisuurissa yrityksissä työhyvinvoinnista ei välttämättä vastaa strategiassa määritelty henkilö eikä työhyvinvoinnin toteutumisesta operatiivisten toimien tasolla tarkkailla säännellysti. Kun taas suurissa organisaatioissa nämä tekijät ja niiden toteutumisen seuranta ovat määritelty tarkasti yrityksen toimintastrategiassa.

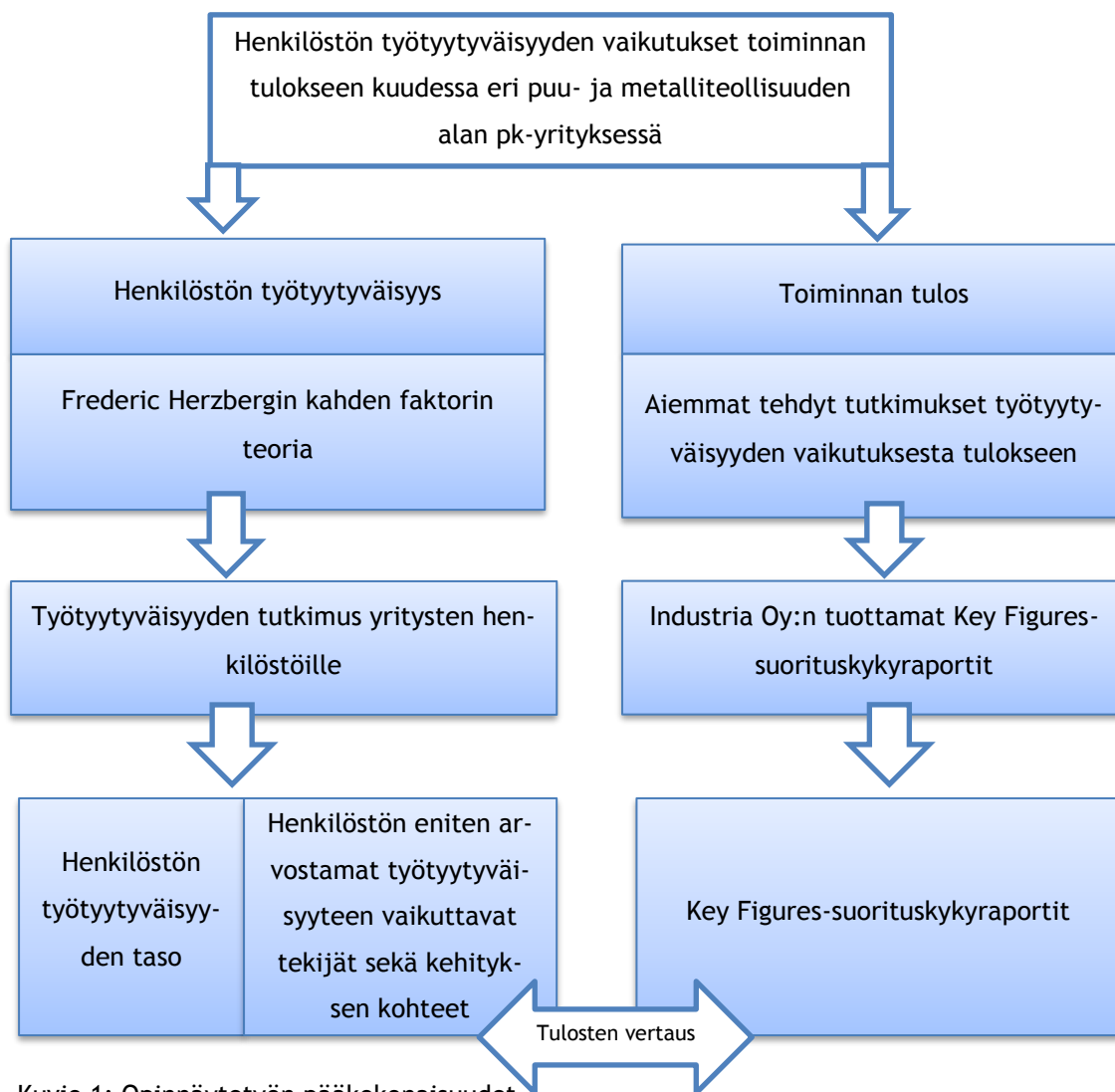
Päädyimme toimeksiantajan kanssa siihen, että Key Figures-suorituskykyraportista arvioidaan yritysten kesken vain kahta arvoa sekä sen muutoksia suhteessa työtyytyväisyyden tutkimuksen tuloksiin. Jalostusarvon tulos on vahvasti sidoksissa yrityksen toimintatapaan. Toiminnan tulokseen vaikuttavat niin monet eri tekijät, joten suoria johtopäätöksiä ainoastaan yhden työtyytyväisyyden tutkimuksen perusteella on vaikeaa tehdä.

Tieteellisessä tiedonhankinnassa on pyrkimyksenä aina käsitteellistää tutkittava ilmiö. Määrällisen tutkimuksen lähtökohtana on, että tutkimus rakentuu käsitteellisten ratkaisujen ja merkitystulkintojen varaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 142.) Tutkimuksen vaatimuksiin sisältyy, että teoreettinen viitekehys on hyödynnetty tutkimuksessa jotenkin (Vilkkä 2005, 21). Teoriaviitekehyksessä on avattava käsitteet niin, että niitä voidaan tutkimuksessa mitata (Vilkkä 2007, 37).

Tietoperusta rakentuu kahdesta isosta kokonaisuudesta, jotka ovat kuvattu kuviossa 1. Toiminnan tulokseen vaikuttavat tekijät ja työtyytyväisyys ovat opinnäytetyön pääkäsitteet. Toiminnan tulokseen vaikuttavat tekijät olen avannut työtyytyväisyyden ja kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Millaisia taloudellisia hyötyjä yritykselle syntyy, kun henkilöstön hyvinvoinnista ja tyytyväisyydestä pidetään huolta. Toiminnan tuloksen ja kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin teoriaosuuden tarkoituksena on selvittää, millaisia vaikutuksia työhyvinvoinnin järjestämisellä on yrityksen talouteen. Työhyvinvoinnin käsite on teoriakokonaisuudessa siitä syystä, että työtyytyväisyyden kokemisen taustalla on johdon ymmärrys, eri tekijöiden vaikutuksesta henkilöstön työtyytyväisyyteen. Henkilöstön kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin järjestämisestä vastaa johto. Työterveyshuollon ja työturvallisuuden käytänteiden varmistaminen työntekijöiden työarjessa on suuressa roolissa. Myös työergonomian varmistaminen on

oleellinen osa työhyvinvointia. Tämä opinnäytetyö ei kuitenkaan keskity näihin tekijöihin, vaan käsittelee työtyytyväisyyttä henkilöstön näkökulmasta, osana työhyvinvoinnin kokonaisuutta, jossa johdon kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin hahmottaminen on yksi osa henkilöstön hyvän työtyytyväisyyden tason toteutumisessa.

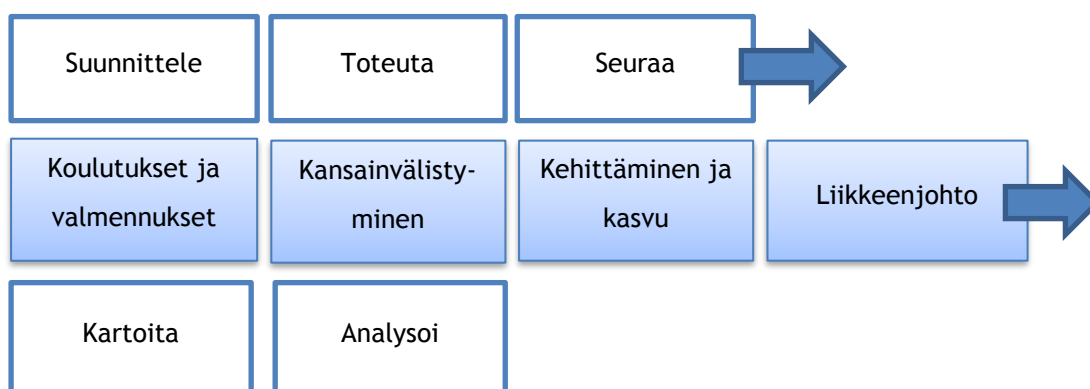
Opinnäytetyön tärkein teoreettinen viitekehys muodostuu Frederick Herzbergin kahden faktorin teoriasta. Teorian mukaan työtyytyväisyyttä selittävät motivaatio- ja hygieniatekijät. Herzbergin työtyytyväisyysteorian mukaan kehittymis- eli motivaatiotekijät, jotka ovat luontaisia työlle ovat saavuttaminen, tunnustus tehdystä työstä, työ itsessään, vastuu sekä kehittyminen työssä. Nämä motivaatiotekijät tukevat työntekijän työtyytyväisyyttä. Hygieniatekijät, jotka ovat työn teolle ulkoisia tekijöitä, ovat yhtiön politiikka ja hallinto, esimiestyön laatu, työyhteisön suhteet eli työilmapiiri, työolot, palkka, asema ja turvallisuus. Hygieniatekijöillä on teorian mukaan suurempi vaikutus työntekijöiden työtytymättömyyteen.



Kuvio 1: Opinnäytetyön pääkokonaisuudet

1.4 Opinnäytetyön toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Industria Oy, jonka päätoimiala on liikkeenjohdon konsultointi (Asiakastieto 2017). Yritys on toiminut vuodesta 1997 lähtien asiakkaiden liiketoimintojen kehittämisessä kolmelta paikkakunnalta käsin, Tampereelta, Helsingistä ja Turusta. Industrian toimintaa kuvataan nettisivuilla seuraavasti; ”*Industria on käytännönläheinen ja kokenut liikkeenjohdon asiantuntija*”. Industria tuottaa yksityiskohtaisesti räätälöityjä palveluita suomalaisille pk- yrityksille. Kokemusta Industria Oy:llä on yli 1000 yrityksen kumppanina toimimisesta. Industrian tehtävä on tuottaa asiakkaille aina laajempia näkökulmia ja kokemuksia, osaavan sekä motivoituneen henkilöstön avulla. Asiakkaat ovat Industrialle erittäin tärkeitä ja Industrian tavoite on tuottaa asiakasyritykselle merkittävää lisäarvoa, korkealaatuisia palvelua ja auttaa asiakasta menestymään. (Industria 2015.) Kuviossa 2 on kuvattu Industrian asiakkailleen tarjoamat asiantuntijapalvelut ja ydinosaamisalueet.



Kuvio 2: Industria Oy:n yritystoiminta (mukaillen Industria 2017)

Industria tarjoaa yritysasiakkailleen intoa, ideoita ja resursseja yrityksen toiminnan kehittämiseen. Liikkeenjohdon saralla yrityksen tarjoamat palvelut kohdistuvat mm. seuraaviin osa-alueisiin:

- Strategia ja liiketoimintasuunnitelmat
- Teknologiastrategia
- Henkilöstöjohtaminen ja rekrytoinnit
- Hallitustyöskentely ja johdon sparraus
- Talous ja verotus
- Rahoitus

(Industria 2015).

Industrian henkilöstöön kuuluu tällä hetkellä 8 henkilöä (Industria 2015). Liikevaihtoluokka on listattu 0,2-0,4 milj. euron välille (Finder 2017). Industria toiminnassa on mukana aktiivisesti

eri yhteistyökumppanit. Industrian verkostossa on mm. juridiikan, tuotekehityksen, taloushallinnon ja verotuksen huippuosaajia, jotka ovat tarvittaessa projekteissa mukana. Industrian yhteistyökumppaneiden verkosto on kansainvälinen ja yhteistyöyrityksiä löytyy Norjassa, Venäjällä kuin Aasiassa ja Latinalaisessa Amerikassa. (Industria 2015.)

Toimeksiantajayrityksen toiminta ja vahva osaaminen tukevat opinnäytetyön tekemistä, koska Industrialla on vahva kokemus yritysasiakkaiden toiminnan kehittämisessä ja kasvussa, jossa paneudutaan tuottavuuden tehostamiseen.

1.5 Tutkimukseen osallistuvat yritykset

Tavoitteena oli löytää tutkimukseen osallistuvat yritykset samalta toimialalta, jotta työtyytyväisyyden keskeisten tekijöiden selvitys kohdentuisi tiettyyn toimialaan ja yritysten vastauksia pystyisi vertaamaan keskenään. Lähdimme etsimään tutkimukseen mukaan vähintään kuutta pk-yritystä. Tavoitteena oli saada kerättyä vähintään 100 vastausta.

Toimialaksi valikoitui puu- ja metalliteollisuuden valmistavat yritykset, jotka toimivat pääosin alihankintavalmistajina. Tutkimukseen osallistui yhteensä 6 pk-yritystä. Tutkimukseen osallistuvat yritykset halusivat pysyä nimettöminä, joten tästä syystä yritykset on nimetty numeroasteikon 1-6 mukaan. Kuviossa 3 on esitetty tutkimukseen osallistuvien yritysten henkilöstöiden kokonaismäärä. Tutkimuskysely lähetettiin yhteensä 163 henkilölle.

Yritykset	Henkilöstön kokonaismäärä		
Yritys 1	22		
Yritys 2	47		
Yritys 3	22		
Yritys 4	17		
Yritys 5	23		
Yritys 6	32	yht. 163	

Kuvio 3: Tutkimukseen osallistuvien yritysten henkilöstön määrät

1.6 Keskeiset käsitteet

Tämän työn keskeisiä käsitteitä ovat työhyvinvointi ja työtyytyväisyys. Työtyytyväisyys merkitsee yksilön subjektiivista kokemusta työssä olostsa, mikä useimmiten tulkitaan asenteeksi työtä kohtaan. Työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on lukuisia eikä käsitteiden määrittelystä olla usein yksimielisiä. Yleisesti työhyvinvointia pidetään laajempänä käsitteenä, joka sisältää myös työtyytyväisyyden näkökulman. Työtyytyväisyyden kokemisen

taustalla ovat monet eri tekijät. Tässä työssä käsitellään ainakin seuraavia keskeisiä käsitteitä, jotka ovat merkittäviä työntekijän työtyytyväisyyden kokemisessa.

Työtyytyväisyys on positiivinen tunne työstä, joka syntyy työhön liittyvien ominaisuuksien arvioinnista (Robbins & Judge 2016, 62).

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi (Sosiaali -ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2017). Hyvinvointiin vaikuttavat ihmisen persoonallisuustekijät, tarpeet ja niiden tyydyttäminen sekä henkilökohtaiset arvot (Rauramo 2012, 10).

Työntekijöiden osallistamisessa käytetään työntekijöiden panosta, jonka avulla lisätään heidän sitoutumistaan ja organisaation menestystä (Robbins & Judge 2016, 155).

Organisaatiositoutuminen tarkoittaa työntekijän sitoutuneisuutta organisaation toimintaa sekä tavoitteita kohtaan (Robbins & Judge 2016, 60).

Motivaatio on prosessi, joka koostuu yksilön intensiivisyydestä, suunnasta sekä sinnikkyyydestä pyrkiä kohti asetettuja tavoitteita, kuten organisaation työlle asettamat tavoitteet (Robbins & Judge 2016, 128).

2 Toiminnan tulos

Toiminnan tuloksen syntymiseen vaikuttavat tuotot ja kustannukset. Tuotot tulevat tuotteiden ja palveluiden myymisestä. Kustannukset aiheutuvat tuotannontekijöiden käytöstä, joita ovat hankitut materiaalit, tarvikkeet, henkilöstö sekä pääoma. Tuotannontekijöitä taas tarvitaan tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen sekä myynnin, hallinnon ja hankintojen toteuttamiseen. Toiminta on kannattavaa, kun tuotteiden ja palveluiden myynnistä saadut tuotot ylittävät kustannukset, joka on kaiken yritystoiminnan tavoite. (Sakki 2014, 23.)

Kysymykseen, milloin toiminnan tulos on hyvä ja milloin huono, ei voi vastata oikeastaan muu kuin omistaja itse, koska tuloksen arvioimiseen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten liiketoiminnan riskit ja oletus tuloksen kehityksestä tulevaisuudessa (Sakki 2014, 24).

2.1 Tuloksellisuus, tehokkuus ja tuottavuus

Juhani Tarkkosen mukaan tuloksellisuutta käytetään toiminnan onnistuneisuutta kuvaavana yleiskäsitteenä. Tuloksellisuutta voidaan mitata sekä käsitteellistää erilaisten näkökulmien

kautta, kuten tuottavuuden, taloudellisuuden, vaikuttavuuden, tehokkuuden tai laadun käsitteiden avulla. Pitkällä tähtäimellä ainoastaan tyytyväinen sekä hyvinvoiva henkilöstö kykenee toimimaan tuloksellisesti. (Tarkkonen 2012, 65-66.)

Toiminnan kannattavuutta voi tarkastella seuraavilla prosenttiluvuilla; myyntikate-%, käyttökate-%, liiketulos-%, rahoitustulos-%, nettotulos-% ja kokonaistulos-% avulla sekä pääomaan suhteutettujen tuottomittareiden avulla (Balanceconsulting 2017). Liiketulos-% kertoo tuloksesta ennen rahoituseriä ja veroja (Yritystutkimus Ry 2017, 64).

Tuottavuus tehostaa toiminnan tuloksen kehittymistä. Tuottavuus on kyky tehdä asioita tehokkaasti (Kesti 2014, 77). Tuloksellisuus on organisaation onnistumista samanaikaisesti laadun, määrän ja kustannustenkin mittarein kuvattuna. Ismo Lumijärvi nostaa esille kysymyksen, missä määrin ristiriitainen käsite tuloksellisuus on. Voiko organisaatio olla samanaikaisesti sekä tuottava että laadukas? Ismo Lumijärvi itse lähestyy aihetta niin, että pitkällä aikavälillä arvioituna tehokas ja tuottava organisaatio on väistämättä myös laadukas ja viihtyisä henkilöstön kokemana. Korkeatasoisesti tuloksellisena voidaan Lumijärven mukaan organisaatiota pitää vasta silloin, kun se on oman alansa muihin yksikköihin verrattuna tehokkaasti toimiva sekä tuottaa laadukkaita palveluita, mutta ennen kaikkea organisaatiossa huolehditaan henkilöstöstä. (Lumijärvi 2009, 38-41.)

Toiminnan tehokkuudella tarkoitetaan yrityksen suorituskykyä. Yritys toimii tehokkaammin, jos se toteuttaa tietyn toiminnon tai prosessin pienemmin kustannuksin, nopeammin tai laadukkaammin kuin kilpailijat. (Sakki 2014, 22.) Tyytyväiset työntekijät työskentelevät tehokkaammin sekä laadukkaammin (Burke & Page 2017, 9). Henkilöstötehokkuutta voidaan tarkastella toiminnan tuloksesta erilaisten tunnuslukujen avulla, jotka on esitetty kuviossa 4.

- Liikevaihto/henkilö			
- Liiketulos/henkilö			
- Nettotulos/henkilö			
- Jalostusarvo/henkilö			
- Jalostusarvo/henkilöstökulut			
- Henkilöstökulut/henkilö			

Kuvio 4: Henkilöstötehokkuuden arvot (Balanceconsulting 2017)

Jalostusarvo saadaan laskemalla yhteen tilinpäätöksen tuloslaskelmasta käyttökate ja palkkakustannukset. Käyttökate on liiketulos lisätynä vuosipoistoilla. Poistot ovat pitkäkestoisten investointien hankintamenojen osia. Jalostusarvo muodostuu sekä tehdystä työstä että pääomasta. Johtamisella ja organisaation toimilla on merkitystä jalostusarvon muodostumiseen

(Sakki 2014, 25-26). Tässä työssä keskitytään tutkimukseen osallistuvien yritysten työn tuottavuuden arvoon, joka on jalostusarvo/henkilöstökulut.

Henkilöstökulut ovat jalostusarvon suurin erä, joten jalostusarvoa on seurattava henkilöä kohden laskettuna lukuna: $\text{jalostusarvo/hlö} = \text{jalostusarvo/henkilömäärä}$ (€). Arvoa on myös hyvä verrata keskimääräiseen palkkakuluun: $\text{henkilöstökulut/hlö} = \text{henkilöstökulut/henkilömäärä}$ (€). Tunnuslukujen keskinäisiä muutoksia tulee seurata tarkkaan. Menestyvässä yrityksessä käyttökate kasvaa usein henkilöstökuluja enemmän, jolloin tunnuslukujen välinen ero suurenee. (Sakki 2014, 27.)

Tehokkuuden ja tuloksellisuuden taustalla on suorituskyky, jonka toteutumisen puitteet luovat hyvä organisointi. Prosessien suorituskyky rakentuu siitä, millä tavoin työ ja ihmiset on organisoitu ja miten ihmiset suoriutuvat tehtävätasolla heille asetetuista tavoitteista. Pienissä yrittäjävetoisissa organisaatioissa prosessien suorituskyvyn rakentuminen ei onnistu, koska työtä voidaan järjestää ”*kaikki tekevät kaikkea*” -periaatteella. Yrittäjäkin hyötyy, jos hän ymmärtää osaamiseen, motivaatioon ja työhyvinvointiin liittyviä ilmiöitä ja onnistuu kehittämään niitä yrityksessä parhaan mahdollisen suorituskyvyn edistämiseksi. (Martinsuo, Mäkinen, Suomala & Lyly-Yrjänäinen 2016, 189.)

2.2 Työelämä muutoksessa

Työelämässä tapahtuvat muutokset koskevat kaikkia organisaatioita ja luovat omat paineet niin henkilöstölle kuin johtajillekin. Nämä muutokset ovat nähtävissä kaikkialla. Organisaatioiden johtaminen on entistä haastavampaa tänä päivänä (Kauhanen 2016, 43.) Perinteiset fyysistä turvallisuutta uhkaavat tekijät ovat vähentyneet, mutta työn henkinen kuormittavuus on lisääntynyt. Jatkuva kiirekulttuuria lisäävät yritysten kasvu- ja kannattavuusvaatimukset. Samanaikaisesti työpaikan pysyvyydestä ei voi olla varma enää millään toimialalla, vaan työn-teen projektimaisuus ja väliaikaisuus ovat tämän hetken työsuhteiden yleinen luonne, mitkä lisäävät entisestään työn henkistä kuormittavuutta. (Kehusmaa 2011, 55-56.) Jatkuva kiire ja aikapaineet synnyttävät stressiä ja pitkällä tähtäimellä uupumusta (Manka 2010, 53).

Töiden liiallinen kasaantuminen vähenevälle henkilöstölle sekä jatkuva kiire ylikuormittavat työntekijöitä ja tästä aiheutuvat esimerkiksi sairauspoissaolojen kasvu. Liiallisen työmäärän lisäksi työuupumusta lisääviä tekijöitä ovat aikapaineet, rooliristiriidat, epäselvyys omasta tehtävästä sekä työhön liittyvä epävarmuus. Työhyvinvoinnin kokemista vaarantaa työntekijän jatkuva panostaminen työhönsä, mutta ristiriita siitä, ettei työntekijä koe saavansa siitä oikeudenmukaista fyysistä tai psyykkistä palkkiota. Tunnekuormittavuuteen vaikuttaa erityisesti epäoikeudenmukainen johtaminen, työyhteisön huono ilmapiiri sekä jatkuva kiire. (Jabe 2010, 52-53.) Työn siirtyminen kotiin kännykän ja sähköpostiyhteyksien myötä ovat kiihdyttäneet

työuupumusta. Työn ja vapaa-ajan erottamisesta on tullut yhä hankalampaa. (Viitala 2013, 228.)

Liian usein syytetään ulkoisia olosuhteita, kun yritys ei saavuta asetettuja tavoitteita. Kaikkien organisaatioiden toiminnan suunnittelussa ja johtamisessa tulisi jatkuvasti tarkastella, mitä organisaation ympäristössä tapahtuu ja mitä sidosryhmät organisaatiolta odottavat. Kauhasen mukaan tavoitteista jääminen johtuu useimmiten henkilöstöstä tai johtamisesta. Epäonnistuminen voi johtua myös oikeanlaisen osaamisen puutteesta. (Kauhanen 2016, 44.)

3 Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi

Työtyytyväisyys on positiivinen tunne, joka syntyy työn ominaispiirteiden arvioinnista. Työntekijä, jolla on korkea työtyytyväisyys, ajattelee positiivisesti työpaikastaan sekä työtehtävistään. (Robbins, Timothy & Judge 2017, 116.) Termi työtyytyväisyys viittaa työntekijöiden asenteisiin tekemäänsä työtä kohtaan. Selvästikin positiivinen asenne on paljon suotuisampi kaikille yrityksessä, kuin negatiivinen. Sutherland ja Canwell nostavat esille, että joskus työntekijän työtyytyväisyys riippuu myös siitä, kuinka korkea osallistumisen aste heillä on organisaatiossa (Sutherland & Canwell 2004, 151). Työhön osallistamisen käsite on yhteydessä työtyytyväisyyteen. Työntekijät, joilla on vahva osallistumisen aste, ovat usein myös tyytyväisempiä työhön, mitä he tekevät. (Robbins, Timothy & Judge 2017, 116.)

3.1 Työtyytyväisyys toiminnan tuloksen edistäjänä

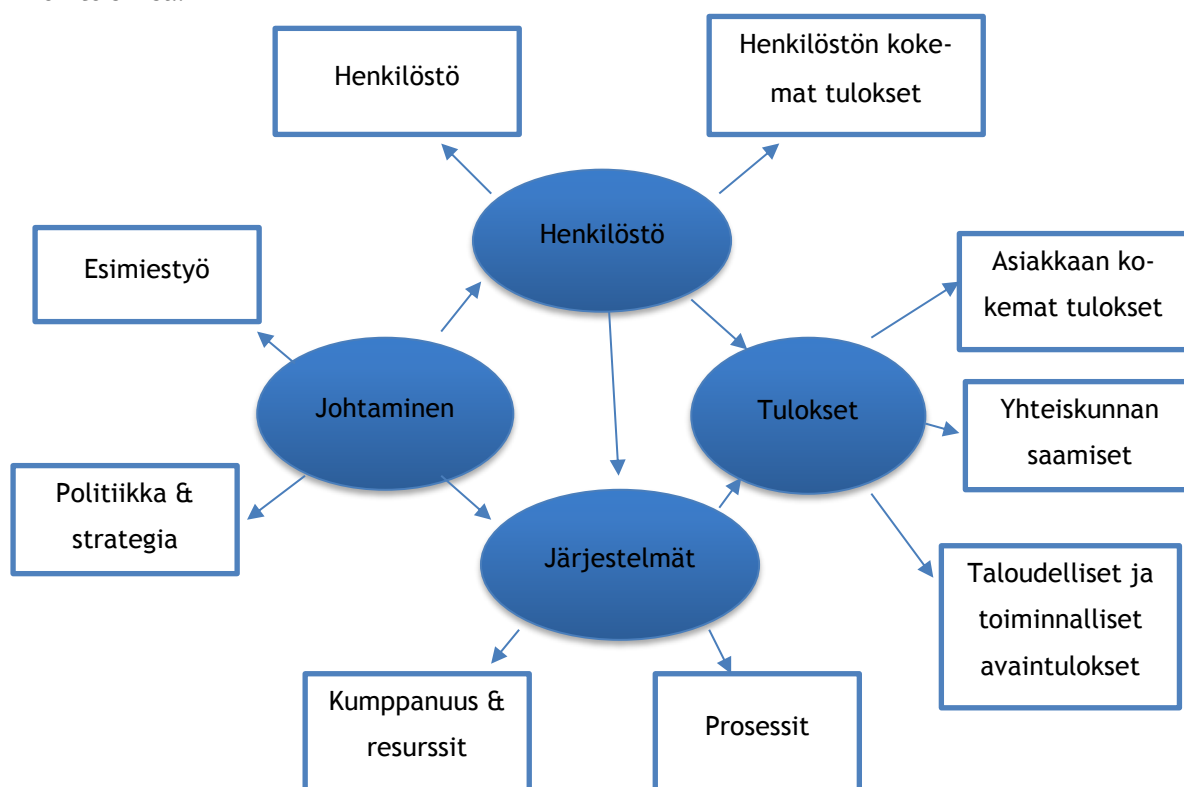
Enää ei riitä pelkästään toiminnan tehokkuus, joustavuus ja laadukkuus, jotka ovat tähän asti olleet yritysten menestymisen takeita. Organisaation työntekijöihin ja rakenteisiin, kuten toimintatapoihin sisältyvä osaamispääoma on aineetonta. Aineettoman pääoman osuus koko organisaation kuluista on korkea, etenkin työvoimavaltaisilla aloilla. Henkilöstökulut voivat olla jopa 50 % yrityksen kuluista. Teollisuuden alalla henkilöstökulut ovat noin 15 %. Kaiken kaikkiaan aineettoman pääoman tehokkaalla käytöllä uskotaan olevan 50-90 prosentin vaikutus organisaation tulokseen, kun taas aineellisen pääoman kehittämisellä, kuten rakennukset, koneet ja laitteet, on todettu olevan 10-50 prosentin vaikutus organisaation tulokseen. (Manka & Manka 2016, 51-52.)

Työntekijät ovat yrityksen tärkein aineeton omaisuus. Työntekijöiden tuottavuus on vahvasti kytköksissä heidän työtyytyväisyyteensä kanssa. Työtyytyväisyys on suurimmaksi osaksi henkilön subjektiivista kokemista eli johdon on joissain tapauksissa vaikea ymmärtää sen yhteyttä yrityksen tuottavuuteen. (Adams 2007, 177.) Johdon tulee ymmärtää työtyytyväisyyden kokemisen kokonaiskuva sekä sen moniulotteiset merkitykset, jotta johto pystyy määrittelemään,

mitä toiminnan tekijöitä tulisi kehittää, jotta johdettavien työtyytyväisyys voisi parantua entisestään.

Työtyytyväisyyden merkityksestä tulokseen ollaan kuitenkin montaa mieltä. Henkilöstötuottavuuden ja toiminnan tuottavuuden yhteyden näkökulmaa tukee Tuomo Alasoinin Elinkeinoelämän valtuuskunnan raportti ”Mainettaan parempi työ”, jonka mukaan korkea tuloksellisuus ja hyvinvoiva henkilöstö näyttäisivät kuuluvan pikemminkin yhteen kuin olevan toisensa poissulkevia vaihtoehtoja. Alasoinin mukaan työssä jaksamisen ja viihtymättömyyden ongelmia työelämässä ei voida laittaa yrityksen tuottavuuden lisäämisen syyksi. Selitys Alasoinin mukaan johtuu siitä, että joillain työpaikoilla johtaminen ja töiden organisointi toimivat sen verran huonosti, ettei niiden avulla olla kyetty parantamaan sen enempää työn tuottavuutta kuin edistämään työntekijöiden työssä jaksamista tai viihtymistä. (Alasoini 2010, 17.)

Henkilöstön työtyytyväisyydellä on monia kokonaisvaltaisia merkityksiä. Kuvio 5 kuvaa tulostekijöiden korrelaatiota. Kyseisen kuvion taustalla on tutkimus 600 eri yrityksestä sekä 400 julkisesta organisaatiosta. Kuvio osoittaa mallin siitä, minkälainen vaikutus eri tulostekijöillä on toisiinsa.



Kuvio 5: Johtamisen ja tuloksen ajatellut relaatiot EFQM-mallissa (Lumijärvi 2009, 39)

Kuvio 5 osoittaa johtamisen ja tuloksen väliset yhteydet. Etenkin julkisen organisaation henkilöstön laatu on suoraan verrannollinen palvelun laatuun. On paljon empiristä näyttöä siitä, että henkilöstölleen tukea antava organisaatio luo samalla ympäristön, joka heijastuu henkilöstön proaktiivisena käyttäytymisenä ja asiakkaiden tyytyväisyytenä palveluun. Pitkällä aikavälillä vain laadukkaat työolosuhteet sekä hyvin motivoituneet ja osaavat henkilöt voivat synnyttää hyvää asiakaspalvelua, kustannustietoista ja sujuvaa tuotantoa sekä saada aikaan hyvin vaikuttavia ja hyvin saatavilla olevia palveluja. Johtajien tulokseen johtavia elementtejä ovat johtajien omat strategiset taidot, henkilöstön osaaminen ja työolot, työprosessien toimivuus ja taloudellisuus sekä hyvät asiakas- ja sidosryhmäsuhteet. (Lumijärvi 2009, 40.) Kuviossa 5 nähdään näiden eri tekijöiden positiivinen korrelaatio.

Henkilöstölleen tukea antava organisaatio luo samalla ympäristön, joka näkyy henkilöstön aktiivisena sekä laadullisesti huolellisena työnjälkenä sekä parantaa asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluun. Kun henkilöstö ei koe stressiä työssään, näkyy se myös asiakaspalvelutilanteissa. (Lumijärvi 2009, 38.) Seurauksena hyvästä palvelusta on yleensä tyytyväisempi asiakas sekä tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden kasvaminen (Virtanen & Sinokki 2014, 189). Muita työtyytyväisyyden tuloksia yritykselle ovat työn suorittaminen. Tyytyväinen työntekijä tekee parempaa työn jälkeä sekä ahkerammin, kuin tyytymättömät työntekijät. Organisaatiokäyttäytyminen on positiivisempaa tyytyväisillä työntekijöillä, mikä näkyy positiivisina puheina työpaikasta ja muiden auttamisena, jotka taas edistävät yrityksen positiivista mainetta. Työtyytyväisyys heijastuu kokonaisvaltaiseen tyytyväisyyteen elämässä. Nämä kaikki tekijät korreloivat vahvasti keskenään. (Robbins & Judge 2017, 124-125.)

Marja-Liisa Manka yhtyy myös Lumijärven väitteisiin siitä, että organisaation tuloksellisuuden ja sen jäsenten välillä oleva yhteys on kiistaton. Manka viittaa kirjassaan tehtyyn tutkimukseen, jonka mukaan henkilöstön työtyytyväisyydellä on kiinteät yhteydet asiakastytytyväisyyteen (+0,46), johtamiseen (+0,70), osaamisen kehittämiseen (+0,81) sekä tuottavuuteen yhdessä esimiestoiminnan kanssa (+0,88). Suluissa oleva korrelaatiokerroin ilmoittaa riippuvuuden voimakkuuden, joka voi maksimissaan olla 1. Tilastollisestikin siis henkilöstötytytyväisyys on erittäin merkittävästi yhteydessä tuottavuuteen yhdessä esimiestoiminnan kanssa. Johtamalla työyhteisöä sekä kehittämällä osaamista, päästään myös taloudellisesti eteenpäin. (Manka 2010, 75.) Etenkin työtytytyväisyyden nostaminen johtamisen agendaksi, vaikuttaa toiminnan tuottavuuteen (Lumijärvi 2009, 90). Suhde työtytytyväisyyden ja liikevaihdon välillä on vahvempi kuin suhde työtytytyväisyyden ja jatkuvan poissaolon välillä (Robbins & Judge 2016, 67).

Santiago Melián-González and Jacques Bulchand-Gidumanin tutkimusartikkeli tukee opinnäytetyöni tutkimusongelmaa. Artikkelin kuvaava tutkimuksessa löydettyjä tuloksia työtytytyväisyydestä ja yrityksen toiminnan tuloksen suhteesta. ”New evidence of the relationship between

employee satisfaction and firm economic performance”-artikkelissa yrityksen toiminnan tulosta kuvataan liikevoittona verojen jälkeen sekä liikevoittoprosentti ja liikevaihto työntekijää kohden. Toiminnan tulokseen verrataan 475 yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyden tasoa. Tämän laajan tutkimuksen mukaan, on selvä yhteys henkilöstön työtyytyväisyyden ja yrityksen tuloksen välillä. Kaiken kaikkiaan kokonaisvaltainen työtyytyväisyys työhön sekä erityisesti työtyytyväisyys ylimmän johdon toimintaa kohtaan sekä työ ja vapaa-ajan elämän tasapaino, havaittiin vaikuttavan yrityksen positiiviseen suorituskykyyn. (Melían-González & Bulchand-Gidumanin 2015, 1-25.)

Alex Edmansin tutkimusartikkeli viittaa siihen, että teoriassa työtyytyväisyyden hyödyt ovat selviä, mutta empiirisesti niiden todistaminen on hankalampaa. Edmansin tutkimuksen kohteena ovat yritykset, jotka on listattu Amerikan parhaimmin menestyvien yritysten listalle, yrityksiä korkean tuloksen johdosta. Näissä yrityksissä on myös korkea työtyytyväisyyden taso. Artikkelin pyrkii ratkaisemaan kysymyksen työtyytyväisyyden ja yrityksen toiminnan arvon välisestä yhteydestä, mikä kiinnostaa etenkin yritysten esimiehiä ja johtajia. Artikkelin paneutuu tutkimuskysymykseen etenkin rahoitus- ja talouskirjallisuuden avulla. Tutkimuksessa löydettiin tulokset siitä, että yritykset, jotka ovat myös Amerikan parhaimpien työnantajayrityksien listalla ja joissa on korkea työtyytyväisyyden taso, tuottavat pitkäaikaisia osakkeiden tuottoja. Työtyytyväisyys korreloi positiivisesti osakkeenomistajien tuottojen kanssa, mutta vain pitkällä aikavälillä. (Edmans 2012, 2-16.)

Boehm ja Luybomirsky havaitsivat tutkimusartikkelissaan tekijöitä, jotka ilmenevät työtyytyväisillä työntekijöillä. Työtyytyväiset työntekijät kuvaavat työtään merkitykselliseksi, kun työ tarjoaa työntekijälle enemmän autonomiaa (Boehm & Luybomirsky 2008, 106). Työtyytyväiset työntekijät työskentelevät tehokkaammin, sitoutuvat yritykseen sekä organisaatiokulttuuriin. Tätä kautta ansaitsevat parempaa palkkaa sekä etenevät enemmän urallaan. (Burke & Page 2017, 9-10.) Työntekijät, jotka ovat työtehtävissä, jotka sopivat heidän persoonaansa ja ammattitaitoonsa sekä pystyvät säilyttämään henkisen tasapainon haastavissa työtehtävissä ja tuntevat tullessaan palkituiksi saadessaan oikeudenmukaista palkkaa hyvin tehdystä työstä, on korkeampi työtyytyväisyyden taso. Lisäksi riittävät resurssit, hyvä työympäristö, tukevat esimiehet sekä työkollegat ovat merkittäviä tekijöitä työtyytyväisyyden kokemisessa. (Sutherland & Canwell 2004, 151.)

Henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa organisaation tuottavuuteen, kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen sekä maineeseen. Tehdyt panostukset työhyvinvointiin maksavat itsensä moninkertaisesti takaisin yritykselle. Panostukset hyvin suunniteltuihin sekä toteutettuihin työhyvinvoinnin toimenpiteisiin, synnyttävät tutkimusten mukaan organisaatiossa sekä välillisiä että välittömiä talousvaikutuksia. (Kauhanen 2017, 17.) Nämä talousvaikutukset ovat esitetty kuviossa 6.

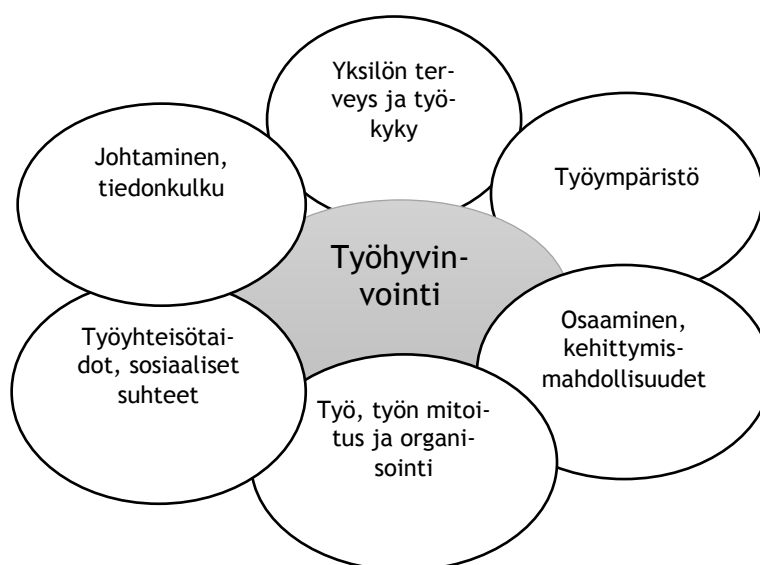
Toimenpide	Vaikutus henkilöstöön	Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet	<p>Motivoitunut Sitoutunut</p> <p>Innovatiivinen</p> <p>Haluaa olla töissä</p>	<p>Sairaus- ja tapaturma-kulut vähenevät</p> <p>Tehokas työaika lisääntyy</p> <p>Yksilön tuottavuus kasvaa</p>	<p>Työn tuottavuus paranee</p> <p>Työn laatu paranee</p> <p>Innovaatiot lisääntyvät</p> <p>Työnantaja-kuva paranee</p>	Kannattavuus lisääntyy

Kuvio 6: Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation menestykseen (Kauhanen 2016, 18)

Organisaation menestymisen kannalta on oleellista, että se onnistuu löytämään oikeanlaista osaamista omaavaa henkilöstöä ja onnistuisi pitämään tämän henkilöstön yrityksessä mahdollisimman pitkään. (Kauhanen 2016, 17.)

3.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen ja henkinen tasapainotila, jossa ihminen nähdään kokonaisuutena. Työhyvinvoinnin kokeminen muovautuu mielen, tunteiden ja fyysisen kehon muodostamana kokonaisuutena, jonka pitää voida hyvin näillä kaikilla eri alueilla. (Ojala & Ahonen 2003, 20.) Työhyvinvoinnin kokee jokainen ihminen eri tavalla (Ojala & Ahonen 2005, 28). Työhyvinvointia määrittelevät myös perhe, elämäntilanne ja muut mahdolliset työn ulkopuoliset tekijät (Suutarinen & Vesterinen 2010, 24). Tasapaino työelämän sekä perhe-elämän välillä, on tärkeää työntekijän jaksamisen kannalta. Harri Virolaisen mukaan (2012, 11) fyysinen hyvinvointi on pieni osa kokonaisvaltaista työhyvinvointia ja tänä päivänä työhyvinvoinnin muut osa-alueet ovat yhä suuremmissa roolissa. Työhyvinvoinnin ja laajemman inhimillisen pääoman nivoutuessa yhteen, tarjoaa se kestävästä työelämästä ja tuottavuudesta tukevan perustan organisaation johtamiselle (Manka & Manka 2016, 74). Työhyvinvoinnin moniulotteisuus on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7: Työhyvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen 2016, 28)

Vain hyvinvoiva sekä terve ihminen kykenee suorituksiin, jotka parhaimmillaan hyödyttävät asiakkaita, organisaatiota ja häntä itseäkin (Juuti & Vuorela 2002, 64). Hyvinvoiva työntekijä on myös tuottava, joten on työpaikalla viisasta tehdä niitä toimenpiteitä, jotka osaltaan mahdollistavat henkilöstön hyvinvoinnin. (Rauramo 2012, 16). Työhyvinvoinnin johtaminen ja olosuhteiden luominen kuuluvat ylimmän johdon vastuualueisiin. Oman ja työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisen vastuu on jokaisella työyhteisön jäsenellä. (Työterveyslaitos 2017.)

Työhyvinvointia on myös tunne työn hallinnasta. Työhyvinvoinnin johtamisessa tulisi huolehtia siitä, että työn määrä on sopiva suhteessa työntekijän taitoihin sekä haluun tehdä työtä. Johtajan tulisi huolehtia siitä, ettei työntekijä ylikuormitu työmäärän alle. (Suonsivu 2014, 165.) Kuormittumisen seuraamista vaikeuttaa se, jos työntekijän tekemä työ on suurimmaksi osaksi itsenäistä työtä. Työntekijät eivät aina itse tunnista rajojaan, mikä työmäärä on sopiva, jolloin vastuu on esimiehellä. Tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden kokemisella on merkitystä työhyvinvoinnin kokemisessa. Yksilöllisten ominaisuuksien huomioonottaminen, on myös voimavaratekijä, joka auttaa kuormituksen hallinnassa. (Rauramo 2012, 45-46.)

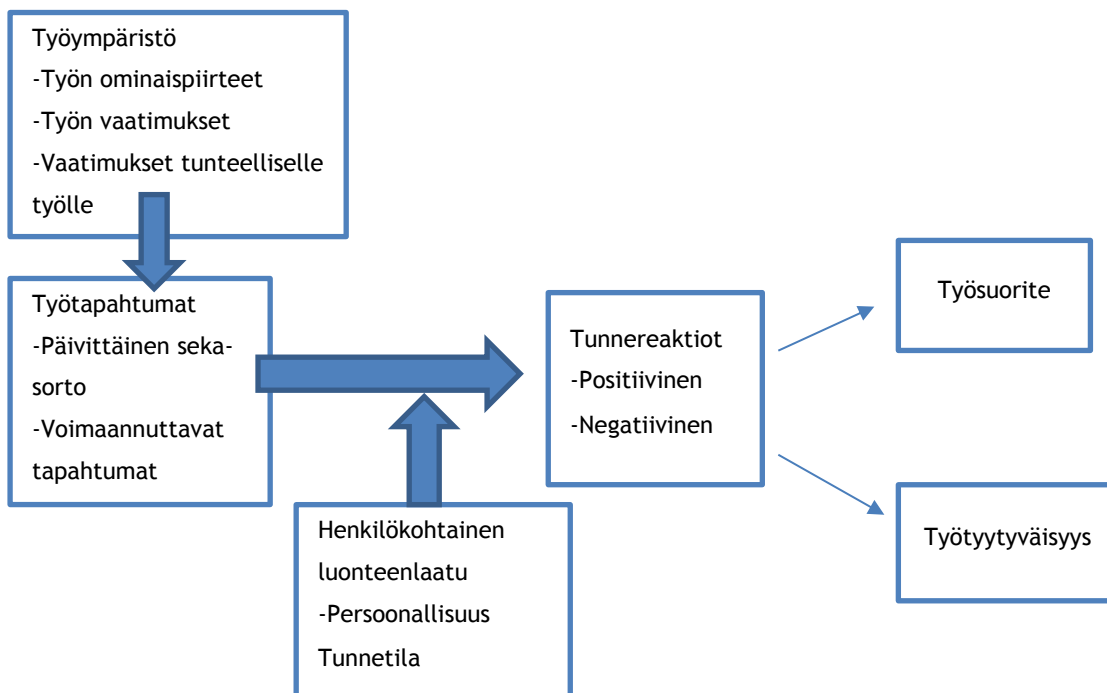
Kuormittumisen vastakohtana on alikuormittuneisuus, jonka tunne syntyy, kun työntekijä ei koe olevansa koulutustaan vastaavissa tehtävissä. Tähän sisältyy myös henkisten voimavarojen vähentyminen ja itsetunnon heikentyminen. (Suonsivu 2014, 165.) Työhyvinvointityö tulisi nostaa strategiatason asiaksi, jota ylin johto tukee (Suutarinen & Vesterinen 2010, 21). Työhyvinvointia sekä sen kehittämistä organisaatiossa tulisi tarkastella tarpeeksi laajasta näkökulmasta. Työhyvinvointi on monitahoinen asia ja se vaatii koko organisaation perehtymistä työhyvinvoinnin ylläpitoon sekä kehittämiseen. (Kauhanen 2016, 98.)

3.3 Työtyytyväisyyden teorit

Tutkimusartikkelin ”Overeducation and job satisfaction: the role of job demands and control” tarkoituksena on löytää tuloksia sille, kuinka työn vaatimukset ja valvonta vaikuttavat suhteessa ylikouluttautuneisuuteen sekä työtyytyväisyyteen. Tutkimukset osoittavat vaatimustason ja koulutustaustan ristiriidan aiheuttavan työtytymättömyyttä sekä stressiä. (Verhaest & Verhofstadt 2016, 456.) Tutkimuksessa havaittiin, että ylikouluttautuneisuus on yhteydessä vähäisimpiin vaatimuksiin työssä. Ylikouluttautuneet saivat enemmän määrätä tekemästään työstä, jonka yhteys työtyytyväisyyteen havaittiin tutkimuksessa. (Verhaest & Verhofstadt 2016, 469.) Työkokemuksen myötä vaatimukset lisääntyvät. Artikkelin nostaa esille, että työtytymättömyys voi käydä yrityksille kalliiksi, jos se johtaa korkeaan vaihtuvuuteen sekä alempaan suorittamiseen (Verhaest & Verhofstadt 2016, 459).

Tutkimusartikkeli ”High performance work systems, employee well-being, and job involvement: an empirical study ” osoitettiin useita työtyytyväisyyden liittyviä väittämiä todeksi. Tutkimusartikkelissa puhutaan *high performance working systems*, joilla tarkoitetaan henkilöstöhallinnon kattavia toimia, joiden avulla investoidaan työntekijöihin sekä heidän suorituskykyyn. Tutkimuksessa löydettyjen tulosten mukaan, kun henkilöstöhallinnon toimissa panostetaan sekä investoidaan työntekijöihin, vaikuttaa se myös yrityksen suorituskykyyn vahvasti. Työntekijöiden työtyytyväisyys liittyy vahvasti työhön osallistumiseen. Tutkimustulokset myös osoittavat, että tyytyväinen työntekijä kykenee tuottavampaan työntekoon. (Huang, Ahlstrom, Lee, Chen & Hsieh 2016, 299-301, 307.)

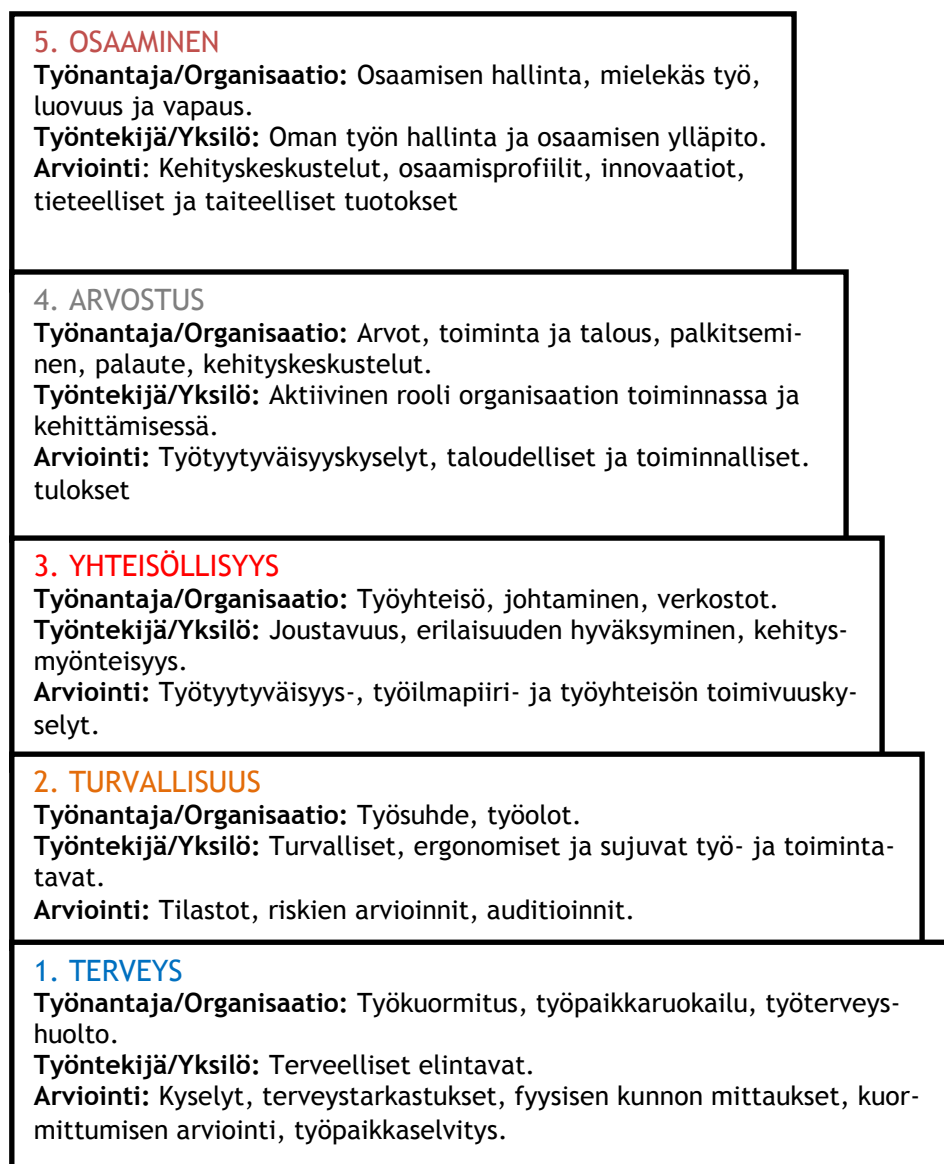
Affektiivisten tapahtumien teoria kuvaa työntekijän reagoimista työpaikalla tapahtuviin asioihin tunteellisesti ja tämän reaktion vaikutuksia heidän työntekoon ja työtyytyväisyyteen. Teorian mukaan tunteet ovat vastauksia tapahtumille, joita työpaikalla tapahtuu. Työympäristö sisältää työn vaatimuksia ja laajan kirjon erilaisia tehtäviä. Tämä työympäristö voi sisältää sekasortoa tai voimaannuttavia tapahtumia, tai näitä kumpaakin. Teorian mukaan työtapahtumat laukaisevat työntekijässä joko positiivisen tai negatiivisen reaktion, joihin myös vaikuttavat henkilön persoonallisuus ja tunnetila. Nämä tulee ottaa työpaikalla huomioon, koska näillä on merkitystä työstä suoriutumisen, työtyytyväisyyden tason, sitoutumisen sekä työntekijän ahkeruuden kanssa. (Robbins & Judge 2016, 79-80.) Affektiivisten tapahtumien teoria on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 8: Affektiivisten tapahtumien teoria (mukaillen Robbins & Judge 2016, 79-80)

Teoria tarjoaa arvokkaan näkemyksen erilaisten tapahtumien vaikutuksesta työtyytyväisyyteen ja työn suorittamiseen. Tästä syystä johtajien ei tulisi olla huomioimatta tapahtumia ja tunteita, jotka vaikuttavat työntekijöihin.

Maslowin tunnetun tarvehierarkian mallin mukaan ihmisillä on viisi tavoitetta, joita voidaan kutsua perustarpeiksi. Näitä tarpeita ovat fysiologiset tarpeet, kuten turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. (Rauramo 2012, 13.) Tarvehierarkian malli on kuvattu kuviossa 9.



Kuvio 9: Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2012, 15)

Työhyvinvoinnin portaat mallin tarkoituksena on, että mallin avulla voidaan kehittää yksilön omaa, työyhteisön sekä organisaation työhyvinvointia porrastetulta portaalta (Rauramo 2012, 13). Ensimmäisellä portaalla on terveys, joka on pohjana kaiken muun rakentumiselle yrityksessä. Psykofysiologiset perustarpeet täyttyvät, kun työ on tekijän jaksamiseen nähden sopivasti kuormittavaa ja mahdollistaa myös aktiivisen vapaa-ajan. Työterveyshuollon rooli asiantuntijana on tällä portaalla merkittävä. Näiden tarpeiden täyttyminen luo pohjan kaikelle muulle. Hyvinvoiva työntekijä on myös tuottava. Tästä syystä on työpaikalla viisasta tehdä niitä toimenpiteitä, jotka osaltaan mahdollistavat työntekijöiden hyvinvoinnin. Jotta turvallisuuden tarpeet täyttyvät, on edellytyksenä turvallinen työympäristö, turvalliset toimintatavat, toimeentulon mahdollistava palkkaus, työsuhteen vakauden tunne sekä oikeudenmukainen että

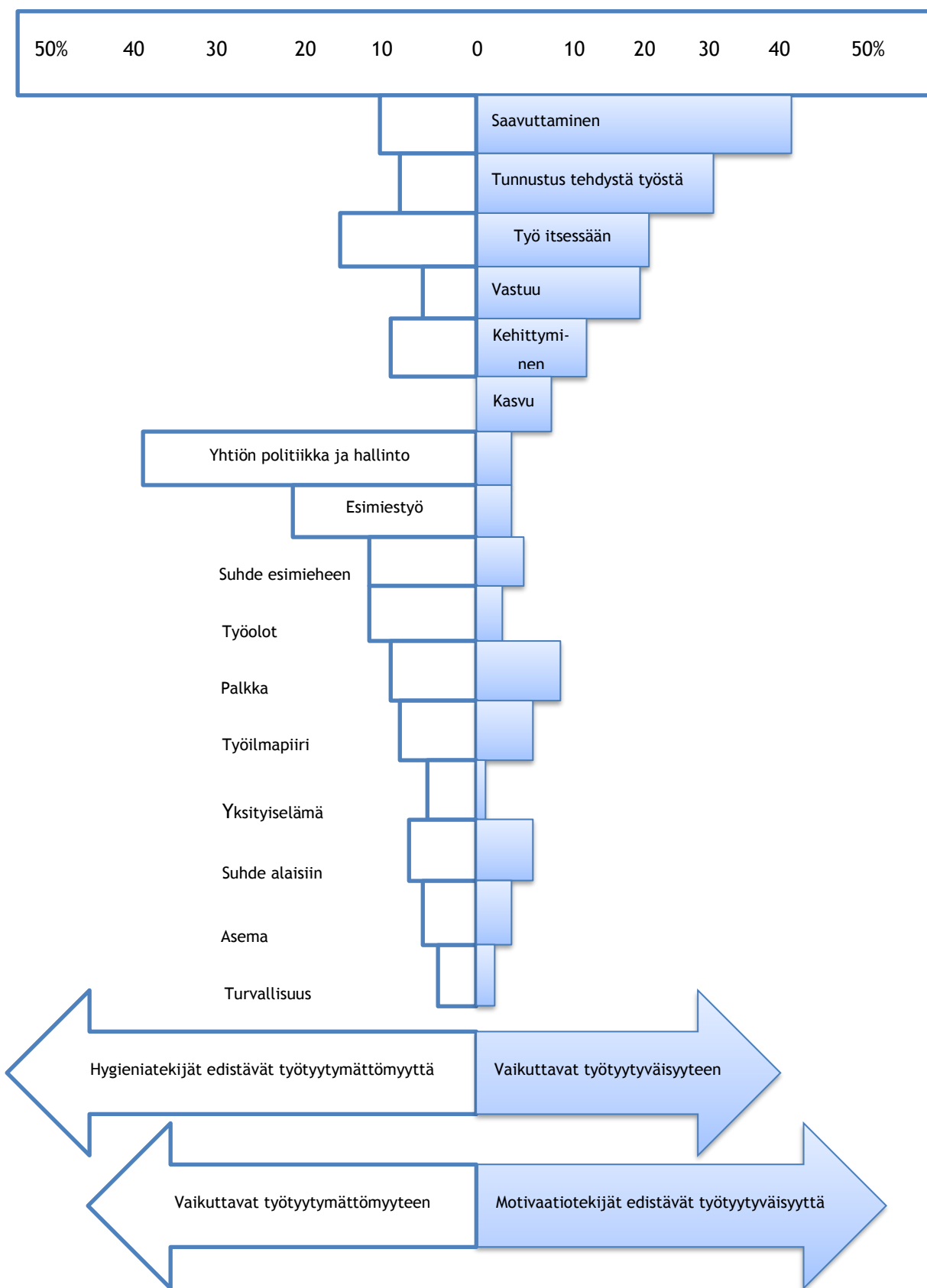
tasa-arvoinen työyhteisö. Tämän toteutumista tukee aktiivinen riskienhallinta ja työsuojelun yhteistoiminta. Yhteisöllisyyden tarpeen tyydyttämisen taustalla ovat toimet, jotka tukevat työpaikan yhteishenkeä, henkilöstöä sekä tulosta. Arvostuksen tarvetta tukevat monenlaiset tekijät työyhteisössä. Hyvinvointia ja tuottavuutta samanaikaisesti edistävä päämäärä ja strategia sekä eettisesti kestävä arvot, jotka näkyvät käytännön toiminnassa. Osana jokapäiväistä arkea ja pitkäjänteistä toimintaa, ovat oikeudenmukainen palkka, palkitseminen, palautekäytännöt, toiminnan arviointi ja kehittäminen. Tavoitteena olisi saavuttaa näkyvä arvostus omaa ja toisten työtä kohtaan. Itsensä toteuttamisen tarpeen täyttymistä edistävät sekä yksilön että yhteisön oppimisen ja osaamisen tukeminen. Kehittymisen ja oppimisen tukena on viihtyisä työympäristö. Edistämällä henkilöstön ja yksilöiden osaamista, vahvistaa se koko organisaation kilpailukykyä. (Rauramo 2012, 13-16.)

4 Frederick Herzbergin kahden faktorin teoria

Frederick Herzberg määrittelee kirjassaan, että ihmistä ohjaavat biologiset perustarpeet ja rakennetut pyrkimykset estävät ympäristöä tuomasta yksilölle kipua. Näitä tarpeita kuvaa esimerkiksi nälkä, jonka tyydyttämistä kuvaa tarve ansaita rahaa. Tästä syystä rahan ansaitseminen on perustarpeiden toteutumisen takaaja. Yksilöä ohjaavat myös ihmisen persoonaan liittyvät tekijät, kuten kyky saavuttaa ja kehittyä, jonka lähtökohtana on miellyttävä työn sisältö. (Herzberg 2008, 23-24.)

Vuonna 1959 Frederick Herzberg kehitti kuuluisan kahden faktorin työtyytyväisyysteorian, jonka mukaan on tekijöitä, jotka edistävät työntekijän työtyytyväisyyttä ja työtyytymättömyyttä (Managementsstudyguide 2017). Kahden faktorin teoria syntyi, kuin Herzberg pyysi ihmisiä kuvaamaan yksityiskohtaisesti, mikä työssä on hyvää ja mikä huonoa. Vastaukset erosivat merkittävästi, joiden pohjalta kehittyi tämä kuuluisa teoria. Teorian mukaan työtyytyväisyyttä kohottavat tekijät eroavat vahvasti työtyytymättömyyttä lisäävistä tekijöistä.

Työtyytymättömyyttä lisääviä tekijöitä ovat Herzbergin nimeämät hygieniatekijät, jotka ovat työn teolle ulkoisia tekijöitä. Nämä tekijät ovat yhtiön politiikka ja hallinto, esimiestyön laatu, työyhteisön suhteet eli työilmapiiri, työolot, palkka, asema sekä turvallisuus. Kehittymis- eli motivaatiotekijät, jotka ovat myös luontaisia työlle, ovat saavuttaminen, tunnustus tehdystä työstä, työ itsessään, vastuu sekä kehittyminen työssä. Motivaatiotekijöillä on taas teorian mukaan suuri vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyden kokemisessa. (Robbins & Judge 2013, 239-240; Herzberg 2008, 24.) Nämä teorian mukaiset motivaatio- ja hygieniatekijöiden selitettävyyssasteet, ovat kuvattuna kuviossa 10.



Kuvio 10: Frederick Herzbergin kahden faktorin teoria (mukailleen Herzberg 2008, 50-51)

Herzbergin teorian mukaan työtä rikastuttamalla voidaan nostaa henkilöstön tehokkuutta. (Herzberg 2008, 30). Kuvio 10 ilmaisee Herzbergin tutkimusteorian mukaiset tekijät järjestyksessä, joilla on eniten merkitystä työtyytyväisyyden syntymisessä ja työtyytymättömyyden kokemisessä. Teorian mukaan motivaatiotekijöistä eniten työtyytyväisyyttä lisäävä tekijä on saavuttaminen ja eniten työtyytymättömyyttä lisäävä hygieniatekijä on yhtiön politiikka ja hallinto. (Herzberg 2008, 50-51.)

Herzbergin teoria on yhteydessä myös kuviossa 9 esitettyä työhyvinvoinnin portaattmallin kanssa, joka pohjautuu Maslow`n tarvehierarkian teoriaan. Hygieniatekijät kuvaavat työhyvinvoinnin portaattmallin turvallisuuden tarvetta sekä fysiologisia tarpeita. Motivaatiotekijöitä kuvaavat arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve.

4.1 Motivaatiotekijät

Motivaatiotekijöillä on Herzbergin mukaan yhteys työtyytyväisyyden edistämisessä kuvion 10 esittämällä tavalla. Työntäjille on todella arvokas tieto se, mitä työntekijät oikein ajattelevat tekemästään työstä (Harrison, Newman & Roth 2006, 305-325).

4.1.1 Motivaatio ja palkitseminen

Motivaatio on toimintamme lähde sekä polttoaine. Motivoitunut henkilö käyttäytyy päämäärähakuisesti sekä tarkoituksenmukaisesti. Motivaatio- sanan kantasana on *motiivi*, joka tarkoittaa syytä tai aihetta. Motivaation syntymiseen tarvitaan siis jokin syntytekijä, mikä syyttää motivoitumisen. Motivaatio on psyykkinen tila, joka ohjaa henkilön vireyttä, aktiivisuutta ja ahkeruutta toimia omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Motivaatio ohjaa kaikkia valintoja, koska se säätelee käyttäytymistämme tehtävien valinnassa tavoitteiden suuntaan sekä vaikuttaa suorituksen laatuun. (Sinokki 2016, 60-61.) Kuvio 11 kuvaa motivaation kehittymistä ja sen tuomia tuloksia työn laatuun.



Kuvio 11: Työmotivaatiopyramidi (Sinokki 2016, 139)

Kivijalkana työmotivaation syntymiselle on sosiodemografiset sekä yhteiskunnalliset tekijät, joilla on merkitystä esimerkiksi työntekijän ominaisuuksiin. Kaikilla pyramidissa esitetyillä tekijöillä, on merkitystä työntekijän työmotivaation syntymisessä. (Sinokki 2016, 139.) Hyvä johtaja onnistuu löytämään tekijät, mitkä kutakin työntekijää motivoi eniten. Henkilöstön motivoituneisuus säästää myös esimiehen aikaa. Kun henkilöstö on saavuttanut motivoituneisuuden tason, he toimivat paremmin vähemmällä esimiehen panostuksella, joka taas säästää esimiehen aikaa. (Forsyth 2009, 52.) Kun työntekijä tuntee hallitsevansa työn, vaikka työn vaatimustaso on korkea, kokee hän toimivansa motivoivassa ympäristössä (Pyöriä 2012, 10-11).

Työmotivaatiolla on oleellinen merkitys koko organisaatiolle, työyhteisölle sekä työntekijälle itselleen (Sinokki 2016, 17). Motivaation kannalta olennaisia vaikuttimia ovat tietoisuus oman työn merkityksestä, suoriutumisesta, pätevyyden tunne omista työtehtävissä sekä valinnan mahdollisuus työn tekemisen tavoissa (Sinokki 2016, 13).

Motivaatiotekijät voidaan jakaa sisäisiin sekä ulkoihin tekijöihin. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat rahapalkka, tulospalkkiot, voitonjako, työsuhte-edut, aloitepalkkiot sekä erikoispalkkiot.

Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat työtoverit, työ, palaute, kehittyminen sekä vaikutusmahdollisuudet, turvallisuus, asema ja status. (Ojala & Ahonen 2005, 183.) Esimiehen tulee osata huomioda työntekijät yksilöinä. Työntekijöillä on kullakin omat motivaation syntyminen lähteet ja jokaista työntekijää motivoi eri tekijät. Osa työntekijöistä arvostaa enemmän sisäisiä motivaatiotekijöitä kuin toiset.

Yrityksessä, jossa osaaminen ja työhyvinvointi on tiedostettu yrityksen strategiassa, tulisi niiden toteutumisen seurannassa käyttää apuna mittareita sekä asetettuja tavoitteita. Saavutetut tulokset tulisi yhdistää yrityksen palkitsemisjärjestelmään. (Ojala & Ahonen 2005, 183.) Toimivan palkitsemisjärjestelmän avulla yrityksen on helpompi kohdentaa henkilöstövoimavarojaan niin, että edellytykset toiminnan kehittämiseksi ja taloudellisen tuloksen tekemiseksi paranevat. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 33.) Ulkoisilla motivaatiotekijöillä, kuten palkalla, voidaan poistaa tyytymättömyyttä hetkellisesti. Pidemmällä tähtäimellä kuitenkin ulkoiset tekijät eivät riitä motivoimaan ihmistä kehittymään vaan siihen tarvitaan sisäisiä motivaatiotekijöitä, kuten kehitys- ja vaikutusmahdollisuuksia sekä hyviä työtovereita. (Ojala & Ahonen 2005, 182.)

Tulospalkkausjärjestelmillä yritys viestii tavoitteistaan. Palkitsemisen perusteena on koko yrityksen tai osaston tulosta mittaava tunnusluku tai niiden yhdistelmä. Yritykset käyttävät myös henkilökohtaiseen suoritukseen kytkettyjä palkkioita. Muita tapoja palkita on esimerkiksi palkankorotukset, pikapalkkiot, työaikojen joustot, työtaakan keventäminen tietyissä elämäntilanteissa, eläkesäätiöt, sairaskassat tai sairauskuluvakuutus. Muita palkitsemisen keinoja Riitta Viitalan (2013, 138) mukaan ovat erilaiset edut, kuten asuntoetu, lounasetu ja autoetu. Myös sillä on suuri merkitys alaisten motivaatioon, kuinka esimies käyttää palkitsemisvälineitä (Jabe 2010, 207-208). Oikeudenmukaiseksi koetut palkitsemisen menettelytavat rohkaisevat yksilöä asettamaan yrityksen tavoitteet omien lyhyen tähtäimen tavoitteiden edelle (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 27-28).

Palkitsemisen keino voi myös olla julkinen tai kahdenkeskinen kiitos hyvin tehdystä työstä. Kehittymismahdollisuuksien luominen, yhteiset positiiviset tilaisuudet ja se, että henkilöstö saa olla mukana päättämässä yhteisistä eduista, palkitsee myös työntekijää. (Jabe 2010, 209.) Työn kiinnostavuus, työstä saatu arvostus, osallistumismahdollisuudet ja työsuhteen pysyvyys sekä joustavat työajat lisäävät myös motivaatiota (Viitala 2013, 139). Motivoitumista voi auttaa luomalla olosuhteita yleisesti henkilökunnalle otollisemmiksi ja ottamalla huomioon ihmisten yksilöllisiä lähtökohtia (Piili 2006, 49).

4.1.2 Työ itsessään

Työnteon onnistumisen lähtökohtana on hyvä perehdyttäminen työtehtäviin. Perehdytyksessä on tärkeintä varmistaa uuden ihmisen tiedot kaikesta työhön ja työpaikkaan liittyvästä. Yrityksen tulee määrätä tekijä tai tekijät organisaatiossa, jotka vastaavat siitä, että kaikki työhön liittyvät osa-alueet käydään yhdessä läpi työntekijän kanssa. (Aura & Ahonen 2016, 153.)

Työtehtävillä on keskeinen vaikutus työntekijän hyvinvointiin sekä sitä kautta työtyytyväisyyteen. Oleellista on se, kuinka mielekkääksi yksilö kokee työtehtävät, koska tällä on selvä yhteys työtyytyväisyyden kanssa. (Virolainen 2012, 85.) Kirsti Kehusmaa määrittelee työn mielekkyyden kokemiselle sen, että näkee oman työn osana isompaa kokonaisuutta. Oman työn tavoitteiden yhteys yrityksen tavoitteisiin sekä oman roolin tavoitteiden syntymisessä. (Kehusmaa 2011, 114.)

Christiansen, Silter ja Frost tutkivat artikkelissaan mitkä ovat ne tekijät, joista työntekijät eivät pidä työssään. Sekä persoonan sopimista työtehtäviin ja sen synnyttämää työtyytyväisyyttä. Tutkimustuloksena tutkijat saivat selville, että työntekijän persoonan sopeutumattomuus vaadittuihin työtehtäviin nähdessä vähentää työtyytyväisyyttä, koska työntekijät kokevat ahdistuneisuutta, kun pyydetään tekemään tehtäviä, joista työntekijä ei pidä ja joissa ei ole mahdollisuutta loistaa. Kokonaisvaltaisesti tulisi siis ottaa tarkempi kohdennus persoonan näkökohtiin, joiden avulla pystytään kohdentamaan työtehtävien sopivuutta. (Christiansen, Silter & Frost 2014, 28.)

Työntekijän on tärkeä kokea itse tehty työ mielekkääksi. Kun tehtävä työ on mielekästä, saattaa silloin myös syntyä Flow-tila, jonka vallitessa yksilö kokee suurta keskittymistä itse tehtävään ja hänen tietoisuutensa muista ulkopuolisista asioista katoaa. Tästä hyötyvät niin yritys kuin henkilöstö. (Virolainen 2012, 85.) Etenkin toistotyössä, jossa huomiokyky keskittyy usein hyvin rajattuun aiheeseen, saattaa se aiheuttaa pitkästyksiä, jolloin erilaisten psyykkisten virikkeiden merkitys korostuu (Virolainen 2012, 203). Yksi keskeisimmistä työtyytyväisyyden lähteistä ovat mahdollisuudet säädellä ja suunnitella omaa työtään sekä sen suoritustapoja itsenäisesti. Mahdollisuudet itsenäiseen työhön, tavoitteiden sekä päämäärien suunnitteluun, ennen niiden asettamista, mahdollistavat henkilön työn hallinnan tunteen sekä tärkeän kokemuksen siitä, että hän kykenee tekemään työtä itsenäisesti ja vaikuttamaan tekemäänsä työhön. (Juuti 2006, 109.) Työn ja vapaa-ajan elämän tasapaino on oleellista suhteessa työhön panostamisen kanssa. Mitä enemmän yritys huomio työn ja perheen yhteensovittamisen, sitä parempi tulokset ovat yrityskuvan ja sitoutumisen suhteen (Aura & Ahonen 2016, 82, Virolainen 2012, 100.)

Suomessa tutkittiin 2327 ammattilaiselta työtyytyväisyyttä selvittämällä, miten itsensä työllistävien sekä palkkatyöntekijöiden työtyytyväisyys sekä työnominaisuudet erosivat keskenään. Tutkimuksessa selvisi, että itsensä työllistävät olivat tämän tutkimuksen mukaan tyytyväisempiä työntekijöitä kuin palkkatöissä olevat. Tutkimuksessa selvisi myös, että jos seuraavat neljä tekijää täyttyivät, ei ole työtyytyväisyyden kannalta ratkaisevaa, onko hän itse palannut itsensä vai töissä muualla. Kun autonomia eli työn itsenäisyys, palautteen anto, työtehtävien merkitys ja vaihtelevuus olivat positiivisella tasolla, ei ollut työn identiteetillä väliä. Tämä Hytin, Kautosen sekä Akolan toteuttama tutkimus nosti esille sen, että yritysten tulisi kehittää työn itsenäisyyttä, vaihtelevuutta ja työtehtävien merkityksellisyyttä, jotta työtyytyväisyyttä pystyttäisiin parantamaan. (Hytti, Kautonen & Akola 2013, 1-21.)

Työtyytyväisyyteen voi myös vaikuttaa työsopimuksen muoto. Harri Virolainen nostaa esille kirjassaan Euroopassa tehdyn työtyytyväisyyden tutkimuksen, johon osallistui 15 maata. Suomi sijoittui tutkimuksessa Tanskan jälkeen toiseksi. Tutkimuksessa merkittävää oli se, että osa-aikaisesti työskentelevät olivat kokoaikaisesti työskenteleviä tekijöitä tyytyväisempiä. Sukupuolen väliset vaikutukset olivat tutkimuksen mukaan pienet. (Virolainen 2012, 51). Tutkimusartikkeli ”The relationship between contract type and job satisfaction in a mediated moderation model: The role of job insecurity and psychological contract violation” nostaa esille aiempia tehtyjä tutkimuksia, joissa merkittäviä löydöksiä työsuhteen muodon ja työtyytyväisyyden väliltä ei ole löydetty. Joissakin aiemmissä tutkimuksissa taas havaittiin, että vakituksessa työsopimuksessa olevat työntekijät olivat tyytymättömämpiä kuin osa-aikaiset työntekijät. (Callea, Urbini, Ingusci, Chirumbolo 2016, 400.) Tässä tutkimuksessa päätettiin käyttää työn epävarmuuden tunnetta työmuodon ja tulevien välittäjänä. Tällöin tutkimus osoitti työtyytyväisyydessä muutoksia vakituisten ja osa-aikaisten työntekijöiden välillä. (Callea, Urbini, Ingusci, Chirumbolo 2016, 403.)

4.1.3 Arvostus tehdystä työstä

Arvostuksen kokemukset syntyvät siitä, että saa työstään ja osaamisestaan johdonmukaisesti kiitosta sekä tunnustusta. Arvostuksen kokemisen kanssa on yhteydessä oikeudenmukaisesti koetut taloudelliset palkkiot. (Tarkkonen 2014, 107.) Sinokin mukaan motivoivaan johtamiseen kuuluvat työntekijöiden kannustaminen ja hyvästä suorituksesta kiittäminen (Sinokki 2016, 240). Arvostuksen osoittaminen sekä tunnustus hyvin tehdystä työstä, nostavat yhteisöllisyyden ja yhteistyön tuloksellisuuden entistä paremmalle tasolle (Rauramo 2012, 128).

Johtajien välittämät toimet heijastuvat myös työyhteisöön. On tärkeää, että arvostus näkyy myös työyhteisön jäsenten kesken. Arvostuksen näkyminen työyhteisössä tasavertaisena vuo-

ropuheluna sekä myönteisenä puheena, jossa käytetään paljon hyväksyviä, kannustavia, rohkaisevia ja arvostavia lausumia. Työyhteisön sisäinen arvostus johtaa korkean suoritustason kautta tiimien menestykseen ja vuorovaikutukseen kehittymiseen. (Rauramo 2012, 128.)

Paul Whiten tutkimusartikkeli osoittaa, kuinka työntekijät haluavat, että heille osoitetaan arvostusta tehdystä työstä. Tätä tutkittiin tutkimuksessa yhteensä 100,000 työntekijältä. Työntekijän tunnustus ja kommunikoiva arvostus työyhteisön jäsenille on tulosten mukaan osoittautunut olevan erittäin tärkeä tekijä työntekijän sitoutumisen ja tyytyväisyyden kannalta. Vaikka 85 % kaikissa organisaatioissa on jonkinlaisia toimintaa tunnustuksen edistämiseksi, työntekijöiden sitoutuminen ei ole kuitenkaan muuttunut merkittävästi viime vuosina. Oikeastaan on havaittu, että perinteiset ohjelmat, työntekijän tunnustuksen osoittamiseksi, kuten työntekijän palkitseminen useiden työvuosien jälkeen tai palkitseminen ennen suoritusta ja sen jälkeen suurien ryhmien edessä, luovat negatiivisia reaktioita monissa työntekijöissä. ”The 5 languages of appreciation”- kirjan mukaan viisi arvostuksen osoittamisen keinoa ovat, 1) Sanoilla vahvistaminen. Verbaalinen kehu voi olla suullisesti tai sanallisesti eli kirjoitetussa muodossa oleva osoitus. Mukava sana osoitettuna toiselle tai sähköpostitse kirjoitettu kiitos esimieheltä. 2) Laatu-aika. Jotkin ihmiset kokevat arvostusta, kun heidän kanssaan vietetään aikaa. Tämän voi työyhteisössä toteuttaa esimiehen kanssa vietetty aika tai mahdollisuus viettää aikaa kollegoiden kanssa. 3) Palvelemisen toimet. Jotkin ihmiset toivovat arvostuksen osoittamisen tulevan toimien kautta, kuten kollegan auttaminen tai työskentelemällä yhdessä. 4) Konkreettinen lahja. Erilaisin lahjoin osoitettu arvostus, kuten tarjottava lempikahvi, erikoislaatuinen eväs tai työntekijän lempilehden tuominen työpaikalle. 5) Fyysinen kosketus, kuten ”ylävitokset”, peukalon nostaminen tai ystävällinen käden puristus. Tulokset osoittivat, että työpaikalla työntekijöiden mielestä paras keino osoittaa arvostusta on 1) sanoilla vahvistaminen. Tämän osoittamisen mahdollistavat suullisesti, kirjallisesti, henkilökohtaisesti tai tiimien jäsenille yhteisesti osoitettu sanallinen vahvistaminen. Työntekijät vähiten toivottu arvostuksen osoitus on konkreettiset lahjat. (White 2017, 197-199.) Oleellista on esimiehen tietää sekä selvittää alaisiltaan, kuinka juuri hänen johdettavat toivoisivat, että heille osoitetaan arvostus.

4.1.4 Kehittymis- ja saavuttamismahdollisuudet

Kasvumotivaation syntymiseen liittyvät oppimisen halu sekä tahto, valmius haasteellisiin tehtäviin sekä luottamus omassa työssä selviämiseen (Manka 2010, 197). Henkilöstön kehittäminen on laaja käsite, jonka alle mahtuvat monet eri tekijät. Kansainväliset tutkimukset ovat Juhani Kauhasen mukaan osoittaneet, että työssä olevien ihmisten keskeisin oppimisen lähde on oppiminen työtä tekemällä, joka tarkoittaa 50 % kaikista oppimisen lähteistä. Seuraavaksi keskeisin oppimisen lähde on vuorovaikutussuhteet kollegoiden kanssa verkostoissa (30 %) ja kolmantena koulutus sen eri muodoissaan (20 %). (Kauhanen 2016, 39.)

Kehittyminen työssä tarvitsee suoritusta vahvistavaa ja korjaavaa palautetta (Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen 2016, 21). Avoin tiedonkulku mahdollistaa perustan sille, että henkilöstö pääsee vaikuttamaan omaa työtään koskeviin tavoitteisiin sekä tekemisen tapoihin. Työssä kehittymistä tukevat säännölliset kehityskeskustelut. Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua sekä suunniteltua esimiehen ja hänen vastualueellaan olevan henkilön välistä keskustelua, jolla on tietty asetettu päämäärä. Kehityskeskustelun kulkua ohjaavat systematiikka ja toteutuksen säännöllisyys. Kehityskeskusteluiden tavoitteena on tarkastella ihmisen kehittymistä työssä ja kuinka sitä voisi edelleen kehittää (Juuti & Vuorela 2002, 108-112). Kehityskeskustelun perimmäinen tarkoitus on organisaation kehittäminen ja se voi tapahtua vain yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Johdon kannalta kehityskeskustelu on keino, jolla kehitetään organisaatiota ja pyritään tehokkuuteen, varmisteen, että kaikki puhaltaa yhteen hiileen ja että oikea henkilö työskentelee oikeassa tehtävässä. Sekä seurataan erilaisten työpanosten vaikutuksia ja erilaisia yhteistyömuotoja. Työntekijälle kehityskeskustelu on ensisijaisesti perustarpeiden tyydyttämistä. Kehityskeskustelutilanne luo työntekijälle tunnetta siitä, että hän kuuluu yhteisöön ja saa palautetta työpanoksestaan. Hänelle avautuu mahdollisuus saada tietää, kuinka hänen työpanokseensa on suhtauduttu ja samalla mahdollisuus saada tukea ja apua. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 2004, 99-100.) Kehityskeskustelut tukevat myös työntekijän omaa kehittymistä urallaan. Kalliomaa ja Kettunen kuvaavat kehityskeskusteluja johtamistilanteiksi, joiden tavoitteena on aito ja säännöllinen vuoropuhelu esimiehen ja alaisen välillä. Keskustelutilanteet ovat avainasemassa esimiehen ja alaisten välisen suhteen ja luottamuksen rakentajana, jossa alaisella on mahdollisuus jakaa ajatuksiaan työtehtävistään, yhteistyön onnistumisesta työyhteisössä ja keskustelukumppanien välisistä suhteista. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 99-100.) Kehityskeskustelun onnistuminen vaatii kuitenkin luottamussuhdetta esimiehen ja alaisen välillä. Esimiehen päätehtävänä on huolehtia, että työntekijöiden työnteon toteutumisen perusasiat ovat kunnossa. Olemalla oikeudenmukainen sekä ottamalla työntekijät mukaan päätöksentekoon kuuntelemalla heitä.

Osaamisen jakamisen takaavat hyvä esimiestoiminta ja toimintakulttuuri, jolloin myös yksilöiden motivaatio omaehtoiseen oppimiseen paranee (Kesti 2014, 140). Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa vuoropuhelua sekä johdettavien välisen suhteen vaalimista (Juuti & Vuorela 2002, 41). Tavoitteiden saavuttaminen vaatii aina työtä. Työn mielekkyyden ratkaisee, mille näiden tavoitteiden saavuttaminen tuntuu sekä kuinka helpoksi sen kokee. Työn yhdistyessä läsnä olevaan tekemiseen, on tällöin ihminen tuottavimmillaan. (Järvinen 2014, 255.)

4.2 Hygieniatekijät

Frederic Herzbergin mukaan hygieniatekijät edistävät 69 % työtyytymättömyyttä kuvion 10 osoittamalla tavalla. Tähän teoriaan Herzberg on päätenyt laajan tutkimuksen myötä. (Herzberg 2008, 24-27.) Hygieniatekijöiden epäonnistuminen edistää työtyytymättömyyttä enemmän kuin motivaatiotekijät.

4.2.1 Työtyytyväisyyttä tukeva johtaminen

Johtamisen toimet ovat vuosien saatossa muuttuneet. Ollaan siirrytty perinteisen johtamisen mallista moderniin vuorovaikutteiseen johtamiseen. Perinteisen johtamismallin mukaan ihmiset tekevät työtään vain palkan takia ja harvat kykenevät työhön, jossa tarvitaan luovuutta. Modernissa johtamismallissa johtajan on tarkoitus kohdella kaikkia työntekijöitä yksilöinä sekä saada heidät kokemaan hyödylliseksi ja tärkeäksi. Johtajan tavoitteena on tässä mallissa aikaansaada työympäristö, jossa kaikki viihtyvät sekä voivat käyttää kykyjään täysimääräisesti. Tämän mahdollistamiseksi tulee johtajan rohkaista omalla avoimuudellaan ja läpinäkyvyydellään henkilöstöä osallistumiseen sekä osaamisen kehittämiseen. (Manka & Manka 2016, 135.) Erilaisissa kyselytutkimuksissa on noussut esille, että johtajan tärkeimmäksi ominaisuudeksi listataan oikeudenmukaisuus (Manka 2007, 9).

Johtaminen kytkeytyy organisaation tuloksellisuuteen, suorituskyykyyn ja henkilöstön hyvinvointiin tai hyvin voimattomuuteen. Johtamiseen ja sen kehittämiseen kytkeytyy paljon saavutettavissa olevia hyötytekijöitä. (Manka & Manka 2016, 141.) Yrityksen toimintaa ohjaa strateginen johtamissuunnitelma, joka pitää sisällään suunnitellut pelisäännöt, tavoitteet ja toimenpiteet yrityksen tavoittellessa määrittämänsä visiota. Suunnitelma pitää sisällään ideaaliset johtajuuden tekijät kuin myös operatiivisen johtamisen sisällöt. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 135.) Yrityksen visio ohjaa henkilöstöä menemään yhteistä tavoitetta kohti. Visio on haluttu tahtotila. Yritykset, jotka osaavat kääntää visionsa toiminnaksi, kouluttavat he työntekijöitään, luovat yhteenkuuluvuuden henkeä mm. perehdyttämisellä, koulutuksilla ja onnistumisten palkitsemisilla. Yrityksen arvot edesauttavat hyvän hengen luomista työpaikalla. (Manka 2010, 78-79.) Yksilön ja työyhteisön vastavuoroinen suhde tarvitsee johtajuutta. Johtajuus on ihmisten välistä vuorovaikutusta ja viestintää, joka muokkaa yksilöiden käytöstä ja asenteita niin, että tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. (Perttula & Syväjärvi 2012, 81.)

Vastuu johtamisstrategian toteutumisesta on organisaatiossa ylimmällä johdolla. Ylimmän johdon kannattamat toimet ja käytännön työssä toteutettu johtajuus, siirtyvät koko organisaation hyväksymäksi tavaksi. Luottamuksellisen ilmapiirin saavuttamiseksi, vaatii se johdon

sitoutumisen ja toiminnan jatkuvan arvioimisen. Henkilöstö arvostaa johdon läsnäoloa ja läheisyyttä silloin kun se on työtä tukevaa ja luottamukseen perustuvaa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 136-137.) Henkilöstöä tukeva johtaminen vähentää työstressiä sekä lisää työtyytyväisyyttä (Yukln 2013, 78). Organisaation tulisi tavoitella hyvinvoivaa organisaatiota, joka toimii tavoitteellisesti ja on rakenteeltaan joustava sekä kehittää jatkuvasti itseään (Manka & Manka 2016, 80).

Johdon tulee selkeyttää sekä määritellä työntekijöille suunnitelmat, toimintalinjat ja rooliodotukset, joka tukee työtyytyväisyyden kehittymistä. Tärkeimmät johdon henkilöstölle määrittelemät tekijät ovat 1) työvastuiden ja -vaatimusten määrittely, 2) tavoitteiden asettaminen sekä 3) erityistehtävistä sopiminen. Selkeyttämisen tarkoituksena on opastaa työntekijöitä siitä, kuinka ja miten työt tehdään. Työaktiivisuuden järjestäminen on johdon vastuulla. Henkilöstön on tärkeää tietää, mitkä ovat heidän tehtävänsä ja mitä tuloksia heiltä odotetaan. (Yukl 2013, 73.) Työntekijöiden tulee ymmärtää oma roolinsa ja merkityksensä päämäärien saavuttamisessa (Rauramo 2012, 147). Henkilöstön osallistaminen lisää sitoutumista ja työmotivaatiota sekä tuottaa uusia ideoita (Juuti & Vuorela 2002, 19).

Oikeudenmukaiseksi koetulla johtajuudella on havaittu olevan suuri merkitys henkilöstön väliin suhteisiin ja esimiehen esimerkillisenä kokemiseen. Oikeudenmukainen johtaminen näkyy erityisesti työtehtävien jakamisessa sekä myönnettyissä erityistilanteissa (Kalliomaa & Kettunen 2010, 112). Hyviä tuloksia saavuttava työyhteisö on keskusteleva ja hyvinvoiva. Johtajalta vaaditaan yhä enemmän ihmistuntemusta sekä sosiaalisia taitoja (Juuti & Vuorela 2002, 88.) Etenkin pk-yrityksissä johtajilla on suuri vaikutus henkilöstöön, heidän tyytyväisyyteensä sekä liikevaihdon summaan (Sutton I. 2010, 42.) Kun johto ymmärtää, mikä merkittävä voimavara yritykselle on hyvinvoiva työyhteisö, on työtyytyväisyyden kehittäminenkin lähellä johdon arvoja.

Tiedonkulku on organisaatioissa hyvin tärkeää ja sen kangertelu onkin yleisesti työntekijöiden kritisoima asia. Lähes aina ihmiset kokevat tarvitsevansa, mutta sen tarkempi määrittely on heille itselleenkin hankalaa. Erilaisten tietokanavien käyttöön, teknisten ratkaisujen soveltamiseen ja henkilökohtaiseen viestintään kannattaa panostaa, sillä niiden vaikutukset ovat laajat. (Piili 2006, 70.)

4.2.2 Työtyytyväisyyttä tukeva esimiestyö

Esimiesten rooli alaisten työhyvinvoinnissa on määritelty vain joka viidennessä pienessä yrityksessä, kun taas isoista yrityksistä kolme yritystä neljästä on tämän määrittelyksen tehnyt. (Auran Faktat-blogi 2015). Esimiesten koulutukseen työhyvinvoinnin vahva sisällyttäminen edistää monien esimiesprosessien toteutumista. Tämä myös lisää tuloksellisuutta esimiestyön,

työkyvyn, ilmapiirin ja talouden kautta. (Aura & Ahonen 2016, 83-84). Osaavilla esimiehillä on suuri merkitys henkilöstön sekä koko yrityksen toiminnan kannalta.

Esimiehen yksi keskeisistä tehtävistä on luoda organisaatioon vahva toimintakulttuuri sekä kirkaistaa henkilöstöä perustehtävien sisällöstä, tulevaisuuden kuvasta sekä arvoista, mille toiminta perustuu. Esimiehen tehtävänä on myös varmistaa, että alaisella on riittävästi voimavaroja perustehtävän toteuttamiseen. (Juuti & Vuorela 2002, 21-22.) Esimiehen keskeinen tehtävä on vaalia sekä kasvattaa henkilöpääomaa tukemalla osaamista sekä työhyvinvointia (Ojala & Ahonen 2005, 172.) Jos esimiehet eivät rakenna liiketoimintaa yhdessä johdettaviensa kanssa, ei organisaatio pääse asettamiinsa tavoitteisiinsa tai parhaaseen tulokseenkaan (Kalliomaa & Kettunen 2010, 135). Päivi Rauramo kuvaa hyvän esimiehen edellytyksiin kuuluvan töiden sisällön tunteminen sekä hallinnollisten tietojen osaamisen lisäksi kykyä vuorovaikutukselliseen johtamiseen (Rauramo 2012, 130). Esimiehen osoittaessa omalla esimerkillään erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, että hän tukee johdettaviaan, parantaa se myös henkilöstön motivaatiota (Kalliomaa & Kettunen 2010, 110). Hyvä ja arvostava esimies-alaisuhde on oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen, jota tukee yhdenvertainen johtaminen, jolla on merkitystä työkyvyn ylläpitämiseen ja hyvinvoinnin kokemiseen.

Esimiehen tehtävänä on toimia henkilökohtaisena esimerkkinä työn mielekkyyden rakentumisessa (Järvinen 2014, 138.) Esimiehellä on monta haltuun otettavaa roolia. Kalliomaa ja Kettunen määrittelevät esimiehen roolit vallankäyttäjäksi, esimerkiksi sekä roolimalliksi, joka rakentaa luottamusta henkilöstön keskuudessa osoittamalla mallia oikeista sekä hyväksyttävistä käyttäytymis- ja toimintatavoista (Kalliomaa & Kettunen 2010, 109).

Johdettavien tukeminen, antamalla palautetta niin myönteistä kuin rakentavaakin, jolla on yhteydet työntekijöiden kehittymisenkin kannalta. Sekä kannustaa alaisia luovaan ajatteluun, kuinka tavoitteisiin päästäisiin entistä paremmin. Kaiken kaikkiaan johtajalla on vastuu työntekijöistä huolehtimisesta, sekä inspiroida ja innostaa koko työyhteisöä hyvän työilmapiirin ylläpitoon. (Manka & Manka 2016, 141).

Peruspilareiden varassa sekä työyhteisön sujuva ja tehokas toiminta että henkinen hyvinvointi lepäävät. Esimiehen tulee huolehtia, että nämä kuviossa 7 kuvatut perusrakenteet ja niihin liittyvät prosessit toteutuvat johtamassaan yksikössä. Samalla hän johtaa yksikkönsä taloudelliseen sekä henkiseen menestykseen. (Järvinen 2014, 57).

Esimiesten toimien vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja sitä kautta työtyytyväisyyteen on pohdittu paljon. Artzin, Goodall ja Oswaldin teettämässä tutkimuksessa löydettiin yhteydet esimiesten ominaisuuksien vaikutuksesta työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkimuksessa löy-

tyi seuraavia merkittäviä esimiehen ominaisuuksia ja tapoja toimia, jotka korreloivat työntekijöiden työtyytyväisyyden kanssa. Nämä ominaisuudet ja tavat ovat 1) esimiehen auttaessa työntekijää etenemään urallaan, 2) esimiehen valmiudet tehdä työntekijän työ tarpeen vaatiessa ja 3) esimiehen arvioitu osaaminen. (Artz, Goodall & Oswald 2017, 441.)

4.2.3 Työympäristö ja turvallisuus

Työympäristöllä on suuri merkitys työnteolle ja sen tuottavuudelle. Huonosti järjestetyt työolot häiritsevät niin työntekoa kuin työn tuottavuutta (Sutherland & Canwell 2004, 274). Työympäristö koostuu fyysisestä ja teknisestä työympäristöstä. Työympäristö kattaa toiminnallisen työympäristön sekä psyykkisen että sosiaalisen työympäristön. Hyvä työympäristö on tarkoituksenmukainen, turvallinen, terveellinen ja viihtyisä. Työympäristö kannattaa kehittää henkilöstölle tarkoituksenmukaiseksi, sillä hyvässä työympäristössä voidaan keskittyä varsinaiseen työntekoon. (Rauramo 2012, 78.) Työympäristön kehittämisessä tärkeitä kohteita ovat työtilan toimivuus, järjestys ja siisteys. Oleellista on myös kalusteiden ja työvälineiden rakenteet, ominaisuudet ja säädöt sekä työprosessien sujuvan toteutumisen takaaminen (Rauramo 2012, 78.) Työvälineet ja automaatiot ovat kehitetty työn tehostamisen ja turvallisuuden lisäämiseen. Välineillä on myös työn mielekkyyttä ja suorituskykyä lisääviä vaikutuksia (Martinsuo, Mäkinen, Suomala & Lyly-Yrjänäinen 2016, 301).

Etenkin teknisessä työympäristössä on tärkeää varmistaa, että kaikki elementit varmasti toimivat tarpeen vaatimalla tavalla keskenään. Tekniseen ympäristöön kuuluvat rakennukset, työtilat, koneet, laitteet, työvälineet, materiaalin säilytys ja käsittely, liikennejärjestelyt, kulkutiet, työtasot, työpisteet ja kalusteet. Työnantajan vastuulla on varmistaa, että työympäristö on terveyttä tukeva ja turvallinen paikka tehdä työtä. Työympäristö voi kuormittaa työntekijän terveyttä. Työkuormitukselle altistavia tekijöitä ovat fyysiset tekijät kuten melu, värinä, valaistus, säteily, lämpöolosuhteet ja ilmastointi sekä sisäilma. Kemiallisia vaaratekijöitä työympäristölle ovat erilaiset kemikaalit ja työprosesseista vapautuvat erilaiset haitalliset aineet. Biologiset vaaratekijöitä ovat bakteerit ja homeiden vapauttamat itiöt sekä muut biologisesti aktiiviset aineet. (Rauramo 2012, 79-84).

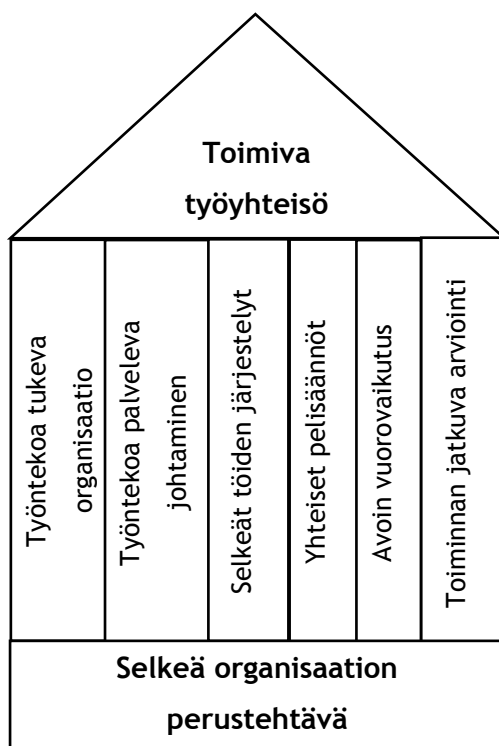
Työturvallisuuden hallinta on muuttunut nykyajan jatkuvan muutoksen ja epävarmuuden vuoksi paljolti riskien ja ristiriitojen hallinnaksi. Turvallisuus sekä sen edistäminen tukeutuvat organisaation turvallisuuskulttuuriin ja strategiaan. Turvalliseen työpaikkaan vaikuttavat hyvä yhteistyö ja laaja osallistuminen eri organisaatiotasojen kesken. (Rauramo 2012, 70.)

4.2.4 Työilmapiiri ja toimiva työyhteisö

Hyvinvoiva työyhteisö lisää työntekijöiden motivaatiota, työhön sitoutumista, luottamuksen syntymistä, terveyden ja stressin hallintaa sekä työtyytyväisyyttä. Nämä tekijät luovat edellytykset työsuoritusten parantumiselle. (Suonsivu 2014, 59.) Keskeistä työilmapiirin mittaamisessa on Mankan mukaan työyhteisön vuorovaikutuksen laatu, jota voidaan arvioida esimiehiltä ja työkavereilta. Arvioinnin kohteena on saadun tuen määrä sekä yhteiset keskustelut työn tavoitteista ja niiden saavuttamisesta. (Manka 2010, 62).

Huonolla työilmapiirillä on vaikutusta osaamisen jakamisen estymiseen ja uuden luomiseen yhdessä. Kun yhteistä osaamista ei synny, ei henkilö pääoma kohtaa rakennepääomaa. Asiakkaan näkökulmasta ei synny lisäarvoa. Huono työilmapiiri saa hyvät tekijät hakeutumaan muualle töihin. Huonolla työilmapiirillä voi olla vaikutuksia myös negatiivisen työimagon syntymiseen (Ojala & Ahonen 2003, 67).

Kaija Suonsivun mukaan tuloksellisen ja toimivan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat yhteiset yksilöllä arvostavat, eettiset ja toisia kunnioittavat arvot sekä työkuultuuri. Tasa-arvon toteutuminen, luottamus, oikeudenmukaisuus ja moninaisuuden hyväksyminen edistävät hyvää työilmapiiriä. (Suonsivu 2014, 168). Kuvio 12 kuvaa peruspilareita, joiden pohjalta kehittyvät toimiva työyhteisö ja hyvä työilmapiiri.



Kuvio 12: Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2014, 57)

Työyhteisön hyvinvointi koostuu monesta eri tekijästä, joiden toteutumista on johdon tuettava. Toimivan työyhteisön takana on aina toimiva johto. Ilman toimivaa työyhteisöä ei voi yrityskään menestyä. Avoimessa ja luottamuksellisessa hengessä saadaan myös inhimillistä pääomaa kasvatettua. Inhimillinen pääoma muodostuu niin yksilön osaamisesta kuin oppimisen kyvystä. Verkostot, työprosessit, ilmapiiri, yhteiset työtavat ja luottamus vaikuttavat toimintaympäristön laatuun. (Manka 2010, 75.)

4.2.5 Palkkaus

Palkka on vastine tehdystä työstä ja yrityksellä on velvollisuus maksaa kohtuullinen korvaus siitä työpanoksesta, jonka siellä työskentelevät ihmiset yritykselle suorittavat. Palkka voi koostua erilaisista paitsi suoritukseen ja tulokseen, myös aikaan perustuvista eristä ja lisistä. (Viitala 2013, 138.) Yleisin palkkausmuoto on aikapalkka, jossa työntekijöille maksetaan tuntipalkkaa ja toimihenkilöille kuukausipalkkaa (Kauhanen 2012, 114). Vaihtuva palkkausjärjestelmä eli pohjapalkan päälle tuleva bonus palkkio riippuu työntekijän työnteosta (Sutherland & Canwell, 2004, 265).

Riitta Viitala määrittelee palkan merkityksen vaihtuvuuden liittyen työtehtäviin, ajankohtaan ja yksilöön. Työn ollessa henkisesti köyhää tai ruumiillisesti raskasta, nousee palkan merkitys suuremmaksi kuin innostavassa sekä mielekkäässä työssä, joka tarjoaa kehittymismahdollisuuksia. (Viitala 2013, 160.) Työntekijän tulee kokea, että työstä saatu palkka vastaa tehtyä työmäärää. Herzbergin teorian mukaan palkkaus on pikemminkin oikeudenmukaisuuskysymys kuin kestävä motivaatiokeino (Viitala 2013, 162, Herzberg 1966, 34).

Maailman suurin henkilöstöhallinnon organisaatio, Society of human resource management, teetti tutkimuksen amerikkalaisille työntekijöille. Tutkimuksessa selvitettiin mitkä ovat ne tekijät, joita työntekijät arvostavat eniten työssään. Tutkimuksen tuloksien mukaan työntekijät laittavat yhtä suuren painoarvon taloudellisille tekijöille, kuten palkalle sekä saaduille työetuuksille. Tutkimuksen mukaan työntekijät arvostivat kuitenkin myös ei-taloudellisia tekijöitä, kuten kommunikaatiota työntekijöiden ja johdon välillä sekä oikeudenmukaista kohtelua. Tutkimuksen johtopäätöksenä henkilöstöhallinnon tekijöiden tulisi löytää tasapaino taloudellisten ja ei-taloudellisten tekijöiden välillä. (SHRM 2016, 43.) Kuuluisa Taylor Frederick Winslow teki 1900-luvun alkupuolella tutkimuksen palkan vaikutuksesta työntekijöiden motivaation tasoon, työhön suhtautumista sekä sitoutumista kohtaan. Tutkimus osoitti, että työntekijät tekivät tulosta ainoastaan kovemmin silloin, kun johto valvoi heidän työn tekemistään (Skymark 2017.) Myöhemmin Taylorin kirjoitettua tieteellisestä hallinnasta, laittoi Taylor paljon painoarvoa työn suunnittelulle, jonka päämääränä on tukea työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja tukea heidän lopullista suorituskyykyä (Sutherland & Canwell 2004, 252.)

5 Kvantitatiivinen tutkimus

5.1 Tutkimusmenetelmän määritelmä

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisen tutkimuksen menetelmin. Kvantitatiivista tutkimusta nimitetään tilastolliseksi tutkimukseksi, jolle tyypillistä on ilmiötä kuvaaminen numeerisesti. (Heikkilä 2014, 15.) Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä antaa yleisen kuvan muuttujien eli mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista. Kvantitatiiviseen tutkimukseen kuuluu vastausten kuvaaminen numeerisesti. (Vilkkä 2007, 13.) Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on vastata kysymyksiin ”mikä?”, ”missä?”, ”kuinka usein?” ja ”kuinka paljon?”. Tietoa kerätään suurista joukoista, jolloin sattumanvaraisuus häviää ja tutkimuskohdetta voidaan kuvata yleisemmin. Ryhmien ja tilanteiden väillä voidaan myös havaita eroja. Määrällinen tutkimus perustuu siis mittaamiseen, jonka tuloksena syntyy lukuarvoja sisältävä havaintoaineisto, jota analysoidaan tilastollisin analyysimenetelmin. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne, Paavilainen 2014, 85.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää tutkittavien asioiden toistuminen teoriatasolla. Teorian on oltava yhteydessä tutkimuksen kanssa. Tämän toteutumiseksi on keskeiset käsitteet avattava teoriatasolla. Teoria on tutkimuksellisen työn peruspilari. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 136-138). Tämän tutkimuksen tärkein teoreettinen viitekehys on Frederick Herzbergin tunnettu kahden faktorin teoria. Työtyytyväisyyden tutkimuskysely on tehty teorian pohjalta.

Hypoteesin asettaminen määrällisessä tutkimuksessa on tavanomaista. Hypoteesi asetetaan yleensä aiempien tutkimusten, teorioiden ja mallien avulla, jolloin puhutaan teoreettisesta hypoteesista. Hypoteesiväite sisältää tutkimusongelmaa koskevan ennakoivan selityksen liittyen asioiden väliseen yhteyteen. (Vilkkä 2007, 24, Hirsjärvi 2005, 140.) Kvantitatiiviseen tutkimukseen kuuluu myös tutkimusongelman asettaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 141). Tutkimuksen onnistumisen kannalta on oleellista, että tutkimuslomakkeen kysymykset on laadittu niin, että se tuo vastauksen asetettuun tutkimusongelmaan (Heikkilä 2014, 33). Kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää yhdessä kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan syventää kvantitatiivisessa mittauksessa saatuja tuloksia, kuten upottamalla kyselylomakkeeseen avokysymyksiä. (Taloustutkimus 2017.) Nykyään laadullista tutkimusta ja määrällistä tutkimusta ei kategorisesti tarvitse pitää toisistaan erillään (Stat 2017).

5.2 Perusjoukko, otantamenetelmä ja otos

Itse kerättävässä aineistossa on oleellista päättää tutkimusongelman pohjalta, mikä on kohde-ryhmä ja mikä tiedonkeruumenetelmä soveltuu parhaiten tutkimuksen toteuttamiseksi (Heikkilä 2014, 17.) Tutkimusta tehtäessä on aluksi määriteltävä, mikä joukko on tutkimuksen kohteena. Tämä joukko on nimeltään perusjoukko, joka muodostuu tutkimusyksiköistä, joita kutsutaan tilastollisissa tutkimuksissa havaintoyksiköiksi. (Holopainen & Pulkkinen 2013, 15.) Yleensä tutkimukseen ei voida ottaa mukaan koko tutkimuksen perusjoukkoa, vaan tutkimukseen valitaan perusjoukosta tietty osuus, jota kutsutaan otokseksi. Tämä otos on tiettyjen kriteereiden mukaan valittu osajoukko populaatiosta eli kaikista havaintoyksiköistä. Tämä otos kuvaa koko perusjoukkoa. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2011, 14.)

Silloin kun perusjoukkoa koskevat päätelmät tehdään otoksen perusteella, on kyseessä otantatutkimus (Holopainen, Tenhunen & Vuorinen 2004, 15). Otantatutkimuksessa käytetään otosta, joka on pienikokoinen kuvaus perusjoukosta. Otoksen tarkoitus on kuvata haluttua perusjoukkoa ja sen muodostaa tutkimukseen valituiksi tulleet vastaajat. (Heikkilä 2014, 33.) Mitä enemmän otanta muistuttaa populaatiota, sitä tarkempia päätelmiä pystytään tekemään. Otos on ominaisuuksiltaan samanlainen kuin itse perusjoukko, mutta pienoiskoossa. (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2014, 24-26.) Erilaisia otantamenetelmiä ovat kokonaisotanta, yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu otanta ja ryväso- tanta (Vilka 2007, 52).

Tässä tutkimuksessa perusjoukko on Suomen pk-yritykset ja otanta on puu- ja metalliteollisuuden alan yritykset. Otantamenetelmänä käytetään ryväso- tannaa, jossa tutkimuksen kohteena ovat luonnolliset ryhmät, kuten yritykset, organisaatiot, kotitaloudet tai kaupungin- osat. Ryväso- tannassa ryppäät eli klusterit voidaan valita joko satunnaisesti tai systemaatti- sesti. Ryppäille voidaan myös tehdä kokonaistutkimus. (Vilka 2007, 55.) Ryväso- tannaa käyte- tään yleensä suuria haastattelututkimuksia tehtäessä (KvantiMOTV 2003.)

Tämän tutkimuksen otos on kuuden eri pk-yrityksen henkilöstö puu- ja metalliteollisuuden toi- mialalta. Näille kuuden yrityksen henkilöstölle tehdään kokonaistutkimus. Otoskooksi suositel- laan 100 henkilöä kun tuloksia tarkastellaan kokonaistasolla (Heikkilä 2014, 14). Ryväso- tannan haasteena on muodostaa ryppäitä, jotka ovat toistensa kaltaisia. Tästä syystä tulosten tul- kinta voi myös tuottaa haasteita. Tulosten tarkkuus riippuu paljon siis siitä, kuinka hyvin jako ryppäisiin on onnistunut. (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2014, 32-33.) Mitä suurempi otos on, sitä vähäisempiä ovat havaintoyksikön antamat puutteelliset tiedot tai vastaamatta jättämisen merkittävyys on tuloksiin nähden (Vilka 2007, 57). Tässä tutkimuksessa kyselylo- make lähetettiin yhteensä 163 henkilölle.

5.3 Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät

Erilaisia tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat lomakekysely, haastattelu tai internetkysely (Heikkilä 2014, 63-67). Suunnitelmallista kysely- tai haastattelututkimusta kutsutaan survey-tutkimukseksi (Heikkilä 2014, 17). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta. Lomakkeen toteutus tapahtui Survey Monkey-työkalun avulla, joka on maailman johtava kyselytutkimustyökalu (SurveyMonkey 2017). Kysely soveltuu aineiston keräämisen tavaksi etenkin silloin, kun tutkittavia on paljon ja tutkittavat ovat hajallaan. Kyselylomake on myös hyvä valinta silloin, kun tutkitaan henkilökohtaisia asioita, kuten työtyytyväisyyttä. (Vilkkä 2007, 28.)

Määrälliseen tutkimukseen kuuluu muuttujien käsitteellistäminen, jotta ne pystytään jakamaan pienempiin osa-alueisiin, kuten kysymyksiksi ja vastausvaihtoehdoiksi. Tätä kutsutaan operationalisoinniksi. (Vilkkä 2007, 36.) Taustamuuttujien valinta tulee tutkimuksessa aina perustella viitaten teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuksen tavoitteisiin vastaten (Vilkkä 2005, 81.) Pohjana tutkimuslomakkeen suunnittelulle on asetettu tavoite, tutkimusongelma, käsitteiden määrittely teoriakehyksessä sekä aineiston käsittely. Tutkimuksen onnistumisen kannalta oleellista on huolellinen suunnittelu. Etenkin kysymysten muotoilun onnistuminen on merkityksellistä tutkimuksen onnistumisen arvioinnissa. (Heikkilä 2014, 45.) Kyselylomake voi sisältää strukturoituja kysymyksiä eli monivalintakysymyksiä, sekamuotoisia kysymyksiä tai asteikkotyyppisiä kysymyksiä. Yleisimmin käytettyjä asteikkotyyppisiä kysymyksiä ovat Likertin asteikko sekä Osgoodin asteikko. (Heikkilä 2014, 47-51.) Työtyytyväisyyttä voidaan mitata asetetulla asteikolla arvioituna, kuinka tyytyväinen asteikkoon vastaaja on tällä hetkellä työhönsä tai summaamalla työn eri osa-alueita, joissa yksilöidään työn keskeiset tekijät ja arvioidaan tyytyväisyyttä kuhunkin tekijään standardoidun asteikon avulla. (Robbins & Judge 2017, 119.) Kyselylomake voi myös sisältää avoimia kysymyksiä, jolloin vastaaja voi vastata kysymykseen omin sanoin (Ronkainen yms., 2014, 113-114).

Tutkimusaineiston analyysitapa valitaan sen mukaan, ollaanko tutkimassa yhtä muuttujaa vai kahden tai useamman muuttujan välistä riippuvuutta ja muuttujien vaikutusta toisiinsa (Vilkkä 2014, 119). Tässä tutkimuksessa aineiston käsittelyn analyysitapoina käytetään ristiintaulukointia, korrelaatiokerrointa sekä regressioanalyysia. Ristiintaulukoinnissa verrataan muuttujien riippuvuussuhdetta tutkimuksen tuloksiin (KvantiMOTV 2004). Vertaan taustamuuttujien vaikutusta tutkimuksen pääkysymykseen, jossa kysymyksen vastaaja arvioi oman työtyytyväisyyden tason (tutkimuskysymys 17d). Tämän ristiintaulukointianalyysin avulla selvitetään, kuinka paljon taustamuuttujilla on merkitystä tutkimuksen pääkysymyksen vastaustulokseen.

Analysointimenetelmien tarkoituksena on tuottaa vastauksia tutkimusongelmaan. Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana on selvittää mahdolliset yhteydet henkilöstön työtyytyväisyyden

tason ja toiminnan tuloksen väliltä. Tutkimusongelman vastauksen saamiseksi tulosten tarkasteluun ja analysointiin käytettiin paljon aikaa, jotta pystyttiin luomaan käsitys, missä yrityksessä henkilöstö on tyytyväisin ja tyytymättömin. Tutkimustulosten syventämiseksi käytettiin myös tilastollisia analyysimenetelmiä, joiden avulla pyrittiin saamaan tulos, mitkä tekijät selittävät eniten työtyytyväisyyttä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään aina selittämään tutkittavaa ilmiötä, joten tutkimuksen onnistumisen kannalta oli merkittävää käyttää tilastollisia analyysimenetelmiä.

Tutkimustulokset käsiteltiin SPSS-ohjelmalla (Statistical Package for Social Sciences), joka on monipuolinen tilastollisen tietojenkäsittelyn ohjelmisto niin Suomessa kuin maailmanlaajuisesti. SPSS-ohjelmiston avulla voidaan tehdä kaikki kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarpeelliset analyysit. (Mamia 2005, 6.)

5.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tarkoitus on tuottaa vastaus asetettuun tutkimusongelmaan sekä hypoteesiin. Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana on selvittää mahdolliset yhteydet henkilöstön työtyytyväisyyden tason ja toiminnan tuloksen väliltä. Hypoteesina on, että toiminnan tulos on parempi niissä yrityksissä, joissa on myös hyvä työtyytyväisyyden taso.

Tutkimukseen oli tavoitteena saada vähintään kuusi eri pk-yritystä puu- ja metalliteollisuuden toimialalta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tutkimukseen osallistuvien yritysten henkilöstön työtyytyväisyyden taso, henkilöstön mielestä merkittävimmät työtyytyväisyyden tekijät sekä kehityksenkohteet työnantajyrityksessä, jotta työtyytyväisyys olisi parempi. Asetettu minimi vastausmäärä oli 100 kappaletta. Tutkimukseen vastasi yhteensä kuuden eri yrityksen henkilöstö. Tutkimus toteutettiin tutkimukseen osallistuvien yritysten henkilöstöille 19.4-14.5.2017 aikana. Kyselyn toteuttamisessa kyselyn ajoitus on todella tärkeää (Vilka 2007, 28). Tutkimuksen toteutuksen ajankohdassa huomioitiin aikataulussa pysyminen sekä lomasezonki, jottei vastausprosentti jää liian alhaiseksi. Tutkimuksen vastaamisaikaa pidennettiin, jotta varmasti mahdollisimman moni ehtii vastaamaan kyselyyn, mikä on oleellista tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tutkimukseen vastasi yhteensä 131 henkilöä yhteensä 163 henkilöstä. Tutkimuksen vastaajaprosentti on siis yhteensä 80,4 %. Tutkimuksen aloitti 135 henkilöä, mutta 4 vastaajaa näistä vastasi ainoastaan taustatietokysymyksiin, joten näitä vastauksia ei pystynyt huomioimaan analysoitavissa kysymyksissä (1-17e). SPSS-ohjelma ottaa vain huomioon vastaajat, jotka ovat vastanneet kaikkiin tutkimuksen analysoitaviin kysymyksiin.

Työtyytyväisyyden tutkimuskysely sisälsi viisi taustamuuttujakysymystä, 38 asteikkokysymystä sekä kaksi avokysymystä. Tutkimuskysymykset näkyvät liitteessä 2. Tämän tutkimuskyselyn analysoitavat kysymykset ovat numerot 1-17e. Kyselylomakkeen asteikkokysymykset oli jaettu

aihealueittain pohjautuen Frederick Herzbergin kahden faktorin teoriaan. Väittämäkysymysten aihealueet olivat 7) työhön liittyvät tekijät, 8) arvostus, 9) osallistuminen, 10) kehittyminen ja saavuttamismahdollisuudet, 11) palkkaus, 12) motivointi ja palkitseminen, 13) työilmapiiri, 14) esimiestyö, 15) yrityksen politiikka, 16) hallinto eli johto ja 17) työntekijään liittyvät kysymykset. Tutkimuksen selitettävä muuttuja ja tutkimuskysymys, on väittämä numero 17d; ”*koen oman työtyytyväisyyteni hyväksi*”.

Asteikkokysymysten avulla oli tarkoituksena selvittää henkilöstön työtyytyväisyyden taso sekä saada tämän kautta kattava kuva siitä, mitä yrityksen henkilöstö on mieltä eri tekijöiden toteutumisesta työnantajyrityksessä, joilla on merkitystä työntekijöiden työtyytyväisyyden kokemisella teorian osoittamalla tavalla. Asteikkokysymyksiä vastauksia analysoitiin myös suhteessa selitettävään muuttujaan.

Viiden taustamuuttujakysymyksen avulla oli tarkoituksena selvittää työntekijöiden taustamuuttujien vaikutus suhteessa selitettävään muuttujaan. Muuttuja on esimerkiksi henkilöä koskeva asia, kuten asia, toiminta tai ominaisuus, kuten ikä, sukupuoli, ammattiasema, posti-numero (Vilkkä 2007, 14). Selvitettävät taustamuuttujat olivat sukupuoli, ikä, työsuhteen kesto nykyisessä yrityksessä, työsuhteen muoto ja koulutustausta. Tässä työssä kattava teoriaosuus määrittelee valittujen taustamuuttujien merkityksen suhteessa työtyytyväisyyden kokemiseen. Työsuhteen kestolla eli sitoutumisella, työsuhteen muodolla ja koulutustaustan soveltuvuudella suhteessa työtehtäviin on merkitystä työtyytyväisyyden kokemisella.

Tutkimuskyselyn asteikkokysymyksiä vastausasteikoksi valikoitui 5-portainen Likertin asteikko. Asteikosta jätettiin pois ”ei osaa sanoa”, koska se ei tutkimuksellisesti anna vastausta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 195). Kyselyn asteikkokysymysten vastausvaihtoehdot olivat;

- 1) täysin eri mieltä
- 2) osittain eri mieltä
- 3) ei eri eikä samaa mieltä
- 4) osittain samaa mieltä
- 5) täysin samaa mieltä

6 Tutkimustulokset

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää yritysten henkilöstön työtyytyväisyyden taso. Tuottaa tieto siitä, mitkä ovat tämän kyseisen toimialan henkilöstön työtyytyväisyyden kannalta merkittävimmät tekijät sekä henkilöstön listaamat parannuksen kohteet, jotta tämän tiedon pohjalta johdolla on kyky kehittää eri toimintoja yrityksessä entisestään.

Tutkimuskyselyn vastaukset avataan yritys kerrallaan. Näillä kysymyksillä on suuri merkitys, kun arvioitaan tutkimukselle asetettua tutkimusongelmaa, joka on työtyytyväisyyden ja toiminnan tuloksen välisen yhteyden löytäminen. Asteikkokysymysten avulla saatiin selville henkilöstön työtyytyväisyyden taso, jonka perusteella tehtiin päätelmiä siitä, missä yrityksessä on mahdollisesti tyytyväisin ja tyytymättömin henkilöstö. Tässä otettiin myös huomioon avokysymysten vastaukset, jolloin johdolla on yrityskohtaisesti tietoa siitä, mihin toimiin kannattaa jatkossa panostaa. Täysin suorien johtopäätelmien tekeminen oli melko hankalaa, koska vastaukset asteikkokysymyksiin sekä avokysymyksiin hajaantuivat melko paljon yrityksen henkilöstön sisällä.

Avokysymysten vastaukset avataan kokonaisuutena yritysten kesken kappaleessa 6.2. Avokysymysten tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, mitkä ovat ne tekijät, jotka pk-yritysten henkilöstöt nostavat esille merkittäviksi tekijöiksi suhteessa omaan työtyytyväisyytensä sekä myös ne tekijät, joihin henkilöstö toivoo parannusta, jotta työtyytyväisyys olisi parempi.

6.1 Yritysten henkilöstön työtyytyväisyyden taso

Tutkimuksessa oli useita eri kysymyksiä, joista työn kannalta oleellimmat kysymykset olivat aihepiirin numero 17 kysymykset, jotka liittyivät työntekijän henkilökohtaiseen työtyytyväisyyden tilaan. Yritysten kesken vertailtiin annettuja vastauksia tutkimuksen pääkysymykseen, joka on numero 17d. Kysymyksen vastaustulokset näkyvät taulukossa numero 1.

Lomakenumero * Koen oman työtyytyväisyyteni hyväksi Crosstabulation

Count		Koen oman työtyytyväisyyteni hyväksi					Total
		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Lomakenumero	Yritys 5	1	2	0	13	3	19
	Yritys 2	0	5	8	7	3	23
	Yritys 6	1	7	10	10	3	31
	Yritys 1	0	0	9	8	2	19
	Yritys 3	1	7	5	4	2	19
	Yritys 4	0	0	5	13	2	20
Total		3	21	37	55	15	131

Taulukko 1: Yritysten henkilöstön vastaukset kysymykseen numero 17d

Tutkimuskysymyksen 17 d:n vastaukset hajaantuivat paljon yritysten kesken. Huonoimmat arvosanat kysymykseen antoivat yritys 2, 6 ja 3. Parhaimmat arvosanat kysymykseen antoivat

yritys 4 ja 5. Kuviossa 2 on kuvattu tutkimuksen kannalta myös yksi oleellisimmista kysymyksistä. Työn mielekkyyttä selvitettiin kysymyksen numero 17 a:n avulla. Kysymyksen vastaukset näkyvät taulukossa numero 2.

Lomakenumero * Koen työni mielekkääksi Crosstabulation

Count		Koen työni mielekkääksi					Total
		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä	
Lomakenumero	Yritys 5	0	2	4	10	3	19
	Yritys 2	0	4	5	9	5	23
	Yritys 6	0	2	14	7	8	31
	Yritys 1	0	0	9	9	1	19
	Yritys 3	1	1	9	7	1	19
	Yritys 4	0	0	2	14	4	20
Total		1	9	43	56	22	131

Taulukko 2: Yritysten henkilöstön vastaukset kysymykseen numero 17a

Kysymyksen numero 17 a:n tuloksista selviää, että huonoimmat arviot kysymykseen antoivat yritys 2 ja parhaimmat yritys 6. Tämä päätelmä tehtiin sen mukaan, että yritys 2 henkilöstöstä eniten vastasi asteikkonumeroon 2 eli jokseenkin eri mieltä, kun taas suurin osa yritys 6 henkilöstöstä vastasi arvon 5.

Taulukot 1 ja 2 osoittavat, että vastaukset hajaantuivat yrityksen henkilöstön sisällä aika paljon. Yritysten kesken arvioituna ei myöskään ilmennyt suuria vastauseroja. Tutkimustulosten purkamiseen ja analysoimiseen käytettiin reilusti aikaa, joiden johdosta tehtiin johtopäätelmät. Vertailussa olivat kaikki asteikkokysymysten sekä avokysymysten vastaukset. Tutkimustulosten yhteneväisyydestä huolimatta löytyi vastauksista huolellisella purkamisella yritykset, joissa oli annettu eniten arvoja 1 ja 2 kysymysväittämiin 6a-17e. Nämä yritykset ovat yritys 2 ja 3.

6.1.1 Yritys 1

Tutkimuskysymysten vastaukset ovat liitteessä 3.

Yritys 1 henkilöstöstä kyselyyn vastasi yhteensä 86,3% eli 19 henkilöä yhteensä 22 henkilöstä. Suurin osa vastaajista on miehiä (81,0 %) ja iältään 31-40-vuotiaita (38,1 %). 42,9% vastaajista on ollut yrityksessä työsuhteessa jo 11-20-vuotta. 90,5 % vastaajista on kokoaikaisessa työsuhteessa. Suurimmalla osalla vastaajista on koulutustaustanaan ammattikoulu (76,2 %).

Parhaimmat arvosanat sai aihepiiri numero 7; ”työhön liittyvät tekijät”. Yritys 1 henkilöstö on vahvasti sitä mieltä (63,1 %), että työtä pystyy tekemään itsenäisesti, mikä on merkittävä tekijä työtyytyväisyyden kokemiselle. Yritys 1 henkilöstö on tutkimustulosten mukaan pääosin tyytyväinen. Kuitenkin muutamissa kysymysten vastauksissa ilmeni mahdollisia kehityksen kohteita, joita voisi yrityksessä pohtia. Suurin osa henkilöstöstä (52,6%) on täysin eri mieltä siitä, että työpaikalla järjestetään säännöllisesti kehityskeskusteluita yhteisen kehittymisen tueksi ja että hyvin tehdystä työstä saan motivoivia palkkioita sekä kannusteita. Myös tiedottamisesta ja tiedonkulun toimivuudesta yrityksessä suurin osa (31,5%) oli eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä.

Yrityksessä 1 voisi pohtia millaiset sisäisen tiedottamisen välineet tällä hetkellä on käytössä ja tarvitsevatko ne kenties muutosta. Suurin osa vastaajista vastasi numeron 2 eli jokseenkin eri mieltä myös seuraavien kysymysten toteutumisesta yrityksessä. Nämä kysymykset ovat 10a; ”työpaikka ja esimies tukevat kehittymistäni työssä” (36,8 %), 10b; ”olen tyytyväinen työpaikan tarjoamiin kouluttautumismahdollisuuksiin” (52,6 %), 16a; ”koen, että johdolle on tärkeää henkilöstön työtyytyväisyys” (42,1 %) ja 16b; ”ylin johto tukee henkilöstön työtyytyväisyyttä” (52,6 %).

Tutkimuksen pääkysymykseen 17d; ”koen oman työtyytyväisyyteni tason hyväksi” vastasi suurin osa (48,3%) vastasi numeron 3 eli ei eri eikä samaa mieltä. Kuitenkin 42,1% vastasi numeron 4 ja 26,3% vastasi numeron 5. Kysymykseen 17b; ”koen työni mielekkääksi” vastasi suurin osa (47,3 %) numeron 3 sekä 4. Henkilökohtainen työtyytyväisyyden taso koetaan kohtuullisen hyväksi henkilöstön sisällä. 52,6 % ei ole eri eikä samaa mieltä, kokeeko työn stressaavaksi. 42,1 % vastasi numeroon jokseenkin samaa mieltä tai samaa mieltä.

Tuloksista pystyy päättämään, että kehityskeskusteluita, motivoivia palkkioita sekä kannusteita ja tiedottamista tulisi lisätä yrityksessä 1. Henkilöstö kaipaa myös selvästi enemmän esimiehen sekä työpaikan tarjoamaa tukea kehittymiseen ja lisää kouluttautumismahdollisuuksia. Muutosta palkkaukseen toivottiin vastauksissa. Erityismainintaa tuli siitä, että palkkauksen tulisi vastata osaamista ja työn vaativuutta. Vastauksista nousi myös esille toive erilaisia kannustimia kohtaan. Henkilöstö kaipaisi myös kaiken kaikkiaan johdon vahvistusta siitä, että heille on tärkeää henkilöstön työtyytyväisyys. 52,6 % on kuitenkin sitä mieltä, että uskoo olevansa vielä viiden vuoden päästä töissä yrityksessä, jossa on vastaamishetkellä töissä. Joten yritys 1 on jo onnistunut sitouttamaan työntekijät yritykseen melko hyvin. Muutamilla seikoilla voisi työtyytyväisyys kuitenkin vielä parantua.

6.1.2 Yritys 2

Yritys 2 tutkimustulosten kaaviot näkyvät liitteessä 4.

Yrityksen henkilöstön koko on yhteensä 47 työntekijää, joista 23 vastasi kyselyyn. Vastaja-prosentti yrityksen 2 kohdalla on 48,9% eli melko pieni. Vastajakadolla on varmasti iso vaikutus myös tuloksiin. Suurin osa yritys 2 vastaajista on miehiä 95,7% ja 34,8 % on iältään 31-40-vuotiaita. Yritys 2 henkilöstöstä suurimmalla osalla on takanaan pitkä työura yrityksessä. 47,8% on työskennellyt jo 11-20-vuotta. 91,3 % vastaajista on kokoaikaisessa työsuhteessa. 60,9% on ammattikoulutausta.

Yritys 2 henkilöstöstä suurin osa (43,4%) on jokseenkin eri mieltä, että palkka vastaa työntekijän kantamaa vastuuta sekä asetettuja tavoitteita. 43,4% kokee, että on jokseenkin eri mieltä siitä, onko palkkaus oikeudenmukainen. 39,1% kokee epävarmuutta työpaikan pysyvyydestä, sekä suurin osa on sitä mieltä, ettei usko olevansa yrityksessä töissä 5 vuoden päästä. Työpaikan pysyvyyden epävarmuuteen voi vaikuttaa myös yleinen markkinatilanne. Tiedonkulun toteutumisesta oltiin eri mieltä. Suurin osa (47,8%) on jokseenkin eri mieltä siitä, saako työstä motivoivia palkkioita ja kannusteita, mutta kuitenkin suurin osa vastaajista (39,1%) arvioi, että on jokseenkin samaa mieltä siitä, että omaa motivaation taso on hyvä ja 13,0% on sitä mieltä, että on täysin samaa mieltä asiasta. Työntekijät ovat jokseenkin samaa mieltä siitä, että mielipide otetaan huomioon päätöksenteossa ja tietää, miten voi työssä vaikuttaa tulokseen. 34,7% arvioi, että on jokseenkin eri mieltä, että johdolle on tärkeää henkilöstön työtyytyväisyys. 30,4 % on täysin eri mieltä siitä, että työpaikallani järjestetään säännöllisesti kehityskeskusteluja.

Tutkimuksen pääkysymykseen 17d; ”koen oman työtyytyväisyyteni tason hyväksi” vastasi suurin osa (34,7%) numeron 3 eli ei eri eikä samaa mieltä. 30,4% vastasi numeron 4 eli on jokseenkin samaa mieltä siitä, että oma työtyytyväisyyden taso on hyvä. 21,7% oli taas jokseenkin eri mieltä. 13% oli täysin samaa mieltä. Tämän yrityksen henkilöstö antoi toiseksi huonoimman numeroarvioin siitä, kuinka hyvä työtyytyväisyyden tila on. Tuloksiin vaikuttaa varmasti vahvasti suuri vastaajakato. Pääosin myös jokseenkin eri mieltä oltiin siitä, onko yritys, jossa työskentelee tutkimuksen vastaamishetkellä, työnantajayritys vielä 5 vuoden kuluttua. Yrityksen johto voisi pohtia, kuinka lisätä henkilöstön sitoutumista yritykseen. Työtyytyväisyys ja sitoutuminen ovat vahvasti yhteydessä.

Yritys 2 henkilöstö oli tyytymättömin palkkaukseen ja tiedottamiseen sekä tiedonkulun toteutumiseen. Myös jokseenkin eri mieltä oltiin siitä, onko johdolle tärkeää henkilöstön työtyytyväisyys. Aikataulutuksiin toivottiin myös parannusta sekä joustoa niihin työntekijöiden kan-

nalta. Yrityksen avokysymysten vastauksista nousi huoli yleisestä markkinatilanteesta ja jatkuva kiire. Tähän toivottiin, että työtehtäviä kierrätettäisiin enemmän, vakaampi tilanne alalla ja ylimmän johdon tukea.

Henkilöstön mielestä merkittävimmät tekijät työtyytyväisyydelle ovat itse työ, työyhteisö, työ/markkinatilanne, työhön varatun ajan ja resurssien kohtaaminen. Toiveita työnteolle kuvasivat termein uudet työt, vaihtuva ja haastava työ, itsenäinen työskentely ja merkityksellinen työtehtävä.

6.1.3 Yritys 3

Yritys 3 tutkimustulosten kaaviot näkyvät liitteessä 5.

Yritys 3 henkilöstön koko on yhteensä 22 henkilöä. 19 henkilöä vastasi tutkimukseen eli vastaajaprosentti on 86,36 %. Yritys 3 vastaajista 94,7 % on miehiä ja 47,7 % on iältään yli 50-vuotiaita. Työsuhteen kesto suurimmalla osalla vastaajista (47,4 %) yli 20 vuotta. Suurin osa vastaajista (89,5 %) on kokoaikaisessa työsuhteessa. Myös yritys 3 suurimmalla osalla vastaajista (68,4 %) on ammattikoulutustausta.

Vastaajista 57,8% vastasi on jokseenkin samaa mieltä, että työ on tarpeeksi haastavaa. Kuitenkaan vastausten mukaan työtä ei koeta stressaavaksi, vaan vastaustulokset hajaantuivat tasaisesti. Yrityksessä 3 kaikista tyytyväisimpiä ollaan aihepiiriin 7; ”työhön liittyvät tekijät”. Henkilöstö kokee vahvasti, että työ vastaa osaamista, työtä voi tehdä itsenäisesti ja se on tarpeeksi haastavaa sekä työtehtävien vaihtuvuus koetaan hyväksi.

Vastaajista 57,8% vastasi on täysin eri mieltä siitä, että hyvin tehdystä työstä saan motivoivia palkkioita sekä kannusteita. 52,6% vastasi, että on jokseenkin eri mieltä siitä, että kokee, että minua arvostetaan työntekijänä. 36,8% on myös jokseenkin eri mieltä siitä, että palkka vastaa kantamaani vastuuta ja työlleni asetettuja tavoitteita ja että palkkaus on oikeudenmukainen. Henkilöstö on epävarma työpaikan pysyvyydestä sekä ollaan eri mieltä siitä, että kehityskeskusteluita järjestetä yhteisen kehittymisen tueksi säännöllisesti. Yrityksen 3 henkilöstö kaipaa tutkimustulosten perusteella lisää motivointia, palkkioiden sekä kannusteiden avulla sekä arvostusta.

Suurin osa (36,8%) on täysin samaa mieltä siitä, että kokee oman terveydentilan hyväksi. Myös 31,5% on jokseenkin samaa mieltä. Henkilöstö kokee terveydentila hyväksi. Työtyytyväisyyden hyvästä tasosta on suurin osa (36,8%) jokseenkin eri mieltä. 26,3% vastasi ei eri eikä samaa mieltä ja 21,0% on jokseenkin samaa mieltä. Yritysten keskisessä vertailussa, yritys 3 antoi huonoimman numeroarvioin siitä, kuinka hyvä työtyytyväisyyden taso on.

Henkilöstölle merkittävimmät työtyytyväisyyden tekijät ovat työkuorma ja palkkaus suhteessa työnkuvaan ja työilmapiiri. Parannusta toivottiin etenkin palkkaukseen. Vastauksista nousi esille toive, että tulospalkkaus olisi kannustavampi. Myös mainintaa tuli aikataulutukseen liittyvistä seikoista, kuten ”*selkeät tavoitettavissa olevat toimitusajat*” ja ”*nopeutusta konttori-toimintoihin*”. Vastauksista huokui muutoksen sekä uudistuksen tarve yrityksen sisällä. Kaivataan uskallusta edetä asioissa ja johdolta innokkuutta muutoksien käynnistymiseen. Myös kaivataan tietoa siitä, mitä omistajat oikeasti haluavat yritykseltä.

6.1.4 Yritys 4

Yritys 4 tutkimustulosten kaaviot näkyvät liitteessä 6.

Yritys 4:n henkilöstön koko on yhteensä 17. Kyselyyn vastasi yhteensä 20, joten vastausprosentti on yhteensä 100%. Suurin osa vastaajista on miehiä (95,5 %) ja iältään 41-50-vuotiaita (36,4 %) sekä yli 50-vuotiaita (36,4 %). Tässä yrityksessä suurimman osan vastaajista eli 50,0 % työsuhteen kesto on yhteensä 5-10 vuotta. 77,3 % vastaajilla on kokoaikainen työsuhde. 68,2 % on ammattikoulu tausta.

Yrityksen 4 henkilöstö on etenkin tyytyväinen aihepiiriin 7; ”työhön liittyvät tekijät”. Erityisen samaa mieltä ollaan siitä, että työtä pystyy tekemään itsenäisesti sekä työtehtävien vaihtuvuudesta.

Kysymykseen 12a; ”hyvin tehdystä työstä saa motivoivia palkkioita ja kannusteita” vastasi suurin osa (45 %) numeron 1 ja 40 % numeron 2. Siitä, saako hyvin tehdystä työstä tunnustusta ja tukeeko ylin johto henkilöstön työtyytyväisyyttä, oltiin jokseenkin eri mieltä. Parannusta toivottiin tiedonkulun toteutumiseen, etenkin ylhäältä alas sekä vastualueiden määritykseen. Lisäksi työkalujen kuntoon toivottiin parannusta.

Kysymykseen 17a) ”koen työni mielekkääksi” vastasi suurin osa eli 70 % numeron 4. Kysymykseen 17b) ”koen työni stressaavaksi” vastasi suurin osa eli 35 % numeron 2 eli jokseenkin eri mieltä. Suurimmaksi osaksi ei siis työtä koeta stressaavaksi. Kysymykseen 17c) ”koen terveydentilani hyväksi” vastasi suurin osa eli 60 % numeron 4. Kysymykseen 17d) ”koen oman työtyytyväisyyteni tason hyväksi” vastasi suurin osa eli 65 % numeron 4. Kysymykseen 17e) ”Uskon, että yritys jossa olen tällä hetkellä töissä, on työpaikkani 5 vuoden kuluttuakin” vastasi suurin osa eli 40,0% numeron 4. Yrityksen henkilöstö vaikuttaa olevan todella tyytyväinen sekä sitoutunut.

6.1.5 Yritys 5

Yritys 5 tutkimustulosten kaaviot näkyvät liitteessä 7.

Yritys 5 henkilöstöstä vastasi kyselyyn yhteensä 19 työntekijää 23. Vastaaajaprosentti yhteensä 82,60 %. Yritys 5 henkilöstöstä kaikki vastaajat ovat miehiä (100%). Suurin osa vastaajista (73,7%) on yli 50-vuotiaita ja 21,1% vastaajista on 31-40-vuotiaita. 36,8% vastaajista työsuhde on kestänyt jo 11-20 vuotta ja 31,6% vastaajista työsuhde on kestänyt jo yli 20 vuotta. 94,7% vastaajista työsuhteen muoto on kokoaikainen. Enemmistöllä vastaajista (73,7%) on ammattikoulutausta.

Tämänkin yrityksen henkilöstö on tyytyväinen työhön liittyviin tekijöihin eli aihepiiri numero 7. Suurin osa eli 57,8 % on täysin samaa mieltä siitä, että tietää, miten voin omassa työssä vaikuttaa. Henkilöstö on siis erittäin hyvin tietoinen siitä, kuinka voi vaikuttaa tulokseen ja kuinka oma työ kytkeytyy tätä kautta liiketoimintaan. 52,6% on myös täysin samaa mieltä siitä, että työyhteisön ilmapiiri on hyvä. Suurin osa (36,8%) on myös täysin samaa mieltä siitä, että on tyytyväinen esimiehen toimintaan ja jokseenkin samaa mieltä on 26,3 % vastaajista.

Vastaajista 31,5 % on täysin eri mieltä siitä, että työpaikalla järjestetään säännöllisesti kehityskeskusteluita ja 26,3 % on jokseenkin eri mieltä asiasta. Suurin osa (42,1%) on jokseenkin eri mieltä, että palkka vastaa kantamaani vastuuta ja työlleni asetettuja tavoitteita. Parannuksen toive palkkaukseen nousi myös esille avokysymyksessä numero 19.

Suurin osa on jokseenkin samaa mieltä, että kokee työn mielekkääksi (52,6 %) ja 15,7 % on täysin samaa mieltä. Työ koetaan mielekkääksi, samoin kuin terveydentila sekä työtyytyväisyys. Kysymykseen 17c; ”koen terveydentilani hyväksi” vastasi suurin osa (68,4 %) numeron 4, kuin myös kysymykseen 17d; ”koen työtyytyväisyyteni tason hyväksi”. Yritys 5:n henkilöstö vaikuttaa olevan tyytyväisiä.

Avokysymysten vastauksista nousi esille, että työntekijöiden työtyytyväisyydelle merkittävää on etenkin työkaverit, työympäristö, henkilöstöjohtaminen ja palkkaus. Henkilöstöjohtamiseen liittyen nousi esille tasapuolinen kohtelu, tiedottaminen tarpeeksi ajoissa ja johdon arvostus työpanokseen. Työympäristöön liittyen mainittiin työkalujen lainaaminen, jos on va- paana.

Kehityksenkohteiksi työnantajayrityksessä vastauksista nousi esille etenkin työympäristöön liittyvät tekijät, kuten siisteys, järjestys, paremmat työkalut ja koneet. Myös oikeudenmukainen kohtelu työtehtävien jaossa nousi vastauksista esille. Vastauksista nousi esille selvästi toive siitä, että työpaikalla olisi enemmän avointa keskustelua ja parannusta työtiloihin.

6.1.6 Yritys 6

Yritys 6 tutkimustulosten kaaviot näkyvät liitteessä 8.

Yritys 6 henkilöstöstä vastasi 96,87 % kaikkiin kysymyksiin. Yhteensä siis 31 henkilöä vastasi 32 henkilöstä. Yritys 6 henkilöstöstä myös suurin osa vastaajista on miehiä eli 96,9% ja iältään 41-50-vuotiaita (31,3%). Suurimman osan (34,3%) työntekijöiden työsuhde on kestänyt yli 20 vuotta. 96,6% on kokoaikaisessa työsuhteessa yrityksessä 6. 84,4% on ammattikoulutausta.

Yritys 6 henkilöstö on myös tyytyväinen työhön liittyviin tekijöihin. Eniten samaa mieltä ollaan siitä, että työ vastaa osaamista, työntekijät ovat tietoisia oman työn tavoitteista ja vaatimuksista ja työtä pystyy tekemään itsenäisesti. Tätä kuvastaa myös tulokset siitä, että henkilöstö arvioi melko huonot arvioit asteikkokysymykseen, kokeeko oman työtyytyväisyyden tason hyväksi, mutta henkilöstö kokee työn kuitenkin mielekkääksi.

Vastaajista 45,1 % oli jokseenkin eri mieltä, siitä kokeeko, että johdolle on tärkeää henkilöstön työtyytyväisyys ja että ylin johto tukee henkilöstön työtyytyväisyyttä. Vastaajista 45,1 % on täysin eri mieltä siitä, että hyvin tehdystä työstä saa motivoivia palkkioita ja kannusteita. Kuitenkin motivaation taso koetaan pääosin hyväksi.

Aihepiirin 17 eli työntekijään liittyvät tutkimuskysymysten vastaukset jakoutuivat melko tasaisesti. 45,1 % vastasi ettei ole eri eikä samaa mieltä siitä, kokeeko oman työn mielekkääksi. 22,5 % vastasi numeron 4 ja 25,8 % vastasi numeron 5. Suurin osa eli 41,9 % on jokseenkin samaa mieltä siitä, että kokee työnsä stressaavaksi. Terveystilan henkilöstö kokee pääosin hyväksi. Kysymykseen 17d; ”koen oman työtyytyväisyyteni tason hyväksi” vastasi suurin osa (32,2 %) numeron 3 ja 4. 22,6 % vastasi numeron 2.

Henkilöstön mielestä merkittävimmät tekijät suhteessa omaan työtyytyväisyyteen on hyvä ilmapiiri, yhteisöllisyys, hyvät työkaverit ja kannustaminen. Tämän yrityksen kohdalla palkkauksesta puhuttiin kannustamisen muodossa; ” palkkaus, kannustus ja kehitys”. Myös työaikojen tärkeys on oleellista henkilöstön mielestä. Se, että työtä saa tehdä itse määräämään tahtiin, työmäärä on sopiva, säännöllinen työaika ja mahdollisuus sopia poikkeavista työajoista, koettiin olevan merkitystä.

Yritys 6 henkilöstö toivoo etenkin parannusta siihen, että työyhteisön ilmapiiri olisi parempi. Vastauksista näkyi selvästi se, että yrityksessä kaivataan avointa keskustelua enemmän, yhteisöllisyyttä, tasa-arvoisuutta sekä työntekijöiden kuuntelua. Kaikista kyseisen yrityksen henkilöstön vastauksista kumpusi esille se, että jotakin täytyisi tehdä, että johto olisi lähempänä henkilöstöä. Tällöin johtokin tietäisi paremmin, kuinka asiat sujuvat yrityksessä. Työntekijän

kuuntelu nousi etenkin vastauksista esille. Tutkimustulosten perusteella vaikuttaa, että työntekijöillä on päällisin puolin tunne, ettei heitä arvosteta yrityksessä ja heillä ei ole vaikuttamismahdollisuuksia yrityksen käytännön toimien toteutumiseen paremmin. Myös työntekijöiden kehittymismahdollisuuksia kaivattaisiin lisää sekä erilaista virkistystoimintaa.

6.2 Työtyytyväisyydelle merkittävimmät tekijät

Tutkimuksen kyselylomakkeessa oli kaksi avokysymystä numerot 18 ja 19, joihin vastaaja sai vastata omin sanoin. Kysymyksessä numero 18 pyydettiin vastaajaa listaamaan, mitkä ovat kolme merkittävintä tekijää, työntekijän oman työtyytyväisyyden kannalta. Yritysten henkilöstön vastaukset ovat yhdistetty tässä kappaleessa ja ne käsitellään kokonaisuudessaan. Kappaleessa on tavoitteena tuottaa tieto puu- ja metalliteollisuuden alan henkilöstön listaamista merkittävimmistä työtyytyväisyyden tekijöistä tehdyn työtyytyväisyys tutkimuksen pohjalta.

Kysymykseen numero 18 jätti vastaamatta yhteensä 18 henkilöä 131 vastaajasta eli 13,7%. Suurin osa vastaajista eli 54 henkilöä (41,22 %) vastasi palkan merkittäväksi tekijäksi oman työtyytyväisyyden kannalta. Vastauksista nousi esille, että palkan tulisi olla oikeudenmukainen ja palautekannustava. Myös oman palkan kehittyminen, palkkauksen vastaaminen tehtyä työtä ja työn määrää, nousivat eniten esille vastauksista.

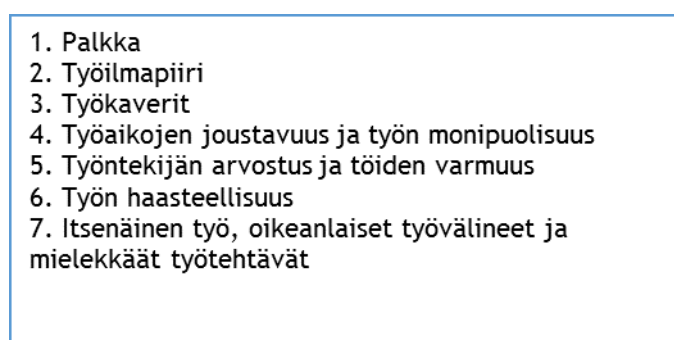
Yhteensä 37 (28,2 %) työntekijää vastasi, että hyvä työilmapiiri on oman työtyytyväisyyden kannalta merkittävää. Kaiken kaikkiaan nousi esille, että työilmapiiriin tulisi olla yhteisöllinen, avoin ja luottamuksellinen. 27 henkilöä (20,61 %) vastasi myös, että työkaverit ovat merkittäviä.

Hyvän työilmapiirin syntymiseen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten varmuus tulevaisuudesta, työtehtävien ja vastualueiden selvyys, oppiva ja kehittyvä työyhteisö, sujuva yhteistyö, yhteiset tavoitteet, toimivat toimintatavat ja usko ongelmien ratkaisumahdollisuuksiin. Hyvä työilmapiiri kuvastaa sitä, että useilla työntekijöillä on tyytyväinen olo työpaikassa, mikä näkyy työilmapiirissä kaikille työntekijöille. Mitä paremmin yrityksellä menee, sen parempaa palkkaa se pystyy maksamaan työntekijöilleen. Työilmapiirin ja palkan välillä on selvä yhteys. Hyvän ilmapiirin toteutumisen takana on aina yrityksen toimivat toimintatavat, joiden toteutumisesta vastaa johto.

Neljänneksi eniten kysymykseen vastattiin työaikojen joustavuus sekä työn monipuolisuus. Yhteensä 13 (9 %) henkilöä mainitsi nämä tekijät. Työtehtävien sopiva vaihtuvuus sekä töiden monipuolisuus ovat merkittäviä tekijöitä työtyytyväisyyden kannalta. Työn mielekkyyden kokemisen kautta työtyytyväisyys lisääntyy. On tärkeää, että johto tuntee henkilöstön sekä heidän osaamisen tason, toiveet sekä tavoitteet työlle. Tätä kautta johto osaa sijoittaa yrityksen

työntekijät oikeisiin työtehtäviin. Työtehtävien kierrätys on myös oleellista työn monipuolisuuden kokemisen kannalta.

Yhteensä 9 henkilöä nosti esille työntekijän arvostuksen sekä töiden varmuuden eli töiden riittävyuden jatkossakin. 8 henkilöä vastasi työn haasteellisuuden. 7 henkilöä vastasi itsenäisen työn, jota määriteltiin termein ”vapaat kädet” ja ”työjärjestyksen saa itse määrittellä”. Myös 7 vastasi merkitykselliseksi tekijäksi oikeanlaiset työvälineet sekä mielekkäät työtehtävät. Kuviossa 13 on listattuna järjestyksessä 7 kohtaa, jotka nousivat eniten esille kysymyksessä numero 18.

- 
1. Palkka
 2. Työilmapiiri
 3. Työkaverit
 4. Työaikojen joustavuus ja työn monipuolisuus
 5. Työntekijän arvostus ja töiden varmuus
 6. Työn haasteellisuus
 7. Itsenäinen työ, oikeanlaiset työvälineet ja mielekkäät työtehtävät

Kuvio 13: Työntekijän työtyytyväisyyden kannalta merkittävimmät tekijät (tutkimuskysymys nro 18)

Yhteensä 5 henkeä vastasi kuhunkin seuraavista tekijöistä; ”hyvä työympäristö”, ”sopiva työtahti”, ”motivointi”, ”viestinnän eli tiedonkulun toteutuminen ajoissa”, ”kannustaminen” ja ”ammattillinen kehittyminen”.

Esimiehen toimintaan liittyen nousi seuraavia tekijöitä, jotka yritysten henkilöstöt kokevat merkittäviksi; ”hyvä esimies”, ”luottamus”, ”työntekijöiden kuunteleminen”, ”ongelmiin reagointi”, ”työstä saatu palaute”, ”kehitysehdotukset otetaan huomioon”, ”hyvä töiden organisointi”, ”selkeä toiminta”, ”työtehtävien johtaminen oikein”. Johdon toiminnasta nostettiin esille seuraavia tekijöitä; ”ylimmän johdon osallistuminen työntekoon”, ”osaava työjohto”, ”vastuun jakaminen ylimmältä johdolta muille”, ”johdon antama arvostus” sekä ”tieto, mitä työntekijöiltä odotetaan”. Johdon ja esimiehen toiminta koetaan selvästi merkityksellisesti. Kokonaisuudessaan voidaan ajatella, että johtamiseen ja esimiestoimintaan liitettävää vastauksia tuli yhteensä 14 kappaletta.

6.3 Kehityksenkohteet työnantajayrityksessä

Kysymykseen numero 19 jätti vastaamatta 13,3% eli yhteensä 117 henkilöä vastasi 131 henkilöstä (89,31 %). Yhteensä 35 henkilöä vastasi kysymykseen itse työn tekemiseen liittyvän tekijän, jotta vastaajan oma työtyytyväisyys olisi parempi. Eniten muutosta kaivataan tulosten perusteella työn aikataulutuksessa. Asiat, jotka nousivat etenkin esille, olivat; *”liian kova kiire”*, *”tavoitettavissa olevat toimitusajat”* ja *”työn tekemiseen tarvittaisiin oma aikansa”*. Seuraavaksi eniten työhön liittyvät tekijät- aihepiiristä vastauksia sai työmäärän sekä -tehtävien jakautuminen tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti ja varaston puutteet. Vastauksista nousi esille, että työt myöhästyvät johtuen raaka-aine puutteista, joilla on negatiivisia vaikutuksia työntekijöihin, koska aikataulupaineet ovat kuitenkin kovat. Muita tähän aihepiiriin liittyen nousi vastauksia, kuten *”joustavammat työajat”*, *”monipuolisempi työ”*, *”vastuualueiden ja -tehtävien selkeämpi määrittely”*, *”työtehtävien tiheämpi kierrättäminen”* ja *”riittävä määrä henkilökuntaa”*.

Yhteensä 23 henkilöä vastasi johtamiseen liittyvän tekijän. 12 vastasi, että tiedottamisen lisääminen yrityksessä parantaisi työtyytyväisyyttä, etenkin johdolta työntekijöille. Vastauksista nousi esille toiveita työnjohdon kehittämisestä; *”motivoiva johtaminen”*, *”ylimmän johdon tietoisuuden lisääminen, mistä työilmapiiri koostuu”*, *”läsnä olevampi ylin johto”*, *”työntekijöiden kuunteleminen”* ja *”lisää virkistystoimintaa”*.

Yhteensä 18 henkilöä vastasi palkkauksen, jotta oma työtyytyväisyys paranisi. Vastauksista nousi esille etenkin seuraavia kommentteja; *”palkkauksen tulisi olla kannustava”*, *”oman palkan kehittyminen”*, *”palkat osaamisen ja työn vaatavuuden mukaan”*, *”urakka työstä urakka-palkka”*.

Yhteensä 14 henkilöä vastasi työympäristöön liittyvän tekijän. Eniten vastauksista nousi työ-koneiden ja -välineiden parantuminen sekä toimintavarmuus. Työoloihin toivottiin myös parannusta, kuten melunvaimennusta, ilmastointia sekä siisteyden ja järjestyksen kehittymistä. Lisäksi työasuihin toivottiin parannusta.

Yhteensä 11 henkilöä vastasi työilmapiiriin liittyvän tekijän. Vastauksissa toivottiin työilmapiirin parantumista seuraavin termein; *”avoimempi työilmapiiri”*, *”jos työporukan saisi puhaltamaan yhteen hiileen”*, *”työilmapiirin parantuminen, jotta kaikilla olisi mahdollisuudet vaikuttaa työn ja työtapojen kehitykseen”*. Vastauksista nousi myös esille toive tasa-arvoisuuden ja avoimen keskustelun lisääntyminen työpaikalla.

Yhtä paljon vastauksia nousi esille aihepiireihin *arvostukseen, kehittymis- ja saavuttamismahdollisuuksiin sekä motivointiin ja palkitsemiseen* liittyen. Yhteensä 6 henkilöä vastasi kuhunkin aihepiiriin. Eniten toivottiin lisää arvostusta työntekijöitä kohtaan sekä palkkioita etenkin

”hyvästä työstä” sekä ”kannustavaa tulospalkkiojärjestelmää”. Lisäksi vastauksista nousi esille ammatillisen osaamisen kehittämistä lisää koulutuksien avulla, henkilöstön kannustamista ja lisää positiivista palautetta. Sekä johdon ja työntekijöiden välisiä kehityspalavereita kehittymisen tueksi.

Kuviossa 14 on kuvattu järjestyksessä ne tekijät, joihin toivotaan eniten kehitystä, jotta työtyytyväisyys olisi henkilöstöillä parempi.

1. Työn tekemiseen liittyvät tekijät (työn aikataulutus)
2. Johtaminen
3. Tiedonkulku
4. Palkkaus
5. Työympäristö sekä työkoneet ja -välineet
6. Työilmapiiri
7. Arvostus, palkkiot ja kehitymis- ja saavuttamismahdollisuudet

Kuvio 14: Työnantajayrityksen kehityksenkohteet, jotta työtyytyväisyys olisi henkilöstön mielestä parempi (tutkimuskysymys nro 19)

Kaikki vastaukset liittyivät loppujen lopuksi johdon toimintaan sekä yrityksen toimintatapoihin. Palkkaus listattiin merkittävimmäksi tekijäksi oman työtyytyväisyyden kannalta, mutta kuitenkin se ei ollut ensimmäisenä listalla työnantajayrityksen kehityksen kohteissa.

6.4 Työtyytyväisyys ja toiminnan tulos

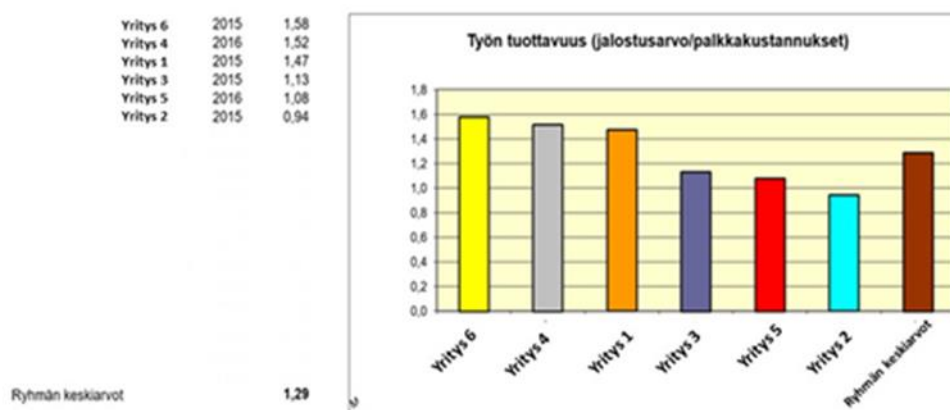
Yritysten työtyytyväisyyden tulokset olivat hyvin samantyyllisiä ja suuria vaihteluita ei ilmennyt. Etenkin yritysten kesken taustamuuttujakysymysten vastaukset olivat hyvin samanlaisia, kuten vastaajien sukupuoli, työsuhteen muoto, koulutustausta ja työsuhteen kesto. Suurin osa vastaajista oli miehiä, kokoaikaisessa työsuhteessa, ammattikoulutausta ja pitkä työsuhteet. Suurimmalla osalla yli 20 vuotta. Tutkimustulokset osoittivat sen, että tutkimuksen kohteena ovat saman toimialan yritysten henkilöstöt. Yritysten työtyytyväisyyden tuloksista ilmentyi selvästi, että yritykset toimivat samalla toimialalla, jota kuvasi se, että työtyytyväisyyden tutkimuskyselyn tulokset olivat hyvin samantyylliset yritysten kesken. Vastauksista ilmeni kuitenkin pieniä eroja, joista pystyi tekemään joitakin johtopäätelmiä. Toiminnan tuloksen ja työtyytyväisyyden todistaminen tutkimuksellisesti on haasteellista, mutta pientä peilausta pystyttiin tuloksista tekemään. Oleellista on myös työn tuottama tieto puu- ja metalliteollisuuden toimialan pk-yritysten yleisestä henkilöstön työtyytyväisyyden tilasta sekä henkilöstön eniten arvostamista työtyytyväisyyden tekijöistä sekä kehityksenkohteista. Tutkimuksen tuloksista nousee selvästi esille, että teollisuuden toimialalla työskentelevät työntekijät

ovat todella sitoutuneita työnantajayritykseensä ja työurat ovat tavallisesti pitkiä. Yritysten vastauksista nousi esille selvästi yhteneviä tekijöitä, jotka toistuivat yritysten kesken eniten.

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa vastaus asetettuun tutkimusongelmaan. Onko toiminnan tulos parempi niissä yrityksissä, joissa on myös hyvä työtyytyväisyyden tulos. Tässä työssä tarkasteltiin toiminnan tulokseen vaikuttavista arvoista ainoastaan kahta eri tunnuslukua, peila-ten näiden tuloksia työtyytyväisyyden tutkimustuloksiin. Nämä arvot ovat *työnreallituottavuus=jalostusarvo/palkkakustannukset* sekä liikevoittoprosentin tulos, joka on yrityksen toi-minnan kannattavuuden kannalta tärkeä arvo.

Jalostusarvo on teollisuudessa yleisesti käytetty tunnusluku, joka syntyy työstä sekä pää-omasta, jonka sidosaineita ovat hyvä johtaminen ja toimiva organisaatio. Kuten Jouni Sakki nostaa kirjassaan esille, että osaava henkilöstö nauttii parempaa palkkaa ja saa aikaan korke-
amman jalostusarvon. Vaikka äkkiä voisi ajatella liikevoiton osuuden kasvavan, kun pienenne-
tään henkilöstökulujen ja poistojen osuutta. Oikeat investoinnit nostavat jalostusarvoa, kun
taas investointien puute voi olla kohtalokasta. (Sakki 2014, 26.) Työvoima intensiivisillä toi-
mialoilla tunnusluvun arvo liikkuu usein 1,5-2 välillä. Oleellista on, että tunnusluku saadaan
pysymään vuodesta toiseen nousu johdantoisena. Työn reallituottavuudella ja kannattavuu-
della on läheinen yhteys. Kannattavuus seuraa työn reallituottavuutta niin hyvässä kuin pa-
hassakin. (Sakki 2014, 25-29.)

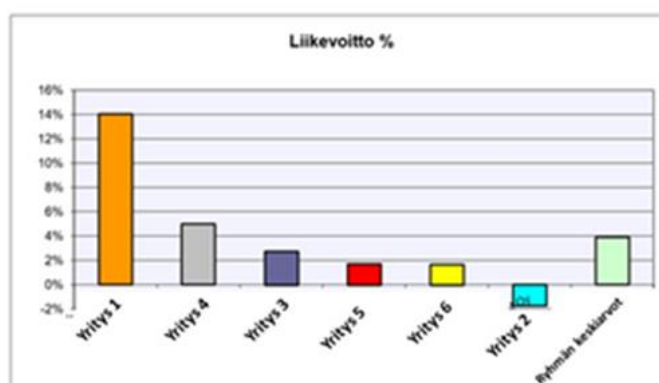
Taulukossa numero 3 on esitetty tutkimukseen osallistuvien yritysten reallituottavuuden tun-
nusluvut aikavälillä 2015-2016. Vuosiluvut vaihtelevat, koska kaikista yrityksistä ei ollut saata-
villa vielä tarvittavalla hetkellä vuoden 2016 lukuja.



Taulukko 3: Yritysten työn tuottavuuden arvo (Key Figures-raportti)

Tuloksista ilmenee, että huonoimman arvon (0,94) on saanut yritys 2. Parhaimman arvon (1,58) on saanut yritys 6. Seuraavaksi verrataan työn tuottavuuden tuloksia toiminnan kannattavuuden tuloksiin eli yrityksen liikevoittoprosenttiin.

Taulukossa numero neljä näkyy liikevoittoprosentin tulokset tutkimukseen osallistuvissa yrityksissä. Liikevoitto kuvaa yrityksen liiketoiminnan menestystä, johon vaikuttavat monet eri tekijät. Liiketulosprosentin avulla voidaan vertailla saman toimialan yritysten operatiivista kannattavuutta keskenään, sillä liiketulosprosentissa ei ole vielä mukana rahoituskuluja (Balance-consulting 2017).



Taulukko 4: Yritysten liikevoittoprosentin tulos (Key Figures-raportti)

Taulukko 4 (liikevoitto %) kuvaa yritysten toiminnan kannattavuutta osoittavaa liikevoittoprosenttia. Kuvioista näkee, että huonoin liikevoittoprosentti on yrityksellä 2, jonka liikevoittoprosentti on -1,7%. Paras liikevoitto-% on yrityksellä 1 (54,2%).

Jalostusarvo seuraa kannattavuutta niin hyvässä kuin pahassakin. Yritys 2 oli huonoin työn tuottavuuden kuin liikevoittoprosentinkin arvo. Yritys 6 oli paras jalostusarvo ja liikevoitto-% oli 1,6%.

Yritys 2:n työtyytyväisyyden tutkimuksen tuloksista nousi esille etenkin epävarmuus työpaikan pysyvyydestä. Tyytymättömyys palkkaukseen, tiedottamiseen sekä tiedonkulun toteutumiseen, jonka myös todistaa se, että tässä yrityksessä oli kaikista huonoin vastaajaprosentti. Suurin osa yritys 2:n henkilöstöstä on myös sitä mieltä, ettei usko, että yritys, jossa työskentelee vastaamishetkellä, on työnantajayritys viiden vuoden kuluttua. Frederick Herzbergin teoriansikin mukaan työtytymättömyyttä eniten selittävät tekijät ovat yhtiön politiikka ja hallinto, esimiestyön laatu, työilmapiiri, työolot, palkka, asema ja turvallisuus.

Yritys 3:n työtyytyväisyyden tuloksista ilmeni, että tyytymättömmimpiä oltiin työntekijän kokemaan arvostuksen tasoon, tunnustuksen saamisesta hyvin tehdystä työstä ja palkkaukseen. Henkilöstö oli myös suurimmaksi osaksi eri mieltä siitä, saako hyvin tehdystä työstä motivoivia palkkioita ja kannusteita sekä kehityskeskusteluiden säännöllisyydestä. Vastauksista nousi myös esille epävarmuus työpaikan arvoista, tavoitteista ja visiosta. Täysin samaa mieltä ei oltu myöskään siitä, onko johdolle tärkeää henkilöstön työtyytyväisyys.

Tutkimuksen hypoteesi oli, että toiminnan tulos on parempi niissä yrityksissä, joissa on myös hyvä työtyytyväisyyden tulos. Tämä tutkimus osoitti asetetun hypoteesin oikeaksi, koska yritys 2:n sekä 3:n henkilöstön vastauksista nousi esille enemmän tyytymättömyys verrattuna muihin yrityksiin. Myös yritys 2:n työn tuottavuuden arvo eli jalostusarvon sekä liikevoittoprosentin tulos, olivat huonoimmat verrattuna muihin yrityksiin.

Yritys numero 6, sai parhaimman jalostusarvon tuloksen. Yritys 6:n henkilöstön vastauksista nousi esille, että etenkin tyytyväisiä ollaan työhön liittyviin tekijöihin sekä tiedetään miten voi omassa työssään vaikuttaa toiminnan tulokseen. Erityisesti oma motivaatio sekä työyhteisön ilmapiiri koetaan hyväksi. Nämä vastaukset ovat myös yhteydessä tutkimuksen analysointitulosten sekä teorian kanssa. Vahvimman korrelaation työtyytyväisyydelle antoi motivaation tason kokeminen hyväksi. Huonoimmat arvosanat saivat yritys 6 työtyytyväisyyden tuloksissa mielipiteen huomioonotto päätöksenteossa, palkkauksen oikeudenmukaisuus, motivoivien palkkioiden ja kannusteiden saanti. Suurin osa kokee myös erimielisyyttä siitä, että johdolle on tärkeää henkilöstön työtyytyväisyys sekä ylimmän johdon henkilöstön tukemisesta työtyytyväisyydessä. Työilmapiiri koetaan hyväksi, mutta henkilöstö on eri mieltä siitä, että työilmapiiriä kehitetään työpaikalla jatkuvasti. Myös yritys 6:n henkilöstö uskoo suurimmaksi osaksi, että työsuhde jatkuu viiden vuoden kuluttuakin.

Toiseksi parhaimman jalostusarvon sekä liikevoittoprosentin tuloksen teki yritys 4, jonka henkilöstö oli tutkimustulosten mukaan pääosin hyvin tyytyväinen ja positiivinen. Henkilöstö ei koe työtä stressaavaksi, vaan työ koetaan mielekkääksi ja työtyytyväisyyden taso hyväksi. Pääosin ollaan sitä mieltä, että yritys jossa työskentelee tällä hetkellä, on työnantajayritys viiden vuoden kuluttuakin.

Yritys 1 on paras liikevoittoprosentin tulos. Tutkimustulokset kertoivat, että yrityksen henkilöstö on etenkin tyytyväinen työhön liittyviin tekijöihin. Etenkin siihen, että työtä pystyy tekemään itsenäisesti. Tämä tutkimus osoittaa, että työn toimivuuden järjestämisellä on merkitystä toiminnan tulokseen.

7 Tulosten analysointi ja tutkimuksen kokonaisluotettavuus

7.1 Tilastollinen analyysi

Tutkimustuloksia analysoitiin SPSS-ohjelman avulla. Tilastollisen analyysin tarkoituksena on tuottaa vastauksia tutkimukselle asetettuihin tarkoitukseen. Määrällisessä tutkimuksen luotettavuutta arvioinnissa oleellista on tutkimuksen, tutkimustuloksien sekä teorian välinen yhteys. Tästä syystä tässä työssä käytettiin tilastollista analyysia tutkimustulosten ja teorian välisen yhteyden löytämiseksi.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tutkimustuloksista taustamuuttujien vaikutus selitettävään muuttujaan. Ensinnäkin tutkimustulokset syötettiin SPSS-ohjelmaan ja luotiin tuloksista havaintomatriisi, joka on tilastollisen analyysin lähtökohta. Tilastollisen analyysin tavoitteena on paljastaa havaintomatriisin sisältämät ilmiöt ja kuvailla ne helposti ymmärrettävällä tavalla. Havaintomatriisiin syötetään tarkasti kunkin analysoitavan vastaustulokset samalla tavalla. Virheitä syötössä ei saa tulla. (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2014, 38.) Analyysitapana käytettiin ristiintaulukointia, korrelaatiokerrointa ja regressioanalyysia.

Taustamuuttujakysymykset ristiintaulukoitiin suhteessa selitettävään muuttujaan. Tämän avulla, oli tarkoituksena saada selville kuinka paljon taustamuuttujat vaikuttavat selitettävään muuttujaan. Sukupuolen vaikutusta selitettävään muuttujaan en ristiintaulukoitu, koska suurin osa vastaajista on miehiä (97,70 %). Taulukossa 5 näkyy ristiintaulukoinnin tulokset iän merkityksestä selitettävään muuttujaan. Ristiintaulukointi havainnollistaa kahden muuttujan väliset yhteydet (Metsämuuronen 2002, 30.) Ristiintaulukoinnissa tarkastellaan ehdollisia jakaumia, jossa selitettävän muuttujan jakaumaa tarkastellaan selittävän muuttujan eri luokissa. Harvoin selitettävän muuttujan arvot jakautuvat tasaisesti selitettävän muuttujan luokkiin, joten analyysitaulukossa on laskettu prosenttiosuudet. (KvantiMOTV 2004.)

Koen oman työtyytyväisyyteni hyväksi * Ikä Crosstabulation

			Ikä					Total
			Alle 20 vuotta	20-30 vuotta	31-40 vuotta	41-50 vuotta	yli 50 vuotta	
Koen oman työtyytyväisyyteni hyväksi	Täysin eri mieltä	Count	0	2	1	0	0	3
		% within Ikä	0,0%	13,3%	2,8%	0,0%	0,0%	2,3%
	Jokseenkin eri mieltä	Count	0	8	11	2	0	21
		% within Ikä	0,0%	53,3%	30,6%	5,7%	0,0%	16,0%
	Ei eri eikä samaa mieltä	Count	1	5	18	9	4	37
		% within Ikä	100,0%	33,3%	50,0%	25,7%	9,1%	28,2%
	Jokseenkin samaa mieltä	Count	0	0	6	23	26	55
		% within Ikä	0,0%	0,0%	16,7%	65,7%	59,1%	42,0%
	Täysin samaa mieltä	Count	0	0	0	1	14	15
		% within Ikä	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%	31,8%	11,5%
	Total	Count	1	15	36	35	44	131
		% within Ikä	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Taulukko 5: Ristiintaulukointi ikä (kysymykset 2 & 17d)

Taulukosta 5 selviää, että suurin osa (31,8 %), jotka ovat täysin samaa mieltä siitä, että kokee, että oma työtyytyväisyyden taso on hyvä, ovat yli 50-vuotiaita. Tyytyväisimpiä työntekijöitä tämän tutkimuksen mukaan ovat yli 50-vuotiaat työntekijät. Tämä on yhteydessä myös työn teoreettiseen viitekehukseen, jonka mukaan sitoutuneisuus organisaatioon ja työtyytyväisyys ovat vahvasti yhteydessä. Tämän johtopäätöksen voi vetää pohjautuen siihen, että suurimmalla osalla työntekijöistä on takanaan pitkä työsuhte työnantajayrityksessä. Tyytyväisimpiä ovat 20-30-vuotiaat. Suurin osa eli (65,7 %) 41-50 vuotiaista arvioi työtyytyväisyytensä hyvän tason olemalla jokseenkin samaa mieltä. Työhön sitoutuminen on yksi työhyvinvoinnin muodoista ja kytköksiä sen tuomasta tuottoisuudesta työntekijöiden ja yritysten tuloksiin on löydetty (Burke & Page 2017, 303, 305).

Taulukko 6 kuvaa taulukon 1 Pearsonin Chi-Square-testin tulosta. Pearsonin khiin-neliön tulee olla alle 0.5 eli 0,5%, jotta lukumäärien ero olisi merkitsevä ja riski, että tulos johtuu sattumasta, on pieni (Helsinki.fi 2006). Khiin-neliö-testi mittaa kahden muuttujan välistä riippumattomuutta sekä tarkkaa tietoa siitä, oliko ryhmien välillä todellista eroa vai johtuiko ero sattumasta (Metsämuuronen 2002, 31). Chi-Square-testin taulukosta tutkitaan siis ovatko taulukossa havaitut erot riittävän suuria, jotta riippuvuus voitaisiin yleistää perusjoukkoon (Mammia 2005, 34).

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	95,068 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	103,853	16	,000
Linear-by-Linear Association	68,007	1	,000
N of Valid Cases	131		

a. 14 cells (56,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Taulukko 6: Khiin-neliö-testin tulos (kysymykset 2 & 17d)

Taulukko 6 osoittaa, että testi on luotettava, koska Pearsonin Chi-Square-testin tulos on ,000. Taulukko 7 kuvaa työsuhteen keston vaikutusta selitettävään muuttujaan. Teorian mukaan sitoutuneisuus työnantajayritykseen on yhteydessä työtyytyväisyyden kanssa.

Koen oman työtyytyväisyyteni hyväksi * Työsuhteen kesto Crosstabulation

			Työsuhteen kesto				Total
			alle 5 vuotta	5-10 vuotta	11-20 vuotta	yli 20 vuotta	
Koen oman työtyytyväisyyteni hyväksi	Täysin eri mieltä	Count % within Työsuhteen kesto	3 13,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	3 2,3%
	Jokseenkin eri mieltä	Count % within Työsuhteen kesto	12 52,2%	9 27,3%	0 0,0%	0 0,0%	21 16,0%
	Ei eri eikä samaa mieltä	Count % within Työsuhteen kesto	8 34,8%	10 30,3%	15 38,5%	4 11,1%	37 28,2%
	Jokseenkin samaa mieltä	Count % within Työsuhteen kesto	0 0,0%	14 42,4%	22 56,4%	19 52,8%	55 42,0%
	Täysin samaa mieltä	Count % within Työsuhteen kesto	0 0,0%	0 0,0%	2 5,1%	13 36,1%	15 11,5%
Total	Count % within Työsuhteen kesto	23 100,0%	33 100,0%	39 100,0%	36 100,0%	131 100,0%	

Taulukko 7: Ristiintaulukointi työsuhteen kesto (kysymykset 3 & 17d)

Taulukko 7 osoittaa, että kaikista tyytyväisimmät ovat ne työntekijät, jotka ovat olleet yrityk-
sessä työsuhteessa yli 20 vuotta. 86,7% yli 20 vuotta työskennelleistä työntekijöistä arvioi
muuttujan ”koen oman työtyytyväisyyteni hyväksi” täysin samaa mieltä. Tyytymättömiä
työntekijöitä ovat ne, jotka ovat olleet alle 5 vuotta työsuhteessa. Taulukko osoittaa sen,
minkä teoriakin. Kun henkilöstö on tyytyväinen, on se myös sitoutunut työnantajayritykseen.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	92,519 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	103,494	12	,000
Linear-by-Linear Association	65,352	1	,000
N of Valid Cases	131		

a. 9 cells (45,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,53.

Taulukko 8: Khiin neliö-testin tulos työsuhteen kesto (3 & 17d)

Taulukko 8 kuvaa ristiintaulukoinnin khiin neliö-testin tulosta työsuhteen keston vaikutuksesta
suhteessa työtyytyväisyyteen. Pearsonin khiin neliö-testin tulos on ,000 eli todella pieni. Tau-
lukon 7 tuottamaan tulokseen voi siis luottaa eikä kyse ole sattumanvaraisuudesta.

Taulukko 9 kuvaa työsuhteen muodon vaikutusta selitettävään muuttujaan. 122 henkilöä yh-
teensä 131 henkilöstä on kokoaikaisessa työsuhteessa (93,12 %). Kokoaikainen työsuhte tar-
koittaa tavallisesti viittä työpäivää viikossa ja 37,5h tai 40 viikkotyötuntia. Työopimuksessa
voidaan myös sopia, että työtä tehdään alle kokonaisen viikkotyöajan, yleensä alle 30 tuntia

viikossa, jolloin puhutaan osa-aikaisesta työsopimuksesta. (Työelämään 2017.) Määräaikainen työsopimus on sopimus, jonka kestoaika on sidottu tiettyyn kalenteriaikaan (Työsopimuslaki 2017).

Koen oman työtyytyväisyyteni hyväksi * Työsuhteen muoto Crosstabulation

			Työsuhteen muoto			Total
			Kokoaikainen	Määräaikainen	Osa-aikainen	
Koen oman työtyytyväisyyteni hyväksi	Täysin eri mieltä	Count % within Työsuhteen muoto	3 2,5%	0 0,0%	0 0,0%	3 2,3%
	Jokseenkin eri mieltä	Count % within Työsuhteen muoto	21 17,2%	0 0,0%	0 0,0%	21 16,0%
	Ei eri eikä samaa mieltä	Count % within Työsuhteen muoto	36 29,5%	0 0,0%	1 25,0%	37 28,2%
	Jokseenkin samaa mieltä	Count % within Työsuhteen muoto	54 44,3%	1 20,0%	0 0,0%	55 42,0%
	Täysin samaa mieltä	Count % within Työsuhteen muoto	8 6,6%	4 80,0%	3 75,0%	15 11,5%
Total	Count % within Työsuhteen muoto	122 100,0%	5 100,0%	4 100,0%	131 100,0%	

Taulukko 9: Ristiintaulukointi työsuhteen muoto (kysymys 4 & 17d)

Taulukko 9 kuvaa sitä, kuinka suurin osa (44,3 %) kokoaikaisessa työsuhteessa olevista arvioi numeron 4 eli on jokseenkin samaa mieltä siitä, että oma työtyytyväisyys on hyvä. 80 % määräaikaisessa työsuhteessa olevista on täysin samaa mieltä (numero 5). Osa-aikaisessa työsuhteessa olevista 75 % arvioi myös numerolla 5 eli täysin samaa mieltä siitä, että kokee oman työtyytyväisyytensä hyväksi. Tässä tutkimuksessa, kun suurin osa työntekijöistä on kokoaikaisessa työsuhteessa, ei voida johtopäätöksiä nostaa esille, työsuhteen muodon vaikutuksesta työtyytyväisyyteen. Tulos on kuitenkin yhteydessä aiemmin aiheesta tehtyjen tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan osa-aikaiset työntekijät ovat kokoaikaisia työntekijöitä tyytyväisempiä.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	42,850 ^a	8	,000
Likelihood Ratio	28,456	8	,000
Linear-by-Linear Association	12,531	1	,000
N of Valid Cases	131		

a. 11 cells (73,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

Taulukko 10: Khiin neliö-testin tulos (kysymykset 4 & 17d)

Taulukko 10 kuvaa taulukon 9 testin luotettavuuden tulosta, joka on ,000 eli todella pieni. Taulukon 9 ristiintaulukoinnin tulokseen voi siis luottaa eikä kyse ole sattumanvaraisuudesta. Taulukko 11 kuvaa ristiintaulukoinnin tulosta koulutustaustan vaikutuksesta selitettävään muuttujaan. Koulutustaustalla työn teorian mukaan on merkittävä vaikutus työtyytyväisyyden kannalta. Oleellista on, että työntekijä on osaamistaan vastaavassa työssä.

Koen oman työtyytyväisyyteni hyväksi * Koulutustausta Crosstabulation

			Koulutustausta					Total
			Peruskoulu	Lukio	Ammattikoulu	Ammattikorkeakoulu	Yliopisto	
Koen oman työtyytyväisyyteni hyväksi	Täysin eri mieltä	Count	3	0	0	0	0	3
		% within Koulutustausta	37,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%
		% of Total	2,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%
	Jokseenkin eri mieltä	Count	0	2	19	0	0	21
		% within Koulutustausta	0,0%	33,3%	19,6%	0,0%	0,0%	16,0%
		% of Total	0,0%	1,5%	14,5%	0,0%	0,0%	16,0%
	Ei eri eikä samaa mieltä	Count	5	4	28	0	0	37
		% within Koulutustausta	62,5%	66,7%	28,9%	0,0%	0,0%	28,2%
		% of Total	3,8%	3,1%	21,4%	0,0%	0,0%	28,2%
	Jokseenkin samaa mieltä	Count	0	0	46	9	0	55
		% within Koulutustausta	0,0%	0,0%	47,4%	50,0%	0,0%	42,0%
		% of Total	0,0%	0,0%	35,1%	6,9%	0,0%	42,0%
Täysin samaa mieltä	Count	0	0	4	9	2	15	
	% within Koulutustausta	0,0%	0,0%	4,1%	50,0%	100,0%	11,5%	
	% of Total	0,0%	0,0%	3,1%	6,9%	1,5%	11,5%	
Total	Count	8	6	97	18	2	131	
	% within Koulutustausta	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	6,1%	4,6%	74,0%	13,7%	1,5%	100,0%	

Taulukko 11: Ristiintaulukointi koulutustausta (kysymykset 5 & 17d)

Taulukko 11 osoittaa, että suurimmalla osalla vastaajista on ammattikoulutausta eli yhteensä 97 henkilöllä, joista 83,6% arvioi, että on jokseenkin samaa mieltä siitä, että kokee työtyytyväisyytensä hyväksi. Kaikista tyytyväisimpiä työntekijöitä taulukon mukaan vaikuttaisi olevan ammattikorkeakoulutaustaiset tekijät, joista 60 % arvioi oman työtyytyväisyytensä numeroksi 5 eli kokevat, että ovat täysin samaa mieltä siitä, että oma työtyytyväisyys on hyvä. Tyytyväisimmät työntekijät ovat peruskoulutaustaiset. Tästä suurempien johtopäätösten tekeminen on hankalaa, koska ei tiedetä työntekijöiden titteliiä. Tätä ei tutkimuksessa kysytty sen takia, koska se ei ollut oleellista työn tavoitteiden kanssa. Taulukko 12 kuvaa ristiintaulukointi testin luotettavuuden tulosta. Johtopäätösten tekemiseksi tulisi tietää myös työntekijöiden tittelit. Tutkimustulosten kokonaiskuvan kannalta se ei kuitenkaan ollut oleellista.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	115,505 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	84,731	16	,000
Linear-by-Linear Association	39,871	1	,000
N of Valid Cases	131		

a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Taulukko 12: Khiin neliö-testin tulos koulutustausta (kysymykset 5 & 17d)

Taulukko 12 kuvaa, että *Pearsonin Chi-Squaren* tulos on todella pieni ,000 eli testin tulos on luotettava. Yhtenä tämän tutkimuksen tarkoituksista oli ymmärtää henkilöstön eniten arvostamia tekijöitä suhteessa heidän työtyytyväisyytensä. Tilastollisessa analyysissä pyrittiin löytämään vastaukset siihen, mitkä tekijät selittävät eniten tämän tutkimuksen mukaan työtyytyväisyyttä.

SPSS-ohjelmasta otettiin myös korrelaatiomatriisi, jonka avulla selvitettiin eniten korreloivat variaatit. Jari Metsämuurosen mukaan (2008, 16) monet muuttujamenetelmistä perustuvat korrelaatiomatriisiin. Korrelaatiomatriisi antoi vahvimman korrelaation ($,896^{**}$) muuttujalle ”koen oman motivaationi tason hyväksi” verrattuna selitettävään muuttujaan ”koen oman työtyytyväisyyteni hyväksi”. Korrelaatiomatriisi antoi toiseksi vahvimman korrelaation ($,895^{**}$) muuttujalle ”olen tietoinen yrityksen arvoista, tavoitteista ja visiosta” suhteessa selitettävään muuttujaan. Vahva korrelaatio ($,866^{**}$) myös muuttujien; ”koen, että minua arvostetaan työntekijänä” ja ”uskon, että yritys jossa olen tällä hetkellä töissä, on työpaikkani 5 vuoden kuluttuakin” välillä.

Motivaatio, arvostus ja tieto yrityksen arvoista, tavoitteista ja visiosta selittävät työtyytyväisyyttä sekä sitoutuneisuutta myös teorian mukaan. Törmälä, Markkanen ja Kadenius (2015, 97) kuvaavat myös, että organisaatio ei voi toimia ilman, että sen työntekijöillä on selvä kuva tavoitteista ja visioista, joiden ympärille he voivat organisoitua. Tavoitteet, arvot ja visio ohjaavat työntekijöiden toiminnan suuntaa ja antavat työlle merkityksen. Tutkimustulosten luotettavuuden varmistamiseksi, käytin myös regressioanalyysia, joka tuotti saman tuloksen kuin korrelaatiomatriisikin.

Regressioanalyysi on perinteinen tieteellisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jossa usealla selitettävällä muuttujalla selitetään yhtä, yleensä jatkuvaa muuttujaa. Regressioanalyysi

soveltuu joko ilmiön kannalta oleellisten muuttujien etsimiseen tai teorian kannalta oleellisten muuttujien vaikutuksen tarkasteluun. Regressioanalyysia käytetään siis ilmiön mallintamiseen. (Metsämuuronen 2008, 87.)

Tässä regressioanalyysissa verrattiin kaikkia muuttujia yhteen selitettävän muuttujan, joka on tutkimuksen pääväittäjä; ”koen oman työtyytyväisyyteni hyväksi” (kysymys 17d). Regressioanalyysissa tarkoituksena on löytää laajan muuttujajoukon keskeltä niitä tekijöitä, jotka yhdessä kykenevät selittämään jotakin jatkuvaa muuttujaa (Metsämuuronen 2008, 87). Tästä syystä valitsin regressioanalyysin täydentämään tutkimustulosten analysointia.

Regressioanalyysin mallien yhteenveto -taulukko (*Model Summary*) kuvaa mallien hyvyttä. Yhteenveto -taulukon R -sarake (*multippelikorrelaatiokerroin*) kertoo selitettävien muuttujien muodostaman muuttujajoukon ja selitettävän muuttujan välisen yhteiskorrelaation. Tätä tärkeämpi arvo on kuitenkin R Square, joka kertoo mallin selitysasteen eli sen, kuinka monta prosenttia muuttujat yhdessä selittävät TAI -muuttujasta, joka tässä analyysissa on muuttuja numero 17e. (Metsämuuronen 2008, 108.) Suurimmat tutkimustulosten selitysasteet on kuvattu taulukoissa 13, 14 ja 15.

Taulukko 13 kuvaa regressioanalyysin tulosta, jossa vastaajien motivaation taso selittää vahvasti työtyytyväisyyttä. R Squaren arvo on 80,3%. Motivaatio selittää yli 80 % työtyytyväisyyttä. Frederick Herzbergin teorian mukaan työtyytyväisyyttä selittävä tekijä on saavuttaminen, johon pääsemistä edellyttää yleensä korkea motivaation taso. Motivaatio ajaa työntekoa eteenpäin sekä saavuttamaan asetettuja tavoitteita

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,896	,803	,802	,467

The independent variable is Koen oman työtyytyväisyyteni hyväksi.

Taulukko 13: Regressioanalyysin Model Summary (kysymykset 12b & 17d)

Käsitteinä motivaatio ja työtyytyväisyys liittyvät vahvasti toisiinsa. Motivaatiolla on teorian mukaan suuri vaikutus työtyytyväisyyden kokemiseen. Motivaation lähteet voidaan jakaa eri tavalla, mutta kolme motivaation tärkeää osa-aluetta ovat itsemääräämisoikeus (autonomia), ammattitaito ja merkitys (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 25.) Tutkimustuloksista nousi esille, että melkein kaikki kokevat, että työtä pystyy tekemään itsenäisesti. Törmälän yms., mukaan korkean tuottavuuden toiminta edellyttää sekä yksilö- että tiimitasolla korkeaa autonomian astetta (2015, 25.)

Taulukko 14 kuvaa toisiksi vahvinta *R Square* tulosta, joka on kysymyksen 15a; ”olen tietoinen yrityksen arvoista, tavoitteista ja visiosta” suhde selitettävään muuttujaan. *R Square* arvo on 80,1% eli kyseessä on vahva riippuvuus muuttujien välillä.

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,895	,801	,799	,545

The independent variable is Koen oman työtyytyväisyyteni hyväksi.

Taulukko 14: Regressioanalyysi Model Summary (kysymykset 15a & 17d)

Tietoisuus yrityksen arvoista, tavoitteista ja visiosta selittävät 80,1 % selitettävää muuttujaa. Sillä, että työntekijä on tietoinen yrityksen arvoista, tavoitteista ja visiosta, on vahva vaikutus työtyytyväisyyden kokemisen kannalta. Tämä tieto, tukee vahvasti myös opinnäytetyöni aihetta. Se, että työntekijä tietää tavoitteet ja suunnan, mitä kohti työtä tekee, vaikuttaa se tyytyväisyyden kokemiseenkin. Tämä on myös yhteydessä Frederick Herzbergin teoriaan ja työtyytyväisyyttä lisääviin tekijöihin, kuten vastuu ja kehittyminen työssä. Kun työlle on asetetut tavoitteet ja suunta, vahvistaa se myös työntekijän vastuuta tehdystä työstä sekä työssä kehittymistä.

Taulukko 15 kuvaa seuraavien muuttujien välistä yhteyttä; ”koen, että minua arvostetaan työntekijänä” (kysymys 8a), suhteessa tutkimuksen pääväittämään. *R Square* arvo on 77,9%. Se, että työntekijä kokee, että häntä arvostetaan työntekijänä, selittää vahvasti työtyytyväisyyttä.

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,882	,779	,777	,539

The independent variable is Koen oman työtyytyväisyyteni hyväksi.

Taulukko 15: Regressioanalyysi Model Summary (kysymykset 8a & 17d)

Myös tämä tutkimustulos on yhteydessä opinnäytetyön tärkeimmän teorian kannalta. Yksi eniten työtyytyväisyyttä selittävä tekijä Frederick Herzbergin teorian mukaan on tunnustus tehdystä työstä, jota tämän tutkimuksen tulos myös tukee. Arvostus on yksi tunnustus hyvin tehdystä työstä. Yritysten johdon tulisi huomioida juuri tämä työn tuottamiin analyysituloksiin työtyytyväisyyden toteutumisessa.

7.2 Tutkimuksen kokonaisluotettavuus

Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta arvioidaan kahden eri käsitteen avulla, reliabiliteetti ja validiteetti, jotka muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Puhutaan tulosten pysyvyydestä mittauksesta toiseen. Kun arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia, tarkastellaan mittaukseen liittyviä asioita ja tarkkuutta sen toteutuksessa. (Vilkkä 2007, 149.) Ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tilanteissa ja tutkimuksissa (Heikkilä 2014, 178).

Tutkimuksen validiteettia arvioitaessa, tarkastellaan tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata (Vilkkä 2007, 150). Kysely- ja haastattelututkimuksessa vaikuttaa validiteettiin merkittävästi se, miten onnistuneita kysymykset ovat eli onko niiden avulla saatu ratkaisua tutkimusongelmaan (Heikkilä 2014, 177). Tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä, jos otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisvirheitä. Tämän arvioinnissa vaikuttaa myös vastaajaprocentin määrä. Jos vastaajakato on suuri, on tutkimuksen toteutuksessa ollut jotakin, mitä olisi voinut tehdä toisin. Kokonaisluotettavuuden arvioinnissa otetaan huomioon myös aikataulussa pysyminen, onko tutkimusongelmaan saatu vastaus ja onko tutkimus tuottanut jotain uutta, josta on hyötyä muillekin (Vilkkä 2007, 152-154).

Tutkimuksen vastaajaprocentti on yhteensä 80,4 %, kun kaiken kaikkiaan 131 vastasi 163 vastaajasta tutkimukseen. Tutkimuksen vastaajaprocentti on todella hyvä. Hankaluutta asiaan toi se, että vastaajat työskentelevät eri yrityksissä ja sähköpostilinkin kautta toteutettavassa tutkimuksessa on aina omat haasteensa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada kerättyä tietoa puu- ja metalliteollisuuden alan pk-yrityksessä työskenteleviltä työntekijöiltä. Tutkimukseen osallistui kuusi eri pk-yritystä kyseiseltä toimialalta, joka on todella pieni määrä verrattuna siihen, kuinka monta puu- ja metalliteollisuuden pk-yritystä Suomessa on. Vuonna 2015 yritysten määrä Suomessa oli yhteensä 360 051 (Tilastokeskus 2017). Kuitenkin tutkimustulokset edustivat hyvin perusjoukkoa. Yritykset toimivat puu- ja metalliteollisuuden alalla ja olivat pk-yrityksiä.

Käytetty tutkimusmenetelmä ja -kysely tuottivat vastauksen tutkimusongelmaan ja hypoteesiin. Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena mitata tutkittavien työtyytyväisyyttä ja sitä tutkimuskysely onnistuneesti mittasikin. Tutkimus edusti erinomaisesti perusjoukkoa sekä vastaus-ten tavoitemäärä tavoitettiin. Minimimäärä vastauksille oli 100 kappaletta. Kysymyksiä oli monta, mutta niiden johdosta saatiin selkeä kuva yritysten henkilöstön työtyytyväisyyden tasosta sekä tieto siitä, mihin tekijöihin oltiin tyytyväisiä ja mihin ei niin tyytyväisiä. Tulosten

perusteella onnistuttiin myös selvittämään ne tekijät, joilla on eniten merkitystä työtyytyväisyyden kokemisen kannalta sekä mitä tulisi yrityksissä vielä kehittää. Tutkimus onnistui saavuttamaan kaksi asetettua tarkoitusta. Tutkimus tuotti merkittävää tietoa aiheesta, joka on erittäin ajankohtainen etenkin tällä hetkellä, kun työssä jaksaminen on pinnalla. Tutkimustuloksia pystyy hyödyntämään muutkin yritykset kuin vain tutkimukseen osallistuneet yritykset.

Analysointimenetelmien avulla onnistuttiin myös selittämään tutkittavaa ilmiötä suhteessa teoriaan. Yksi työn tavoitteista oli lisätä tietoisuutta työtyytyväisyyden merkityksestä. Tämä tavoite varmasti saavutettiin. Tutkimustulosten pohjalta saatiin luotua käsitys tämän toimialan henkilöstön eniten arvostamista tekijöistä suhteessa omaan työtyytyväisyyteen sekä kehityksenkohteet työnantajayrityksessä, jotta työtyytyväisyys olisi parempi.

Teoria ja tutkimustulokset muodostivat onnistuneesti yhtenäisen kokonaisuuden. Tutkimuksellinen työ pysyi myös aikataulussa, jota olisi myös voinut tiukentaa. Kuitenkin kesän erikoisaikatauluista johtuen, jolloin ei ollut mahdollista esittää julkaisuseminaarissa työtä, joten työ pysyi alkuperäisesti asetetussa aikataulussa, joka oli työn valmistuminen marraskuussa 2017. Työn aihe oli laaja ja tutkimukseen osallistuvia yrityksiä kuusi, joten työn hiomiseen oli tästä syystä varattu aikaa, jotta työn jälki olisi mahdollisimman laadukasta.

Tutkimustuloksia syötettäessä ei saa tulla virheitä, jotta tutkimuksen reliabiliteetti säilyy. Tässä tutkimuksessa tutkimustulokset ovat syötetty todella tarkasti, joten virheiden mahdollisuus on rajattu pois. Tutkimuksessa oli tärkeää saada kerättyä laajasti aihealueesta tietoa havaintoyksiköiltä. Siitä syystä tutkimuskysymyksiä oli melko paljon. Tutkimuksen pituus ei myöskään vaikuttanut vastaajaprosenttiin merkittävästi. Ne vastaajat, jotka aloittivat tutkimuskyselyn täyttämisen, pääosin täyttivät sen myös loppuun asti. Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta arvioitiin vielä Cronbachin alfan avulla. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan arvioida Cronbachin alfan avulla, jota käytetään sisäisen konsistenssin eli toistettavuuden mittana (Metsämuuronen 2002, 51.) Kun mittarin kaikki osiot todella mittaavat samaa asiaa eli ovat konsistentteja keskenään. Jos Cronbachin alfan arvot jäävät alle 0,60, ei niitä pitäisi hyväksyä. Alfan arvon tulisi olla mielellään yli 0,80. (Metsämuuronen 2008, 40). Taulukko 16 kuvaa tutkimuskyselyn luotettavuutta Cronbachin alfan avulla mitattuna.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,981	,979	44

Taulukko 16: Tutkimuksen reliabiliteetti (Cronbachin alfa)

Taulukossa 16 näkyy, että tämän tutkimuksen reliabiliteetti Cronbachin alfan avulla mitattuna on todella hyvä, koska Cronbachin alfan arvo on 0.981, joka on todella korkea arvo. Joka taas kuvaa sitä, että tutkimuksessa on onnistuttu mittaamaan sitä, mitä oli tarkoituskin. Hanna Vilkan (2007, 57) mukaan, mitä suurempi otos, sitä luotettavammalla tulokset. Tässä tutkimuksessa otoskokoko on tarpeeksi suuri. Toisaalta korkea reliabiliteetti kertoo myös siitä, että samat ihmiset vastasivat samalla mittarilla samalla tavalla usealla mittauskerralla (Metsämuuronen 2002, 51). Tässä tutkimuksessa vastaukset olivat yritysten kesken hyvin yhteneväisiä, koska tutkimuskohteena oli samalla toimialalla toimivien yritysten henkilöstö.

Kuitenkin jos tutkimuksen toistaisi, voisi kysymyksiä sisältöä, määrää ja pituutta lyhentää. Tätä kautta tutkimuksen vastaajaprosentti olisi luultavasti vieläkin suurempi. Työtyytyväisyyden ja toiminnan tuloksen välisen yhteyden todistaminen tutkimuksellisesti täysin, vaatisi useita toistettavia ja laajoja tutkimuskertoja. Työtyytyväisyys on aiheena äärimmäisen ajankohtainen ja sen monet merkitykset ovat yhä useamman työelämässä olevan tietoisuudessa.

Työtyytyväisyyden ja toiminnan tuloksen välisen yhteyden uudelleen tutkimiseksi ehdotan, että tehtäisiin havainnoiva kvantitatiivinen tutkimus, jossa ilmiön kehittymistä tulevaisuudessa pyritään seuraamaan pitkän aikavälin kuluessa (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2014, 16). Tutkimuksen kohteena olisivat pk-yritykset laajemmalla toimiala kuvauksella, kuten teollisuuden toimiala. Havaintoyksiköille tulisi tehdä otantatutkimus, kuten esimerkiksi ryväotantamenetelmän avulla. Suuremmilla resursseilla olisi tutkimustulosten kannalta oleellista ottaa otos systemaattisen otannon mukaan, jossa perusjoukko on mahdollista järjestää jonoon. Jonosta poimitaan tasaisin välimatkoin tai väliajoin otantayksiköt otokseen, kunnes lopullinen otos on kerätty. (Holopainen & Pulkkinen 2013, 32.) Tavoitteena olisi, että tutkimusotos olisi mahdollisimman laaja ja kuvaisi hyvin koko perusjoukkoa. Tutkimuksen kesto olisi noin 3-4 vuotta, jonka aikana työtyytyväisyyden tutkimus toteutettaisiin esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa ja tuloksia verrattaisiin suhteessa toiminnan tulokseen vaikuttaviin arvoihin sekä niiden kehittymistä seurattaisiin.

8 Yhteenveto ja pohdinta

Yhteenveto ja pohdinta kappaleessa käydään läpi tutkimuksen tulosten merkitystä sekä tehdään kehittämisehdotuksia tulosten perusteella. Kehitysehdotuksien tekemisessä on huomioitu etenkin Frederick Herzbergin kahden faktorin teoria. Kappaleen tarkoituksena on tuottaa etenkin yritysten johdolle konkreettisia ehdotelmia ja ajatuksia siitä, mihin seikkoihin tulisi etenkin panostaa henkilöstön työtyytyväisyydessä tämän tutkielman perusteella.

8.1 Tutkimuksen tulosten merkitys

Tämän tutkielman tavoitteena oli löytää yhteydet toiminnan tuloksen ja henkilöstön työtyytyväisyyden väliltä. Tutkimuksessa löydettiin yhteydet toiminnan tuloksen ja henkilöstön työtyytyväisyyden väliltä. Yritys 2:n henkilöstö oli tulosten mukaan yksi tyytymättömmimmistä, yritysten kesken arvioituna. Yrityksen jalostusarvon sekä liikevoittoprosentin tulos oli myös huonoin tutkimukseen osallistuneiden yritysten kesken arvioituna.

Tutkielman tavoitteena oli löytää tekijät, joilla olisi yhteyksiä työtyytyväisyyden ja toiminnan tuloksen kanssa. Yritys 6:n jalostusarvon tulos oli paras verrattuna kaikkiin tutkimukseen osallistuneiden yritysten kesken verrattuna. Yritys 6:n henkilöstön työtyytyväisyyden taso oli myös hyvä ja henkilöstö on etenkin yhtä mieltä siitä, että tiedetään, miten voi omassa työssään vaikuttaa toiminnan tulokseen sekä ollaan samaa mieltä siitä, että motivaation taso on hyvä. Myös yritys 4:n henkilöstö on tyytyväinen ja yrityksen jalostusarvon sekä liikevoittoprosentin tulokset ovat toiseksi parhaat yritysten kesken arvioituna.

Yritys 1 liikevoittoprosentin tulos oli paras yritysten kesken arvioituna, jonka henkilöstö oli etenkin tyytyväinen työhön liittyviin tekijöihin, kuten siihen, että työtä voidaan tehdä itsenäisesti. Tämän pohjalta esitän, että työn toiminnan järjestämisellä on merkitystä myös toiminnan tulokseen. On merkittävää, että henkilöstö kokee tyytyväisyyttä työhön liittyvien tekijöiden toimivuuteen, kuten siihen, että työ vastaa osaamistani, voin tehdä työtä itsenäisesti ja työ on tarpeeksi haastavaa. Näiden tekijöiden onnistuminen ja henkilöstön tyytyväisyys työhön liittyviin tekijöihin vaatii johdon panostusta työhön liittyviin toimiin ja siihen, että oikeanlaisia tekijöitä on töissä, osaamistaan vastaavissa tehtävissä.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan henkilöstön työtyytyväisyyttä selittävät eniten motivaatio, tietoisuus yrityksen arvoista, tavoitteista ja visiosta, työntekijän arvostus sekä usko työsuhteen jatkumisesta. Näihin tekijöihin sekä keinoihin niiden toteutumiseksi tulisi etenkin pk-yritysten johdon panostaa. Tutkimustulokset ovat vahvasti yhteydessä myös teorian kanssa, jonka mukaan työtyytyväisyyden rinnakkaiskäsitteitä ovat motivaatio ja organisaatio-

sitoutuminen. Tutkimustulokset osoittivat myös sen, että sitoutuneisuudella ja työtyytyväisyydellä on vahva yhteys. Tämän teorian vahvistaa myös tutkimustulokset siitä, että tyytyväisimpiä työntekijöitä ovat ne, jotka ovat iältään yli 50-vuotiaita ja tyytymättömiä ovat 20-30-vuotiaat työntekijät. Tyytymättömiä työntekijöitä ovat ne, jotka ovat olleet alle 5 vuotta työsuhteessa. Kun taas tyytyväisimpiä työntekijöitä ovat yli 20 vuotta työnantajayrityksessä työskennelleet työntekijät.

Tutkimukseen osallistuneiden yritysten tyytymättömmät henkilöstöt kokivat tyytymättömyyttä etenkin arvostuksen osoittamiseen, hyvin tehdyn työn tunnustuksen puutteeseen ja epävarmuuteen työpaikan pysyvyydestä. Yritys 2:n työtyytyväisyyden tutkimuksen tuloksista nousi esille etenkin epävarmuus työpaikan pysyvyydestä, tyytymättömyys palkkaukseen, tiedottamiseen sekä tiedonkulun toteutumiseen. Suurin osa yritys 2:n henkilöstöstä on myös sitä mieltä, ettei usko, että yritys, jossa työskentelee vastaamishetkellä, on työnantajayritys myös viiden vuoden kuluttuakin. Toinen yritysten kesken arvioituna tyytymättöminä henkilöstöä oli yritys 3:n henkilöstö. Tyytymättömiä oltiin työntekijän kokeman arvostuksen tasoon, tunnustuksen saamisesta hyvin tehdystä työstä ja palkkaukseen. Henkilöstö oli myös suurimmaksi osaksi eri mieltä siitä, saako hyvin tehdystä työstä motivoivia palkkioita ja kannusteita sekä kehityskeskusteluiden säännöllisyydestä. Vastauksista nousi myös esille epävarmuus työpaikan arvoista, tavoitteista ja visiosta. Täysin samaa mieltä ei oltu myöskään siitä, onko johdolle tärkeää henkilöstön työtyytyväisyys. Kehityskeskusteluiden säännöllisyydestä suurin osa yritysten henkilöstön vastaajista on eri mieltä. Tiedottamisesta ja tiedonkulun toimivuudesta oltiin myös yleisesti eri mieltä. Kehityskeskustelujen säännöllisyyteen ja tiedottamisen toteutumiseen oltiin myös yleisesti tyytymättömiä ja eri mieltä niiden toteutumisesta.

Kokonaistasolla arvioituna tutkimukseen osallistuvien yritysten henkilöstön työtyytyväisyyden taso on melko hyvä. Missään vastauksissa ei ilmennyt suuria ongelmakohtia tutkimustulosten mukaan. Henkilöstön tuloksista nousi selvästi esille teemat, joiden pohjalta johdolla on avaimet kehittää eri toimintoja yrityksessä, jotka esitän kappaleessa 8.2.

Sillä, millaiset toimintatavat yrityksen sisälle luodaan, ohjaavat työilmapiiriin kehittymistä. Työn tekemiseen vaikuttavat tekijät, kuten työn aikatauluttaminen nostettiin esille yritysten kehityksenkohteiden arvioinnissa. Tulos osoittaa työelämän muutoksen, jota kuvastaa jatkuva kiire yrityksissä. Tähän yritysten tulisi löytää resursseja. Työnantajan tavoite on mahdollistaa työntekemisen toteutumisen mahdollisimman hyvin kaluston, työkalujen ja tavoitettavissa olevien aikataulujen puitteissa. Työntekijän ylikuormittuminen tuo paljon haasteita työntekijälle itselleen sekä vaikuttaa koko työyhteisöön negatiivisesti. Yrityspolitiikkaa ja hallintoa koskeva kategoria on ylivoimaisesti suurin yksittäinen tyytymättömyyttä aiheuttava luokka Herzbergin kahden faktorin hygieniatekijöiden joukossa, jonka myös tämä tutkimus osoitti. Tyytymättömmät henkilöstöt olivat tyytymättömiä juuri johdon toimintaan.

Tämä tutkimus tuotti tärkeää tietoa siitä, mitkä tekijät ovat henkilöstön mielestä merkittävimmät tekijät suhteessa heidän työtyytyväisyyteen. Palkkauksella, työilmapiirillä, työkavereilla, työaikojen joustavuudella ja työn monipuolisuudella, työntekijän arvostuksella ja töiden varmuudella, työn haasteellisuudella, itsenäisellä työllä, työvälineillä ja mielekkäillä työtehtävillä koettiin olevan merkitystä työntekijän työtyytyväisyyden kanssa. Näihin johdon suunnitelmallisuudella ja osaamisella on suuri merkitys.

Yritysten henkilöstöt vaikuttavat tulosten mukaan olevan kaikista tyytyväisimpiä työhön liittyviin tekijöihin. Etenkin siihen, että työtä pystyy tekemään itsenäisesti ja että työ on tarpeeksi haastavaa sekä vastaa osaamisen tasoa. Kaiken kaikkiaan työnteosta pidetään. Motivaation taso koetaan hyväksi, mutta kuitenkin koetaan, että hyvin tehdystä työstä ei saada motivoivia palkkioita ja kannusteita. Vaikuttaa siltä, että työntekijöiden sisäinen motivaatio on todella kova ja työnteosta pidetään, minkä johdosta motivaation taso on hyvä. Motivaation taso pystyi nostamaan edelleen lisäämällä erilaisia kannusteita ja palkkioita. Motivaation taso koetaan yleisesti ottaen hyväksi huolimatta siitä, että palkkaus koetaan liian pieneksi. Tulosten mukaan myös palkkaus listattiin merkittävimäksi työtyytyväisyyden tekijäksi, mutta kuitenkin kehityksenkohteissa palkkaus oli vasta neljäntenä.

Johtopäätöksenä voidaan ajatella, että vaikka palkkaus koetaan, ettei se vastaa tehtyä työtä, kuitenkin työtehtävät, jotka koetaan mielekkäiksi sekä pitkä työsuhte, että vakaa työtilanne yrityksessä, saavat työntekijät sitoutumaan työnantajayritykseensä. Yleinen taloustilanteen haasteellisuus ja epävarmuus näkyivät omalta osaltaan vastauksissa. Etenkin aikataulutuksessa jatkuva kiire, liian nopea aikataulu työnteolle ja myös varaston puutteet, luovat ylimääräistä painetta henkilöstön työtyytyväisyydelle. Kuitenkin pääosin luotetaan siihen, että työt jatkuvat omassa yrityksessä, huolimatta yleisestä epävarmuudesta.

Työtyytyväisyyden ja toiminnan tuloksen välistä yhteyttä on vaikea tutkimuksellisesti osoittaa, kun taas empiirisesti on tämä yhteys havaittu selvästi. Työtyytyväisyyden merkitys työelämässä korostuu kuitenkin päivä päivältä enemmän. Kun tietoisuus työtyytyväisyyden tuomasta edusta myös yrityksen toimintaan leviää, saadaan myös johto tekemään pysyviä muutoksia henkilöstön työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin eteen. Tuloksen paranemisen myötä panostus tyytyväisiin työntekijöihin ja toimiin kasvaa, kun yhteys tähän on todistettavissa ja mitattavissa.

8.2 Työtyytyväisyyden rakentaminen toiminnan tuloksen edistäjäksi

Hygieniatekijät ovat asioita, jotka Herzbergin mukaan nämä tekijät eivät hyvin hoidettuina juurikaan motivoi huippusuorituksiin, mutta lisäävät työtytymättömyyttä huonosti hoidettuina. Näitä asioita ovat muun muassa esimies-alaisuus, asema, työyhteisön ilmapiiri, menettelytavat ja hallinto, palkkausjärjestelmä, työpaikan varmuus, siisteys ja turvallisuus sekä työpaikan ihmissuhteet. Työtyytyväisyyttä ja motivaatiota aiheuttavia motivaatiotekijöitä sen sijaan ovat hyvin hoidettuina muun muassa työn sisältö itsessään, työssä koetut saavutukset, saatu tunnustus, kokemus vastuusta, tunne oppimisesta ja kasvamisesta sekä uralla etenemisen mahdollisuudet. Työtyytyväisyystekijät ovat teorian mukaan avain pitkäaikaisiin hyviin suorituksiin ja hyviin asenteisiin työtä kohtaan. Parhaimmillaan työ mahdollistaa työntekijän kehityksen ja sisäisen kasvun.

Kehitysehdotuksena pk-yritysten johdolle ehdotan pitämään huolta etenkin työntekijöiden motivaation tasosta, työntekijän arvostuksen osoittamisesta, työntekijöiden sitoutuneisuuden panostamisesta sekä työntekijän työn kytkeytymisestä yrityksen koko liiketoiminnan tavoitteisiin, arvoihin ja visioon. Tässä tutkimuksessa löydettiin juuri näiden tekijöiden merkitys suhteessa työtyytyväisyyteen. Kehitysehdotukseni pohjautuu työn teoreettiseen viitekehykseen sekä tutkimustuloksiin. Ehdotan, että etenkin seuraaviin tekijöihin panostettaisiin yrityksen toiminnassa, jotta henkilöstön työtyytyväisyys olisi parempi ja joiden kautta on tämän tutkimuksen mukaan yhteyksiä toiminnan tuloksen kanssa.

Vaikka palkkaus nousikin monista tutkimuksen vastauksista esille ja tulosten mukaan palkkaus on henkilöstön mielestä työtyytyväisyydelle merkittävin tekijä, nousi sen rinnalla paljon erilaisia määritelmiä sille. Eniten toiveita palkkaukselle määriteltiin termein palautekannustava ja oikeudenmukainen palkkaus. Aika usein palkkaus todella on oikeudenmukaisuus kysymys. Työntekijän tulee kokea, että palkkaus vastaa työntekijän työstä kantamaa taakkaa. Jos työntekijän taakkaa on mahdollista keventää erilaisilla työyhteisön työtyytyväisyyttä lisäävillä toilla, myös itse rahallisesti saatavan palkan merkitys pienentyy.

Tilastollisen analyysin tulosten mukaan työtyytyväisyyttä selittää eniten hyvä motivaation taso. Oleellinen käsite ja vaikutuskanava myös esimiehen kannalta on motivaatio. Herzbergin kahden faktorin teorian mukaan saavuttaminen on motivaatiotekijä, joka selittää sekä edistää eniten työtyytyväisyyttä. Saavuttamisen takana on työntekijöiden motivaatio. Esimiesten tulee muistaa, että vaikka motivaatio on ihmisen korvien välissä asuva vapaaehtoinen ilmiö, on sen houkuttelemiseksi esiin keinoja. Se on esimiehelle haaste sekä mahdollisuus. Motivaatiolla on myös suunta ja voima, jota ohjaavat oman työn kytkeytyminen liiketoiminnan tavoitteisiin. Tätä kuvaa myös työtyytyväisyyttä paljon selittävä käsite eli tietoisuus yrityksen tavoitteista, arvoista ja visiosta. Motivaation ylläpitämisessä tärkeää on myös palaute siitä, onko oman toiminnan suunta ja tapa oikea, ja millaisia tuloksia sen pohjalta syntyy.

Suurimmaksi kehityksenkohteeksi työntekijät nostivat esille työn tekemiseen liittyvät tekijät, toisena johtamisen ja kolmantena tiedonkulun. Herzbergin teorian mukaan yhtiön politiikka ja hallinto sekä esimiestyö huonosti toteutettuna selittävät eniten työtyytymättömyyttä. Rehellinen ja jatkuvat kaksisuuntainen viestintä työntekijöiden ja esimiesten välillä, jota tukisi säännöllisesti järjestettävät kehityskeskustelut. *Kehittymiskeskustelut* ovat viestinnän rakentamisen, motivaation ja yhteisöllisyyden sekä työilmapiirin kehittymisen kannalta merkittävää. Tarve kehityskeskusteluiden lisääntymisestä ja säännöllisyydestä nousi vastauksista esille. Näissä olisi mahdollisuus puuttua ajoissa työpaikan ongelmiin ja luoda tilanne rakentavalle keskustelulle. Kehityskeskustelun tavoitteena olisi myös selvittää työntekijän ajatukset tulevaisuudesta ja omat tahtotekijät. Työn tulisi olla tarpeeksi haastavaa ja mielekästä. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että työntekijä kokee näin sekä myös syyt sille, jos työntekijä ei näin koe. Esimiehen vastuulla on tehdä tarvittavat muutokset, jotta työntekijät kokisivat työtehtävät mielekkääksi. Tähän vaikuttavat monet eri tekijät, kuten elämäntilanne, persoona, henkilökohtaiset tavoitteet, osaaminen ja kiinnostus kehittyä sekä edetä. Avoin viestintä kehityskeskustelutilanteelle on avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen työyhteisön sisälle. Siihen, kuinka usein kehityskeskusteluja tulisi järjestää, vaikuttavat eri asiat. Jos kehityskeskusteluja ei ole järjestetty yrityksessä säännöllisesti, tulisi näitä pitää alkuun usein ja ajan kanssa tasoittaa keskusteluja vähintään kahteen kertaan vuodessa. Jatkuva arviointi on kuitenkin oleellista ja tarpeen vaatiessa kehityskeskusteluiden järjestäminen useammin, tarpeen vaatiessa. Päivittäiseen työviestintään sisältyvät esimerkiksi toimeksianto, palaute, tuki ja kannustus sekä menettelytapojen selittäminen.

Paul Whiten tutkimusartikkelin mukaan työntekijät toivovat arvostuksen osoittamisen tapahtuvan sanallisesti. Johto voisi osoittaa etenkin sanallisesti työntekijöille arvostusta ja panostaa tämän toteutumiseen sekä löytää tähän parhaimmat keinot ja tilanteet yrityksessä. Tämän toteutumisessa on vahvassa yhteydessä oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen. Monissa tutkimustulosten vastauksissa työntekijät mainitsivat työtehtävien tasapuolisen kierrättämisen ja työntekijöiden kuuntelemisen. Tämän toteutuminen lähtee työntekijöiden tarpeiden ja kiinnostuksen kohteiden tuntemisesta, joka on täysin mahdollista pk-yrityksissä. Kun esimies tietää työntekijöiden tahtotilan, pystyy hän määrittelemään selvästi työntekijöiden vastuualueet, työkierron ja huomiomaan osaamisen sekä työtehtävien välisen sopivuuden. Johdon tekemissä valinnoissa, jotka näkyvät työntekijöille, kuten työtehtävien suunnittelussa, tulisi olla loogisuus ja oikeudenmukaisuus.

Työntekijöille tulisi tarjota jatkuva mahdollisuus osaamiseen kehittämiseen sekä vaikutusmahdollisuuksia oman työn suhteen jonka suuntaviittana ovat tavoitteet. Työntekijöillä tulisi olla tietoa siitä, kuinka he voivat omalla työllään vaikuttaa liiketoimintaan, jolloin on mahdollista tuottaa työntekijälle tunne siitä, että heidän työllään on merkitystä ja he ovat osana

isompaa kokonaisuutta. Kaikkien työntekijöiden tulisi kokea tunnustusta ja palkitsemista hyvistä suorituksista. Johdon toimien tulisi olla linjassa yhteisten tavoitteiden, arvojen ja yrityksen suunnan kanssa. Työntekijän työtä ohjaavat tieto toiminnan tavoitteet, visiot ja arvot. Työntekijän tietoisuus näistä edistää myös työntekijän sitouttamista sekä motivaatiota. Yrityksen johdon on ymmärrettävä, että pelkkä vision ja arvojen kertominen henkilöstölle eivät jalkauta näitä yritykseen, vaan arvojen ja vision tulee näkyä johdon joka päiväisissä toimissa sekä valinnoissa. Esimiehen on osattava valikoida, tulkita, muokata ja kohdentaa tietoa oikein alaisilleen. Sopiva määrä tietoa ymmärrettävässä ja nopeasti omaksuttavassa muodossa sekä oikeaan aikaan annettuna.

Kaikista tyytyväisimpiä tulosten mukaan oltiin työhön liittyviin tekijöihin. Myös tämän tutkimuksen mukaan työn toiminnan järjestämisellä löydettiin yhteydet työtyytyväisyyden kautta toiminnan tuloksen kehittymiseen. Tällä toimialalla ollaan selvästi tyytyväisiä työhön ja sen tekemiseen. Työ koetaan mielekkääksi, mikä on merkittävää työtyytyväisyyden kokemisen kannalta. On selvää, että kyseisellä puu- ja metalliteollisuuden toimialalla on erittäin oleellista, että työntekijöillä on käytössään toimivat työvälineet ja koneet. Näihin olisi johdon myös hyvä panostaa.

Työelämässä joka puolella näkyvät jatkuva kiire, aikataulutuspaineeet ja työmäärän kasvaminen näkyivät henkilöstön vastauksista. Eniten parannusta toivottiin etenkin työn tekemiseen liittyviin tekijöihin, etenkin työn aikataulutukseen. Vastauksista nousi paljon esille työmäärän ja resurssien kohtaamisen tärkeys. Sopiva työmäärä suhteessa työntekijän jaksamiseen, osamiseen ja tahtotilaan on tärkeää määrittää jokaisen työntekijän kohdalla. On johdon vastuulla huomata, milloin työntekijän työmäärä on liian suuri. Tämä olisi merkittävää huomata jo ennen kuin on liian myöhäistä. Työmäärän lisääntyessä vähenevälle henkilöstölle, uupuminen kasvaa ja henkilöstölle kasvaa liian suuri taakka kannettavaksi. Johdon on merkittävää seurata työntekijöiden jaksamista ja kokemusta työmäärästä. Sekä puuttua tarpeeksi ajoissa, jos työntekijä kokee tälle tarvetta.

Yrityksen johdon on hyvä seurata ja mitata tasaisin väliajoin henkilöstön työtyytyväisyyttä. Tämä voi olla säännöllisesti toteutettava lyhyt työtyytyväisyyden kysely tai keskustelut aiheesta johdon ja alaisten välillä. Johtopäätöksenä esitän, että henkilöstön työtyytyväisyyden takaaminen ja järjestäminen parhaimmalla mahdollisella tavalla on investointi, joka yritysten kannattaa tehdä. Kun yrityksessä on toimivat toimintatavat ja henkilöstöä sekä heidän tarpeitaan tukeva johto, henkilöstö onnistuu luultavimmin työnteossaan ja tätä kautta yritys pystyy maksamaan parempaa palkkaa henkilöstölle. Tätä kautta myös henkilöstöä ei tarvitse jatkuvasti supistaa, vaan työn teolle jää enemmän aikaa ja aikataulupaineet eivät kasva liian suuriksi.

8.3 Yhteenveto ja jatkotutkimusehdotelma

Opinnäytetyöprosessi alkoi tammikuussa 2017 aiheen määrittelyllä. Yhteistyö Industrian kanssa alkoi helmikuun 2017 lopussa. Opinnäytetyön aihe syntyi omasta mielenkiinnosta aiheetta kohtaan, pyrkiä ymmärtämään laajemmin työtyytyväisyyden merkityksiä.

Opinnäytetyöprosessi osoitti, kuinka tärkeästä aiheesta on kyse, kun puhutaan henkilöstön työtyytyväisyydestä. Tämä käsitys oli jo ennen prosessia, koska aihe syntyi omasta mielenkiinnosta henkilöstön hyvinvointia kohtaan. Työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia voi määritellä loputtomiin, mistä eri tekijöistä se koostuu ja kuitenkin, kullekin henkilölle työtyytyväisyys koostuu itselle merkitykselliseksi koetuista asioista. Nämä tekijät vaihtelevat riippuen siitä, keneltä tätä tutkitaan. Tämä tutkimus onnistui tuottamaan yhtenäisiä vastauksia, joten tutkimuksen havaintoyksiköt oli valittu tutkimuksen aiheeseen ja tutkimusongelmaan nähden oikein. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa syvempää merkitystä aiheesta. Aiheena toiminnan tuloksen ja työtyytyväisyyden välisen yhteyden osoittaminen täysin tutkimuksellisesti, vaatisi useita tutkimuskertoja ja pitkäjänteisyyttä.

Jatkoehdotukseksi ehdotan, että yritykset mittaavat henkilöstön työtyytyväisyyttä säännöllisesti. Kyselylomakkeet ovat tähän paras vaihtoehto, koska työntekijä uskaltaa kertoa rehellisesti ajatuksistaan. Oleellista on, että ei vain tutkita henkilöstön työtyytyväisyyttä vaan puututaan kehityksenkohteisiin ja vaalitaan onnistuneita toimia. Tärkeintä ovat tehdyt toimet, säännöllisyys sekä pitkäjänteisyys. Avointa ja henkilöstölle läsnä olevaa ilmapiiriä ei luoda hetkessä. Työtyytyväisyyden tuloksista tulisi pyrkiä löytämään yhteisiä teemoja, jotka ovat yleisellä tasolla henkilöstön mielestä hyvin tai vaatisivat parannusta.

On tärkeää panostaa yrityksissä oikeanlaisiin investointeihin. Työntekijöihin ja työtyytyväisyyteen investoiminen kannattaa, koska sillä on yhteyksiä työtyytyväisyyden, organisaatiositoutumisen, työntekijöiden työpanoksen sekä yrityksen toiminnan tuloksen että tuottavuuden kannalta.

Lähteet

Painetut

Adams, J. 2007. *Managing people in organizations- contemporary theory and practise*. New York; Palgrave MacMillan

Aura, O. Ahonen, G. 2016. *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki; Talentum Pro

Burke, R. J. Page, K. M. 2017. *Research handbook on work and well-being*. Cheltenham & Northampton; Edward Elgar

Forsyth, P. 2009. *100 Great Time Management Ideas-from succesfull executives and managers around the world*. Singapore; Marshall Cavendish Business

Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki; Edita

Heikkilä, T. 2014. *Kvantitatiivinen tutkimus- tilastollinen tutkimus*. Helsinki; Edita Publishing Oy

Herzberg, F. 2008. *One more time: how do you motivate employees?* Boston, Massachusetts; Harvard Business Review

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki; Tammi

Holopainen, M. Pulkkinen, P. 2013. *Tilastolliset menetelmät*. Helsinki; Sanoma Pro

Holopainen, M. Tenhunen, L. Vuorinen, P. 2004. *Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Järvenpää; Yrityssanoma*

Jabe, M. 2010. *Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle*. Vantaa; Hansaprint (yrityskirjat)

Juuti, P. Vuorela, A. 2002. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä; Gummerus Kirjapaino

Juuti, P. Vuorela, A. 2002. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä; Ps- kustannus

Järvinen, P. 2014. *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. Helsinki; Talentum

Järvinen, P. 2014. *Työn mielekkyyden johtaminen- käytännön opas*. Helsinki; Talentum

Järvinen, P. T. Rantala, J. Ruotsalainen, P. 2016. *Johda suoritusta*. Helsinki; Talentum Pro

Kalliomaa, S. Kettunen, S. 2010. *Luottamus esimiestyössä*. Helsinki; WSOYpro

Kauhanen, J. 2016. *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä- kehittämisohjelman laatiminen*. Helsinki; Kauppakamari

Kauhanen, J. 2012. *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Vantaa; Hansaprint

- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki; Kauppakamari
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Turenki; Jaarli
- Lumijärvi, I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Tampere; Juvenes Print
- Mamia, T. 2005. SPSS -alkeisopas. Tampereen yliopisto.
- Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki; Talentum
- Martinsuo, M. Mäkinen, S. Suomala, P. Lyly-Yrjänäinen, J. 2016. Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa. Helsinki; Edita
- Metsämuuronen, J. 2008. Monimuuttujamenetelmien perusteet. Metodologia-sarja 7. Jyväskylä; Gummerus Kirjapaino
- Metsämuuronen, J. 2002. Tilastollisen kuvauksen perusteet. Metodologia-sarja 2. Sri Lanka; International Methelp
- Metsämuuronen, J. 2002. Tilastollisen päättelyn perusteetn. Metodologia-sarja 3. Sri Lanka; International Methelp
- Nummenmaa, L. Holopainen, M. Pulkkinen, P. 2014. Tilastollisten menetelmien perusteet. Helsinki; Sanoma pro
- Otala, L. Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki; WSOYpro
- Otala, L. Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo; WSOY
- Perttula, J. Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia- ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Juva; PS- kustannus
- Piili, M. 2009. 2006. Esimiestyön avaimet- ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä; Tietosanoma
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki; Gaudeamus
- Rantamäki, T. Kauhanen, J. Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki; WSOYpro
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat- viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo; Bookwell
- Robbins, S. P., Judge, T. A. 2017. Organizational Behaviour. 17th edition. England; Pearson
- Robbins, S. P., Judge, T. A. 2016. Essentials of organizational behaviour. 13th edition. England; Pearson
- Robbins P., S. Judge, A., T. 2013. Organization behaviour. 15th edition. England; Pearson

Ronkainen, S. Pehkonen, L. Lindblom-Ylänne, S. Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki; Sanoma Pro Oy

Ronhy-Österberg, M. Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo; Tietosanoma

Sakki, J. 2014. Tilaus- ja toimitusketjun hallinta- digitalisoitumisen haasteet. 8 painos. Vantaa; Jouni Sakki

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio- innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki; Tietosanoma

Sutherland, J. Canwell, D. 2004. Key concepts in human resource management. England; palgrave macmillan

Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä- matkalla työhyvinvointiin. EU; UNIPress

Sutton I., R. 2010. Good boss, bad boss- how to be the best...and learn from the worst. Great Britain; Piatkus

Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä- matkalla työhyvinvointiin. UNIPress

Suutarinen, M & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki; Otava

Tarkkonen, J. 2014. Työhyvinvointia yhteistoiminnalla- työsuojelun yhteistoimintaelin ja työorganisaation kehittäminen. EU; UNIPress

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä- periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU; UNIPress

Törmälä, V. Markkanen, J. Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu- uusi johtaminen. Helsinki; Suomen Liikekirjat

Tähtinen, J. Laakkonen, E. Broberg, M. 2011. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turku; Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos ja Opettajankoulutuslaitos

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Juva; Bookwell

Vilka, H. 2014. Tutki ja mittaa- määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki; Tammi

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa- määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki; Tammi

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki; Tammi

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki; Books on Demand

Virtanen, P. Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä: työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki; Tietosanoma

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen- strateginen kilpailutekijä. Helsinki; EDITA

Yritystutkimus ry. 2017. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Helsinki; Gaudeamus

Yukl, G. 2013. Leadership in Organizations. 8th edition. New York; Pearson

Tutkimusartikkelit

Artz, B. M. Goodall A. H. Oswald, A. J. 2017. Boss Competence and Worker Well-Being. 03/2017, Vol. 70. 419-450. ILR Review; USA

Boehm, J.K. Lyubomirsky, S. 2008. Does happiness promote career success? Sage Journals. 02/2008, 101-116.

Callea, A. Urbini, F. Ingusci, E. Chirumbolo, A. 2016. The relationship between contract type and job satisfaction in a mediated moderation model: The role of job insecurity and psychological contract violation. Economic & Industrial Democracy 05/2016, 399-420. Vol 37 Issue 2.

Christiansen, N. Sliter, M. Frost, C. 2014. What employees dislike about their jobs: Relationship between personality-based fit and work satisfaction. 12/2014, Vol. 71. 25-29. ScienceDirect; USA

Edmans, A. 2012. The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, With Implications for Corporate Social Responsibility. 12/2012, 1-19. Vol.26. Academy of Management Perspectives; USA

Harrison, D.A. Newman, D.A. Roth, P.L. 2006. How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of interactive behavioral outcomes and time sequences, Vol. 2. 305-325. Academy of management journal 49.

Huang, L-C. Ahlstrom, D. Lee, A. Y-P. Chen, S-Y. Hsieh, M-J. 2016. 2016. High performance work systems, employee well-being, and job involvement: an empirical study. 296-314. Vol. 45 No. 2, 2. Personnel Review; Emerald.

Hytti, U. Kautonen, T. Akola, E. 2013. Determinants of job satisfaction for salaried and self-employed professionals in Finland. Vol 24, No 10. Routledge (Taylor & Francis Group), 1-21.

Melián-González, S. Bulchand-Gidumanin, J. 2015. New evidence of the relationship between employee satisfaction and firm economic performance. Emeraldinsight; Personnel Review; Las Palmas, Spain, 06/2015, 1-25. Vol. 44 No. 6.

Verhaest, D. Verhofstadt, E. 2016. Overeducation and job satisfaction: the role of job demands and control. 05/2016, 456-473. Vol. 38 No. 3. International Journal of Manpower.

White, P. 2017. How do employees want to be shown appreciation? Results from 100,000 employees, Strategic HR Review, Vol. 16 Issue 4, 197-199. Emeraldinsight; USA

Sähköiset lähteet

Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ- kymmenen väitettä työelämästä. Viitattu 20.03.2017.
http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf

Asiakastieto. 2017. Industria Oy. Viitattu 20.04.2017.
<https://www.asiakastieto.fi/yriytykset/FI/industria-oy/10271971/yleiskuva>

Auran Faktat- blogi. 2015. Isot organisatio johtavat paremmin- mutta ei kaikessa 23/12/2015. Viitattu 18.04.2017.

<http://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/-isot-organisaatiot-johtavat-paremmiin-mutta-ei-kaikessa>

Balanceconsulting. 2017. Tunnuslukuopas. Liiketulos ja liiketulos-%. Viitattu 20.04.2017 ja 26.9.2017.

<http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>

Ek. 2017. PK-yritykset. Viitattu 20.04.2017.

<https://ek.fi/mita-teemme/pk/>

Finder. 2017. Industria Oy. Viitattu 24.04.2017.

<https://www.finder.fi/Konsultointipalveluja+liikkeenjohdon/Industria+Oy/Tervlampi/yhteystiedot/267784>

Helsinki.fi. 2006. Reunamo opetus. Viitattu 06.06.2017.

<http://www.helsinki.fi/~reunamo/opetus/spssohje.htm#ristiintaul>

Industria. 2015. Keitä me olemme. Industria pähkinänkuoressa. Yhteistyökumppanit. Yritystointiminta. Viitattu 05.03.2017.

www.industria.fi

KvantiMOTV. 2004. Ristiintaulukointi. Viitattu 07.04.2017. 02.06.2017.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi.html>

KvantiMOTV. 2003. Otos ja otantamenetelmä. Viitattu 4.11.2017.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>

Manka, M. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön- eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere; Tampereen yliopisto. Viitattu 04.04.2017.

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Managementstudyguide. 2017. Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation. Viitattu 28.04.2017.

<http://www.managementstudyguide.com/herzbergs-theory-motivation.htm>

SHRM. 2016. Employee Job Satisfaction and Engagement Report; Revitalizing a Changing Workforce. Viitattu 19.03.2017.

<https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2016-Employee-Job-Satisfaction-and-Engagement-Report.pdf>

SkyMark. 2017. Frederick W. Taylor: Master of Scientific Management. Viitattu 19.03.2017.

<http://www.skymark.com/resources/leaders/taylor.asp>

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. 2017. Työhyvinvointi. Viitattu 08.06.2017.

<http://stm.fi/tyohyvinvointi>

Stat. 2017. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Viitattu 07.04.2017.

<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

SurveyMonkey. 2017. Näin se toimii. Viitattu 20.02.2017.

https://fi.surveymonkey.com/mp/take-a-tour/?ut_source=header

Taloustutkimus Oy. 2017. Kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 07.07.2017.

http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/

Tilastokeskus. 2017. Käsitteet- Pk-yritys. Viitattu 08.04.2017.

http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html

Tilastokeskus 2017. Yritykset 2015. Viitattu 20.09.2017 & 1.11.2017.
http://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html

Työterveyslaitos. 2017. Viitattu 20.03.2017.
<https://www.ttl.fi/hyvinvoiva-pienyrittys/pienyrittayksen-johtaminen/>

Työsopimuslaki. 2017. Määräaikainen työsopimus. Viitattu 25.07.2017.
<http://www.xn--tysopimuslaki-jmb.fi/tietoa/kasitteita/M%C3%A4%C3%A4r%C3%A4aikainen+ty%C3%B6sopimus>

Tyoelamaan. 2017. Työn eri muodot. Viitattu 25.07.2017.
<https://tyoelamaan.fi/tyosuhde/tyon-eri-muodot/>

Yrittajat. 2017. Yrittäjyys Suomessa. Viitattu 20.9.2017
<https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön pääkokonaisuudet	10
Kuvio 2: Industria Oy:n yritystoiminta (mukaillen Industria 2017)	11
Kuvio 3: Tutkimukseen osallistuvien yritysten henkilöstön määrät	12
Kuvio 4: Henkilöstötehokkuuden arvot (Balanceconsulting 2017)	14
Kuvio 5: Johtamisen ja tuloksen ajatellut relaatiot EFQM-mallissa (Lumijärvi 2009, 39) ..	17
Kuvio 6: Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation menestykseen (Kauhanen 2016, 18)..	20
Kuvio 7: Työhyvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen 2016, 28)	21
Kuvio 8: Affektiivisten tapahtumien teoria (mukaillen Robbins & Judge 2016, 79-80).....	23
Kuvio 9: Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2012, 15)	24
Kuvio 10: Frederick Herzbergin kahden faktorin teoria (mukaillen Herzberg 2008, 50-51)	26
Kuvio 11: Työmotivaatiopyramidi (Sinokki 2016, 139)	28
Kuvio 12: Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2014, 57)	38
Kuvio 13: Työntekijän työtyytyväisyyden kannalta merkittävimmät tekijät (tutkimuskysymys nro 18)	54
Kuvio 14: Työpaikan kehityksenkohteet, jotta työtyytyväisyys olisi henkilöstön mielestä parempi (tutkimuskysymys nro 19)	56

Taulukot

Taulukko 1: Yritysten henkilöstön vastaukset kysymykseen numero 17d	45
Taulukko 2: Yritysten henkilöstön vastaukset kysymykseen numero 17a	46
Taulukko 3: Yritysten työn tuottavuuden arvo (Key Figures-raportti).....	57
Taulukko 4: Yritysten liikevoittoprosentin tulos (Key Figures-raportti).....	58
Taulukko 5: Ristiintaulukointi ikä (kysymykset 2 & 17d).....	60
Taulukko 6: Khiin neliö-testin tulos (kysymykset 2 & 17d)	61
Taulukko 7: Ristiintaulukointi työsuhteen kesto (kysymykset 3 & 17d)	62
Taulukko 8: Khiin neliö-testin tulos työsuhteen kesto (3 & 17d).....	62
Taulukko 9: Ristiintaulukointi työsuhteen muoto (kysymys 4 & 17d).....	63
Taulukko 10: Khiin neliö-testin tulos (kysymykset 4 & 17d).....	63
Taulukko 11: Ristiintaulukointi koulutustausta (kysymykset 5 & 17d)	64
Taulukko 12: Khiin neliö-testin tulos koulutustausta (kysymykset 5 & 17d)	65
Taulukko 13: Regressioanalyysin Model Summary (kysymykset 12b & 17d)	66
Taulukko 14: Regressioanalyysi Model Summary (kysymykset 15a & 17d)	67
Taulukko 15: Regressioanalyysi Model Summary (kysymykset 8a & 17d)	67
Taulukko 16: Tutkimuksen reliabiliteetti (Cronbachin alfa)	70

Liitteet

Liite 1: Saatekirje.....	87
Liite 2: Työtyytyväisyyden tutkimus.....	88
Liite 3: Yritys 1 tutkimustulokset	91
Liite 4: Yritys 2 tutkimustulokset	98
Liite 5: Yritys 3 tutkimustulokset	105
Liite 6: Yritys 4 tutkimustulokset	111
Liite 7: Yritys 5 tutkimustulokset	117
Liite 8: Yritys 6 tutkimustulokset	122

Liite 1: Saatekirje

Hei Yritys X: läiset!

Tämä työtyytyväisyys kysely on laadittu Laurea-ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyötäni varten. Opinnäytetyöni aiheena on ”Henkilöstön työtyytyväisyyden keskeisten tekijöiden vaikutukset tulokseen Pk-yrityksissä”. Opinnäytetyön tarkoitus on siis selvittää metalliteollisuuden toimialalla toimivien useamman Pk-yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyden taso sekä kartoittaa ne työtyytyväisyyden tekijät, jotka henkilöstö arvioi oman työtyytyväisyyden kannalta merkittäviksi. Tarkoituksena on peilata henkilöstöltä saatuja työtyytyväisyyden tuloksia yrityksen toiminnan tuottavuuteen Industrian tuottamien Key Figures-suorituskykyraporttien avulla. Lähdimme tavoittelemaan tutkimukseen mukaan 6 Pk- yritystä, jotta vastauksia saataisiin vähintään 100 kappaletta. Jokainen vastaus on siis tärkeä.

Opinnäytetyössä yrityksen nimeä ei kerrota. Kyselyyn vastaamalla, pystyt ilmaisemaan henkilökohtaisen työtyytyväisyytesi nykytilan, eniten arvostamasi työtyytyväisyyden tekijät, että myös mahdolliset kehityksen kohteet, joilla on merkitystä työtyytyväisyytesi kannalta. Yritys saa henkilöstön antamat kyselyn tulokset, joiden pohjalta yritys pystyy kehittämään edelleen työtyytyväisyyttä. Vain vastaamalla pystyt vaikuttamaan!

Kyselyyn vastaaminen vie noin 5 minuuttia. Kysely sisältää 5 taustatietokysymystä, 38 väittämää sekä 2 avokysymystä. Kyselyyn on aikaa vastata 19.4-3.5.

Opinnäytetyö on kokonaisuudessaan viimeistään luettavissa marraskuussa 2017. Opinnäytetyö tarjoaa kattavasti tietoa aiheeseen liittyvistä aiemmista tutkimuksista ja teoriasta sekä tiedot yleisellä tasolla tuloksista, että tekemistäni analyyseista ja johtopäätöksistä.

Kiitos jo etukäteen osallistumisestasi kyselyyn!

Ystävällisin terveisin,

Nelly Nissinen

Laurea-ammattikorkeakoulu, Lohjan toimipiste

Nelly.Nissinen@student.laurea.fi

Liite 2: Työtyytyväisyyden tutkimus

Työtyytyväisyydenkysely Yritys X: ien henkilöstölle
(Survey Monkey- ohjelmalla toteutettava kysely Word-muotoisena)

TAUSTATIETOKYSYMYKSET

1. Sukupuoli 1) nainen 2) mies
2. Ikä 1) alle 20v 2) 20-30v 3) 31-40v 4) 41-50v 5) yli 50v
3. Työsuhteen kesto nykyisessä yrityksessä yhteensä 1) alle 5v 2) 5-10v 3) 10-20v 4) yli 20 v
4. Työsuhteen muoto 1) kokoaikainen 2) Määräaikainen 3) Osa-aikainen
5. Koulutustausta 1) Peruskoulu 2) Lukio 3) Ammattikoulu 4) Ammattikorkeakoulu 5) Yliopisto

ASTEIKKOKYSYMYKSET

Kysymykset 6a-17d arvioituna asteikolla 1-5

- 1 täysin eri mieltä
- 2 jokseenkin eri mieltä
- 3 ei eri eikä samaa mieltä
- 4 jokseenkin samaa mieltä
- 5 täysin samaa mieltä

6. TYÖYMPÄRISTÖ
- 6a. Työympäristö tarjoaa hyvät edellytykset työn teolle
- 6b. Työympäristö on turvallinen
- 6c. Työvälineet ovat asianmukaisia

7. TYÖHÖN LIITTYVÄT TEKIJÄT
- 7a. Työ vastaa osaamistani
- 7b. Olen tietoinen oman työni tavoitteista sekä vaatimuksista
- 7c. Minut on perehdytetty työtehtäviini hyvin
- 7d. Pystyn tekemään työtä itsenäisesti
- 7e. Koen työmääräni sopivaksi
- 7f. Työni on tarpeeksi haastavaa
- 7g. Työn ja vapaa- ajan yhdistäminen onnistuu hyvin

7h. Koen epävarmuutta työpaikkani pysyvyydestä

7i. Koen työtehtävien vaihtuvuuden hyväksi

8. ARVOSTUS

8a. Koen, että minua arvostetaan työntekijänä yrityksessä

8b. Saan tunnustusta hyvin tehdystä työstä

9. OSALLISTUMINEN

9a. Mielipiteeni otetaan huomioon päätöksenteossa

9b. Tiedän, miten voin omassa työssäni vaikuttaa tulokseen

10. KEHITTYMIS- JA SAAVUTTAMISMAHDOLLISUUDET

10a. Työpaikka ja esimies tukevat kehittymistäni työssä

10b. Olen tyytyväinen työpaikan tarjoamiin kouluttautumismahdollisuuksiin

10c. Työpaikallani järjestetään säännöllisesti kehityskeskusteluja yhteisen kehittymisen tueksi

11. PALKKAUS

11a. Palkkani vastaa kantamaani vastuuta ja työlleni asetettuja tavoitteita

11b. Palkkaus on oikeudenmukainen

12. MOTIVOINTI JA PALKITSEMINEN

12a. Hyvin tehdystä työstä saan motivoivia palkkioita sekä kannusteita

12b. Koen oman motivaationi hyväksi

13. TYÖILMAPIIRI

13a. Työyhteisön ilmapiiri on hyvä

13b. Työilmapiiriä kehitetään työpaikalla jatkuvasti

14. ESIMIESTYÖ

14a. Tiedottaminen ja tiedonkulku toimivat yrityksessä

14b. Esimies toimii oikeudenmukaisesti

14c. Esimieheni antaa rakentavaa palautetta, josta saan aineksia kehittymiseen

14d. Olen tyytyväinen esimieheni toimintaan

15. YRITYKSEN POLITIIKKA

15a. Olen tietoinen yrityksen arvoista, tavoitteista ja visiosta

15b. Yrityksen arvot toteutuvat käytännössä

16. HALLINTO ELI JOHTO

16a. Koen, että johdolle on tärkeää henkilöstön työtyytyväisyys

16b. Ylin johto tukee henkilöstön työtyytyväisyyttä

17. TYÖNTEKIJÄÄN LIITTYVÄT KYSYMYKSET

17a. Koen työni mielekkääksi

17b. Koen työni stressaavaksi

17c. Koen terveydentilani hyväksi

17d. Koen oman työtyytyväisyyteni tason hyväksi

17e. Uskon, että yritys, jossa olen tällä hetkellä töissä, on työpaikkani 5 vuoden kuluttuakin

AVOKYSYMYKSET

Vastaa ja kirjoittaa omin sanoin vastauksen:

- 1) Työtyytyväisyyteni kannalta minulle 3 merkittävintä tekijää ovat;
- 2) Jos saisin muuttaa jotain työpaikassani, jotta työtyytyväisyyteni olisi parempi, se olisi;

Liite 3: Yritys 1 tutkimustulokset

Taustamuuttujakysymykset (1-5)

Sukupuoli		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nainen	19,0%	4
Mies	81,0%	17
<i>answered question</i>		21
<i>skipped question</i>		0

Ikä		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Alle 20 vuotta	4,8%	1
20-30 vuotta	14,3%	3
31-40 vuotta	38,1%	8
41-50 vuotta	23,8%	5
yli 50 vuotta	19,0%	4
<i>answered question</i>		21
<i>skipped question</i>		0

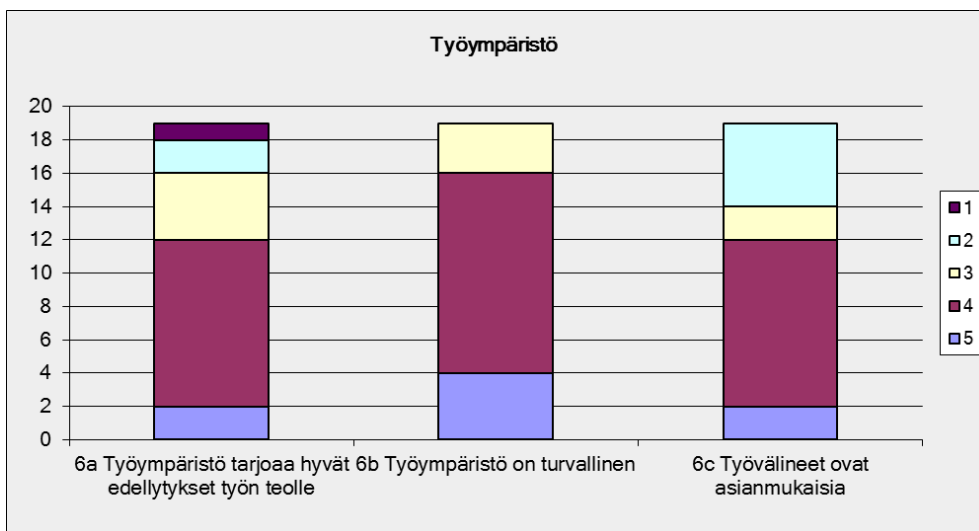
Työsuhteen kesto nykyisessä yrityksessä yhteensä		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Alle 5 vuotta	19,0%	4
5-10 vuotta	23,8%	5
11-20 vuotta	42,9%	9
yli 20 vuotta	14,3%	3
<i>answered question</i>		21
<i>skipped question</i>		0

Työsuhteen muoto		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Kokoaikainen	90,5%	19
Määräaikainen	4,8%	1
Osa-aikainen	4,8%	1
<i>answered question</i>		21
<i>skipped question</i>		0

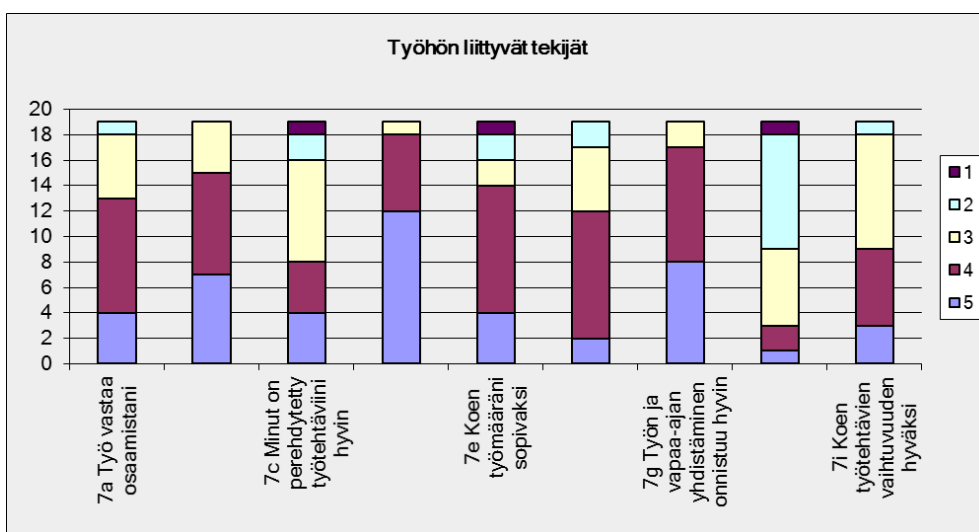
Koulutustausta		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Peruskoulu	9,5%	2
Lukio	14,3%	3
Ammattikoulu	76,2%	16
Ammattikorkeakoulu	0,0%	0
Yliopisto	0,0%	0
	<i>answered question</i>	21
	<i>skipped question</i>	0

Tutkimusväittämät (6a-17e)

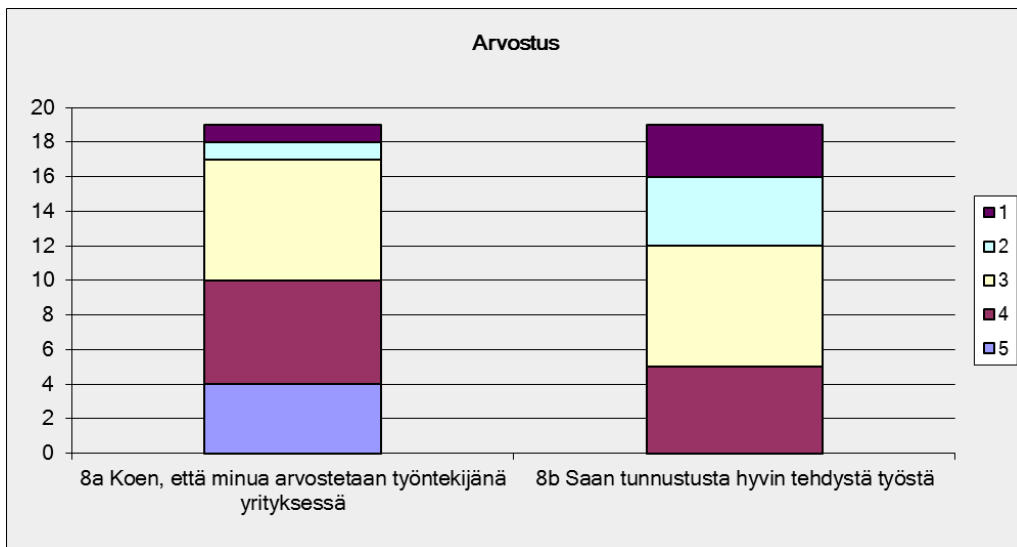
6. TYÖYMPÄRISTÖ



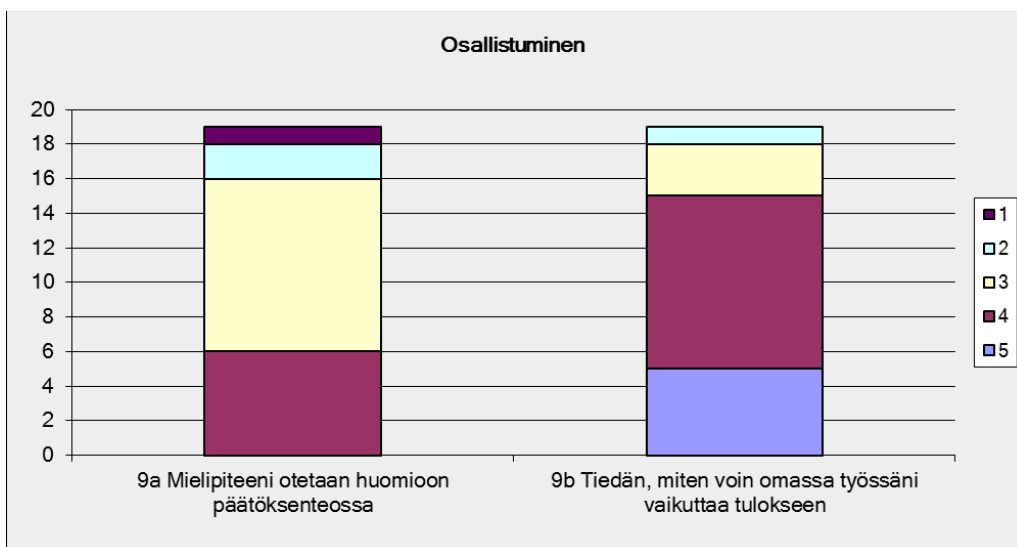
8. TYÖHÖN LIITTYVÄT TEKIJÄT



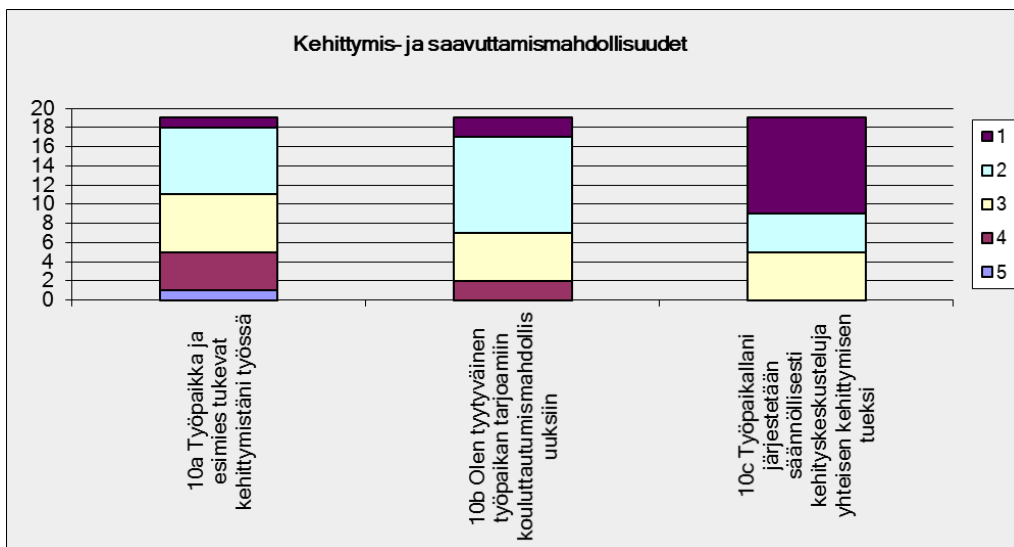
8. ARVOSTUS



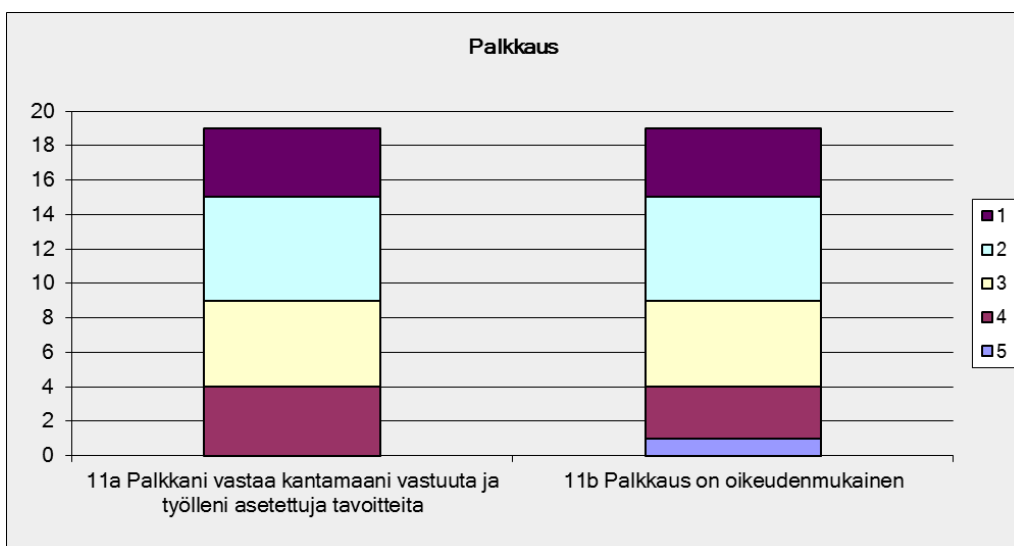
9. OSALLISTUMINEN



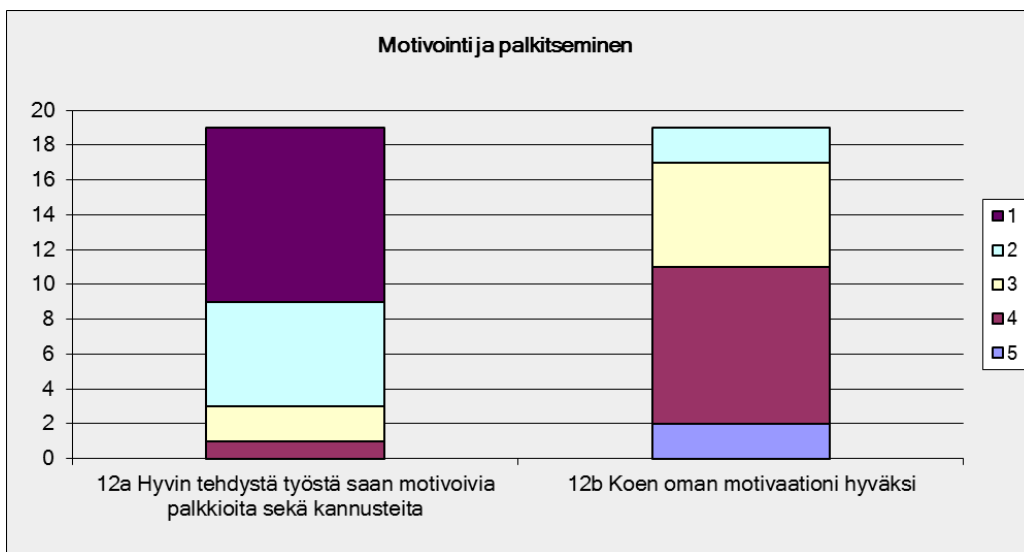
10. KEHITTÄMIS- JA SAAVUTTAMISMAHDOLLISUUDET



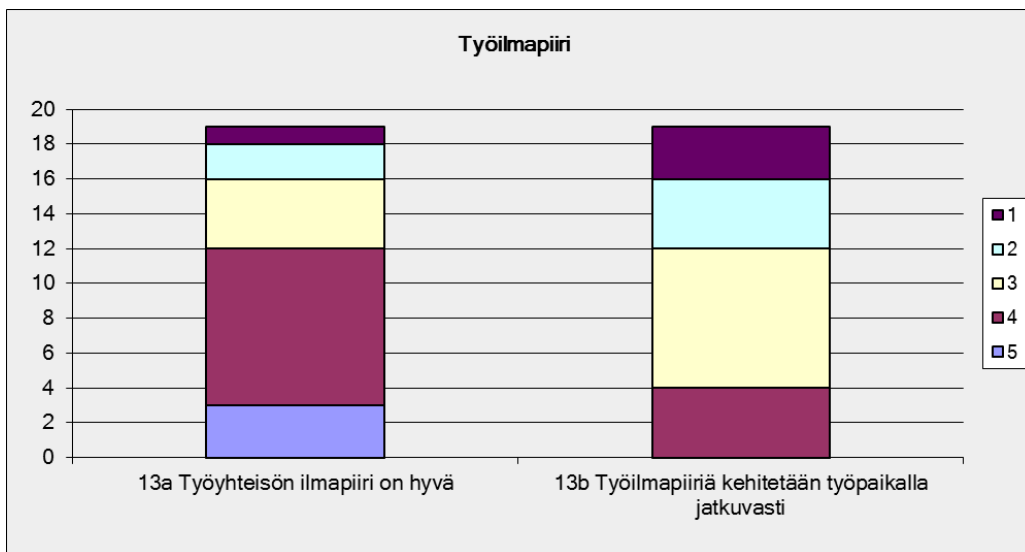
11. PALKKAUS



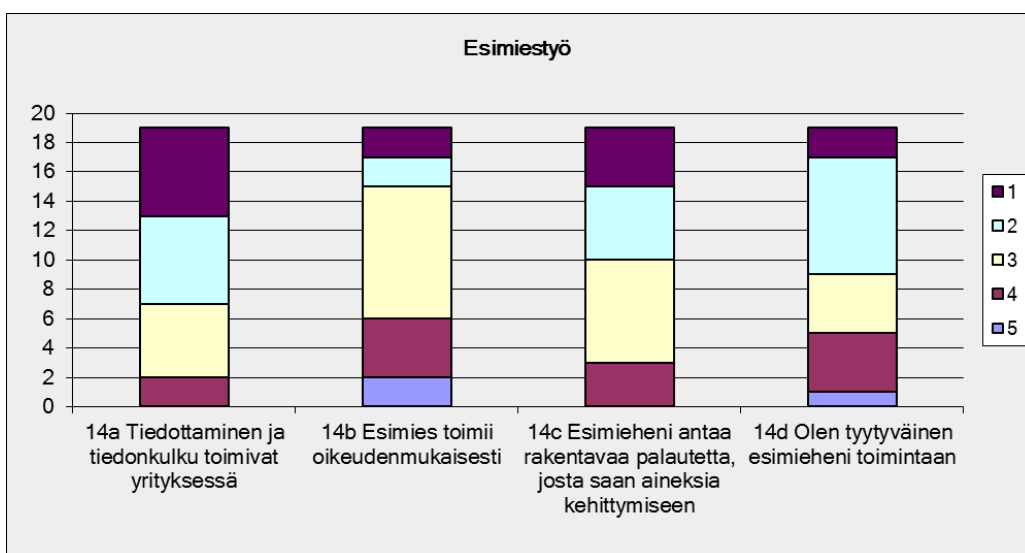
12. MOTIVOINTI JA PALKITSEMINEN



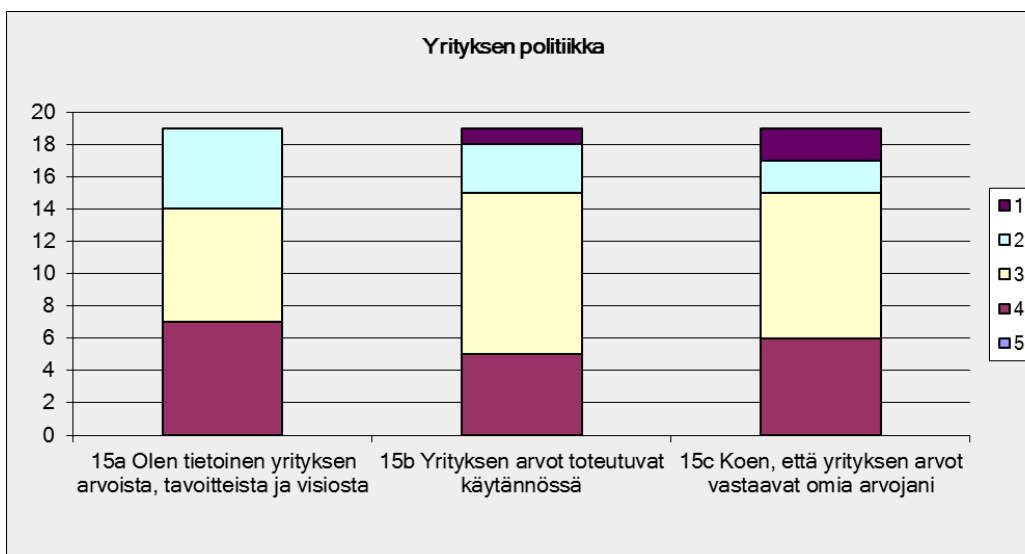
13. TYÖILMAPIIRI



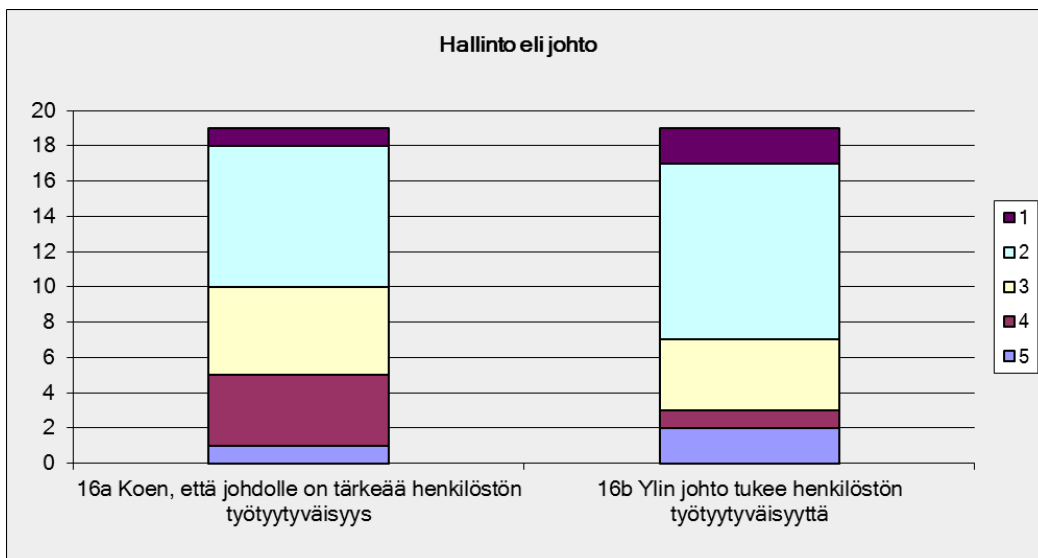
14. ESIMIESTYÖ



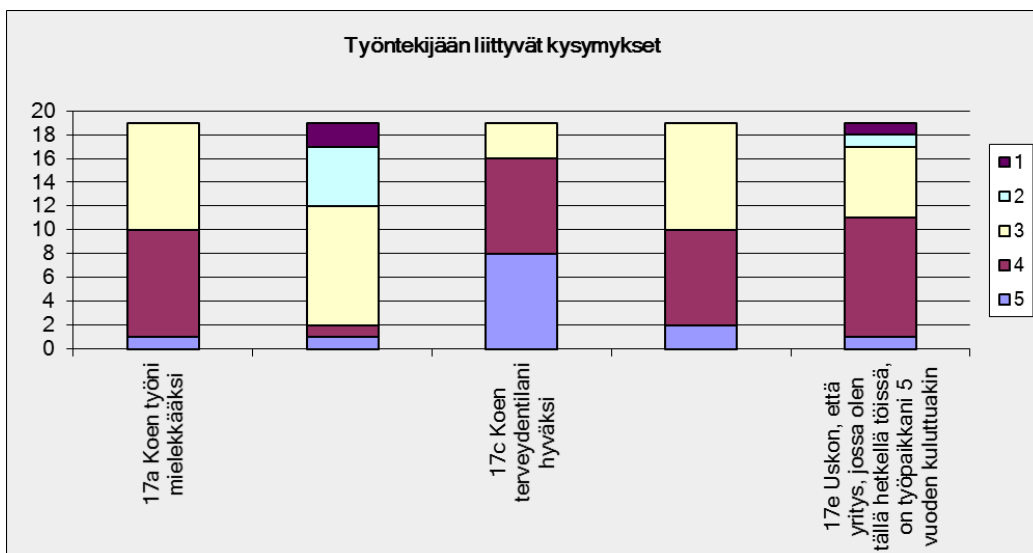
15. YRITYKSEN POLITIIKKA



16. HALLINTO ELI JOHTO



17.TYÖNTEKIJÄÄN LIITTYVÄT KYSYMYKSET



Liite 4: Yritys 2 tutkimustulokset

Taustamuuttujakysymykset (1-5)

Sukupuoli		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nainen	4,3%	1
Mies	95,7%	22
<i>answered question</i>		23
<i>skipped question</i>		0

Ikä		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Alle 20 vuotta	0,0%	0
20-30 vuotta	4,3%	1
31-40 vuotta	34,8%	8
41-50 vuotta	30,4%	7
yli 50 vuotta	30,4%	7
<i>answered question</i>		23
<i>skipped question</i>		0

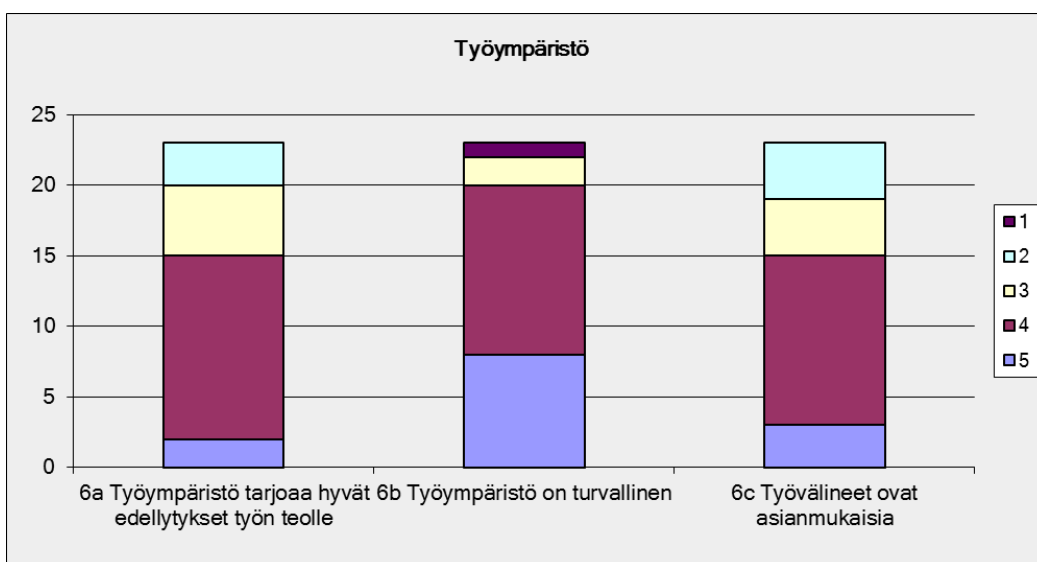
Työsuhteen kesto nykyisessä yrityksessä yhteensä		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Alle 5 vuotta	13,0%	3
5-10 vuotta	13,0%	3
11-20 vuotta	47,8%	11
yli 20 vuotta	26,1%	6
<i>answered question</i>		23
<i>skipped question</i>		0

Työsuhteen muoto		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Kokoaikainen	91,3%	21
Määräaikainen	4,3%	1
Osa-aikainen	4,3%	1
<i>answered question</i>		23
<i>skipped question</i>		0

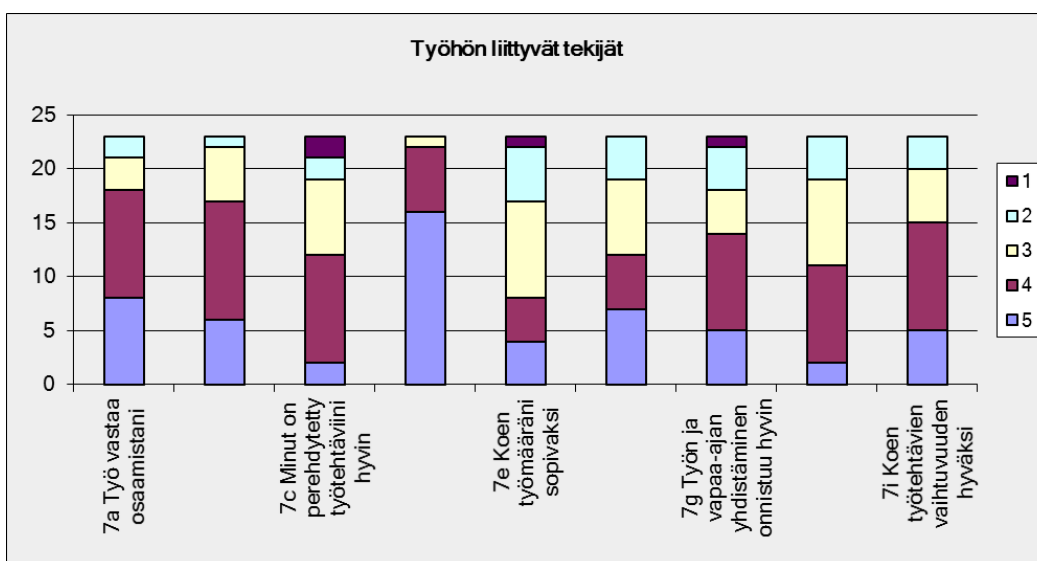
Koulutustausta		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Peruskoulu	0,0%	0
Lukio	0,0%	0
Ammattikoulu	60,9%	14
Ammattikorkeakoulu	34,8%	8
Yliopisto	4,3%	1
<i>answered question</i>		23
<i>skipped question</i>		0

Tutkimusväittämät (6a-17e)

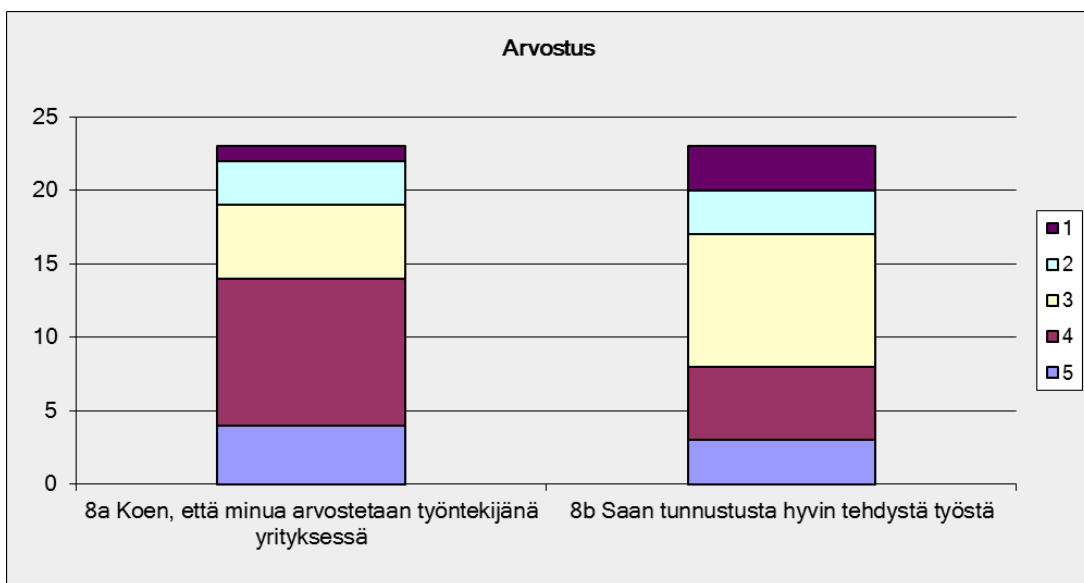
6. TYÖYMPÄRISTÖ



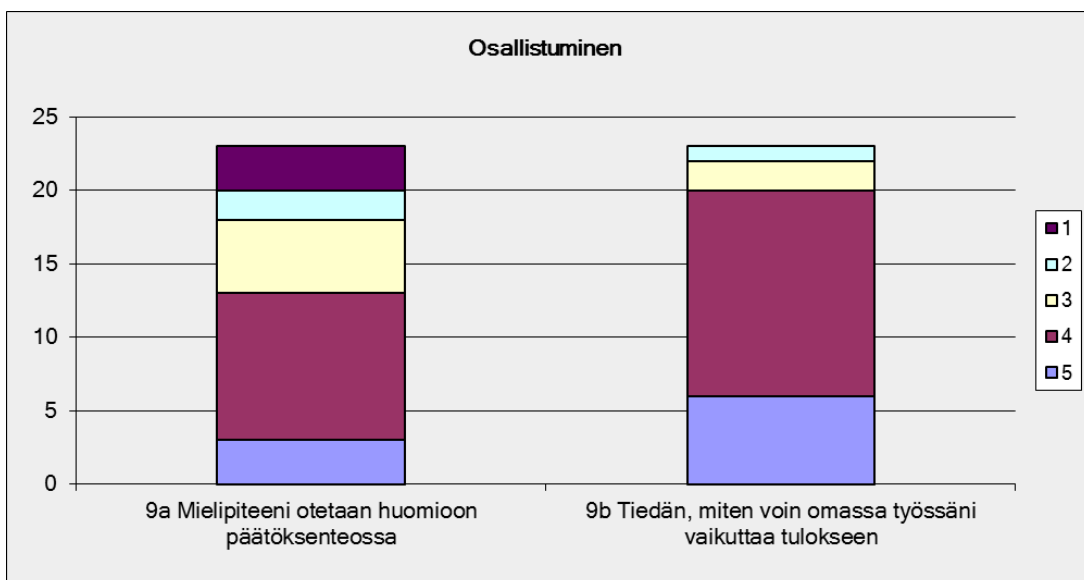
7. TYÖHÖN LIITTYVÄT TEKIJÄT



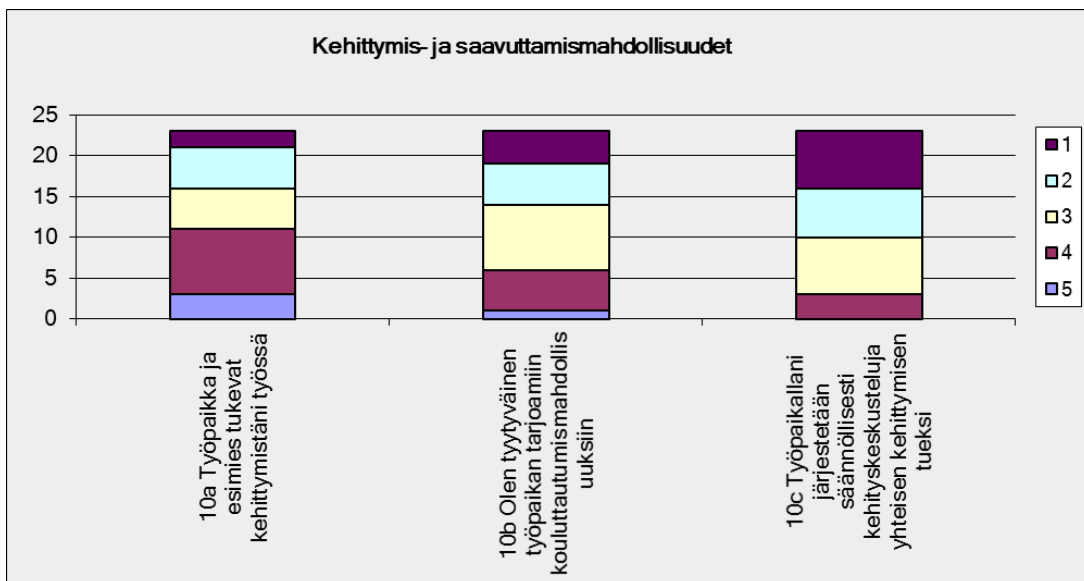
8. ARVOSTUS



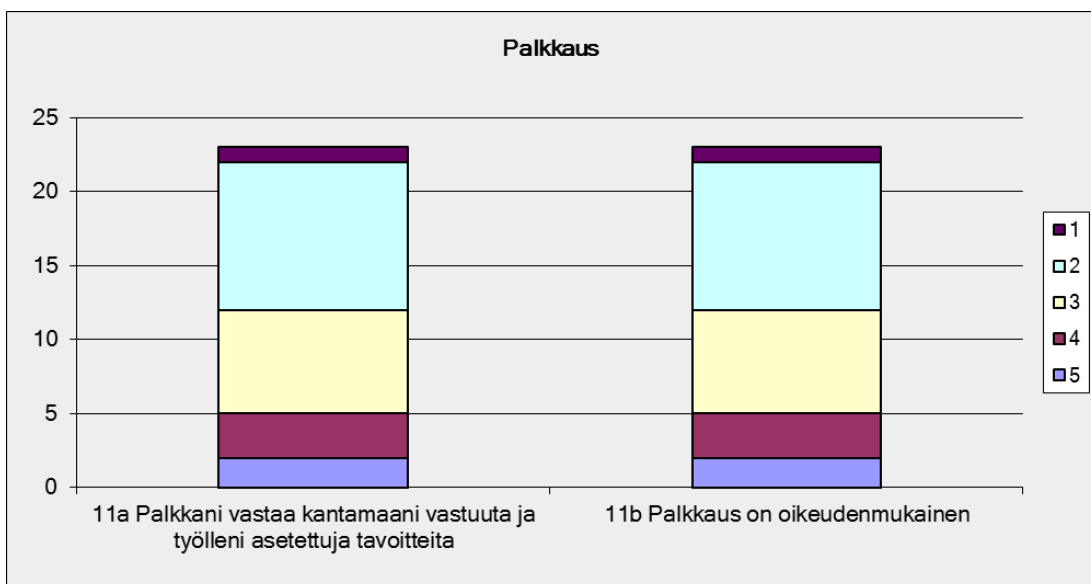
9. OSALLISTUMINEN



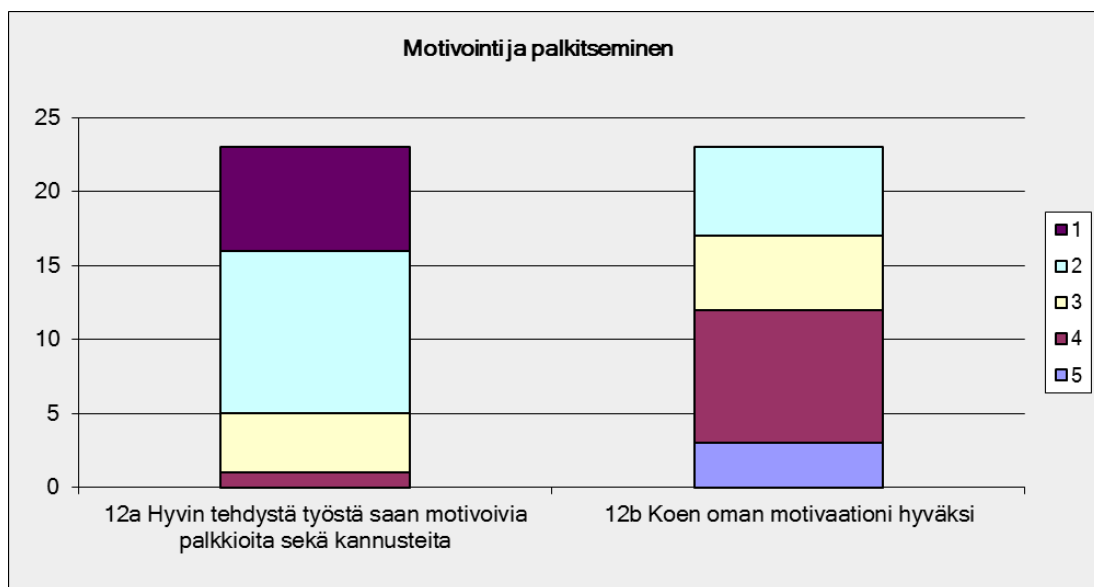
10. KEHITTYMIS- JA SAAVUTTAMISMAHDOLLISUUDET



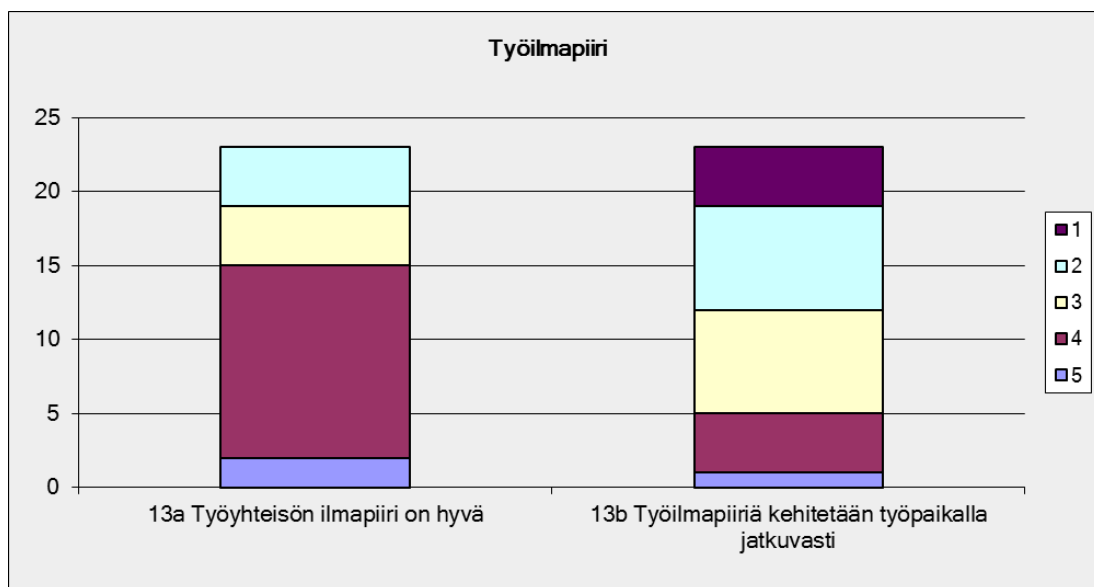
11. PALKKAUS



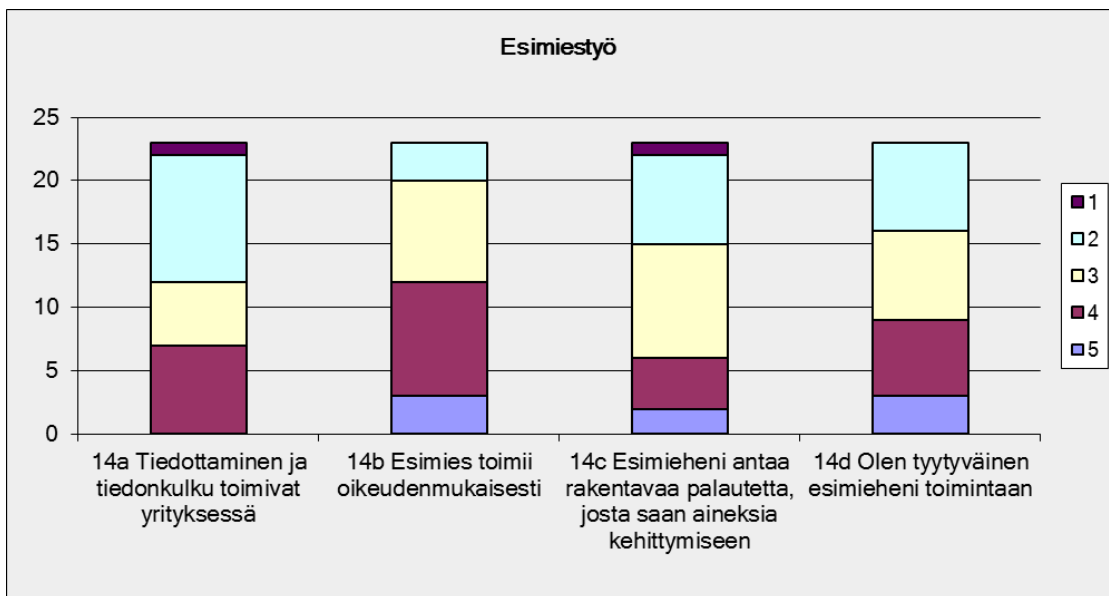
12. MOTIVOINTI JA PALKITSEMINEN



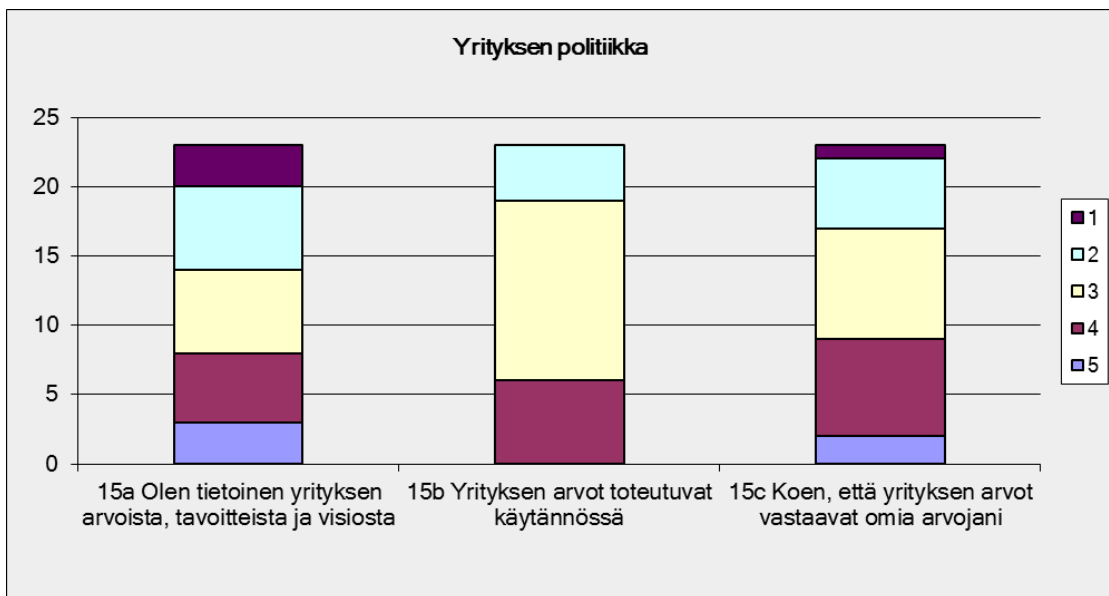
13. TYÖILMAPIIRI



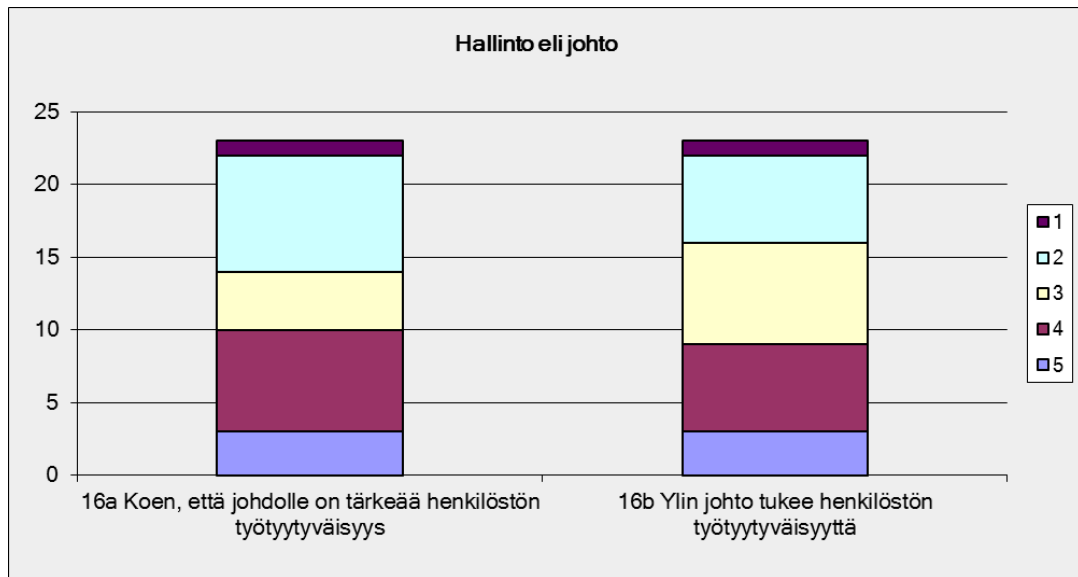
14. ESIMIESTYÖ



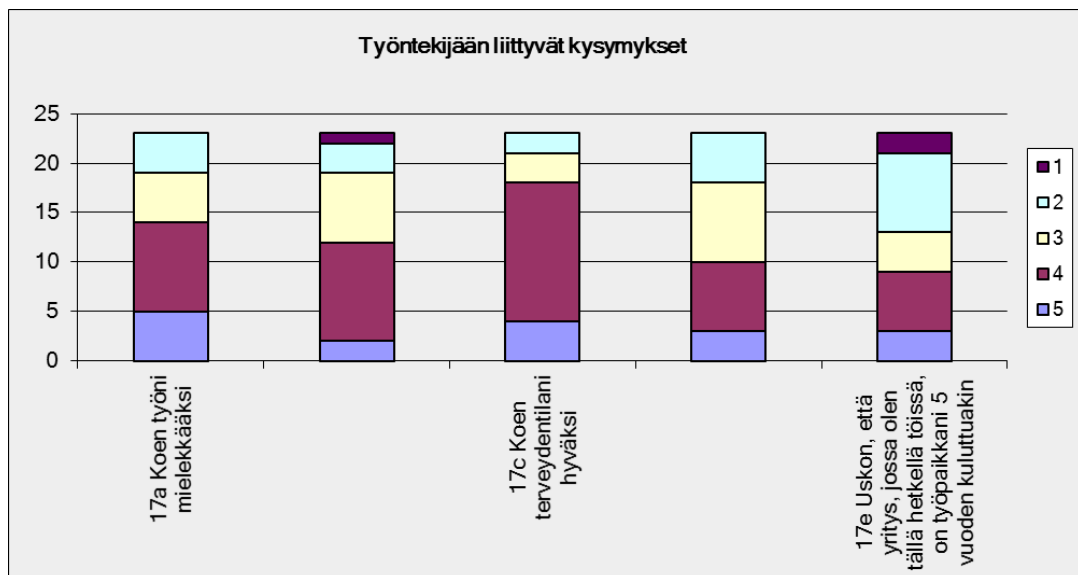
15. YRITYKSEN POLITIIKKA



16. HALLINTO ELI JOHTO



17. TYÖNTEKIJÄÄN LIITTYVÄT KYSYMYKSET



Liite 5: Yritys 3 tutkimustulokset
Taustamuuttujakysymykset (1-5)

Sukupuoli		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nainen	5,3%	1
Mies	94,7%	18
<i>answered question</i>		19
<i>skipped question</i>		0

Ikä		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Alle 20 vuotta	0,0%	0
20-30 vuotta	10,5%	2
31-40 vuotta	21,1%	4
41-50 vuotta	21,1%	4
yli 50 vuotta	47,4%	9
<i>answered question</i>		19
<i>skipped question</i>		0

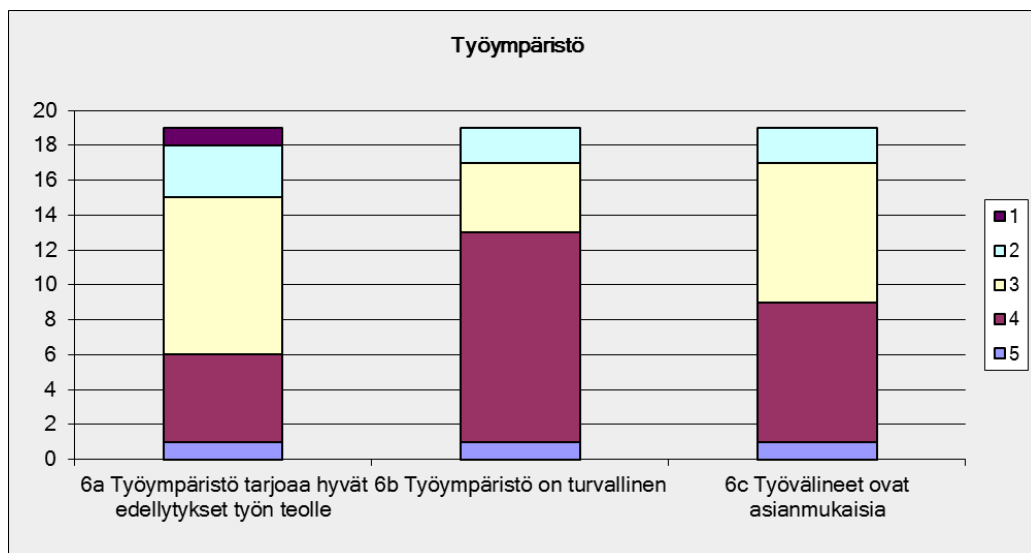
Työsuhteen kesto nykyisessä yrityksessä yhteensä		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Alle 5 vuotta	31,6%	6
5-10 vuotta	10,5%	2
11-20 vuotta	10,5%	2
yli 20 vuotta	47,4%	9
<i>answered question</i>		19
<i>skipped question</i>		0

Työsuhteen muoto		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Kokoaikainen	89,5%	17
Määräaikainen	5,3%	1
Osa-aikainen	5,3%	1
<i>answered question</i>		19
<i>skipped question</i>		0

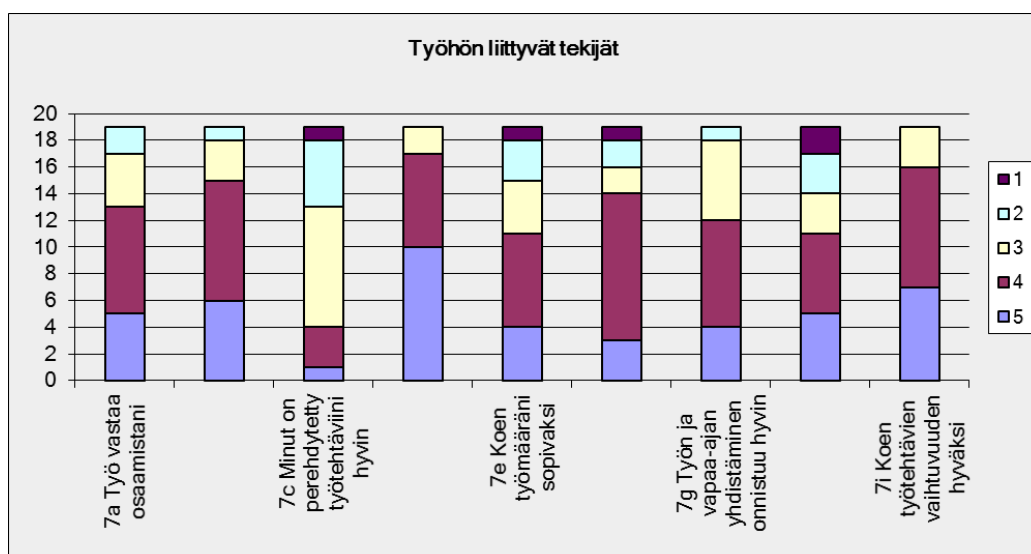
Koulutustausta		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Peruskoulu	5,3%	1
Lukio	0,0%	0
Ammattikoulu	68,4%	13
Ammattikorkeakoulu	21,1%	4
Yliopisto	5,3%	1
<i>answered question</i>		19
<i>skipped question</i>		0

Tutkimusväittämät (6a-17e)

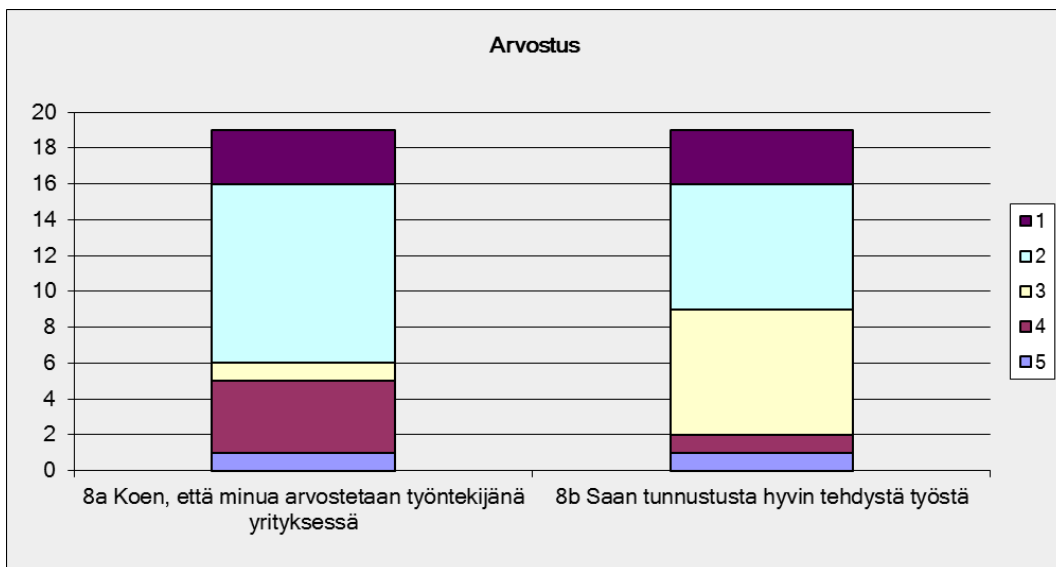
6. TYÖYMPÄRISTÖ



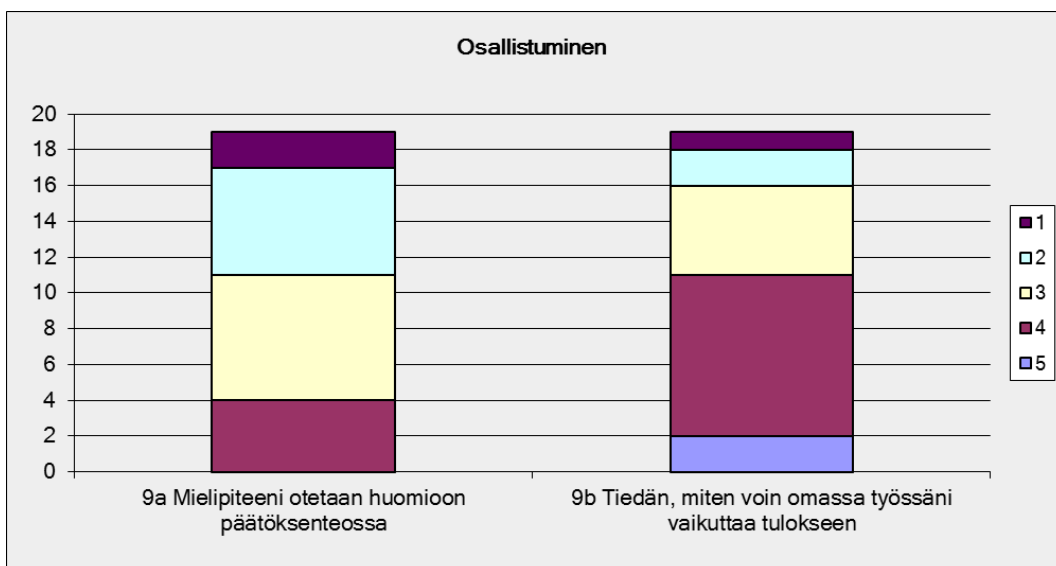
7. TYÖHÖN LIITTYVÄT TEKIJÄT



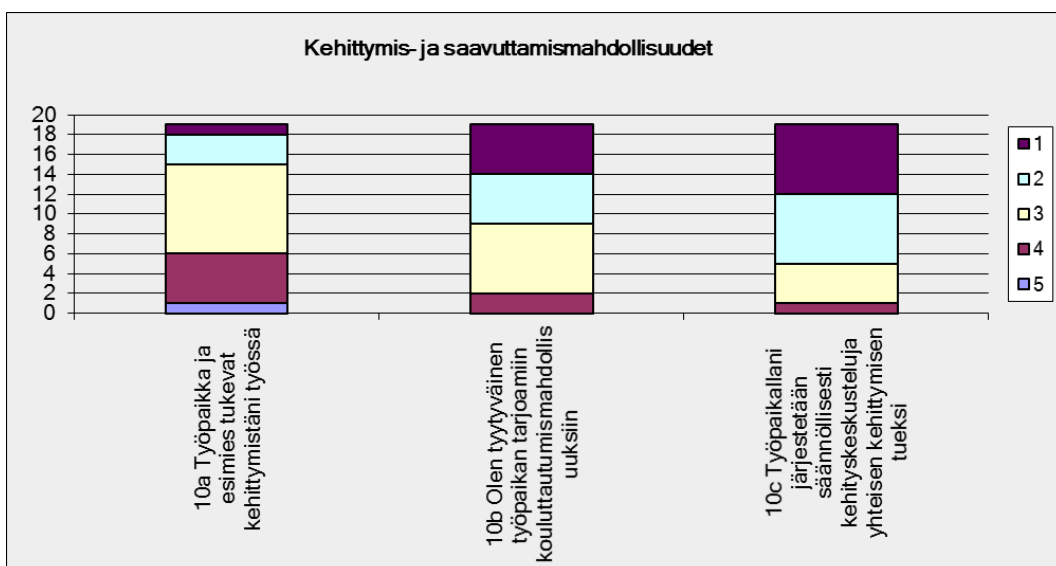
8. ARVOSTUS



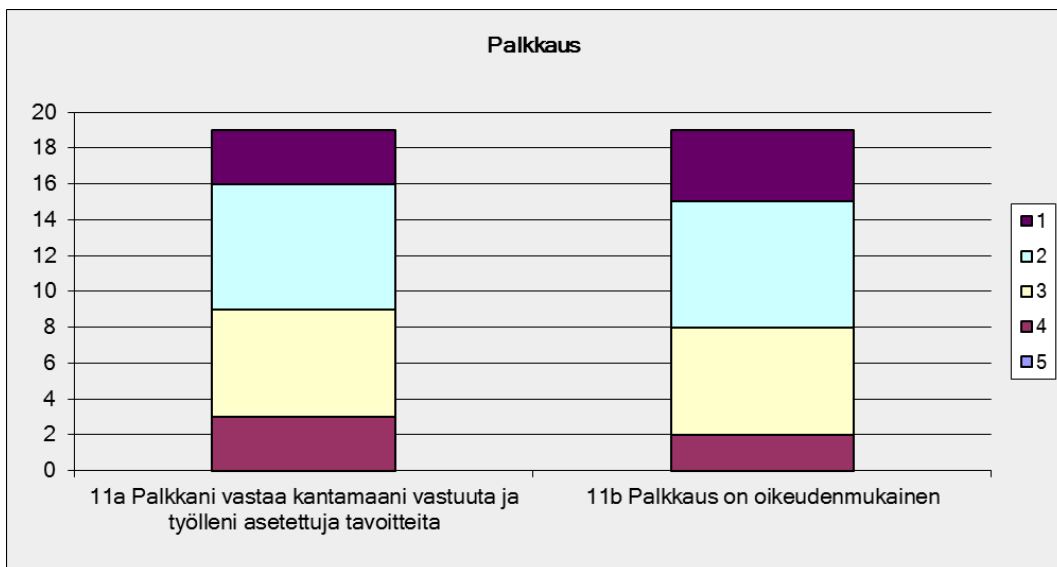
9. OSALLISITUMINEN



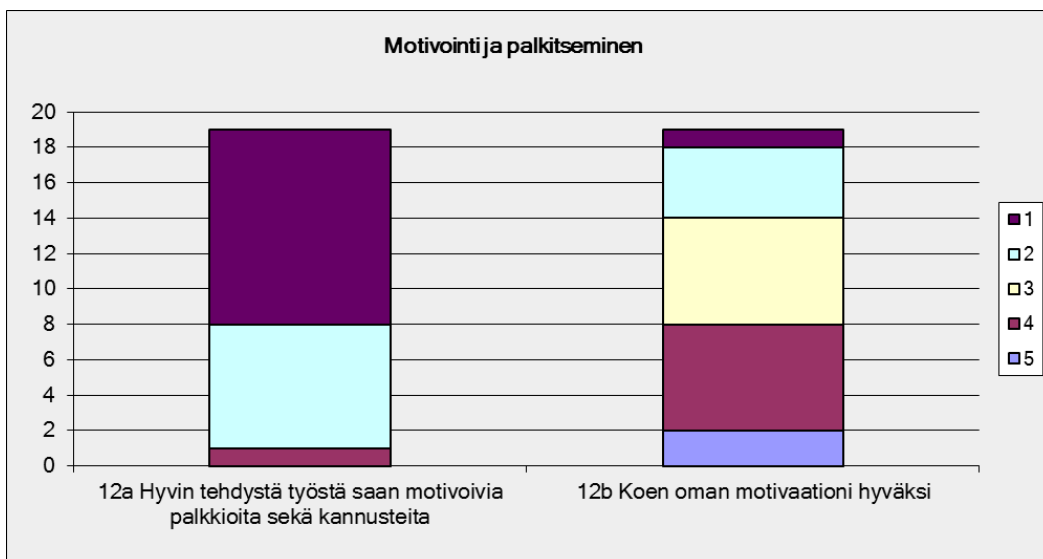
10. KEHITTYMIS- JA SAAVUTTAMISMAHDOLLISUUDET



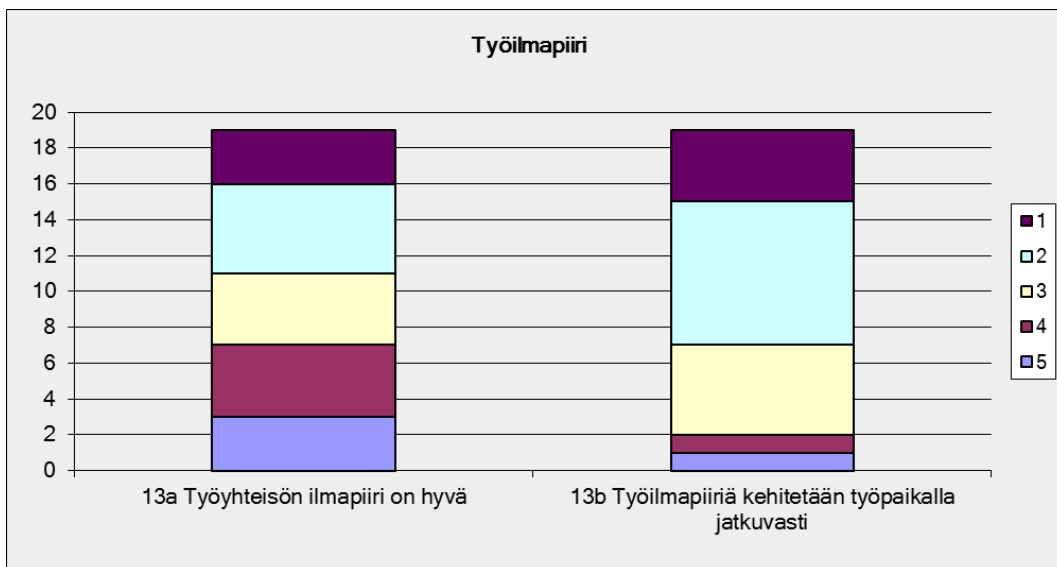
11. PALKKAUS



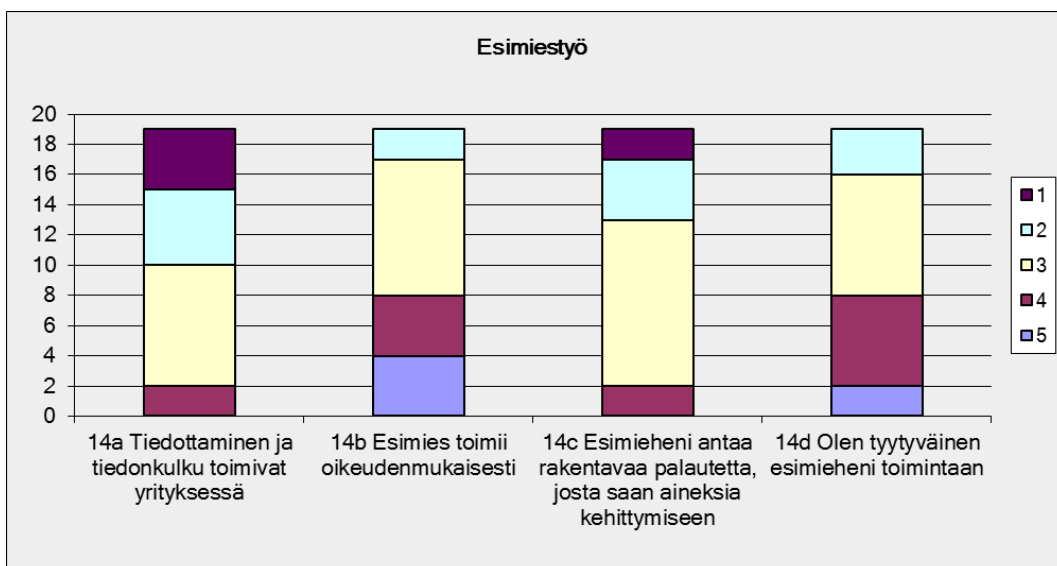
12. MOTIVOINTI JA PALKITSEMINEN



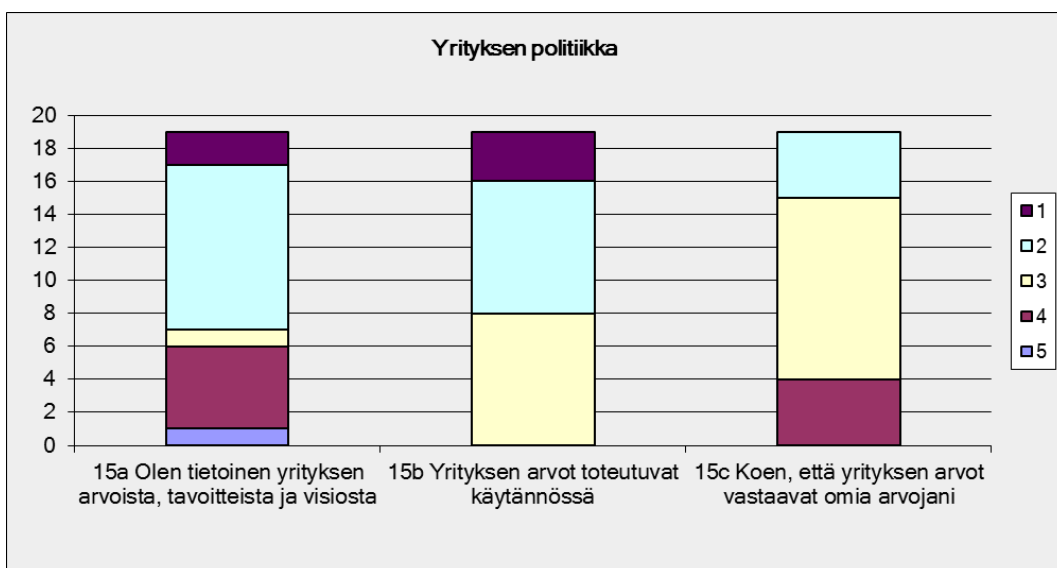
13. TYÖILMAPIIRI



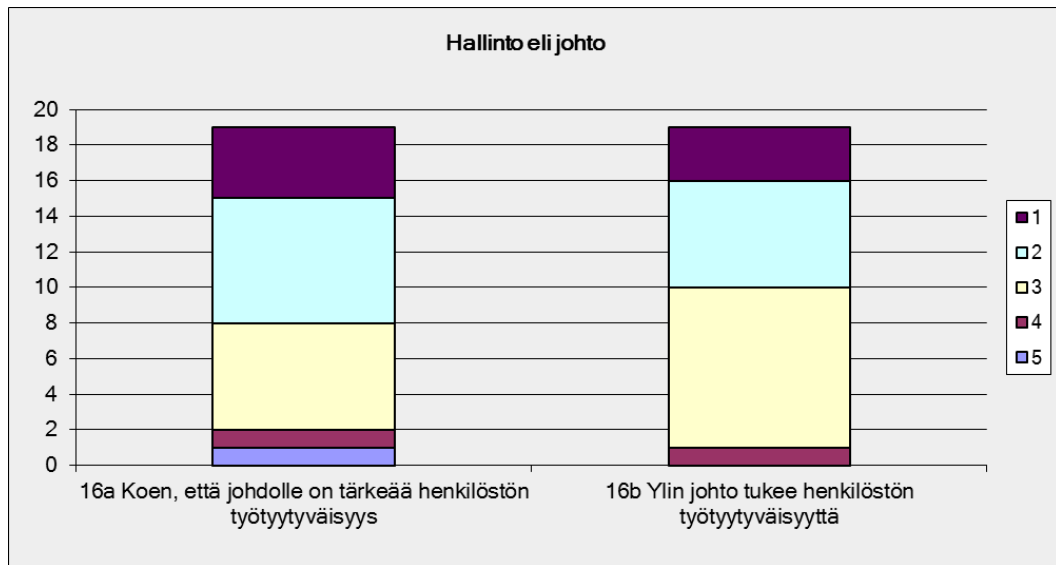
14. ESIMIESTYÖ



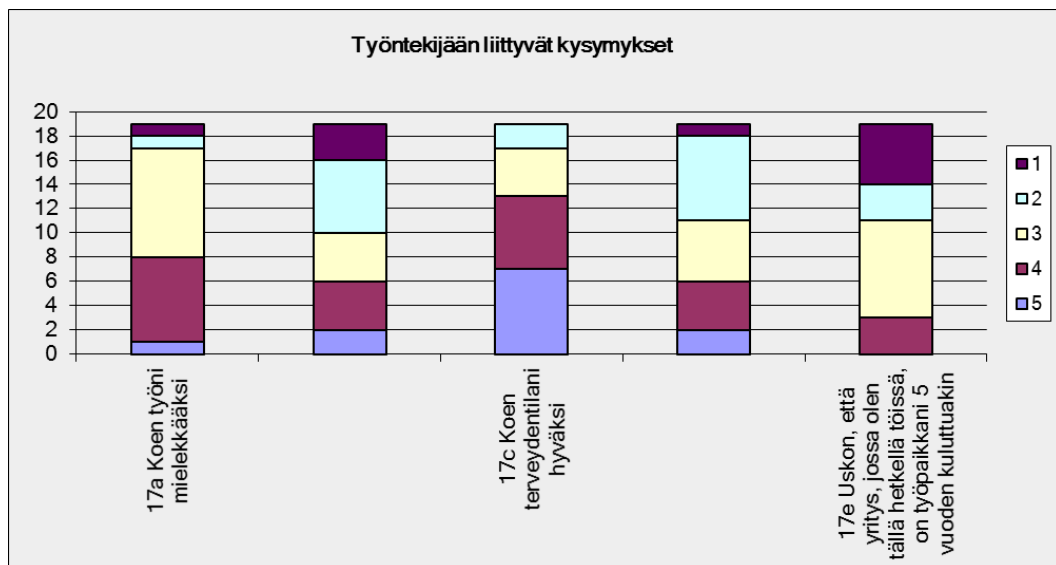
15. YRITYKSEN POLITIIKKA



16. HALLINTO ELI JOHTO



17. TYÖNTEKIJÄÄN LIITTYVÄT KYSYMYKSET



Liite 6: Yritys 4 tutkimustulokset
Taustamuuttujakysymykset (1-5)

Sukupuoli		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nainen	4,5%	1
Mies	95,5%	21
<i>answered question</i>		22
<i>skipped question</i>		0

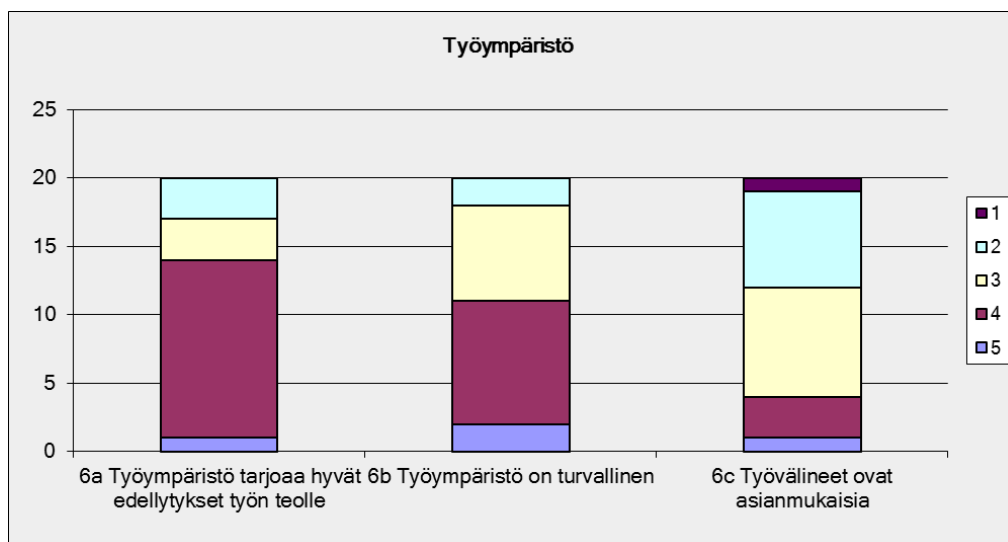
Ikä		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Alle 20 vuotta	0,0%	0
20-30 vuotta	9,1%	2
31-40 vuotta	18,2%	4
41-50 vuotta	36,4%	8
yli 50 vuotta	36,4%	8
<i>answered question</i>		22
<i>skipped question</i>		0

Työsuhteen kesto nykyisessä yrityksessä yhteensä		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Alle 5 vuotta	18,2%	4
5-10 vuotta	50,0%	11
11-20 vuotta	4,5%	1
yli 20 vuotta	27,3%	6
<i>answered question</i>		22
<i>skipped question</i>		0

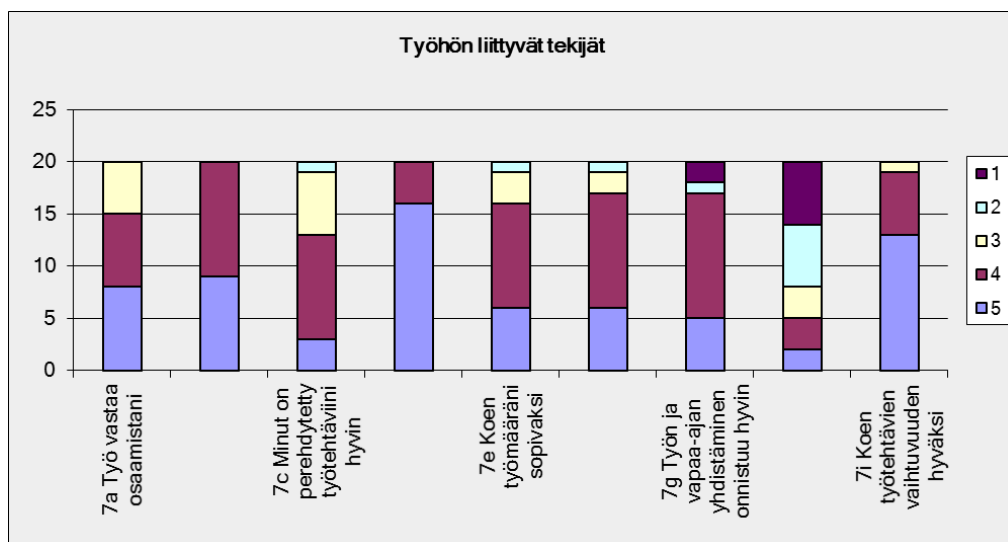
Työsuhteen muoto		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Kokoaikainen	77,3%	17
Määräaikainen	9,1%	2
Osa-aikainen	13,6%	3
<i>answered question</i>		22
<i>skipped question</i>		0

Koulutustausta		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Peruskoulu	13,6%	3
Lukio	4,5%	1
Ammattikoulu	68,2%	15
Ammattikorkeakoulu	13,6%	3
Yliopisto	0,0%	0
<i>answered question</i>		22
<i>skipped question</i>		0

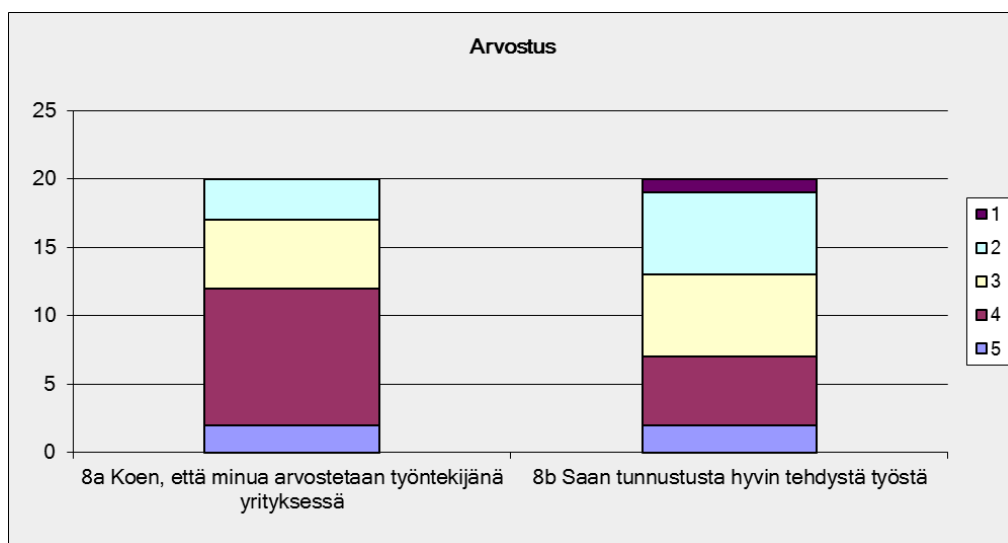
6. TYÖYMPÄRISTÖ



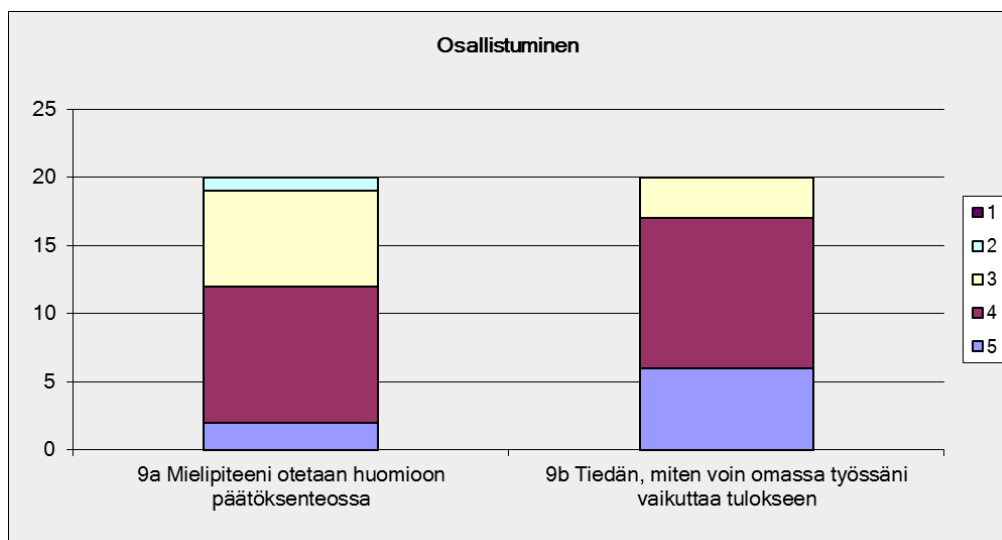
7. TYÖHÖN LIITTYVÄT TEKIJÄT



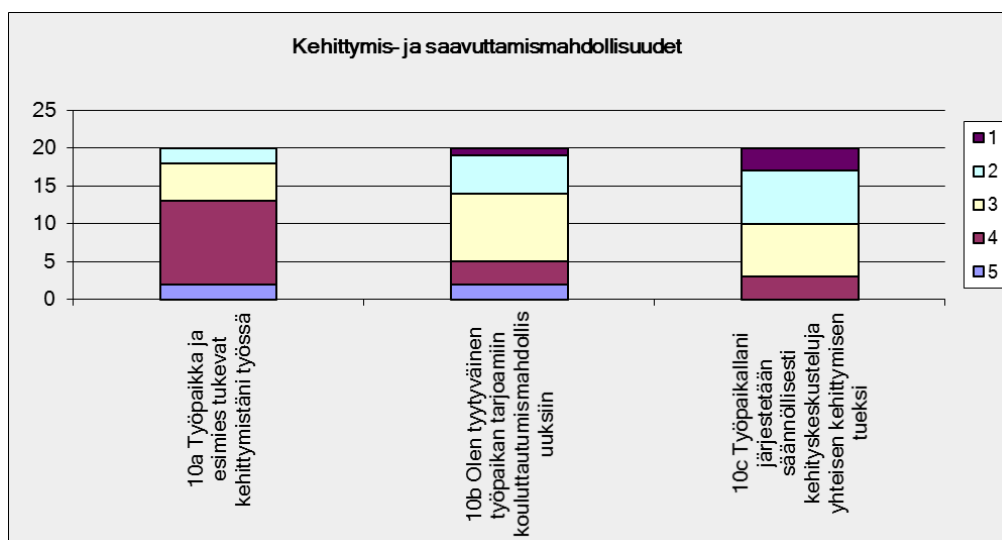
8. ARVOSTUS



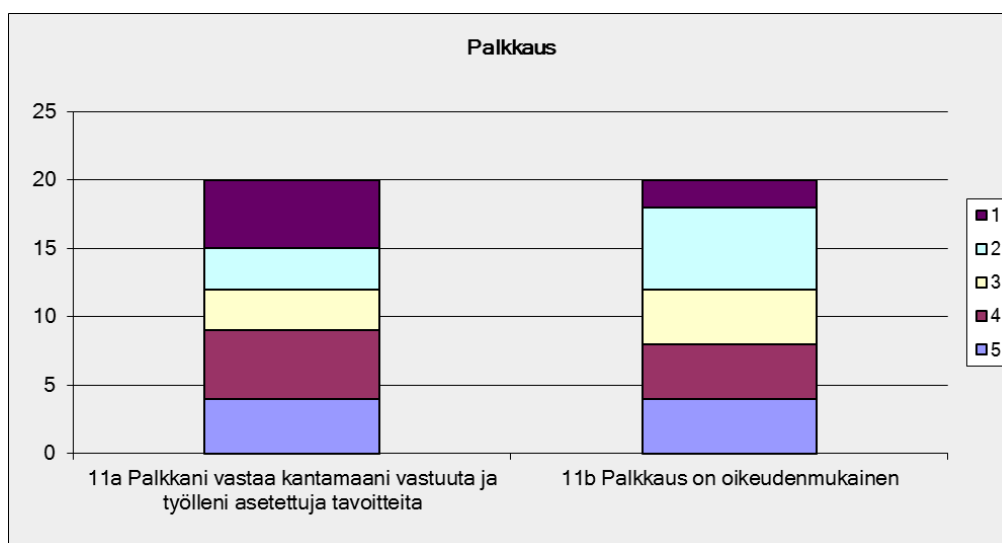
9. OSALLISTUMINEN



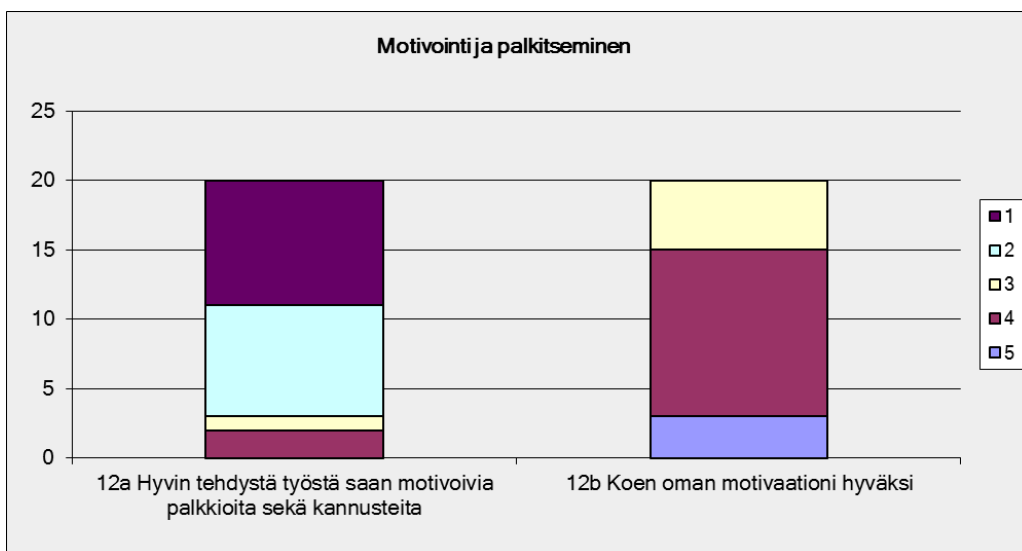
10. KEHITTYMIS- JA SAAVUTTAMISMAHDOLLISUUDET



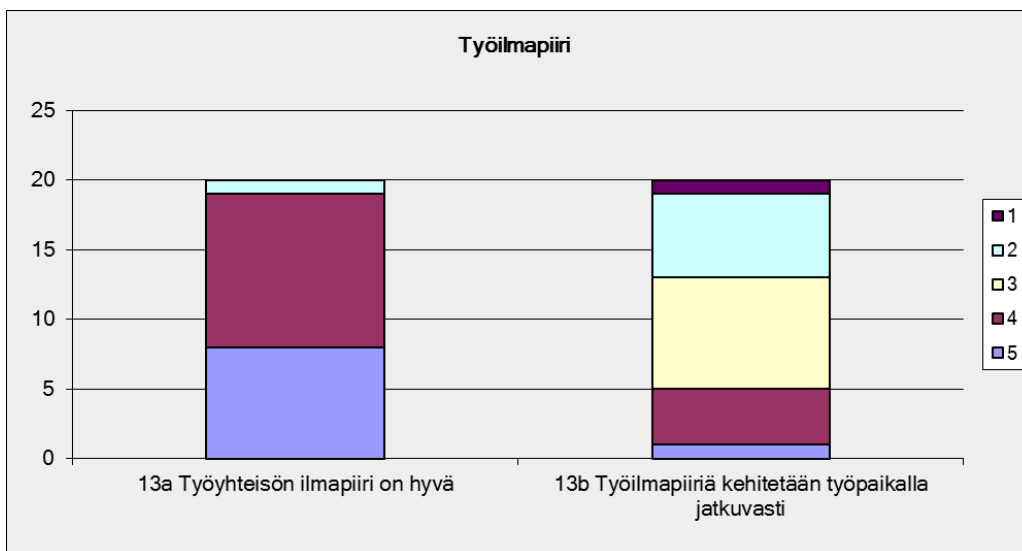
11. PALKKAUS



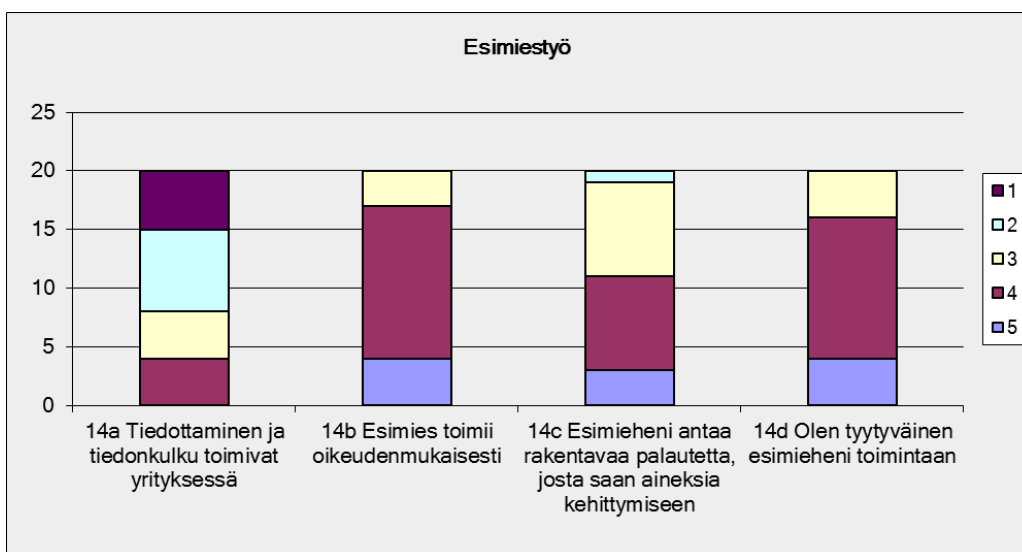
12. MOTIVOINTI JA PALKITSEMINEN



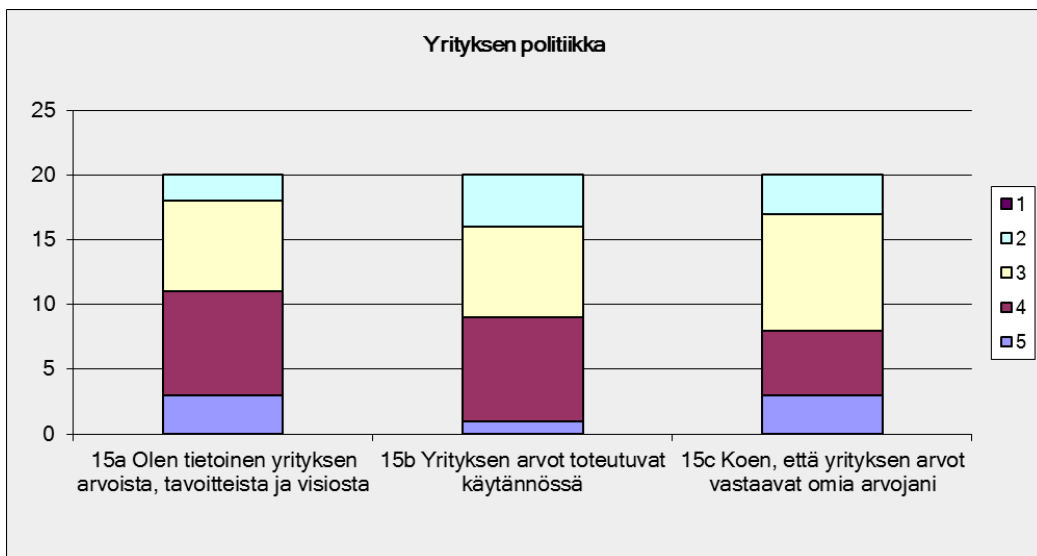
13. TYÖILMAPIIRI



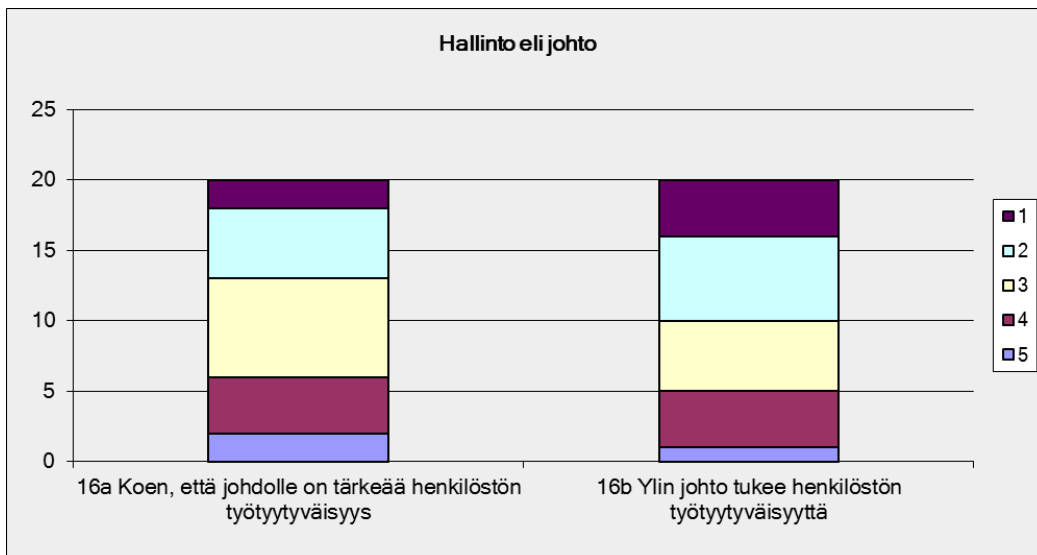
14. ESIMIESTYÖ



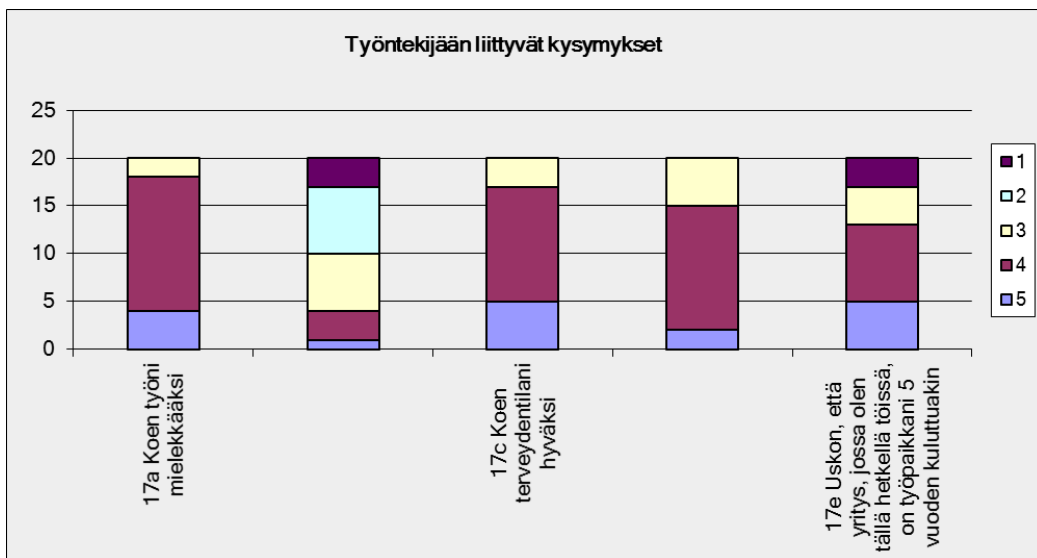
15. YRITYKSEN POLITIIKKA



16. HALLINTO ELI JOHTO



17. TYÖNTEKIJÄÄN LIITTYVÄT KYSYMYKSET



Liite 7: Yritys 5 tutkimustulokset
Taustamuuttujakysymykset (1-5)

Sukupuoli		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nainen	0,0%	0
Mies	100,0%	19
<i>answered question</i>		19
<i>skipped question</i>		0

Ikä		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Alle 20 vuotta	0,0%	0
20-30 vuotta	0,0%	0
31-40 vuotta	21,1%	4
41-50 vuotta	5,3%	1
yli 50 vuotta	73,7%	14
<i>answered question</i>		19
<i>skipped question</i>		0

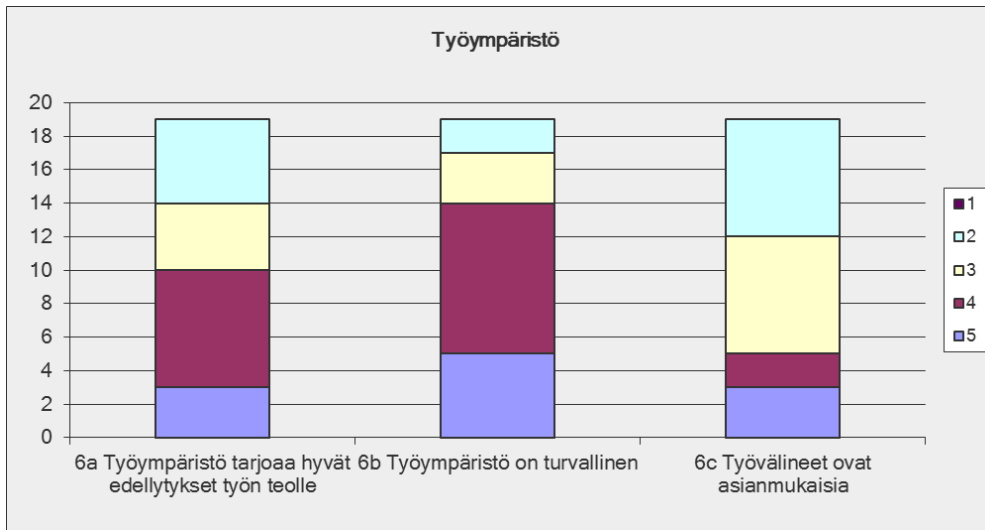
Työsuhteen kesto nykyisessä yrityksessä yhteensä		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Alle 5 vuotta	10,5%	2
5-10 vuotta	21,1%	4
11-20 vuotta	36,8%	7
yli 20 vuotta	31,6%	6
<i>answered question</i>		19
<i>skipped question</i>		0

Työsuhteen muoto		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Kokoaikainen	94,7%	18
Määräaikainen	5,3%	1
Osa-aikainen	0,0%	0
<i>answered question</i>		19
<i>skipped question</i>		0

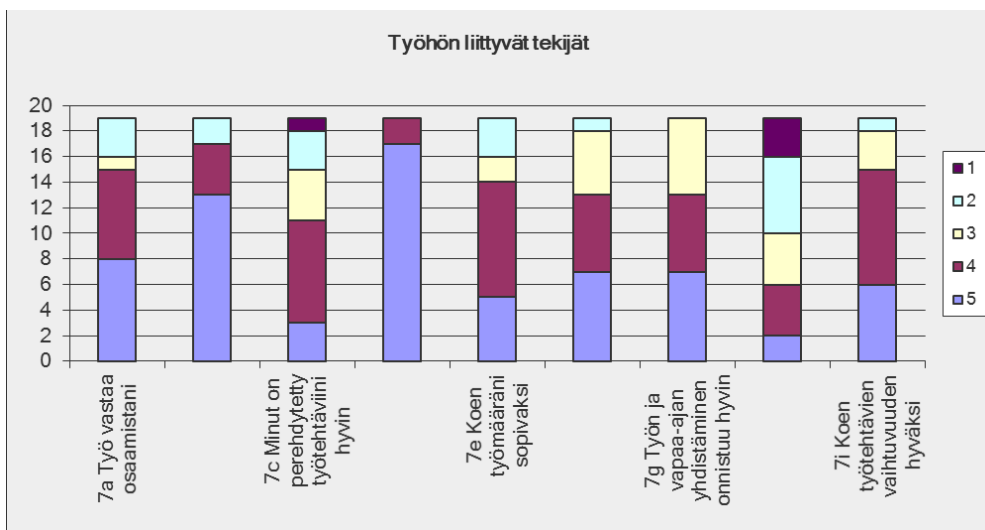
Koulutustausta		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Peruskoulu	5,3%	1
Lukio	5,3%	1
Ammattikoulu	73,7%	14
Ammattikorkeakoulu	15,8%	3
Yliopisto	0,0%	0
<i>answered question</i>		19
<i>skipped question</i>		0

Tutkimusväittämät (6a-17e)

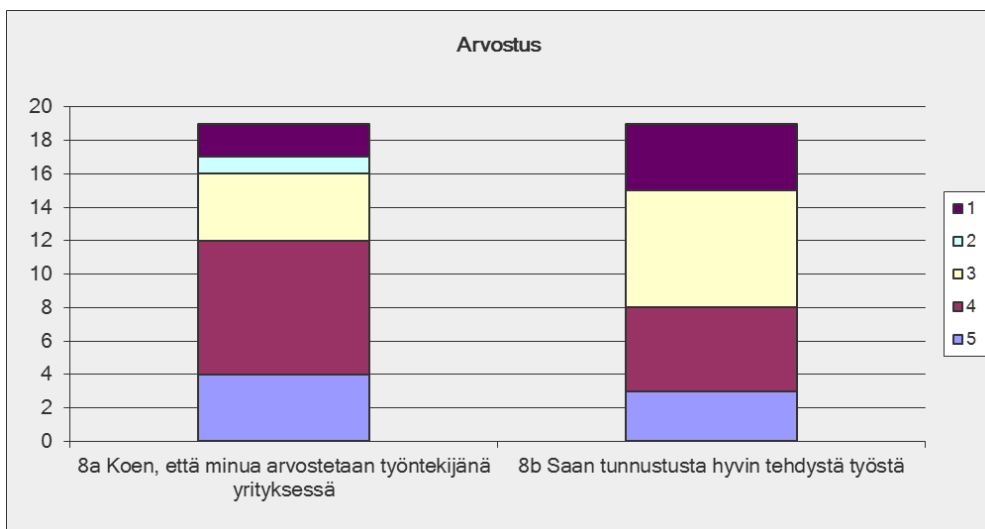
6. TYÖYMPÄRISTÖ



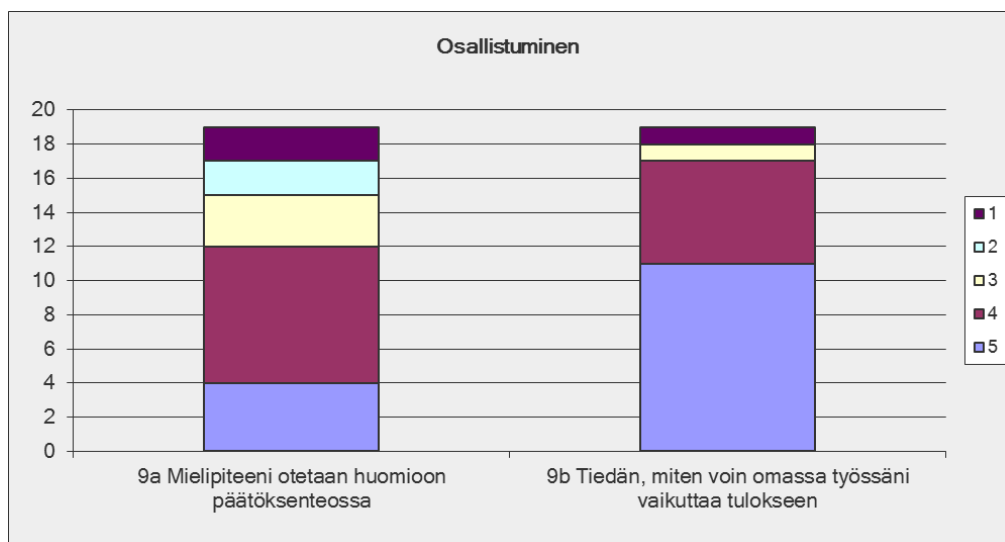
7. TYÖHÖN LIITTYVÄT TEKIJÄT



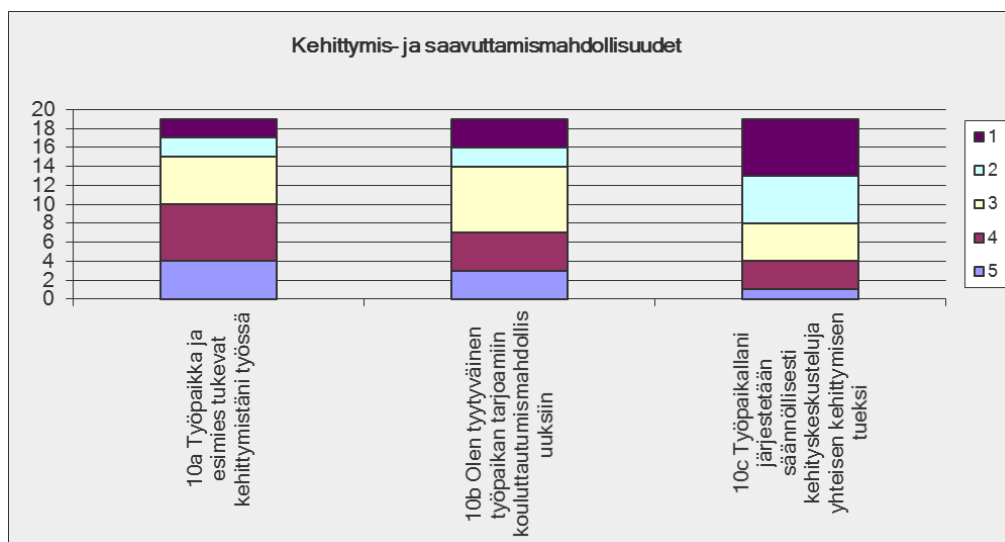
8. ARVOSTUS



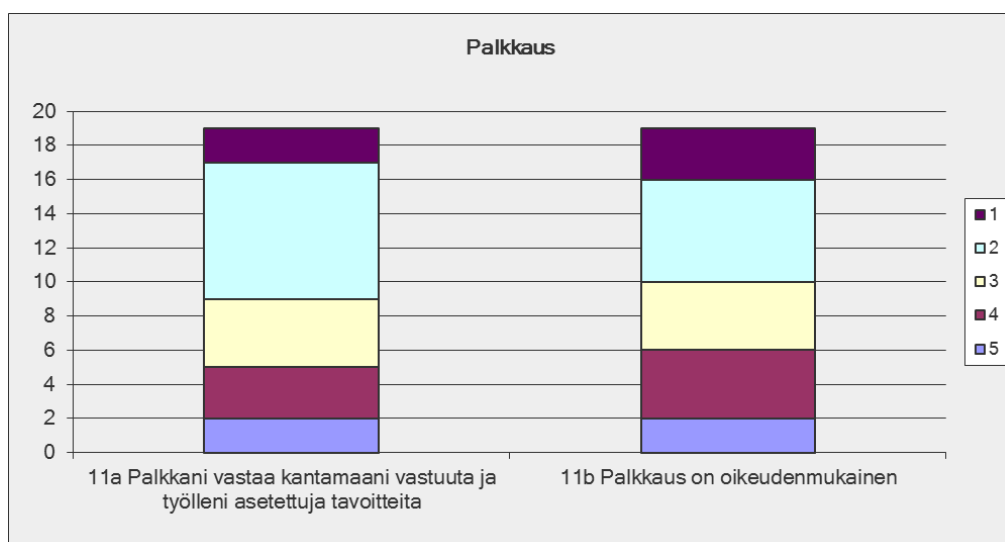
9. OSALLISTUMINEN



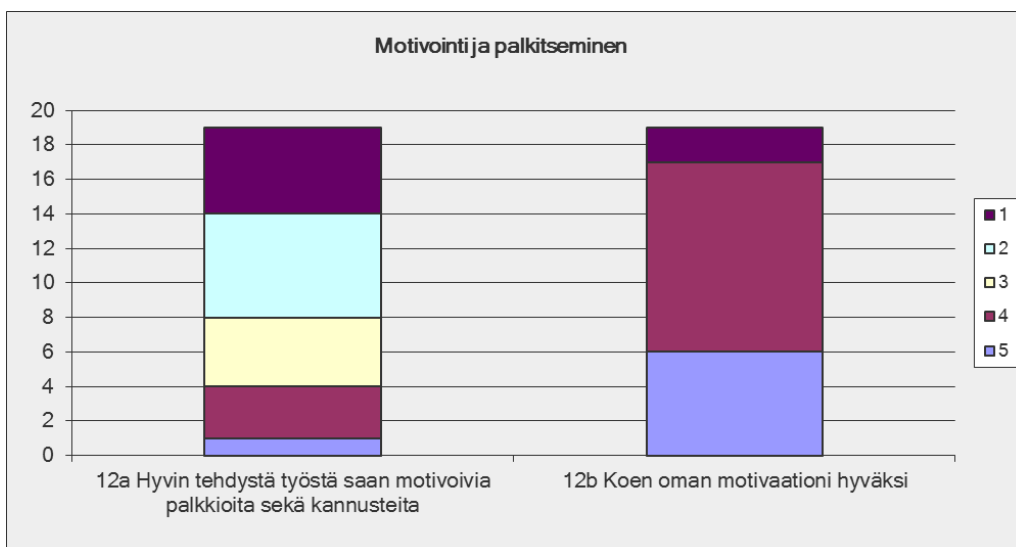
10. KEHITTYMIS- JA SAAVUTTAMISMAHDOLLISUUDET



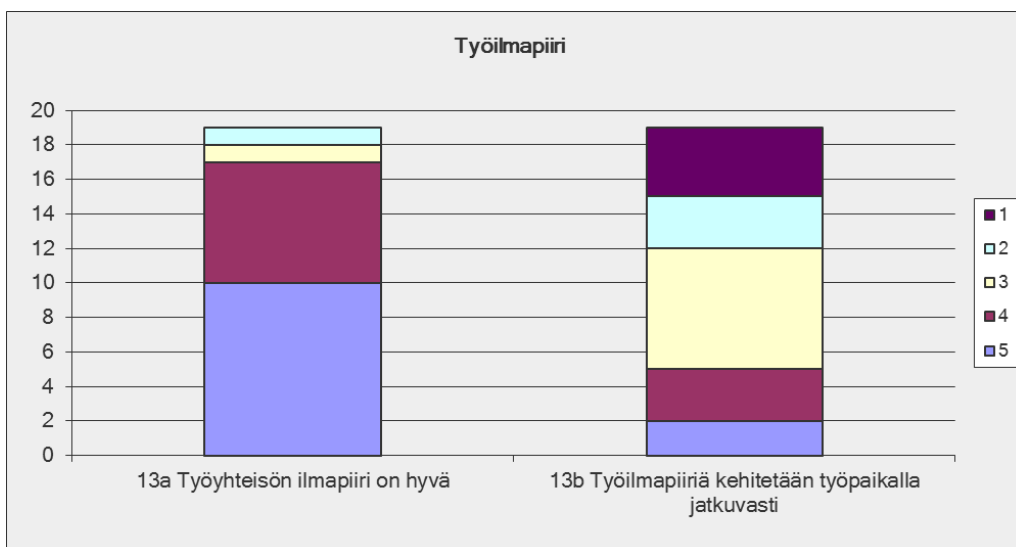
11. PALKKAUS



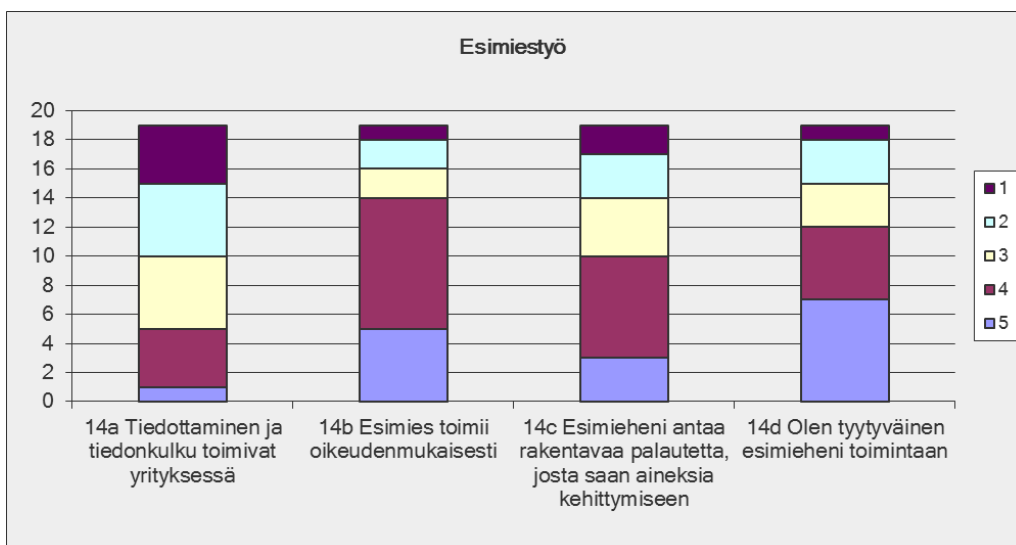
12. MOTIVOINTI JA PALKITSEMINEN



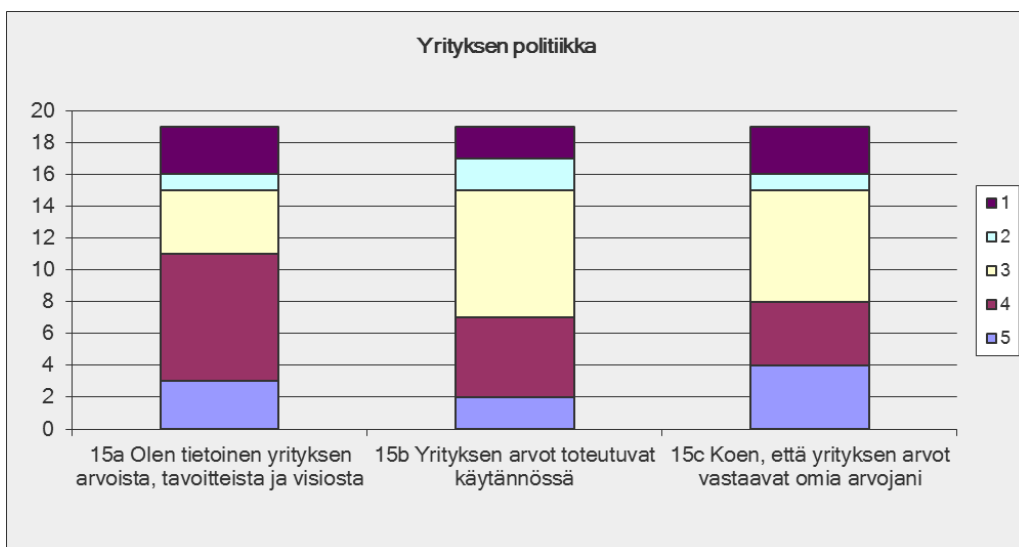
13. TYÖILMAPIIRI



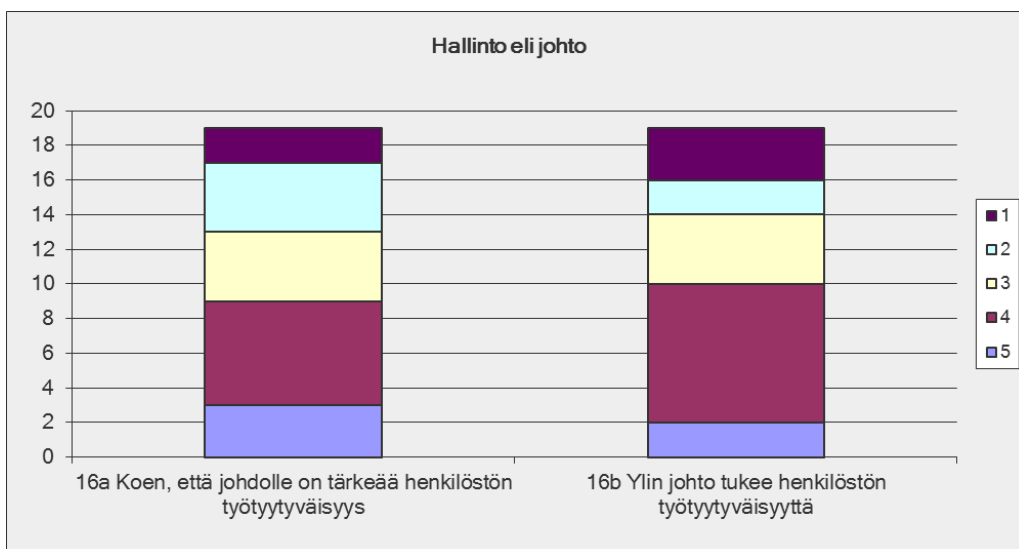
14. ESIMIESTYÖ



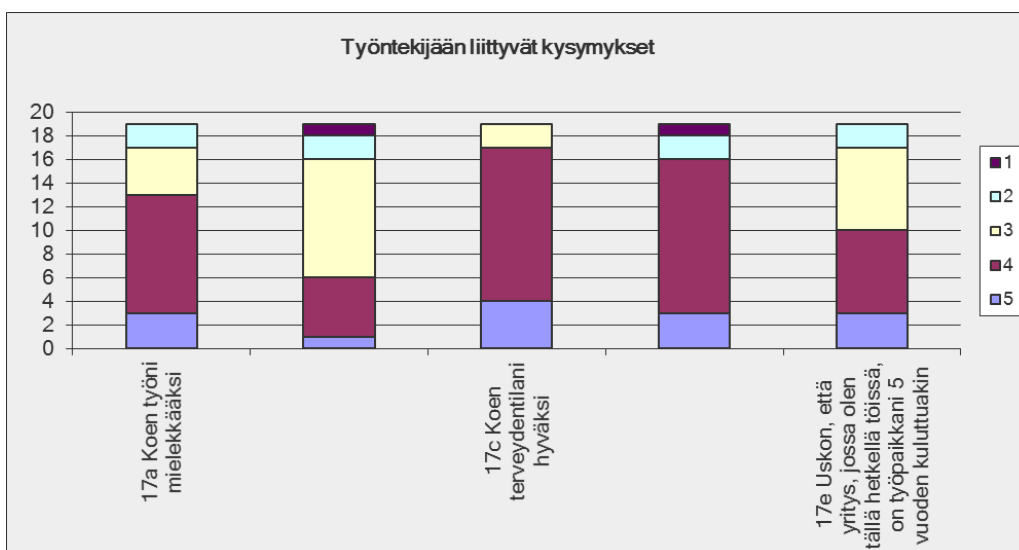
15. YRITYKSEN POLITIIKKA



16. HALLINTO ELI JOHTO



17. TYÖNTEKIJÄÄN LIITTYVÄT KYSYMYKSET



Liite 8: Yritys 6 tutkimustulokset

Taustamuuttujakysymykset (1-5)

Sukupuoli		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Nainen	3,1%	1
Mies	96,9%	31
<i>answered question</i>		32
<i>skipped question</i>		0

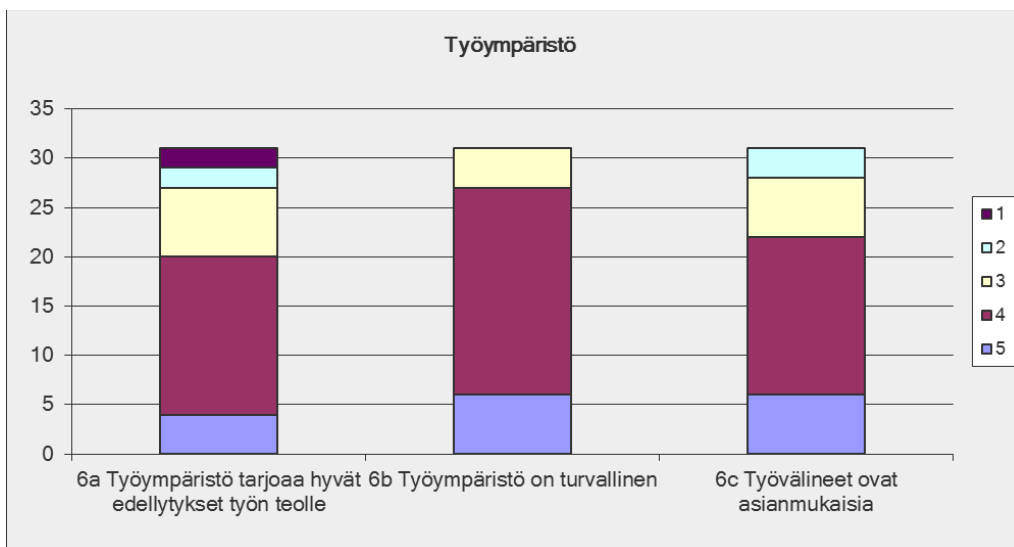
Ikä		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Alle 20 vuotta	0,0%	0
20-30 vuotta	21,9%	7
31-40 vuotta	25,0%	8
41-50 vuotta	31,3%	10
yli 50 vuotta	21,9%	7
<i>answered question</i>		32
<i>skipped question</i>		0

Työsuhteen kesto nykyisessä yrityksessä yhteensä		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Alle 5 vuotta	12,5%	4
5-10 vuotta	25,0%	8
11-20 vuotta	28,1%	9
yli 20 vuotta	34,4%	11
<i>answered question</i>		32
<i>skipped question</i>		0

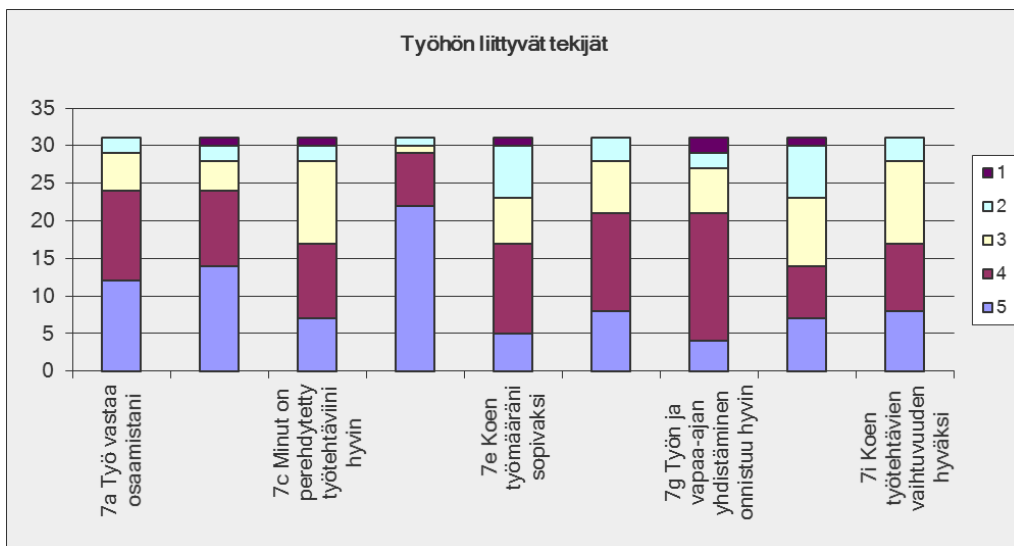
Työsuhteen muoto		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Kokoaikainen	96,9%	31
Määräaikainen	3,1%	1
Osa-aikainen	0,0%	0
<i>answered question</i>		32
<i>skipped question</i>		0

Koulutustausta		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Peruskoulu	3,1%	1
Lukio	3,1%	1
Ammattikoulu	84,4%	27
Ammattikorkeakoulu	9,4%	3
Yliopisto	0,0%	0
<i>answered question</i>		32
<i>skipped question</i>		0

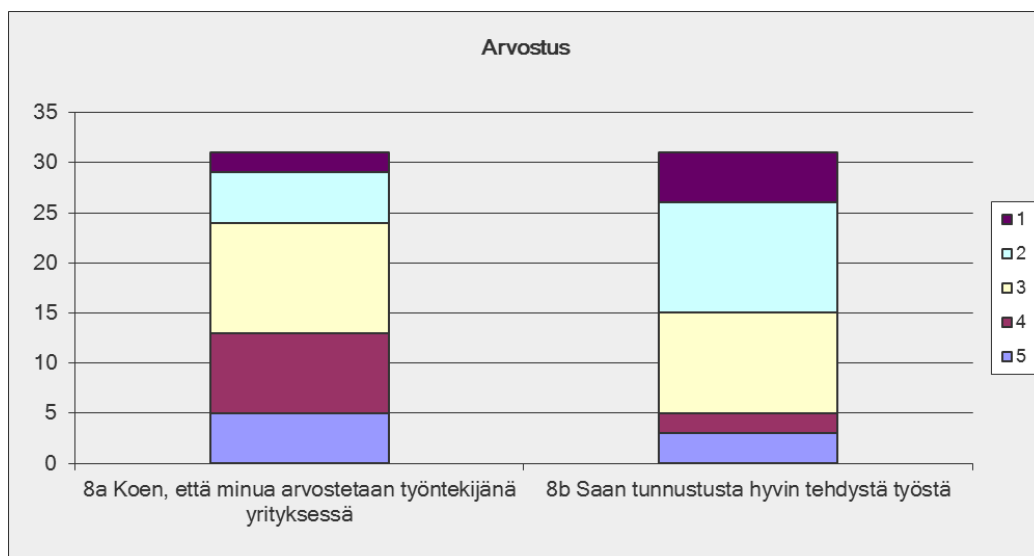
6. TYÖYMPÄRISTÖ



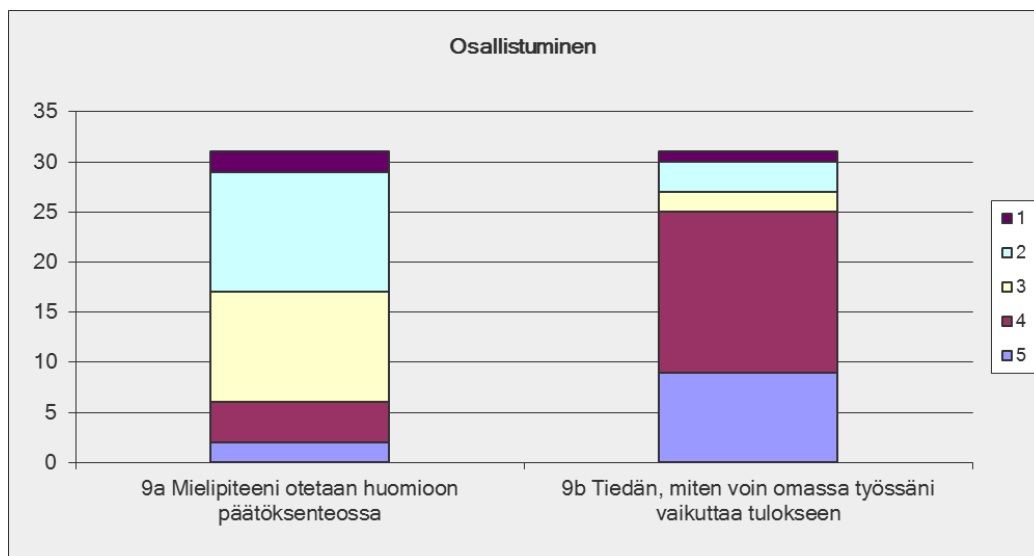
7. TYÖHÖN LIITTYVÄT TEKIJÄT



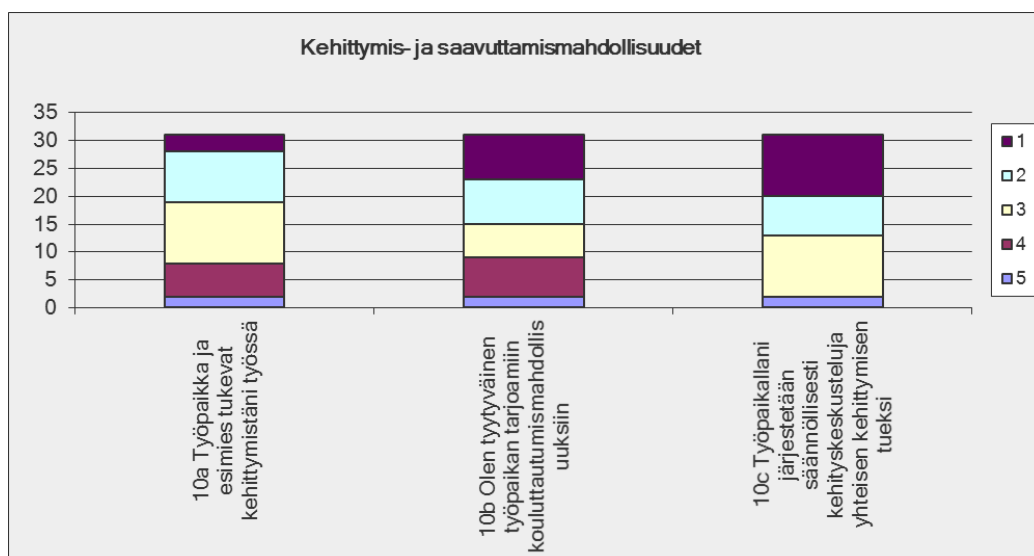
8. ARVOSTUS



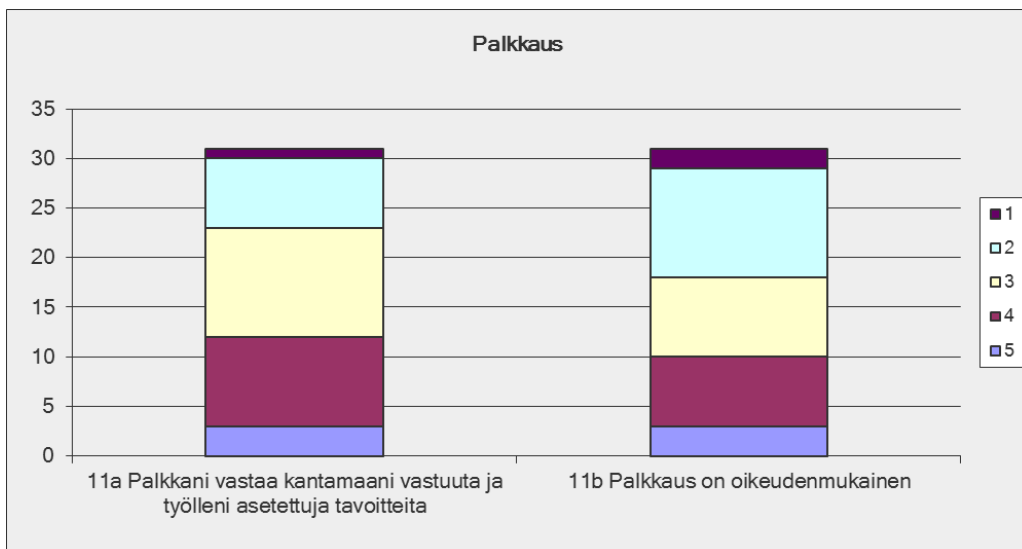
9. OSALLISTUMINEN



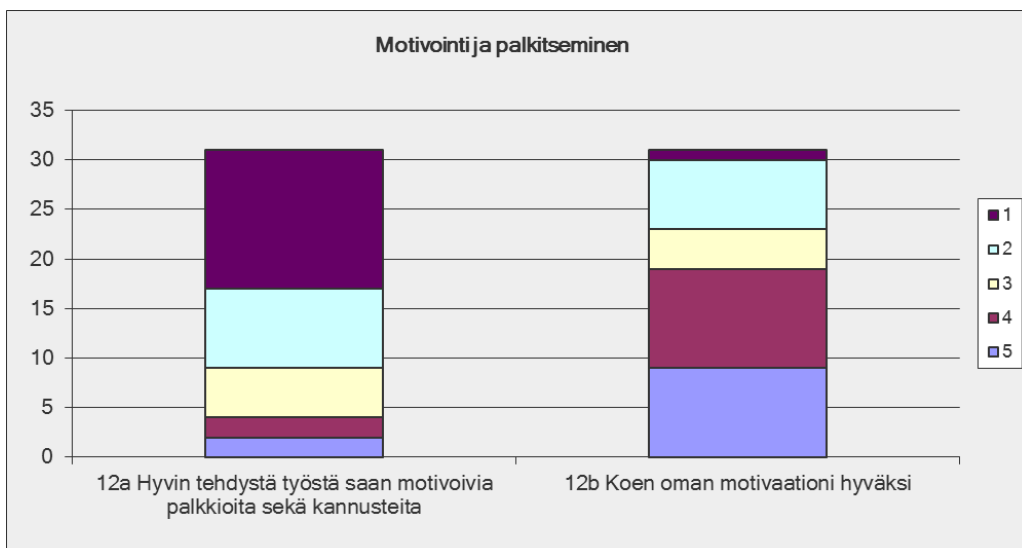
10. KEHITTYMIS- JA SAAVUTTAMISMAHDOLLISUUDET



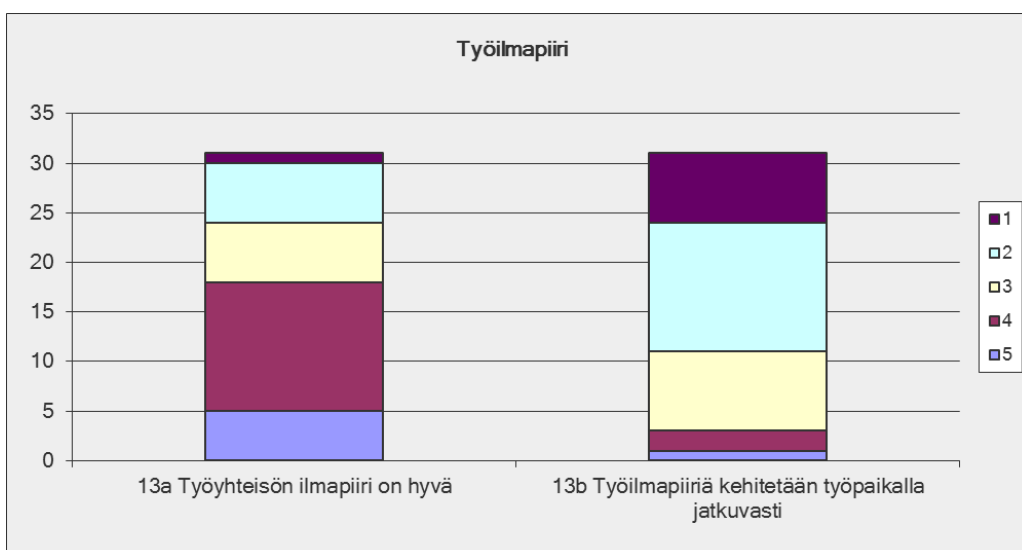
11. PALKKAUS



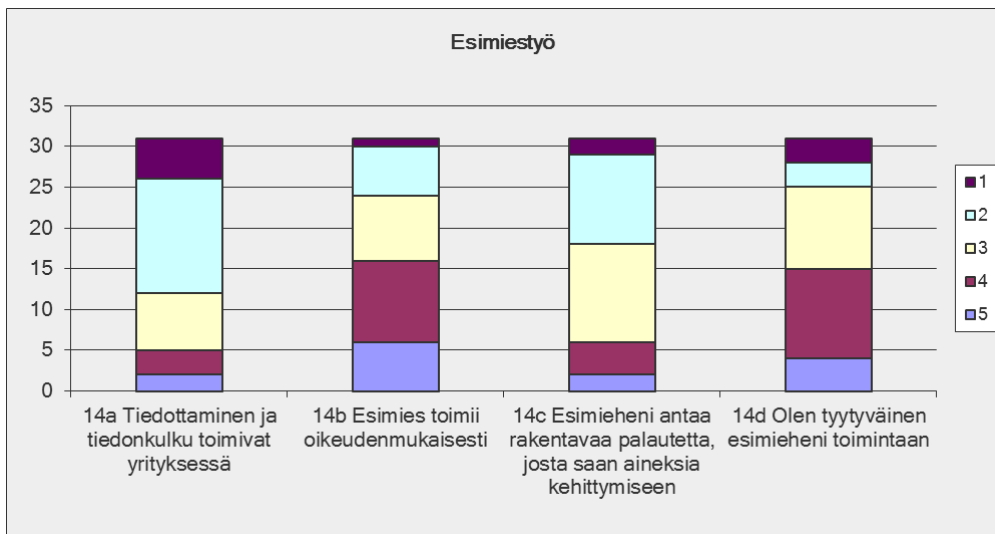
12. MOTIVOINTI JA PALKITSEMINEN



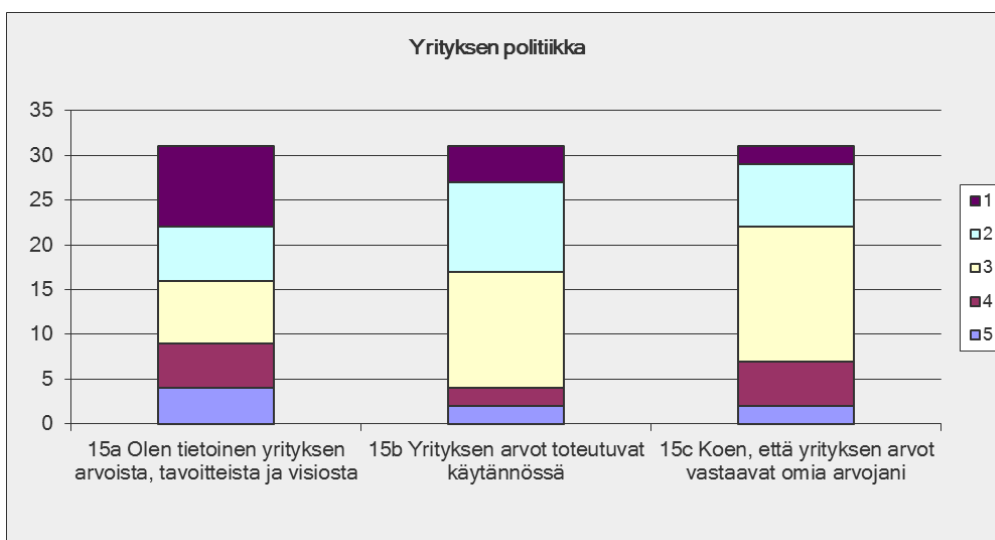
13. TYÖILMAPIIRI



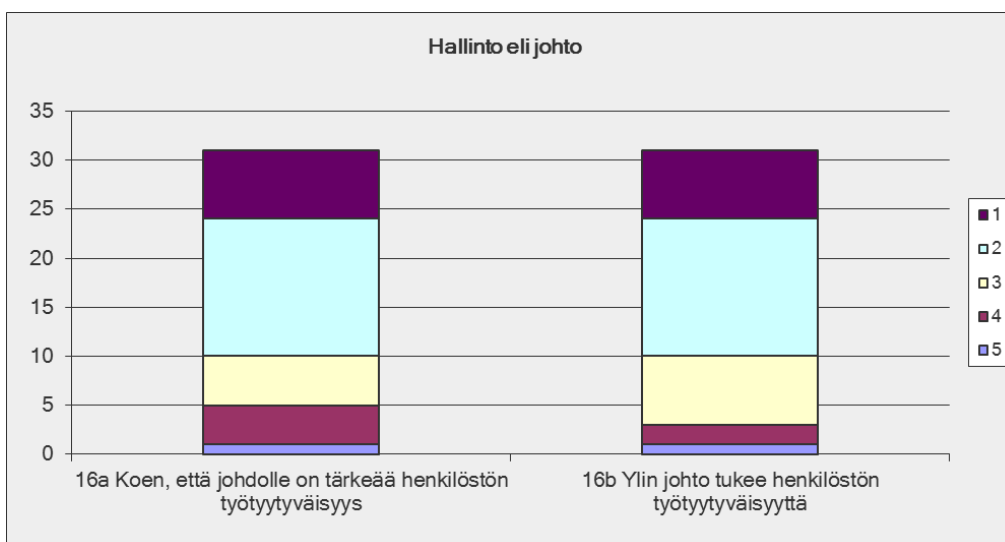
14. ESIMIESTYÖ



15. YRITYKSEN POLITIIKKA



16. HALLINTO ELI JOHTO



17.TYÖNTEKIJÄÄN LIITTYVÄT KYSYMYKSET

