



Jaana Holappa

ASIAKKAAN TILOISSA TYÖSKENTELEVIEN ASiantuntijoiden työtyytyväisyys



Rovaniemen
ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences

Rovaniemen ammattikorkeakoulu

julkaisusarja B 15



Rovaniemen
ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences

ASIAKKAAN TILOISSA TYÖSKENTELEVIEN ASiantuntijoiden työtyytyväisyys

Case: Keskisuuren suomalaisen yrityksen telekommunikaatioyksikkö

Jaana Holappa

2009

Rovaniemen ammattikorkeakoulu
Julkaisutoiminta
Kehitys- ja palveluyksikkö
Jokiväylä 11 C
96300 Rovaniemi
p. 020 798 4000
www.ramk.fi/julkaisutoiminta
julkaisut@ramk.fi

ISSN: 1239-7733
ISBN: 978-952-5153-87-3 (nid.)
ISBN: 978-952-5153-88-0 (pdf.)

Rovaniemen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B nro 15

© RAMK University of Applied Sciences

Kannen kuva: Janne Knuuti
Rovaniemi 2009
Kopijyvä Oy, Jyväskylä

Tekijä	Jaana Holappa	Vuosi	2009
Työn nimi	Asiakkaan tiloissa työskentelevien asiantuntijoiden työtyytyväisyys		
Sivumäärä ja liitteet	70+1		

Tiivistelmä

Tutkimuksen kohteena oli suomalaisen IT-alan yrityksen telekommunikaatioyksikkö Oulusta. Tämä yksikkö työllistää yli 100 työntekijää, joista suurin osa työskentelee erilaisissa alihankintaprojekteissa. Osa työntekijöistä työskentelee vakituisesti asiakkaiden tiloissa, vaativissa asiantuntijatehtävissä. Nämä työntekijät muodostivat tutkimuksen kohderyhmän.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää asiakkaiden tiloissa työskentelevien työntekijöiden työtyytyväisyyttä sekä asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Aluksi tutustuttiin käsitteisiin tietotyö ja asiantuntijuus sekä selvitettiin tietotyön vaikutuksia organisaatioiden toimintaan. Työhyvinvoinnin kokonaisuutta käsitellään työtyytyväisyyteen liittyvin osin. Lisäksi kartoitettiin työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, alan kirjallisuuden ja aiempien tutkimustulosten perusteella. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, aineistolähtöisenä tutkimuksena ja aineisto kerättiin järjestämällä viisi teemahaastattelua. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Aineiston analysoinnissa käytettiin apuna Atlas.ti-ohjelmistoa.

Tutkimuksen tulosten perusteella haastateltujen työtyytyväisyys oli hyvä. Tuloksista selvisi, että asiakkaiden tiloissa työskentelevien työtyytyväisyys liittyy hyvin kiinteästi itse työhön ja he sitoutuvat voimakkaasti asiakkaan työyhteisöön. Tämän vuoksi työnantajan on vaikea vaikuttaa heidän työtyytyväisyyteensä. Haastateltavat toivoivat, että työnantaja tukisi työskentelyä asiakkaan tiloissa, luomalla siihen mahdollisimman hyvät edellytykset. Työnantaja voisi parantaa työntekijöidensä sitoutumista mm. pyrkimällä lisäämään yhteisöllisyyden tunnetta työntekijöidensä kesken.

Yritys voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia kohderyhmän työtyytyväisyyden lisäämiseen tähtäävissä toimissa. Jatkotutkimus voitaisiin tehdä asiakkaan tiloissa työskentelevien työntekijöiden sitoutumisesta. Jatkossa olisi myös hyödyllistä tutkia, miten yritys voisi parantaa työnantajakuvaansa ja työntekijöiden aktiivisen yhteyden säilyttämistä työnantajaan niin, että siitä saataisiin kehitettyä kilpailuetu työmarkkinoilla.

Avainsana(t) työtyytyväisyys, asiantuntijuus, tietotyö, työhyvinvointi, alihankinta

Author Jaana Holappa Year 2009

Name Job satisfaction of the professionals working in the customer's premises

Pages and app. 70+1

Abstract

The study was commissioned by one of the Finnish IT companies and it focused on the telecommunication division in Oulu. The division has over 100 employees working in subcontracting projects. Some of the employees are working in the customer's premises. These employees formed the research group for this study. The employees are professionals in their own field of knowledge.

The objective of this study was to find out what the job satisfaction of the professionals working in the customer's premises is. It was also studied how job satisfaction is formed and what the main factors that affect to job satisfaction are. The theory section examined what knowledge work and professionalism are, how work welfare affect on job satisfaction and what the commonly recognised factors of job satisfaction are. The study was qualitative and the data was gathered by arranging five theme interviews. The data was analysed with the Atlas.ti program.

The results indicate that job satisfaction was at a good level. The results showed which factors formed the job satisfaction. The employees working in the customer's premises are highly committed to the current work environment. Therefore it is difficult for the employer to have an effect on these employees' job satisfaction. However, it is important. The employees want that the employer supports working in the customer's premises and makes it as easy as possible.

The results of the study can be used to improve the job satisfaction of the research group. Further research is required to study the employee's commitment to the employer in more detail and how the employer can improve the employer status to gain advantage in the labour market.

Key words job satisfaction, knowledge work, professionals, subcontracting

SISÄLLYS

ESIPUHE	7
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	8
KÄSITELUETTELO	9
1 JOHDANTO	11
1.1 Aiheen esittely.....	11
1.2 Tutkimuksen tavoite, rajaus ja eteneminen	12
2 TIETOTYÖ JA ASiantuntijuus	14
2.1 Tietotyön yleistyminen.....	14
2.2 Asiantuntijaorganisaatiot ja niiden johtaminen.....	15
2.3 Työelämä muutoksessa	16
3 TYÖHYVINVOINTI OSANA TYÖTYTYVÄISYYTTÄ	19
3.1 Työhyvinvoinnin kokonaisuus	19
3.2 Työyhteisön toimintakulttuuri ja ilmapiiri	21
3.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen	24
4 TYÖTYTYVÄISYYDEN MÄÄRITTELYÄ	27
4.1 Lähestymistapoja työtytyväisyyteen	27
4.2 Työtytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä	30
4.2.1 Työn sisältö ja vaatimukset	31
4.2.2 Työyhteisön jäsenyys	34
4.2.3 Palkka ja palkitseminen.....	36
4.3 Työtytyväisyyden mittaaminen	38
5 AINEISTO JA MENETELMÄT	39
5.1 Aineiston hankkiminen ja käytetyt tutkimusmenetelmät	39
5.2 Aineiston luokittelu	40
6 ASiantuntijoiden Työtytyväisyys Tutkimuskohteessa	42
6.1 Työtytyväisyys tutkimushetkellä	42
6.2 Työskentelyolosuhteet.....	43
6.3 Työtytyväisyyden muodostuminen	45
6.4 Suhde työnantajaan	51
6.5 Kehityskohteita	53

7 JOHTOPÄÄTÖKSET	55
7.1 Keskeisiä työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä	55
7.2 Tulosten vertaaminen aiempiin tutkimustuloksiin.....	56
7.3 Tulosten luotettavuuden arviointia ja hyödyntämismahdollisuuksia...	60
LÄHDELUETTELO.....	63
LIITE.....	70

ESIPUHE

Työtyytyväisyys on asia, joka koskettaa lähes jokaista ihmistä. Siitä syntyy työpaikassa kuin työpaikassa keskustelua. Se on ajankohtainen ja tärkeä ilmiö. Hyvä työtyytyväisyys voi johtaa hyviin suorituksiin työssä ja parantaa työyhteisön tuloksellisuutta. Kielteinen työtyytyväisyys, työtytymättömyys, voi johtaa vieraantumiseen, työympäristön vakaviin ristiriitoihin ja tuloksellisuuden laskuun.

Verkostoituneessa yhteiskunnassa asiantuntijan työn luonne on muuttunut. Osaamisen keskittyminen on johtanut erikoistumiseen ja verkostoitumiseen. Asiantuntijoiden työn merkitys on kasvanut. Samalla työn fyysisen tekemisen sijainti on menettänyt merkitystään. Asiantuntija voi tehdä töitään kotoa etätöinä tai hänet voidaan sijoittaa sopimuksen mukaan myös asiakkaan tiloihin.

Jaana Holappa puuttuu opinnäytetyössään näihin kahteen tärkeään ilmiöön. Hän pyrkii selvittämään miten asiakkaan tiloissa toimivat asiantuntijat kokevat työtyytyväisyytensä; samaistuvatko he emoyhtiönsä vai asiakkaaseen, jonka tiloissa he työskentelevät. Samalla Holappa pyrkii löytämään kehitysehdotuksia omalle toimeksiantajalleen, omalle työnantajalleen, jonka kannalta asia on tärkeä, ja jolle tehty tutkimus voi kertoa, miten näiden emoyhtiön ulkopuolella fyysisesti työskentelevien työtyytyväisyydestä voitaisiin huolehtia.

Holapan työ on ylempään ammattikorkeakoulututkintoon sisältyvä opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto tarjoaa työelämän kehittämiseen laajat ja syvälliset tiedot sekä tarvittavat teoreettiset tiedot opiskelijan oman alan vaativissa asiantuntija- ja johtamistehtävissä toimimista varten. Opintoihin kuuluva opinnäytetyö on luonteeltaan työelämän kehittämistehtävä, joka tehdään ammattikorkeakoulun ulkopuolisen toimeksiantajan tilauksesta ratkaisemaan oikea käytännön työelämän ongelma. Tavoitteena on kehittää ja osoittaa kykyä soveltaa tutkimustietoa ja käyttää valittuja menetelmiä työelämän ongelmien erittelyyn ja ratkaisemiseen sekä valmiutta itsenäiseen vaativaan asiantuntijatyöhön. Tämän tavoitteen Jaana Holapan työ täyttää. Hän tuottaa toimeksiantajalleen käyttökelpoisia kehittämissuhteita. Työn tuloksilla on mielenkiintoa myös laajemmin, koska tulokset kuvaavat tietötyöläisten työtyytyväisyyttä sellaisessa fyysisessä ympäristössä, missä sitä ei ole aiemmin tutkittu.

Rovaniemellä 2.11.2009
Veikko Kärnä
opinnäytetyön ohjaaja

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

KUVIO 1 Joustava yritys (Ojala–Ahonen 2005, 156).....	18
KUVIO 2 Työhyvinvoinnin tekijät (Manka 2008)	20
KUVIO 3 Toimivan työyhteisön elementit (Kaivola–Launila 2007, 134) ...	21
KUVIO 4 Työntekijän vuorovaikutuskartta (Martin 1998, 468).....	23
KUVIO 5 Työn luonteen muuttuminen tietotyössä ja työhyvinvointitoiminnan painopiste (Kärkkäinen 2002, 21).....	25
KUVIO 6 Työn muotoilumalli (Hackman–Oldham 1980, 90).....	29
KUVIO 7 Stressireaktio (Järvinen 2008, 38).....	32
KUVIO 8 Yksinkertaistettu palauteprosessi (Nissinen 2004, 169)	35
KUVIO 9 Palkitsemisen kokonaisuus (Luoma ym. 2004, 38)	37
KUVIO 10 Asiantuntijoiden työtyytyväisyyden muodostuminen.....	46
TAULUKKO 1 Hyvän työilmapiirin piirteitä (Rauramo 2008, 126).....	24
TAULUKKO 2 Työtyytymättömyys ja työtyytyväisyys tekijät (Herzberg ym. 1959, 107, 111).....	28
TAULUKKO 3 Työn imu ja työntö (Järvinen 2008, 19)	33
TAULUKKO 4 Työtyytyväisyyttä lisääviä ja vähentäviä tekijöitä	49
TAULUKKO 5 Herzbergin kaksifaktorimallin (Herzberg ym. 1959, 107, 111) vertailua tutkimuksen tuloksiin	57
TAULUKKO 6 Hackman – Oldham työn muotoilumallin (Hackman– Oldham 1980, 90) vertailua tutkimuksen tuloksiin	59

KÄSITELUETTELO

TYÖHYVINVOINTI	Työhyvinvointi koostuu työstä ja sen vaikutuksista yksilöön. Yksilön elämänhallinta ja terveys luovat pohjan työhyvinvoinnille. Työhyvinvointi syntyy yksilön suhteesta organisaatioon, työyhteisön toimintakulttuuriin, ilmapiiriin sekä itse työhön. Työhyvinvointi pitää sisällään muun muassa työtyytyväisyyden.
TYÖTYTYTYVÄISYYS	Työtyytyväisyys on yksilön subjektiivinen kokemus työstään ja työympäristöstään. Työtyytyväisyys kuvaa henkilön positiivisia työhön liittyviä tuntemuksia. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat työtaidot ja työn sisältö, vaatimukset, motivaatio, työyhteisö, esimiestyö ja johtaminen sekä palkka ja palkitseminen.
TYÖMOTIVAATIO	Työntekijän odottama palkkio työn suorittamisesta verrattuna siihen kuinka oikeudenmukaiseksi ja tavoittelemisen arvoiseksi työntekijä palkkion kokee.
TIETOTYÖ	Tietotyö on luovaa datan käsittelyä ja muokkaamista tietotekniikkaa käyttäen. Vaatii teknistä osaamista ja usein myös asiantuntijuutta työtehtävissä.
ASiantuntijuus	Asiantuntijuus edellyttää syvällistä osaamista kohdealueelta. Asiantuntijalla on lisäksi kyky soveltaa tietoa luovasti. Asiantuntija on yleensä korkeasti koulutettu ja hänellä on useiden vuosien työkokemus.
TYÖYHTEISÖ	Työyhteisön muodostavat ne ihmiset, jotka työskentelevät saman työnantajan palveluksessa joko suoraan tai välillisesti. Työyhteisö koostuu ihmisistä jotka työskentelevät ja ovat työn kautta vuorovaikutuksessa keskenään.

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen esittely

Tutkimuksen kohteena olevan suomalaisen yrityksen liiketoiminta jakautuu kolmeen divisioonaan: kauppa ja teollisuus, finanssi ja palvelut sekä telekommunikaatio. Tässä tutkimuksessa keskitytään yrityksen telekommunikaatiotoimialaan ja sen Oulun yksikköön. Yritys toimittaa tieto- ja viestintäteknologiaratkaisuja maailmanlaajuisesti. Yrityksen telekommunikaatioyksikössä Oulussa on yli 100 työntekijää, joista suurin osa on älypuhelinohjelmistokehityksessä.

Toimin asiantuntijatiimin vetäjänä yrityksen testauspalvelussa. Työskentelen vakituisesti asiakkaan tiloissa, mutta koen vankasti olevani osa yritystämme. Näen mielenkiintoisena ja haastavana tutkimuskohteena asiakkaan tiloissa täysipäiväisesti työskentelevien työntekijöidemme työtyytyväisyyden. Aiheesta on keskusteltu yhdessä työnantajan kanssa, ja aiheeksi tarkentui alihankkijoina asiakkaan tiloissa työskentelevien työtyytyväisyys. Aiheen rajausta on tehty yhteistyössä työnantajan kanssa. Työnantaja on erittäin kiinnostunut tässä tutkimuksessa saatavista tuloksista.

Yrityksen työntekijät ovat pääsääntöisesti vakituisessa työsuhteessa, ja he työskentelevät haastavissa asiantuntijatehtävissä. Työ on itsenäistä ja vastuullista. Asiakkaan tiloissa toimivat työntekijät ovat lähellä asiakasta päivittäin ja luovat siellä yrityskuvaa työnantajastaan. He ovat työnantajansa käyntikortti asiakkaalle ja siten avainasemassa. Heidän työtyytyväisyytensä ja työssä viihtymisensä näkyy asiakkaalle, ja nämä vaikutukset heijastuvat myös omaan työnantajaan.

Asiakasyritykset järjestävät yrityksen työntekijöille työpisteet sekä työssä tarvittavat välineet ja tarvikkeet, kuten tietokoneet ja toimistotarvikkeet. Näillä työntekijöillä ei ole työpisteitä yrityksen omissa toimitiloissa. Yrityksellä on yksi huone muutamalla tietokoneella varustettuna, jota asiakasprojekteissa työskentelevät käyttävät käydessään satunnaisesti toimistolla. Yritys järjestää joka toinen perjantai viikkoinfon toimipisteen yleisistä asioista ja projekti-kuulumisista. Kaikki yrityksen oululaiset työntekijät ovat tervetulleita näihin infoihin. Noin kuuden viikon välein järjestetään tiedotustilaisuus, jossa käydään läpi ajankohtaisia asioita myös konsernitasolla. Arkipäivän työssä nämä infot ovat työntekijöiden ainoa kontakti työnantajaan ja yrityksen muihin työntekijöihin.

Yrityksen työntekijöiden työtyytyväisyyttä selvitetään kerran vuodessa tehtävällä laajalla työtyytyväisyyskyselyllä. Neljä kertaa vuodessa järjestetään pienempi Syke-mittaus, jonka tarkoituksena on saada tilannekuva henkilöstön työtyytyväisyydestä tutkimushetkellä. Samassa kyselyssä on sykemittausten

lisäksi esimies- ja projektipäällikkömittaus. Tämän mittauksen tarkoituksena on antaa palautetta esimiehille ja projektipäälliköille, jotta he voivat parantaa omaa johtamistyöskentelyään. Tutkimuksista saadun palautteen perusteella ryhdytään tarvittaviin kehitystoimenpiteisiin. Näistä tutkimuksista ei voida erottaa asiakkaiden tiloissa työskentelevien vastauksia.

1.2 Tutkimuksen tavoite, rajaus ja eteneminen

Tutkimuksen kohteena ovat yrityksen asiakkaiden toimitiloissa työskentelevät työntekijät. Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää työtyytyväisyyttä kohde-ryhmässä. Osaavat työntekijät halutaan pitää yrityksen palveluksessa ja motivoituneina omaan työhönsä. Heidän lähtiessään menetetään paljon tietoa, ja ammattitaitoista seuraajaa voi olla hankala löytää. On siis tärkeää pitää huolta työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä.

Yrityksen työntekijöistä osa työskentelee vakituisesti asiakkaiden tiloissa eriluonteisissa projekteissa. Osa näistä työntekijöistä työskentelee ainoana alihankkijayrityksen edustajana asiakkaan tiloissa ja osa kokonaisissa tiimeissä. Tässä tutkimuksessa asiakkaan tiloissa työskenteleviin työntekijöihin viitataan alihankkijoina. Projektit voivat kestää muutamasta kuukaudesta vuosiin. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mikä on asiakkaan tiloissa työskentelevien työntekijöiden työtyytyväisyys ja miten se muodostuu. Mitkä ovat työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, ja korostuvatko jotkin työtyytyväisyyden elementit näillä henkilöillä? Onko sellaisia tekijöitä, joita olisi syytä ylläpitää, ja mitkä tekijät vaativat kehitystyötä ja jatkoprojekteja?

Opinnäytetyössä esiin nousevia työtyytyväisyyden elementtejä ja kehityskoh-teita voidaan hyödyntää jatkossa yrityksen henkilöstösuunnittelussa. Jo itses-sään tällainen tutkimus tuo viestiä työnantajan puolelta henkilöstölle, että työntekijöistä ollaan kiinnostuneita ja heistä välitetään. Tämäkin lisää osal-taan työtyytyväisyyttä.

Tämän opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat asiantuntijuus, tietotyö, työhy-vinvointi ja työtyytyväisyys. Työtyytyväisyys on osa työhyvinvoinnin koko-naisuutta. Sen muodostuminen on monen tekijän summa. Työtyytyväisyys voidaan jakaa työtyytyväisyyttä lisääviksi ja vähentäviksi tekijöiksi. Opin-näytetyössä keskitytään juuri näihin työtyytyväisyyden elementteihin ja nii-den vaikutuksiin työtyytyväisyyden kokemisessa.

Tutkimusongelmana on selvittää asiakkaan tiloissa työskentelevien työtyyty-väisyyttä. **Tutkimuksen pääkysymys on, mikä on asiakkaiden tiloissa työskentelevien yrityksen työntekijöiden työtyytyväisyys.** Alakysymyksiä ovat seuraavat: **Millä tavalla tietotyötä tekevien asiantuntijoiden työtyytyväisyys muodostuu? Mitkä ovat työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät? Mikä nostaa työtyytyväisyyttä? Mikä laskee työtyytyväisyyttä?**

Tutkimus on aineistolähtöinen. Työtyytyväisyyttä on tutkittu paljon, mutta tällä tutkimuksella halutaan yleisen työtyytyväisyyden tason lisäksi selvittää, miten työtyytyväisyys muodostuu. Työtyytyväisyys on tiukasti sidonnainen henkilön tuntemuksiin ja ympäristöön, joten kvantitatiivisella kyselytutkimuksella ei välttämättä löydetä mahdollisia uusia tekijöitä, jotka vaikuttavat asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen. Tästä johtuen tutkimus toteutetaan laadullisena. Aineisto kerätään järjestämällä teemahaastatteluja viidelle tutkimusryhmän työntekijälle. Näin saadaan hankittua aineisto, josta pyritään löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tässä opinnäyteydessä huomioidaan jo olemassa olevaa teoriaa. Saatuja tuloksia verrataan näihin yleisiin teorioihin, vaikka tutkimuksellisia hypoteeseja ei näiden teorioiden perusteella muodosteta. Tutkimuksen tulkintakehyksinä käytetään Herzbergin työtyytyväisyysteoriaa sekä Hackmanin ja Oldhamin työn muotoilumallia.

Kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten avulla tutustutaan työtyytyväisyyteen ilmiönä ja käydään läpi aiheen teoriataustaa. Tässä työssä perehdytään aluksi käsitteisiin tietotyö ja asiantuntijuus sekä selvitetään tietotyön vaikutuksia organisaatioiden toimintaan. Työhyvinvoinnin kokonaisuutta käsitellään työtyytyväisyyteen liittyvin osin. Kartoitetaan mm. työyhteisön toimintakulttuurin ja ilmapiirin vaikutusta työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvoinnin kehittämiseksi saavutettavia etuja. Työtyytyväisyyteen liittyvät läheisesti taidot ja työn sisältö, vaatimukset, motivaatio, työyhteisö, esimiestyö ja johtaminen sekä palkka ja palkitseminen. Näistä aihealueista koostuvat työtyytyväisyyden tekijät. Työssä esitellään myös työtyytyväisyyden vaikutuksia työsuoritukseen, työntekijöiden vaihtuvuuteen ja työntekijöiden sitoutumiseen.

Luvussa viisi tutustutaan menetelmiin, joita käytettiin aineiston hankintaan ja kerrotaan tarkemmin työn tutkimusmenetelmistä. Luvussa kuusi esitellään tutkimuksen tuloksia sekä pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Luvussa seitsemän tehdään johtopäätöksiä tutkimustuloksista, luodaan kokonaiskuva tutkimuksesta sekä tarkastellaan tulosten luotettavuutta.

2 TIETOTYÖ JA ASiantuntijuus

2.1 Tietotyön yleistyminen

Yritysten globalisoituminen ja teknologian kehitys on ollut nopeaa. Tietointensiivinen työ on lisääntynyt kaikilla toimialoilla sekä kaikissa ammateissa, ja sama kehitys jatkuu voimakkaana (Rantanen 2000, 89). Tietoa varastoidaan, välitetään ja vastaanotetaan yhä enemmän. Teknologioiden nopea kehittyminen on tarjonnut yrityksille nopean ja edullisen yhteydenpidon asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa sekä mahdollistanut tietojen keräämisen esimerkiksi markkinoista ja tuotannosta. Myös työntekijöiden välinen tiedonkulku on helpompaa. Kansainvälistyminen ja maailmanlaajuinen kilpailu vaativat yrityksiltä jatkuvaa osaamisen ja työn hallinnan kehittämistä. (Kärkkäinen 2002, 29–30; Okkonen 2005, 13.)

Tietotyö on ammatillista erityisosaamista vaativaa työtä, joka edellyttää myös tieto- ja informaatioteknistä osaamista sekä tiedon käsittelyn hallitsemista (Kärkkäinen 2002, 31). Tietotyöntekijöillä on koulutuksella hankittua erityisosaamista ja asiantuntijuutta. Heillä on kyky käyttää tietoa luovasti ja synnyttää innovaatioita. (Julkunen–Anttila 2003, 140; Okkonen 2005, 14; Nemeth–Nemeth 2001, 91–92.) Tietotyö on datan käsittelyä, johon liittyy luovuutta, suorittavaa työtä sekä tietotekniikan käyttöä. Tietotyöhön sisältyy asiantuntijatehtäviä. Asiantuntija on henkilö, jolla on sekä tietoa että kyky soveltaa tietoa luovasti ongelmanratkaisussa. (Hovila 2005, 39–40; Laitinen 2004, 28–30; Ojala 2008, 21–22; Leppänen 2004, 150–153; Fincham–Rhodes 1999, 474.) Tietotyö on usein kansainvälistä, itsenäistä ja vastuullista työtä, jolle on asetettu tulostavoitteet. Tietotyötä tekevät ovat usein oman alueensa ammattilaisia, joilla on korkea koulutustaso. Tietotyöntekijä toimii sekä työyhteisönsä jäsenenä että työpaikan ulkopuolisten verkostojen osana. Näitä vuorovaikutussuhteita tukemalla voidaan edistää työhyvinvointia. (Kärkkäinen 2002, 31–32; Nätti–Anttila 2006, 49–51; Blom–Melin–Pyöriä 2001, 26–29.)

Tietotyössä vapaa-ajan ja työajan ero hämärtyy. Työtä voidaan tehdä paikasta ja ajasta riippumatta. Luovaan työhön kellokorttiajattelu ei sovi. (Huuha 2004, 186–187; Vähämäki 2007, 263.) Päätyöhön liittyviä työtehtäviä tehdään kotona yhä useammin, jopa palkattomana ylityönä. Tämä on todellisuutta, jo noin joka kolmannella palkansaajalla ja yleisempää organisaatiossa vastuullisessa asemassa työskentelevillä. Joustavat työajat ovat johtaneet tilanteeseen, jossa koko työajan käsite hämärtyy, ja raja työ- ja vapaa-ajan välillä katoaa. (Viitala 2007a, 226; Luoma–Troberg–Kaajas–Nordlund 2004, 77; Julkunen–Nätti–Anttila 2004, 159; Blom ym. 2001, 122–123, 135–137; Mullins 1996, 541.)

Joustavat työajat voidaan nähdä myös positiivisessa valossa. Joustava työaika antaa mahdollisuuden hallita työkuormaa itsenäisesti. Joustavaa työaikaa

voidaan käyttää esimerkiksi kiireen hallinnan apuvälineenä. Työntekijä voi tehdä enemmän työtunteja, jotta saa kiireellisen tehtävän suoritettua ja pitää myöhemmin vastaavasti vapaata. Yksityiselämän aiheuttamiin tarpeisiin työntekijä voi vastata järjestämällä jonkin yksityisen tapaamisen virastoai-kaan ja tekemällä menetetyt työtunnit takaisin myöhemmin illalla tai viikonlopun aikana. (Järvinen 2008, 43; Huuhka 2004, 185.)

Erittäin todennäköisesti tietotyö yleistyy yhä enemmän myös tulevaisuudessa. Tämä aiheuttaa uudistuspaineita tavoille joilla työtä tehdään. (Pyöriä 2006, 55.) Ammattitaidot vanhenevat nopeasti, joten yritysten täytyy panostaa työntekijöiden koulutukseen ja osaamiseen jatkuvasti (Rantanen 2000, 91). Organisaatiotkin joutuvat muuntautumaan uudenlaisen työn vaatimuksi-
en paineessa (Nätti–Anttila 2006, 49–50; Mullins 1996, 89). Tietotyön yleis-
tymisen vaikutukset kohdistuvat myös johtamiseen ja esimiestyöhön. Osa-
amisen johtaminen korostuu. Yrityksen työntekijät ovat asiantuntijoita, joiden
osaaminen ja työmotivaatio ovat yrityksen menestymisen perusta. (Luoma
ym. 2004, 13–14; Hovila 2005, 39.)

2.2 Asiantuntijaorganisaatiot ja niiden johtaminen

Asiantuntijaorganisaatiot koostuvat pääasiassa asiantuntijoista. Asiantuntija-
organisaatio tuottaa uutta tietoa tai uusia ratkaisuja asiantuntijatehtävien kaut-
ta. Asiantuntijaorganisaation operatiivisen ytimen muodostavat asiantuntijat.
Tukihenkilöstö ja johto palvelevat asiantuntijoita, jotta he voivat keskittyä
työhönsä. (Laitinen 2004, 22, 25–26.) Tietotyön lisääntyminen ohjaa organi-
saatioita karsimaan vanhoja ja jäykkiä prosesseja ja rakenteita. Tiimityö ja
projektiluonteinen työ lisääntyvät. Organisaatiot muokkautuvat kohti uusia
verkostopohjaisia malleja (Ruuhonen–Kasvio–Kultanen–Lahtonen–
Lehtonen–Vanne 2004, 23; Brown–Duguid 2001, 44, 50; Pyöriä 2006, 55,
64; Eriksson 2006, 116–117, 125; Mullins 1996, 89; Fincham–Rhodes 1999,
475.) Organisaation inhimillisten ja aineettomien resurssien merkitys koros-
tuu, sillä asiantuntijaorganisaatioissa organisaation menestymiseen ja kilpai-
luedun luomiseen voidaan vaikuttaa ihmisten johtamisella. (Luoma ym.
2004, 13–14, 18; Hovila 2005, 39–41; Pyöriä 2007, 46–47.)

Organisaatiot, joiden toiminta painottuu asiantuntijuuteen ja tietotyöhön ovat
riippuvaisia työntekijöiden osaamisesta. Menestyä voi työntekijöiden ja or-
ganisaation osaamista kehittämällä, sillä tieto ja osaamisen tarve muuttuvat
jatkuvasti. Yrityksen täytyy kyetä uudistamaan strategista osaamis pääomaan-
sa niin, että se toteuttaa yrityksen strategiaa. (Okkonen 2005, 16–17; Daft
1995, 490–493.) Asiantuntijoita pidetään vaikeasti korvattavina. Ydinhenki-
löstöön kuuluvien asiantuntijoiden menettäminen vaikuttaa organisaation
toimintaan. Koulutuksen ja kehittämisen lisäksi on tärkeää huomioida myös
motivaatio ja palkitseminen. Motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät työsken-
televät organisaation tavoitteita kohti. (Huuhka 2004, 184–185; Meredith–
Mantel 2003, 216–217.) Työn tulisi tarjota mahdollisuuksia menestymiseen
ja onnistumisen kokemuksiin (Julkunen–Anttila 2003, 144). Organisaation

täytyy pyrkiä luomaan olosuhteet, joissa työntekijöillä on mahdollisuus käyttää taitojaan ja osaamistaan motivoivalla tavalla (Luoma ym. 2004, 13–14, 18; Hovila 2005, 39–41; Ojala 2008, 21–24; Maunula 2000, 9–16).

Osaamisen johtamiseen ei hierarkkinen käskyttävä johtamismalli sovi, sillä tietotyö vaatii itsenäisyyttä ja oman alueen hallintaa. Sen sijaan jaettu johtajuus ja itsensä johtaminen ovat saaneet jalansijaa yrityksissä. (Ropo–Eriksson 2001, 112–113; Eriksson 2006, 119–121.) Esimiehellä ei välttämättä ole yhtä syvää asiantuntijuutta, kuin työntekijöillä. Esimiehen on kuitenkin tunnettava ala, jotta hän voi arvioida asiantuntijoiden suorituksia. Esimiehellä tulisi olla organisatorista pätevyyttä, sekä kykyä johtaa ja organisoida. Esimies työskentelee ihmisten kautta. (Laitinen 2004, 23.) Vuorovaikutuksen tärkeys ja vastuuden jakaminen korostuvat sekä yksilöihin että organisaatioihin kohdistuvissa muutospaineissa. Asiantuntijat saavat yhä isomman roolin työn muuttuessa itseohjautuvaksi ja perinteisten esimiesten vastuuden siirtyessä osittain tiimeille ja yksilöille. Tämä johtaa siihen, että työ vaatii vähemmän valvontaa ja ohjausta. Tämä johtaa siihen, että asiantuntijoiden työtä on yhä vaikeampi mitata ja arvioida. (Luoma ym. 2004, 15; Rantanen 2000, 91; Okkonen 2005, 14–17; DeMarco–Lister 1999, 93; Mullins 1996, 89.)

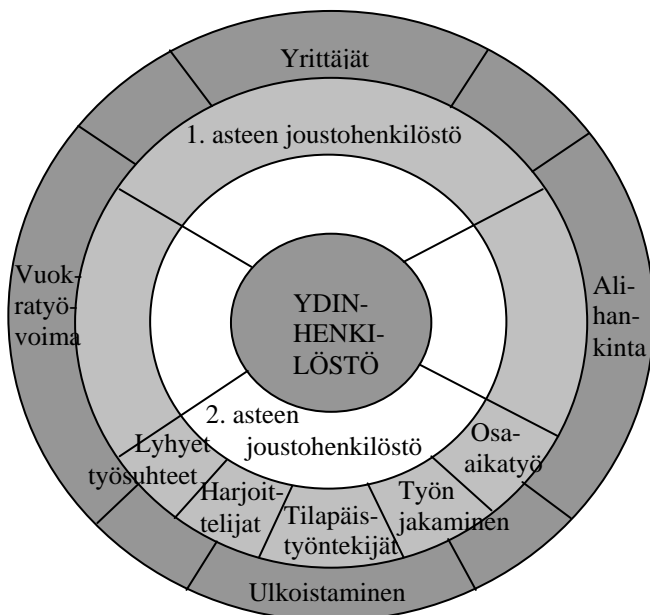
Esimiesten rooli on muuttumassa suunnannäyttäjäksi, arvojen voimistajaksi ja avoimen organisaatiokulttuurin luojaksi. Esimiehet työskentelevät ylempään johdon ja työntekijöiden välimaastossa. Esimiehen rooli on ohjata työntekijöitä yhteiseen päämäärään ja vahvistaa vuorovaikutusta työntekijöiden välillä. Työntekijät tarvitsevat esimiehen tukea töiden priorisoinnissa, sillä työtä tehdään usein yhä lyhemmällä aikajänteellä. Esimies tuo töiden tärkeysjärjestyksien määrittelyyn työyhteisön ja työprosessin kokonaisuuksien näkökulmaa. Esimies huolehtii alaiensa hyvinvoinnista, oppimisesta ja kehitymisestä. Hän on myös yrityksen prosessien ja arvojen jalkauttaja. (Luoma ym. 2004, 16.) Esimiehen rooli on verrattavissa valmentajaan. Esimies auttaa tiimiään onnistumaan työssään. Hyvä esimies kuuntelee, keskustele, luottaa ja luo turvallisuutta. (Ojala–Ahonen 2005, 192–193; Järvinen 2008, 41.)

2.3 Työelämä muutoksessa

Organisaatioiden toimintaympäristöjen nopeat muutokset ovat lisänneet työn itsenäisyyttä, vaihtelevuutta ja vastuuta. Muutokset saavat yrityksissä aikaan myös resurssien vähentämistä, pyrkimystä tuottavuuden lisäämiseen ja jatkuvaa tarvetta uusiin innovaatioihin (Francis–Bessant 2006, 216–217). Määräaikaiset työsuhteet lisääntyvät ja sitä mukaa työntekijöiden epävarmuus työsuhteen jatkumisesta kasvaa. Muutokset työelämässä aiheuttavat työn kuormittavuuden kasvua, lisääntyviä paineita sekä kiirettä työntekijöille. (Ojala–Ahonen 2005, 34.) Vastuita lisätään ja tavoitteet ovat kokoajan kovenivia. Työ vaatii tekijältään yhä enemmän oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta. Johtamisen haasteena on tasapainon löytäminen työn tehokkuusvaatimusten ja työhyvinvoinnin välille. (Viitala 2007a, 212; Rantanen 2000, 91; Kivistö–Huuhtanen 2004, 170.)

Tietotyön yleistymisestä ja sen kuormittavuudesta kirjoitetaan nykyisin paljon lehdissä. Uusia tutkimuksia ja erilaisten hankkeiden loppuraportteja julkaistaan työtyytyväisyyden alueelta yhä enemmän. Näissä kirjoituksissa kiinnitetään huomiota työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, asiakastyytyväisyyteen, työn kuormittavuuteen sekä muihin vastaaviin käsitteisiin joilla voidaan eritellä työtyytyväisyyttä. On selvinnyt, että tietotyö on kuormittavaa työtä ja tällä alalla toimivien yritysten tulee kiinnittää erityistä huomiota henkiseen pääomaansa, jotta ne säilyttävät kilpailukyönsä. Juuri nämä seikat ovat olleet lehtien kirjoituksissa esillä. (Hautaniemi 2008, 22–23; Karvonen 2006; Nikulainen 2008.)

Monet yritykset hakevat joustavuutta toimintaansa tilapäis-, satunnais-, ja osa-aikatyövoimalla. Tällaisen työn määrä on kasvanut voimakkaasti viime vuosina. Yhä useammin pitkäkestoiisiin työsuhteisiin palkataan vain ydinosaamisen kannalta välttämätöntä väkeä. (Viitala 2007b, 190191; Brown–Duguid 2001, 44–46.) Vakituista henkilöstöä on alle minimikapasiteetin rajojen. Erityisosaamista haetaan yrityksen ulkopuolelta alihankintana tai vuokratyövoimana, jotta organisaatiot voivat keskittyä ydintoimintoihinsa. (Lindqvist – Manninen 1998, 21; Ojala 2008, 40–41.) Vakituinen henkilöstö muodostaa yrityksen ydinhenkilöstön. Ensimmäisen asteen joustohenkilöstön muodostavat työntekijät työskentelevät lyhyissä työsuhteissa. He ovat yrityksen reservi­henkilöstö, jonka työsuhteita jatketaan tai lopetetaan yrityksen työtilanteen mukaan. Toisen asteen joustohenkilöstöön kuuluvat erilaisissa ei-vakituisissa työsuhteissa olevat henkilöt. He ovat esimerkiksi alihankkijoita, vuokratyöntekijöitä tai harjoittelijoita. Kuviossa 1 on kuvattu tätä rakenteellista muutosta. Ympyrän keskeltä ulospäin liikuttaessa työsuhteen vakaus pienenee. Uloimmalla kehällä ovat täysin ulkoistetut toiminnot. (Ojala–Ahonen 2005, 155–156.)



KUVIO 1 Joustava yritys (Ojala–Ahonen 2005, 156)

Työtä tehdään enenevässä määrin pätkätyönä ja projekteina, jolloin työntekijöiden työyhteisökin usein muuttuu. Tämä kehitys on haaste työhyvinvoinnille. (Ojala–Ahonen 2005, 23.) Ulkopuolisten resurssien käyttö työvoimana lisääntyy koko maailmassa. Yritysten täytyy löytää keinot jatkuvaan kehittämiseen ja tehokkaaseen yhteistyöhön yrityksen sisäisten työntekijöiden sekä ulkopuolisten osaajien välillä. Tässä onnistuminen vaatii sen, että kaikkien organisaation palveluksessa olevien henkilöiden tulisi voida kokea työnsä mielekkääksi ja tavoitteet mahdollisiksi. Tällöin työntekijöiden osaaminen ja työolosuhteet tukevat organisaation toimintaa, palkkiot ovat oikeudenmukaisia ja ilmapiiri arvostava. Muussa tapauksessa erot vakituisen henkilökunnan ja esimerkiksi vuokratyöntekijöiden kohtelun välillä voivat aiheuttaa vuokratyöntekijöille eriarvoisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden tunteita. Tällaisten kokemusten jatkuessa pitkään ne voivat kanavoitua työyhteisölle ja yksilölle haitallisella tavalla. (Viitala 2007a, 18–19; Viitala 2007b, 196.)

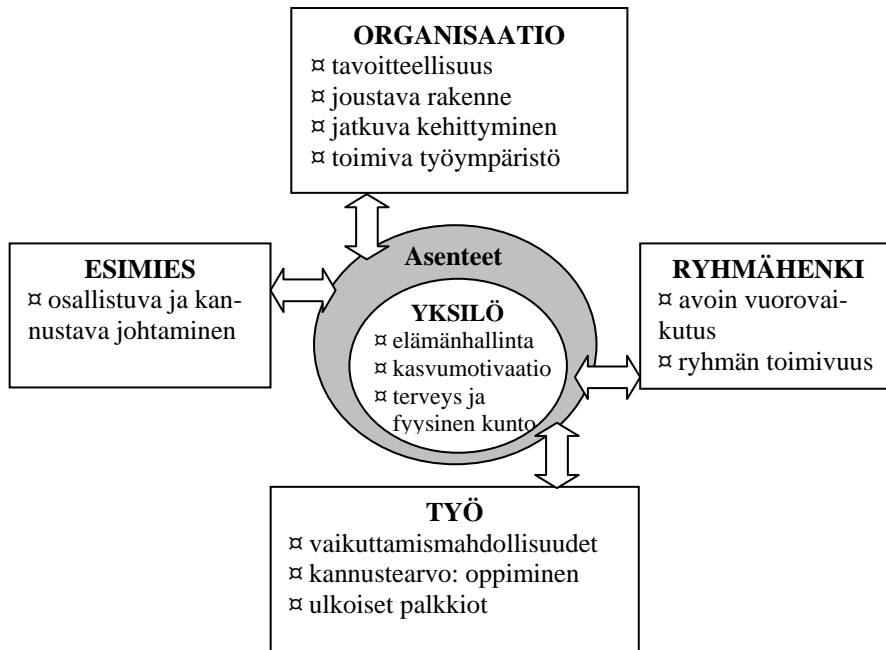
Ihmisten suhde työhön vaihtelee kokemuksen, iän, koulutuksen ja elämäntilanteiden mukaan. Erilaisissa elämäntilanteissa elävät voivat kokea hyvin eri tavoilla esimerkiksi työsuhteen jatkuvuuden ja varmuuden merkityksen itselleen. (Viitala 2007a, 18–19.) Toisille sopivat määräaikaisten projektien tai työsuhteiden, kun taas toinen voi haluta varmuutta työn jatkumiseen. Olosuhteiden muuttuessa ihmisen suhde työhön voi vaihtua hyvin nopeasti. (Järvinen 2008, 23.)

3 TYÖHYVINVOINTI OSANA TYÖTTYTYVÄISYYTTÄ

3.1 Työhyvinvoinnin kokonaisuus

Työ vaikuttaa ihmisten elämään kokonaisvaltaisesti. Vaikka työ- ja yksityiselämä ovat erillisiä, ei niitä voida kokonaan erottaa sillä ne ovat voimakkaasti sidoksissa toisiinsa. Yksityiselämä seuraa mukana työpaikalle ja työelämä vaikuttaa yksityiselämään. Ihmisen persoona ei katoa tai vaihdu täysin saatuttaessa työpaikalle, eivätkä työasiat välttämättä häviä mielestä viikonloppuisin. Työ ja sen seuraukset luovat työhyvinvoinnin. Työhyvinvointi syntyy toimivan työyhteisön ja organisaation sekä hyvin tehdyn työn yhdistelmästä. Työhyvinvointi on muuttuva ilmiö, jota tarkastellaan aina yksilön kannalta. (Viitala 2007a, 15; Kaivola–Launila 2007,128.) Hyvä suhde työn ja yksilön välillä perustuu molemminpuoliseen vuorovaikutukseen, ja mielekäs työ on hyvinvoinnin lähde (Juuti 2002, 67).

Marja-Liisa Manka on kuvannut työhyvinvoinnin tekijöitä kuviossa 2. Myös Mankan kuviossa työhyvinvointia tarkastellaan yksilön näkökulmasta. Manka huomioi yksilön asenteiden vaikutuksen työhyvinvointiin. Yksilön työhyvinvoinnin perusteita ovat elämönhallinta, kasvumotivaatio sekä terveys ja fyysinen kunto. Mankakin mainitsee työhyvinvoinnin tekijöiksi organisaation sekä työn, kuten myös Viitala (2007a) sekä Kaivola ja Launila (2007). Mankan lisäämät esimies ja ryhmähenki voidaan yhdistää sekä Viitalan että Kaivolon ja Launilan käsitteeseen toimivasta työyhteisöstä. Organisaatio vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin tavoitteellisuuden, joustavan rakenteen, jatkuvan kehittymisen ja toimivan työympäristön kautta. Vaikuttamismahdollisuudet työhön, kannustearvo eli työssä oppiminen ja ulkoiset palkkiot muodostavat työstä syntyvän työhyvinvoinnin. Osallistuva ja kannustava esimies sekä ryhmähenki ovat myös työhyvinvoinnin tekijöitä. Ryhmähenki koostuu avoimesta vuorovaikutuksesta ja ryhmän toimivuudesta. (Manka 2008; Viitala 2007a, 15; Kaivola–Launila 2007,128.)



KUVIO 2 Työhyvinvoinnin tekijät (Manka 2008)

Työhyvinvoinnin alueista osa on lakisääteisiä kuten työterveyshuolto, työsuojelu, työaika, lomat ja sosiaaliturva. Osaava ja hyvinvoiva henkilökunta, joiden kesken yhteistyö toimii, muodostaa yritykselle henkisen pääoman. Henkinen hyvinvointi jakautuu fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin, osaamiseen ja sosiaaliseen pääomaan. Jos nämä seikat ovat yrityksessä kunnossa, niistä muodostuu hyvä työ. Tehokas ja luova työskentely sekä kehittyminen ja oppiminen vaativat hyvinvoivan henkilöstön. (Hyppönen 2007, 151,172; Viitala 2007a, 18.)

Hyppösen mukaan hyvä työ on sopivasti kuormittavaa, monipuolista ja tarkoituksenmukaista (Hyppönen 2007, 151). Viitala listaa hyvän työn kriteereiksi sopivan kuormituksen, rakenteeltaan kokonaisen työn, sisällöltään monipuolisen työn, itsenäisen työskentelyn, työn merkityksellisyyden ja vuorovaikutuksen (Viitala 2007a, 18). Hyppönen ja Viitala ovat siis samoilla linjoilla hyvän työn määrittelyssä. Viitalan listaus on hieman kattavampi huomioiden ihmisen autonomian. Työn pitäisi tarjota vapautta ja itsenäisyyttä, mutta myös mahdollisuuden toimivaan vuorovaikutukseen. Työstä saadaan palautetta. Kaivolán ja Launilan mukaan hyvä työ perustuu inhimillisiin ominaispiirteisiin. Ominaispiirteitä ovat ihmisten tarpeet aktiivisuuteen, arvostuksen ja mielekkyyden kokemiseen työssään ja työn hallittavuuteen. Näiden pohjalta muodostuu ihannetyö, joka tarjoaa mahdollisuuksia kehittyä, jossa työn merkitys ja tavoitteet ovat selvät, työstä saadaan palautetta ja vuorovaikutus on toimivaa. (Kaivola–Launila 2007, 128–129; Viitala 2007a, 18; Hyppönen 2007, 151,172.)

3.2 Työyhteisön toimintakulttuuri ja ilmapiiri

Työympäristön pitäisi tarjota turvalliset työolosuhteet, jotka tukevat työnte-koa. Työympäristö vaikuttaa ihmisten työssä viihtymiseen. Näillä seikoilla on vaikutusta työtyytyväisyyteen, sillä ihmisten työviihtyvyys syntyy muun muassa tarpeellisuuden tunteen ja arvostuksen kokemisen kautta. (Viitala 2007a, 13–14.)

Organisaation olemassaolon peruste ja tarkoitus on sen perustehtävä, joka kertoo, miksi organisaatio on olemassa. Toiminnan täytyy olla perustehtävän mukaista, jotta työyhteisö voi toimia hyvin. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on näkemys, miten hänen työnsä sijoittuu perustehtävän kokonaisuuteen ja mitkä ovat työn tavoitteet. (Kaivola–Launila 2007, 134–135; Järvinen 2008, 49–50; Yukl 2005, 290–291.) Rauramo mainitsee kolme kysymystä, joilla voidaan kartoittaa organisaation perustehtävää: miksi työyhteisö on olemassa, mitä työyhteisö pyrkii saamaan aikaan sekä miten se näkyy käytännön toiminnassa (Rauramo 2008, 131). Tietovaltaisessa asiantuntijatyössä työyhteisön perustehtävän selkeä määrittäminen on haasteellista, sillä työ on käsitteellistä ja siksi vaikeaa rajata. Asiantuntijatyön luonteen vuoksi perustehtävän määrittäminen on kuitenkin yhä tärkeämpää, jotta kaikilla organisaation jäsenillä olisi yhteinen näkemys työyhteisön tehtävistä ja tavoitteista. (Järvinen 2008, 52–53.)



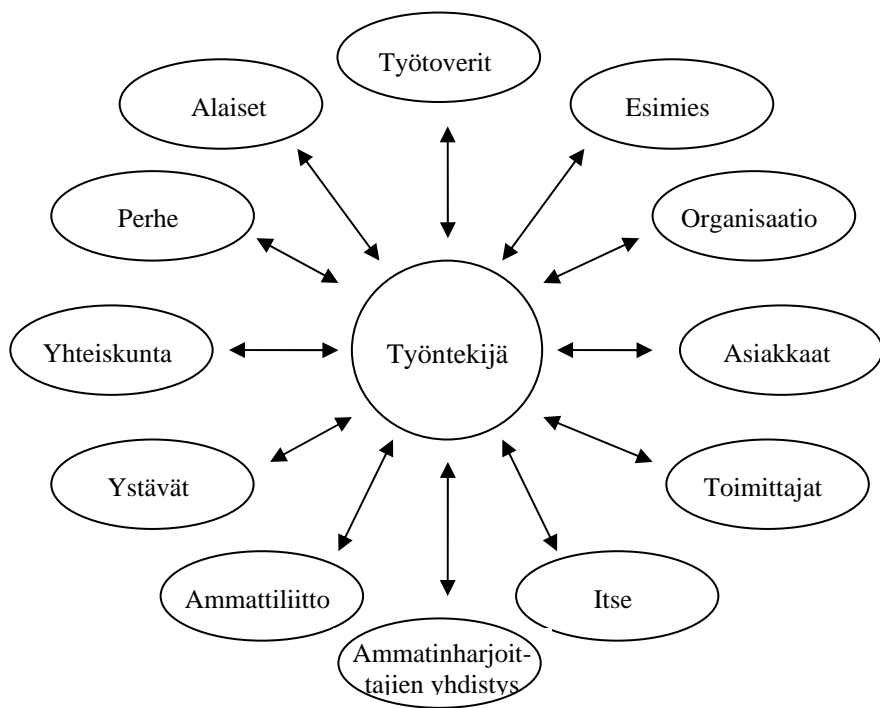
KUVIO 3 Toimivan työyhteisön elementit (Kaivola–Launila 2007, 134)

Kuviossa 3 on esitelty perustehtävän muodostumista. Positiivinen yhteisöllisyys luo perustan toimivalle työyhteisölle ja hyvälle ilmapiirille. Koko organisaatiossa on toimivat ja luottamukselliset suhteet jäsenten välillä. Yrityksen ydinosaaminen muodostuu yhteisöllisesti. Avoin vuorovaikutus ja tiedonkulku yhdistävät organisaation eri osat ja varmistavat työn sujumisen. Elävä

yhteinen visio ja strategia ohjaavat toimintaa. Strategiaa ja toimintaa muutetaan tarvittaessa, jos esimerkiksi toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia. Toimivat rakenteet ja riittävät resurssit tukevat työtä. Vastuut ja työnjako ovat selkeät. Halu oppia ja kehittyä vaativat yrityksen johtoa tarjoamaan mahdollisuuksia ja tukea työntekijöiden monipuoliselle oppimiselle. (Kaivola–Launila 2007, 135–139; Mullins 1996, 219–222.)

Kyky käsitellä ristiriitoja ja ongelmia edellyttää avointa kommunikointia ja luottamuksellisuutta. Silloin ongelmiin puututaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, ja työyhteisöllä itsellään on taidot ja mahdollisuuden ratkaista ongelmia itsenäisesti. Kyllin hyvä johtajuus pitää sisällään avoimen ilmapiirin ja tuen työyhteisössä. Kehittymiseen kannustetaan ja palautetta jaetaan. Hyvässä työyhteisössä perustehtävän kokonaisuus on kunnossa. Jokainen yksilö nähdään työyhteisön olennaisena osana ja kohdataan ihmisenä. Hyvässä työyhteisössä on avoin ilmapiiri ja erilaisuutta arvostetaan. Tällaista toimivaa työyhteisöä kuvaa ennakkoluulottomuus, avarakatseisuus ja yhteen hiileen puhaltaminen. (Kaivola–Launila 2007, 135–139.) Työhyvinvointi työyhteisössä koostuu haasteista, mahdollisuuksista, turvallisuuden tunteesta, yhteisöllisyydestä, onnistumisista ja kehitysmahdollisuuksista (Ojala–Ahonen 2005, 23).

Työympäristössä työntekijään kohdistuu monia eri velvollisuuksia, rooleja ja vuorovaikutussuhteita. Kuvio 4 kuvaa työntekijöihin kohdistuvia vuorovaikutussuhteita. Työntekijöillä ei välttämättä esiinny kaikkia näitä suhteita, vaan joitain yhteyksiä saattaa yksittäisiltä työntekijöiltä puuttua. Ongelmia saattaa aiheuttaa se, että eri yhteydet ovat konfliktissa keskenään. Esimerkiksi työn ja perheen asettamien vaatimusten yhdistäminen saattaa olla haasteellista työntekijälle. (Martin 1998, 466–470; Mullins 1996, 149, 199; Fincham–Rhodes 1999, 155.)



KUVIO 4 Työntekijän vuorovaikutuskartta (Martin 1998, 468)

Ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet luovat työpaikoille ilmapiirin, joka on osa organisaation kulttuuria. Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Ilmapiiri syntyy ihmisten tunteista, kokemuksista ja osuudesta työympäristöön. Työilmapiiri on siis organisaation yksilöiden havaintojen muodostama kokonaisuus. (Viitala 2007a, 14; Honkanen 2006, 72–73.) Työilmapiiriin vaikuttavat organisaatioilmapiiri, johtamistyyli ja työyhteisö. Ilmapiiri on moniulotteinen käsite ja sen mittaaminen on hankalaa. (Rauramo 2008, 124–125.)

Ilmapiirin parantaminen vaatii pitkäjänteistä ja suunnitelmallista työtä. Työpaikan hyvä ilmapiiri ja kulttuuri ovat monelle yritykselle erittäin tärkeitä. Kun ne ovat kunnossa, on yrityksen helpompi reagoida nopeasti yrityksen toimintaympäristön muutoksiin muuttamalla toimintatapojaan. Jatkuvat muutokset ovat nykyisin arkipäivää, ja hyvä ilmapiiri edistää muutoksen hallittua läpiviemistä ja oppimista. Hyvä ilmapiiri muodostuu osallistuvan henkilökunnan kautta. Organisaatio on usein matala, ja ihmiset saavat palautetta ja tunnustusta työstään. Rauramo on listannut hyvän työilmapiirin piirteitä (taulukko 1). (Viitala 2007a, 14; Tuomi 2007, 126–127; Rauramo 2008, 126.)

TAULUKKO 1 Hyvän työilmapiirin piirteitä (Rauramo 2008, 126)

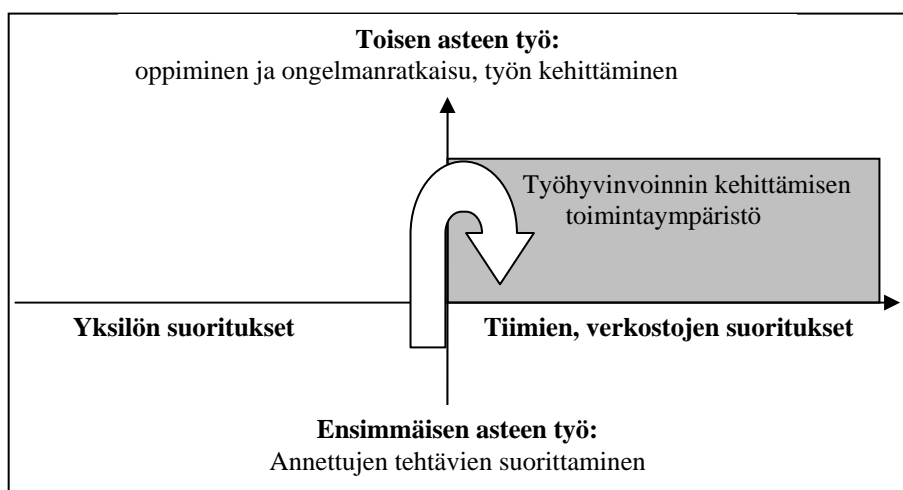
Hyvät esimies-alaisuushteet	Hyvät käytöstavat
Hyvä tiedonkulku	Kehitys- ja etenemismahdollisuudet
Kohtuullinen työkuormitus	Oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen
Oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja niiden toteutuminen	Selkeä työnjako
Tiedonkulku ja -saanti	Työn virikkeellisyys
Työn ja yksityiselämän (perheen) yhteensovittaminen	Työrauha
Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet	Yhteiset päämäärät
Yhteiset arvot ja yrityskulttuuri	Yhteisöllisyys ja yhteishenki
Yhteiset tavoitteet ja oman työn merkityksen ymmärtäminen	"Rakastaa ei tarvitse, mutta toimeen on tultava."

3.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvointi on olennainen osa yrityksen henkilöstöpolitiikkaa ja kehittämistoimintaa. Työhyvinvointitoiminta kohdistuu koko työpaikan henkilöstöön. Työyhteisöjen kehittämisessä tulisi aktiivisesti etsiä ja soveltaa tekijöitä ja ratkaisuja, jotka tukevat työntekijöiden työkykyä ja hyvinvointia. (Tuomi 2007, 126.) Työhyvinvointitoiminnassa kehitetään työntekijän, työn ja työyhteisön muodostamaa kokonaisuutta perheen, eri tukiverkkojen ja palvelujärjestelmien verkostossa. Kehittämisen kohteena on siis koko työelämän kokonaisuus. Työpaikan johdon kanssa kehitysyhteistyössä toimivat työterveyshuolto ja erilaiset työhyvinvointitoimintaa suunnittelevat toimielimet. Jokaisella yksilöllä on myös henkilökohtainen vastuu hyvinvoinnistaan ja organisaation ilmapiirin rakentamisesta. Yhä useampi yritys laatii työhyvinvointiohjelman tai -suunnitelman, mutta myös niiden toteuttaminen täytyy varmistaa. (Vesterinen 2006, 30,32; Ojala–Ahonen 2005, 34; Kaivola–Launila 2007, 128, 132.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen kannattaa, sillä hyvinvoiva työyhteisö on tuottava. Jos ihmisen voimavarat ja odotukset ovat tasapainossa työn ja työympäristön suhteen, siitä hyötyvät sekä työntekijä että yritys. (Viitala 2007a, 212; Tuomi 2007, 121, 123–124; Kaivola–Launila 2007, 133; Ulrich 1996, 29–30.) Kehittämisessä kannattaa huomioida myös mahdollisuudet edistää työntekijöiden aktiivisuutta ja yhteisöllisyyttä (Tuomi 2007, 129). Kun yri-

tyksen henkilöstö voi hyvin, saadaan organisaation voimavarat käyttöön kokonaisuudessaan. Hyvä työilmapiiri luo hyvinvointia organisaatioon. Se on myös tärkeä työmotivaation lähde (Rauramo 2008, 130). Toimiva työyhteisö on tuottava ja se pystyy reagoimaan nopeasti erilaisiin muutostarpeisiin. Tällainen työyhteisö tukee yksilön hyvinvointia ja jaksamista. Organisaatio, joka parhaiten yhdistää erilaisten ihmisten arvomaailmat, verkostot ja kulttuurin, saa käytettyä enemmän aikaa ja resursseja tuottavaan työhön. Toimiva työyhteisö nähdään houkuttelevana työpaikkana tai yhteistyökumppanina ja vaikuttaa positiivisesti asiakastyytyväisyyteen. Organisaation perustehtävä ja ydinosaaminen tarvitsevat ympärilleen elementit, jotka hyvin toimiessaan muodostavat pohjan hyvin toimivalle työyhteisölle. (Kaivola–Launila. 2007, 132–133; Viitala 2007a, 212; Liukkonen 2008, 153.)



KUVIO 5 Työn luonteen muuttuminen tietotyössä ja työhyvinvointitoiminnan painopiste (Kärkkäinen 2002, 21)

Kuviossa 5 on esitetty tietotyön vaikutusta työn luonteeseen ja työhyvinvoinnin kehittämisen alueen sijoittumista tämän muutoksen pohjalta. Tietotyössä ensimmäisen asteen työ ei yleensä riitä, vaan työ on haastavampaa. Tietotyön suorittamiseen tarvitaan tiimien ja verkostojen yhteistyötä. (Pyöriä 2007, 46; Fincham–Rhodes 1999, 475.) Ihannetilanteessa työhyvinvoinnin kehittämisen alue asettuu lähemmäksi toisen asteen työtä, joka on vaativampaa kuin ensimmäisen asteen perustyö. Kehittämisen alue painottuu enemmän tiimien ja verkostojen yhteistyön kehittämiseen, kuin yksilön suorituksiin. Työhyvinvoinnin kehittämistä voidaan kuitenkin tehdä missä tahansa nelikentän vaiheissa, jos työ ei vielä ole kehittynyt yhteisölliseksi ja luonteeltaan haastavaksi. (Kärkkäinen 2002, 21.)

Työhyvinvoinnin edistäminen lisää työn sujuvuutta, parantaa sen laatua ja vaikuttavuutta sekä kasvattaa yrityksen kilpailukykyä. Työhyvinvoinnilla on vaikutusta myös kustannuksiin. Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet vähen-

tävät esimerkiksi sairauspoissaoloja. (Ojala–Ahonen 2005, 69–77.) Jotta voitaisiin arvioida työhyvinvoinnin vaikutuksia työkykyyn ja työelämän kehittämisen tarvetta, täytyy henkilökunnan kokonaistilaa seurata jatkuvasti. Seuranta toteutetaan arvioinneilla ja tarvekartoituksilla. Määrällisten mittareiden lisäksi on järkevää käyttää myös laadullisia arviointimenetelmiä. Ylipäättään arvioinnit täytyy aina toteuttaa yrityksen todellisten tarpeiden pohjalta, jolloin tuloksista saadaan mahdollisimman paljon hyötyä. Saadut tulokset säilytetään jotta niitä voidaan tulevaisuudessa käyttää avuksi vertailuissa. (Rauramo 2008, 25.)

4 TYÖTYTYVÄISYYDEN MÄÄRITTELYÄ

4.1 Lähestymistapoja työtyytyväisyyteen

Työtyytyväisyydessä on kyse työn henkilössä herättämästä positiivisesta tunnereaktiosta (Juuti 2006, 27). Työtyytymättömyys taas syntyy siitä, että henkilön arvot ja tarpeet ovat ristiriidassa työn kanssa. Tällöin työ ei tyydytä henkilön arvoihin liittyviä tarpeita. Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työtaidot ja työn sisältö, työyhteisö sekä esimiestyö. Työtyytyväisyydellä on yhteyksiä työsuoritukseen, vaihtuvuuteen ja poissaoloihin. (Miettinen 2006, 275; Juuti 2006, 32–34; Mullins 1996, 159; Fincham–Rhodes 1999, 156–157, 159; Anderson–Kyprianou 1994, 78–81.)

Tarveteorioissa oletetaan kaikilla ihmisillä olevan samanlaiset tarverakenteet ja näin ollen myös yhteneväinen motivaatorakenne. Tämän vuoksi tarveteorioita kutsutaan sisältöteorioiksi. Tarveteoriat näkevät työtyytyväisyyden olevan seurausta henkilön mahdollisuuksista tyydyttää työssään itselleen tärkeitä tarpeita. Näistä työtyytyväisyysteorioista ehkä tunnetuin on Herzbergin kaksifaktoriteoria. Tarveteorioiden rinnalla on kehittynyt myös joukko prosessiteorioita, jotka pyrkivät kuvaamaan motivaatiota prosessina. Prosessiteorioita ovat muun muassa odotusarvoteoriat, sosiaalisten vertailujen teoriat, päämääräteoriat sekä sisäisen motivaation teoriat. Prosessiteoriat syntyivät, koska sisältöteorioissa nähtiin olevan ratkaisemattomia puutteita. Kaikilla näillä teorioilla on pyritty kuvaamaan työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Tässä opinnäytetyössä on käytetty teoreettisena viitekehyksenä pääasiassa Herzbergin työtyytyväisyysteoriaa sekä Hackmanin & Oldhamin työn muotoilumallia. (Juuti 2006, 28–29, 43–49; Mullins 1996, 487–488; Fincham–Rhodes 1999, 131–138.)

Herzberg tarkastelee työtyytyväisyysteoriassaan työn sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Tarvelähtöinen teoria jakautuu työtyytyväisyyttä aiheuttaviin motivaatiotekijöihin sekä työtyytymättömyyttä aiheuttaviin hygieniatekijöihin. Teoriassa pyritään selvittämään työn ja työympäristön piirteiden tärkeyttä, työtyytyväisyyttä ja työtyytymättömyyttä tarkasteltaessa. Ulkoiset tekijät eivät vaikuta suorassa suhteessa työtyytyväisyyteen, vaan näiden tekijöiden ollessa huonoja työtyytymättömyys kasvaa. Hyvässä kunnossa olevat ulkoiset tekijät eivät saa aikaan työtyytyväisyyttä, vaan korkeintaan neutraalin suhtautumisen. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat itse työhön liittyvät asiat eli sisäiset tekijät. Nämä motivaatiotekijät ovat edellytyksiä työtyytyväisyydelle ja liittyvät yksilön itsensä toteuttamisen tarpeisiin työssään. Motivaatiotekijöiden puute ei aiheuta työtyytymättömyyttä. (Herzberg–Mausner–Snyderman 1959, 107, 111, 114; Miettinen 2006, 275, 277–278; Fincham–Rhodes 1999, 134–137; Mullins 494–495; Martin 1998, 143–144.)

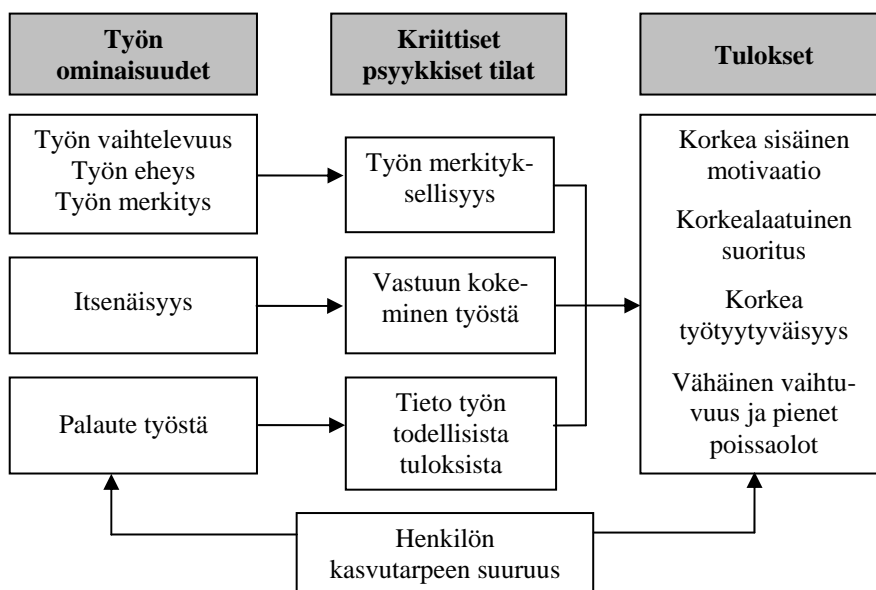
Herzbergin teorian mukaan työtyytymättömyys ja työtyytyväisyys ovat eri ulottuvuudella. Työtyytymättömyyteen vaikuttavat ulkoiset tekijät ovat palkka, suhteet työtovereihin, työnsuunnittelu ja tekninen työnjohto, yrityksen toiminta- ja henkilöstöpolitiikka, ulkoiset työolosuhteet, yksityiselämän työlle asettamat vaatimukset, työn ulkoiset arvostuksen symbolit sekä työsuhteen varmuus. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat sisäiset tekijät ovat työsuorituksen arvostaminen ja tunnustuksen saaminen muilta, pätemisen ja menestymisen mahdollisuudet työssä, ylenemismahdollisuus ammattihierarkiassa, vastuu, mielenkiinto itse työhön ja tehtävään sekä kehittymismahdollisuudet työssä. Nämä Herzbergin työtyytymättömyys- ja työtyytyväisyystekijät on listattu taulukkoon 2. (Herzberg ym. 1959, 107,111; Miettinen 2006, 275, 277–278; Fincham–Rhodes 1999, 134–137; Mullins 1996, 494–495; Martin 1998, 143–144.)

TAULUKKO 2 Työtyytymättömyys ja työtyytyväisyys tekijät (Herzberg ym. 1959, 107, 111)

TYÖTYTYMÄTTÖMYYS Ulkoiset tekijät
Yrityksen toiminta- ja henkilöstöpolitiikka
Työsuunnittelu ja tekninen työnjohto
Työsuhteen varmuus
Suhteet työtovereihin
Ulkoiset työolosuhteet
Työn ulkoiset arvostuksen symbolit
Palkka
Yksityiselämän työlle asettamat vaatimukset
TYÖTYTYVÄISYYS Sisäiset tekijät
Työsuorituksen arvostaminen ja tunnustuksen saaminen muilta
Pätemisen ja menestymisen mahdollisuudet työssä
Kehittymismahdollisuudet työssä
Vastuu
Mielenkiinto itse työhön ja tehtävään
Ylenemismahdollisuus ammattihierarkiassa

Viime vuosina työtyytyväisyys on liitetty yhä useammin uudenlaiseen työn organisointiin sekä työn ominaisuuksiin. Työtä muotoilemalla pyritään lisäämään työn monipuolisuutta ja tarjoamaan työntekijälle enemmän itsenäisyyttä, vastuuta sekä kehittymismahdollisuuksia. Hackman ja Oldham ovat

kehittäneet prosessiteoriaan pohjautuvan työn muotoilumallin (kuvio 6). Mallissa työn ominaisuudet synnyttävät subjektiivisia kokemuksia työstä, ja nämä kriittiset psyykkiset tilat vaikuttavat, sekä työmotivaatioon, että työtyytyväisyyteen, riippuen henkilön kasvutarpeen suuruudesta. (Juuti 2006, 66–73; Hackman–Oldham 1980, 90; Martin 1998, 374–376; Fincham–Rhodes 1999, 147–150; Mullins 1996, 520, 531–533.)



KUVIO 6 Työn muotoilumalli (Hackman–Oldham 1980, 90)

Työn ominaisuuksia on viisi: työn vaihtelevuus, eheys ja merkitys sekä itsenäisyys ja palaute työstä. Kolme ensimmäistä työn ominaisuutta on yhdistetty samaan laatikkoon, sillä ne kaikki aiheuttavat työn merkityksellisuuden tunnetta. Työn vaihtelevuus pitää sisällään työn erilaisia toimintoja, jolloin henkilö voi käyttää eri taitoja ja kykyjä työssään. Työn eheys kuvaa sitä, missä määrin työ muodostaa kokonaisuuden. Työn merkitys koostuu siitä, miten tärkeä ja merkityksellinen työ on suhteessa muihin ihmisiin. Työn merkityksellisuuden tunne syntyy henkilön kokiessa työnsä tärkeäksi, arvokkaaksi ja ponnistelujen arvoiseksi. Itsenäisyys kertoo, missä määrin henkilö voi itse vaikuttaa työhönsä. Itsenäisyys johtaa vastuun kokemiseen työstä ja työn tuloksista. Palaute työstä tarkoitetään välitöntä palautteen saamista työn tuloksista. Palaute johtaa tietoon työn todellisista tuloksista, jolloin henkilö tietää miten hyvin hän suoriutuu työstään. Nämä kaikki edellä kuvatut psyykkiset tilat johtavat tuloksiin. (Juuti 2006, 70–73; Hackman–Oldham 1980, 90; Mullins 1996, 531–535; Martin 1998, 374–376; Fincham–Rhodes 1999, 147–149.)

Tuloksia ovat korkea sisäinen motivaatio, korkealaatuinen suoritus, korkea työtyytyväisyys sekä vähäinen vaihtuvuus ja pienet poissaolot. Malli siis kuvaa sitä, miten kriittisten psyykkisten tilojen toteutuessa työssä, henkilöstä tuntuu paremmalta ja hän saa sisäisiä palkkioita työstään. Kasvutarpeen määrä kertoo siitä, missä määrin henkilö haluaa vaihtelua ja haasteita työhönsä sekä kehittyä työssään. Jos työn ominaisuudet toteutuvat korkean kasvutarpeen omaavien henkilöiden työssä, he kokevat myös kriittisten psyykkisten tilojen liittyvän työhönsä tiiviisti. Yksitoikkoinen ja valvottu työ taas aiheuttaa kriittisten psyykkisten tilojen puutetta työssä. (Juuti 2006, 70–73; Mullins 1996, 531–535; Martin 1998, 374–376; Fincham–Rhodes 1999, 147–149.)

4.2 Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä

Työpaikan ilmapiirillä ja henkilöstön työssä viihtymisellä on suuri merkitys. Alhainen työviihtyvyys ja huono ilmapiiri lisäävät henkilöstön vaihtuvuutta ja esimerkiksi sairauspoissaoloja, yhteistyö ei toimi ja työteho on alhaisempi. Hyvällä työviihtyvyydellä ja ilmapiirillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, tehokkaaseen yhteistyöhön, terveyteen sekä aloitekyvyn ja innovatiivisuuden kasvuun. Työntekijät saavat enemmän aikaa ja ovat motivoituneempia. (Huuha 2004, 185; Fincham–Rhodes 1999, 155–156.) Yrityksen tärkein voimavara on henkilöstö, ja siksi työyhteisön henkiseen hyvinvointiin kannattaa panostaa (Furman–Ahola 2002, 7). Työnantajan tulee tarjota työntekijöilleen mahdollisimman hyvät edellytykset työn tekemiselle. Perehdytyksen, työjärjestelyjen, kuten koneiden, laitteiden ja ohjelmistojen, sekä työn ulkoisten puitteiden täytyy mahdollistaa sujuva työskentely. Työntekijöitä täytyy kuunnella aktiivisesti ja yrityksen tulisi pyrkiä vastaamaan muuttuviin työn tarpeisiin. (Ulrich 1996, 29–30.)

Asiantuntijoiden johtamisessa työmotivaatiolla on suuri merkitys, sillä motivaatio vaikuttaa työn tuloksien ja laadun lisäksi myös työntekijöiden hyvinvointiin. Motivaatio on sisäinen tila. Se on tahto toimia kohti päämäärää tietyllä vireydellä. Motivoitunut käyttäytyminen on vapaaehtoista ja tahdonalaista kontrolloitua toimintaa. Motivaatio on motiivien luoma tila. Näitä motiiveja ovat tarpeet, halut, vietit ja sisäiset yllykkeet. (Juuti 2006, 37; Luoma ym. 2004, 20; Thompson–McHugh 2002, 294–295.)

Motivaatio jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, vaikka nykyisin korostetaan enemmän kokonaismotivaation merkitystä, sillä samat tekijät voivat vaikuttaa sekä sisäiseen että ulkoiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio syntyy toiminnan seurauksista, joita ovat esimerkiksi palkkiot ja tunnustus. Sisäinen motivaatio on itsessään palkitsevaa, sillä silloin ihminen toimii itse toiminnan vuoksi ja saa tyydytystä tarpeisiinsa esimerkiksi työstä saatavan onnistumisen ja osaamisen tunteen kautta. Kokonaismotivaatio voidaan nähdä jatkumona, jonka toisessa päässä on sisäinen motivaatio ja toisessa ulkoinen motivaatio. Näiden välissä ovat erilaiset sisäisen ja ulkoisen motivaation välimuodot. Nykypäivän työ vaatii yhä useammin työntekijöiltä omaa aloitekykyä, sitoutumista ja itsensä johtamista. Näin ollen, sisäisen

motivaation tarve korostuu. Sisäinen motivoituminen lisää luovuutta ja tekee työstä mielekästä. (Juuti 2006, 45; Luoma ym. 2004, 20–23; Viitala 2007a, 16–17; Thompson–McHugh 2002, 298.)

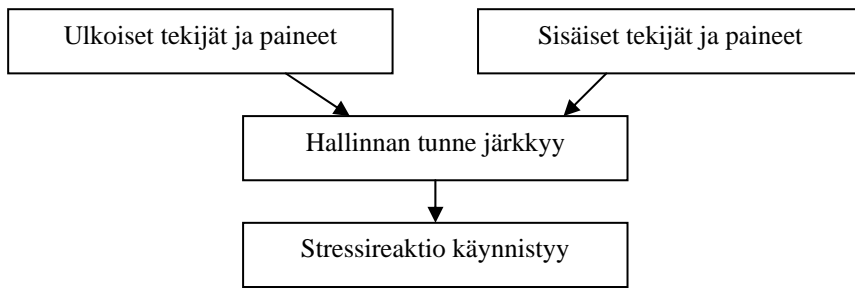
4.2.1 Työn sisältö ja vaatimukset

Työn vaatimukset pitävät sisällään työn sisällöllisen vaativuuden, psykososiaaliset ja fyysiset vaatimukset sekä niiden muutokset suhteessa työntekijöiden voimavaroihin ja mahdollisuuksiin. Työn vaativuus on lisääntynyt, tietotyön yleistyessä. Haasteellinen työ asettaa vaatimuksia työn mitoittamiselle, jotta työn kuormittavuus pysyy sopivana. (Riikonen–Tuomi–Vanhala–Seistamo 2003, 30.) Motivoitumisen kannalta työn pitää olla tarkoituksellista ja merkityksellistä sekä sopivan haastavaa. Työn olisi hyvä muodostaa kokonaisuuksia, jolloin sen hallinta olisi motivoivampaa. Olisi tärkeää, että työntekijät tunsivat työnsä arvostetuksi ja tarpeelliseksi. Vastuualueiden ja työnkuvien tulisi olla selkeästi määriteltynä. (Luoma ym. 2004, 66–67; Honkanen 2006, 166–167.)

Työn sisällöllä on suuri vaikutus motivaatioon. Jos työntekijä kokee työnsä itselleen sopivaksi ja haastavaksi, se lisää motivaatiota. Tärkeää on myös se, että työntekijät voivat kokea onnistuvansa ja kehittyvänsä, pyrkiessään kohti päämäärää. (Juuti 2006, 66; DeMarco–Lister 1999, 121.) Yrityksen tulisi tarjota työntekijöilleen mahdollisuuksia edetä urallaan ja saada uusia haasteita, jotta työ säilyisi mielekkäänä. Työn mielekkyyttä voidaan lisätä esimerkiksi työtehtäviä vaihtamalla ja työn haasteellisuutta lisäämällä. Asiantuntijoiden motivoinnissa on tärkeää huolehtia siitä, ettei rutiinitehtäviä ole liikaa, vaan he pääsevät käyttämään työssään hyväksi osaamistaan ja luovuuttaan. Työtehtävien tulisi olla monipuolisia. (Luoma ym. 2004, 76–79; Fincham–Rhodes 1999, 308.)

Työsuorituksen menestyksekkäs hoitaminen edellyttää osaamista. Osaamisen muodostavat henkilön tiedot, taidot, kokemukset, verkostot ja kontaktit, asenne sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. (Ojala 2008, 50.) Menestyvä organisaatio kehittää jatkuvasti työntekijöidensä valmiuksia, jotta he voivat vastata uusiin haasteisiin. Osaamisen kehittyminen vaatii toimivaa yhteistyötä ja verkottumista. (Leppänen 2004, 156–157; Juuti 2006, 76; Nieto 2006, 175.) Osaamisen tulisi jakautua tasaisesti tiimeissä, jolloin työkuormaa voidaan jakaa tarvittaessa (Järvinen 2008, 42–43). Motivaatiolla on suuri vaikutus siihen, miten yksilö hyödyntää osaamistaan ja luovuuttaan työssään. Haastava työ, jossa työntekijä pääsee käyttämään osaamistaan, kartuttamaan sitä ja oppimaan uutta, on motivoivaa. Osaajat kaipaavat työltään haasteita, mutta näiden haasteiden täytyy olla oikein mitoitettuja osaamisen tasoon nähden, jotta ei synny ylikuormittumista. Strateginen osaamisen kehittäminen vaatii yksilöltä koulutautumishalukkuutta ja yritykseltä systemaattista osaamisen uudistamista strategian mukaan. (Luoma ym. 2004, 72–73; Huuhka 2004, 184–185; Parzefall–Seeck–Leppänen 2008, 134; Daft 1995, 491–493; Fincham–Rhodes 1999, 141.)

Kuormitustekijät ovat työhön ja työympäristöön liittyviä tekijöitä, jotka aiheuttavat työntekijöille kuormitusta, joko myönteisesti tai kielteisesti. Työn kuormittavuus ei ole vain negatiivinen asia, vaan sopiva työkuorma auttaa voimaan hyvin, ja ihminen kokee aikaansaamisen ja kehittymisen tunteita. Haitallisesti kuormittuneella ihmisellä työn hallittavuus kärsii. Stressireaktio syntyy, kun ihminen menettää hallinnan tunteen. Kuviossa 7 esitellään stressireaktion muodostumista. Hallinnan tunnetta vahvistavat kokemukset taas synnyttävät vahvoja onnistumisen, sisäisen mielihyvän ja tyydytyksen tunteita, joita voi kuvata positiiviseksi stressiksi. Tällaiset kokemukset saavat ihmisen tarttumaan haasteisiin, kehittämään taitojaan ja synnyttävät luovuutta työssä. (Viitala 2007a, 216–218; Juuti 2006, 109; Järvinen 2008, 38–39; Anderson–Kyprianou 1994, 81–84; Thompson–McHugh 2002, 281.)



KUVIO 7 Stressireaktio (Järvinen 2008, 38)

Työn kuormitustekijät jaetaan fyysisiin eli ulkoisiin ja psyykkisiin eli sisäisiin kuormitustekijöihin. Fyysisiä tekijöitä ovat esimerkiksi työn raskaus fyysisesti, työasennot, työliikkeet sekä työn tauotukset. Psyykkisiä kuormitustekijöitä ovat työn vaatimukset työntekijän henkisten voimavarojen suhteen. Psyykinen kuormitus voi olla määrällistä tai laadullista. Määrällistä alikuormitusta syntyy, kun työtehtäviä on liian vähän. Ylikuormitusta aiheuttaa työtehtävien liian suuri määrä, käytettävissä olevaan aikaan nähden. Laadullinen kuormitus voi aiheuttaa alikuormitusta, jos tehtävät ovat liian helpoja. Ylikuormitusta vastaavasti aiheuttavat liian vaikeat työtehtävät. Haitallinen kuormitus voi olla tilapäistä, jolloin siitä toivutaan muutamassa päivässä. Jatkuva ylikuormitus aiheuttaa väsymystä, ahdistusta ja stressiä sekä heikentää oppimiskykyä ja luovuutta. (Viitala 2007a, 216–218; Juuti 2006, 109.) Merja Kärkkäinen käsittelee tietotyön kuormittavuutta kirjassaan. Hän listaa neljä kuormittavuutta lisäävää tekijää, jotka ovat tietotulva, tietojärjestelmien käytettävyys, jatkuva stressi sekä työtoiminnan ja toimintaympäristön jatkuva muutos. Nämä tekijät ovat uhkia tietotyöntekijöiden jaksamiselle. Työn hallintaa ja toimintatapoja parantamalla voidaan lisätä työhyvinvointia. (Kärkkäinen 2002, 13–14, 18–19.)

Parhaimmillaan työntekijät voivat tuntea työssään työnilon tunnetta. Työniloon liittyvät työn riittävä haasteellisuus ja prosessinomainen luonne. Työnilo ja innostus syntyvät tekemisen tunteesta. Siitä, että työntekijä itse tekee asioita, eikä ole vain kohde, jolle tapahtuu. Ihminen voi tuntea työniloa, kun työ sujuu ja hän tuntee tehneensä parhaansa ja onnistuneensa työssään. Työnilo voi olla hetkellistä tai pitempikestoista. (Kaivola–Launila 2007, 132; Härmäläinen 2001, 130.) Työnilon kokemus on emotionaalinen, joten siinä on aina kyse hetkellisestä tapahtumasta, eikä sitä voi kokea jatkuvasti. Henkilö on tällöin kokenut jonkin työhönsä liittyvän tapahtuman tai asiantilan itselleen tärkeäksi ja poikkeuksellisen myönteiseksi. Omaan aktiiviseen toimintaan liittyvä työnilon tunne luo valmiudet innovatiiviseen ja rajoja ylittävään ajatteluun. Työnilon kokemus kasvattaa henkilön itseluottamusta sekä itseensä että ammattitaitoonsa ja motivoi työntekijää hyviin työsuorituksiin. (Varila–Viholainen 2000, 31, 34; Fincham–Rhodes 1999, 150–153.) Työ herättää tekijässään sekä myönteisiä että kielteisiä tuntemuksia. Voidaan puhua työn imusta ja työnnöstä. Työn imua aiheuttavat seikat vetävät puoleensa, kun taas työntöä aiheuttavat seikat koetaan negatiivisiksi. Järvisen mainitsemat työn imua ja työntöä aiheuttavat tekijät on listattu taulukkoon 3. (Järvinen 2008, 19, 22–23.)

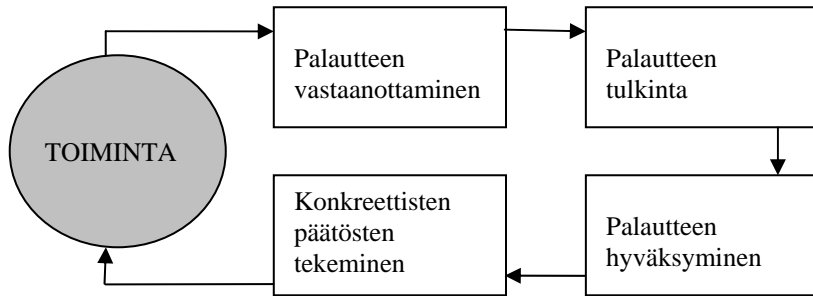
TAULUKKO 3 Työn imu ja työntö (Järvinen 2008, 19)

IMUA AIHEUTTAVAT	TYÖNTÖÄ AIHEUTTAVAT
Kiinnostavat tehtävät	Ikävät tehtävät
Töiden sujuminen	Työt eivät suju
Innostavat haasteet	Kyllästyttävät rutiinit
Hyvät kehittymismahdollisuudet	Huonot kehittymismahdollisuudet
Onnistumiset	Epäonnistumiset
Osaamisen ja hallinnan tunne	Osaamattomuus ja hallitsemattomuus
Hyvät aikaansaannokset ja tulokset	Huonot aikaansaannokset ja tulokset
Vaihtelu	Toisto
Kiitos ja hyvä palaute	Kiittämättömyys ja huono palaute
Työn merkityksellisyys	Työn merkityksettömyys
Työhön liittyvät sosiaaliset suhteet	Työhön liittyvät sosiaaliset jännitteet

4.2.2 Työyhteisön jäsenyys

Avoin, kunnioittava, toisia tukeva ja luottamuksellinen vuorovaikutus työpaikalla tukee työskentelyä (Juuti 2006, 110). Vuorovaikutustaidot ovat avainasemassa työyhteisön kehittämisessä. Työntekijät ja esimiehet tarvitsevat vuorovaikutustaitoja yhteistyön takaamiseksi ja tuloksellisen työn varmistamiseksi. (Ropo–Eriksson 2001, 111.) Tiedon välittäminen ja tiedon siirto ovat haasteita nykypäivän organisaatioissa ja liittyvät tiiviisti organisaation vuorovaikutustaitoihin. Keskusteluyhteys työntekijöiden ja esimiesten kesken on tärkeä osa toimivaa tiimityötä. Vuorovaikutussuhteissa empaattisuus ilmenee kykynä ottaa huomioon muiden ihmisten tunteet ja näkökulmat, sekä kykynä kuunnella. Esimies, jolla on hyvät vuorovaikutustaidot tukeutuu johtamisessa luottamukseen ja visioiden jakamiseen. Hän ei korosta vallankäyttöä johtamisessa. Alaiset otetaan mukaan päätöksentekoon, jotta heidät saadaan sitoutettua tehtäviin. Esimiehillä on vastuu vuorovaikutuksen ylläpidosta. Tavoitteet saavutetaan huomioimalla alaisten tarpeet, motiivit ja tavoitteet. Tehokkain johtaja toimii siis alaisten valmiuden ja motivaation mukaan. (Luoma ym. 2004, 84–87; Nissinen 2004, 162–163; Wheatley 1994, 143–145; Mullins 1996, 542.) MPS-Yhtiöt on tutkinut vuosittaisessa Suuntaus-kyselyssään esimiehiä ja vaativia asiantuntijatehtäviä. Johtajista 38 % ilmoitti kyselyssä, että heidän organisaatiostaan on lähtenyt esimiestyöhön tyytymättömiä avainosaajia. Tämä kertoo osaltaan johtamisen ja esimiestyön merkityksestä yrityksille. (Kangas 2008.)

Palaute on tärkeä osa toimivaa työyhteisöä. Osaajat haluavat saada palautetta työssään edistymisestään. Palautteessa täytyy ottaa huomioon koko organisaatio toimintaympäristönä, johtajien ja alaisten suhteen lisäksi. Palautetta tulisi siis saada myös muilta työntekijöiltä ja keskeisiltä sidosryhmiltä. Hyvä mahdollisuus palautteen käsittelyyn ovat kehityskeskustelut. Työstä saatava palaute ohjaa työyhteisössä toimivien ihmisten kehittymistä. Pelkkä kokemus ei takaa oppimista, vaan tarvitaan tietoa toiminnan tuloksista. Palautteiden kokonaisuuden avulla saadaan tietoa siitä, miten käyttäytymistä tulisi muuttaa, jotta saavutettaisiin toivottu tulos. Palautteeseen suhtautuminen on yksilöllistä. Palauteprosessi toimii, jos palaute on luotettavaa ja siihen suhtautuminen avointa. Positiivinen palaute on helpompi vastaanottaa, mutta myös negatiivinen palaute on hyvä lähde kehityskohtien tunnistamisessa. Työyhteisö voi tukea palautteen hyväksikäyttöä, jolloin yksilön on helpompi suhtautua siihen myönteisesti. Kuviossa 8 on kuvattuna Nissisen yksinkertaistettu palauteprosessi. (Luoma ym. 2004, 80–82; Nissinen 2004, 166–169.)



KUVIO 8 Yksinkertaistettu palauteprosessi (Nissinen 2004, 169)

Työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet vaikuttavat itse työhön, työpaikan ilmapiiriin sekä työntekijöiden työviihtyvyyteen (Riikonen ym. 2003, 28). Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työn suoritustapoihin lisää työtyytyväisyyttä. Itsenäinen työskentely ja osallistuminen työn tavoitteiden asettamiseen lisää työn hallittavuuden tunnetta. (Juuti 2006, 109; Nätti–Anttila 2006, 51; Yukl 2005, 85.) Jos ihminen kokee saavansa vaikutusmahdollisuuksia työhönsä ja voivansa säädellä työskentelyään, hän kestää paremmin kuormitusta. (Kaivola–Launila 2007, 129.)

Organisaation johtamismalli vaikuttaa työntekijöiden vastuun ottamiseen. Jos työntekijät saavat mahdollisuuden osallistua päätöksen tekoon ja heihin luotetaan, he myös ottavat vastuuta työstään ja sen suorittamisesta. Sopivassa määrin jaettu vapaus ja valta antavat mahdollisuuden muokata työtehtäviä ja niiden suorittamistapoja itselle sopiviksi. (Luoma ym. 2004, 68–69; Yukl 2005, 85, 97.) Menestyminen muuttuvassa toimintaympäristössä edellyttää sitä, että kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät liiketoimintaa kokonaisvaltaisesti. Strategiatyötä ei voi jättää vain johdon tehtäväksi. (Laine 2006, 181; Mullins 1996, 537.)

Pysyvä työsuhte on tärkeä motivaatiotekijä. Jos organisaatio osoittaa sitoutuvansa työntekijään vain lyhytaikaisesti, ei myöskään työntekijä sitoudu organisaatioon. (Luoma ym. 2004, 69.) Työn epävarmuuden lisääntyminen aiheuttaa ahdistusta. Työ vaikuttaa työntekijöiden elämään kiinteästi, ja työpaikan pysyvyydellä on vaikutusta esimerkiksi perheenperustamispäätöksissä. Työpaikan epävarmuus vaikuttaa työtyytyväisyyteen sitä laskevasti. (Viitala 2007a, 223–224).

Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon vaatii sisäistä sitoutumista organisaation asioihin. Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa kiinnostavat ja kehittävät tehtävät, esimies, työyhteisö sekä työn joustavuus. Tietotyössä työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Kokeilunhalu, mielenkiintoisemmat työtehtävät tai mahdollisuus kokemuksen kartuttamiseen saattavat saada työntekijän vaihtamaan työpaikkaa. (Blom ym. 2001, 38.) Sitoutumi-

nen perustuu yksilön ja organisaation väliselle vaihtosuhteelle. Yksilö antaa työpanoksensa vastineeksi organisaation tarjoamalle mahdollisuudelle psyykkisten ja taloudellisten tarpeiden tyydyttämiseen (Riikonen ym. 2003, 35; Nieto 2006, 73). Myös yrityksen taloudellinen menestys vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen ja näkemykseen työn mielekkyydestä (Alasoini 2006, 22–23). Pelkkä raha ei riitä sitouttamaan ja motivoimaan henkilöstöä. Tietotyöntekijöillä on koulutuksen ja ammatillisen osaamisen kautta mahdollisuus kilpailuttaa työnantajia keskenään. (Pyöriä 2007, 49). Sitouttamiseen tarvitaan pitkän tähtäimen suunnitelma. Suunnitelmalla pyritään esimerkiksi poistamaan epävarmuutta työtehtävän jatkumisesta sekä luodaan sellaiset arvot ja visiot tulevaisuudesta, joihin työntekijät voivat sitoutua. (Kärkkäinen 2002, 36–37; Eriksson 2006, 130–131.)

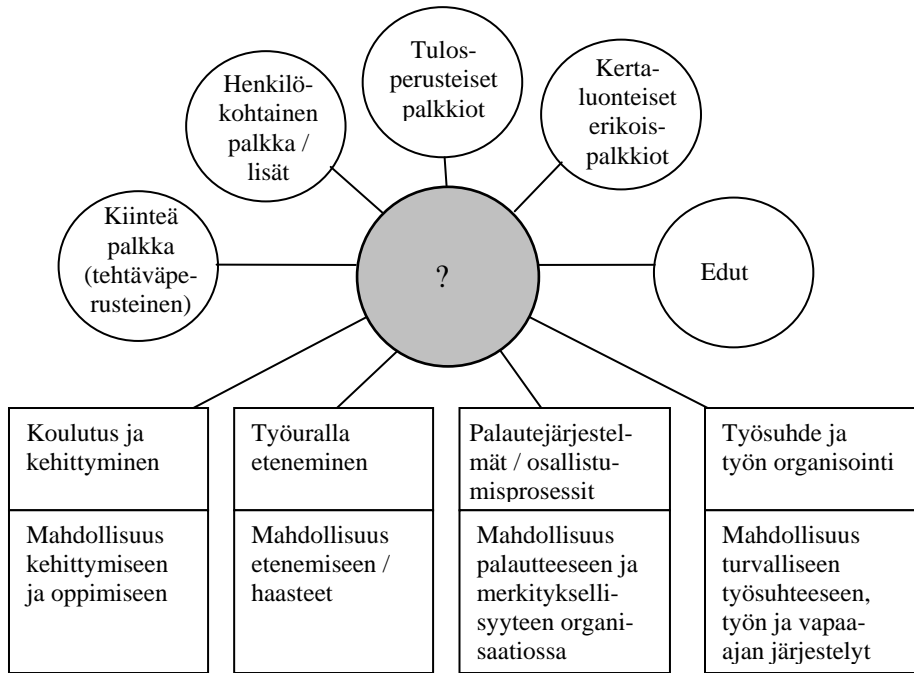
4.2.3 Palkka ja palkitseminen

Yritys on velvollinen maksamaan työntekijöille palkkaa korvauksena heidän työpanoksestaan. Palkka on enemmänkin työn hinta, eikä niinkään varsinaista palkitsemista. Palkkaa voidaan maksaa erilaisin perustein. Palkkaperusteita voivat olla myös eri palkitsemisen osa-alueet kuten työn vaativuus, työsuoritus ja tulos. Työntekijät odottavat yritykseltä muutakin, kuin pelkkää palkkaa ja rahallisia palkkioita, jotka nostattavat motivaatiota hetkellisesti. Pitkän tähtäimen palkitsemisessa täytyy kiinnittää huomiota myös muihin palkitsemisen alueisiin. Yrityksen täytyy pystyä tarjoamaan arvoa työntekijöidensä kehittymisen tarpeille sekä itsensä toteuttamiselle. Työntekijä tarvitsee yritykseltä myös organisaation jäsenyyttä, sosiaalisia suhteita, turvallisuutta ja jatkuvuutta sekä taloudellisen perustan elämäänsä. (Viitala 2007a, 139–142.) Palkitsemista on tarkasteltava työhyvinvoinnin tekijänä ja siten myös mahdollisuutena kehittää työhyvinvointia palkitsemisen avulla (Ojala–Ahonen 2005, 180).

Kokonaisvaltainen palkitsemisjärjestelmä tukee yrityksen vision saavuttamista ja strategian toteutumista. Palkitsemisella pyritään lisäämään yrityksen strategianmukaista toimintaa, asiantuntijoiden sitoutumista ja motivaatiota sekä edistää yhteistyötä ja osaamisen jakamista organisaatiossa. (Luoma ym. 2004, 36; Viitala 2007a, 139–143.) Kokonaisvaltaisella palkitsemisella saadaan turvattua yrityksen asemaa markkinoilla, mahdollistamalla osaavan työvoiman rekrytointi ja talossa pysyminen (Viitala 2007a, 139–143).

Kokonaispalkitseminen muodostuu kaikista niistä palkitsemiskeinoista, joita yrityksellä on käytettävissä työntekijöiden ohjaamiseksi ja motivoimiseksi. Palkitsemisen kokonaisuus koostuu taloudellisista palkkioista sekä muista palkkioista, jotka ovat usein aineettomia palkkioita. Kuviossa 9 on nähtävissä palkitsemisen kokonaisuuden muodostuminen. Taloudellisia palkkioita ovat raha ja rahalla mitattavat edut, kuten esimerkiksi terveydenhuolto, lisävakuumukset, ruokaetu ja muut vastaavat edut. Taloudellisista palkkioista osa on lakisäätteisiä, mutta yritys voi käyttää palkitsemisessa myös vapaaehtoisia etuja. Muita palkkioita ovat jäsenyys työyhteisössä, kehittymisen mahdolli-

suus, työn kautta saatava arvostus ja merkityksellisyyden tunne. Esimerkiksi yrityksen panostukset henkilöstönsä koulutukselle sekä työssä kehittymiselle, ovat näitä aineettomia palkkioita. (Viitala 2007a, 144–145; Luoma ym. 2004, 10.)



KUVIO 9 Palkitsemisen kokonaisuus (Luoma ym. 2004, 38)

Palkitseminen ja palkitsemisen kehittäminen ovat pitkäjänteistä työtä. Palkitsemisen kokonaisuus toimii, kun sen suunnittelussa on otettu huomioon erilaiset motivaatiotekijät. Ulkoiseen motivaatioon voidaan vaikuttaa palkalla ja muilla palkkioilla, kun taas sisäiseen motivaatioon tehoa parhaiten mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen ja hyvät vuorovaikutussuhteet organisaatiossa. Aineettomien palkkioiden käyttö voi vaatia varsin pitkän ajan, ennen kuin ne tuottavat näkyvää tulosta. Aineettoman palkitsemisen vaikutukset ovat pitkäkestoisia, kuin taloudellisilla palkkioilla. Oikein käytettynä niiden avulla voidaan tehokkaasti motivoida ja sitouttaa henkilöstöä yritykseen. (Luoma ym. 2004, 36–43; Viitala 2007a, 144–145.) Palkitsemisen avulla voidaan lisätä työhyvinvointia ja osaamista. Jos yrityksen strategiat huomioivat palkitsemisen tekijät, niin niille on olemassa tavoitteita ja mittareita, jolloin näiden tavoitteiden tulisi olla myös palkitsemisen perusteena. (Ojala-Ahonen 2005, 182–183.)

4.3 Työtyytyväisyyden mittaaminen

Työtyytyväisyys on monimutkainen käsite ja siksi sen mittaaminen on haasteellista (Mullins 1996, 550; Fincham–Rhodes 1999, 159). Yrityksen mittaristoa täytyy uudistaa muuttuvan toimintaympäristön ja yrityksen tarpeiden mukaan. Mittareiden tulisi tarjota hyötyä toiminnalle ja työhyvinvoinnille. Mittareista täytyy keskustella työntekijöiden kanssa ja yhteistyössä heidän kanssaan määritellään, millaisilla mittareilla työtä mitataan. Pitää myös selvittää, mihin mittareita ja mittaustuloksia käytetään. (Karppanen 2006, 156–157; Liukkonen 2008, 257–258.) Perinteiset mittarit ja tunnusluvut eivät sellaisinaan riitä tietotyön mittaamiseen (Okkonen 2005, 15).

Henkiseen hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat työn jatkuvuus, mielenkiintoinen työn sisältö, henkinen turvallisuus, koetun stressin määrä ja lähiympäristön ilmapiiri sekä oma esimies. Näitä asioita tulisi mitata. (Mullins 1996, 550; Martin 1998, 381.) Täytyy määritellä, miten saatuja tuloksia arvioidaan ja tulkitaan sekä, miten tulokset johtavat tarvittaviin toimenpiteisiin (Karppanen 2006, 156–157; Liukkonen 2008, 257–258).

Työtyytyväisyyden merkitys korostuu tietotyöaloilla toimivilla yrityksillä. Yritysten täytyy kiinnittää yhä enemmän huomiota työntekijöidensä viihtyvyyteen työn kuormittavuuden kasvaessa ja kilpailun kiristyessä. Työtyytyväisyyttä mitataan tietotyöalan yrityksissä nykyisin yleisesti ja mittauksia toteutetaan säännöllisesti. (Liukkonen 2008, 257–266; Furman–Ahola 2002, 8.)

Työtyytyväisyyskyselyiden tavoitteena on löytää epäkohdat mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja puuttua niihin, ennen kuin niistä ehtii muodostua isompia ongelmia, joilla voi olla kielteisiä vaikutuksia yrityksen toimintaan. Työtyytyväisyyskyselyillä yritykset saavat myös kerättyä tietoa työntekijöidensä sen hetkisestä mielialasta ja vallitsevasta työilmapiiristä. Tämä tieto on usein todella arvokasta näkymätöntä tietoa. Työtyytyväisyyskyselyiden tuloksiin kannattaa todella kiinnittää huomiota ja huolehtia siitä, että tulosten perusteella myös toimitaan. Jos yritys ei ryhdy toimenpiteisiin mittauksen jälkeen, voi työtyytyväisyys laskea, koska henkilöstö kokee mittaukset turhiksi ja menettää luottamuksensa niihin. (Liukkonen 2008, 257–266; Furman–Ahola 2002, 8.)

5 AINEISTO JA MENETELMÄT

5.1 Aineiston hankkiminen ja käytetyt tutkimusmenetelmät

Tutkimus oli empiirinen tapaustutkimus. Tutkimuksen aluksi tutustuttiin työtyytyväisyyteen ilmiönä. Työtyytyväisyyteen liittyvää kirjallisuutta on paljon. Työtyytyväisyyttä tutkitaan nykyään yhä enemmän yrityksissä. Työtyytyväisyyttä tai sen osa-alueita ovat tutkineet, yritysten toimeksiantoina, muun muassa Katariina Pitkänen pro gradu -tutkimuksessaan Työtyytyväisyys It- ja telealan organisaatioissa - yhteydet rakenteellisiin tekijöihin ja organisaatiokulttuuriin, Jyväskylän yliopistolle, sekä Tapio Pussila pro gradu -tutkimuksessaan Porkkanoita ja palkkioita - Tutkimus palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmistä, Tampereen yliopistolle. (Pussila 2005; Pitkänen 2005.) Tilastokeskus on julkaissut artikkeleita työolotutkimuksesta (Lehto–Sutela–Miettinen 2006). Juha Varila ja Taija Viholainen ovat tutkineet työniloa (Varila–Viholainen 2000). Näiden tutkimusten ja muiden julkaisujen avulla perehdyttiin tutkimuksen aihealueeseen ja kartoitettiin tutkimuksen teoriapohjaa.

Tutkimusryhmän muodostivat ne yrityksen työntekijät, jotka työskentelevät tai ovat työskennelleet, viimeisen vuoden aikana vakituisesti asiakkaan tiloissa. Tutkimusryhmän koko oli kolmekymmentä henkilöä. Osa näistä työntekijöistä työskentelee yksittäisinä alihankkijoina asiakkaan työntekijöiden parissa, kun taas osa kokonaisissa alihankkijatiimeissä. Kohderyhmän työntekijöiden työsuhteet ovat vakituisia. Tutkimuksessa päädyttiin kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään ja aineiston hankintaan, jotta aineiston avulla pystyttäisiin vastaamaan mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiin ja aineistosta voisi nousta myös mahdollista uutta tietoa aiheeseen liittyen.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla viittä asiakkaiden tiloissa työskentelevää työntekijää. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti, jolloin voitiin varmistua siitä, että otos vastaa tutkimusryhmää. Haastateltavia oli useammasta projektista ja osalla haastateltavista oli esimiesvastuita asiantuntijatehtävien lisäksi. Yksilöhaastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Teemahaastattelun kysymykset luotiin ilmiöön perehtymisen jälkeen. Kysymyksistä pyrittiin tekemään mahdollisimman avoimia, jotta vastauksissa tulisivat esiin mahdollisimman kattavasti haastateltavien omat ajatukset aihepiiristä. Kysymyksiä testattiin esittämällä ne parille kohderyhmän henkilölle, jotka eivät kuuluneet haastateltavien joukkoon. Saatujen kommenttien perusteella kysymyksiä päivitettiin. Näin pyrittiin varmistamaan, että haastateltavat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla ja kerättävästä aineistosta saadaan mahdollisimman luotettava.

Tutkimuksessa otettiin huomioon se, että tutkija toimii esimiehenä osalle kohderyhmän työntekijöistä. Näin ollen joidenkin henkilöiden kohdalla tutki-

jan esimiesasema saattaisi vaikuttaa vastauksiin. Koska tämä mahdollisuus oli tiedossa jo etukäteen, täytyi erityisesti kiinnittää huomiota siihen, että tutkimuksen tarkoituksesta ja tuloksien käsittelystä sekä luottamuksellisuudesta kerrottiin haastateltaville haastattelujen alussa.

Haastattelut järjestettiin pääasiassa haastateltavien työpaikalla neuvotteluhuoneissa. Haastatteluissa vallitsi luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri. Haastattelut kestivät keskimäärin 30 minuuttia. Tosin pisimmän ja lyhimmän haastattelun kestossa oli lähes puolen tunnin ero. Kaikki haastattelut nauhoitettiin.

5.2 Aineiston luokittelu

Haastattelut purettiin analysoitavaan muotoon litteroimalla ne tekstitiedostoiksi. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 66 sivua. Haastateltavien nimitiedot poistettiin ja tekstitiedostoille annettiin tunniste, jotta haastateltavia ei voi välittömästi tunnistaa mutta heidät voidaan erottaa toisistaan. Tunnisteina käytettiin eri värejä. Haastatteluissa mainitut henkilöt, organisaatiot ja paikkakunnat muutettiin peitenimiksi. Haastatteluja analysoitiin aineistolähtöisesti. Jokainen haastattelu litteroitiin ennen seuraavaa haastattelua. Näin tutkijalle alkoivat hahmottua aineistossa esiintyvät teemat, jo aineiston keräämisen aikana. Aineistoon tutustuttiin nauhoituksia kuuntelemalla sekä lukemalla litteroidut haastattelut läpi useamman kerran.

Analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä eli aineisto koodattiin etsimällä siinä esiintyviä teemoja. Teemoittelun avulla pyrittiin pelkistämään aineistoa (Alasuutari 1999, 38–48; Saaranen-Kauppinen–Puusniekka, 2006). Teemat kuvasivat aineistosta nousevia, työtyytyväisyyteen liittyviä, osaluaita. Kun aineisto oli luokiteltu teemoihin, löydetty teemat tyypiteltiin eli niistä koottiin yhdistäviä ryhmiä. Tyypittely toteutettiin etsimällä teemoista sellaisia yhteisiä piirteitä tai sääntöjä, jotka pätevät koko aineistoon. Näiden ryhmien avulla haastateltavien kokemuksista saatiin luotua työtyytyväisyyteen vaikuttavia kokonaisuuksia.

Aineiston analysoinnissa käytettiin Atlas.ti-ohjelmiston ilmaisversiota. Atlas.ti-ohjelmisto on kehitetty laadullisen aineiston analysoinnin apuvälineeksi. Ohjelmiston avulla aineiston tekstikatkelmat liitettiin niissä esiintyviin teemoihin. Teemojen yhdistelyssä käytettiin apuna ohjelmiston erilaisia näkymiä ja raportteja, joiden mukaan aineistoa voitiin tarkastella esimerkiksi teemojen esiintymistiheyden, hierarkian tai tekstikatkelmien mukaan.

Aineistosta etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Aineistosta pyrittiin löytämään seikkoja, jotka nousivat esille useamman henkilön vastauksissa ja näin ollen edustivat hyvin koko aineistoa. Aineistosta huomioitiin myös teemoja, jotka vaikuttivat voimakkaasti eräiden haastateltavien työtyytyväisyyteen. Tuloksiin liitettiin katkelmia litteroiduista haastatteluista kuvaamaan aineistoa. Tekstikatkelmista saattoi puuttua merkityksen avautumisen kannal-

ta tärkeä sana. Nämä puuttuvat sanat lisättiin tekstiin suluissa, jos ne esiintyivät selvästi haastatteluissa ja asiayhteyksissä. Tekstikatkelmia lyhennettiin tarvittaessa, jotta niiden luettavuutta ja ymmärrettävyyttä voitiin parantaa. Tässä vaiheessa kiinnitettiin huomiota siihen, että tekstikatkelman merkitys ei muuttunut. Puuttuva tekstikohta merkittiin kolmella pisteellä.

Tutkimuksen tulkintakehyksinä käytettiin Herzbergin työtyytyväisyysteoriaa sekä Hackmanin ja Oldhamin työn muotoilumallia. Tutkimuksen tuloksia verrattiin näihin teorioihin. Vertailun perusteella haluttiin selvittää, miten tulokset sopivat näihin paljon tutkittuihin teorioihin. Vertailun perusteella voitiin myös tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta.

6 ASiantuntijoiden Työtyytyväisyys Tutkimuskohteessa

6.1 Työtyytyväisyys tutkimushetkellä

Työtyytyväisyys liitettiin hyvin voimakkaasti työn sisältöön ja projektiluonteiseen työhön. Työn sisältö, joka vastasi haastateltavan omia tarpeita ja kykyä, aiheutti työtyytyväisyyden tunnetta. Projektityö nähtiin sekä positiivisena että negatiivisena asiana. Suhtautumistapa oli poikkeuksetta riippuvainen työn sisällöstä. Projektit eivät aina ole haastavia ja mielenkiintoisia, mutta projektityön etu on vaihtuvat projektit, jolloin työntekijät pääsevät välillä työskentelemään todella mielekkäiden asioiden parissa.

Haastavat työtehtävät tarjoavat onnistumisen kokemuksia, kun jonkin tehtävä tai ongelma on saatu ratkaistua. Työstä saatava tyydytys ja työn ilon kokemukset parantavat työtyytyväisyyttä. Myös omaan asennoitumiseen työtä kohtaan kiinnitettiin huomiota. Jokaisella on joskus hyviä ja joskus huonoja päiviä. Nämä tuntemukset vaikuttavat siihen, millaiseksi sen hetkinen työtyytyväisyys koetaan. Alla olevissa otteissa haastateltavat kuvaavat omaa työtyytyväisyyttään haastatteluhetkellä.

”Tuota tällä hetkellä työ työtyytyväisyys on ääh sanotaanko että ihan hyvä.” (KELTAINEN)

”Vähä ristiriitasia (tunteita). Työssä on paljon hyviä puolia, mutta sitte on taas semmosia negatiivisia puolia, että jotku asiat on kivoja ja jotku ei. Sanotaanko näin, no omalla tavallaan se on jopa hyvä.” (SININEN)

”Tällä hetkellä ihan hyvä. ... Mää oon ainaki ihan tyytyväinen. Ei ahista tulla aamusin töihin.” (ORANSSI)

”Mää oon ihan tyytyväinen ollu yleensä aina työhön. ... Työtyytyväisyys on itsestä kiinni aika pitkälle.” (VALKOINEN)

”Kohtalainen. ... Oikeestaan mää oon tyytyväinen omaan työhön.” (VIHREÄ)

Haastatteluhetkellä työtyytyväisyys koettiin hyväksi. Haastateltavat kertoivat olevansa tyytyväisiä työhönsä. Työtyytyväisyyden kokemukset syntyivät itse työstä sekä siihen liittyvistä tunteista ja asenteista. Tärkeänä pidettiin työn hallittavuutta ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön. Myös selkeät prosessit ja työohjeet olivat työtyytyväisyyden perusteita.

6.2 Työskentelyolosuhteet

Päivittäinen työ on vaihtelevaa. Päivät ovat hyvin erilaisia työn sisällön suhteen, mutta pääsääntöisesti tietokoneen ääressä tapahtuvaa työskentelyä. Kokouksia ja palavereita haastateltavilla oli vaihtelevasti, riippuen projektista ja projektien tilasta. Puolet haastatelluista kertoi, että heidän työssään ei ole juuri muuta kuin viikoittaiset projektipalaverit. Toisilla haastatelluilla palaveria oli enemmän, välillä jopa puolet viikoittaisesta työajasta.

Normaalin työpäivän kulku oli haastateltavilla hyvin samanlainen. Työpäivä alkoi kahvikupillisella, jonka jälkeen käytiin läpi edellisenä iltana tai aikaisin aamulla saapuneet sähköpostit. Sen jälkeen paneuduttiin päivän työtehtäviin. Työt katkaisi lounastauko sekä iltapäivän kahvitauko. Työpäivä rytmittyi töiden mukaan. Jos työt eivät luistaneet, pidettiin kahvinhakatauko tai käytiin kävelemässä, jotta ajatus saatiin taas kulkemaan.

Työ on itsenäistä ja haasteellista. Asiakas asettaa työlle vaatimukset ja tarjoaa puitteet työn tekemiselle. Työnjako ei ole päivittäistä, vaan tehtäväpohjaista. Yleisesti työnjako tapahtuu yhteisen tehtävälistan välityksellä. Tehtävien suorittaminen ja työn toteuttaminen on jokaisen työntekijän omalla vastuulla. Työtä rytmitetään itse, sen mukaan mitä ehtii päivän aikana tekemään. Työn voi suorittaa itselle sopivimmalla tavalla, kunhan pitää huolen että työ tehdään prosessien mukaan ja aikataulussa. Työtä ei koeta stressaavaksi, koska päivittäiseen aikatauluun ja työn suorittamiseen voi itse vaikuttaa.

”Sehän on aika itsenäistä hommaa loppujen lopuksi. Et vaikka siellä, meillähän ei joka päivä, ei sanota tehtäviä, että mitä me tehään, että mehän ite valitaan semmoselta isolta tehtävälis-talta.” (KELTAINEN)

”No tosi itsenäistä on, että voin ite rytmittää aika paljo ja totta kai asiakas asettaa ne puitteet, mutta voi ite hyvin pitkälle päättää että miten, missä järjestyksessä ja näin.” (ORANSSI)

Työskentelyä asiakkaan työyhteisössä ei pidetä mitenkään erikoisena asiana. Projektityön luonne oli kaikille haastateltaville tuttu. Projektityössä työympäristö ja ihmiset muuttuvat projektien vaihtuessa. Kaikki kokivat tulleen hyvin vastaanotetuiksi asiakkaan työyhteisöön. Eroja suhtautumisessa asiakkaan omiin työntekijöihin ja alihankkijoihin ei näy päivittäisessä työssä. Haastateltavat kokivat asiakkaan työyhteisön omaksi työyhteisökseen.

”No ainahan se on erilaista ku on eri paikassa, eri ihmiset ympärillä. Että tuota, miten kokemu. No mä en oikeestaan, ainahan se on vähä niinkö. No meille se on muutenki projekti-työtä, niinku se tavallaan ympäristö vaihtuu muutenki joka kerta, että se ei sinänsä niin hirveesti.” (VIHREÄ)

”Enhän mä oo pitäny sitä kato. Sehän tässä onkin että mulle se ei koskaan oo ollu asiakkaan työyhteisö. Että mulle se että määhän menisin työnantajalle olis vieras työyhteisö.”
(VALKOINEN)

”Kyllä kai se, ihan samanlaiselta työltä tuntuu mitä täälläki omalla toimistolla.” (KELTAINEN)

Tiedonkulku on toiminut hyvin. Jonkin verran tiedonkulkua vaikeuttavat alihankkijoille tarvittavat oikeudet. Yleensä oikeuksia tietoon on saanut hyvin, mutta joskus nämä tietoturvamääräyksiin liittyvät rajoitukset vaikeuttavat tai hidastavat työntekoa. Kaikkien työssä tarvittavien käyttöoikeuksien ja tunnusten saaminen vie projektin alussa pari viikkoa. Haastateltavat korostivat tarvetta omaan aktiivisuuteen puuttuvien oikeuksien ja tunnusten hankinnassa.

Työhön liittyviin kysymyksiin haastateltavat ovat kokeneet saavansa hyvin vastauksia. Vastaamisessa ei ole huomattavissa mitään eroa asiakkaan omien työntekijöiden ja alihankkijoiden välillä. Vastauksien viivästymisen nähtiin enemmänkin johtuvan yksittäisten henkilöiden toimintatavoista. Päivittäinen kommunikointi tapahtuu enimmäkseen sähköpostin välityksellä tai suoralla kontaktilla asiasta henkilökohtaisesti keskustelemalla. Oman työtiimin jäsenet olivat ensisijainen kontakti työstä nousevissa kysymyksissä. Jos tiimin jäsen ei osannut itse auttaa, niin ainakin he osasivat neuvoa, mistä ja keneltä asiaa voi lähteä selvittämään. Isot organisaatiot aiheuttivat joskus hankaluuksia tiedonkulussa. Haastateltavat eivät aina tieneet, kenen puoleen kääntyä tietyissä kysymyksissä. Kysymyksiä joudutaan joskus kierrättämään monen henkilön kautta, ennen kuin oikea kontakti ja sitä kautta vastaus kysymykseen löytyy.

”Nii no tiimikaveri on sitte, kaverit on se tärkein. Että miltä voi aina kysyä ja saa luultavasti vastauksenki tai ainaki että keneltä voi sitten kysyä.” (ORANSSI)

Haastateltavat kokivat saaneensa asiakkaalta tarpeeksi tukea työhönsä prosessien ja työn perusteiden osalta. Joissain tapauksissa asiakkaan prosessit ja työn vaatimukset olivat epäselviä, ja tämä aiheutti turhautumista. Haastateltavilla ei ollut vaikutusmahdollisuuksia asiakkaan prosesseihin ylemmällä tasolla. Omaa työtä ja työskentelytapoja haastateltavilla sen sijaan oli mahdollista muokata omien halujensa mukaan.

”Varsinkin, tästä hommasta on puuttunu ne selkeät niin sanotut milestonet. Että ku sää teet sitä työtä nii sää saat, että nyt on tää homma valamis voi alakaa kattoon uutta. Mutta ku meillä on kokoajan tää sama prosessi päällä, monella eri tasolla, nii

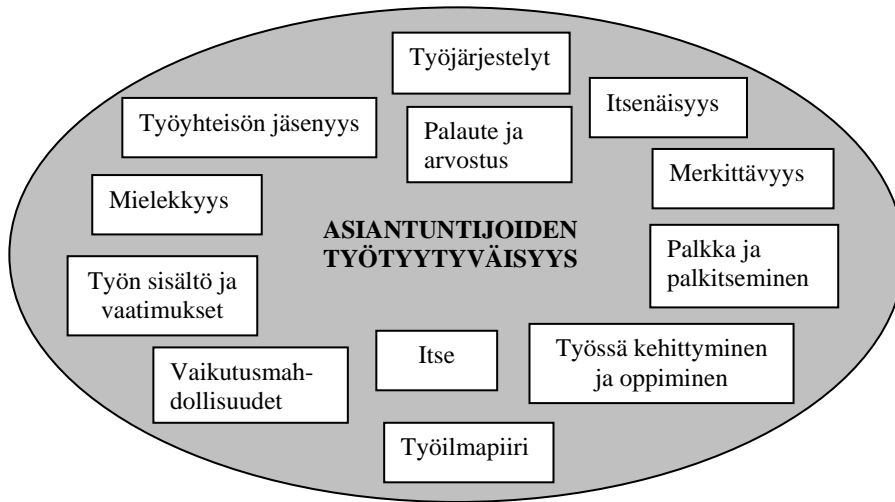
tässä hommassa ei kyllä pääse syntymään. Syntymään ollenkaan sitä fiilistä että nyt on niinku hommat tehty taas.”
(SININEN)

”Jos joku asia vaivaa niin niistä voi puhua eteenpäin. Otetaan tosissaan myös asiakkaalla. Voi tehdä kehitysehdotuksia tai vaihtaa asennetta. Itse määrittelee miten työn tekee.”
(VALKOINEN)

Haastateltavat sitoutuivat voimakkaasti asiakkaan työyhteisöön, sillä työn tekeminen edellyttää tiivistä vuorovaikutusta tässä työyhteisössä. Haastateltavien kokemukset ovat olleet pääsääntöisesti positiivisia. He tuntevat kuuluvansa täysivaltaisina jäseninä työtiimeihin, joissa on sekä alihankkijoita että asiakkaan omia työntekijöitä. Vaikka eroja suhtautumisessa alihankkijoihin ja asiakkaan omiin työntekijöihin ei esiinny päivittäisessä työn tekemisessä, niin niitä ilmenee kuitenkin tietyissä työyhteisön tilanteissa. Alihankkijat jäävät usein asiakkaan järjestämien tapahtumien ulkopuolelle. Tällaiset tilanteet aiheuttivat haastateltavissa negatiivisia tunteita ja työyhteisön ulkopuolelle jäämisen kokemuksia. Alihankkijoiden työnantaja järjestää myös yhteisiä tapahtumia työntekijöilleen, mutta sillä ei ole vaikutusta tunteisiin asiakkaan työyhteisöön kuulumisesta.

6.3 Työtyytyväisyyden muodostuminen

Työtyytyväisyyteen vaikuttavat monet erilaiset tekijät. Nämä tekijät muodostavat kokonaisuuden, jonka perusteella haastateltavien työtyytyväisyyden kokemus syntyy. Tekijöillä on hieman erilaisia painoarvoja henkilöstä riippuen. Kaikki nämä tekijät tulivat jokaisessa haastattelussa esille. Kuviossa 10 havainnollistetaan asiantuntijoiden työtyytyväisyyden muodostumista.



KUVIO 10 Asiantuntijoiden työtyytyväisyyden muodostuminen

Työyhteisön jäsenyys, hyvä työilmapiiri sekä työn sisältö ja vaatimukset vaikuttivat työtyytyväisyyden muodostumiseen. Haastateltavat näkivät työpanoksensa merkitsevänä asiakkaan organisaatiolle. He tekevät sen mitä tarvitaan, jotta työt tulevat tehtyä mahdollisimman hyvin ja laadukkaasti. Työ on asiantuntijatyötä, mutta haastateltavat korostivat sitä, että eivät koe olevansa korvaamattomia. Heidän työnsä voisi hoitaa myös joku toinen henkilö, joka omaa työssä tarvittavan osaamisen, kokemuksen ja taidot.

”Se vähän riippuu miltä kantilta sitä ajattelee. Sinänsä jos aattelee asiakkaan kannalta nii se on hyvin tärkeää työtä. Se on semmosta työtä mitä, mihin monesta ei oo. ... en voi sanua että oisin korvaamaton mutta tuota. Jos siihen oikeanlainen henkilö löytyy nii kyllä se voi tehdä sen minun homman, ei siinä mittään.” (KELTAINEN)

”No en mä nyt pidä itseäni mitenkään super tärkeenä. Tai oikeestaan minun mielestä kukaan ihminen ei oo silleen korvaamaton. Kaikki tekee kuitenkin tärkeätä työtä, että eihän siitä tulis mitään jos ei kukaan tekis mitään tai suhtautus välinpitämättömästi omiin hommiinsa.” (VIHREÄ)

Työ koettiin mielekkääksi ja itsenäiseksi. Työtehtävät ovat vaihtelevia, työssä kohtaa erilaisia ihmisiä ja saa uusia kontakteja. Nämä seikat vaikuttivat haastateltavien työmotivaatioon. Motivaatioon vaikutti myös oma asennoituminen työtä kohtaan. Haastateltavat pitivät mielenkiintoisena sitä, että työssä pääsi näkemään erilaisia työnkuvia sekä näkemään alaa laajemmin. Joustavat työajat nähtiin positiivisena asiana ja työn mielekkyyttä lisäävänä tekijänä. Työ

oli sopivan haastavaa ja siihen oli riittävästi vaikutusmahdollisuuksia. Alkuinnostus oli monella karissut, mutta työ nähtiin yleisesti ihmisen elämään kuuluvana osana. Työn mielekkyyteen vaikutti laskevasti prosessimuutokset ja epäselvät työn vaatimukset.

Työn kuormittavuus oli riippuvainen kulloisestakin tilanteesta projektissa. Haastateltavat kertoivat normaalin työajan riittävän töiden hoitamiseen. Joustoja tehtiin harvoin, ja kertyneet tunnit pidettiin vapaina suhteellisen pian. Joustoja käytettiin hyväksi, paitsi projektitilanteen tasaamisessa, myös omien henkilökohtaisten tarpeiden mukaan. Puolet haastateltavista kertoi tehneensä periaatepäätöksen, että tekevät töitä vain normaalin viikkotyöajan puitteissa. Työtä olisi tehtävänä enemmänkin, mutta työtä ei haluttu sekoittaa vapaa-aikaan, eikä siitä haluttu tehdä stressiä aiheuttavaa tekijää.

Vaikka työ sisältää myös rutiinitehtäviä, se ei varsinaisesti vaikuta työn mielekkyyteen. Rutiinit nähtiin työhön kiinteästi kuuluvana osana. Työn mielekkyyttä lisäsi työstä saatava onnistumisen tunne. Varsinkin vaikean ja haastavan tehtävän ratkaisemisesta saatiin työn ilon kokemuksia. Yleisesti työtä pidettiin palkitsevana ja mielekkäänä.

”No se voi olla joku kokonaisuus tai joku ongelma, et sen saa ratkastua tekemällä jotain, ja varsinki jos sen saa kenenkään muun apua, ilman kenenkään muun apua, tehtyä nii sillohan se on aina niinkö jees mä oon. Mä oon nyt kingi. Nii kyllä. Sitte oikeestaan tommoset vähän rutiininomasemmat tehtävät. Nii ne on vähä tylsempiä, että no ne täytyy tehdä. Ja nykyään sen hyväksyyki että ne kuuluu tähän hommaan. Että aina ei voi saaha niinkö mahollisimman semmosia, tai semmosia taskeja mistä pystys saamaan vähä semmosia hienoja ilon hetkiä ja oikeen hyviä fiiliksiä.” (VIHREÄ)

Työ itsessään on sellaista, että sitä ei voi suoraan opiskella. Tarvittava osaamis pohja pitää olla hallussa, mutta työhön oppii vain sitä tekemällä. Työ koostuu suurista kokonaisuuksista sekä niiden eri liittymäpinnoista. Kaikkien näiden vaikutussuhteiden ymmärtäminen vaatii aikaa. Perehtymiseen ja työssä oppimiseen tarvitaan apua työtovereilta. Työhön ei pääse käsiksi, jos ei ole henkilöitä, joilta voi pyytää apua ja kysyä selvennystä aina tarvittaessa. Tällaista apua on ollut kaikkien haastateltavien saatavilla. Työhön täytyy siis saada kunnollinen perehdytys. Perehdytykseen tulee myös varata riittävästi aikaa. Haastateltavien mukaan perehtyminen vaatii keskimäärin puoli vuotta. Sen jälkeen voi sanoa osaavansa työn. Työtä voi toki tehdä jo aikaisemminkin, mutta syvälinen osaaminen ja kokonaisuuksien hahmottaminen vie pitkempään.

”Eihän noihin hommiin pääse jos ei se siinä ois ihmisiä, jotka neuvos ja auttas ja opastas vieressä, että. Että eihän siis, vaik-

ka ois mikä koulutus ja vaikka ois kuinka pätevä mutta jos meet johonki hommaan mitä et oo tehny aikasemmin.”(VALKOINEN)”

”Pikku hiljaa on alkanu tuntua että päässy, niinku oikeesti, koko homman kanssa sinuiksi. Sillä tavalla että ei, ei vejä enää joka asiasta niin stressiä ja menee vaan tuolla ja tekee hommia. Ottaa vähä lunkimmin ja paljohan se on itestä kiinni miten siihen asennoituu. Että joku aamu on jopa kiva tulla töihin.” (SININEN)

Mitä pitempään työtä tekee, sitä enemmän siinä oppii ja kehittyy. Asiantuntijuus vaatii kuitenkin vielä enemmän. Asiantuntijuus syntyy haastateltujen mukaan aktiivisesta omasta kiinnostuksesta ja motivaatiosta perehtyä asioihin syvällisemmin, kuin mitä normaali työtehtävien hoitaminen edellyttäisi. Asiantuntijalla on yleensä myös pitkä työkokemus alalta.

”Totta kai uudesta kaverista voi kehittyä niinkö osaaajaksi mutta jos se syvempi näkemys siitä, ite tuota teknologiasta ei kiinnosta niin kyllä se sitten pysähtyy. Elikkä se melkeempä vois sanua että parin vuoden, kahen vuoden jälkeen se aikalailla pysähtyy jos sitä, jos sitä ei kiinnosta tonkia.” (KELTAINEN)

Työtyytyväisyyden muodostumiseen vaikuttivat myös työjärjestelyt. Tietokoneet, työkalut ja tarvittavat ohjelmistot työn suorittamiseksi olivat kaikkien saatavilla. Kaikki haastatellut työskentelivät avokonttoreissa ja niitä pidettiin liian meluisina ja rauhattomina, jotta työhön voisi keskittyä kunnolla. Avokonttorit ja matalat sermit koettiin jopa työtä hankaloittavaksi tekijäksi. Työrauhaa yritetään saada kuuntelemalla musiikkia kuulokkeilla. Näin voidaan keskittyä työn tekemiseen, ilman ympäristön meluhaittaa. Haastateltavat haluaisivat työskennellä pienissä työhuoneissa, joissa olisi neljästä viiteen työntekijää. Työtilan toivottiin olevan raikas ja valoisa.

Työtyytyväisyyteen sitä nostavasti ja laskevasti vaikuttavat tekijät ovat hyvin pitkälle samoja. Hyvällä tasolla ollessaan ne parantavat työtyytyväisyyttä. Jos nämä tekijät eivät ole kunnossa, työtyytyväisyys laskee. Taulukkoon 4 on listattu haastattelussa esiin nousseet työtyytyväisyyttä nostavat ja laskevat tekijät. Näistä tekijöistä on kerrottu tarkemmin alla.

TAULUKKO 4 Työtyytyväisyyttä lisääviä ja vähentäviä tekijöitä

TYÖTYTYTYVÄISYYS	
Nousee	Laskee
Työjärjestelyt	Puutteelliset alkutiedot ja perehdytys
Vaikutusmahdollisuudet	Epäselvät tehtävänannot ja vaatimukset
Mielekkyys	Työ ei mielekästä
Itsenäisyys	Itsenäisyyden puute
Työn ilo	Palautteen ja arvostuksen puute
Hyvä työilmapiiri ja mukavat työtoverit	Huono tiimihenki ja ulkopuolisuus
Palkka	Huono palkka
	Epätasa-arvo

Työtyytyväisyyttä lisääviksi tekijöiksi nähtiin kunnossa olevat työjärjestelyt sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Työn mielekkyys ja itsenäisyys koettiin positiivisesti vaikuttaviksi tekijöiksi. Työstä saatavat työn ilon kokemukset ja hyvä työilmapiiri sekä mukavat työtoverit nostavat myös työtyytyväisyyttä.

Palkka mainittiin työtyytyväisyyttä lisääväksi tekijäksi, eli palkankorotus olisi aina tervetullut. Palkan koettiin olevan oikeudenmukaisella tasolla mutta ei mitenkään erityisen hyvä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että saattaisivat saada eri yrityksen palveluksessa enemmän palkkaa. Palkan merkitys työtyytyväisyyteen koettiin kuitenkin yleisesti pieneksi. Pelkästään palkan perusteella ei oltu valmiita vaihtamaan työnantajaa.

”Varmaan just se että saa siitä omasta työstä päättää, tai aikatauluttaa ja saa apua ja on kaikki ne asiat kunnossa, ergonomiat ja ja ja on selkeät ohjeet millä mennä.” (ORANSSI)

”Kyllä se korreloiva palkka tietenki nostaa sitä ihan mukavasti. Ja ja kunnolliset työkalut, asiantuntevat työkaverit, vähä semmonen kaksmielinen huumori. Huonommassaki työnkuvasa pärjää hyvällä huumorilla.” (KELTAINEN)

”Nii kai se on ne onnistumisen hetket. siinä omassa työssä että sillonhan se on tyytyväisimmillään. Täh, mikä muu vois olla. No oikeestaan sillon ku kaikki toimii, ettei oo mitään ja ku-

kaan ei häiritse ja saa rauhassa keskittyä siihen mitä tekee ni, ehkä sillon sitä on (tyytyväisimmillään).” (VIHREÄ

”No työkaverit on hirveen iso osa. Siis se, se tiimi missä on niin on. Että se on varmaan kaikkein tärkein. ... Niin joo, ja tietenkin että se työ on silleen mielekästä, että en määhä haluais semmosta aivan tyhjänpäivästä.” (VALKOINEN)

No tottakai tuohon vaikuttaa tosi paljo työyhteisö, työilmapiiri. Ylipäättään viihtyvyys työpaikalla ja se työ mitä tekee. Siis kyl-lähän niinku, työhän se varmaan se palkitsevin seikka siinä on.” (SININEN)

Työtyytyväisyyttä lisäävät tekijät aiheuttivat työtyytyväisyyden laskua niiden ollessa huonolla tasolla. Työtyytyväisyyttä alensi erityisesti työn selkeyden puuttuminen ja epäselvät tehtävänannot. Työn vaatimuksien täytyy olla tiedossa kaikilla osapuolilla, ja työntekijät odottavat saavansa tarvittavat tiedot sekä perehdytyksen työn hoitamiseksi. Työtyytyväisyyttä siis laskee yleinen epäselvyys työn sisällöstä ja vaatimuksista. Varsinkin ylemmältä johdolta kaivataan palautetta työstä. Työn hallinta ja hallittavuus nähtiin myös tärkeänä tekijänä. Hallinnan tunteen kadotessa työstä myös työtyytyväisyyden tunne katoaa. Työn hallinnantunne syntyy itsenäisessä työssä omista vaikutusmahdollisuuksista työhön, aikatauluihin sekä työn selkeistä vaatimuksista.

Palkka oli mainittu työtyytyväisyyttä nostavaksi tekijäksi, mutta haastatte-luissa palkka nähtiin huomattavasti voimakkaammin työtyytyväisyyden vähenemistä aiheuttavana tekijänä. Epätasa-arvo työyhteisössä, ulkopuolisuuden tunne ja työn arvostuksen puute olivat myös työtyytyväisyyden laskemista aiheuttavia tekijöitä. Alihankkijoille ei makseta samoja projektibonuksia, joita asiakkaan omat työntekijät saavat. Tämä epäsuhta palkitsemisessa koettiin epäoikeudenmukaiseksi, sillä alihankkijat tekevät samaa työtä kuin asiakkaan omatkin työntekijät. Myös huono tiimihenki mainittiin työtyytyväisyyttä laskevaksi tekijäksi.

”No ehkä ny sanosin että semmoset tylsät taskit ne on kyllä niinkö. Josta josta ei saa niinkö itelle yhtään mitään. ... Tai sitte semmonen et joku tekee jotain hölömöä täällä, käskee tehdä jotain, ei niinkö näkis että, mikset sää tehny sitä tolleen niinkö. ... Hölmöily, jonku muun ku oma, tai myös oma.” (VIHREÄ)

”Varmaan semmoset jos olis kokoajan epäselvää että mitä, mitä se työ tavallaan sisältää. Että kö nyt tietää tosissaan mitä iteltä ootetaan ja mitä täytyy tehdä ja on niinku selvät sävelet. Niin semmonen epätietoisuus varmaan ois kaikista ärsyttävien.

... No varmaan huono palkka alentaa kans ja tämmöset asiat myös. Ja jos olis huono tiimihenki nii seki ois kamalaa tai että jos tuntis että täällä on niin ulkopuolinen.” (ORANSSI)

”Liika byrokratia, ääh, ennalta määrätty aikataulu. ... Tietenki että laitteisto ei toimi niinku sen pitäs koska se hijastaa sil-lon sitä työtä. Ja ja se ettei oo hedelmäkoria. Liiat säästöt.” (KELTAINEN)

”No ehkä se jos mää joudun tekemään semmosta mikä ei oo mielekästä. ... Sekinhän kyrsii just joskus tämä alihankkijoi-den, ehkä viime vuosina enemmän, niin se asenne on menny siihen että meitä kohellaan niinku kakkosluokan, niin kyllähän se semmonen mikä alkaa tympimään tosi paljon. Justiin kun on tämmösiä että on jotaki happeninkejä ja sitte alihankkijoita ei pyyettä. ... Tai sitte se mikä vois kans aatella että tympii, että tuota mää tein tuota sammaa hommaa jonku kanssa se saa vaikka 500 (euroa) enemmän (palkkaa) sittekö minä. Siis sillä-lailla että plus nämä bonukset niin totta kai siinä tulee sem-monen olo että, että tämä ei niinku oo tasapuolista.” (VALKOINEN)

”Huono johtaminen. Se on aina se ensimmäinen. Että jos po-mot ei, ei pomon tarvi olla mikään, mikään pikkunatsi mutta jos siltä puuttuu se selkeys siitä hommasta ja annetaan niinku huonoja tehtävänantoja joita ei oo ite mietitty. ... No tokkakai jos on huono palkka nii se vaikuttaa. Et nää mitä mää äskön sanoin että on positiivisia juttuja niin jos ne on huonoja nii totta kai ne vaikuttaa myös negatiivisestikki. ... Enemmän mää oisin kaivannu sitte niinku, jos puhutaan ylemmistä esimiehis-tä, niin sitä oikiaa palautetta että miten se työ on tehty.” (SININEN)

6.4 Suhde työnantajaan

Suhde työnantajaan koettiin aika etäiseksi. Työnantaja maksaa palkan mutta ei näy päivittäisessä työssä. Yhteys omaan työnantajaan etääntyy, kun työskennellään asiakkaan tiloissa. Asioiden hoitaminen työnantajan kanssa sujui hyvin. Käynnit omalla toimistolla pyrittiin ajoittamaan tiedotustilaisuuksien yhteyteen.

”Suhde palkallinen – työnantaja. Siinä kai se lyhykäisyydes-sään on, että ne maksaa mulle menetetyistä vapaa-ajasta ja minä koitan sitte korvata sitä menetettyä vapaa-aikaani teke-mällä mitä työnantaja haluaa. ... Omaan toimistoon niin taval-laan katoaa semmonen yhteys, vähän noin niinku, suuremmas-

sa mittakaavassa ajateltuna. Että jos siellä (asiakkaalla) vaan istuu viikon, kaks, viikonki putkeen, niin sitä tavallaan katoaa vähä se oman firman identiteetti enemmän, että sitä äkkiä alkaa vaan olemaan semmosta massaa.” (VIHREÄ)

”Ei mitenkään ylitsevuotavan lämmin mutta ei se kyllä mikään kylmäkään varmaan oo, että en oo kyllä, jos totta puhutaan, niin kovin monesti ees (työnantajan) toimistolla käyny.” (SININEN)

Useimmat haastatelluista kävivät säännöllisesti työnantajan järjestämässä infoissa ja tiedotustilaisuuksissa. Näiden tiedotustilaisuuksien suurimmaksi anniksi nähtiin yrityksen muiden työntekijöiden tapaaminen. Tiedotustilaisuudet koettiin mahdollisuudeksi kokoontua yhteen ja tavata muissa projekteissa työskenteleviä. Nämä tilaisuudet paransivat tiedonkulkua, mutta paikalla oloa ei nähty tässä mielessä tarpeelliseksi, sillä sama tieto oli saatavilla myös intranetin ja sähköpostitiedotteiden välityksellä. Työnantajan järjestämät tapahtumat ja illanvietot sekä erilaiset harrastekerhot mainittiin positiivisina asioina. Näihin osallistuminen oli suosittua. Näissä tilaisuuksissa pääsi näkemään myös muita yrityksen työntekijöitä.

”Nyt mä oon käyny siellä ihan siitä mielenkiinnosta ku meiän projekti hajosi, siellä näkkee ihmisiä. (VALKOINEN)

Työnantajan tiimipalavereja oli projektista riippuen viikoittain tai parin viikon välein. Näissä palavereissa yrityksen työntekijät kokoontuivat käymään läpi projektin työtilannetta, sekä mahdollisia yleisiä asioita tai terveisiä työnantajalta. Yleisesti nämä tiimipalaverit nähtiin hyväksi käytännöksi tiedonkulun kannalta. Jos työnantajan tiimit olivat kovin hajanaisia ja koostuivat usean erillisen työryhmän työntekijöistä, palaverien anti jäi pieneksi. Tällöin palaverit koettiin ajantuhlaukseksi, eikä niistä saatu mitään lisäarvoa omaan työhön.

Sitoutuminen työnantajaan muodostui työssä viihtymisen kautta. Työnantajan koettiin välittävän työntekijöistään, ja työkavereista pidettiin. Sitoutumiseen vaikutti myös tasa-arvon tunteminen; työntekijät kokivat tulewansa kohdelluksi tasavertaisina. Palkkaa pidettiin vähintään kohtuullisena ja työsuhteetuja hyvinä. Työnantajan koettiin myös tarjoavan mielekkäitä, haasteellisia ja vaihtelevia työtehtäviä tai projekteja.

”Mää oon viihtyny (työnantajalla) ja en oo kokenu semmosta epätasa-arvoa tai tavallaan että oon viihtyny työnantajalla ja olen sitoutunut varmaan myös.” (ORANSSI)

”Tämähän on iso firma, vakkaavaranen yritys, ihan kohtuu palakkaa täältä saapi, tietenki vois olla parempi aina, ikinähän ei oo tarpeeksi hyvä. Täällä on hyvät edut, hammasetua ja ja ja hyvä tiimi. Täällä on toistaseksi ollu hyvä olla. Mitäpä sitä hyvää pois vaihtais.” (KELTAINEN)

Työyhteisö, sekä asiakkaan että työnantajan, vaikutti erittäin voimakkaasti sitoutumiseen. Hyvä työyhteisö koettiin tärkeimmäksi syyksi pysyä työnantajan palveluksessa. Haastateltavat eivät halunneet vaihtaa työnantajaa, koska nykyisessä työyhteisössä viihdyttiin hyvin. Haastateltavat, jotka sitoutuivat voimakkaasti nimenomaan asiakkaan työyhteisöön, kokivat alihankkijana olon jossain määrin negatiivisena tekijänä. Silloin erot asiakkaan omiin työntekijöihin nähden korostuivat ja ne vaikuttivat myös yleiseen työtyytyväisyyteen sitä laskevasti. Yleisesti työnantajaa pidettiin vakaana yrityksenä ja sen osaamista ja kilpailukykyä hyvänä.

6.5 Kehityskohteita

Haastateltavat sitoutuvat asiakkaan työyhteisöön ja tälle sitoutumiselle toivotaan vastinetta. Asiakkaan puolelta toivottiin nimenomaan voimakkaampaa sitoutumista alihankkijoihin sekä huolehtimista myös alihankkijoiden työviihtyvyydestä. Oma työpanos halutaan kokea merkitykselliseksi, ja työstä halutaan saada arvostusta sekä palautetta.

”No asiakkaan puolelta varmaan pitäis just panostaa si, juuri siihen että ihmiset tuntis että ne, kuuluu täällä johonkin että, ei oo. Niin ja että on yhteiset tavoitteet sitte kaikilla.” (ORANSSI)

Työnantajan halutaan luovan mahdollisimman hyvät edellytykset asiakkaan tiloissa työskentelemiselle. Työnantajalta tarvitaan tukea työskentelylle. Työnantajan tulisi erityisesti huomioida alihankkijoiden tarpeet työjärjestelyjen osalta esimerkiksi yrityksen tuntikirjaus-, laskutus- ja tiedotuskäytännöissä. Työnantajan toivottiin huomioivan, mahdollisuuksien mukaan, työntekijöiden omia mielenkiinnon kohteita projektiresursoinnissa.

Työnantajalla ei ole haastateltavien mukaan juurikaan vaikutusmahdollisuuksia heidän työtyytyväisyyteensä. Työtyytyväisyys liittyy hyvin kiinteästi sen hetkiseen työhön ja työnantajan vaikutusmahdollisuudet näihin asioihin koettiin rajallisiksi. Vaikka työ tehdään asiakkaan tiloissa, palkan maksaa työnantaja. Työnantajalla on vaikutusmahdollisuuksia palkkausta ja palkitsemista kehittämällä. Tiimijako on välillä hieman sekava, koska projektit ja ihmiset vaihtuvat. Työnantajayrityksen puolelta oleva tiiminvetäjä ei välttämättä kuulu samaan projektiin työntekijän kanssa. Näissä tilanteissa koettiin haastaviksi erilaiset salassapitomääräykset ja niiden vaikutukset yhteydenpitoon. Tämä vaikutti erityisesti työntekijöiden tarpeeseen saada työstä palautetta ja

arvostusta myös työnantajan puolelta. Työnantajalta toivottiin enemmän yhteisiä tapahtumia, kuten illanviettoja tai erilaisia virkistystapahtumia, jotta yhteys myös omaan yritykseen ja sen työyhteisöön säilyisi.

”Sen (työnantajan) on kyllä kieltämättä hankala vaikuttaa siihen (työtyytyväisyyteen). Ei se pysty oikeestaan millään muulla ku palkkauksella mikä on. Ja sitten ehkä se, että tekkee sen mahdollisimman helpoksi, sen siellä (asiakkaalla) olon.”
(VALKOINEN)

Haastatteluissa nousi esille kehityskohteita myös työntekijöiden omassa käyttäytymisessä ja asennoitumisessa. Työtyytyväisyydestä otettiin selkeästi henkilökohtaista vastuuta. Oma käyttäytyminen erilaisissa vuorovaikutustilanteissa tiedostettiin ja siinä pyrittiin kehittymään.

”Kyllä kai se on se itsensä motivoiminen ja asennoituminen on aika tärkeitä aina. ... Vaikka joskus joku asia niinku tympäsee tai tulee semmonen fiilis, että ei niinku millään jaksas alkaa. Mutta sitte ku oikeesti miettii sen asian, että ne on pikkujuttuja, aika nopeita asioita, ei ne oikeesti oo mitään niinku vaativia sillä tavalla. Ku muuttaa vaan sen asennoitumisen siihen hommaan.”
(SININEN)

”Nukkua enemmän. Et se on mun mielestä parasta ehkä maailmassa, on nukkua pitkään aamulla. Se on mutta tota. Jaksaa sitä yleensä, jos nukkuu vaan kuus tuntia niin ei se riitä. ... No ehkä se myöski itelle että ajattelee vähä että mitä tekee enemmän, ennenku tekee, eikä välttämättä avaudu heti jollekki jostain. Koska seki saattaa olla ajatellu, mutta on ajatellu asian nii eritavalla että, että se sitte itelle ottaa päähän sen takia.”
(VIHREÄ)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Keskeisiä työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä

Tällä tutkimuksella haluttiin selvittää, toimeksiantajan pyynnöstä, asiakkaiden tiloissa työskentelevien työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Tutkimuksen tulosten perusteella voitiin hahmottaa asiantuntijoiden työtyytyväisyyden muodostumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tässä luvussa käsitellään tutkimuksessa löydettyjä keskeisiä tuloksia.

Tutkimuksessa selvisi, että asiantuntijoilla on nöyrä asenne työtä ja osaamista kohtaan. Asiantuntijuuden kriteerit täyttyivät haastateltavilla, joten vaikka he eivät itse koe olevansa erikoisasiantuntijoita, heidän osaamisensa ja kokemuksensa sekä työtehtävänsä määrittelevät heidät sellaisiksi. Haastateltavat työskentelevät samankaltaisten työntekijöiden joukossa ja todennäköisesti eivät siksi pidä itseään tai osaamistaan erikoisena. Tähän saattaa vaikuttaa myös se, että työyhteisöstä löytyy aina joku, joka osaa enemmän. Haastateltavat eivät koe olevansa korvaamattomia, vaikka näkevätkin työnsä olevan merkityksellistä organisaatiolle ja muille ihmisille.

Tutkimuksen tärkeimmäksi tulokseksi nousi se, että työtyytyväisyys muodostuu voimakkaasti asiakkaan, asiakkaan organisaation sekä työyhteisön mukaan. Oma työnantaja voi vaikuttaa työtyytyväisyyteen rajallisesti, koska sillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia työn sisältöön, vaatimuksiin, eikä itse työn tekemiseen. Oma työnantaja voi kuitenkin parantaa työtyytyväisyyttä varmistamalla työntekijöidensä sujuvan ja helpon työskentelyn asiakkaan tiloissa sekä varmistamalla toimivan yhteyden säilymisen työnantajan ja työntekijöiden välillä.

Yhteydenpito työntekijöiden ja työnantajan välillä hankaloituu, kun työntekijät työskentelevät täysipäiväisesti asiakkaan tiloissa. Tämä aiheutti haastateltaville etääntymistä työnantajasta. Työnantaja voi parantaa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista virkistystoiminnalla ja järjestämällä työntekijöille yhteisiä tapaamisia. Sitoutumista työnantajaan oli selvästi muodostunut, vaikka kulloinenkin työyhteisö koettiin aina ensisijaisesti omaksi. Tähän vaikuttivat voimakkaasti työnantajan projektiresurssointi ja se, että työntekijöiden mielipiteitä kuunneltiin näissä asioissa. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että työnantaja huomioi työntekijöitensä projektihankinnassa ja pyrkii saamaan projekteja, joista työntekijät voisivat olla kiinnostuneita. Työntekijät kokivat, että työnantajan työntekijät olivat asiantuntevia ja heitä arvostettiin yleisesti asiakkaan organisaatiossa. Tämä nosti omanarvontuntoa sekä lisäsi työtyytyväisyyttä. Kaikki haluavat kuulua hyvään ja arvostettuun ryhmään.

Työyhteisöltä koettiin saatavan riittävästi tukea työhön. Lähiesimiehen vaikutukset työtyytyväisyyteen eivät nousseet tutkimuksessa esille. Haastateltavat

eivät maininneet lähiesimiehiä kertoessaan työtyytyväisyydestään ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Pomo tai pomottaminen tuli esille parissa haastattelussa, mutta näissäkin tapauksissa tämä liittyi asiakkaan organisaatioon ja ylempään johtoon eikä omaan lähimpään esimieheen. Tutkija työskentelee esimiehenä kahdelle haastateltavalle. Tämä seikka ei näyttänyt vaikuttavan tuloksiin, sillä esimies ei noussut esille myöskään kolmen muun haastateltavan työtyytyväisyydessä. Haastateltavien työ on hyvin itsenäistä, joten esimiehen rooli ei ole niin suuri kuin perinteisessä työssä. Todennäköisesti asiaa ei siksi huomioitu työtyytyväisyyden muodostumiseen vaikuttavana tekijänä.

Palautetta työn tuloksista ja sitä kautta arvostusta työpanoksesta toivottiin sekä asiakkaan että työnantajan ylemmältä johdolta. Tutkimuksen mukaan työsuorituksen arvostus ja tunnustuksen saaminen muilta on tärkeää, jotta haastateltavat voivat tuntea työtyytyväisyyttä. Kehityskeskustelukäytäntö oli toimivaa. Yrityksen sisäiset tiimijaot herättivät hieman keskustelua, sillä ne eivät ole linjassa projektien kanssa. Tähän ei ole yrityksessä edes pyritty, sillä projektit muuttuvat niin paljon, ettei tiimirakenteita ole järkevää muokata kulloisenkin projektitilanteen mukaan. Ei ole tarkoituksen mukaista vaihtaa työntekijöitä usein uuteen tiimiin. Työnantajan tulisi kuitenkin kiinnittää jatkossa huomiota siihen, että tiimirakenne on mahdollisimman toimiva.

Palkka ja palkkiot mainittiin ensimmäisten asioiden joukossa, kysyttäessä haastateltavilta työtyytyväisyyttä nostavia tekijöitä. Jos palkan koetaan olevan kohtuullinen ja oikeudenmukainen, sen vaikutus työtyytyväisyyteen on pieni. Tutkimuksen tulos johtuu ehkä siitä, että palkka on ensimmäisiä asioita, joka tulee ihmisille mieleen heidän ajatellessaan työhön liittyvää tyytyväisyyttään. Haastateltavat kertoivat, että palkka ei ole heille tärkein heitä motivoiva asia. Palkkauksen koettiin olevan kohtuullisella tasolla. Huono palkka aiheuttaisi heidän mukaansa kuitenkin selkeästi työtyyttymättömyyttä.

Tutkimushetkellä haastateltavat kokivat työtyytyväisyytensä hyväksi. Vaikka suhde työnantajaan oli etäinen, sen laatu vaihteli neutraalista suhtautumisesta positiiviseen. Tästä voisi päätellä, että sitouttamisessa omaan työnantajaan on jossain määrin onnistuttu, sillä suurin osa haastateltavista ei ollut vaihtamassa työnantajaa lähitulevaisuudessa.

7.2 Tulosten vertaaminen aiempiin tutkimustuloksiin

Tutkimuksen tulkintakehyksinä käytettiin Herzbergin tarveteoriaan perustuva työtyytyväisyysteoriaa sekä Hackmanin ja Oldhamin kehittämää prosessiteoriaan pohjautuvaa työnmuotoilumallia. Tutkimuksen tuloksia vertailtiin näihin, motivaation ja työtyytyväisyyden muodostumista tulkitseviin, teorioihin. Vertailussa pyrittiin löytämään yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia tutkimustulosten ja näiden mallien välillä.

Tutkimuksen tuloksia verrattiin Herzbergin työtyytyväisyysteoriaan. Taulukossa 5 on kohdistettu Herzbergin työtyytyväisyysteorian kaksifaktorimallin

työtyytyväisyyttä aiheuttavat sisäiset tekijät sekä työtyytymättömyyttä aiheuttavat ulkoiset tekijät tutkimuksen tuloksina saatuihin työtyytyväisyyden muodostumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät sijoittuivat hyvin Herzbergin malliin. Herzbergin tekijöistä tyhjiksi jäivät työsuhteen varmuus sekä ylenemismahdollisuus ammattihierarkiassa. Nämä tekijät eivät esiintyneet tutkimuksen tuloksissa.

Vaikka Herzbergin työtyytymättömyystekijöistä työsuhteen varmuus ei esiintynyt tässä tutkimuksessa työtyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä, haastattelujen perusteella työnantajaa pidettiin vakaana ja kilpailukykyisenä yrityksenä. Tutkimuksen tuloksiin verrattaessa Herzbergin työtyytyväisyystekijöistä puuttui ylenemismahdollisuus ammattihierarkiassa. Tämä johtuu ehkä siitä, että tähän tutkimukseen haastatellut työskentelivät projekteissa. Projektien roolit ja vastuut vaihtuvat sitä mukaa, kun työntekijöiden kokemus ja osaaminen lisääntyy.

TAULUKKO 5 Herzbergin kaksifaktorimallin (Herzberg ym. 1959, 107, 111) vertailua tutkimuksen tuloksiin

Ulkoiset tekijät (Herzberg)	Ulkoiset tekijät (Tulokset)
Yrityksen toiminta- ja henkilöstöpolitiikka	Työyhteisön jäsenyys
Työsuunnittelu ja tekninen työnjohto	Työn sisältö ja vaatimukset, Työjärjestelyt
Työsuhteen varmuus	-
Suhteet työtovereihin	Työilmapiiri, Itse, Työyhteisön jäsenyys
Ulkoiset työolosuhteet	Työjärjestelyt
Työn ulkoiset arvostuksen symbolit	Merkittävyys, Palaute ja arvostus
Palkka	Palkka ja palkitseminen
Yksityiselämän työlle asettamat vaatimukset	Vaikutusmahdollisuudet
Sisäiset tekijät (Herzberg)	Sisäiset tekijät (Tulokset)
Työsuorituksen arvostaminen ja tunnustuksen saaminen muilta	Palaute ja arvostus
Pätemisen ja menestymisen mahdollisuudet työssä	Vaikutusmahdollisuudet
Kehittymismahdollisuudet työssä	Työssä kehittyminen ja oppiminen
Vastuu	Itsenäisyys
Mielenkiinto itse työhön ja tehtävään	Mielekkyyys
Ylenemismahdollisuus ammattihierarkiassa	-

Ulkoisia tekijöitä tarkasteltaessa havaittiin, että yrityksen toiminta- ja henkilöstöpolitiikka on verrattavissa työyhteisön jäsenyyteen. Työyhteisön jäsenyyden kautta näkyy, miten yritysten politiikat vaikuttavat työntekijöiden työhön. Tämä koskee sekä asiakkaan- että työnantajan työyhteisöjä. Työsuunnittelu ja tekninen työnjohto kohdistuvat työn sisältöön ja vaatimuksiin sekä työjärjestelyihin. Suhteet työtovereihin muodostuvat itse työntekijän vuorovaikutussuhteista sekä siitä, millaiseksi he kokevat työilmapiirin ja jäsenyyden työyhteisössä. Ulkoiset työolosuhteet luodaan työjärjestelyillä. Työn ulkoiset arvostuksen symbolit kertovat siitä, miten merkittäväksi oma työ koetaan ja saadaanko siitä palautetta ja arvostusta. Herzbergin tekijöistä palkka on suoraan liitettävissä palkkaan ja palkitsemiseen. Yksityiselämän työlle asettamat vaatimukset voidaan kohdata vaikutusmahdollisuuksilla omaan työhön ja varsinkin työaikoihin.

Sisäisissä tekijöissä työsuorituksen arvostaminen ja tunnustuksen saaminen muilta on yhteydessä palautteeseen ja arvostukseen. Päämisen ja menestymisen mahdollisuudet työssä liittyvät vaikutusmahdollisuuksiin. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön antavat mahdollisuuden kokea työssä onnistumisen kokemuksia. Kehittymismahdollisuudet työssä ovat verrattavissa työssä kehittymiseen ja oppimiseen. Vastuu muodostuu työn itsenäisyydestä, joka vaatii vastuunottamista työn tuloksista. Mielenkiinto itse työhön ja tehtävään koostuu työn mielekkyydestä.

Tutkimuksen tuloksina saadut työtyytyväisyyden muodostumisen tekijät löysivät hyvin vastinparit Herzbergin tekijöistä. Asiantuntijatyössä työtyytyväisyyden muodostuminen ei kuitenkaan ole suoraan Herzbergin teorian mukainen. Herzbergin teorian heikkous on siinä, että Herzberg näkee työtyytymättömyyden ja työtyytyväisyyden muodostumisen olevan toisistaan irrallisia. Jako kahtia ei ole onnistunut, sillä työn ulkoisilla tekijöillä on suuri merkitys asiantuntijatyön hoitamisessa hyvin. Jos nämä seikat eivät ole kunnossa, se tosiaankin aiheuttaa työtyytymättömyyttä, kuten Herzberg esittää. Mutta jos nämä ulkoiset tekijät on hoidettu poikkeuksellisen hyvin, sillä on vaikutusta asiantuntijoiden työhön, jolloin sillä on suora vaikutus myös työtyytyväisyyden tunteen kokemiseen. Tämä vaikutus nousi haastatteluissa hyvin selvästi esille.

Esimerkiksi palkka ei Herzbergin mukaan vaikuta työtyytyväisyyden kokemiseen, vaan se on työtyytymättömyystekijä. Tämän tutkimuksen tuloksissa taas palkka ja palkkiot nousevat työtyytyväisyystekijäksi. Palkka, palkkiot sekä hyvät ja rahanarvoiset edut ovat suuressa asemassa työtyytyväisyyden muodostumisessa. Tämä tutkimus osoitti, että palkitseminen todellakin vaikuttaa työtyytyväisyyteen motivaation ja sitoutumisen kautta. Herzberg listaa myös suhteet työtovereihin työtyytymättömyystekijöihin. Asiantuntijatyö on usein tiimityötä. Haastateltavat näkivät suhteet työtovereihin erittäin tärkeiksi. Nämä suhteet vaikuttavat mm. työn tekemiseen ja tiedonkulkuun sekä yhteenkuuluvuuden tunteeseen työyhteisössä. Myös työajan ulkopuolella haluttiin viettää aikaa muiden työntekijöiden kanssa. Esimerkiksi yritysten

illanviettoihin ja työnantajan harrastekerhoihin osallistuttiin aktiivisesti. Suhteet työtovereihin vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen. Hyvin toimiva työyhteisö ja tiimi voi estää työnantajan vaihtamisen, vaikka palkkaa voisi kilpailijan palveluksessa saada enemmän.

Sisäisten tekijöiden vaikutus työtyytyväisyyteen oli havaittavissa myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Sisäiset tekijät aiheuttivat työtyytyväisyyden tunnetta ollessaan hyvällä tasolla. Jos taas sisäiset tekijät olivat puutteellisia tai huonoja, ne aiheuttivat työtyytyväisyyden laskua. Vertailun perusteella, Herzbergin teoria pitää paikkansa sisäisten tekijöiden osalta.

Tutkimuksessa esiin nousseita työtyytyväisyyden muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä verrattiin myös Hackmanin ja Oldhamin malliin työn ominaisuuksien perusteella. Työn ominaisuudet työn muotoilumallissa pitivät sisällään samoja tekijöitä, kuin mitä tuloksista saatiin. Hackman ja Oldham esittivät, että heidän mainitsemansa työn ominaisuudet tuottavat työntekijöille, kriittisten psyykkisten tilojen välityksellä, mm. korkeaa työtyytyväisyyttä, josta tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita. Taulukossa 6 on verrattu työn ominaisuuksia ja soveltuvien osien niitä tekijöitä, jotka tutkimuksen mukaan vaikuttavat työtyytyväisyyden muodostumiseen.

TAULUKKO 6 Hackman – Oldham työn muotoilumallin (Hackman–Oldham 1980, 90) vertailua tutkimuksen tuloksiin

Työn ominaisuudet (Hackman - Oldham)	Työtyytyväisyyden muodostumiseen vaikuttavat tekijät (Tulokset)	Kriittiset psyykkiset tilat (Hackman - Oldham)
Työn vaihtelevuus	Työssä kehittyminen ja oppiminen, työn sisältö ja vaatimukset	Työn merkityksellisyys
Työn eheys	Mielekkyyys	
Työn merkitys	Merkittävyys	
Itsenäisyys	Itsenäisyys, itse, vaikutusmahdollisuudet	Vastuun kokeminen työstä
Palaute työstä	Palaute ja arvostus	Tieto työn todellisista tuloksista

Kaikki työn muotoilumallin työn ominaisuudet löytyivät myös tutkimuksen tuloksista työtyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä. Nämä tekijät kohdistettiin työn ominaisuuksiin. Työn vaihtelevuuteen yhdistettiin työssä kehittyminen ja oppiminen, sillä ne ovat tulosta työn vaihtelevuudesta ja työntekijän mahdollisuuksista käyttää taitojaan ja kykyään työssä. Työn vaihtelevuus muodostuu myös työn sisällön ja vaatimusten mukaan. Työn eheys kertoo, missä määrin työ muodostaa kokonaisuuksia. Se siis liittyy siihen, miten

mielekkäänä työtä pidetään. Työn merkitys liitettiin merkittävyyteen. Itsenäisyys oli tutkimuksen tulosten mukaan työtyytyväisyyden muodostumiseen liittyvä tekijä. Lisäksi itsenäisyyteen vaikuttivat työntekijä itse sekä hänen vaikutusmahdollisuutensa työhön. Palaute työstä on työtyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä palaute ja arvostus.

Työtyytyväisyyden muodostumiseen vaikuttavat tekijät olivat yhdistettävissä työn ominaisuuksiin. Vertailun perusteella voidaan olettaa, että kriittiset psyykkiset tilat ja niiden kautta korkeampi työtyytyväisyys toteutuvat myös tämän tutkimuksen tulosten mukaan. Työn muotoilumalli näyttää siis pitävän paikkansa tämän tutkimuksen tulosten valossa. Tulosten perusteella työn ominaisuuksilla on vaikutusta työtyytyväisyyteen. Mallin ulkopuolelle jäivät työjärjestelyt, työilmapiiri, työyhteisön jäsenyys, palkka ja palkitseminen. Malli huomioi vain työhön suoraan liittyvät tekijät ja siksi sitä kutsutaan työn muotoilumalliksi. Työn muotoilu auttaa työtyytyväisyyden parantamisessa, mutta tämän tutkimuksen mukaan työtyytyväisyyden muodostumiseen vaikuttivat erittäin paljon työyhteisö ja sen jäsenyys sekä ilmapiiri. Näitä seikkoja ei voida jättää huomiotta, kun yritykset pyrkivät parantamaan työntekijöidensä työtyytyväisyyttä.

Työtyytyväisyyttä voidaan nostaa Hackmanin ja Oldhamin mallin avulla, vaikka se huomioi vain työhön suoraan liittyvät tekijät. Herzbergin työtyytyväisyysteoria otti huomioon sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan Herzbergin jako kahteen irralliseen tekijään ei ole toimiva. Sekä ulkoiset että sisäiset tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Tästä voidaan päätellä, että työtyytyväisyyden parantamiseen ei riitä mikään yksittäinen toimi, vaan työtyytyväisyys vaatii jatkuvaa seurantaa ja kehittämistä, jotta toimet voidaan kohdistaa oikein. Työtyytyväisyys on laaja käsite, joka muodostuu yksilön kokemusten kautta. Siksi ihmisillä saattaa olla hyvin erilainen näkemys työtyytyväisyydestä ja siihen liittyvistä osa-alueista. Tämä asettaa haasteita yrityksille ja vaatii työtyytyväisyyden jatkuvaa kehittämistä laajalla rintamalla. Kehittämistoimien ei välttämättä tarvitse olla isoja projekteja, vaan arjen pienillä toimilla ja yhteisöllisyyden vahvistamisella voidaan työtyytyväisyyttä kasvattaa huomattavasti.

7.3 Tulosten luotettavuuden arviointia ja hyödyntämismahdollisuuksia

Laadullinen menetelmä eli haastattelut oli oikea valinta tämän tutkimuksen aineiston hankintaan. Haastatteluilla saatiin kerättyä rikas aineisto, jonka perusteella voitiin vastata kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Esimerkiksi kvantitatiivinen lomakekyselytutkimus ja määrällinen aineiston analyysi eivät olisi tuonut esille työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ja niihin liittyviä syyseuraussuhteita. Syvempi tieto, alihankkijoina työskentelevien asiantuntijoiden työtyytyväisyyden muodostumisesta, oli tämän tutkimuksen suurinta antia.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemat ohjasivat haastateltavia aiheen ääreen. Teemahaastattelun kysymykset oli laadittu mahdollisimman avoimiksi, jotta ne eivät antaisi haastateltaville valmiita vastausvaihtoehtoja. Näin pyrittiin varmistamaan, että aineistosta olisi mahdollisuus löytää uusia näkökantoja ja ajatusmalleja työtyytyväisyyteen ja sen muodostumiseen liittyen. Haastattelut onnistuivat hyvin. Haastateltavat olivat motivoituneita ja avoimia vastaamaan kysymyksiin sekä kertomaan laajemmin tuntemuksistaan. Haastattelujen ilmapiiri oli avoin ja tasavertainen. Haastatteluilla kerättyä aineistoa voidaan pitää luotettavana. Otokoko oli riittävä tutkimusryhmän kokoon verrattuna.

Tulosten vertailussa aiempiin teorioihin nähtiin, että tulokset ovat hyvin paljon teorioiden kaltaisia, vaikka eroavaisuiksiakin löytyi. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät olivat hyvin pitkälle samoja. Vaikka tulokset eivät olleet aivan yksi yhteen teorioiden kanssa, niin ne olivat kuitenkin samansuuntaisia. Eroavaisuudet johtuvat todennäköisesti siitä, että työtyytyväisyys on hyvin monen eri tekijän summa ja aina henkilön subjektiivinen näkemys ja kokemus työtyytyväisyydestään. Tulosten yhteneväisyyksistä teorioihin voidaan päätellä, että saadut tulokset ovat luotettavia tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden osalta.

Riitta Viitala on tutkinut lisääntyvää vuokratyötä. Tutkimusta esittelevän artikkelin on julkaissut Työterveyslaitos (Viitala 2007b, 185–197). Vuokratyö ei ole verrattavissa asiakkaan tiloissa työskentelyyn, sillä haastateltujen työsuhde ei ole riippuvainen projekteista eikä niiden kestosta. Työsuhde oli kaikilla haastatelluilla vakituinen.

Tutkimuksen tulokset kertovat siihen haastateltujen työntekijöiden työtyytyväisyydestä ja sen muodostumisesta. Tutkimuksen tuloksia ei ole syytä lähteä yleistämään laajemmin. Ei voida sanoa, että kaikkien asiakkaan tiloissa työskentelevien asiantuntijoiden työtyytyväisyys muodostuu samoin kuin tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää työnantajan työyhteisön yhteenkuuluvuuden lisäämisessä. Asiakkaan tiloissa työskentelevien työtyytyväisyyteen on vaikea vaikuttaa, mutta on tärkeää, että asiantuntijat saadaan sitoutumaan työnantajaan. Tuloksia voidaan hyödyntää myös huomioimalla haastatteluisa esiin nousseet kehittämiskohteet. Niihin kohdistetuilla toimilla, voidaan pyrkiä lisäämään kohderyhmän työtyytyväisyyttä.

Asiakkaiden tiloissa työskentelevien työtyytyväisyyttä ei ole juuri aiemmin tutkittu. Näin ollen tässä tutkimuksessa otettiin työtyytyväisyyden tutkimiseen uudenlainen näkökulma. Tähän asti työnantaja ei ole mitannut alihankkijoiden työtyytyväisyyttä erikseen, vaan tulokset ovat aina olleet koko yrityksen toimipaikkojen yhteisiä. Tästä johtuen ei ole tiedetty, mitkä asiat vaikuttavat tällaisten työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Tämän tutkimuksen avulla asiaan on saatu selvyttä ja kehitystoimet voidaan kohdentaa oikein.

Perusteet ovat jo yrityksessä kunnossa, sillä työtyytyväisyyden koettiin olevan hyvä.

Tätä tutkimusta ja saatuja tuloksia voidaan hyödyntää jatkotutkimuksissa. Esimerkiksi asiakkaiden tiloissa työskentelevien työntekijöiden sitoutuminen voisi olla mielenkiintoinen tutkimuskohde. Jatkossa voisi tutkia myös, miten yritys voisi parantaa työnantajakuvaansa ja työntekijöiden aktiivisen yhteyden säilyttämistä työnantajaan niin, että siitä saataisiin kehitettyä kilpailuetu työmarkkinoilla. Hyvä työpaikka ja toimiva työyhteisö muodostavat yrityksestä halutun työpaikan. Tällöin myös yrityksen nykyiset työntekijät pysyvät yrityksen palveluksessa varmemmin. Tämä voisi olla suuri etu nykypäivän kiristyvässä kilpailutilanteessa.

LÄHDELUETTELO

- Alasoini, Tuomo 2006. Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992-2005: Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Tykes, Helsinki.
- Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Tampere.
- Anderson, Alan H. – Kyprianou, Anna 1994. Effective Organizational Behaviour: a skills and activity-based approach. Blackwell Publishers, Oxford.
- Blom, Raimo – Melin, Harri – Pyöriä, Pasi 2001. Tietotyö ja työelämän muutos: Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Gaudeamus, Helsinki.
- Brown, John Seely – Duguid, Paul 2001. Structure and Spontaneity: Knowledge and Organization. – Teoksessa Managing Industrial Knowledge (toim. Ikujiro Nonaka ja David J. Teece), 44–67. SAGE Publications, London.
- Daft, Richard L. 1995. Organization Theory & Design. West Publishing Company, St. Paul.
- DeMarco, Tom – Lister, Timothy 1999. Peopleware: Productive Projects and Teams. Dorset House Publishing Co, New York.
- Eriksson, Marja 2006. Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. – Teoksessa Kollektiivinen asiantuntijuus (toim. Jaana Parviainen), 115–51. Tampere University Press, Tampere.
- Fincham, Robin – Rhodes, Peter S. 1999. Principles of Organizational Behaviour. Oxford University Press Inc., New York.
- Francis, Dave – Bessant, John 2006. Targeting Innovation and Implications for Capability Development. – Teoksessa Managing Innovation and Change (toim. David Mayle), 200–220. Sage Publications Ltd, London.
- Furman, Ben – Ahola, Tapani 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hackman, Richard J. – Oldham, Greg R. 1980. Work Redesign. Prentice Hall, New Jersey.

- Hautaniemi, Ari 2008. Jatkuva muutos nakertaa pohjaa sitoutumiselta. Uusi Insinööri 10 / 08, 22 – 23.
- Herzberg, Frederick – Mausner, Bernard – Snyderman, Barbara 1959. The Motivation to Work. John Wiley, New York.
- Honkanen, Henry 2006. Muutoksen agentit: muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Hovila, Hanna 2005. Henkilöstöjohtaminen tietointensiivisen organisaation tukena. – Teoksessa Asiantuntijatyön suorituskyky (toim. Hanna Hovila ja Jussi Okkonen), 39–52. e-Business Research Center. Research Reports 24. Tampere University of Technology (TUT) and University of Tampere (UTA), Tampere.
- Huuhka, Maisa 2004. Johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Väitöskirja Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta.
- Hyppönen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Edita, Helsinki.
- Hämäläinen, Pekka 2001. Jaksamisesta innostumiseen: työssä ja elämässä. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Julkunen, Raija – Anttila, Timo 2003. Tietotyön työkuultuuri – Esimerkkinä työaikaanormin synty. – Teoksessa Tietotyö ja ammattitaito (toim. Juhani Kirjonen), 139–154. Jyväskylän yliopiston koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylä.
- Julkunen, Raija – Nätti, Jouko – Anttila, Timo 2004. Tietotyön työajat. – Teoksessa Työ ja ihminen (toim. Mikko Härmä), 159–168. Ihminen tietotyössä 3/2004. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Juuti, Pauli – Vuorela, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus, Jyväskylä
- Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOYpro, Helsinki.
- Kaivola, Taru – Launila, Heikki 2007. Hyvä työpaikka. Yrityskirjat Oy, Helsinki.

- Kangas, Seppo 2008. Mitä tulevaisuuden työelämä vaatii rekrytoinnilta? Esi-
telmä Työelämän Tulevaisuus seminaari Oulun Diakonissalai-
toksella Oulussa 16.10.2008.
- Karppanen, Kimmo 2006. Esimiestyö ja työhyvinvointi. Teoksessa Työhy-
vinvointi ja esimiestyö (toim. Pirkko Vesterinen), 155–162.
WSOYpro, Helsinki.
- Karvonen, Tuomas 2006. Työtyytyväisyys heikkoa monessa ict-yrityksessä.
It-viikko. Osoitteessa [www.itviikko.fi/ihmiset-ja-
ura/2006/09/06/tyotytytyvaisuus-heikkoa-monessa-ict-
yrityksessa.html](http://www.itviikko.fi/ihmiset-ja-ura/2006/09/06/tyotytytyvaisuus-heikkoa-monessa-ict-yrityksessa.html). 13.11.2008
- Kivistö, Marketta – Huuhtanen, Pekka 2004. Henkisen kuormittuneisuuden
vähentämisen edellytykset IT-ammattilaisen työssä teknisen
kehityksen ja epävarmuuden oloissa. – Teoksessa Työ ja ihmi-
nen (toim. Mikko Härmä), 169–186. Ihminen tietotyössä
3/2004. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Kärkkäinen, Merja 2002. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen
haasteet. Talentum, Helsinki.
- Laine, Pikka-Maaria 2006. Liiketoiminnan kehittäminen koko organisaation
vuorovaikutteisena prosessina. – Teoksessa Toimiva työyhteisö –
esimiehen haasteet ja ratkaisut (toim. Lilli Sundvik), 181–
193. Edita, Helsinki.
- Laitinen, Kristina 2004. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorgani-
saatiossa 2000-luvulla. Lisensiaatintutkimus Turun kauppakorkeakoulu
liiketaloustiede, johtaminen ja organisointi. Savonia-ammattikorkeakoulun
julkaisusarja A1/2004. Savonia-ammattikorkeakoulu, Savonia Business,
Matkailu- ja ravitsemisalalan yksikkö, Kuopio.
- Lehto, Anna-Maija – Sutela, Hanna – Miettinen, Arto (toim.) 2006. Kaikilla
mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta Tilastokeskuksen
Tutkimuksia 244, Helsinki.
- Leppänen, Anneli 2004. Osaaminen tietotyössä – käsityksiä, tuloksia, tutki-
mustarpeita. – Teoksessa Työ ja ihminen (toim. Mikko Härmä), 150–158.
Ihminen tietotyössä 3/2004. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Lindqvist, Jari – Manninen, Jyri 1998. Asiantuntijat tulevaisuuden tekijöinä.
Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Rap-
ortteja ja selvityksiä 29. Gummerus Kirjapaino Oy, Saarijärvi.

- Liukkonen, Paula 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Talentum, Helsinki.
- Luoma, Kirsi – Troberg, Eliisa – Kaajas, Sani – Nordlund, Hanna 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Manka, Marja-Liisa 2008. Miten olla ihmisiksi esimiehenä ja alaisena? Esitelmä Työelämän Tulevaisuus seminaari Oulun Diakonissalaitoksella Oulussa 16.10.2008.
- Martin, John 1998. Organizational Behaviour. International Thomson Business Press, London.
- Maunula, Reijo 2000. Esimiehenä asiantuntijayhteisössä ja –tiimissä. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Meredith, Jack R. – Mantel, Samuel J. Jr 2003. Project Management: A Managerial Approach. John Wiley & Sons Inc., New York.
- Miettinen, Arto 2006. Työhönsä erittäin tyytyväiset. – Teoksessa Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta (toim. Anna-Maija Lehto, Hanna Sutela ja Arto Miettinen), 275–291. Tilastokeskuksen Tutkimuksia 244, Helsinki.
- Mullins, Laurie J. 1996. Management and Organisational Behaviour. Pitman Publishing, London.
- Nemeth, Charlan Jeanne – Nemeth, Lauren 2001. Understanding the Creative Process: Management of the Knowledge Worker. – Teoksessa Managing Industrial Knowledge (toim. Ikujiro Nonaka ja David J. Teece), 91–104. SAGE Publications, London.
- Nieto, Michael L. 2006. An Introduction to Human Resource Management: An Integrated Approach. Palgrave Macmillan, New York
- Nikulainen, Kalevi 2008. It-yhtiöiden henkilöstöjohtaminen retuperällä. Digitoday. Osoitteessa <http://www.digitoday.fi/tyo-jaura/2008/09/17/it-yhtioidenhenkilostojohtaminen-retuperalla/200824239/66>. 20.12.2008
- Nissinen, Vesa 2004. Syväjohtaminen. Talentum, Helsinki.
- Nätti, Jouko – Anttila, Timo 2006. Tietotyö, työaika ja hyvinvointi. – Teoksessa Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta (toim. Anna-Maija Lehto, Hanna Sutela ja Arto Miettinen), 49–71. Tilastokeskuksen Tutkimuksia 244, Helsinki.

- Okkonen, Jussi 2005. Johtamisen demokratia – tulosjohtamisen uusi tuleminen. – Teoksessa Asiantuntijatyön suorituskyky (toim. Hanna Hovila ja Jussi Okkonen), 13–28. e-Business Research Center. Research Reports 24. Tampere University of Technology (TUT) and University of Tampere (UTA), Tampere.
- Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY-pro, Helsinki.
- Otala, Leenamajja – Ahonen, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. WSOYpro, Helsinki.
- Parzefall, Marjo-Riitta – Seeck, Hannele – Leppänen, Anneli 2008. Employee innovativeness in organizations: A review. Liiketalouden aikakauskirja 2/2008, 134–135.
- Pitkänen, Katariina 2005. Työtyytyväisyys It- ja telealan organisaatioissa - yhteydet rakenteellisiin tekijöihin ja organisaatiokulttuuriin. Pro gradu-tutkielma Jyväskylän yliopiston psykologian laitos.
- Pussila, Tapio 2005. Porkkanoita ja palkkioita: Tutkimus palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmistä. Pro gradu-tutkielma Tampereen yliopiston johtamistieteen laitos.
- Pyöriä, Pasi 2006. Tietoyhteiskunta, tietotyö ja asiantuntijuus. – Teoksessa Kollektiivinen asiantuntijuus (toim. Jaana Parviainen), 55–81. Tampere University Press, Tampere.
- Pyöriä, Pasi 2007. Tietotyön tutkimus – kehitystrendejä ja tulevia haasteita. – Teoksessa Työ murroksessa (toim. Antti Kasvio ja Johanna Tjäder), 44–52. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Rantanen, Jorma 2000. Tietointensiivisen työn kehitysnäkymiä Suomessa. – Teoksessa Työ ja ihminen (toim. Mikko Härmä, Heikki Laitinen ja Anneli Leppänen), 89–93. Työympäristötutkimuksen aikakauskirja 2/2000, Työterveyslaitos, Helsinki.
- Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Edita, Helsinki.
- Riikonen, Eila – Tuomi, Kaija – Vanhala, Sinikka – Seitsamo, Jorma 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Ropo, Arja – Eriksson, Marja 2001. Jaettu johtajuus – asiantuntijoiden johtamisen uusi haaste? – Teoksessa Palvelut ja asiakassuhteet

markkinoinnin polttopisteessä (toim. Raija Järvinen ja Christian Grönroos), 108–121. Kauppakaari, Helsinki.

Ruohonen, Mikko – Kasvio, Antti – Kultanen, Timo - Lahtonen, Maarit - Lehtonen, Jarmo – Vanne, Tarja 2004. Tietoyritysten muuttuvat työkuulttuurit. Tampere University Press, Tampere.

Saaranen-Kauppinen, Anita – Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja). Osoitteessa <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. (9.3.2009)

Thompson, Paul – McHugh, David 2002. Work Organisations. Palgrave, New York.

Tuomi, Kaija 2007. Työyhteisön toiminta, henkilöstön hyvinvointi ja yrityksen menestyminen työelämän murroksessa. – Teoksessa Työ murroksessa (toim. Antti Kasvio ja Johanna Tjäder), 121–134. Työterveyslaitos, Helsinki.

Ulrich, Dave 1996. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press, Boston.

Varila, Juha – Viholainen, Taija 2000. Työnilo tutkimuksen kohteeksi. Joensuun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 79. Joensuun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta, Joensuu.

Vesterinen, Pirkko 2006. ”Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän.” – Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö (toim. Pirkko Vesterinen), 29–48. WSOYpro, Helsinki.

Viitala, Riitta 2007a. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

Viitala, Riitta 2007b. Työsuhde murroksessa: lisääntyvä vuokratyö. – Teoksessa Työ murroksessa (toim. Antti Kasvio ja Johanna Tjäder), 185 – 197. Työterveyslaitos, Helsinki.

Virtanen, Pasi - Okkonen, Jussi 2005. Miten kommunikaation hallinta voi parantaa työn tuottavuutta. – Teoksessa Asiantuntijatyön suorituskyky (toim. Hanna Hovila ja Jussi Okkonen), 29–38. e-Business Research Center. Research Reports 24. Tampere University of Technology (TUT) and University of Tampere (UTA), Tampere.

- Vähämäki, Juhani 2007. Prekarisaatio ja tietotyö. – Teoksessa Työ murroksessa (toim. Antti Kasvio ja Johanna Tjäder), 243–277. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Wheatley, Margaret J. 1994. Leadership and the New Science: Learning about Organization form an Orderly Universe. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco.
- Yukl, Gary 2005. Leadership in Organizations. Pearson Education, Inc., New Jersey.

LIITE

HAASTATTELUKYSYMYKSET

1/2

Jaana Holappa
Teknologiaosaamisen johtaminen 08
RAMK

04.02.2009

Opinnäytetyö: Asiakkaan tiloissa työskentelevien asiantuntijoiden työtyytyväisyys

Työtyytyväisyyshaastattelut laadullisen aineiston hankkimiseksi tutkimukseen

Yhteystiedot

Haastateltaville annetaan haastattelijan käyntikortti mahdollisia yhteydenottoja varten

Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen kohteena ovat yrityksen työntekijät, jotka työskentelevät asiakkaiden toimitiloissa. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia näiden työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Tavoitteena on selvittää mikä on työtyytyväisyys tutkimushetkellä ja miten asiakkaan tiloissa työskentelevien asiantuntijoiden työtyytyväisyys muodostuu. Mitkä ovat työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ja mikä nostaa tai laskee työtyytyväisyyttä. Mitä näistä vaikuttavista tekijöistä ylläpidetään tulevaisuudessa ja mitkä vaativat kehitystyötä tai jatkoprojekteja.

Osallistumisen vapaaehtoisuus

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Kysymyksiin ei ole pakko vastata jos haastateltava ei sitä halua. Tällaisiin kysymyksiin voidaan palata haastattelun lopuksi, jos niin on sovittu haastateltavan kanssa.

Luottamuksellisten tietojen suojaaminen sekä tutkimusaineiston käyttötarkoitus/ säilyttäminen ja hävittäminen

Haastattelussa esille tulleet asiat raportoidaan tutkimusjulkaisuissa tavalla, jossa tutkittavia tai muita haastattelussa mainittuja yksittäisiä henkilöitä ei voi välittömästi tunnistaa. Haastattelu kirjataan tekstitiedostoksi ja siinä yhteydessä haastateltavien ja haastatteluissa esille tulevien muiden henkilöiden, organisaatioiden ja paikkakuntien nimet muutetaan peitenimiksi. Tutkimuksen päätyttyä äänitallenne ja haastateltavien nimitiedot hävitetään.

Teemahaastattelun kysymykset:

1. Miten olet kokenut työskentelyn asiakkaan työyhteisössä?
2. Millaisia positiivisia kokemuksia sinulla on ollut?
3. Millaisia hankaluuksia olet kohdannut?
4. Millaista on päivittäinen työsi? Kerro työstäsi ja työn tekemisestä?
5. Millaiseksi koet työsi? Mitä mieltä olet työstäsi?
6. Millaiseksi arvioit oman työpanoksesi merkityksen työyhteisölle?
7. Millaisia vaikutusmahdollisuuksia sinulla on työhösi?
8. Millaisia kokemuksia sinulla on työssä kehittämisestä?
9. Miten työyhteisö tukee työn tekoasi?
10. Millainen on suhteesi työnantajaan?
11. Miten työnantajayritys näkyy työssäsi?
12. Kun ajattelet tyytyväisyyttä työssäsi, millaisia tunteita se herättää? Kerro millaiseksi näet tyytyväisyytesi tällä hetkellä?
13. Mitkä asiat sinulla nostavat tyytyväisyyttä?
14. Mitkä asiat sinulla vaikuttavat tyytyväisyyteen laskevasti?
15. Millaisia kehityskohteita /-ehdotuksia sinulla olisi esittää tyytyväisyyden varmistamiseksi?
16. Mitä voisit itse tehdä tyytyväisyytesi parantamiseksi?
17. Mikä on saanut sinut pysymään työnantajan palveluksessa?

Muita mahdollisia asioita, joita on tullut esille haastattelun aikana ja joista haastateltava on halunnut puhua lopuksi lisää.