

Pro Gradu -tutkielma



LUT Yliopisto
School of Business and Management
Laskentatoimen maisteriohjelma

Karoliina Karjalainen

HYVÄN TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN SYNTYMINEN

Pro Gradu -tutkielma

2019

Tarkastajat: Kati Pajunen ja Juha Soininen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Karoliina Karjalainen
Tutkielman nimi:	Hyvän työntekijäkokemuksen syntyminen
Akateeminen yksikkö:	LUT School of Business and Management
Maisteriohjelma:	Laskentatoimi
Vuosi:	2019
Pro Gradu -tutkielma:	LUT-yliopisto 58 sivua, 13 kuviota, 3 liitettä
Tarkastajat:	Tutkijatohtori Juha Soininen, Tutkijaopettaja Kati Pajunen
Hakusanat:	Työntekijäkokemus, lean-johtaminen, työtyytyväisyys, yrityskulttuuri, työmotivaatio

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten hyvä työntekijäkokemus syntyy ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Työnantajien haasteena on tänä päivänä hyvien työntekijöiden sitouttaminen. Erityisesti nuoremman sukupolven sitouttamisessa erinomaisen työntekijäkokemuksen tarjoamisella on tärkeä rooli. Tässä tutkimuksessa työntekijäkokemusta käsitellään neljän näkökulman avulla: johtaminen, yrityskulttuuri, työtyytyväisyys sekä työmotivaatio. Tutkimus toteutetaan kohdeyrityksessä, jonka tavoitteena on saada aikaan oman toimialansa paras työntekijäkokemus.

Tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen kohdeyrityksen työntekijät vastasivat anonyymisti kahteen kyselyyn sekä kuudelle vapaaehtoiselle työntekijälle pidettiin puolistrukturoidut henkilöhaastattelut. Tutkimus osoitti, että hyvä työntekijäkokemus syntyy useasta eri asiasta ja siihen ei löydy vain yhtä oikeaa ratkaisua. Työntekijät arvostavat hyvää ja yksilöllistä johtamista sekä toisten kohtaamista ihminen ihmisenä. Työtyytyväisyys muodostuu muun muassa ihmissuhteista työyhteisössä sekä mielenkiinnosta työtehtäviä kohtaan. Tutkimuksen tuloksista selviää myös se, että hyvä työntekijäkokemus ei synny itsestään, vaan yrityksen on tehtävä töitä sen eteen, kouluttauduttava sekä kuunneltava työntekijöitään.

ABSTRACT

Author:	Karoliina Karjalainen
Title:	Creating a Better Employee Experience
Faculty:	LUT School of Business and Management
Master's Program:	Accounting
Year:	2019
Master's thesis:	LUT University 58 pages, 13 figures, 3 appendices
Examiners:	Associate Professor Juha Soininen, Associate Professor Kati Pajunen
Keywords:	Employee experience, Lean-management, job satisfaction, corporate culture, work motivation

The goal of this research is to determine how good employee experience is generated and what factors influence it. The challenge for employers today is to engage good employees. Particularly in engaging younger generation, providing an excellent employee experience plays an important role. This study addresses four aspects of employee experience: management, corporate culture, job satisfaction and work motivation. The research is conducted in a target company that aims to provide the best employee experience in its industry.

The empirical part of the study was conducted as a qualitative research. Employees of the target company responded anonymously to two questionnaires, and six volunteers underwent semi-structured personal interviews. The study showed that good employee experience comes from a variety of issues and there is no single right solution. Employees value good and individual leadership and meeting others as human beings. Job satisfaction consists, among other things, of interpersonal relationships within the work community and of interest in the job. The results of the study also show that a good employee experience does not come about by itself, but that the company has to work for it, train and listen to its employees.

ALKUSANAT

Päätin jo opintojeni alussa, että annan itselleni työrauhan Pro gradu -tutkielman kirjoittamiselle. Työt veivät kuitenkin mennessään ja tutkielman kirjoittaminen työn ohessa on ollut pitkä ja haastava, mutta samalla myös hyvin antoisa prosessi. Opin tutkielmaa tehdessäni paljon ja tutkimuksen tulokset ovat itselleni arvokkaita. Toivon tutkielman hyödyttävän myös muita henkilöstöasioista ja työntekijäkokemuksesta kiinnostuneita.

Haluan kiittää ohjaajiani tutkijaopettaja Kati Pajusta ja tutkijatohtori Juha Soinista hyvistä kommentteista ja kärsivällisestä ohjauksesta tutkielman kirjoitusprosessin aikana. Kiitos myös mahtaville työkavereilleni ja erityisesti omalle esimiehelleni Mikolle kaikesta kannustuksesta ja uskosta tutkielmaani kohtaan. Lämpimimmät kiitokset kuuluvat rakkaalle perheelleni, ystäväilleni sekä puolisololleni Juhalle, joka on aina jaksanut tukea minua ja nostaa ylös, kun epätoivo on vallannut mielen. Ilman teitä kaikkia tuskin olisin tässä.

Helsingissä 23.9.2019

Karoliina Karjalainen

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
1.2	Aikaisempi tutkimus ja teoreettinen viitekehys.....	2
1.3	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	4
1.4	Tutkimuksen rajaukset ja rakenne.....	5
2	HYVÄ TYÖNTEKIJÄKOKEMUS	7
2.1	Johtaminen.....	8
2.1.1	<i>Lean-johtamisen peruseriaatteen</i>	9
2.1.2	<i>Lean asiantuntijaorganisaatiossa</i>	12
2.2	Työtyytyväisyys	15
2.2.1	<i>Herzbergin kaksifaktoriteoria</i>	17
2.2.2	<i>Locken päämääräteoria</i>	18
2.3	Yrityskulttuuri.....	20
2.3.1	<i>Arvot, uskomukset ja normit</i>	22
2.3.2	<i>Yrityskulttuurin syntyminen ja sen ylläpitäminen</i>	23
2.4	Työmotivaatio	24
2.4.1	<i>Porterin ja Milesin työmotivaatioteoria</i>	26
2.4.2	<i>Torringtonin, Hallin ja Taylorin työmotivaatioteoria</i>	29
2.5	Yhteenveto hyvän työntekijäkokemuksen syntymisestä.....	30
3	TUTKIMUKSEN TULOKSET	33
3.1	Tutkimusmetodologia.....	33
3.2	Johtaminen.....	35
3.3	Työtyytyväisyys	44
3.4	Yrityskulttuuri.....	48
3.5	Työmotivaatio	50
4	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	54
4.1	Yhteenveto tutkimustuloksista	54
4.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	56
4.3	Jatkotutkimusehdotukset	58

LÄHDELUETTELO	59
LIITTEET.....	65
Liite 1. Kyselylomake: Johtaminen	65
Liite 2. Kyselylomake: Työtyytyväisyys, työmotivaatio ja yrityskulttuuri	66
Liite 3. Haastattelurunko	68

KUVALUETTELO

Kuva 1. Teoreettinen viitekehys	3
Kuva 2. Likertin 4P-malli	10
Kuva 3. Lean-johtajuuden peruseriaatteet	11
Kuva 4. Lean-johtamismallin vertauskuva.....	14
Kuva 5. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat hygienia- ja motivaatiotekijät (Furnham et al. 2002).....	17
Kuva 6. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät (Locke 1970)	19
Kuva 7. Porterin ja Milesin työmotivaatioteorian tekijät	26
Kuva 8. Ydinkohdat eri lähestymistavoista.....	31
Kuva 9. Ajan riittäminen työtehtävien kehittämiseen	38
Kuva 10. Yrityksen johdon yhtenäinen toiminta	41
Kuva 11. Yrityksen tarjoamien etujen taso.....	46
Kuva 12. Tärkeimmät työtyytyväisyyttä parantavat ja heikentävät asiat.....	47
Kuva 13. Yrityksen avoimuus	51

1 JOHDANTO

Työnantajien haasteena on tänä päivänä hyvien työntekijöiden sitouttaminen sekä heidän pysymisensä yrityksen palveluksessa (Frank 2004). Erityisesti haasteita luo nuorempi sukupolvi, jolla on usein aikaisempiin sukupolviin verrattuna erilaiset odotukset työnantajalta ja työyhteisöltä. Lutzin (2018) mukaan nuoremman sukupolven sitouttamisen onnistumisessa avainasia on erinomaisen työntekijäkokemuksen tarjoaminen. Työntekijöille merkitsevät eniten jokapäiväiset kokemukset sekä hetket (Arnold 2018).

Lutzin (2018) mukaan työntekijöiden sitouttamisessa sekä hyvän työntekijäkokemuksen luomisessa pienemmillä yrityksillä on usein suurempia yrityksiä paremmat mahdollisuudet onnistua. Pienillä yrityksillä on paremmat mahdollisuudet luoda henkilökohtaisempi työntekijäkokemus ja muokata toimintaansa sen onnistumiseksi. Tästä huolimatta työntekijöiden sitouttaminen luo haasteita ihan kaiken kokoisille yrityksille.

Hyvän työntekijäkokemuksen luomiseksi sekä työntekijöiden sitouttamiseksi työnantajien tulisi tietää, mitä heidän työntekijänsä toivovat työntantajaltaan, työyhteisöltään sekä omalta työltään. Arnoldin (2018) mukaan palautteen sekä kehitysehdotusten kysyminen on kuitenkin usein henkilöstöhallinnolle sekä johtajille vaikeaa. He pelkäävät, että henkilöstö tekee epärealistisia ehdotuksia tai kysyy kysymyksiä, joihin he eivät osaa vastata. Arnold kuitenkin kertoo asiantuntijoiden neuvovan, että on parempi kysyä palautetta, vaikka siihen ei aina osattaisi vastata. Yrityksen ei tulisi luottaa ainoastaan vuosittaisiin henkilöstökyselyiden tuloksiin.

Tutkimuksen kohdeyritys on taloushallintopalveluita valtakunnallisesti tarjoava yritys, jossa työskentelee tutkimuksen tekemisen aikaan 31 työntekijää. Kohdeyritys on ottanut hyvän työntekijäkokemuksen luomisessa haasteen vastaan. He haluavat tietää, mitä heidän työntekijänsä ajattelevat ja mitä toiveita heillä on tulevaisuudessa työnantajaltaan, työyhteisöltään sekä heidän omalta työltään.

Kohdeyritys ei pelkää saamaansa kritiikkiä tai kehitysehdotuksia, sillä he todella haluavat työntekijöiden olevan onnellisia sekä sitoutuneita yritykseen.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat hyvän työntekijäkokemuksen muodostumiseen ja mitä toimenpiteitä kyseisen tavoitteen saavuttaminen kohdeyrityksessä vaatii. Tutkimus on tärkeä osa kohdeyrityksen henkilöstöstrategiaa, jonka tavoitteena on saada aikaan toimialan paras työntekijäkokemus. Tarkoituksena on saada aikaan avoimia ja rehellisiä vastauksia sekä nykyisten toimintatapojen haastamista ja kritisointia. Tavoitteen saavuttamiseksi on tutkimukselle asetettu yksi päätutkimuskysymys sekä kolme alatutkimuskysymystä.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

”Miten hyvä työntekijäkokemus syntyy?”

Tutkimuksen alatutkimuskysymykset ovat:

”Minkälainen on hyvä johtaja?”

”Mistä tekijöistä muodostuu työtyytyväisyys?”

”Miten saadaan aikaan korkea työmotivaatio?”

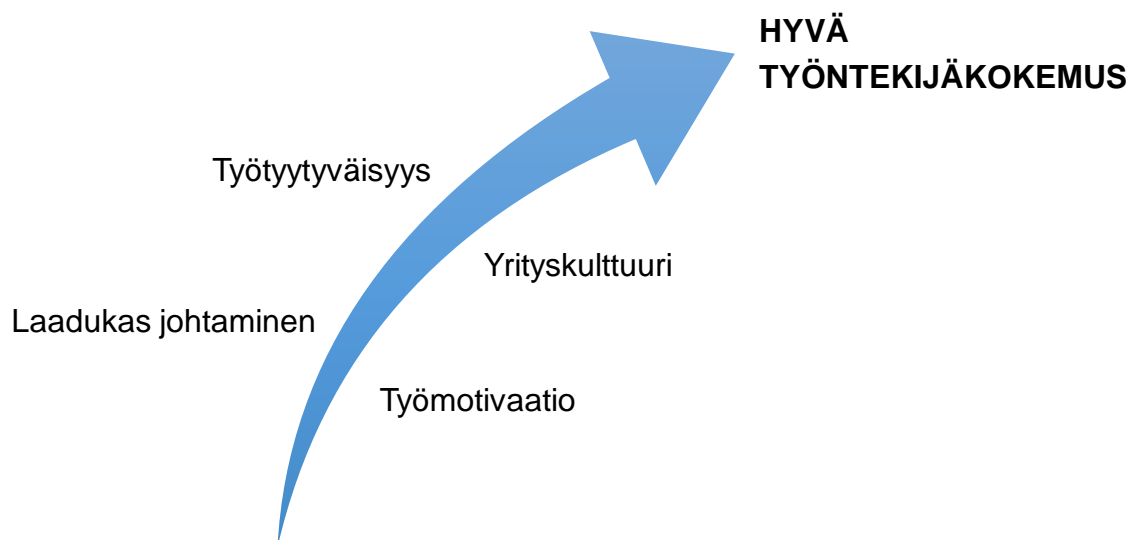
Asetettu päätutkimuskysymys on kokonaisvaltainen ja laaja. Tämän vuoksi on asetettu alatutkimuskysymykset, jotka tarkentavat päätutkimuskysymystä sekä antavat aiheesta tarkempaa näkökulmaa.

1.2 Aikaisempi tutkimus ja teoreettinen viitekehys

Fisher (2010) on tutkinut ihmisten kokemaa onnellisuutta työssä ja sen tärkeyttä. Hänen mukaansa organisatoriset tutkijat ovat olleet mielissään muutoksesta kohti positiivista psykologiaa ja he ovat alkaneet tavoitella positiivista organisatorista

tietämystä ja käyttäytymistä. Fisherin mukaan onnellisuuteen työssä vaikuttaa merkittävästi muun muassa työtyytyväisyys, sitouttaminen, osallistaminen sekä menestys ja tarmo. Collings & Mellahi (2009) puolestaan ovat tutkineet kykyjohtamista ja he ovat huomanneet, että työntekijöiden hyvinvointi, tyytyväisyys, motivaatio sekä sitoutuneisuus voivat rikastuttaa kykyjohtamisen teoriaa, sillä näillä asennemuuttujilla on suuri merkitys työntekijöiden sitouttamisessa sekä heidän suorituksissansa.

Forbesin (2018) mukaan työntekijäkokemus sisältää kaiken mitä työpaikalla tapahtuu. Tähän sisältyy muun muassa yrityksen kulttuuri ja johtaminen. Forbesin mukaan työntekijäkokemuksella tarkoitetaan tunnetta siitä, että työpaikka on hyvä, työ on tarkoituksellista ja sinulla on hyvä olla työssäsi. Dimitrioksen (2014) mukaan työntekijäkokemukseen vaikuttava työtyytyväisyys saa vaikutteita useista sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä ja on siksi hyvin moniulotteinen ilmiö. Hänen mukaansa työtyytyväisyys tiivistää työntekijä kokeman tunteen työtään kohtaan.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys (kuva 1) on muodostettu edellä mainittujen aikaisempien tutkimusten pohjalta. Teoreettiseen viitekehykseen on valittu muun muassa Fisherin (2010) ja Dimitrioksen (2014) tutkimuksissa säännöllisesti esiin nousseet käsitteet työtyytyväisyys, johtaminen, yrityskulttuuri sekä työmotivaatio. Kaikki nämä neljä tekijää vaikuttavat vahvasti hyvän työntekijäkokemuksen syntymiseen. Panostamalla työtyytyväisyyteen, johtamiseen, yrityskulttuurin muodostumiseen sekä työntekijän motivaatioon, on yrityksellä hyvät edellytykset paremman työntekijäkokemuksen aikaansaamiseksi.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimuksen teoreettisessa osiossa käsiteltävät asiat muodostavat pohjan hyvälle työntekijäkokemukselle. Sen tavoitteena on selvittää hyvän työntekijäkokemuksen käsitteen määritelmä sekä siihen liittyvissä aikaisemmissa tutkimuksissa esiin tulleet teoriat. Tutkimuksen teoreettisen pohjan muodostamisessa hyödynnetään liiketaloustieteellisiä artikkeleita, jotka käsittelevät muun muassa johtamista sekä yrityskulttuuria ja sen muodostumista. Artikkelit käsittelevät myös henkilöstöasioita sekä johdon että työntekijöiden näkökulmasta sekä motivaation syntymiseen vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuksen empiirinen osio on suoritettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto saadaan tekemällä kohdeyrityksen henkilöstölle muutama lyhyt kysely sekä haastatteluja. Lyhyet kyselyt tehdään koko henkilöstölle, johto pois lukien. Haastatteluihin puolestaan valitaan jokaisesta tiimistä vähintään yksi henkilö ja tavoitteena on saada kasaan mahdollisimman heterogeeninen kohderyhmä. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituna ja niiden tavoitteena on saada monipuolinen sekä kattava aineisto. Haastattelun rungon suunnittelussa hyödynnetään teoreettisen tarkastelun tuloksia ja se annetaan kaikille haastateltaville etukäteen. Hirsijärven ja Hurmeen (2000) mukaan puolistrukturoiduissa haastatteluissa korostuvat ihmisten tulkinnat sekä se minkälaisen merkityksen he asioille antavat. Tämän vuoksi aikaa jätetään haastatteluissa myös haastateltavien omille ajatuksille sekä kokemuksille.

Tutkimuksen aihe on hyvin henkilökohtainen ja siksi anonymiteettiin halutaan panostaa. Lyhyet kyselyt tullaan tekemään täysin anonymisti. Tällä varmistetaan, että jokainen työntekijä uskaltaa kertoa avoimesti oman mielipiteensä. Haastatteluissa on mukana vain tutkimuksen tekijä sekä haastateltava. Haastatteluihin osallistuvien henkilöiden nimiä tai henkilökohtaisia vastauksia ei kerrota johdolle tai muulle työyhteisölle ja ne voidaan myös pitää haastateltavan toiveesta työpaikan ulkopuolella. Sekä kyselyissä että haastatteluissa esiin nousseita vastauksia käsitellään tutkimuksessa nimettömänä.

1.4 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne

Tutkimuksen aihe on melko laaja ja tämän vuoksi tutkimuksen rajaukset on tehty tarkasti. Tutkimuksen teoreettinen tarkastelu rajoitetaan käsittelemään vain keskisuuria yrityksiä ja suuret sekä pienet yritykset jätetään tarkastelun ulkopuolelle. Hyvä työntekijäkokemus on jokaisen työntekijän henkilökohtainen kokemus ja siihen voi vaikuttaa hyvin moni asia. Tästä syystä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen on valittu aikaisempien tutkimusten perusteella säännöllisesti esiin nousevat teoriat hyvän työntekijäkokemuksen syntymisestä. Tarkasteluun on valittu pääasiassa sellaisia teorioita, joiden koetaan palvelevan tutkimuksen kohdeyritystä parhaiten. Kohdeyrityksessä on tunnistettu lean-johtamisen tarjoamat mahdollisuudet ja siksi tutkimuksen johtamista käsittelevässä osiossa tutkitaan lean-johtamista tarkemmin.

Empiirisessä osiossa tarkastelu on rajoitettu vain kohdeyrityksen henkilöstöön, poissulkien kohdeyrityksen perustajaosakkaat, jotka toimivat yrityksen johdossa. Koko empiirinen aineisto saadaan haastattelemalla kohdeyrityksen henkilöstöä ja siten tutkimus on rajattu käsittelemään vain kohdeyritystä. Empiiriseen aineistoon liittyvät kyselyt rajataan tarkasti käsittelemään vain tutkimuksen aiheita. Haastatteluissa keskustelu todennäköisesti käsittelee aihetta laajemmin, mutta itse tutkimuksessa hyödynnetään vain tutkimuksen kannalta oleellisia asioita.

Tutkimus muodostuu viidestä pääkappaleesta, joista ensimmäisenä on johdanto. Johdanto-osiossa kerrotaan tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä

herätellään lukijan mielenkiintoa aihetta kohtaan. Lisäksi esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, käytetty tutkimusmenetelmä sekä tutkimukselle asetetut rajaukset. Toinen luku käsittelee tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Luvussa tutustutaan tutkimuksen kannalta keskeisiin ja oleellisiin teorioihin ja käsitteisiin sekä aikaisempaan tutkimukseen aiheesta.

Kolmannessa luvussa kerrotaan tarkemmin valitusta tutkimusmenetelmästä sekä tutkimuksen empiirisestä aineistosta. Empiirisen tutkimuksen kulusta kerrotaan tarkemmin luvussa neljä, jossa käydään läpi kyselyiden ja haastattelujen tulokset sekä verrataan niitä luvussa kaksi kirjoitettuun teoriaan. Tutkimuksen viimeisessä kappaleessa kerrotaan johtopäätökset. Johtopäätöksistä selviää tutkimuksen tulokset, tutkimuksen luotettavuus sekä mahdolliset jatkotutkimuskohteet.

2 HYVÄ TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

Työntekijöiden tyytyväisyyden parantaminen on tullut yhä tärkeämmäksi tavoitteeksi työnantajille. Tällä hetkellä on lähes yleinen yksimielisyys siitä, että työsuhteet ovat muuttumassa ja työntekijöiden sekä työnantajien yhteys on entistä heikompi. Työntekijän ja työnantajan suhde näyttää olevan entistä riippuvaisempi siitä, että molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä asettamiensa odotusten täyttymisestä. Tällaisessa ympäristössä onnellisuus ja tyytyväisyys työhön saattaa olla hyvä keino sitouttaa sekä motivoida työntekijöitä. (Fisher 2010)

Baguleyn (2007) maailmanlaajuinen tutkimus osoittaa, että onnelliset ja terveet työntekijät ovat tuottavampia ja sitoutuneempia jäämään yritykseen. Hyvinvoinnin aikaansaaminen työssä ei ole hänen mukaansa kuitenkaan niin helppoa, kuin miltä se näyttää. Tämä johtuu osittain siitä, että kaikilla ei ole samaa ajatusta siitä mitä hyvinvointi oikeasti on. Usein on myös kuiluja työntekijöiden ja esimiesten välillä siitä mistä hyvinvointi koostuu. Tutkimuksen mukaan esimiehet kuvailevat hyvinvointia usein tuottavuuden termeillä ja työntekijät muilla tavoin.

Saavuttaakseen hyvän elämän, tulee ihmisten työskennellä hyvissä organisaatioissa. Fisherin (2010) mukaan voidaan olettaa, että hallitsevat syyt onnellisuudelle, onnettomuudelle sekä stressille organisaatioissa löytyvät organisaation ominaisuuksista, työstä, esimiehestä tai muista työympäristön näkökulmista. Hän lisää, että on kuitenkin tärkeä muistaa jokaisen ihmisen erilaiset tarpeet, mieltymykset sekä odotukset ja tästä syystä mikään yksittäinen päätös ei tee jokaista yhtä tyytyväiseksi. Organisaation tuleekin pohtia päätöksiään ja asettaa itse rajat päätöksenteolle, sillä kaikkia ei voi aina miellyttää. Päätöksenteon tueksi organisaation tulee ymmärtää hyvän työntekijäkokemuksen lähtökohdat.

Työntekijäkokemus on käsitteenä niin laaja, että sitä on lähes mahdotonta kiteyttää muutamaaan sanaan. Forbesin (2018) määritelmän mukaan työntekijäkokemus sisältää kaiken työpaikalla tapahtuvan eli esimerkiksi yrityksen kulttuurin, johtamisen, ympäröivät tilat sekä teknologian. Sillä tarkoitetaan muun muassa tunnetta siitä, että työpaikka on hyvä, työ on tarkoituksellista, sinua arvostetaan ja

sinulla on hyvä olla työssäsi. Tähän tutkimukseen on valittu neljä työntekijäkokemukseen vaikuttavaa asiaa, jotka on esitelty aikaisemmin myös tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä. Johtaminen ja yrityskulttuuri nousivat esiin lähes jokaisessa työntekijäkokemukseen liittyvässä tutkimuksessa ja tästä syystä ne otettiin tarkasteluun mukaan. Näiden lisäksi tarkasteluun valittiin myös työtyytyväisyys sekä motivaatio, sillä niillä on tutkimusten mukaan tärkeä rooli henkilöstön kokemassa tunteessa työtään kohtaan. Alla tutkitaan tarkemmin näitä asioita ja lähtökohtia sekä niihin liittyviä teorioita.

2.1 Johtaminen

Johtamistapoja on useita erilaisia ja jokaisen organisaation tulisi pohtia mikä johtamistapa sopii heidän työyhteisölleen parhaiten. Plaskoffin (2017) mukaan uudet monien sukupolvien organisaatiot vaativat uudenlaista ajattelua henkilöstöjohtamisen suhteen. Baguley (2007) jatkaa, että yrityksillä, jotka haluavat tyytyväisiä työntekijöitä, tulee olla tarpeeksi joustavat toimintatavat mukautuakseen tämän päivän työntekijöiden erilaisiin tarpeisiin. Organisaatiot ovat hänen mielestään usein liian nopeita määrittelemään mitä he ajattelevat hyvinvoinnin olevan ja sitten implementoivat strategian sen toteutumiseksi. Sen sijaan on tärkeämpää varmistaa, että organisaation säännöt, toimintatavat sekä kulttuuri antavat ihmisille mahdollisuuden sanoa edes jollakin tasolla rehellisesti ja aidosti mitä hyvinvointi heille merkitsee. Toisille se merkitsee mahdollisuutta aloittaa ja lopettaa työt aikaisin, jotta heille jää aikaa harrastuksille tai lapsille. Toisille hyvinvointi on tunnetta päämäärästä ja voimasta.

Tutkimuksen kohdeyrityksessä on tunnistettu lean-johtamisen tarjoamat mahdollisuudet ja heidän tavoitteenaan on rakentaa yrityksen johtamisjärjestelmä ainakin osittain lean-järjestelmään perustuen. Tästä syystä seuraavaksi tarkastellaan lean-johtamista tarkemmin. Lean-johtaminen liitetään usein prosessien tehokkuuteen ja niin sanotun hukkan minimoimiseen. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin valittu tarkastelun näkökulmaksi erityisesti leanin johtamisfilosofinen puoli, sillä se vastaa paremmin tutkimuksen tavoitteita.

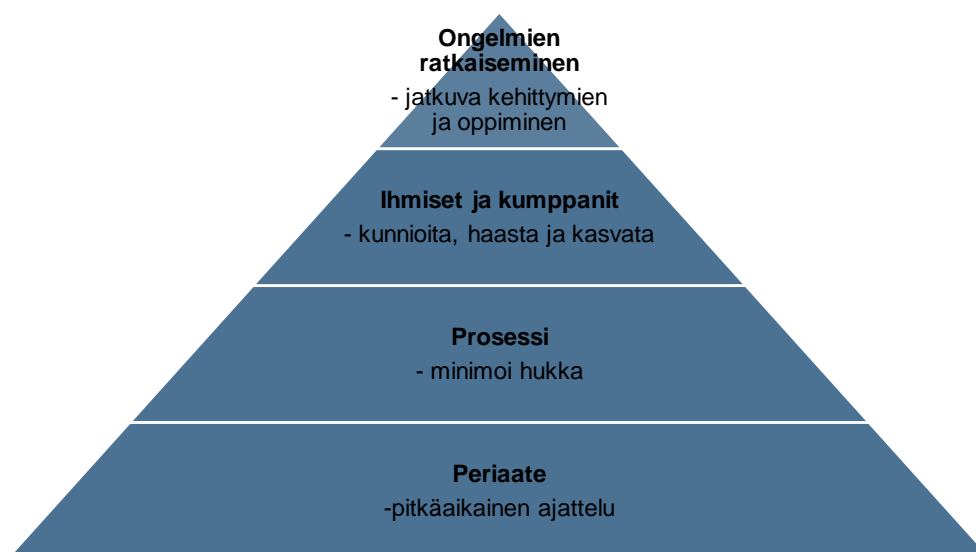
2.1.1 Lean-johtamisen peruseriaatteet

Lean on sekä johtamisfilosofia että käytännönläheinen operatiivinen näkökulma, mikä pyrkii systemaattisesti tunnistamaan ja eliminoimaan hukkaa ihmisten työskentelystä, varastosta, ajasta sekä valmistuksesta. Se pyrkii tekemään kaiken edellä mainitun samalla tuottaen erinomaisia tuotteita sekä vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. (Sparrow & Otaye-Ebede 2014) Samuel, Found ja Williamsin (2015) mukaan lean on dynaaminen, tietoperusteinen sekä asiakaskeskeinen prosessi, jonka tarkoituksena on vähentää hukkaa sekä luoda arvoa. Lean saavutetaan hyödyntämällä useita toisiaan täydentäviä käytäntöjä ja johtamisfilosofioita, kuten juuri oikeaan tarpeeseen (Just-In-Time, JIT), kokonaisvaltainen laadunhallinta (Total Quality Management, TQM), tuottava kunnossapito (Total Productive Maintenance, TPM), jatkuva parantaminen, tuotteen suunnittelu huomioiden valmistus ja kokoonpantavuus (Design for Manufacture and Assembly, DFMA) sekä tehokas henkilöstöjohtaminen (Scherrer-Rathje, Boyle & Deflorin 2009).

Usein leanin käyttöönotosta puhuttaessa nostetaan esiin ainoastaan menetelmät ja työvälineet, vaikka ne kuvastavat vain hyvin pintapuolisesti leanin osa-alueita. Monessa yrityksessä menetelmät ja työvälineet ovat kunnossa, mutta silti he kokevat leanin olevan heille epäsopeva tai se ei täytä heidän odotuksiaan. Tärkein tekijä leanin onnistumisessa on työntekijät ja heidän osallistumisensa päivittäiseen kehittämiseen. Menetelmät ja työvälineet ovat myös tärkeitä, mutta pelkästään niiden avulla ei saavuteta haluttuja tuloksia. Johtajien tulee ymmärtää leania syvemmin ja juuri lean-johtajuudella voidaan saavuttaa työntekijöiden osallistuminen ja kokonaisvaltainen onnistuminen. Tämä on kuitenkin yksi suurimmista haasteista leanin implementoinnissa. (Dombrowski & Mielke 2013) Hyvä lean-johtaja tekee itsensä tarpeettomaksi. Erittäin hyvin toimivissa tiimeissä usein kasvetaan yhdessä, ratkaistaan ongelmia itsenäisesti sekä nähdään johtaja esikuvana tai roolimallina (Dombrowski & Mielke 2013).

Leanin implementointia kuvaa hyvin Likertin 4P-malli (kuva 2). Malli nimeää leanin neljä tärkeää osa-aluetta: periaate, prosessi, ihmiset ja kumppanit sekä ongelmien

ratkaiseminen. Suurin osa leania käyttävistä yrityksistä on keskittynyt itse prosessiin, mutta ovat jättäneet huomiotta leanin kolme muuta osa-aluetta. Onnistunut lopputulos vaatii kuitenkin jokaisen osa-alueen jatkuvaa kehittämistä. Työntekijöillä on tärkeä rooli jatkuvassa kehittämisessä, mutta he eivät voi tehdä sitä yksin. Organisaation rakenteen tulisi tarjota työntekijöille mahdollisuuksia joutenololle sekä kehittämiselle. (Dombrowski & Mielke 2013)

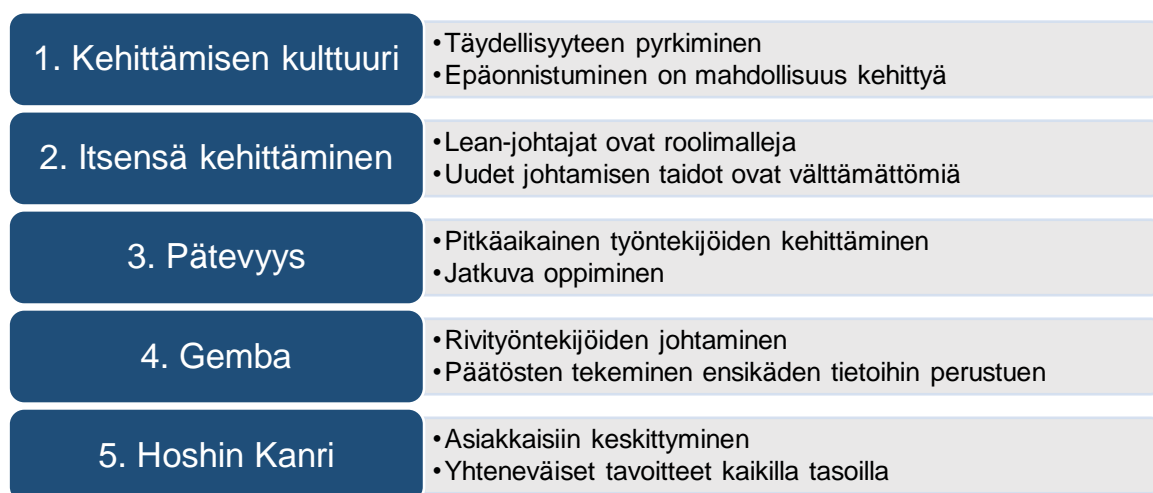


Kuva 2. Likertin 4P-malli

Asiakasarvolla on erityisen tärkeä merkitys leanissa, sillä asiakas päättää tuottaako toiminta lisäarvoa vai ei. Johtajan tuleekin ymmärtää, että hän ei ole se tekijä, joka tuottaa lisäarvoa. Hän voi vain asettaa vaadittavat puitteet arvon luomiselle. Toisin sanoen työntekijät ovat onnistumisen avaimia. Johtajan tehtävänä on olla valmentaja, joka laatii strategian, rakentaa tiimin ja kehittää heidän taitojaan. 4P-mallissakin esiintyvän pitkäaikaisen ajattelun tulisi olla luontainen osa lean-johtamista, sillä myös se lisää työntekijöiden sekä johtajien pitkäaikaista ja kestävästä kehittymistä. Tätä asiaa kuvastaa erinomaisesti leanin historian kannalta merkittävässä asemassa olevan Toyotan sanonta: ”Ennen autojen rakentamista, me rakennamme ihmiset.”. (Dombrowski & Mielke 2013)

Lean-johtajuus kuvastaa työntekijöiden ja johtajien välistä yhteistyötä heidän tavoitellessaan täydellisyyttä. Tämä sisältää sekä keskittymisen asiakkaisiin, että

työntekijöiden ja johtajien pitkäaikaisen kehittymisen. Kokonaisvaltaisen ymmärtämisen helpottamiseksi tutkijat ovat muodostaneet viisi perusperiaatetta lean-johtajuudesta. (Dombrowski & Mielke 2013) Nämä perusperiaatteet on lueteltu alla olevassa kuvassa 3.



Kuva 3. Lean-johtajuuden perusperiaatteet

Kehittämisen kulttuuri sisältää kaikki asenteet ja käyttäytymiset, joiden tuloksena on jatkuva täydellisyyden tavoittelu. Täydellisyyttä ei kuitenkaan aina ole mahdollista saavuttaa ja tästä syystä pitkäaikainen ajattelu on tärkeä osa tätä periaatetta. Merkittävä osa kehittämisen kulttuuria on myös erilainen ymmärrys epäonnistumisesta. Epäonnistuminen on aina hyvä mahdollisuus oppia ja kehittyä. Organisaation tulisi etsiä epäonnistumisen aiheuttaneet juurisyyt ja varmistaa, että jatkossa virheet vältetään. Lean-johtamisessa tärkeintä ei ole löytää henkilöä, jota syyttää epäonnistumisesta, vaan ensisijaisesti huomio tulee kiinnittää edellä mainittuihin juurisyihin. (Dombrowski & Mielke 2013)

Itsensä kehittäminen on myös tärkeä periaate lean-johtamisessa. Tällä tarkoitetaan erityisesti johtajien tarvetta kehittää itseään sillä työntekijät tarvitsevat johdon tukea asioiden eteenpäin viemisessä. Jotkut asiat riippuvat johtajan persoonasta, mutta osa puolestaan tulee oppia. Jatkuvan kehittämisen prosessi ei toimi ilman virallisia sääntöjä sekä johdon antamaa tukea. Lean-johtajien tulee tarttua työntekijöiden ideoihin ja auttaa heitä niiden täytäntöönpanossa. Itsensä kehittämisen lisäksi

johtajien tulee kehittää myös muita. Työntekijöiden pätevyys on keskeinen asia lean-johtamisessa, sillä se mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen jatkuvaan kehittymiseen. Jatkuvan kehittämisen prosessin tulisi kulkea käsikädessä ihmisten jatkuvan kehittymisen kanssa. Leanissa pätevyys ei rajoitu tavanomaiseen koulutukseen vaan suurin osa pätevyydestä syntyy jokapäiväisessä tekemisessä rivityöntekijöiden keskuudessa. (Dombrowski & Mielke 2013)

Tutkijoiden muodostamista peruseriaatteista kahta viimeistä kutsutaan Gembaksi ja Hoshin kanriksi. Gemba on japania ja tarkoittaa oikeaa paikkaa. Oikealla paikalla tarkoitetaan sitä, että johtajien tulisi säännöllisesti jalkautua alaistensa joukkoon voidakseen todella ymmärtää prosesseja ja tehdä oikeita päätöksiä. Päätösten tulisi perustua ensikäden tietoon, jota johtaja saa astumalla keskelle itse prosessia. Dombrowskin & Mielken (2013) mukaan jopa yrityksen ylimmän johdon tulisi sijoittaa toimistonsa rivityöntekijöiden lähelle eli lähelle oikeaa paikkaa.

Hoshin kanri on joissakin yrityksissä tunnettu myös termillä tavoitejohtaminen. Hajautettujen kehitysprosessien vuoksi yksittäisille toimenpiteille suuntaa näyttävä johtamisjärjestelmä on välttämätön. Hoshin kanrin avulla tiimi pystyy keskittymään pitkän aikavälin tavoitteeseen ja varmistamaan, ettei heidän tekemät toimenpiteet johda väärään suuntaan. Jokaisen tiimin tulisi olla tietoinen heidän panoksestaan isossa kuvassa. Hoshin kanri varmistaa, että kaikki hierarkiatasot tekevät yhteistyötä. (Dombrowski & Mielke 2013)

2.1.2 Lean asiantuntijaorganisaatiossa

Virtaus eli työn sujuva eteneminen on lean-johtamisessa tavoiteltava päämäärä. Tämän päämäärän suurimpia esteitä ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka, joista vaihtelu on näistä tärkein. Asiantuntijatyössä vaihtelulla tarkoitetaan esimerkiksi osaamiseroja henkilöiden välillä, työmäärän päivittäistä vaihtelua tai niin sanottujen tulipalojen sammuttelua. Ylikuormituksella puolestaan tarkoitetaan laitteen, järjestelmän tai ihmisen kuormittumista. Asiantuntijatyössä ihminen on tärkeä osa työprosessia ja työntekijöiden kuormittuminen niissä usein suuri haaste. Ylikuormittuminen vähentää kykyä uudistua ja kehittyä sekä lisää

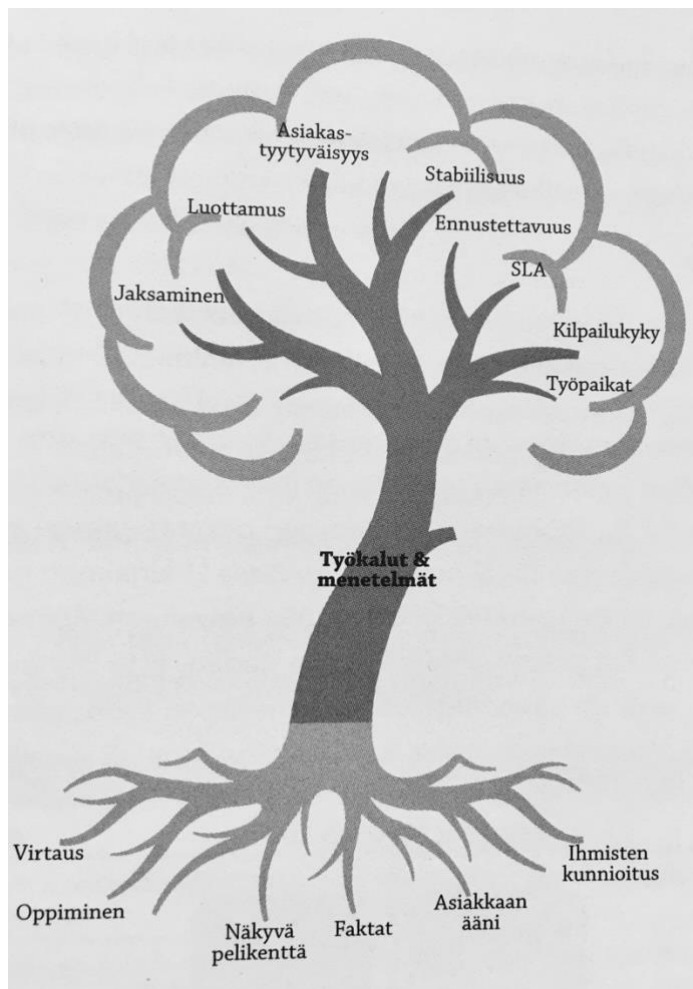
sairauspoissaoloja. Torkkola (2017) kertoo kirjassaan sanalaskun, joka kuvaa tilannetta hyvin: ”on niin kiire juosta, ettei ehdi nousta pyörän satulaan”. Hukka puolestaan on tekemistä, joka ei tuota arvoa. Tällaisesta tekemisestä asiakas ei ole valmis maksamaan. Johtajalla on oltava päämäärä, mutta hukan poistaminen ei ole päämäärä, vaan se on yksi keino päämäärän saavuttamiseksi. (Torkkola 2017)

Erityisesti avokonttorissa toimivassa asiantuntijaorganisaatiossa virtauksen mahdollistamisessa voi olla haasteita. Torkkolan (2017) mukaan keskeytykset ovat yleisin syy virtauksen katkeamiselle. Jatkuvat keskeytykset heikentävät tehokkuutta, työnlaatua, keskittymistä ja luovuutta sekä lisäävät stressiä. Toisaalta osa asiantuntijoista saattaa pitää monen asian samaan aikaan tekemistä positiivisena ja tavoiteltavana asiana. Työn uudelleen organisoiminen leanin avulla voi lisätä tehokkuutta sekä myös vähentää työntekijän stressiä ja kuormitusta.

Johtajan tehtävä lean-johtamismallissa on suunnitella ja organisoida kaikkien jokapäiväinen oppiminen. Johtajan tehtävänä on valmentaa ja opettaa työntekijöitä ajattelemaan analyyttisesti. Leanissa johto asettaa alussa jonkin ongelman, johon henkilöstö etsii erilaisia ongelmanratkaisumenetelmiä käyttäen uusia toimintatapoja. Nämä toimintatavat auttavat organisaatiota kohti asetettua tavoitetilaa. Johtajan tulee kysyä miksi ongelmat esiintyvät sekä myös perustella organisaatiolle ongelmien ratkaisemisen tärkeyden. Henkilöstön tehtävänä on puolestaan kertoa, mitä asialle pitäisi tehdä. (Torkkola 2017)

Torkkola (2017) tutkii kirjassaan leanin käyttämistä asiantuntijaorganisaation johtamisessa. Kirjan lopussa hän esittelee kehittelemänsä johtamismallin, joka pohjautuu leaniin ja sopii erityisesti asiantuntijaorganisaatioon. Torkkola valitsi uuden johtamismallinsa vertauskuvaksi puun, joka näkyy alla olevassa kuvassa 4. Puun juuret ovat kuvassa tärkeimmät, sillä juuria ei pysty ulkopuoliset näkemään eivätkä siten kopioimaan. Juuret ovat johtamismallin periaatteet, jotka kuvaavat sitä, miten organisaatiossa tulisi ajatella strategian toteutumiseksi. Periaatteita ovat virtaus, oppiminen, näkyvä pelikenttä, faktat, asiakkaan ääni sekä ihmisten kunnioitus. Periaatteiden tulee toimia yrityksen arvoina, koska näiden periaatteiden

avulla henkilöstöllä on mahdollisuus tehdä itsenäisesti yhdenmukaisia valintoja arjessa vastaantulevissa tilanteissa.



Kuva 4. Lean-johtamismallin vertauskuva

Johtamismallin ensimmäisen periaate on virtaus, jonka Torkkola (2017) sanoo olevan päämäärä. Leanissa tulee ymmärtää vaihtelua, pienentää sitä sekä hyväksyä normaalivaihtelu. Tämän lisäksi työlle tulee sopia yhteinen rytmi ja suunnitella tekemisen järjestys sekä tehtävät tulee tehdä aina kerralla loppuun. Toinen periaate on oppiminen, joka on suorittamista tärkeämpää. Leanissa hyödynnetään ajatusta "Kokeillaan ja katsotaan, mitä tapahtuu" sekä ymmärretään että virheet ovat välttämättömiä. Virheiden avulla voimme aina oppia jotakin uutta. Ratkaisujen löytämiseksi on tärkeää tehdä tiimityötä yli tiimi- ja organisaatorajojen.

Johtajan tulee myös muistaa, että hän on valmentaja ja henkilöstö etsii ratkaisut sekä kertoo oikeat vastaukset.

Torkkolan (2017) luoman johtamismallin kolmas periaate on näkyvä pelikenttä. Tällä hän tarkoittaa sitä, että tilannekuva pitää visualisoida kaikkien nähtäville. Jokaisella organisaation jäsenellä tulee olla yhtä aikaa kokonaiskuva tiedossa. Kokonaiskuvan hahmottamiseksi suositellaan hyödyntämään kuvia sekä värejä ja se on kaikille niin selkeä, että työntekijät selviytyvät eteen tulevista ongelmista myös ilman johtajan jatkuvaa läsnäoloa. Neljäntenä periaatteena on faktat eli päätösten perustuminen tosiasioihin. Tämän periaatteen kohdalla nousee esiin gemba-kävely, josta kerrottiin edellisessä luvussa. Johtajan tulee mennä paikan päälle ja nähdä itse, mitä tapahtuu. Päätöksenteon tulee olla hidasta ja toteutuksen puolestaan nopeaa.

Viides periaate on asiakkaan ääni, joka antaa suunnan. Lean-johtaja käy säännöllisesti ja oma-aloitteisesti asiakkaan luona ja käyttää suurimman osan ajastaan keskittyen asiakkaaseen. Mallin viimeinen periaate on ihmisten kunnioitus, jonka tulee olla kaiken lähtökohtana. Leanin mukaisessa organisaatiossa ei ole huonoja ihmisiä, vaan siinä on huonoja toimintamalleja. Johtaja ei jätä ketään yksin, vaan hän valmentaa ja varmistaa, että henkilöstö ei ylikuormitu. Hyvällä toimintamallilla varmistetaan tasainen työkuorma ja henkilöstön jaksaminen. (Torkkola 2017)

Erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa tehtävässä lean-johtamisessa korostetaan sitä, että johtaminen ei ole ainoastaan asioiden hoitamista. Myös ihmisten tunteita sekä käyttäytymistä tulee johtaa. Torkkola (2017) kertoo, että monet lean-työkalut sisältävät psykologian kannalta tärkeitä ominaisuuksia, kuten yhteenkuuluvuuden tunne, oman roolin selkeys, arvostuksen osoittaminen sekä sitoutumisen lisääminen.

2.2 Työtyytyväisyys

Tutkijoiden mukaan työtyytyväisyys on moniulotteinen ilmiö, joka saa vaikutteita useista sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä, kuten yksilön arvoista, periaatteista,

persoonasta, odotuksista sekä työn luonteesta. (Dimitrios 2014) Locken (1976) mukaan työtyytyväisyys on ihmisen työn tai työkokemuksen arvioinnista syntyvä miellyttävä tai positiivinen tunteellinen tila. Dimitriosin (2014) mukaan työtyytyväisyys muodostuu työntekijöiden henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista, onnellisuuden tunteesta sekä sosiaalisesta hyvinvoinnista. Hän lisää, että työtyytyväisyys tiivistää työntekijän kokeman tunteen työtään kohtaan.

Robbins, Judge ja Campbellin (2010) mukaan yksilön persoonalla on merkittävä rooli työtyytyväisyyteen sillä positiivisemmin itseensä suhtautuvat työntekijät viihtyvät todennäköisesti paremmin työssään. Heidän mukaansa ydinkyvykkyyksien tunnistamisella on tässä tärkeä merkitys. Työntekijät, joilla on parempi tietoisuus itsestään sekä omista positiivisista ydinkyvykkyyksistä ovat usein tyytyväisempiä työhönsä verrattuna itsestään negatiivisen kuvan omaaviin työntekijöihin.

Hyvän työntekijäkokemuksen syntymiseen vaikuttavista asioista työtyytyväisyyttä on tutkittu aikaisemmin paljon. Siitä ei ole kuitenkaan pystytty kehittämään yleistä tai kaiken kattavaa teoriaa ja siksi on olemassa useita erilaisia teorioita, jotka pyrkivät selittämään työtyytyväisyyden syntyyn vaikuttavia tekijöitä. Kirjallisuudessa näitä teorioita on jaettu teorian luonteen mukaan sisältö- ja prosessiteorioihin tai teorian aikakauden mukaan kronologiseen järjestykseen. Tutkijoiden keskuudessa jaottelu teorian luonteen mukaan on yleistynyt. (Saif, Nawaz, Jan & Khan 2012)

Luthansin (2005) mukaan sisältöteorioissa painotetaan yksilön tarpeita ja päämääriä ja niiden tarkoituksena on tuoda ilmi työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Ne luettelevat tarpeita, joiden tulee täytyä työtyytyväisyyden saavuttamiseksi. Prosessiteorioiden tarkoituksena on Luthansin mukaan selittää työtyytyväisyyttä kognitiivisilla prosesseilla, jotka tapahtuvat yksilön havainnoissa ympäristöään. Tässä tutkimuksessa tutustaan tarkemmin sisältöteoriana tunnettuun Herzbergin kaksifaktoriteoriaan sekä prosessiteoriana tunnettuun Locken päämääräteoriaan. Näiden kahden teorian valintaan vaikutti se, että ne molemmat edustavat oman koulukuntansa perinteikkäämpiä ja tunnetuimpia tyytyväisyysteorioita. Molempien teorioiden tarkastelu antaa tutkimukselle kaksi

erilaista näkökulmaa työtyytyväisyyteen, vaikka teorioista löytyy myös jonkin verran yhtäläisyyksiä sekä osaltaan liittyvät myös vahvasti työmotivaatioon.

2.2.1 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin julkaisema kaksifaktoriteoria on yksi tunnetuimmista työtyytyväisyyden teorioista. Siinä tyytyväisyys ja tyytymättömyys työhön riippuvat olennaisesti työhön liittyvistä eri olosuhteista ja siten niihin vaikuttavat eri tekijät. Työntekijöiden tarpeet jaetaan teoriassa kahteen osaan: hygienia- eli toimeentulotekijöihin ja motivaatiotekijöihin. Tästä syystä Herzbergin teoriaa kutsutaan myös motivaatio-hygienia teoriaksi. (Furnham, Petrides, Jackson & Cotter 2002). Kuvassa 5. on havainnollistettu työtyytyväisyyteen vaikuttavia hygienia- eli toimeentulotekijöitä sekä motivaatio- eli kannustetekijöitä. (Furnham et al. 2002)



Kuva 5. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat hygienia- ja motivaatiotekijät (Furnham et al. 2002)

Hygienia- eli toimeentulotekijöiden puute työympäristössä aiheuttaa työtytymättömyyttä ja niiden olemassaolo puolestaan lisää työtyytyväisyyden mahdollisuutta. Hygienia- eli toimeentulotekijöiden toteutuminen ei kuitenkaan yksinään riitä aikaan saamaan työtyytyväisyyttä vaan ne vähentävät tai poistavat tyytymättömyyttä ja saavat aikaan neutraalin tilan. Ne nousevat usein esille silloin, kun ne ovat puutteellisia. Hygienia- eli toimeentulotekijät ovat ulkoisia tekijöitä, jotka eivät varsinaisesti liity itse työhön. Ne liittyvät ennemminkin työn

kontekstiin ja niitä tulee ylläpitää jatkuvasti. Hygieniatekijöitä ovat muun muassa palkka, fyysinen työympäristö, suhteet työkavereihin ja esimiehiin sekä työsuhteen varmuus. (Furnham et al. 2002)

Motivaatiotekijät ovat puolestaan usein työn luonteeseen sekä merkitykseen liittyviä tekijöitä ja niiden vaikutus on pitkäaikainen. Niitä ovat muun muassa vastuu, työsuoritusten arvostaminen, kehittymismahdollisuudet sekä ylenemismahdollisuudet. Motivaatiotekijät saavat olemassa olollaan aikaan työtyytyväisyyttä, mutta niiden puute ei aiheuta tyytymättömyyttä vaan enneminkin saman neutraalin tilan hygieniatekijöiden puutteen kanssa. Teorian mukaan pelkästään motivaatiotekijöiden olemassaolo ei saa työtyytyväisyyttä aikaan. Tilanteessa, jossa motivaatiotekijät ovat kunnossa, mutta hygieniatekijät puuttuvat, ei työntekijä siltikään ole tyytyväinen. (Furnham et al. 2002)

Herzbergin kaksifaktoriteoria on saanut runsaasti tukea eri tutkijoilta, mutta sitä kohtaan on myös osoitettu kritiikkiä. House & Wigdorin (1967) mukaan kritiikki on kohdistunut teorian tutkimusmetodologiaan ja siihen, voidaanko työtyytyväisyys ja tyytymättömyys jakaa kahteen eri kategoriaan. He jatkavat, että erityisesti Herzbergin käyttämä kriittisten tapausten menetelmä on saanut kritiikkiä. Tässä menetelmässä selvitettiin avoimilla haastatteluilla millaisia tilanteita tai tekijöitä haastateltavat pitivät työssään miellyttävinä ja epämiellyttävinä.

2.2.2 Locken päämääräteoria

Locken päämääräteoria perustuu käsitteeseen arvo. Teorian mukaan keskeistä on se, miten työntekijä arvottaa oman työnsä. Työtyytyväisyys on työntekijän itse asettamiensa vaatimusten eli arvo-odotusten ja työn todellisten piirteiden välinen funktio. Työtyytyväisyys syntyy, mikäli nämä arvo-odotukset toteutuvat. Jokaisen henkilön arvot ovat yksilöllisiä ja jokainen asettaa omat odotuksensa työlle. Tästä syystä teoriassa korostetaan työtyytyväisyyden perustumista yksilön ja työn väliseen vuorovaikutukseen. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta tilanteesta toimii itsenäisyyttä arvostava yksilö, jonka työtyytyväisyys lisääntyy, jos toive itsenäisyydestä toteutuu. (Locke 1970; Locke 1969)

Teorian mukaan päämäärät ohjaavat yksilön käyttäytymistä ja päämäärän saavuttamisen vaikeusastetta sekä päämäärän selkeyttä pidetään päämäärän ominaisuuksina. Työtyytyväisyyden kannalta merkittävämpinä pidetään päämääriä, jotka ovat tarpeeksi haastavia ja selkeitä. Työntekijän mahdollisuus itse asettaa omat päämääränsä lisää niihin sitoutumista, joka on teorian mukaan tärkeää. Henkilön tulee myös kyetä näkemään päämäärän saavuttamisen ja oman toiminnan välinen yhteys. Tämä yhteys voidaan Locken mukaan nähdä vain päämäärän tavoittelemisen prosessiin kytketyn palautejärjestelmän avulla. (Locke 1969)

Päämääräteorian mukaan yksilö tulkitsee todellisuutta ja ohjaa näiden tulkintojensa perusteella toimintaansa. Yksilö vertaa arviointiprosessin aikana todellisuutta omiin arvoihinsa ja arvioi samalla minkälainen merkitys ympäristöllä on hänen omalle hyvinvoinnilleen. Yksilön työtyytyväisyys riippuu pitkälti siitä, kuinka hyvin työn eri ominaisuudet vastaavat yksilön odotuksia eli päämääriä. Toisaalta vaikutus työtyytyväisyyteen on sitä suurempaa, mitä tärkeämpänä yksilö pitää jotakin tiettyä arvoa. (Locke 1969)

Työn luonne	Palkitseminen	Työolosuhteet
<ul style="list-style-type: none"> • Työn määrä • Työn itsenäisyys • Työn vaihtelevuus • Työn mielekkäisyys • Saavutukset ja menestys työssä 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastuu • Ylenemismahdollisuudet • Palkka • Arvostus 	<ul style="list-style-type: none"> • Työn yhteensopivuus fyysisten tarpeiden ja arvojen saavuttamisen kanssa • Työpaikan ilmapiiri • Työajat

Kuva 6. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät (Locke 1970)

Locke (1970) on jakanut työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät kolmeen kategoriaan, joista on kerrottu tarkemmin kuvassa 6. Nämä kategoriat ovat työn luonne, palkitseminen sekä työolosuhteet. Työn luonteeseen liittyviä tekijöitä ovat muun muassa työn määrä, sen itsenäisyys ja mielekkäisyys sekä saavutukset työssä. Palkitsemiseen liittyviä tekijöitä ovat työntekijän saama palkka, vastuu ja

ylenemismahdollisuudet sekä arvostuksen saaminen. Työolosuhteisiin liittyviä tekijöitä ovat puolestaan esimerkiksi työpaikan ilmapiiri sekä työajat.

Locken (1976) työtyytyväisyystutkimuksen lopussa on määritelty työtyytyväisyyden kannalta seitsemän merkittävintä arvoa. Ensimmäinen näistä arvoista on henkisesti haastava työ, jossa työntekijä on menestyksellinen. Toinen arvo on työntekijän kiinnostus omaa työtään kohtaan ja kolmantena arvona pidetään sitä, että työ ei ole fyysisesti liian kuormittavaa. Neljäs arvo koskee työstä saatavien palkkioiden oikeudenmukaisuutta ja viidentenä arvona puolestaan on ympäristön sopivuus työntekijän fyysisiin tarpeisiin ja tavoitteisiin. Kuudes arvo koskee itsensä arvostamista ja viimeisenä arvona on työntekijän ja hänen ympärillensä olevien ihmisten samanlaiset perusarvot.

Päämääräteoriaa on kritisoitu siinä käytetyistä epämääräisistä käsitteistä sekä siitä, ettei se huomioi mahdollisia rinnakkaisia päämääriä. Jokainen yksilö ja työntekijä ymmärtää käsitteet eri tavalla ja siksi teoriassa käytettävät käsitteet arvo, päämäärä ja odotukset olisi tärkeä määritellä. Toisaalta myös päämäärien saavuttamiseen pyrkiminen voi saada yksilön ottamaan suurempia riskejä ja itse päämäärän saavuttamisesta saattaa tulla tavoite. (Latham 2004)

2.3 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri on yrityksen DNA ja se on lähtökohta asiakkaan ja työntekijän arvolupauksille. Hyvin määritellyt työntekijöiden arvolupaukset helpottavat turvaamaan organisaation kulttuuria. (Busquets 2016) Tutkijat ovat pääsääntöisesti yhtä mieltä siitä, että kulttuuri on tärkeä tekijä yksilön sopeutumisessa yritykseen (O'Reilly, Chatman & Caldwell 1991). Sheridan (1992) löysi tutkimuksessaan, että kulttuurilla on suurempi vaikutus työntekijöiden sitouttamisessa kuin työmarkkinoiden sekä työntekijöiden erityispiirteiden yhteisvaikutuksella. Organisaation kulttuuri vaikuttaa sekä muokkaa suuresti henkilöstöhallinnon strategian laatimista, sisältäen esimerkiksi strategiat työntekijöiden valinnasta ja sijoittamisesta, työntekijöiden ylennyksistä ja kehittämisestä sekä palkitsemistavoista.

Yrityskulttuuri näyttelee myös tärkeää roolia työnantajabrändin rakentamisessa. Työnantajabrändi vahvistuu samankaltaisten ihmisten halutessa työskennellä yrityksessä, jonka kulttuuri on heille sopiva. Työnantajan ja työntekijän keskenään yhteisellä yrityskulttuurilla on myös kasvattava vaikutus organisaation tuottavuuteen. (Ortega-Parra & Sastre-Castillo 2013) Yrityskulttuuriin ja innovaatioihin liittyen Ahmed (1998) nostaa esiin tärkeän seikan. Hänen mukaansa oikein johdettu yrityskulttuuri luo oikeanlaisen ympäristön innovaatioiden syntymiselle ja lopulta pitkällä aikavälillä tulokset syntyvät ennemminkin innovatiivisuuteen kannustavan ja tukevan yrityskulttuurin kuin yksittäisten innovaatioiden myötä.

Yrityskulttuuri määritellään usein monimutkaiseksi arvojen, uskomusten, olettamusten ja symbolien kokonaisuudeksi, jotka kuvaavat yrityksen tapaa ohjata toimintaansa (Barney 1986). Ahmedin (1998) mukaan yrityskulttuurin voidaan ajatella muodostuvan kahdesta osasta: suorasta eli eksplisiittisestä sekä epäsuorasta eli implisiittisestä yrityskulttuurista. Eksplisiittinen osa yrityskulttuurista kuvaa ihmisten tyypillisiä käyttäytymisen kaavoja sekä luonteenomaisia piirteitä, joita ihmiset saavat työskennellessään aikaan. Implisiittinen osa puolestaan viittaa arvoihin, uskomuksiin, normeihin sekä olettamuksiin, jotka painottavat ja määrittävät havaittuja käyttäytymismalleja. Ahmed pitää tärkeänä tietää eron eksplisiittisen ja implisiittisen yrityskulttuurin välillä, sillä se mahdollistaa paremmin ymmärtämään ja analysoimaan kulttuurin ilmenemisen eri kerroksia sekä keskinäisiä suhteita.

O'Reilly, Chatman ja Caldwellin (1991) tutkimuksen mukaan yrityskulttuuri voidaan määritellä seitsemän pääpiirteen mukaan. Nämä pääpiirteet ovat: innovatiivisuus, vakaus, ihmisiin suuntautuminen, tuloksiin suuntautuminen, yksityiskohtaisuus, tiimiorientoituneisuus sekä aggressiivisuus. Tutkimuksen tulokset osoittavat myös, että keskinäinen sopivuus yksilön mieltymyksellä tiettyyn kulttuuriin sekä organisaation kulttuurilla ovat yhteydessä sitoutuneisuuteen, tyytyväisyyteen sekä vaihtuvuuteen.

2.3.1 Arvot, uskomukset ja normit

Yrityksen arvoja pidetään usein yrityskulttuurin peruskalliona ja yksilön omat arvot puolestaan määräävät hänen henkilökohtaisesti ratkaisevat tosiseikat. Yksilön omat arvot sisältävät ne asiat, jotka ovat meille henkilökohtaisesti kaikkein tärkeimpiä. Ne ovat syvälle juurtuneita ja kokonaisvaltaisia normeja, jotka vaikuttavat meidän elämäämme lähes joka osa-alueella, esimerkiksi moraalisiin päätöksiimme, tapaamme vastata toisille ihmisille ja sitoutumiseemme omiin sekä organisaation tavoitteisiin. (Posner, Kouzes & Schmidt 1985)

Posner ja Schmidt (1984) selvittivät tutkimuksessaan yksilön ja organisaation arvojen suhdetta. Tutkimuksen tuloksissa selvisi, että pyrkimys selkeyttää ja yhdistää henkilökohtaiset arvot ja yrityksen arvot voi saada aikaan merkittävän tuoton sekä yrityksen johtajille, että heidän organisaatioilleensa. Vuotta myöhemmin Posner et al. (1985) amerikkalaisille johtajille tehdyssä tutkimuksessa vahvistui näkemys siitä, että työntekijöiden ja organisaation arvojen yhtenäisyyteen panostaminen on kannattavaa. Näiden arvojen vahva suhde vaikuttaa laatuun ja sitoutumiseen sekä energiaan ja vaivannäköön organisaation eduksi. Myös työntekijälle arvojen kohtaamisesta on etua, sillä hänen aikaansaannoksistaan kokema onnistumisten ja täyttymysten tunne kasvaa (Posner et al. 1985). O'Reilly et al. (1991) mukaan työntekijöiden ja yrityksen välinen arvojen ja mission jakaminen saa aikaan vahvan kulttuurin. Heidän mukaansa kulttuuri on sitä vahvempi, mitä useammat työntekijät hyväksyvät organisaation arvot sillä sitä enemmän se vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä organisaatiossa.

Normit ovat käsityksiä siitä, mitkä ovat soveliaita tai sopimattomia asenteita ja minkälainen käytös on yrityksessä hyväksyttävää. Ne ovat sosiaalisesti luotuja standardeja, jotka helpottavat meitä tekemään johtopäätöksiä sekä arvioimaan tapahtumia ympärillämme. Keskeiset, mahdollisesti jopa kirjoittamattomat, yritystä luonnehtivat arvot ja normit voivat muodostaa perustan joidenkin määrättyjen asenteiden tai uskomusten hyväksymiselle tai hylkäämiselle. Esimerkiksi joissakin tilanteissa aggressiivisuuden tai kilpailun perusarvo voidaan ilmaista normina, joka kannustaa organisaation jäseniä korostamaan voittavaa kilpailua. On hyvin yleistä,

että yritys antaa hienon lausunnon sen arvoista. Pitkään yrityksessä työskennelleillä työntekijöillä saattaa kuitenkin olla hyvin erilainen näkemys näistä arvoista, sillä he ovat olleet yrityksessä riittävän kauan ymmärtääkseen mikä on todella tärkeää. (O'Reilly 2008)

2.3.2 Yrityskulttuurin syntyminen ja sen ylläpitäminen

Yrityskulttuuri alkaa muodostumaan heti, kun organisaatio aloittaa toimintansa. Organisaatiokulttuurin syntymiseen vaikuttaa voimakkaasti yrityksen perustajan muodostama ryhmä ihmisiä, joilla on tavoitteena saavuttaa jokin yhteinen päämäärä. (Schein 1983) Kirjassaan Schein (2004) kirjoittaa, että usein organisaation johtaja siirtää organisaatiolle ja sen jäsenille omat henkilökohtaiset näkemykset, tavoitteet, uskomukset, arvot ja oletukset tavoista asioiden hoitamisesta. Johtaja saattaa myös valita organisaatioonsa henkilöitä, joilla on yhteneväiset ajatukset ja arvot hänen kanssaan.

Scheinin (2004) mukaan yrityskulttuurin syntymiseen ei kuitenkaan riitä vain joukko ihmisiä, jotka jakavat samat arvot ja ajatukset organisaation johtajan kanssa. Uuden ryhmän kulttuuri muovautuu tehokkaimmin vasta, kun se kohtaa erilaisia kriisejä tai tilanteita, joista tulee selvitä. Tällaisissa tilanteissa organisaatio joutuu etsimään ratkaisuja ja heille sopivia toimintatapoja ja siten kehittämään joukon erilaisia toimivia pelisääntöjä. (Schein 1983) Schein (2004) jatkaa, että jaetun arvomaailman vahvistuessa ja toistuvien onnistumisten myötä organisaatio tulee yhä vähemmän tietoiseksi omista arvoistaan ja uskomuksistaan. Tämän myötä näistä uskomuksista ja arvoista muodostuu itsestään selviä oletuksia organisaatiossa ja lopulta niistä tulee osa yrityksen identiteettiä.

Kulttuurin rakentumisen ja vakautumisen jälkeen tulee sitä ylläpitää ja noudattaa muutamia käytänteitä. Robbins ja Judgen (2013) tutkimustyössä on noussut esiin kolme tärkeää asiaa yrityskulttuurin ylläpitämiseksi: työntekijöiden valitsemiskäytännöt, ylimmän johdon toimet sekä sosiaalistamistoimet. Työntekijöiden valitsemisessa haastattelijat pohtivat hakijan soveltuvuutta yritykseen juuri hakijan ja yrityksen arvojen yhteneväisyyden perusteella, sillä

osapuolien yhtenevät arvopohjat ovat hyvä keino arvioida hakijan soveltuvuutta organisaatioon. (Cable & Judge 1997; O'Reilly et al. 1991)

Ylimmän johdon toimet ja arvot vaikuttavat yrityksen arvoihin ja tästä syystä yrityksen johtajilla on iso vaikutus yrityksen kulttuuriin (Wei, Liu, Zhang & Chiu 2008) Johdon toimintaa ohjaa vahvasti heidän tapansa johtaa, joten yrityksen tulisi valita johtamistapansa huolella. O'Reillyn (2008) mukaan loppujen lopuksi vahvan yrityskulttuurin olemassaolo ei vaadi kovin monia vahvoina pidettyjä arvoja. Vahvoja yrityskulttuureita omaavia yrityksiä yhdistää usein vain muutama pääarvo. Tärkeintä on, että kulttuurin sisältämät uskomukset jaetaan laajasti kaikille ja niistä pidetään kiinni. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kaikki organisaatioon kuuluvat henkilöt ovat valmiita kertomaan toiselle, mikäli jokin yrityksen pääarvoista ei sillä hetkellä toteudu.

2.4 Työmotivaatio

Työntekijöiden sitoutuminen on tärkeä käsite johtamisen tutkimuksessa, koska sitoutuneet työntekijät eivät pelkästään suoriudu hyvin työstään vaan myös tuntevat olevansa onnellisempia sekä tyytyväisempiä työpaikalla. (Byrne & MacDonagh 2017) Hauserin (2014) mukaan henkinen pääoma ja sen motivaatiotekijät ovat avainasia organisaation menestyksessä ja työntekijöiden motivoinnista on tullut korvaamaton tekijä. Hän jatkaa, että motivaatio johtaa työntekijöitä itse oivaltamaan keinot omaan optimaalisen kehittymisen sekä omaan henkilökohtaiseen täyttymykseen. Työntekijöiden korkeamman koulutautumisen yleistyessä tarvitaan käyttäytymistä ja johtajien kouluttamista, jotta he kykenevät vastaamaan tilanteeseen. Heidän tulee kyetä johtaa ja motivoida työntekijöitä, saada heidät saavuttamaan pätevyyden ja ammatillisen kokemuksen vaatimukset sekä asenteen työtä kohtaan. Työntekijöiden motivointi organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ei kuitenkaan ole Hauserin mukaan johtajien ainoa tehtävä, sillä heidän tulee myös motivoida työntekijöitä saavuttamaan heidän omia henkilökohtaisia tavoitteitaan.

Nopeasti muuttuvissa, yhä monitahoisemmissa sekä verkostoituneissa organisaatioissa on haastavat olosuhteet työmotivaatiolle. Joillekin työntekijöille

tällaisessa ympäristössä työskentely avaa mahdollisuuksia älyllisesti inspiroiviin tehtäviin ja jatkuvaan oppimiseen. Toisaalta hyvin monelle työntekijälle työskentely tällaisessa ympäristössä on emotionaalisesti vaativaa ja ympäristön levottomuus voi synnyttää konflikteja tehtävistä ja rooleista. (Murtonen, Olkinuora, Palonen, Hakkarainen & Lehtinen 2008) Björklund, Jensen ja Lohela-Karlsson (2013) löysivät tutkimuksessaan, että työntekijöillä, joilla oli heikentynyt työmotivaatio, oli suurempi riski kokea enemmän uupumusta ja masennusta tulevaisuudessa. Heidän mukaansa korkean motivaation sekä terveiden työntekijöiden omaavien työntekijöiden olemassaolo on yritykselle tärkeää sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. On todistettu, että korkeasti motivoituneet työntekijät voivat selkeästi nostaa organisaation tuottavuutta, kun taas heikko motivaatio on yhdistetty työntekijöiden terveyden alentumiseen sekä nousevina kustannuksina organisaatiolle.

Taylorismin aikaan ajateltiin, että työntekijöiden motivaatio muodostuu suoraan palkasta. Uudempien tutkimusten mukaan taloudellisilla tekijöillä on merkitystä, mutta ne eivät ole ainoita tai tärkeimpiä syitä työntekijöille ahkeraan työskentelyyn. Tutkimusten mukaan työmotivaatioon liittyy vahvasti myös yksilön omat tarpeet, palaute, sosiaalinen identiteetti sekä tiimissä työskentely. Työympäristön muutoksilla sekä niiden aikaansaamilla uusilla työntekijöiden odotuksilla voi olla vaikutus työntekijöiden motivaatioon työtä kohtaan. (Murtonen et al. 2008) Hauserin (2014) mukaan edellä mainituista syistä nykypäivän johtajien tulee käyttää useita erilaisia motivaatiota käsitteleviä työkaluja.

Puhutaan, että työmotivaatio on motiivien verkosto. Se on yksilön sisäisten ja ulkoisten tekijöiden muodostama järjestelmä, joka näyttäytyy tavoitteellisena työkäyttäytymisenä. Näistä ulkoiset tekijät tunnistetaan usein helpommin ja puolestaan sisäiset tekijät voivat olla osittain myös tiedostamattomia. (Vartiainen & Nummela 2002) Hauserin (2014) mukaan tärkeä rooli on kolmen prosessin symbioosilla: rekrytoinnilla, koulutuksella sekä työntekijöiden pitämisen prosessilla. Työntekijöiden motivaatio on avaintekijä kaikissa näissä prosesseissa, sillä motivaation voidaan nähdä positiivisen energian lähteenä ihmisten elämään sekä töissä, että vapaa-ajalla.

Työmotivaatiota on tutkittu paljon ja siihen liittyen löytyy useita erilaisia teorioita. Työtyytyväisyyteen liittyvässä osiossa esiteltiin Herzbergin kaksifaktoriteoria sekä Locken päämääräteoria, jotka molemmat kuvastavat hyvin myös työmotivaatioon liittyviä asioita. Näiden lisäksi motivaatiota voidaan selittää muun muassa Maslowin tarvehierarkian tai Vroomin odotusarvoteorian avulla. Tässä tutkimuksessa on valittu tarkastelun kohteeksi Porterin ja Milesin työmotivaatioteoria sekä Torringtonin, Hallin ja Taylorin työmotivaatioteoria. Alla tutustutaan näihin teorioihin hieman tarkemmin.

2.4.1 Porterin ja Milesin työmotivaatioteoria

Porterin ja Milesin työmotivaatioteorian mukaan työmotivaatio syntyy työntekijän persoonasta, työn ominaisuuksista sekä työympäristöstä ja ulkoisista ympäristön ominaisuuksista. Organisaatio ei itse pysty vaikuttamaan ulkoisiin ympäristön ominaisuuksiin, joten tämän tekijän tarkastelu on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Porterin ja Milesin mukaan organisaatio pystyy siis vaikuttamaan työntekijän työmotivaatioon edellä mainittujen ja kuvassa 7. esitettyjen kolmen tekijän avulla.

Työntekijän persoona	Työn ominaisuudet	Työympäristö
<ul style="list-style-type: none"> • Mielenkiinnon kohteet • Tarpeet • Arvostus • Asenteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Työn sisältö <ul style="list-style-type: none"> • Vaativuus/vaihtelevuus • Mielekkyyys • Merkityksellisyys • Itsenäisyys • Palaute • Saavutukset <ul style="list-style-type: none"> • Eteneminen • Kehittyminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fyysiset ja taloudelliset ympäristötekijät <ul style="list-style-type: none"> • Palkkaus • Sosiaaliset edut • Työolosuhteet • Työn järjestelyt • Työturvallisuus • Sosiaaliset ympäristötekijät <ul style="list-style-type: none"> • Sosiaaliset palkkiot • Johtamistyyli • Työilmapiiri • Ryhmäkiinteyt • Ryhmän normit

Kuva 7. Porterin ja Milesin työmotivaatioteorian tekijät

Viitalan (2004) mukaan persoonallisista tekijöistä työntekijän omat mielenkiinnon kohteet, tarpeet, arvostus ja asenteet vaikuttavat työmotivaatioon. Näistä mielenkiinnon kohteilla on tärkeä merkitys silloin, kun työntekijällä ja organisaatiolla on samankaltaiset intressit, sillä silloin työntekijä tekee mielellään työtä, josta myös organisaation hyötyy. Mielenkiinnon kohteet myös määrittävät sen, kuinka paljon työntekijän motivaatioon vaikuttavat erilaiset ärsykkeet, kuten esimerkiksi raha (Ruohotie & Honka 1999).

Herzberg, Mausner ja Snydermanin (1959) mukaan työntekijän asenne kuvastaa hänen tapaansa ajatella ja tuntea sekä toimia jollakin tietyllä tavalla. Heidän mukaansa yksilön asenne heijastuu suoraan hänen suoritusmotivaatioonsa ja se usein kertoo yksilön uskosta omiin kykyihinsä ja siten hänen valmiudestaan vastaanottaa haasteita. Mielenkiinnon puute voi aiheuttaa heikon asenteen, joka puolestaan heikentää työn tehokkuutta ja tulosta. Ruohotie ja Honka (1999) lisäävät, että työntekijän negatiivinen asenne itseään kohtaan saattaa heijastua työn tulokseen, sillä ihminen usein käyttäytyy oman minäkuvansa mukaisesti.

Hackman, Oldham, Janson ja Purdyn (1975) mukaan työn ominaisuuksilla on keskeinen rooli työmotivaation syntymisessä. Heidän mukaansa työmotivaatio koostuu työn merkityksellisyydestä, vastuullisuudesta ja tuloksellisuudesta. Työmotivaatio, työtyytyväisyys ja työnlaatu paranevat sekä myös henkilöstön vaihtuvuus sekä poissaolot vähenevät, kun edellä mainitut kolme asiaa ovat kunnossa. Tavoitteen saavuttamisessa auttaa heidän kehittämä teoria, jossa työn ominaisuuksiin vaikuttavat tekijät on jaettu viiteen osaan. Nämä ovat työn vaatima kyvykkyys, työn sisällön mielekkyys, työn merkityksellisyys, työn itsenäisyys ja työstä saatava palaute.

Työn vaatima kyvykkyys, työn sisällön mielekkyys sekä työn merkityksellisyys liittyvät vahvasti työn mielekkyyteen. Työn tulisi olla riittävään haastavaa työntekijän kyllästymisen välttämiseksi, mutta sen ei tulisi olla liian monimutkaista, jotta työntekijä ei kokisi turhautumista. Työtehtäviä kohtaan syntyvä virkeys mahdollistetaan työtehtävien monipuolisuudella. Motivaatiota lisää myös kokonaisuuksien tuottaminen sekä niiden hahmottaminen. Työntekijän kokema

mielekkyyttä omasta työstä syntyy, kun hän ymmärtää oman työnsä arvon ja merkityksen. (Latham & Pinder 2005)

Latham ja Pinderin (2005) mukaan työn itsenäisyys sisältää muun muassa mahdollisuuden aikatauluttaa omaa työtään sekä vapauden omiin työmenetelmiin. Näiden edellä mainittujen asioiden avulla työntekijälle annetaan kokemus siitä, että hän on itse vastuussa työtehtävistään, mikä puolestaan lisää työntekijän vastuuntuntoa. Latham ja Pinderin mukaan itsenäisesti työskentelevillä työntekijöillä on usein tiukkojen määräysten ja ohjeiden alla työskenteleviin verrattuna korkeampi vastuuntunto sekä motivaatio.

Hackman et al. luoman teorian viimeinen ominaisuus on palaute. Työntekijät haluavat saada työstään palautetta, sillä se auttaa heitä ymmärtämään tekemänsä työn merkityksen ja arvon. Tämä puolestaan lisää työntekijän työmotivaatiota. (Hackman et al. 1975) Ashford ja Blackin (1996) mukaan rakentavaa palautetta halutaan, jotta työntekijä voisi kehittää omaa toimintaansa. Palaute vaikuttaa heidän mukaansa myös työntekijän itsetunnon kehittymiseen positiivisesti. Työntekijän saavutukset sekä eteneminen tuottavat onnistumisen tunteen vuoksi mielihyvää, mikä puolestaan vaikuttaa työntekijän sisäiseen motivaatioon (Herzberg et al 1959). Ruohotien (1999) mukaan merkitystä on nimenomaan saavutuksesta saatavalla tunnustuksella, joka voi olla huomiointi tai suullinen kiitos tai jokin lahja tai palkkio.

Kuviossa 7. on viimeisenä tekijänä mainittu työympäristö. Perryn ja Porterin (1982) mukaan työympäristön voi jakaa lähiympäristöön sekä koko yrityksen kattavaan ympäristöön. Ruohotie ja Honka (1999) jatkavat, että nämä ympäristöt muodostuvat sosiaalisesta, fyysisestä sekä taloudellisesta ympäristöstä. Fyysisiin ja taloudellisiin ympäristötekijöihin kuuluvat heidän mukaansa palkkaus, sosiaaliset edut, työolosuhteet, työn järjestely sekä työturvallisuus. Työntekijän fyysiseen hyvinvointiin vaikuttavat voimakkaasti muun muassa työtilojen tarkoituksenmukaisuus ja käytettävyys sekä työergonomia ja siksi niillä on vaikutusta myös työmotivaation muodostumiseen.

Porterin ja Milesin (1974) mukaan sosiaalisiin ympäristötekijöihin kuuluvat sosiaaliset palkkiot, yrityksen johtamistyyli, työilmapiiri sekä ryhmän normit. Vesterinen ja Suutarinen (2011) lisäävät, että johtamistyyli sekä esimiestyö ovat usein hyvin tilannesidonnaisia. Yhtä toimivaa ja yleispätevää johtamistyyliä ei ole sillä johtaminen on hyvin yksilöllistä. Esimiehen on osattava muokata omaa johtamistyyliään eri tilanteisiin sopiviksi sekä huomioitava se, että jokainen työntekijä on oma yksilönsä ja tarvitsee juuri hänelle sopiva kohtelua motivoitukseksi. Yksilöiden tarpeiden huomioimisen lisäksi esimiehen tulisi saada koko ryhmä tai tiimin yhteishenki sekä työilmapiiri hyväksi ja toimivaksi (Ruohotie & Honka 2002). Viitalan (2004) mukaan hyvä työilmapiiri lisää ja ylläpitää motivoituneisuutta sekä työtyytyväisyyttä, jotka puolestaan sitouttavat työntekijää yritykseen.

2.4.2 Torringtonin, Hallin ja Taylorin työmotivaatioteoria

Torringtonin, Hallin ja Taylorin (2005) esittämässä teoriassa työmotivaatio koostuu esimiehen odotuksista alaisiltaan, yksilön tarpeesta kuulua johonkin, työn merkityksellisyydestä, yksilöllisten erojen tunnistamisessa motivoitumisessa sekä sosiaalisista vaikutuksista. Teorian mukaan esimiesten odotukset alaisilta näkyvät usein keskitasoa korkeampina odotuksina alaisten suorituksia kohtaan. Työntekijät motivoituvat, kun heille annetaan korkealle asetettuja tavoitteita ja esimies avoimesti näyttää luottamuksensa alaisia kohtaan. Tämän edellytys on kuitenkin avoin viestintä työntekijöiden ja esimiehen välillä sekä molemminpuolinen arvostus.

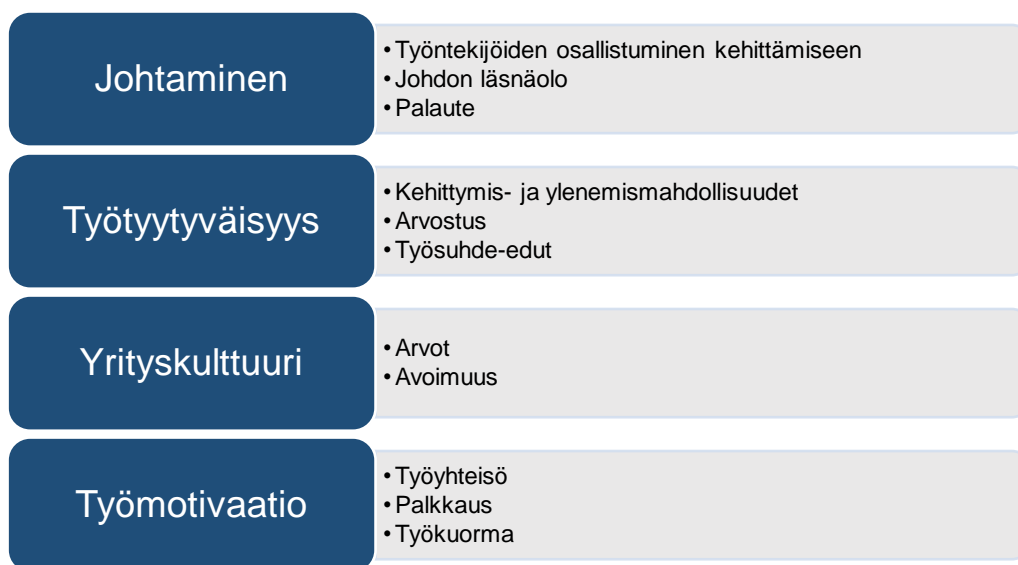
Teorian toisena selittävänä tekijänä on yksilön tarve kuulua johonkin. Tällä tarkoitetaan muun muassa kuulumista omaan tiimiin tai laajemmin myös koko organisaatioon kuulumista. Ihmiset haluavat usein kuulua johonkin yhteisöön, koska silloin he voivat kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Torrington et al. 2005) Yhteenkuuluvuuden tunne vaikuttaa työntekijän viihtyvyyteen työpaikalla ja tämä puolestaan lisää usein työntekijän työmotivaatiota (Rauramo 2012). Työn merkityksellisyys muodostuu Torrington et al. (2005) mukaan työn mielekkyydestä. Työn mielekkyys sisältää heidän mukaansa työn vaihtelevuuden, vastuullisuuden, haastavuuden sekä palautteen. Ilmarisen, Lähteenmäen ja Huhtasen (2003)

mukaan työn mielekkyys vaikuttaa voimakkaasti myös työntekijän organisaatioon sitoutumiseen.

Yksilöllisten erojen tunnistaminen on teorian neljäs tekijä. Torrington et al. (2005) näkemys on hyvin samankaltainen aikaisemmin esitetyn Porterin ja Milesin teorian kanssa. Heidän mukaansa erilaisten persoonien olemassaolon vuoksi tulee olla myös erilaisia motivointikeinoja. Esimiesten tulee tunnistaa työntekijöiden erilaiset tarpeet ja arvot, jotta he pystyvät vaikuttamaan työmotivaatioon. Viimeisenä työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä Torrington et al. (2005) pitävät sosiaalisia vaikutuksia, jotka tulevat työntekijän lähiympäristöstä. Sosiaaliset vaikutukset sisältävät kulttuurilliset tekijät sekä yksilön omaan sosiaaliseen ympäristöön kuuluvat tekijät (Spangler & House 1991).

2.5 Yhteenveto hyvän työntekijäkokemuksen syntymisestä

Kuten edellä olevassa tarkastelussa selviää, hyvän työntekijäkokemuksen syntyminen on hyvin moniulotteiden ja yksilöllinen asia. Tähän tutkimukseen valittiin neljä lähestymistapaa, jotka kaikki vaikuttavat voimakkaasti hyvän työntekijäkokemuksen syntymiseen. Johtamista, työtyytyväisyyttä, yrityskulttuuria sekä työmotivaatiota tutkittiin aikaisemmissa luvuissa tarkemmin ja alla olevasta kuvasta 8. näkyy yhteenvetona teoreettisen tarkastelun lopputuloksena löytyneet ydinkohdat jokaisesta valitusta lähestymistavasta. Kaikki valitut lähestymistavat liittyvät vahvasti toisiinsa ja niissä on paljon liittymäkohtia.



Kuva 8. Ydinkohdat eri lähestymistavoista

Johtaminen on käsitteenä hyvin laaja ja tutkimuksessa se rajattiin käsittelemään vain lean-johtamista. Teoreettisessa tarkastelussa lean-johtamisen ydinkohdiksi hahmottui työntekijöiden osallistuminen jokapäiväiseen kehittämiseen, yrityksen johdon läsnäolo sekä säännöllinen palautteen antaminen työntekijöille. Työntekijöiden osallistuminen jokapäiväiseen kehittämiseen nostettiin tärkeimmäksi tekijäksi leanin onnistumisessa. Yrityksen johdon läsnäolon tärkeydestä huolimatta johtajan tulisi tutkimusten mukaan tehdä itsensä tarpeettomaksi ja keskittyä työntekijöiden valmentamiseen ja ohjaamiseen.

Työtyytyväisyyden ydinkohdiksi puolestaan muodostui työntekijöiden kehitymis- ja ylenemismahdollisuudet, arvostus sekä työsuhde-edut. Työtyytyväisyys on miellyttävä tai positiivinen tunteellinen tila ja yksilön persoonalla on siihen merkittävä vaikutus. Työtyytyväisyys on työntekijän omien odotusten ja työn todellisten piirteiden funktio ja keskeistä on se, miten työntekijä arvottaa työnsä. Kehittymis- ja ylenemismahdollisuudet ovat hygieniatekijöitä, jotka saavat olemassaolollaan aikaan työtyytyväisyyttä. Tästä huolimatta niiden puute ei kuitenkaan välttämättä aiheuta tyytymättömyyttä.

Yrityskulttuurin merkitys on suuri ja sillä on suuri vaikutus siihen, miten yksilö sopeutuu yritykseen. Yrityksen ja yksilön arvot sekä niiden yhteneväisyys on tärkeää sekä yritykselle että itse työntekijälle. Arvojen kohtaaminen lisää työntekijän aikaansaannoksistaan saamaa onnistumisen tunnetta. Yrityksen kulttuuri on sitä vahvempi, mitä useammat työntekijät hyväksyvät yrityksen arvot sekä kokevat ne omikseen. Yrityskulttuurin kohdalla myös yrityksessä vallitseva avoin ilmapiiri nousi tärkeäksi.

Työntekijöiden motivoinnista on tullut korvaamaton tekijä. Työmotivaatioon vaikuttaa useampi eri tekijä ja jokaisen työntekijän yksilölliset ominaisuudet. Sitä on tutkittu paljon ja siihen liittyy useita eri teorioita. Tässä tutkimuksessa työmotivaation ydinkohdiksi muotoutuivat työyhteisö, palkkaus sekä työkuorma. Ihmisillä on usein tarve kuulua johonkin ja tästä syystä työyhteisö on usein työntekijöille tärkeä. Yhteenkuuluvuuden tunne vaikuttaa työntekijän viihtyvyyteen työssä ja tämän lisää usein työmotivaatiota. Edellä mainittujen, teoreettisen tarkastelun pohjalta löytyneiden, ydinkohtien avulla muodostetaan pohja empiirisen aineiston keräämiseen, josta kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

3 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa kerrotaan tutkimusmetodologiasta sekä esitellään ja analysoidaan kysely- ja haastattelututkimuksilla saatuja tutkimustuloksia hyvän työntekijäkokemuksen syntymisestä. Tutkimuksen teoreettisessa osiossa tarkasteltiin johtamista, työtyytyväisyyttä, yrityskulttuuria sekä työmotivaatiota jokaista yksitellen. Seuraavaksi tutustutaan tutkimusmenetelmään ja tämän jälkeen tuloksiin yksitellen kaikkien edellä mainittujen osa-alueiden osalta.

3.1 Tutkimusmetodologia

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka pyrkimyksenä oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat hyvän työntekijäkokemuksen muodostumiseen tutkimuksen kohdeyrityksen työntekijöiden mielestä ja mitä toimenpiteitä kyseisen tavoitteen saavuttaminen kohdeyrityksessä vaatii. Laadullisen tutkimuksen yhtenä erityispiirteenä on pyrkimys ymmärtää aineistoa syvällisesti saamalla paljon tietoa suhteellisen pienen tapausjoukon sisältä. Tutkimuksessa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että pienestä aineistosta ei voida tehdä suuria johtopäätöksiä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005) Tuomi & Sarajärven (2009) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa myös suuresti tutkijan oma käsitys asiasta.

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston keruumenetelmänä käytettiin aineistotriangulaatiota. Aineistoa kerättiin tekemällä kaksi kyselyä kohdeyrityksen työntekijöille sekä tekemällä haastatteluja vapaaehtoisille työntekijöille. Aineistotriangulaatioon päädyttiin, sillä sen uskottiin tuovan monipuolisempaa aineistoa tutkittavasta ilmiöstä sekä parempia tuloksia. Kyselyihin vastaajat saivat vastata täysin anonyymisti ja haastatteluissa puolestaan päästiin pureutumaan aiheeseen syvemmin. Kyselyiden analysoimisessa hyödynnettiin kuvailevia menetelmiä.

Kyselytutkimus toteutettiin lähettämällä Google Forms -palvelun kautta kaksi kyselyä (LIITTEET 1 ja 2) kohdeyrityksen työntekijöille. Kyselytutkimuksessa

riittävän vastausprosentin saaminen aiheuttaa suuren riskin. Suurin vastausprosenttiin vaikuttava tekijä on vastaajien asenne tutkimusta ja sen aihetta kohtaan. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2010) Tätä riskiä pyrittiin tässä tutkimuksessa pienentämään kohdeyrityksen työntekijöiden kannustamisella tutkimukseen osallistumiseen sekä kertomalla, kuinka tutkimuksen avulla he pystyvät itse vaikuttamaan työyhteisön asioihin. Empiiriseen osioon liittyvät kyselyt lähetettiin yhteensä 28 kohdeyrityksen työntekijälle. Yrityksen johtamiseen liittyvään kyselyyn vastasi 27 työntekijää ja työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja yrityskulttuuriin liittyvään kyselyyn vastasi 25 työntekijää. Vastausprosentiksi muodostui siis johtamiseen liittyvässä kyselyssä 96,4% ja työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja yrityskulttuuriin liittyvässä kyselyssä 89,3%. Kaiken kaikkiaan kyselyiden vastausprosentteihin voi olla hyvin tyytyväinen.

Toisena empiirisen aineiston keruumenetelmänä käytettiin haastatteluja. Haastattelut ovat yleisin tiedonkeruumuoto laadullisessa tutkimuksessa (Hirsijärvi & Hurme 2000). Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina ja tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolinen sekä kattava aineisto. Hirsijärven ja Hurmeen (2000) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa lyödään jokin näkökohdista etukäteen lukkoon ja sille on tyypillistä, että kaikilla haastateltavilla on samat kysymykset. Jokainen haastateltava saa vastata näihin kysymyksiin omin sanoin.

Haastattelututkimukseen sai osallistua kuka vain kohdeyrityksen 28 työntekijästä ja osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Haastatteluihin ilmoitautui lopulta yhteensä kuusi työntekijää. Haastattelututkimuksen tavoitteena oli haastatella työntekijöitä yrityksen kaikista eri tiimeistä, jotta aineisto olisi mahdollisimman heterogeeninen. Tämä tavoite saavutettiin, sillä haastattelututkimukseen osallistuneet olivat kaikki eri ikäisiä, eri vaiheessa työelämää, erilaisissa työtehtävissä sekä eri tiimeissä. Kohdeyrityksen henkilöstöstä suurin osa on naisia, mutta haastattelututkimukseen saatiin mukaan myös miehiä.

Tutkimuksen vertailtavuuden säilyttämiseksi haastattelurunko (LIITE 3) oli kaikille haastateltaville työntekijöille sama ja se lähetettiin työntekijöille hyvissä ajoin ennen

haastattelua. Haastattelukysymyksiä oli yhteensä kahdeksan ja ne laadittiin tutkimuksen teoreettisen tarkastelun pohjalta sekä kohdeyrityksen tavoitteiden mukaisesti yhdessä kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa. Kohdeyrityksen suhteellisen pienen koon vuoksi ja haastateltavien yksityisyyden suojaamiseksi, ei tutkimuksessa ole ilmoitettu heidän nimeänsä tai titteliä. Haastateltavista on tutkimuksessa käytetty kirjaintunnisteita A, B, C, D, E ja F.

3.2 Johtaminen

Dombrowski ja Mielken (2013) mukaan hyvä lean-johtaja tekee itsensä tarpeettomaksi. Erittäin hyvin toimivissa tiimeissä usein kasvetaan yhdessä, ratkaistaan ongelmia itsenäisesti sekä nähdään johtaja esikuvana tai roolimallina. Tähän liittyen tutkimuksen empiirisessä osiossa suoritetuissa haastatteluissa selvitettiin työntekijöiden ajatuksia esimiehen substanssiosaamisen tasosta ja sen tarpeesta. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että esimiehellä ei tarvitse olla tiimiläisiään kovempi substanssiosaaminen. Haastatteluissa nousi ennemminkin esiin esimiehen omaamat esimestaidot, joita pidettiin substanssiosaamista tärkeämpinä.

”Ei, koska vaikka sä olisit kuinka taitava, niin et sä välttämättä osaa olla esimies. Koska jos sä oot vaikka tiettytyyppinen ihminen, niin et sä voi johtaa tiimiä. Esimerkiksi hyvä palautteen antaminen on yllättävän vaikeeta ja se on vähän sellanen opeteltava asia.” (Haastateltava F)

Vaikka esimiehen substanssiosaamisen ei tarvitse olla muita kovempi, tulee hänen kuitenkin haastateltavien mielestä ymmärtää isossa kuvassa oman tiiminsä ja koko yrityksen toimintaa. Yksi haastateltava koki, että hänen lähiesimiehellään ei välttämättä ole riittävän hyvä kuva tiimin toiminnasta. Hän kuitenkin myös ymmärsi tilanteen haastavuuden, sillä kyseinen esimies ei tee tiimin kanssa samoja työtehtäviä.

”En välttämättä koe, että omalla esimiehelläni olisi riittävä osaaminen, että ymmärtäisi tarpeeksi meidän tiimin toiminnasta. Se on jossain vaiheessa mennyt

siihen, että meillä alkaa ammattitaitoa olla tolla alueella enemmän ja se on väkisinkin, koska hän ei tee sitä työkseen. Ehkä keinoja saan siitä, että mistä lähdän sitä asiaa selvittämään ja voidaan yhdessä miettiä. Välillä tuntuu, että hän ei ymmärrä tai hahmota meidän työmäärää. Ja ymmärrys siihen työmäärään olisi varmasti erilainen, jos olisi enemmän läsnä arjessa.” (Haastateltava B)

Torkkolan (2017) luoman johtamismallin yksi periaate on näkyvä pelikenttä. Tällä hän tarkoittaa sitä, että tilannekuva pitää visualisoida kaikkien nähtäville. Jokaisella organisaation jäsenellä tulee olla yhtä aikaa kokonaiskuva tiedossa. Kohdeyrityksen johdon viestinnän laatua ja riittävyttä selvitettiin sekä kyselyssä, että haastatteluissa. Kyselyissä vastaukset olivat selkeästi positiivisempia haastatteluissa esiin nousseihin asioihin verrattuna. Vastanneista työntekijöistä 44,4% kokee, että yrityksen johto viestii yhtiön asioista riittävästi. Jokseenkin samaa mieltä asiasta oli 37% vastaajista ja jokseenkin eri mieltä puolestaan neljä työntekijää eli 14,8% vastaajista.

Väitteestä 'Yrityksen johdon viestintä on selkeää ja ymmärrettävää' oli täysin samaa mieltä 40,7% vastaajista, 48,1% jokseenkin samaa mieltä ja 11,1% eli kolme vastaajaa jokseenkin eri mieltä. Haastatteluissa nousi puolestaan enemmän esiin kehitettäviä asioita viestintään liittyen. Osa haastateltavista koki, että asioista ei viestitä riittävän aikaisessa vaiheessa. Keskustelua herätti myös se, että osa asioista saattaa kantautua työyhteisön jäsenille jo ennen asian virallista viestimistä ja tilanne saatetaan kokea epäreiluksi. Keskusteluissa nousi esiin muun muassa toive siitä, että asiat kerrottaisiin kaikille samanaikaisesti.

”Meidän sisäinen viestintä kaipais hiomista. Välillä tuntuu, et kaikki tulee rikkinäisen puhelimen kautta. Et mä kuulin et toi sano tollein ja toi sano tollein. Ja sit tuleekin kahen viikon päästä viikkopalaverissa joku kauhee pommi.”
(Haastateltava D)

Haastatteluissa pohdittiin myös hyviä kanavia ja keinoja viestintään. Koko yrityksen yhteinen viikkopalaveri sai kiitosta ja osa haastateltavista kokee sen tärkeäksi myös yhteishengen ylläpitämisen näkökulmasta. Viestinnän perille saattamiseksi

toivottiin, että tiiminvetäjille viestittäisiin vielä erikseen viikkopalaverista ne tärkeimmät asiat, jotka olisi hyvä käydä tiimin kanssa uudestaan läpi. Yksi haastateltava nosti myös esiin, että esimiehenä olisi mukava kuulla joistakin asioista etukäteen ennen kuin se kerrotaan koko työyhteisölle viikkopalaverissa.

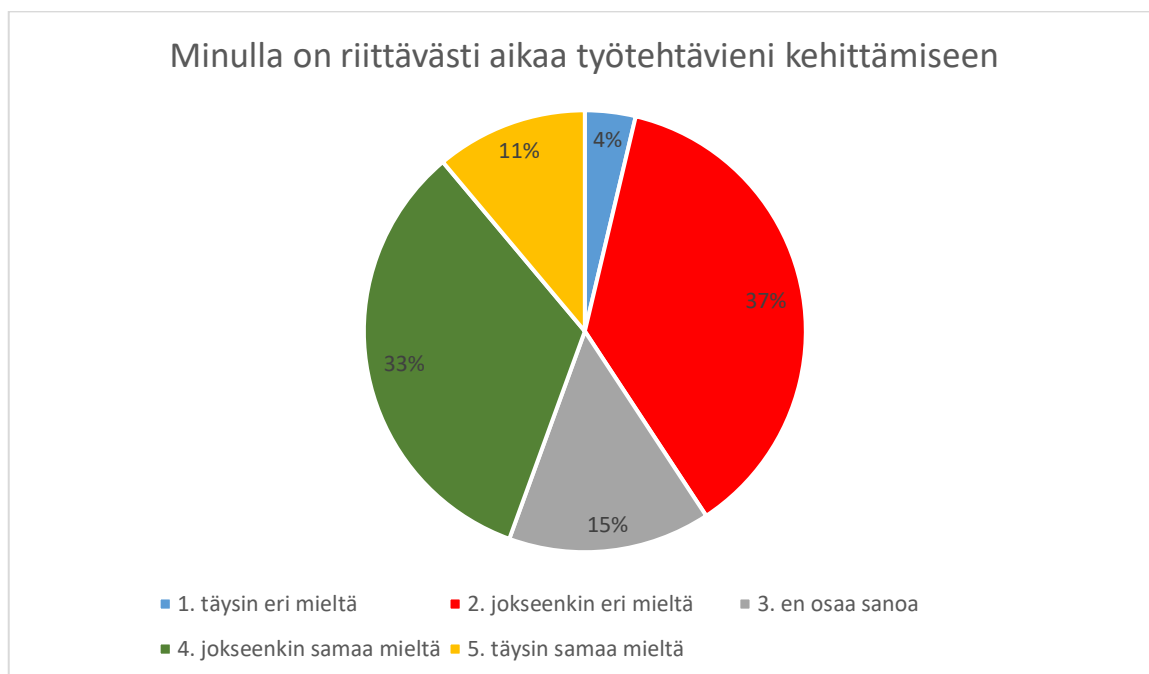
”Viikkopalaverit on mun mielestä paras keino ja ne toimii. Ehkä olisi hyvä, että tiiminvetäjät kertaisivat viikkopalaverissa esiin nousseita asioita vielä oman tiiminsä kanssa. Koska vaikka siitä on mainittu asiasta niin silti se jää tekemättä. Ainakin itse koen, että yksi kerta ei riitä.” (Haastateltava B)

”On tiettyjä asioita, mitä toivoisin kuulevani etukäteen ennen kuin me jalkautetaan se esimerkiksi meidän tiimiin. Semmoset mitkä koskee meidän jokapäiväistä työtä, niin mielelläni ottaisin se tiedon etukäteen vastaan. Varsinkin esimiehenä. Se ei anna luotettavaa kuvaa, että sun esimies on aivan yhtä pihalla asioista kun sinä. Et kyl mä haluaisin, että mun esimies tietää sellasista asioista, jotka koskee meidän päivittäistä työntekoon. Et se tietäis ja olis kartalla, et mitä tapahtuu seuraavaksi.” (Haastateltava D)

Tärkein tekijä lean-johtamisen onnistumisessa on työntekijät ja heidän osallistumisensa päivittäiseen kehittämiseen (Dombrowski & Mielke 2013). Kohdeyrityksen työntekijöistä 55,6% kokee saavansa osallistua riittävästi omien työtehtäviensä kehittämiseen. Vastaaajista 18,5% kokee olevansa jokseenkin samaa mieltä. Yksi vastaaja oli asiasta jokseenkin eri mieltä ja kuusi vastaajaa eli 22,2% ei osannut sanoa. Työntekijät eivät kuitenkaan voi tehdä jatkuvaa kehittämistä yksin. Dombrowski ja Mielken (2013) mukaan yrityksen johdon ja organisaation rakenteen tulee tarjota työntekijöille mahdollisuuksia joutenololle sekä kehittämiselle.

Alla olevassa kuvassa 9. näkyy kohdeyrityksen työntekijöiden vastaukset väittämään 'Minulla on riittävästi aikaa työtehtävieni kehittämiseen'. Tässä kohdeyrityksellä on vielä kehitettävää, sillä vain 11,1% kyselyyn vastanneista työntekijöistä kokee, että heillä on riittävästi aikaa työtehtäviensä kehittämiseen. Vastaaajista 33,3% oli jokseenkin samaa mieltä asiasta, mutta jopa 37% eli 10

työntekijää olivat asiasta jokseenkin eri mieltä. Yksi vastaaja puolestaan täysin eri mieltä.



Kuva 9. Ajan riittäminen työtehtävien kehittämiseen

Työntekijöiden osallistuminen kehittämiseen vaatii yritykseltä tietynlaista avoimuutta sekä mahdollisuuden myös rakentavan palautteen antamiselle. Työyhteisössä tulee vallita sellainen ilmapiiri, jossa jokainen uskaltaa kertoa ajatuksensa ja ideansa. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 63% kokee, että he voivat antaa palautetta ja kertoa epäkohdista pelkäämättä jälkiseurauksia. Jokseenkin samaa mieltä oli 22,2% ja kolme vastaajaa eli 11,1% olivat jokseenkin eri mieltä. Sama asia nousi esiin myös yhdessä haastattelussa muun keskustelun lomassa ja haastateltavana ollut työntekijä koki voivansa kertoa epäkohdista avoimesti.

”Jos mua johdettaisiin epäreilusti, niin pystyisin ihan varmasti kertoa siitä muille. Eikä se oo vain niin, että pystyisin mennä kertomaan omalle lähiesimiehelleni vaan musta tuntuu siltä, että menisin mä ihan kenelle vaan niin asiaan suhtauduttaisiin

vakavasti ja asialle tehtäisiin jotain eikä vaan anneta tyhjiä lupauksia.”

(Haastateltava D)

Avoimuuteen ja epäkohdista puhumiseen liittyy myös vahvasti se, kokevatko työntekijät yrityksen johdon olevan helposti lähestyttäviä. Vastaajista 74,1% oli väitteen 'Koen yrityksen johdon olevan helposti lähestyttävä' kanssa täysin samaa mieltä ja 18,5% vastaajista olivat jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 7,4% eli kaksi vastaajaa olivat jokseenkin eri mieltä. Jotta työntekijät pystyvät lähestymään yrityksen johtoa, tulee heidän olla läsnä yrityksen arjessa. Lean-johtamisen yksi peruseriaatteista onkin Gemba, joka tarkoittaa oikeaa paikkaa. Oikealla paikalla tarkoitetaan sitä, että johtajien tulisi säännöllisesti jalkautua alaistensa joukkoon voidakseen todella ymmärtää prosesseja ja tehdä oikeita päätöksiä. Päätösten tulisi perustua ensikäden tietoon, jota johtaja saa astumalla keskelle itse prosessia. Dombrowskin & Mielken (2013) mukaan jopa yrityksen ylimmän johdon tulisi sijoittaa toimistonsa rivityöntekijöiden lähelle eli lähelle oikeaa paikkaa.

Kohdeyrityksen toimistona toimii avokonttori, jossa myös yrityksen johto istuu muiden joukossa. Tämä ei kuitenkaan välttämättä kerro siitä, että yrityksen johto olisi riittävästi arjessa läsnä. Tästä syystä asia otettiin esille työyhteisölle tehdyssä kyselyssä. Vastaajista 59,3% oli täysin samaa mieltä ja 22,2% jokseenkin samaa mieltä siitä, että yrityksen johto on riittävästi läsnä arjessa. Neljä vastaajaa eli 14,8% oli jokseenkin eri mieltä johdon läsnäolon riittävydestä ja yksi vastaaja ei osannut sanoa. Yrityksen johdon riittävä läsnäolo saattaa liittyä siihen, että he ovat sitoutuneita työhönsä. Kyselyyn vastanneista kohdeyrityksen työntekijöistä jopa 77,8% olivat täysin samaa mieltä siitä, että yrityksen johto on sitoutunut työhönsä. Vastaajista 18,5% olivat jokseenkin samaa mieltä ja vain yksi työntekijä oli jokseenkin eri mieltä.

Esimiesten kouluttaminen nostettiin esille tutkimuksessa tehdyissä haastatteluissa, koska itsensä kehittäminen on tärkeä periaate lean-johtamisessa. Tällä tarkoitetaan erityisesti johtajien tarvetta kehittää itseään sillä työntekijät tarvitsevat johdon tukea asioiden eteenpäin viemisessä. (Dombrowski & Mielke 2013) Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että esimiesten kouluttaminen on kannattavaa. Sekä

kohdeyrityksen sisäiset että myös ulkopuolisen tahon järjestämät koulutukset koetaan hyvinä. Haastatteluissa nousi esiin myös huoli siitä, miten johtamisen laatu saadaan varmistettua yrityksen kasvaessa ja siihen toivottiin työkaluja.

”Täällä se ihmisten kohtaaminen on luonnollista. En osaa suorilta sanoa, mikä olisi sellanen hyvä koulutus meidän esimiehille. Mut sellanen yleispätevä. Koulutusten avulla ihmiset voi oppia tunnistamaan niin omia hyviä ja huonoja puolia ja se, että mikä susta tekee hyvä esimiehen ja missä sulla on parannettavaa. Sais uutta näkökulmaa koko omaan työhön.” (Haastateltava D)

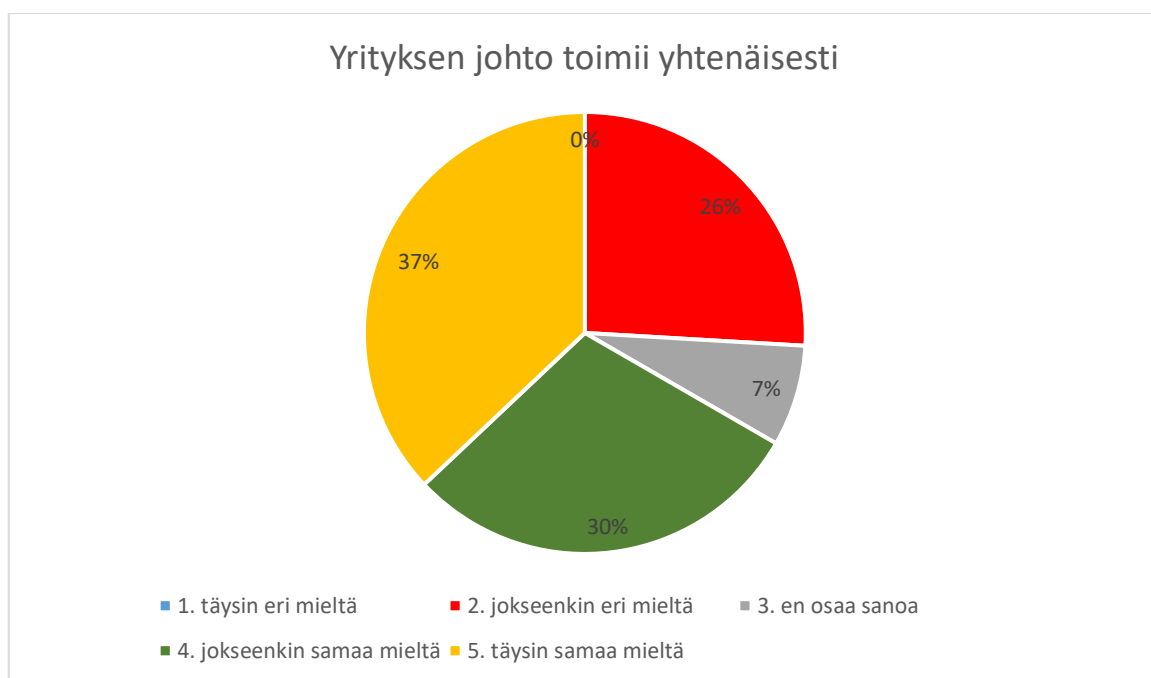
”Varmaan just se, että jos me kasvetaan samaa tahtia seuraavat kaksi vuotta ja tulee koko ajan uutta henkilöstöä lisää niin miten johtaa niin isoa porukkaa ja mihin asioihin keskittyä ja kiinnittää huomiota. Tosi hyvin kaikki osaa ottaa ihmiset yksilöinä täällä, että kaikki on selkeesti kiinnostuneita miten porukka täällä voi, niin just se et miten se vaikuttaa siihen asiaan sit jossain vaiheessa, kun meitä oikeesti tulee olemaan tosi paljon täällä.” (Haastateltava C)

Kohdeyrityksen työntekijät tekevät itsenäistä asiantuntijatyötä, mutta samalla ovat myös tiimin jäseniä. Jokaisella työntekijällä on oma lähiesimies, joka on enemmän tai vähemmän mukana päivittäisessä tekemisessä. Asiantuntijatyön itsenäisyys nousi esiin haastatteluissa, sillä jokainen kuudesta haastateltavasta kertoi, että eivät toivoisi niin sanottua mikromanageerausta ja jatkuvaa selän takana seisomista. Myös kyselyssä nostettiin asia esiin väittämällä 'Koen, että yrityksen johto keskittyy enemmän yhtiön eteenpäin viemiseen, kuin minun tekemiseni kyttämiseen.' Vastaajista 77,8% oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 11,1% jokseenkin samaa mieltä. Yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä ja kaksi vastaajaa ei osannut sanoa. Tällä hetkellä tiimeillä on kerran viikossa tiimipalaverit, joissa he katsovat tiimin työt ja tarvittaessa jakavat työtaakkaa tasaisemmaksi tiimin sisällä.

”Mun mielestä kerran viikossa on sopiva määrä, että vähän katotaan päältä päin miten hommat sujuu, mutta ei tarvii päivätasolla. Tällä hetkellä koen, että tuki on riittävällä tasolla. Ajoittain on tuntunut ehkä kaikkien kiireiden takia ihan yksittäisiä

kertoja, että ei oo saanut tarpeeksi tukea mutta pääsääntöisesti on hyvällä tasolla ja saa tarvittavan tuen siinä arjessa.” (Haastateltava B)

Itsenäisessä asiantuntijatyössäkin on omat haasteensa ja yksi on esimiehen antama tuki ja sen riittävyys. Tähän paneuduttiin koko työyhteisölle tehdyssä kyselyssä. Kyselyyn vastanneista 66,7% oli sitä mieltä, että he saavat asiakkaisiin liittyvissä haastavissa tilanteissa kaipaamaansa ja riittävää tukea johdolta. Vastaajista 25,9% oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa ja vain yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä. Kokonaisuudessaan kohdeyrityksen työntekijät siis kokevat saavansa riittävää tukea yrityksen johdolta.



Kuva 10. Yrityksen johdon yhtenäinen toiminta

Haastatteluissa haastateltavilta työntekijöiltä kysyttiin, että miten toivoisit sinua johdettavan. Kohdeyrityksen työntekijöille oikeudenmukainen johtaminen, asioiden läpikäyminen yhdessä sekä jokaisen kohtaaminen ihminen ihmisenä sekä yksilönä on tärkeää. Johdonmukainen johtaminen nousi esiin muutamassa haastattelussa ja haastateltavat toivoivat enemmän yhtenäisiä ja selkeitä linjoja. Johdon yhtenäiset toimintatavat ja niiden puute nousivat esille myös kyselyssä. Väitteen 'Yrityksen

johto toimii yhtenäisesti' vastaukset näkyvät yllä olevassa kuvassa 10. Vain 37% kyselyyn vastanneista työntekijöistä kokee, että kohdeyrityksen johto toimii yhtenäisesti. Vastaajista 29,6% oli asiasta jokseenkin samaa mieltä ja jopa seitsemän työntekijää eli 25,9% olivat asiasta jokseenkin eri mieltä.

Lean-johtamisessa yhtenä periaatteena on ihmisten kunnioitus, jonka tulee olla kaiken lähtökohtana. Johtaja ei jätä ketään yksin, vaan hän valmentaa ja varmistaa, että henkilöstö ei ylikuormitu. Hyvällä toimintamallilla varmistetaan tasainen työkuorma ja henkilöstön jaksaminen. (Torkkola 2017) Henkilöstön jaksaminen ja nykyistä tasaisempi työkuorma nousi muutamassa haastattelussa esiin ja siihen toivottiin parannusta. Työntekijät toivovat, että heitä johdetaan tasapuolisesti kannustamisen sekä ilon kautta. Kyselyssä olleeseen väitteeseen 'Yrityksen johto kohtelee kaikkia tasapuolisesti' vastasi 33,3% olevansa täysin samaa mieltä, vastaajista 48,1% on jokseenkin samaa mieltä ja 18,5% eli viisi vastaajaa ovat jokseenkin eri mieltä. Myös palautteen saamisella on työntekijöille suuri merkitys.

"Palaute on tärkeää. Oli se hyvää tai huonoa palautetta niin se, että sitä saa tasaisin väliajoin niin tietää tavallaan missä mennään. Oon positiivisesti yllättynyt, että täällä on saanut oikeasti huomattavan paljon palautetta verrattuna aikaisempiin työpaikkoihin." (Haastateltava A)

Yllä oleva haastateltavan kommentti antaa sellaisen kuvan, että kohdeyrityksessä palautteen antaminen hoidetaan hyvin. Tässäkin asiassa esiintyy kuitenkin vaihtelua työyhteisön jäsenten kesken. Koko työyhteisölle tehdyssä kyselyssä vain 33,3% vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että he saavat säännöllisesti palautetta ja kiitosta työstään. Vastaajista 37% oli tästä jokseenkin samaa mieltä ja viisi vastaajaa eli 18,5% oli jokseenkin eri mieltä. Yksi vastaaja oli asiasta täysin eri mieltä. Palautteen ja kiitoksen tasapuoliseen antamiseen kohdeyrityksen tulisi siis vielä panostaa ja kiinnittää huomiota.

Haastattelujen vastauksissa nousi esiin työntekijöiden tyytyväisyys kohdeyrityksen johtamista kohtaan. Lähes jokaisella haastateltavalla oli kehitysehdotuksia, mutta he kertoivat johtamisen olevan pääpiirteissään hyvää eikä suuria puutteita ole. Hyvä

esimies on haastateltavien työntekijöiden mielestä helposti lähestyttävä, huolehtiva, ei tuijota sokkona tuloksia ja johtaa tiimiläisiään niin yksilöinä kuin ryhmänäkin.

”Koen ehdottomasti, että meillä esimiehet on läsnäolevia ja antaa tukea. Yleisesti ottaen tuntuu, että kaikki on samalla viivalla eikä oo sellasia lokeroituneita.”

(Haastateltava D)

Lähes jokainen vastaus päättyi haastateltavan toteamukseen: ”hyvä esimies on sellainen, joka mulla tällä hetkellä on.” Näiden vastausten perusteella tutkimuksen kohdeyritys voi siis olla tyytyväinen yrityksen esimiesten tapaan johtaa tiimiläisiään. Kyselyssä ja haastattelussa haluttiin kuitenkin vielä enemmän pureutua johtamisen laatuun ja kyselyssä pyydettiin vastaajilta konkreettisia ehdotuksia siitä, miten yrityksen esimiestyötä tulisi kehittää ja parantaa entisestään. Vastauksissa korostui juuri edellä mainittu yhteneväiset toimintatavat, palautteen antaminen sekä yhteiset keskustelut esimiehen kanssa. Alle on kirjoitettu muutama näistä avoimista vastauksista.

”Johdon yhteneväistä toimintaa tulisi kehittää. Nyt kaikki puhuvat ja päättävät hieman eri tavalla ja se sekoittaa arkea paljon ja lisää epävarmuutta. Esimiehet tarvitsevat lisää koulutusta jokaisen kohtaamisesta yksilöllisesti.”

”Palautteen antamista säännöllisesti. Välillä olisi hetki aikaa keskustella mitä kuuluu ja miten menee lyhyt hetki. Odotetut tavoitteet ja yhdessä pohtiminen miten voitaisiin niihin päästä.”

Haastatteluissa puolestaan pyydettiin työntekijöitä antamaan yrityksen johdolle jokin vinkki tulevaisuutta varten. Useampi haastateltava totesi, että johto voi hyvin jatkaa samaan malliin, kuin tähänkin asti. Palautetta tuli kuitenkin jälleen kerran johdonmukaisuudesta sekä myös siitä, että yhteiset ja selkeät linjat tulisi luoda. Haastatteluissa nousi esiin termi ’maalaisjärki’, joka haastateltavan mielestä voi olla hyvin harhaanjohtava. Jokaisella työntekijällä maalaisjärki on erilainen ja tästä syystä yhteiset linjat olisi hyvä vetää.

”Se, että nähkää ihmiset ihmisinä. Vaikka uusia tulee, niin me ei koskaan voida tietää mistä ne tulee ja mitä ne on tehnyt. Mikä se historia on. Nähdään ihmiset ihmisenä ja keskitytään hyvään työyhteisön hengen ylläpitämiseen, mikä meillä nyt on ollut. Se tulee vaikeutumaan siinä kohtaa, kun tulee lisää porukkaa, että keskitytään oikeesti siihen, että täällä on porukalla hyvä olla.” (Haastateltava C)

*”Jatkakaa samaan malliin. Kyllä mä voin ihan suoraan sanoa, oon tällä hetkellä ihan ehdottomasti parhaassa työpaikassa ja mukavimmassa missä oon ollut.”
(Haastateltava E)*

Kaiken kaikkiaan haastateltavien vastaukset tähän kohtaan olivat hyvin positiivisia ja vastauksista paistoi heidän luottamuksensa sekä kunnioituksensa kohdeyrityksen johtoa kohtaan. Yrityksen jatkaessa kasvuaan, tulee yrityksen johdon selkeästi pohtia sitä, miten he saavat säilytettyä työyhteisössä tällä hetkellä vallitsevan hyvän fiiliksen. Johtamisella on tähän suuri vaikutus ja tästä johtuen aiemmin tutkimuksessa läpikäytyt johtamiseen liittyvät koulutukset nousevat tärkeyttään. Kuten yksi työntekijä sanoi haastattelussa: ”Meistä ei kukaan oo täydellinen esimies, aina voi parantaa”.

3.3 Työtyytyväisyys

Herzbergin kaksifaktorigen teorian mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavat voimakkaasti motivaatiotekijät, jotka ovat usein työn luonteeseen sekä merkitykseen liittyviä tekijöitä ja niiden vaikutus on pitkäaikainen. Niitä ovat muun muassa vastuu, työsuoritusten arvostaminen, kehittymismahdollisuudet sekä ylenemismahdollisuudet. (Furnham et al. 2002) Kohdeyrityksen työntekijöistä 56% kokee, että heillä on etenemismahdollisuuksia työssään ja 20% vastaajista olivat jokseenkin samaa mieltä etenemismahdollisuuksista. Vastaajista 16% eli yhteensä neljä työntekijää eivät osanneet sanoa kokemustaan asiasta. Tätä vastausta selittänee se, että yritys on kasvanut koko elinikänsä ajan vauhdilla ja pelkästään tämän vuoden ensimmäisten kuuden kuukauden aikana on tullut kahdeksan uutta työntekijää. Näin ollen uusilla työntekijöillä ei välttämättä vielä ole selkeää kuvaa yrityksen tarjoamista etenemismahdollisuuksista. Vastaajista puolestaan 8% oli

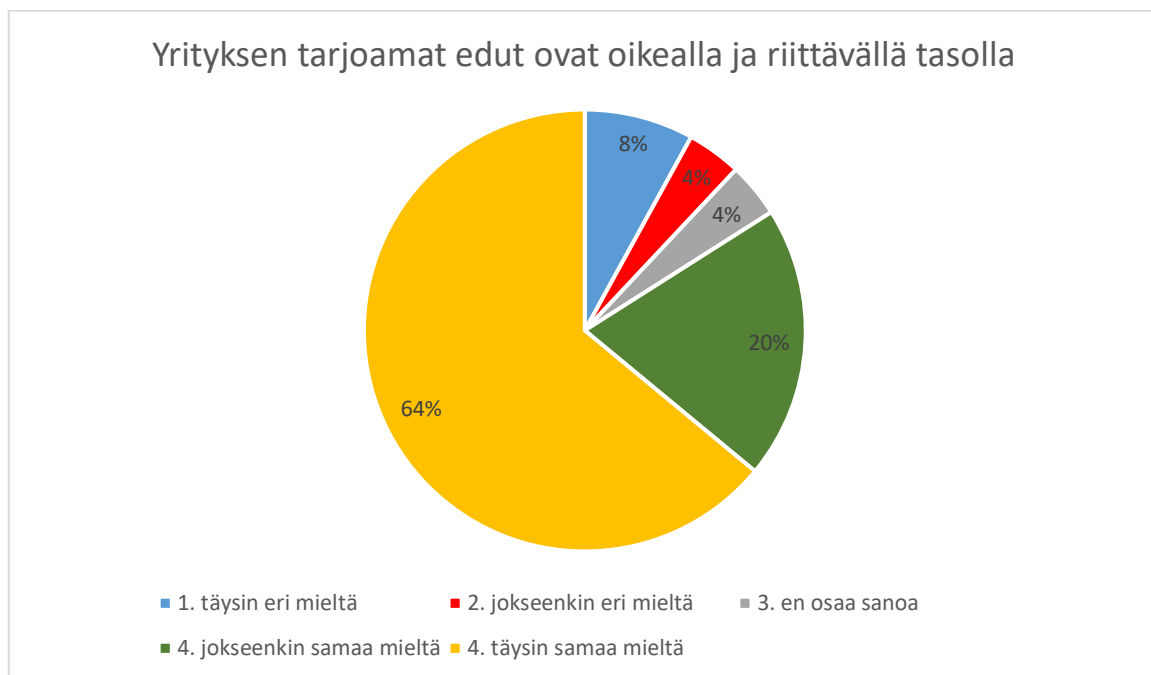
jokseenkin eri mieltä eli he kokevat, ettei heillä välttämättä ole etenemismahdollisuuksia tutkimuksen kohdeyrityksessä.

Työntekijöiden kehittymismahdollisuuksiin liittyy vahvasti kouluttautuminen ja sen mahdollistaminen. Koulutukseen liittyen kyselyssä oli kaksi väitettä. Ensimmäinen väite käsitteli sitä, saavatko työntekijät riittävästi koulutusta. Tästä 28% oli täysin samaa mieltä, eli he kokivat saavansa riittävästi koulutusta. Vastaajista 52% koki olevansa jokseenkin samaa mieltä. Kaksi vastaajaa eli 8% oli asiasta jokseenkin eri mieltä ja kolme ei osannut sanoa asiasta. Toinen koulutukseen liittyvä väite oli 'saamani koulutus vastaa tarpeitani'. Vastaajista 28% koki, että heidän saama koulutus vastaa heidän tarpeitansa ja 56% olivat jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Jokseenkin eri mieltä väitteestä oli kolme työntekijää eli 8%. Yksi vastaajista ei osannut ottaa kantaa väitteeseen. Molempien väitteiden vastaukset ja niiden prosenttiosuudet olivat siis lähes samanlaiset.

Koulutuksiin liittyy vahvasti myös kyselyn seuraava kohta, jossa oli väite: 'koen, että yritys tukee riittävästi ammatillista kehittymistäni. 36% vastaajista koki, että tutkimuksen kohdeyritys tukee riittävästi heidän ammatillista kehittymistään ja 40% koki olevansa jokseenkin samaa mieltä asiasta. Kolme vastaajaa olivat väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä ja toiset kolme vastaajaa eivät osanneet sanoa mielipidettään väitteeseen. Nämä kolme vastaajaa, jotka eivät osanneet ottaa väitteeseen kantaa saattavat olla kohdeyrityksessä juuri aloittaneita työntekijöitä tai heillä itsellään ei ole selkeitä tavoitteita ammatillisen kehittymisen suhteen ja siksi he eivät osaa ottaa asiaan kantaa. Kokonaisuudessaan kaikkiin kolmeen kysymykseen vastaukset olivat hyvällä tasolla, mutta kohdeyrityksen tulisi panostaa työntekijöiden kehittymismahdollisuuksiin vielä enemmän, mikäli he todella haluavat erottautua muista työantajista ja varmistaa työntekijöiden työtyytyväisyyden.

Työsuhde-edut ovat Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan hygieeniatekijöitä ja niiden puute työympäristössä aiheuttaa työtyytymättömyyttä ja olemassaolo puolestaan lisää työtyytyväisyyden mahdollisuutta. Hygieniatekijät ovat ulkoisia tekijöitä, jotka eivät varsinaisesti liity itse työhön vaan ennemminkin työn kontekstiin ja niitä tulee ylläpitää jatkuvasti. (Furnham et al. 2002) Alla olevassa kuviossa 11.

näkyvää vastaajien mielipide kohdeyrityksen tarjoamien työsuhte-etujen riittävydestä ja ovatko ne oikealla tasolla.

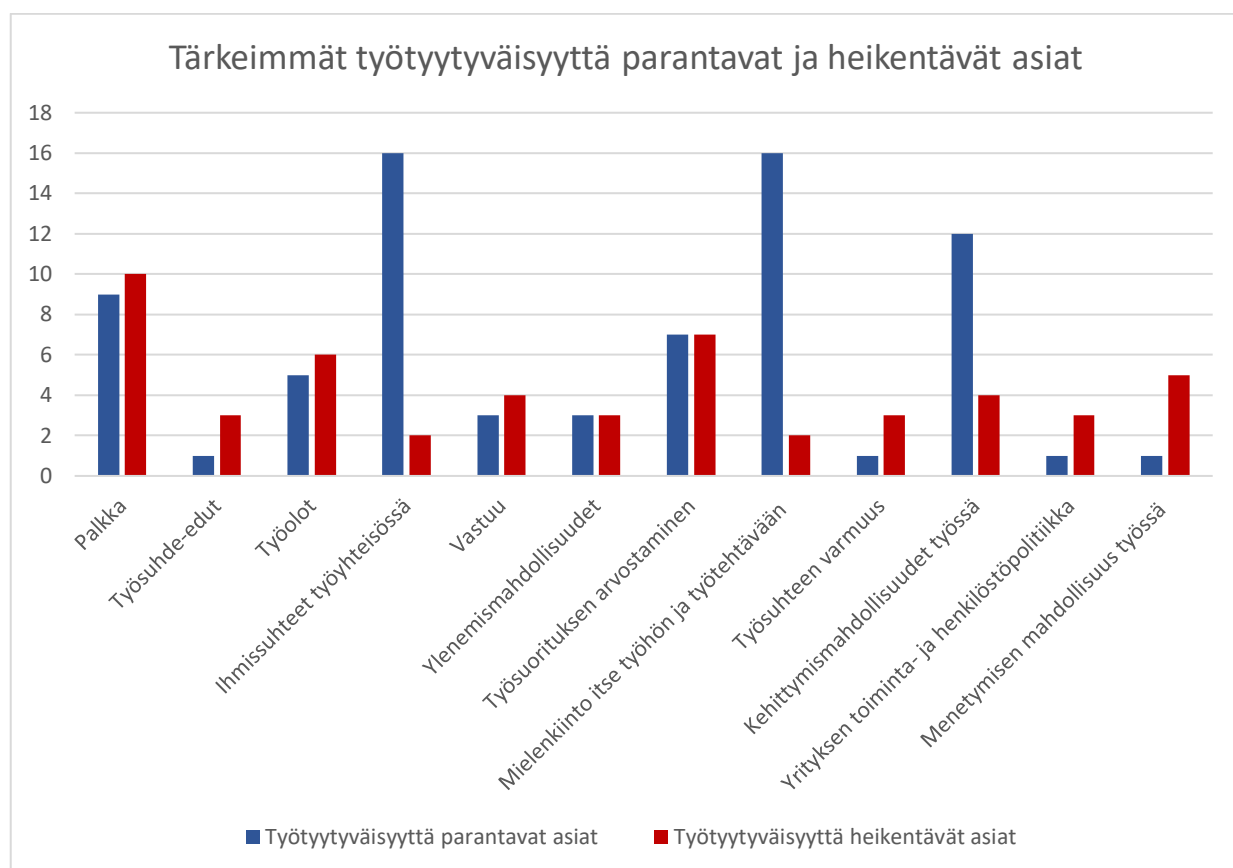


Kuva 11. Yrityksen tarjoamien etujen taso

Vastausten perusteella voidaan todeta, että yrityksen tarjoamat edut ovat pääosin riittävät ja siten varmasti lisäävät työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Tutkimuksessa kysyttiin työntekijöiltä myös avoin kysymys siitä, minkälaisia etuja he toivoisivat lisää. Tähän saatiin yhteensä 16 vastausta, joissa lähes kaikissa oli mainittu joko lounas- ja liikuntaselvit tai molemmat. Muutama vastaaja oli myös toivonut työmatkasetelien tarjoamista sekä puhelinetua.

Kohdeyrityksen näkökulmasta vastaukset työsuhte-etuihin liittyvään väittämään voidaan nähdä hyvinä, sillä he ovat koko yrityksen olemassaolon aikana panostaneet henkilöstölle tarjottaviin työsuhte-etuihin ja pyrkineet siihen, että ne olisivat hyvällä tasolla. Monista muista kohdeyrityksen tarjoamista työsuhte-etuista huolimatta henkilöstö selkeästi toivoo lisäksi myös lounas- ja liikuntaseteleitä. Yrityksen työntekijöistä lähes puolet toivoo näitä seteleitä, joten niiden tarjoaminen

tulee varmasti lähiaikoina kohdeyrityksen pohdittavaksi. Kohdeyrityksen pohdittavaksi jää myös se, onko lounas- ja kulttuurisetelien tarjoamisen positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen niin merkittävä, että se korvaa niistä syntyvät kustannukset yritykselle.



Kuva 12. Tärkeimmät työtyytyväisyyttä parantavat ja heikentävät asiat

Työtyytyväisyyttä parantavia asioita tarkasteltiin pyytämällä vastaajia valitsemaan kyselyssä olleelta listalta kolme tärkeintä työtyytyväisyyttä parantavaa asiaa sekä kolme työtyytyväisyyttä heikentävää asiaa. Kyselyssä ollut lista muodostettiin Herzbergin kaksifaktoriateorian mukaisten hygienia- ja motivaatiotekijöiden avulla. Työtyytyväisyyttä parantavia asioita listasi 25 vastaajaa, mutta heikentäviä asioita vain 20 työntekijää. Yllä olevassa kuvassa 12. näkyy vastausten jakauma.

Tärkeimmiksi työtyytyväisyyttä parantaviksi asioiksi vastauksissa nousi palkkaus, ihmissuhteet työyhteisössä, mielenkiinto itse työhön ja työtehtäviin sekä

kehittymismahdollisuudet työssä. Työtyytyväisyyttä heikentäviksi asioiksi puolestaan nousi palkkaus, työolot, työsuorituksen arvostaminen sekä menestymisen mahdollisuus työssä.

Tämän kohdan vastausten luotettavuutta heikentää se, että kysymys ei ollut tarpeeksi selkeä ja se on voitu ymmärtää eri tavoin. Kysymysten tarkoituksena oli saada selville, minkä tekijöiden työntekijät kokevat tällä hetkellä kohdeyrityksessä työskennellessään parantavan ja heikentävän heidän työtyytyväisyyttään. Osa vastaajista on varmasti vastannut kysymyksiin tältä pohjalta, mutta osa vastaajista on saattanut ymmärtää kysymyksen niin, että he vastaavat vain yleisesti mitkä asiat heikentävät ja parantavat työtyytyväisyyttä. Tätä näkökulmaa vastauksissaan hyödyntäneiden vastaukset eivät siis kerro siitä, mikä tällä hetkellä juuri kohdeyrityksessä parantaa ja heikentää heidän työtyytyväisyyttään. Tässä kohtaa kyselyä väärinymmärryksen riski on siis ollut suuri ja siksi vastauksiin ei voi täysin luottaa eikä niiden perusteella voi tehdä mitään johtopäätöksiä.

3.4 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuurin merkitystä ei voi väheksyä. O'Reilly et al. (1991) tutkimuksen mukaan kulttuuri on tärkeä tekijä yksilön sopeutumisessa yritykseen. Tutkimuksessa toteutetussa kyselyssä selvitettiin kokevatko kohdeyrityksen työntekijät, että he voivat olla töissä oma itsensä ilman, että se vaikuttaisi johonkin. 76% vastaajista kertoi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että saavat olla oma itsensä yrityksessä. Loput vastaajista eli 24% oli jokseenkin samaa mieltä kyselyn väittämän kanssa. Vastausten perusteella voidaan siis päätellä, että kohdeyrityksessä työntekijät kokevat, ettei heidän tarvitse muuttaa käytöstään tai itseään työskennellessään yrityksessä.

Yrityskulttuurin peruskalliona pidetään usein yrityksen arvoja. Yksilön omilla arvoilla on suuri merkitys ja ne vaikuttavat muun muassa yksilön sitoutumiseen omiin sekä työorganisaation tavoitteisiin. (Posner et al. 1985) Kohdeyrityksen sekä työntekijöiden omiin arvoihin liittyen oli kyselyssä neljä väittämää. Väittämien kohdalle lisättiin vastaamisen tueksi tieto kohdeyrityksen keskeisistä arvoista.

Tämän toivottiin auttavan vastaajia pohtimaan asioita laajemmin sekä samalla myös varmistamaan, että kaikilla vastaajilla on saatavilla vastausten vaatima pohjatieto.

Työntekijöiden ja yrityksen välinen arvojen jakaminen saa aikaan vahvan kulttuurin ja kulttuuri on sitä vahvempi, mitä useammat työntekijät hyväksyvät organisaation arvot sillä sitä enemmän se vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä organisaatiossa. (O'Reilly et al. 1991) Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten kohdeyrityksen työntekijät kokevat omien ja yrityksen arvojen tukevan toisiaan. Ensimmäisenä arvoihin liittyvänä väitteenä kyselyssä olikin 'Koen, että yrityksen johtaminen tukee yrityksen arvoja'. Vastaajista 58,3 % oli täysin samaa mieltä väitteestä ja 41,7 % olivat jokseenkin samaa mieltä. Toisena väitteenä oli 'Yrityksen arvot vastaavat omaa arvomaailmaani'. Tästä väitteestä jopa 80 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 20% jokseenkin samaa mieltä. Kumpaankaan edellä mainittuun väittämään ei tullut yhtään eriävää mielipidettä tai en osaa sanoa -vastausta. Vastauksista voidaan päätellä, että kohdeyrityksessä on onnistuttu tuomaan yrityksen arvot mukaan päivittäiseen johtamiseen ja työntekijöillä on hyvin samankaltainen arvomaailma kohdeyrityksen kanssa.

Kolmantena arvoihin liittyvänä väittämän kyselyssä oli "Pystyn toimimaan työssäni yrityksen arvojen mukaisesti". Tämän väitteen vastaukset ovat mielenkiintoiset verrattuna edellisen väittämän vastauksiin. Mielenkiintoisinta vastauksissa on se, että 80% vastaajista koki olevansa samaa mieltä ja 20% vastaajista osittain samaa mieltä siitä, että yrityksen arvot vastaavat heidän omaa arvomaailmaansa. Tästä huolimatta vain 68% vastaajista koki olevansa samaa mieltä ja 28% vastaajista osittain samaa mieltä siitä, että he pystyvät toiminaan työssään yrityksen arvojen mukaisesti. Yksi vastaaja oli myös väittämästä jokseenkin eri mieltä. Tuloksissa on siis hieman ristiriitaa ja olisi mielenkiintoista kuulla, kenen arvomaailman mukaisesti esimerkiksi tuo yksi vastaaja toimii.

On hyvin yleistä, että yritys antaa hienon lausunnon sen arvoista, mutta pitkään yrityksessä työskennelleillä työntekijöillä saattaa olla hyvin erilainen näkemys näistä arvoista. Vahva yrityskulttuuri edellyttää, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat valmiita kertomaan toiselle, mikäli jokin yrityksen pääarvoista ei sillä hetkellä

toteudu. (O'Reilly 2008) Kohdeyrityksen johdolle avoimuus sekä sen ylläpitäminen työyhteisössä on tärkeää ja he haluavat, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on tunne siitä, että myös vaikeista asioista pystyy puhumaan. Tästä syystä kyselyssä haluttiin selvittää, kokevatko työntekijät, että he voivat kertoa avoimesti, jos jokin yrityksen arvoista ei sillä hetkellä toteudu. Vastaajista 40% oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 36% koki olevansa jokseenkin samaa mieltä. 12% eli kolme vastaaja olivat väitteestä jokseenkin eri mieltä ja loput kolme vastaajaa eivät osanneet ottaa kantaa. Tästä voimme siis päätellä, että kohdeyrityksen on vielä tehtävä töitä avoimen keskustelun ja kulttuurin saavuttamiseksi. Vaikka suurin osa vastaajista koki pystyvänsä puhumaan asioista avoimesti, olisi tärkeää, että kaikki työyhteisön jäsenet kokevat samoin.

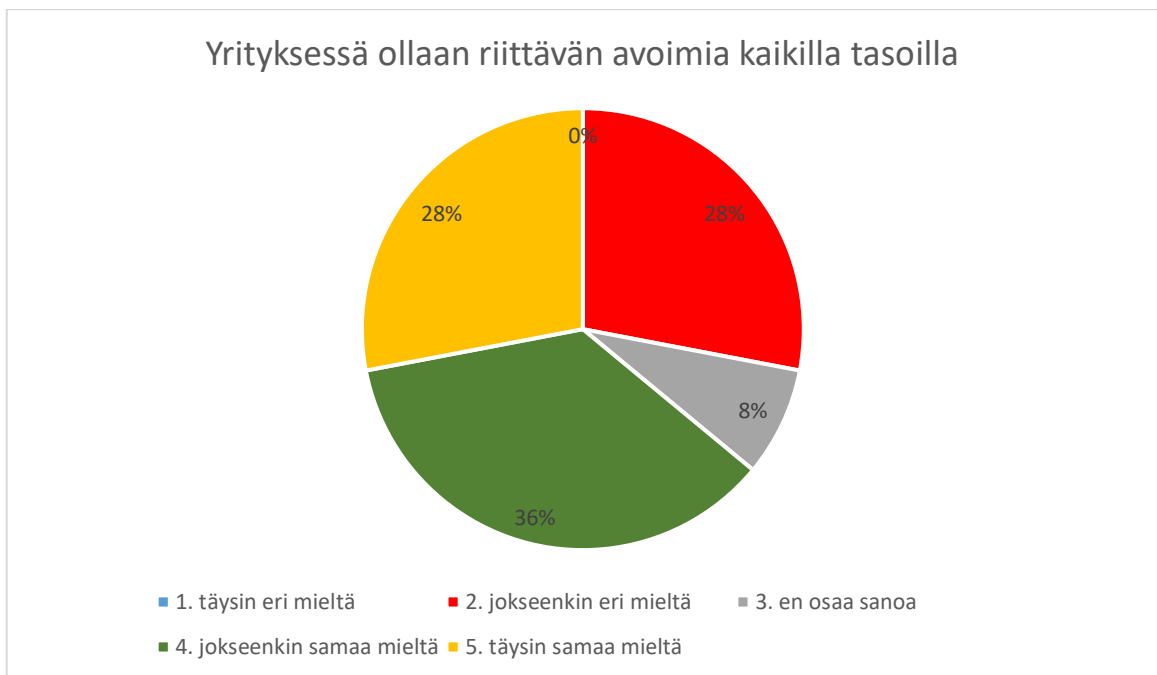
3.5 Työmotivaatio

Torrington et al. (2005) mukaan ihmiset haluavat usein kuulua johonkin yhteisöön, koska silloin he voivat kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteenkuuluvuuden tunne vaikuttaa työntekijän viihtyvyyteen työpaikalla ja tämä puolestaan lisää usein työntekijän työmotivaatiota (Rauramo 2012). Yhteenkuuluvuuteen liittyen tutkimuksen kyselyssä haluttiin selvittää, kokevatko kohdeyrityksen työntekijät, että heitä kunnioitetaan koko työyhteisössä. Vastaajista 48% kokee, että heitä kunnioitetaan koko työyhteisössä, 28% kokee olevansa jokseenkin samaa mieltä tästä. Jopa 24% vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään tähän asiaan. Tämän vastauksen suuri määrä voi selittyä sillä, että kohdeyrityksessä on useampi vasta aloittanut työntekijä tai vastaajat eivät vain ole osanneet arvioida asiaa. Positiivista tämän väitteen vastausten kohdalla on se, että kukaan vastaajista ei kokenut, että heitä ei kunnioitettaisi työyhteisössä.

Työyhteisöön ja yhteenkuuluvuuteen liittyen kyselyssä oli myös väite ”Minut kohdataan työyhteisössä ei ainoastaan työkaverina vaan myös yksilönä”. Kyselyyn vastanneista 64% kokee olevansa täysin samaa mieltä väitteen kanssa ja vastaajista puolestaan 28 % on jokseenkin samaa mieltä asiasta. Yksi vastaaja oli asiasta jokseenkin eri mieltä ja yksi vastaaja puolestaan täysin eri mieltä. Kokonaisuutena työntekijöiden vastaukset voidaan nähdä positiivisina, mutta

kohdeyrityksen olisi silti hyvä pohtia myös muutamaa eriävää mielipidettä. Hyvä työilmapiiri nimittäin lisää ja ylläpitää motivoituneisuutta sekä työtyytyväisyyttä, jotka puolestaan sitouttavat työntekijää yritykseen, jolla puolestaan on yrityksen kannalta iso merkitys (Viitala 2004).

Kohdeyrityksessä vallitsevaa avoimuutta selvitettiin tutkimuksessa väitteellä 'Yrityksessä ollaan riittävän avoimia kaikilla tasoilla'. Tämä väittämä jakoi selkeästi mielipiteitä. Vastauksien jakaumat näkyvät alla olevassa kuvassa 13. Vastaaajista 28% oli väitteestä täysin samaa mieltä ja 36% jokseenkin samaa mieltä. Tämän väitteen kohdalla jopa 28% eli seitsemän vastaajaa olivat jokseenkin eri mieltä ja kaksi vastaajaa eivät osanneet sanoa kantaansa.



Kuva 13. Yrityksen avoimuus

Kohdeyrityksen verrattain pienen koon vuoksi seitsemän vastaajan ”jokseenkin eri mieltä” -vastaus on merkittävä ja kohdeyrityksen olisi hyvä selvittää asiaa tarkemmin. Tutkimuksessa esitetty väittämä on laaja ja vastaajien ajatukset avoimuuden puutteista voivat erota toisistaan merkittävästi. Kohdeyrityksellä tulisi olla selkeät linjat siitä, mihin he haluavat niin sanotusti vetää rajan avoimuuden

suhteen. Vastaajien ajatusten tarkempi selvitys mahdollistaisi tiedon siitä, ovatko kohdeyrityksen asettamat rajat kohdallaan tai missä asioissa niitä olisi mahdollisesti hyvä pohtia vielä uudestaan.

Avoimuuteen ja työmotivaatioon liittyy vahvasti myös mahdollisten virheiden käsitteleminen työyhteisössä. Lean-johtamisessa ajatellaan, että epäonnistuminen on aina hyvä mahdollisuus oppia ja kehittyä. Dombrowski & Mielken (2013) mukaan organisaation tulisi etsiä epäonnistumisen aiheuttaneet juurisyyt ja varmistaa, että jatkossa virheet vältetään. Tärkeintä ei ole löytää henkilöä, jota syyttää epäonnistumisesta, vaan ensisijaisesti huomio tulee kiinnittää edellä mainittuihin juurisyihin. (Dombrowski & Mielke 2013) Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 64% oli sitä mieltä, että he voivat tehdä virheitä pelkäämättä, että heitä rangaistaan niistä. Jokseenkin samaa mieltä tästä oli 16% vastaajista ja 8% oli jokseenkin eri mieltä.

Pyysimme kyselyyn vastanneita mainitsemaan 1-3 asiaa, joita tulisi kehittää, jotta heidän työmotivaationsa kasvaisi. Yhteensä 13 työntekijää jätti tähän kohtaan avoimen vastauksen ja osa vastauksista on kirjoitettu alle.

”Omaan työhön vaikuttamismahdollisuuksia tulisi lisätä, työn pirstaloitumista eri yksiköihin tulisi vähentää, mahdollisuutta toimia oikeasti yhteistyössä asiakkaan kanssa eikä välikäsiä kautta lisätä.”

”Johtaminen selkeämmäksi, työmäärä pienemmäksi”

*”Käytännön tukea, keskustelua yhteisistä ja työntekijäkohtaisesti asioista.
Huomiota työntekijöille, kun kiirettä ja painetta riittää.”*

”Työmäärän jakaminen tasaisemmin, lisää tekijöitä, on tunne että arvostetaan ja välitetään.”

Vastauksissa korostui muun muassa kohtuullisempi työkuorma, johtamisen selkeyttäminen, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä palkkaus. Latham & Pinderin (2005) mukaan erityisesti työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan

työhönsä lisää työmotivaatiota. Hackman et al. (1975) mukaan työntekijät haluavat saada työstään palautetta, sillä se auttaa heitä ymmärtämään tekemänsä työn merkityksen ja arvon. Avoimien vastausten perusteella kohdeyrityksellä on siis vielä parannettavaa useammassakin eri osa-alueessa.

Perryn ja Porterin (1982) työmotivaatioteorian mukaan työntekijän työmotivaatioon vaikuttaa työympäristö. Työntekijän fyysiseen hyvinvointiin vaikuttavat voimakkaasti muun muassa työtilojen tarkoituksenmukaisuus ja käytettävyys sekä työergonomia ja siksi niillä on vaikutusta myös työmotivaation muodostumiseen (Ruohotie ja Honka 1999). Tutkimuksen kohdeyrityksessä on viimeisen vuoden aikana pyritty huomioimaan esimerkiksi työntekijöiden työergonomian tilanne työfysioterapeutin tuella. Myös työtilojen viihtyvyyteen ja työvälineisiin on haluttu panostaa. Kyselyn 25 vastaajasta 24 pitää yrityksen toimitiloja viihtyisänä, joten siinä kohdeyritys on onnistunut. Yrityksen tarjoamien työvälineiden ajankohtaisuudesta ovat täysin samaa mieltä 52% vastaajista. 40% vastaajista kokee olevansa jokseenkin samaa mieltä asiasta ja vain 8% on asiasta jokseenkin eri mieltä. Tästä voidaan siis päätellä, että kohdeyrityksen työntekijät ovat pääosin erittäin tyytyväisiä yrityksen tarjoamiin työvälineisiin.

Tutkimuksen kohdeyrityksessä kannustetaan etätöihin ja etätöskentely halutaan mahdollistaa kaikille yrityksen työntekijöille. Etätöskentelyn uskotaan auttavan henkilöstöä työn ja vapaa-ajan sekä perheen yhdistämisessä sekä tuovan lisää joustoa arkeen ja sitä kautta lisäävän työmotivaatiota. Yritykselle on tärkeää, että työntekijät kokevat etätöiden olevan mahdollista aina työtehtävien niin salliessa ja tästä syystä kyselyssä oli väite: 'etätömahdollisuudet ovat yrityksessä riittävät'. Vastaajista 66,7% oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa, 20,8% jokseenkin samaa mieltä ja 12,5% ei osannut sanoa. Kohdeyritys on siis onnistunut etätömahdollisuuden tarjoamisessa työntekijöille kokonaisuudessaan hyvin.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen alussa asetettiin tutkimukselle yksi päätutkimuskysymys sekä kolme alatutkimuskysymystä. Asetettu päätutkimuskysymys oli kokonaisvaltainen ja laaja ja alatutkimuskysymykset puolestaan tarkentavia. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastaukset näihin alatutkimuskysymyksiin, joiden avulla löydetään vastaus myös asetettuun päätutkimuskysymykseen.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

”Miten hyvä työntekijäkokemus syntyy?”

Tarkentavat alatutkimuskysymykset ovat:

”Minkälainen on hyvä johtaja?”

”Mistä tekijöistä muodostuu työtyytyväisyys?”

”Miten saadaan aikaan korkea työmotivaatio?”

Seuraavassa luvussa tehdään yhteenveto tutkimustuloksista sekä vastataan tutkimuksen tulosten avulla edellä mainittuihin tutkimuskysymyksiin.

4.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Ensimmäisenä alatutkimuskysymyksenä oli ”Minkälainen on hyvä johtaja?” Hyvä johtaja on sellainen, joka tukee ja valmentaa työntekijöitään ja tekee itsensä samalla tarpeettomaksi. Hyvällä johtajalla ei tarvitse olla rautaista substanssiosaamista, vaan tärkeämpää on hyvät esimiestaidot. Hän viestii asioista selkeästi ja viestintä on kaikille tasapuolista. Hyvä johtajuus näkyy siinä, että työntekijät otetaan mukaan päivittäiseen kehittämiseen ja heille annetaan riittävästi aikaa ajattelulle ja kehitystyölle. Tähän liittyen johtajan tulee luoda työyhteisöön avoin ilmapiiri, jossa kuka tahansa työyhteisön jäsen uskaltaa kertoa omia ajatuksiaan ja mielipiteitään.

Johtajuudessa arvostetaan erityisesti molemminpuolista luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä. Luottamus mahdollistaa vastuun antamista ja siten työntekijöiden itsenäisyyttä. Itsenäisyydestä huolimatta hyvältä johtajalta toivotaan tukea haastavissa tilanteissa. Myös palautteen antaminen on tärkeää ja johtajalta toivotaan palautetta, niin positiivisia kuin rakentaviakin. Palautteen antamiseen liittyy se, että johtajan tulisi tuntea omat alaisensa. Tuntemisen jälkeen myös palautteen antaminen työntekijälle sopivalla tavalla onnistuu paremmin sekä muu yksilöllinen huomiointi.

Toinen alatutkimuskysymys oli ”Mistä tekijöistä muodostuu työtyytyväisyys?” Työtyytyväisyys on hyvin moniulotteinen ilmiö eikä sen muodostumiselle ole yhtä oikeaa ratkaisua. Motivaatiotekijöillä on suuri vaikutus työtyytyväisyyteen. Näitä motivaatiotekijöitä ovat muun muassa vastuu, työsuoritusten arvostaminen sekä kehittymismahdollisuudet. Nämä kaikki motivaatiotekijät liittyvät vahvasti myös johtamiseen ja tässä hyvin näkee, kuinka tutkimuksen eri lähestymistavat nivoutuvat yhteen.

Erilaisilla yritysten tarjoamilla työsuhte-etuilla on vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Niiden puute aiheuttaa työtytymättömyyttä, kun taas olemassaolo lisää työtyytyväisyyttä. Työsuhte-etujen tulee työntekijöiden mielestä riittävällä tasolla, joten yrityksen on hyvä välillä kysyä myös työntekijöiden mielipidettä asiaan. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa myös palkkaus sekä mielenkiinto itse työhön ja työtehtäviin. Yksi suurin työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä on kuitenkin ihmissuhteet työyhteisössä.

Kolmantena alatutkimuskysymyksenä oli ”Miten saadaan aikaan korkea työmotivaatio?” Työmotivaation syntyyn vaikuttaa yrityksessä vallitseva yhteenkuuluvuuden tunne. Yhteenkuuluvuus lisää työntekijöiden viihtyvyyttä työpaikalla. Työmotivaatioon vaikuttaa myös mahdollisten virheiden käsittely työyhteisössä. Organisaation tulisi keskittyä löytämään epäonnistumisen aiheuttaneet juurisyyt ja löytää keinot, miten jatkossa virheet pystytään välttämään. Työmotivaatiota laskee, mikäli keskitytään vain löytämään henkilö, jota voidaan

virheestä syyttää. Työmotivaatiota puolestaan nostaa ilmapiiri, jossa vihreitä ei tarvitse pelätä.

Mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoaan sekä sille annettu aika lisää työmotivaatiota. Johtamisella on vaikutus myös työmotivaatioon ja huonolla johtamisella motivaation saa laskemaan. Puolestaan hyvällä johtamisella on työmotivaatioon nostava vaikutus. Erityisesti työntekijät toivovat käytännön tukea, yhteisiä keskusteluja sekä huomiota kiireessä. Työympäristöllä on vaikutus työntekijän fyysiseen hyvinvointiin ja sitä kautta työmotivaatioon. Panostaminen esimerkiksi työergonomiaan, työskentelyvälineisiin sekä työtiloihin on kannattavaa.

Edellisten alatutkimuskysymysten avulla vastataan tutkimuksen päättökysymykseen ”Miten hyvä työntekijäkokemus syntyy?” Hyvä työntekijäkokemus syntyy useasta eri asiasta ja siihen ei löydy vain yhtä oikeaa ratkaisua. Tässä tutkimuksessa hyvä johtaminen nousi tärkeään rooliin hyvän työntekijäkokemuksen syntymisessä. Johtamiseen liittyy vahvasti myös työtyytyväisyys, yrityskulttuuri sekä työmotivaatio, joten voidaan päätellä, että hyvällä johtamisella pääsee jo pitkälle. Hyvä johtajuus tarkoittaa kuitenkin jokaiselle yksilölle eri asioita ja siten myös hyvä työntekijäkokemus syntyy eri ihmisille eri asioista. Tutkimusten tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että työntekijät arvostavat yksilöllistä johtamista ja toisten kohtaamista ihmisen ihmisenä. Yritysten on myös hyvä tiedostaa, että hyvä työntekijäkokemus ei synny itsestään, vaan sen eteen on nähtävä vaivaa, kouluttauduttava sekä kuunneltava työntekijöitä.

4.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkimuksen eri vaiheiden tarkka selostus. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007) Tuomi ja Sarajärven (2009) mukaan laadullisen tutkimuksen yksi erityispiirre on se, että tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa yksilön oma käsitys. Myös tämän tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkijan käsitys aiheesta ja aineiston oma tulkinta. Tutkimuksen tieto ei siis ole täysin objektiivista ja siihen on vaikuttanut muun muassa tutkijan lähtötiedot aiheesta,

tulkinnat aineistosta ja tutkijan päättämä tutkimusmenetelmä. Myös sillä, että tutkimuksen tutkija on työsuhteessa kohdeyrityksessä, on saattanut olla vaikutusta.

Koskinen et al. (2005) mukaan empiirisessä tutkimuksessa tutkijan tulee todistaa lukijalle tulosten luotettavuus ja uskottavuus. Tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta voidaan kuvata kahdella termillä, reliabiliteetilla ja validiteetilla. Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata tutkittavaa kohdetta ja reliabelius puolestaan tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta (Hirsijärvi et al. 2007). Tässä tutkimuksessa empiirinen aineisto muodostui kyselytutkimuksesta sekä haastatteluista. Vastaaajina näissä oli kohdeyrityksen työntekijät, joten tutkimuksen voidaan arvioida mittaavan kohdetta melko hyvin. Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus on esitetty selkeästi ja tutkimus olisi siten helposti toistettavissa. Tästä voidaan päätellä, että tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä.

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu aineiston laadusta ja Hirsijärven & Hurmeen (2000) mukaan laatuun voidaan vaikuttaa panostamalla haastattelurunkoon sekä miettimällä mahdollisia lisäkysymyksiä jo etukäteen. Näiden lisäksi laatua parantaa se, että haastattelijat sisäistävät haastattelukysymykset sekä ymmärtävät ne samalla tavalla. Tässä tutkimuksessa yksi tutkija suoritti koko tutkimusprosessin itsenäisesti ja siten tutkimuksen luotettavuutta ei heikennä useat eri haastattelijat ja erilaiset toimintatavat.

Yksi tutkimuksen luotettavuuteen mahdollisesti voimakkaastikin vaikuttava seikka on vastaajien luottamus tutkijaa kohtaan. Tutkimuksessa tehdyt kyselyt suoritettiin anonymisti, mutta haastattelut olivat kahdenkeskisiä haastateltavan ja tutkijan välillä. Erityisesti haastatteluissa tämä luottamus tai sen puute korostuu. Luottamuksen puuttuessa haastateltavat eivät ole välttämättä vastanneet täysin rehellisesti ja tämä tulee ottaa huomioon tutkimuksen tuloksissa.

4.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus toteutettiin toimeksiantona kohdeyritykselle ja siten käsitteli vain kyseisen yrityksen työntekijöiden kokemuksia. Tutkimuksen kohdeyrityksen tavoitteena on saada aikaan toimialan parhain työntekijäkokemus. Tämän saavuttamiseksi tulisi kuitenkin tietää, minkälaista muissa saman toimialan yrityksissä on työskennellä. Laajempaa jatkotutkimusehdotuksena voisi tehdä laajemman tutkimuksen, joka sisältää kaikkien toimialalla toimivien yritysten johtamisen, yrityskulttuurin, työtyytyväisyyden ja työmotivaation tarkastelua ja vertailua. Käytännössä tämänlaisen tutkimuksen toteuttaminen on kuitenkin lähes mahdotonta.

Jos aikaa olisi enemmän, voisi tehdä vastaavanlaisen tutkimuksen uudestaan ja haastatella kaikkia yrityksen työntekijöitä. Tämän avulla tutkimustuloksiin saataisiin varmasti enemmän vaihtelua ja myös luotettavampaa tietoa. Aikaa on kuitenkin vain erittäin harvoin rajattomasti. Saman laajuisen tutkimuksen voisi kuitenkin toteuttaa esimerkiksi vuoden päästä uudestaan ja selvittää, ovatko tässä tutkimuksessa esiin nousseisiin haasteisiin löytynyt ratkaisuja. Kasvavassa yrityksessä nousee varmasti myös uusia kehityskohteita seuraavan vuoden aikana, joten jo siksi tutkimuksen uusiminen olisi kannattavaa.

Kohdeyrityksen sisältä löytyy kuitenkin myös pienempiä jatkotutkimusehdotuksia ja ne ovat myös helpommin toteutettavissa. Kohdeyrityksen olisi hyvä pysähtyä pohtimaan tässä tutkimuksessa esiin nousseita haasteita ja pyrkiä löytämään niihin ratkaisuja. Osa esiin nousseista haasteista vaatisi kuitenkin vielä lisäselvitystä ja tätä varten kohdeyritys voisi tehdä lisää kyselyitä koko henkilöstölle. Hyvä esimerkki tällaisesta on työntekijöiden toive palautteen antamisesta. Olisi hyvä selvittää vielä tarkemmin minkälaista palautetta yrityksen työntekijät toivovat ja missä tilanteissa. Tähän varmasti jokaisella on omat toiveensa, mutta kultaisen keskitien löytämiseksi ne olisi hyvä kuulla.

LÄHDELUETTELO

Tieteelliset artikkelit ja kirjallisuus

Ahmed, P (1998) Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1, 1, 30-43.

Arnold, J. (2018). CREATING AN OPTIMAL EMPLOYEE EXPERIENCE. *HRMagazine*, 63(5), 76-81.

Ashford, S. & Black, J. (1996) Proactive During Organizational Entry: The Role of Desire for Control. *Journal of Applied Psychology*. Vol 81, 199-214.

Baguley, D. (2007) Wellbeing at work. *Management Today*, 35, 12-16.

Barney, J. (1986) Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 3, 656-665.

Björklund, C., Jensen, I. & Lohela-Karlsson, M. (2013) Is a change in work motivation related to a change in mental well-being? *Journal of Vocational Behavior* 83, 571-580.

Busquets, M. (2016) Perception, trust key to customer brand – and, therefore, employer brand. *Canadian HR Reporter*, 29, 1, 18.

Byrne, O. & MacDonagh, J. (2017) What's love got to do with it? Employee engagement amongst higher education workers. *Irish Journal of Management*, 36, 3, 189-205.

Cable, D. & Judge, T. (1997) Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 4, 546-561.

Collings, D. & Mellahi, K. (2009) Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19: 4, 304–313.

Dimitrios, B. (2014) Organizational culture and Job satisfaction in banking sector- A Review. *International Journal of Human Resources Management*, 3, 2, 1-20.

Dombrowski, U. & Mielke, T. (2013) Lean Leadership – fundamental principles and their application. *Procedia CIRP*, Vol. 7, 569-574.

Fisher, C. (2010) Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.

Frank, F. (2004) The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. *HR. Human Resource Planning*, 27(3), 12-25.

Furnham, A., Petrides, K., Jackson, C. & Cotter, T. (2002) Do personality factors predict job satisfaction? *Personality and Individual Differences* 33, 1325-1342.

Hackman, R., Oldham, G., Janson, R. & Purdy, K. (1975) A New Strategy for Job Enrichment. *California Management Review*. VOL. 17, 57.

Hauser, L. (2014) Work motivation in organizational behavior. *Economics, Management and Financial Markets*, Vol 9(4), 239-246.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959) *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, New York.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2000) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki, Yliopistopaino.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007) *Tutki ja kirjoita*. 13. p. Helsinki, Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010) Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

House, R. & Wigdor, L. (1967) Herzberg`s dual-factor theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the evidence and a criticism. *Personnel Psychology*, 20, 4, 369-389.

Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S., Huuhtanen, P. (2003) *Kyvvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere, Osuuskunta Vastapaino.

Latham, G. & Pinder, C. (2005) Work Motivation Theory and Research at The Dawn of The Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, vol. 56, 485-516.

Latham, G. (2004) The motivation benefits of goal setting. *Academy of Management Executive*, 18, 4, 126-129.

Locke, E. (1969) What is job satisfaction? *Organizational Behavior & Human Performance*, 4:4, 309-336.

Locke, E. (1970) Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 5:5, 484-500.

Locke, E. (1976) Nature and causes of job satisfaction. Teoksessa Dunnette, M. D. (toim.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, Rand McNally.

Luthans, F. (2005) *Organizational Behavior*. 10. p. McGraw- Hill.

Lutz, K. (2018) THE EXCELLENT Employee Experience. *Bank News*, 118(10), 10-12.

Murtonen, M., Olkinuora, E., Palonen, T., Hakkarainen, K. & Lehtinen, E. (2008) Motivational Orientations in work. *International Journal of Educational Research*.

O'Reilly, C. (2008) Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 50, 2, 85-101.

O'Reilly, C., Chatman, J. & Caldwell, D. (1991) People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 3, 487-516.

Ortega-Parra A., Sastre-Castillo M. (2013) Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision*, 51, 5, 1071-1083.

Plaskoff, J. (2017) "Employee experience: the new human resource management approach", *Strategic HR Review*, Vol. 16 Issue: 3, pp.136-141.

Perry, J. & Porter, L. (1982) Factors affecting the context for motivation in public organizations. *The Academy of Management Review*, vol 7. no 1. 89-98.

Posner, B., and Schmidt, W. (1984) Values and the American Manager: An Update. *California Management Review*, 26, 202-216.

Posner, B., Kouzes, J. & Schmidt, W. (1985) Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management*, 24, 3, 293-309.

Rauramo, P. (2012) *Työhyvinvoinnin portaat*. Bookwell Oy, Porvoo.

Robbins, S. & Judge, T. (2013) *Organizational behavior*. 15. p. New Jersey, Pearson Education Inc.

Robbins S., Judge T. & Campbell T. (2010) *Organizational Behaviour*. Harlow, Pearson.

Ruohotie, P. & Honka, J. (1999) *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Oy Edita Ab, Helsinki.

Ruohotie, P. & Honka, J. (2002) *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Oy Edita Ab, Helsinki.

Saif, S., Nawaz, A., Jan, F. & Khan, M. (2012) Synthesizing the theories of Job Satisfaction across the cultural and attitudinal dimensions. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3, 9, 1382-1396.

Samuel, D., Found, P. & Williams, S. J. (2015) How did the Publication of the Book 'The Machine That Changed The World' change Management Thinking? Exploring 25 years of Lean Literature. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 35 (10), 1386–1407.

Schein, E. (1983) The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12, 1, 13-28.

Schein, E. (2004) *Organizational culture and leadership*. 3. p. San Francisco, JosseyBass.

Scherrer-Rathje, M., Boyle, T. & Deflorin, P (2009) Lean, take two! Reflections from the second attempt at lean implementation. *Business Horizons*, vol 52, 79-88.

Sheridan, J. (1992) Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35, 1036–1056.

Spangler, W. & House, R. (1991) Presidential effectiveness and the leadership motive profile. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 60 (3), 439.

Sparrow, P & Otaye-Ebede, L. (2014) Lean management and HR function capability: the role of HR architecture and location of intellectual capital. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, 21, 2892-2910.

Torkkola, S. (2017) *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Talentum Oyj, Helsinki.

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2005) *Human Resource Management*. Pearson Education Limited, Harlow.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5.p. Helsinki, Tammi.

Vartiainen, M. & Nurmela, K. (2002) *Tavoitteet ja tulkinnat - motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. PSkustannus, Jyväskylä.

Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. (2011) *Y-sukupolvi työelämässä. JTO-Johtamistaidon opisto*. Hansaprint Oy, Vantaa.

Viitala, R. (2004) *Henkilöstöjohtaminen*. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Wei, L-Q. Liu, J. Zhang, Y. & Chiu, R. (2008) The role of corporate culture in the process of strategic human resource management: Evidence from Chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47, 4, 777-794.

Verkkodokumentit

Forbes: Denise Lee Yohn (2018) 2018 Will Be the Year of Employee Experience [verkkodokumentti] [Viitattu 3.6.2019] Saatavilla:

<https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/#42bfc4611c8f>

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake: Johtaminen

1 = Täysin eri mieltä

2 = Jokseenkin eri mieltä

3 = En osaa sanoa

4 = Jokseenkin samaa mieltä

5 = Täysin samaa mieltä

Asteikolla 1-5:

1. Koen yrityksen johdon olevan helposti lähestyttävä
2. Voin antaa palautetta ja kertoa epäkohdista pelkäämättä jälkiseuraamuksia
3. Yrityksen johto on sitoutunut työhönsä
4. Yrityksen johto kohtelee kaikkia tasapuolisesti
5. Saan säännöllisesti palautetta ja kiitosta työstäni
6. Yrityksen johto viestii yhtiön asioista riittävästi
7. Yrityksen johdon viestintä on selkeää ja ymmärrettävää
8. Yrityksen johto toimii yhtenäisesti
9. Saan osallistua riittävästi omien työtehtävieni kehittämiseen
10. Minulla on riittävästi aikaa työtehtävieni kehittämiseen
11. Yrityksen johto on riittävästi läsnä arjessa
12. Koen, että yrityksen johto keskittyy enemmän yhtiön eteenpäin viemiseen, kuin minun tekemisiini käyttämiseen
13. Yrityksen johdon toiminta ja päätökset tukevat yhtiön valittua strategiaa
14. Ymmärrän yrityksen strategian ja tavoitteen
15. Saan asiakkaisiin liittyvissä haastavissa tilanteissa kaipaamaani ja riittävää tukea johdolta

Liite 2. Kyselylomake: Työtyytyväisyys, työmotivaatio ja yrityskulttuuri

1 = Täysin eri mieltä

1 = Kyllä

2 = Jokseenkin eri mieltä

2 = Ei

3 = En osaa sanoa

4 = Jokseenkin samaa mieltä

5 = Täysin samaa mieltä

1. Yrityksen toimitilat ovat viihtyisät (1 = kyllä, 2 = ei)
2. Yrityksen tarjoamat edut ovat oikealla ja riittävällä tasolla (vakuutukset, henkilökunnan auto, työterveyshuolto yms.)
3. Yrityksen tarjoamat työvälineet ovat ajantasaiset
4. Valitse alla olevasta listasta
 - a) kolme tärkeintä työtyytyväisyyttä parantavaa asiaa
 - b) kolme tärkeintä työtyytyväisyyttä heikentävää asiaa

Palkka

Työsuorituksen arvostaminen

Työsuhde-edut

Mielenkiinto itse työhön ja työtehtävään

Työolot

Ihmissuhteet työyhteisössä

Työsuhteen varmuus

Kehittymismahdollisuudet työssä

Ylenemismahdollisuudet

Yrityksen toiminta- ja henkilöstöpolitiikka

Vastuu

Menestymisen mahdollisuus työssä

5. Saan olla yrityksessä oma itseni ilman, että se vaikuttaa johonkin
6. Koen, että minulla on etenemismahdollisuuksia
7. Tiedän mitä minulta odotetaan
8. Saan riittävästi koulutusta
9. Saamani koulutus vastaa tarpeitani
10. Koen, että yritys tukee riittävästi ammatillista kehittymistäni
11. Mainitse 1-3 asiaa, joita tulisi kehittää, jotta työmotivaatiosi kasvaisi (vapaa sana)

12. Jos yritys tarjoaa mahdollisuuden työskennellä ulkomailta käsin, hyödyntäisinkö mahdollisuutta? (1 = Kyllä, 2 = ei)
13. Etätyömahdollisuudet ovat riittävät
14. Koen, että yrityksen johtaminen tukee yrityksen arvoja
15. Yrityksen arvot vastaavat omaa arvomaailmaani
16. Pystyn toimimaan työssäni yrityksen arvojen mukaisesti (arvot tulevat kyselyyn)
17. Voin kertoa avoimesti, jos jokin yrityksen arvoista ei sillä hetkellä toteudu
18. Yrityksessä ollaan riittävän avoimia kaikilla tasoilla
19. Minut kohdataan yrityksessä ei ainoastaan työkaverina vaan myös yksilönä
20. Minua kunnioitetaan koko työyhteisössä
21. Voin tehdä virheitä, pelkäämättä että minua rangaistaan niistä

Liite 3. Haastattelurunko

1. Miten toivoisit sinua johdettavan?
2. Minkälainen esimies on mielestäsi hyvä?
3. Minkälaista esimiestä et missään nimessä itsellesi halua?
4. Mikä on sopiva päivittäisen johtamisen määrä? (konkretisoi esimerkeillä)
5. Tuleeko esimiehellä olla kovempi substanssiosaaminen kuin sinulla?
6. Koetko, että esimiesten jatkuva kouluttaminen on kannattavaa ja näkyy sinulle asti?
7. Minkälaista koulutusta esimiehet mielestäsi vielä tarvitsevat?
8. Miten johto voisi viestiä vielä paremmin?
9. Jos saisit antaa yhden vinkin johdolle, mikä se olisi?