

Jarkko Sanisalo

YRITYS X:N TYÖHYVINVOINTI JA SEN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Joulukuu 2011




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences	Opinnäytetyön päivämäärä 9.12.2011		
Tekijä(t) Jarkko Sanisalo	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma		
Nimeke Yritys X:n työhyvinvointi ja sen kehittäminen			
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyöni tavoitteena oli kartoittaa IT-alalla toimivan yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa ja antaa siihen liittyviä toimenpide- ja kehittämisehdotuksia. Henkilöstötutkimuksen avulla selvitettiin yritys X:n työhyvinvoinnin tilaa ja henkilöstön ajatuksia sen kehittämisestä. Tutkimusongelmana oli selvittää, miten voidaan kehittää yritys X:n työhyvinvointia. Tutkimusongelman alakysymyksinä selvitettiin miten yritys X:n henkilöstö koki työhyvinvoinnin ja mitä kehittämiskohteita työhyvinvoinnissa löytyi.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä on käsitelty työhyvinvointia, siihen vaikuttavia tekijöitä ja lainsäädäntöä sekä työhyvinvoinnin vaikutuksia. Lisäksi opinnäytetyössä tarkasteltiin työhyvinvoinnin strategista kehittämistä ja kehittämistyön vaihteita.</p> <p>Työhyvinvointitutkimuksen koko joukkona oli yrityksen X kaikki 37 työntekijää. Tutkimuksessa käytettiin pääasiassa kvantitatiivista tutkimusmenetelmää monivalintakysymyksissä ja kvalitatiivista muutaman avoimen kysymyksen osalta. Tutkimukseen vastasi 31 työntekijää, joten vastausprosentti oli 83,78 %.</p> <p>Kyselyn perusteella selvisi yrityksen X työhyvinvoinnin tilasta, että se on kohtuullisen hyvällä tasolla, mutta erinäisiä kehittämiskohteita löytyy. Kehittämisen alueita löytyy mm. viestinnästä ja vuorovaikutuksesta sekä työyhteisön pelisääntöjen kirkastamisesta.</p> <p>Henkilöstötutkimuksen tuloksiin perustuen esitetään toimenpidesuosituksia kohdeorganisaation työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Toimenpidesuosituksien ja kehittämisehdotusten perustuvat teoreettisessä viitekehyksessä esiintyvien asioiden, opinnäytetyön tekijän omiin mielipiteisiin ja vastauksissa nousseiden ideoiden pohjalta.</p> <p>Keskeisiä toimenpide-ehtotuksia on dokumentoitujen henkilöstöpoliittisten linjausten selkiyttäminen, jotka osaltaan mahdollistavat avoimempia ja vuorovaikutteisempia viestinnän mahdollistamiseen kohdeorganisaation toimintamalleihin. Sekä työhyvinvoinnin mittaroinnin laajentamista muihinkin mittareihin kuin henkilöstökyselyyn sekä henkilöstökyselyn yksityiskohtaista keskustelua läpikäyntiä henkilöstön ja yrityksen johdon kanssa sekä kehittämiskohteiden valintaa ja toteuttamista työyhteisössä.</p>			
Asiasanat (avainsanat) työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen			
Sivumäärä 72 sivua + liitteet 53 sivua	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">Kieli suomi</td> <td style="width: 33%;">URN URN:NBN:fi:amk-2011112916205</td> </tr> </table>	Kieli suomi	URN URN:NBN:fi:amk-2011112916205
Kieli suomi	URN URN:NBN:fi:amk-2011112916205		
Huomautus (huomautukset liitteistä)			
Ohjaavan opettajan nimi Leena Korhonen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Yritys X Oy		

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis 9 th December 2011
Author(s) Jarkko Sanisalo	Degree programme and option Business Management	
Name of the bachelor's thesis The Company X's Work Well-being and the Developing of Work Well-being.		
Abstract <p>The purpose of this bachelor's thesis was to survey one IT sector company's state of work well-being and give recommendations for action related to well-being and development proposals. The personnel questionnaire was used to examine the company X's state of work well-being and personnel's ideas to develop it. The thesis' research problem was to find out how company X's work well-being could be developed. The research problem was divided into smaller parts how company X's staff experienced work well-being and what are the development areas of work well-being.</p> <p>The thesis' theoretical context contains work well-being, the factors affecting it and the effects of work well-being and legislation. In addition, the thesis examined strategic development of work well-being and the development phases.</p> <p>The study group consisted of company X's all 37 employees. The study used mainly a quantitative research method, multiple-choice questions and qualitative methods on a few open questions. As 31 employees responded the survey, the response rate was 83.78 per cent.</p> <p>Based on the survey it was shown that status of company X's work well-being is at a fairly good level, but a number of areas for development can still be found. The development areas are includes the communication and the clarification of workplaces rules.</p> <p>As a result of the survey, some actions are suggested to improve company X's work well-being. Actions and recommendations are based on the theoretical context as well as researcher's own thoughts and the thoughts of the personnel.</p> <p>The main recommendations are for instance the clarification of documented personnel policies in order to improve more open and more interactive communication for Company X's operating models. Recommendations are also given to extend work well-being metering to other measurements than survey alone. It is also suggested that the personnel and the management should go through a detailed discussion based on the current survey and also discuss the future selection of development targets and projecting those in the workplace.</p>		
Subject headings, (keywords) Work well-being, development of work well-being		
Pages 72 pages + appendices 53 pages	Language Finnish	URN URN:NBN:fi:amk-2011112916205
Remarks, notes on appendices		
Tutor Leena Korhonen	Bachelor's thesis assigned by Company X Ltd.	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	TYÖHYVINVOINTI	2
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä	2
2.2	Työhyvinvointia ja työoloja koskeva keskeinen lainsäädäntö.....	3
2.3	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	5
2.3.1	Organisaatio.....	6
2.3.2	Esimiestoiminta	7
2.3.3	Ryhmähenki.....	8
2.3.4	Työ	9
2.3.5	Ihminen itse	12
2.4	Työhyvinvoinnin portaat	13
2.5	Työhyvinvoinnin vaikutukset	16
2.6	Työhyvinvointi ja aineeton varallisuus	17
3	TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN.....	19
3.1	Kehittämisen perusteita	19
3.2	Strateginen työhyvinvointi ja sen kehittäminen.....	20
3.3	Varhaisen puuttumisen malli	21
3.4	Käytännön kehittämistyö.....	22
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	25
4.1	Toimeksiantajan esittely	25
4.2	Tutkimusmenetelmä	26
4.3	Tutkimusaineisto	26
5	TYÖHYVINVOINTIKYSELYN TULOKSET	28
5.1	Henkilöstön työhyvinvointi yrityksessä X Oy.....	28
5.2	Yhteenvedo tutkimuksesta	62
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET	63
6.1	Tutkimuksen luotettavuus	64
6.2	Tutkimuksen johtopäätökset.....	65
6.3	Kehittämiskohde-ehdotukset ja toimenpidesuosituksset	66
7	PÄÄTÄNTÖ.....	68
	LÄHTEET	70

LIITTEET

- 1 Saatekirje
- 2 Kyselylomake
- 3 Tutkimustulokset

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on kiinnostava ja ajankohtainen aihe. Organisaatioissa tehtävä työ on ennen kaikkea muuttunut henkisiä panostuksia vaativaksi tuottavuustyöksi ja työnteon tuottopanossuhteelta kaivataan yhä enemmän ja enemmän. Tässä työn muutoksessa tulee muistaa tuotannontekijät eli ihmiset, jotka suorittavat tehtäviään ja heidän hyvinvointinsa organisaatiossa. Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää yritys X:n henkilöstön työhyvinvoinnin tila ja löytää ratkaisu seuraavaan tutkimusongelmaan ”miten voidaan kehittää yritys X:n työhyvinvointia”. Tutkimusongelma on jaettu seuraaviin alakysymyksiin: miten yritys X:n henkilöstö kokee työhyvinvoinnin? Mitä kehittämiskohteita työhyvinvoinnissa on? Toimeksiantajalle työhyvinvoinnin seuranta on henkilöstön sitoutumisen ja tehtävän tuottavuuden kannalta tärkeitä tekijöitä. Opinnäytetyöni tutkimusongelma on toimeksiantajani toimintaa kehittävä. Kohdeyrityksestä tässä työssä käytetään nimeä yritys X.

Tutkimusongelmaa tukevan viitekehyksen rakennan kirjallisuuden (mm. Marja-Liisa Manka) ja taustahaastattelun perusteella työhyvinvoinnista, liittyvästä lainsäädännöstä ja työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja sen vaikutuksista sekä tarkastelen työhyvinvointia Päivi Rauramon Työhyvinvoinnin portaat -teoriaan pohjautuen. Opinnäytetyöni viitekehys rakentuu työhyvinvoinnin lisäksi sekä työhyvinvoinnin strategisesta kehittämistä että seurannasta.

Tutkimusaineisto kerätään yrityksen X koko henkilöstölle suunnatulla työolosuhdekyselyllä loka-marraskuussa 2011, jonka teknisenä toteuttajana toimii Innolink Research Oy. Olen osallistunut syksyn 2011 aikana kyselyn sisällölliseen suunnitteluun yhteistyössä Innolink Research Oy:n ja yritys X:n emoyhtiön kanssa. Kysely on pyritty rakentamaan siten, että tutkimus on toistettavissa tulevaisuudessa ja se toimii kattavana välineenä työhyvinvoinnin kehittämiskohteiden seurannassa.

Kyselystä saatavat tulokset analysoidaan kvantitatiivisten kysymysten osalta SPSS PASW Statistics 18 -ohjelmistolla tehdyin taulukoin ja kuvaajin sekä kvalitatiivisten kysymysten osalta tekemällä yhteenvedot ja analyysit kyselyn avoimista kysymyksistä, joista nousee jatkokehittelyyn yhteisesti työstettävät kehittämiskohteet. Tutkimuksen tulokset käydään läpi myöhemmin yritys X:n johtoryhmän kanssa ja puretaan koko henkilöstön kanssa yhteisessä purkupäivässä, jossa pyritään löytämään yhteisesti

sovitut työhyvinvoinnin kehittämiskohteet seuraavalle vuodelle. Tutkimusyhtiön keräämä henkilöstötutkimusaineisto käsitellään taulukkolaskentaohjelmistossa soveltuvasi SPSS-analysointia varten.

Kyselytutkimus tehdään nimettömänä ja vastaajien osallistuminen on vapaaehtoista. Kyselyn täyttämiseen vastaajat saavat halutessaan käyttää työaikaansa. Tämän henkilöstötutkimuksen luonne ja tavoite on kerrottu etukäteen tutkimukseen osallistuvalla koko henkilöstölle syksyn 2011 aikana yritys X:n yhteisessä kehittämispäivässä jo ennen varsinaisen kyselyn ja sen saatteen lähettämistä sekä varsinaisen kyselyn saatekirjeessä.

2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointia on perinteisesti lähestytty ympäristön ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksen kautta. Tällöin on tarkasteltu yksilön ominaisuuksien sopivuutta työympäristöön. Nykyisin työhyvinvointia tarkastellaan kuitenkin moniulotteisemmin: työn imu, työmotivaatio ja organisaation oppiminen ovat tuoneet siihen positiivisen ulottuvuuden.

2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvoinnin merkitys organisaatioissa on korostunut yhteiskunnan, organisaation kehittymisen ja markkinakilpailun vuoksi. Työnlainsäädäntö on asettanut työhyvinvointia ylläpitämiseen liittyviä vaatimuksia ja muun yhteiskuntavastuun lisääntyminen korostuvat aiempaa enemmän. Työntekijöiden ikääntyminen ja näköpiirissä oleva työvoimapula uhkaavat yrityksen kilpailukykyä ja tuottavuutta, joten työssä jaksaminen ja viihtyminen ovat entistä tärkeämpiä tekijöitä ja työhyvinvoinnin puuttuminen lisää kustannuksia. Työhyvinvointia tukeva jatkuva oppiminen ja kehittyminen ovat organisaatioiden kilpailukyvyn perusta. (Ojala & Ahonen 2005, 35.)

Hyvä yksilön ja työn välinen suhde lähtee molemminpuolisen vuorovaikutuksen onnistumisesta; ihminen on työssä, josta on haaveillut – työ puolestaan tarjoaa sopivasti haasteita, on kiinnostavaa, monipuolista, itsenäistä ja siitä saa palautetta. Työ luo mielekkään kokonaisuuden, jonka tavoitteen ja tarkoituksen ihminen näkee tavoiteltavina ja hyvinä, energiaa antavina asioina. Tällöin työ tarjoaa perustan mielekkäälle, hyväk-

sytylle ja arvostetulle työnteolle. Työ voi pahimmillaan olla myös rangaistus, josta puuttuu mielekkyys, arvostuksen ja hyväksynnän tuntu. (Juuti & Vuorela 2006, 67–68.)

Perinteisesti työhyvinvointia on ollut vaikea käsitellä, koska se ei ole kovin konkreettinen työpaikan tuotannontekijä kuten koneet ja laitteet. Työhyvinvointi tarkoittaa yhdelle yksilölle tai työyhteisölle yhtä ja toiselle toista omien arvostuksien mukaan. Työ on usealle yhä suurempi kokonaisuus ja osa-alue elämää, niin siksi on tärkeää tarkastella ihmistä kokonaisuutena – työhyvinvoinnissakin. Ihminen on mielen, tunteiden ja fyysisen kehon muodostama kokonaisuus, jonka tulee voida kokonaisvaltaisesti, kaikilla osa-alueilla hyvin. Työelämään heijastuvat yksityiselämän tapahtumat ja toisinpäin. (Ojala & Ahonen 2005, 27–28.)

2.2 Työhyvinvointia ja työoloja koskeva keskeinen lainsäädäntö

Lainsäädäntö ja sopimukset luovat pohjan työlle ja työympäristölle. Suomalaista työelämää säätelevät useat lait. Suomen työsuojelulait ovat yhdenmukaiset Euroopan Unionin direktiivien kanssa. Lait ja direktiivit muodostavat työelämän juridisen viitekehyksen ja antavat toiminnalle vähimmäisvaatimukset. Työsuojelulakien toteutumista valvovat työsuojeluviranomaiset, mutta vastuu lakien noudattamisesta on pääsääntöisesti työnantajalla. (Työsäädökset 2011.) Seuraavaksi tähän lukuun on koottu lyhyet kuvaukset lakitekstistä referoiden keskeisestä työhyvinvointiin vaikuttavasta lainsäädännöstä.

Työsopimuslakia (55/2001) sovelletaan työnantajan ja työntekijän välisessä oikeussuhteessa, kun työtä tehdään työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena ja vastikkeellisesti. Työsopimuslaissa säädetään mm. työsopimuksen tekemistä, työnantajan ja työntekijän oikeuksista ja velvollisuuksia, työsuhteen vähimmäisehdoista, oikeudesta perhevapaisiin, lomauttamisesta, työsopimuksen päättämisestä, vahingonkorvauksista sekä kohtuuttomista tai pätemättömistä sopimisehdoista. Työsopimuslaissa säädettyjen työsuhteen tunnusmerkkien täytyessä myös muu työlainsäädäntö tulee sovellettavaksi.

Työehtosopimuslaki (436/1946) sääntelee työntekijä- ja työnantajajärjestöjen välillä sovitujen yleisten tai/ja alakohtaisten työehtojen noudattamisesta ja sisällöistä.

Työaikalaisissa (605/1996) määritellään säännökset mm. työajan käsitteestä, työajan tasoittumisjärjestelmästä, lepoajoista, työvuoroluettelosta, lisätyöstä ja ylityöstä, työnantajan velvollisuudesta työaikakirjanpitoon, ylityön enimmäismääristä, lisä-, yli-, sunnuntaityö- ja viikkolepokorvauksista. Alle 18-vuotiaan tekemään työhön sovelletaan lisäksi nuorista työntekijöistä annettua lakia (998/1993.)

Vuosilomalaissa (162/2005) säädetään työsuhteen perusteella työntekijän ansaitsemasta lomasta; vuosiloman pituudesta, vuosilomapalkasta, lomakorvauksesta ja vuosiloman antamisesta.

Työntekijän eläkelaisissa (395/2006) säädetään yksityisellä alalla työskentelevän työntekijän oikeudesta vanhuus-, osa-aika- ja työkyvyttömyyseläkkeeseen sekä kuntoutukseen ja työntekijöiden edunsaajan oikeudesta perhe-eläkkeeseen. Työnantaja on velvollinen järjestämään ja kustantamaan työntekijälleen eläketurvan tehdystä työstä. Työntekijä osallistuu eläketurvansa kustantamiseen työntekijän työeläkevakuutusmaksulla.

Työterveyshuoltolaissa (1383/2001) säädetään työterveyshuollon sisällöstä ja toteuttamisesta sekä työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto työntekijöille.

Työturvallisuuslain (738/2002) tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja.

Laila työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006) säädetään menettelyistä työsuojeluviranomaisen valvoessa työsuojelua koskevien säännösten noudattamista sekä työnantajan ja työntekijöiden välisestä työsuojelun yhteistoiminnasta työpaikalla.

Henkilötietolain (523/1999) ja **lain yksityisyyden suojasta työelämässä** (759/2004) tarkoituksina on toteuttaa yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia henkilötietoja.

Yhdenvertaisuuslain (21/2004) tarkoituksena on edistää ja turvata yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikoilla sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeussuojaa syrjintätilanteissa.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986). Lain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuvaa syrjintää ja edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa työelämässä.

Lailla yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) on tarkoitus edistää yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä. Menettelyt perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Perustavoitteena on kehittää yrityksen toimintaa yhteisymmärryksessä ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Lain tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja toimintamuutosten yhteydessä. Lain soveltaminen vaihtelee yrityksen koon perusteella. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.)

2.3 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvoinnille perustan luovat työntekijän suorituskyvyn, osaamisen ja esimiesten johtamistaitojen ohella työterveyshuolto, työturvallisuus ja työyhteisön ilmapiiri. Työhyvinvointi käsittää työyhteisön jäsenten fyysisen ja psyykkisen sekä sosiaalisen kunnon. (Österberg 2009, 158.) Tässä luvussa ja alaluvuissa käsitelen Tampereen yliopiston työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Mankan esittämää mallia työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.

Työhyvinvointi on monen tekijän yhteissumma. Manka (2006, 16) on kuvannut työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät kuviossa 1. Kuvion mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat työntekijän asenteiden ja ominaisuuksien ohella organisaation, välittömän esimiestoiminnan, ryhmähengen ja työn ominaisuudet ja eri tekijät.



KUVIO 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2006, 16).

2.3.1 Organisaatio

Tavoitteellisuus - visio, strategiat ja arvot kunnossa

Yrityksen visio, tuotteet ja niiden tekijät sekä organisaation toimintatavat ovat liikeidean määrittelyssä ketju, jota yhteiset ja määritellyt arvot ohjaavat. Organisaation arvot, visio ja strategia eivät saa jäädä työntekijälle vain abstrakteiksi sanoiksi, niillä on oltava konkreettinen merkitys myös työntekijän näkökulmasta. Niin työntekijän kuin organisaation terveydellä luodaan työtyytyväisyyttä. Menestyviä ovat sellaiset organisaatiot, jotka osaavat luoda omat toimintamallinsa siten, että omistajien, johdon

ja esimiesten sekä työntekijöiden ja asiakkaiden arvomaailmat kommunikoivat eivätkä ole ristiriidassa toisensa kanssa sekä mahdollistavat hyvän työelämän. (Liukkonen 2006, 41–42; Österberg, 2009, 159; Honkamaa 2011.)

Organisaation jatkuvaa oppimista ja kehittymistä tulisi edistää tukemalla jatkuvasti sitä eri prosesseilla ja työkaluilla. Nämä prosessit voivat olla erillisiä tai toistensa sisäänrakennettuja. Organisaation oppimista voidaan edistää mm. suorituksen johtamisella, osaamisen johtamisella ja tiedon johtamisella. (Sydänmaanlakka 2007, 77.)

2.3.2 Esimiestoiminta

Ihmisten johtaminen

Henkilöstön hyvän suorituksen johtaminen perustuu onnistuneelle päivittäisjohtamiselle, josta yhteenvedot tehdään suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelut ja päivittäisjohtaminen ovat toisiaan tukevia ja täydentäviä. Yleisen käsityksen mukaan johtaminen on suunnittelua, organisointia, motivointia ja kontrollointia. Pentti Sydänmaanlakan mukaan johtamisesta voidaan kuitenkin erottaa kuusi eri tasoa: itseänsä johtaminen, ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen, markkinoiden johtaminen, teknologioiden johtaminen ja strateginen johtaminen. Hyvä johtaja pystyy sujuvasti kaikilla näillä tasoilla. Ihmisten johtaminen on muodostunut koko ajan tärkeämmäksi henkilöstön tehokkaan johtamisen ollessa koko ajan yhä merkittävämmässä asemassa, ja juuri henkilöstöjohtamisesta on tullut yksi esimiehen tärkeimmistä johtamisen osa-alueista. (Sydänmaanlakka 2007, 110–111.)

Esimiehen pedagogiset johtamistaidot korostuvat menestyksellisessä ihmisten johtamisessa. Pedagoginen johtaja osaa auttaa yksilöt ja ryhmät alkuun oppimaan ja osaa auttaa hahmottamaan kokonaisuudet ja asettamaan kokonaisia prosesseja kehittäviä tavoitteita sekä toimintokohtaisen ajatteluun tottuneen organisaation osan ohjaaminen verkoston aktiiviseksi osaksi. Keskeisessä osassa on johtajan vuorovaikutustaidot, jotka korostuvat viestinnässä, vuorovaikutuksessa, ryhmädynamiikan ja yhteishengen luomisessa. Lisäksi erilaisia johtamisrooleja hallitseva esimies pystyy johtamaan henkilöstöään tasapainoisesti ja kokonaisvaltaisesti. (Taipale 2004, 222–223.)

Suorituksen johtaminen

Työyhteisön tehokkaan toiminnan takia tarvitaan joku henkilö (esimies), jonka tehtävänä on huolehtia, että työnteon edellytykset ovat jatkuvasti kunnossa. Tehtävä korostuu jatkuvassa muutoksessa, esimiehen tehtävänä on ylläpitää järjestystä ja selkeyttä, jotta työyhteisö voi toimia tuloksekkaasti ja tavoitteellisesti. (Järvinen 2001, 27.)

Johtaminen ja esimiestoiminta usein jaetaan ihmisten johtamiseksi (*leadership*) ja suorituksen johtamiseksi (*management*), mutta parhaita tuloksia ei saavuteta toteuttamalla vain pelkästään toista niistä. Managerit luovat lisäarvoa tuottamalla ennustettavia ja hallittuja tuloksia. Liiderit luovat uutta tulevaisuutta ja valmentavat organisaation saavuttamaan sen. Menestyäkseen esimiehen tulee olla osaava manageri sekä taitava ja innostava liideri. (Kauppinen 2006, 17–18.)

2.3.3 Ryhmähenki

Avoin vuorovaikutus työyhteisössä vaatii organisaatiokulttuurin toimimisen jatkuvasti uudistuvana. Organisaation rakenteiden tulisi olla sellaisia, jotka estävät rutiinien muodostumisen ja antavat tilaa avoimelle vuorovaikutukselle. Jäykkä organisaatio rakenne edesauttaa puolustavan käyttäytymisen kulttuurin muodostumista, joka aiheuttaa helposti asioiden peittelemisen kulttuurin ja muodostaa työyhteisössä jumi-tilanteita. (Manka 2010, 139.)

Hyvinvoivassa ja toimivassa työyhteisössä vuorovaikutus on avointa ja yhteisiä pelisääntöjä kunnioitetaan sekä johtaminen on oikeudenmukaista ja edesauttaa työn tekemistä. Organisaation toimintamalleja ja tapoja kritisoidaan, ja ylhäältä ohjatun johtamisen sijasta työyhteisössä on ilmapiiri, joka arvostaa vuorovaikutteisuutta ja erilaisia mielipiteitä. Töiden sujuvuus, laatu ja tuloksellisuus paranevat tällaisissa organisaatioissa. (Österberg 2010, 159). Työyhteisön sujuva ja avoin viestintä ovat myös vuorovaikutusta.

Hyvä työyhteisö tukee jokaista jäsentään toteuttamaan erilaisuuttaan ja yksilöllisyytensä, jotka lisäävät työyhteisön energiaa yhteisöllisyyden rakentumiseen. Erilaisuuden arvostus on yhteisöllisyyden perusta. Yhteisöllisen työyhteisön voima on sen sosiaalisessa pääomassa, jonka määrä ja laatu vaikuttavat työntekijöiden terveyteen ja työssä

jaksamiseen. Sosiaalinen pääomaan positiivinen lisääntyminen on mahdollista työyhteisön jäsenten keskinäisen luottamuksen ja vuorovaikutuksen kasvamisella. (Manka 2011, 115–118.)

2.3.4 Työ

Ulkoiset palkkiot

Työhön liittyvät palkkiot ja palkitseminen on paljon muutakin kuin paljon puhuttu palkka. Palkka on joka tapauksessa tärkeä tekijä, mutta ei tärkein tai ainakaan ainoa motivaation lähde. Pitkällä tähtäimellä parhaita palkitsemistapoja työtyytyväisyyden varmistamiseksi ovat positiivinen palaute, kehittymismahdollisuudet ja haastavammat työtehtävät. Tärkeää on pystyä osoittamaan selkeä syy-seuraussuhde hyvän työsuorituksen ja palkitsemisen välillä sekä toteuttaa käytäntöä systemaattisesti. (Sydänmaanlakka 2007, 117–119.)

Kilpailu tulevaisuuden ammattitaitoisista ja työntekijöistä kovenee useimmilla aloilla ja sitoutuminen organisaatioon, työn imuun ja työhön muodostuvat eri ihmisille eri asioista. Monissa töissä korostuvat työn sisältöön, vastuisiin ja toimintatapoihin liittyvät tekijät. Työn arvostus ja oikeudenmukaiseksi koetut palkitsemisen tavat puhuttelevat useimpia. Markkinoilla joissa yritys joutuu kilpailutilanteeseen sitoutuneesta työvoimasta, yrityksen hyvin suunniteltu ja toteutettu palkitsemisjärjestelmä on yksi menestystekijä. Kunnollinen palkitsemisjärjestelmä on aidosti johtamisen työväline, pelkkä kokonaisuuden hahmottelu ja esittely henkilöstölle eivät riitä. Tämä vaatii kunnollista suunnittelua ja auki kirjoitettua palkitsemisen arvon määrittelyä. Rekrytoinnin, sitoutumisen ja motivaation tavoitteiden lisäksi palkitseminen on myös väline vahvistaa organisaatorakennetta tai/ja -kulttuuria, viestittää organisaation tavoitteita ja arvoja. Palkitseminen herättää helposti myös merkittäviä sivuvaikutuksia, kuten epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, työrauhan häiriintyminen, epäterve kilpailu, tyytymättömyys. Nämä tuntemukset ovat melko tavallisia, mutta niiden estämiseksi avoimella vuorovaikutuksella ja hyvällä palkitsemisen suunnittelulla voidaan estää haittavaikutuksia. (Hakonen 2009, 214–220.)

Työtyytyväisyys sisältää erilaisia ulottuvuuksia ja elementtejä, jotka vaikuttavat tyytyväisyyden kokemiseen työntekijöiden keskuudessa. Nämä tekijät vaihtelevat työn

taloudellisista kannustimista ei-taloudellisiin kannustimiin, kuten työn ominaisuuksiin ja olosuhteisiin sekä psykologisiin arvoihin ja näkökohtiin. (Antoncić & Antoncić 2011.)

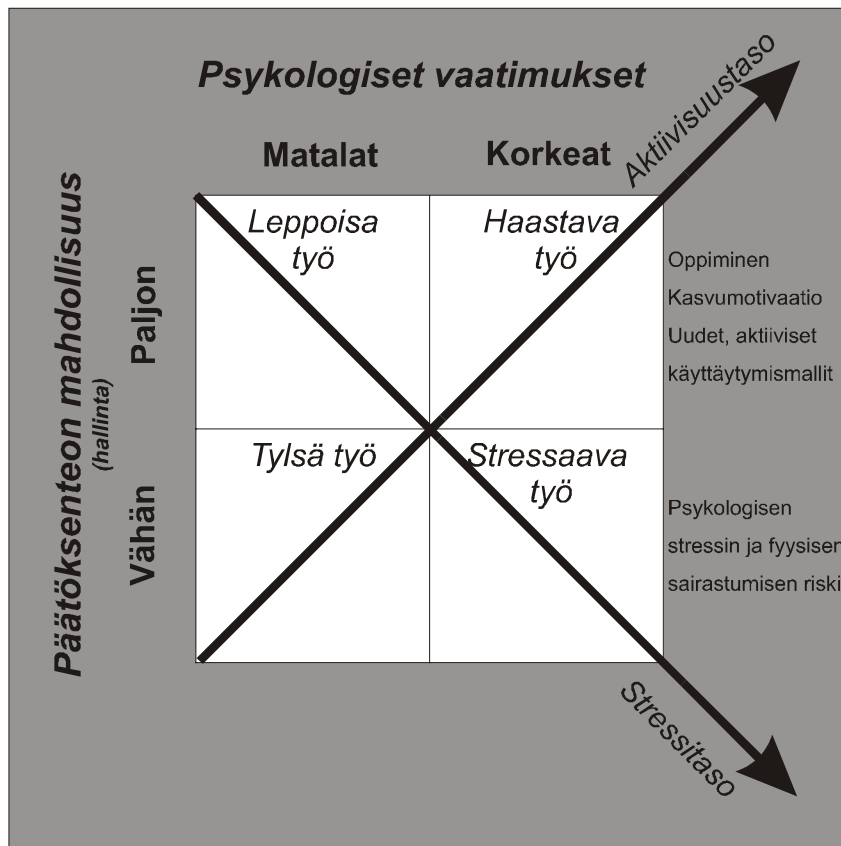
Työn hallinta

Työn hallinnalla käsitetään vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön. Vaikuttamismahdollisuus on tärkeä tekijä työn tuottavuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Työn hallinta on itsenäisyyttä tehdä työtä. Työn hallintaa voi mittaroida, missä määrin työ antaa vapautta, itsenäisyyttä sekä mahdollisuutta vaikuttaa menetelmiin ja aikatauluihin. Mielekkään työn ja hallinnan kokeminen edellyttävät myös osaamisen käyttämisen mahdollisuuksia, tehtäväkokonaisuuksia sirpaleisten osatehtävien sijaan sekä tunne oman työn merkityksellisyydestä. Motivaatioon vaikuttaa näiden lisäksi myös työstä saatava palaute ja työn vastuullisuus. Näistä tekijöistä muodostuu työn motivaatiopotentiaali, jonka kaava on *työn mielekkyys x itsenäisyys x palaute*. Jos näistä tekijöistä yksikin on huono, koko motivaatiopotentiaali jää heikoksi. Työn tekemisen vaatimukset ja työn hallinnan tunne vaikuttaa työhyvinvointiin. Vaatimukset työn tekemiseen määräytyvät mm., miten nopeasti ja lujasti on tehtävä työtä, kuinka paljon työtä on ja onko riittävästi aikaa työn suorittamiseen sekä onko työn suorittamisessa ristiriitaisia vaatimuksia. (Manka 2006, 188–189.)

Työn psykologisten vaatimusten ja hallinnan mallissa (kuvio 2) on kuvattuna työn aktiviteettitaso, jossa työn vaatimukset ja hallinta ovat tasapainossa; sekä työn stressitaso, jossa ne ovat epätasapainossa. Nämä yhdistämällä voidaan löytää neljä erityyppistä tilannetta:

1. Passiivinen (turhauttava) työ, tällöin työn vaatimukset ja hallinta ovat vähäisiä. Työntekijä ei voi käyttää omia tietojaan ja taitojaan, mikä on motivaation kannalta huono, vaikkei työ varsinaisesti rasita terveyttä.
2. Aktiivinen (haastava) työ, tällöin työn vaatimukset ja hallinta ovat korkeat. Työ tarjoaa työntekijälle haasteita ja tarjoaa uusia oppimismahdollisuuksia. Työntekijä voi hyvin omassa työssään.
3. Alhaisen kuormituksen työ, jossa vaatimukset ovat pienet sekä työn hallinta suurta. Työ tuntuu turhauttavalta, koska työssä ei voi soveltaa kaikkia tietojaan ja taitojaan.

4. Korkean kuormituksen työ, jossa työn vaatimukset ovat korkeat ja työn hallinta on vähäistä. Työ tuntuu erittäin rasittavalta ja kuormittavalta sekä johtaa usein työntekijän sairastumiseen. (Manka 2006, 190.)



KUVIO 2. Työn psykologisten vaatimusten ja hallinnan malli. (Manka 2006, 189).

Työntekoa koskeva päätösvalta vähentää stressiä sekä kohottaa oppimishalua. Aktiivisuus-passiivisuus -akseli on sidoksissa työn tekemisen tuottavuuden ja motivaation kanssa. Akselilta voi hahmottaa työntekijän säilymistä oppimis- ja kehittymiskykyisenä sekä työhönsä sitoutuneena ja tuottavana yksilönä jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Aktiivinen työ edesauttaa kehittymistä ja oppimista. Passiivinen työ taas on keho vaihtoehto työntekijän innovatiivisuuden ja oppimisen sekä motivaation kanalta. Tällaisessa työssä ei tarvitse käyttää aktiivisesti tietoja ja taitoja, vaan ne vähitellen kuihtuvat sekä oppimis- ja kehittymiskyvyt vähenevät. (Manka 2006, 188–196.)

2.3.5 Ihminen itse

Elämänhallinta

Elämänhallinnan tunteella tarkoitetaan kyvykkyyttä selviytyä niistä haasteista, joita ihminen itse ja ympäristö ihmiselle asettavat. Tähän liittyy uskomus, että omaan elämään voi vaikuttaa valinnoilla eikä ole ainoastaan kohtalon vietävänä. Elämänhallinnan tunteeseen liittyvät fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset voimavarat, joilla ihminen pystyy käsittelemään haasteitaan omatoimisesti ja tavoitteellisesti. Oman elämän hallinnan tunteella on yhteyksiä mm. työnhallinnan tunteeseen, stressin kokemiseen, terveyteen, sosiaalisiin verkostoihin ja sairauspoissaoloihin. (Manka 2006, 15 & 197.)

Työyhteisön jokainen jäsen kantaa vastuutaan oman jaksamisensa lisäksi myös muiden työyhteisön jäsenten jaksamisesta. Työhyvinvointia ei voi kannatella työyhteisössä sekä lisätä ainoastaan ylhäältä päin, vaan yhteisön hyvinvoinnista jokaisen työntekijän tulee kantaa oma ylläpito- ja kehittämismvastuunsa. (Österberg 2009, 165.)

Kasvumotivaatio

Valmius haasteellisiin tehtäviin sekä halu ja tahto kehittyä oppimalla uutta ovat kasvumotivaation tekijöitä. Lisäksi luottamus selvitä omassa työssään liittyy kasvumotivaatioon. Korkean kasvumotivaation omaava työntekijä kokee oman tehtävänsä, organisaationsa ja työyhteisön toiminnan paljon paremmaksi ja toimivammaksi kuin heikon kasvumotivaation omaava työntekijä. Kasvumotivaatio on yhteydessä elämänhallinnan tuntemuksiin sekä työhön sitoutumiseen. Henkilöillä, joilla on korkea kasvumotivaatio, on myös parempi työkykyindeksi. Indeksillä ennakoidaan sairastumisen todennäköisyyttä. (Manka 2006, 197–198.)

Koettu terveys ja fyysinen kunto

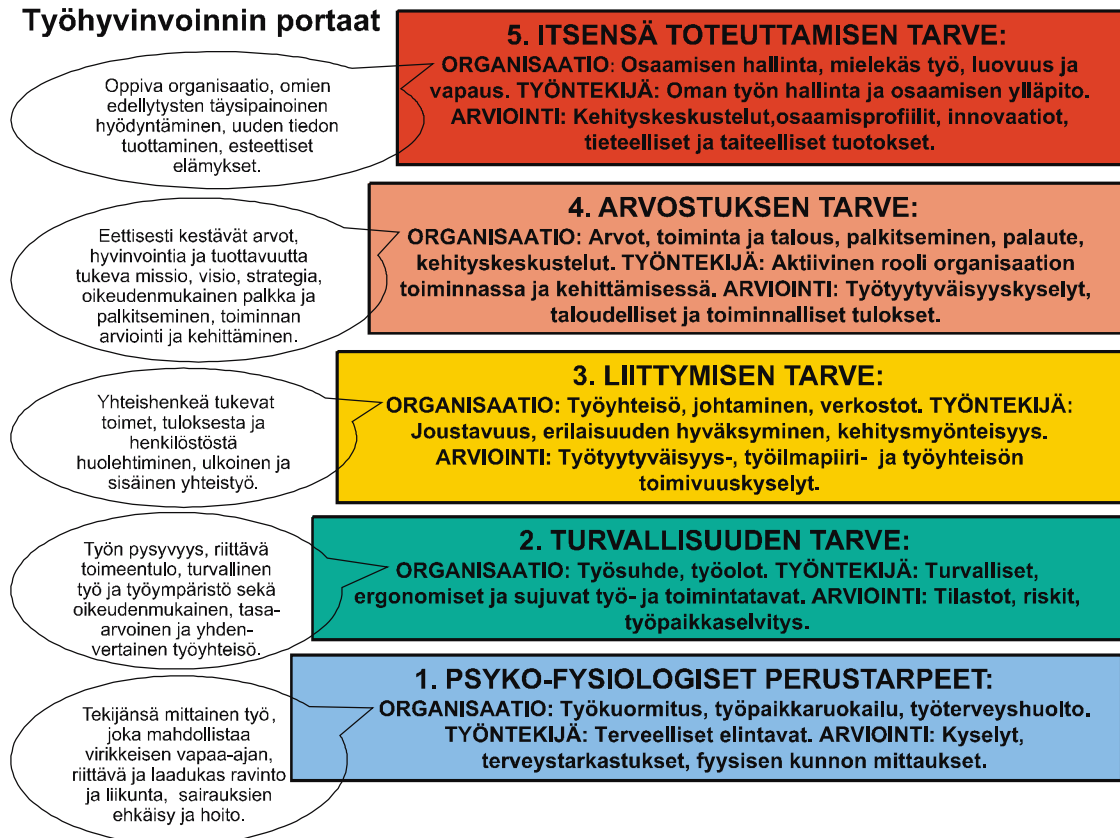
Liikunnalla on todettuja positiivisia vaikutuksia fyysiseen suorituskyykyyn ja erilaisten sairauksien, kuten tuki- ja liikuntaelimestön sairauksien ennaltaehkäisyyn. Fyysisten vaikutusten ohella liikunnalla on positiivisia vaikutuksia myös ihmisen psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn. Yleinen hidastuminen iän myötä rajoittaa ikääntyvän ihmisen työkykyä toimia uusissa ja monimutkaisissa työtehtävissä, mutta ikääntyneen

työntekijän pitkä kokemus ja ammattitaito kompensoivat iän mukanaan tuomaa hidastumista. Liikunta auttaa suoritusnopeuden säilyttämistä ja ehkäisee osaltaan hidastavaa vaikutusta, mutta fyysinen kunto ei auta ainoastaan vain fyysiseen jaksamiseen. Liikunta tukee myös oppimista, päättelykykyä ja ehkäisee muistin heikkenemistä. Liikunta ja sosiaaliset kontaktit vaativat ihmiseltä itseltään omaa motivaatiota ja energiaa kanssakäymiseen. Nämä tekijät edesauttavat toinen toistaan. Liikunnasta saatava hyöty ja työkyvyn ylläpidon määrä korostuvat ikääntyessä, sillä fyysisen toimintakyvyn vähetessä on aikaisempaa tärkeämpää kantaa huolta säännöllisestä liikunnasta ja riittävästä levosta. (Manka 2006, 214–216) Työntekijän oma vastuu fyysisestä ja psyykkisestä jaksamisesta on tärkeä. Tätä vastuuta ei voi siirtää muille. (Honkamaa 2011)

2.4 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaat -malli perustuu Päivi Rauramon kehittämään tarveajatteluun, joka pohjautuu Abraham Maslowin motivaatiopsykologian tarvehierarkiaan. Tarvehierarkia on esitetty kuviossa 3. Työhyvinvoinnin portaat -mallia analysoimalla voidaan päätellä, miten eri tarpeiden tyydyttyminen ilmenee ja millaisia seurauksia tyydyttymisen puutteesta tai taantumisesta on. Rauramo on arvioinut myös tarpeiden järjestystä ja keskinäistä riippuvuutta perustuen aikaisempiin työkykyä arvioiviin malleihin sovittaen ne Maslowin tarvehierarkiaan. Kuten Maslowin alkuperäisessä tarvehierarkiassa on hierarkian ylempää porrasta mahdoton saavuttaa ellei alemman portaan tavoitteet täyty. (Päivi Rauramo 2007, 27.)

Työhyvinvoinnin portaat



KUVIO 3. Työhyvinvoinnin portaat. (Rauramo 2007, 27).

Eri portaille on koottu työhyvinvointiin niin organisaation kuin yksilön näkökulmasta liittyviä työhyvinvointitekijöitä sekä näihin liittyviä arviointimenetelmiä. Malli soveltuu yksilön ja organisaation työhyvinvoinnin kehittämiseen askelma askelmalta. Seuraavassa esitellään Päivi Rauramon (2007) Kuopion yliopistolle tekemän teorian taustatutkimuksen tulosten mukaisesti eri portaiden merkitys.

Porras 1 - Psykofysiologiset perustarpeet

Rauramon tutkimuksen mukaan tällä portaalla korostui erityisesti työterveyshuollon rooli, jossa toimivaa ja laadukasta työterveyshuoltoa pidettiin tärkeänä terveystarkastuksineen ja kuntoutustoimintoineen. Samoin työpaikan tukemien, työkykyä lisäävän liikuntatoiminnan työpaikan sekä omaehtoisen liikunnan tukeminen oli tutkimuksen mukaan tärkeitä tekijöitä. Työnkuormituksen sääntelyä, työaikojen joustoa ja työajan seuranta pidettiin tutkimuksen mukaan merkittävänä esimiestyön osana, joka vaikuttaa työhyvinvointiin ratkaisevasti. Tällä portaalla lakisääteiset työpaikkaselvitykset ja riskien arvioinnit ovat yleisiä työkaluja. Mittarointimenetelminä tälle portaalle soveltuvat kehityskeskustelujen ja kehittämisfoorumien ohella henkilöstötutkimukset, kuten

esimerkiksi työkykyindeksi, työuupumusindeksi, työhyvinvointi- ja työilmapiirikyselyt, poissaolopäivien seuranta ja työajan seuranta sekä osaamiskartoitukset. (Rauramo 2007, 36–38.)

Porras 2 - Turvallisuuden tarve

Turvallisuuden portaalle Rauramon tutkimuksessa tuli verrattain iso määrä kehittämis-toimenpiteitä. Vastajaat pitivät tärkeänä työhyvinvoinnin tukitoimintona työterveys-huoltoa. Turvallisuuden tarpeen täyttämiseen näkökulma tulee olla kokonaisvaltainen työturvallisuuden eri osa-alueilla psyykkisen, sosiaalisen kuin fyysisen turvallisuuden edistämiseksi. Työhyvinvoinnin fyysiset edellytykset, kuten ergonomia, ensiapukoulu-tus sekä toimintatapoihin liittyvät suunnitelmat ja ohjeet, kuuluvat tämän portaan edel-lytyksiin. Tärkeänä osana turvallisuutta ovat myös tasa-arvoon liittyvät asiat ja työ-paikkakiusaamisen ja syrjinnän ennaltaehkäisyyn ja käsittelyyn liittyvät asiat. Sovel-tuvina mittareina tällä portaalla on mm. riskiarviointi, ergonomia- ja työterveyskarti-otukset sekä vaaratilanteiden, työtapaturmien ja poissaolojen tilastointi. (Rauramo 2007, 38–39.)

Porras 3 - Liittymisen tarve

Tutkimuksessa havaittiin, että yliopistomaailmassa monenlaiset ja monikerroksiset verkostot ovat tyypillisiä, niin virallisina kuin epävirallisina foorumeina. Ammatti-ryhmien aktiiviset verkostot nähtiin tutkimuksessa tärkeinä viestintäkanavina, mutta myös perinteisiä kehittämispäiviä ja kokouskäytäntöjä eri tasoilla pidettiin tärkeinä. Myös tyky-toimintaan liittyvä virkistys- ja koulutustoiminta Rauramon tutkimuksessa nousi esille tälle portaalle. Perinteisiä viestintäkanavina kuten tiedotustilaisuuksia ja perehdyttämistä pidettiin tärkeänä yhteisöllisyyden edistäjinä. Tutkimuksessa havait-tiin, ettei liittymisen tarpeen osa-alueelle mainittu lainkaan mittaria, mutta muilla por-tailla mainituista mm. henkilöstökyselyt ja kehityskeskustelut sopisivat myös yhteisöl-lisyyden arviointiin. (Rauramo 2007, 39.)

Porras 4 - Arvostuksen tarve

Tutkimuksen mukaan kehityskeskustelua pidettiin toimivana välineenä arvostuksen tarpeen edistämisen tyydyttymiseen. Tutkimuksessa havaittiin, että esimiehen anta-

man palautteen ohella on tärkeitä myös henkilöstöhallinnon edustajat. Tunnustuspalkintojen, kuten erilaisten vuoden opettaja- tyyppisten palkintojen ja palvelusvuosista palkitsemisen tapa koettiin tärkeäksi. Tasapuolisen syntymäpäivien huomioimiskäytäntöä pidettiin tutkimuksen mukaan tärkeänä. Kehityskeskustelut ja työtyytyväisyyskyselyt ovat tämän portaatan arviointimenetelmiä. (Rauramo 2007, 39.)

Porras 5 - Itsensä toteuttamisen tarve

Itsensä toteuttamisen tarpeen porras on tutkimuksessa havaittu henkilöstön kehittäjien mielestä sekä toiminnan tuloksellisuuden että henkilöstön hyvinvoinnin kannalta merkittäväksi vaiheeksi. HR-toiminnot ja erityisesti henkilöstön kehittäjät itse ovat merkittäviä toimijoita tällä portaalla. Osaamista pidettiin keskeisenä kilpailutekijänä yhteiskunnassa ja työelämässä. Henkilöstön yleisiä kehittämistoimenpiteitä (kehittämisohjelmat, perehdytys, mentorointi, oppisopimukset, täydennyskoulutus) pidettiin tutkimuksen mukana tärkeinä. Tämän portaatan mittaamisvälineitä ovat yleisiä mm. osamiskartoitukset sekä koulutus- ja kehittämistarvetiedustelut, kehityskeskustelujen ohella. (Rauramo 2007, 40.)

Omassa pro gradu -tutkimuksessaan Päivi Rauramo havaitsi kehittämänsä Työhyvinvoinnin portaatan -mallin tukevan käytäntöjä organisaatio- ja yksilötasolla tehtävässä työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisessä. Arviointimenetelmien kattavat käytännöt tukevat useampien tarpeiden toteutumisen arviointia hyvin. Työhyvinvoinnin portaatan malli on järjestelmällisesti etenevä, käytännön työtä tukeva ja ihmisläheinen teoriapohja. Malli on helppo omaksua ja jäsentää kehittämistävälineenä. (Rauramo 2007, 40.)

2.5 Työhyvinvoinnin vaikutukset

Oleellinen osa yritysten kilpailukykyä on nykypäivänä henkilöstön osaamisesta ja motivaatiosta huolehtiminen. Työhyvinvoinnin kehittäminen pitkällä tähtäimellä on kilpailukykyyn lisäämistä ja innovatiivisuuden vahvistamista. Työhyvinvoinnilla on suora yhteys työn tuottavuuteen. Mitä enemmän siirrytään hierarkisen johtamisen mallista itseohjautuvaan malliin, sitä enemmän kasvavat työn mielekkyys ja työn tuottavuus. ”Kun tuottavuustyötä tehdään sekä sorvin ääressä että johtajien pöytien takana,

riittävät henkilöstön resurssit paremmin pitkälle tulevaisuuteen”. (Manka 2007, 47–48.)

Paras tae organisaation laadukkaalle toiminnalle on motivoitunut ja työhön tyytyväinen henkilöstö, sillä laatu ei muodostu ainoastaan hyvästä johtamisesta, hienoista tekniikoista eikä loppuun hiotuista prosesseista. Johdon tulee mieltää henkilöstö aidosti voimavarana ja sen on osattava arvostaa henkilöstöä. (Lecklin 2006, 213.)

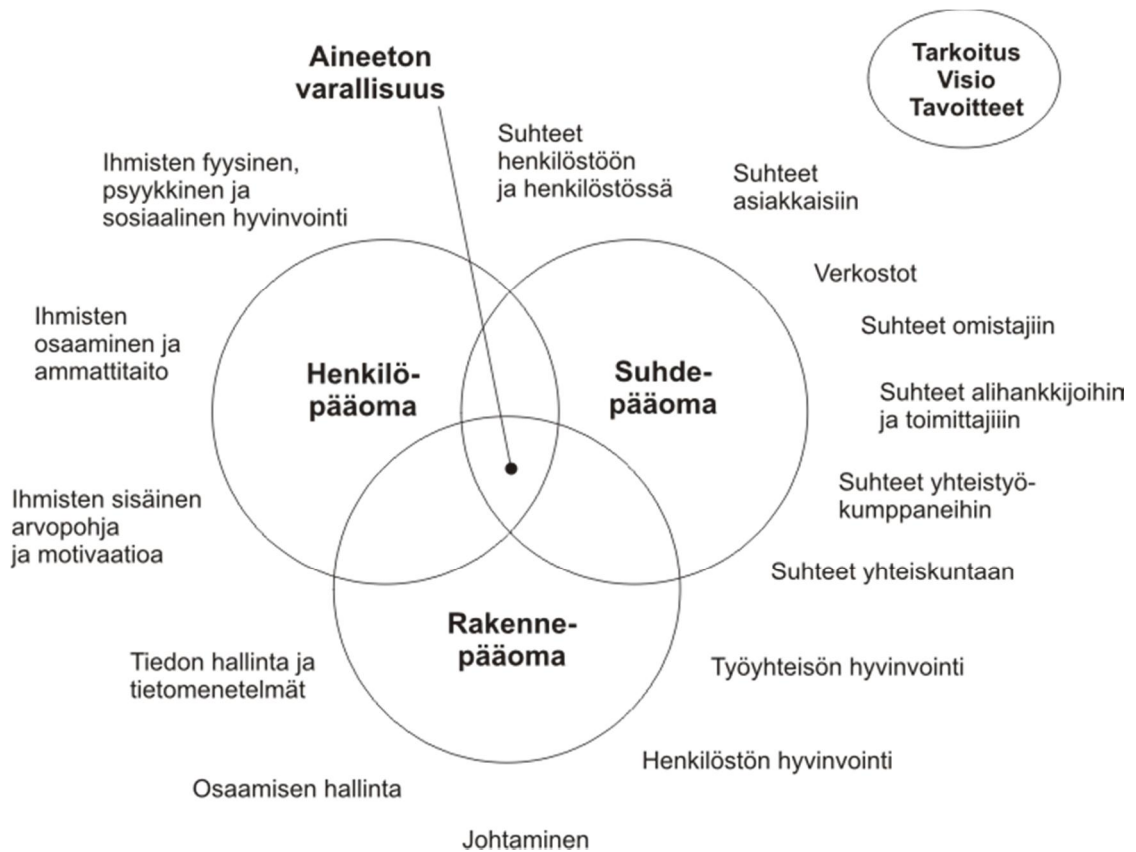
Sinikka Vanhala ja Olli Kotala (2006.) tarkastelevan Työelämän tutkimus -lehden artikkelissa ”Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa” monipuolisesti henkilöstöjohtamisen, tuloshakuisuuden ja työhyvinvoinnin yhteyksiä tieteellisen kirjallisuuden perusteella. Artikkelin mukaan henkilöstökäytäntöjen ja työhyvinvoinnin positiivisten yhteyksien lisäksi tutkimuksissa on tullut esille riippuvuuden puuttuminen sekä negatiivisia riippuvuuksia; esimerkiksi henkilöstöjärjestelmien edut eivät välttämättä jakaudu tasaisesti koko henkilöstölle. Nykytutkimuksen perustuvan tiedon valossa kaivataan lisää tietoa henkilöstökäytäntöjen positiivisista ja negatiivisista vaikutuksista organisaatio- ja yksilötasolla sekä niitä välittävistä mekanismeista, kuten arvoista, asenteista ja johtamisesta. Artikkelissa esitetään Guestin tutkimukseen pohjaten, että tyytyväisyys ja hyvinvointi työssä tulisi olla jo sellaisenaan tulos, ei keino tai väline tuloksen saavuttamiseen. (Vanhala & Kotala 2006.)

Tyytyväisyydellä omaan työhyvinvointiin on havaittu Primorskan yliopistossa tehdyn tutkimuksen mukaan positiivisia vaikutuksia organisaation kasvuun ja työntekijän sisäiseen yrittäjyyteen sekä työntekijän sitoutumiseen organisaatioon. (Antoncic & Antoncic 2011.)

2.6 Työhyvinvointi ja aineeton varallisuus

Perinteinen ajattelu organisaation tasearvon muodostumisesta rahoitus-, käyttö- ja vaihto-omaisuudesta, on tohtori Leenamajja Otalan (2005) mukaan riittämätön, koska osaamista edellyttävät liiketoiminnan voimavaratekijät eivät rajoitu tähän. Perinteisten omaisuuslajien lisäksi on aineetonta varallisuutta. Tätä varallisuutta karttuu samalla tavalla kuin aineellistakin, sitä ostetaan ja kehitetään organisaatioiden sisällä. Aineetoman varallisuuden kasvattaminen ei kuitenkaan lisää yrityksen tasetta vaan päinvas-

toin. Henkilöstöön tehtävät investoinnit kirjataan kuluiksi ja ne rasittavat yrityksen tulosta. Kuitenkin osaamispanostuksilla on havaittu olevan vaikutusta suoraan verrannollisesti yritystoiminnan kasvuun. Otalan mukaan aineeton varallisuus muodostuu henkilö-, rakenne- ja suhdepääomista ja työhyvinvoinnin osat voidaan jakaa eri varallisuuserille kuvion 4 mukaan. (Ojala & Ahonen 2005, 85; 91.)



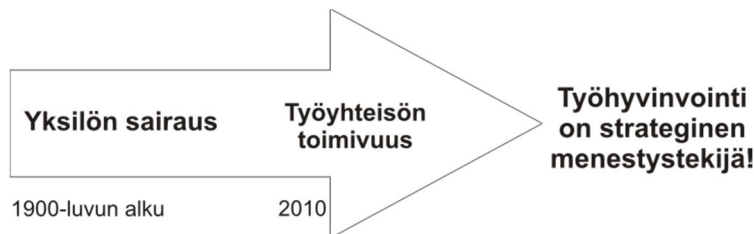
KUVIO 4. Aineettoman varallisuuden pääoman varallisuuserät (Ojala & Ahonen 2005, 91).

Henkilöpääoma koostuu työntekijän fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista sekä osaamisista niin ammattitaidosta kuin sosiaalisesta älykkyydestä sekä motivaatiosta ja arvopohjasta. Henkilöpääoma perustuu ihmisiin ja heidän osaamisensa suorituksen toteuttajana. Rakennepääoman avulla henkilöpääoma muuttuu organisaation osaamiseksi tai osaamispääomaksi. Suhdepääomalla henkilöpääoma muuttuu sosiaalisesti pääomaksi. Nämä molemmat ovat tärkeitä kilpailutekijöitä. Rakennepääoma puolestaan käsittää ne työyhteisön puitteet ja menetelmät, joita organisaatio tarvitsee toimiakseen. Näitä ovat erilaiset tietojärjestelmät, käytännöt, johtaminen sekä työhyvinvoinnin rakenteet kuten työterveyshuolto ja työturvallisuus. Kolmas iso aineettoman varallisuuden pääoma on suhdepääoma, joka käsittää kaikki vuorovaikutussuhteet organisaation eri sidosryhmiin ja vuorovaikutussuhteiden laadun. So-

siaalinen pääoma tarkoittaa eri verkostojen, luottamuksen ja riippuvuuksien suhteita ja niiden toimivuutta. (Ojala & Ahonen 2005, 99–100, 151–152, 209.)

3 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

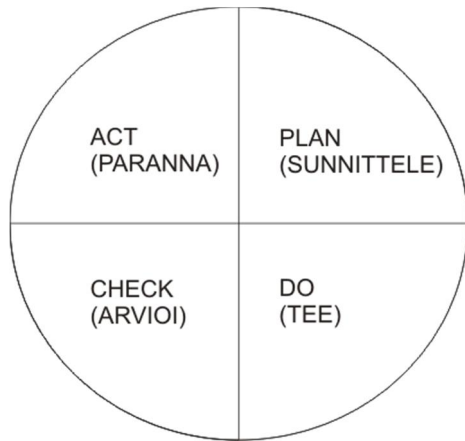
Työhyvinvoinnin ja työsuojelun alkuvaiheet Suomessa sijoittuvat jo sadan vuoden taakse. Tuolloin kyse oli ennen kaikkea fyysisen turvallisuuden turvaaminen, työsuojelu painottui työolojen parantamiseen sekä työtapaturmien vähentämiseen teollisuuden työpaikoissa. Työhyvinvoinnin tutkimus lähti liikkeelle 1920-luvulla fysiologisesta stressitutkimuksesta, tuolloin uskottiin stressin olevan fysiologinen reaktio erilaisista kuormittavista tekijöistä, kuten koviin ääniin, aineisiin, lämpötiloihin ja ruumiillisesti vaativiin töihin. Kielteiset tuntemukset silloisen tiedon mukaan edelsivät fysiologisia reaktioita, jotka saattoivat johtaa erilaisten sairauksien syntymiseen. Myöhemmin stressitutkimus laajeni käsittämään myös yksilön reaktioiden myös työn ja työolojen ärsykkeiden aiheuttamat vaikutukset. Ärsykemallien tutkimuksessa siirryttiin yksilön vaivojen sijasta ympäristön piirteisiin. Eri yksilöt reagoivat eri tavoin samanlaisessa kuormitustilanteessa. Nykyisin yksi työn kuormittavuuden ja yksilön suhteeseen liittyviä malleja on Työn psykologisten vaatimusten ja hallinnan malli, joka on kuviossa 5. (Manka 2011, 55–56.)



KUVIO 5. Työhyvinvoinnin kehittämisen muutos (Manka 2011, 55).

3.1 Kehittämisen perusteita

Yksi yleisin kehittämisen työkalu on Demingin johtamisympyrä, joka on esitetty kuviossa 6. Demingin laatufilosofiaan perustuvassa johtamisympyrässä vaiheet etenevät kronologisesti, ensin suunnitellaan (*Plan*). Suunnittelun jälkeen organisoidaan suunnitelmien mukainen toiminta (*Do*), mikä jälkeen arvioidaan toiminnan tulokset ja laatu (*Check*) sekä tehdään tarvittavat korjaukset (*Act*). Tämän jälkeen Demingin ympyrä sulkeutuu ja aloitetaan uusi kierros jälleen suunnittelulla. (Lecklin 2006, 48.)

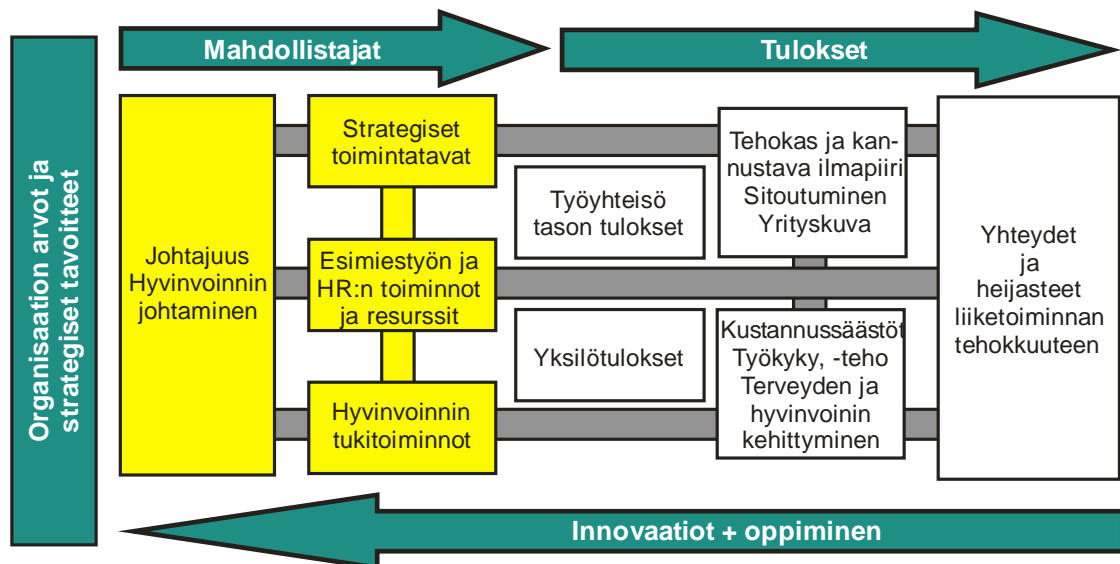


KUVIO 6. Demingin johtamispyyrä (Lecklin 2006, 49).

3.2 Strateginen työhyvinvointi ja sen kehittäminen

Excentan Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011 -tutkimuksessa havaittiin, että hyvinvointiin tähtäävän toiminnan laadussa Suomessa on paljon kehitettävää. Selkeiden numeeristen tavoitteiden asettaminen toiminnalle on yksi tärkeä vaihe suunnitelmalliselle ja johdettavalle työhyvinvoinnille. Työyhteisön hyvinvoinnin sisältöjen eri osa-alueiden koetun tärkeyden, tavoitteiden konkreettisuuden ja kehittämissuunnitelmien tulisi olla keskenään tasapainossa. Määritettyjen sisältöjen ja tavoitteiden saavuttamiseen tulee luoda myös kirjallinen suunnitelma, jotka ovat perusteet strategiselle hyvinvoinnin johtamiselle. (Aura ym. 2011, 9-11.)

Excentan kehittämän Strategisen hyvinvoinnin edistämisen mallin perustana ovat organisaation arvot ja strategiset tavoitteet. Malli on esitetty kuviossa 7. Arvojen ja strategisten tavoitteiden toteutuminen luo pohjan hyvinvoinnille. Mallissa arvioidaan hyvinvoinnin johtamisen, yrityksen strategisia toimintatapoja hyvinvoinnin kannalta, esimiestyön ja HR:n tehtävien sekä hyvinvoinnin tukitoimintojen sidonnaisuuksia hyvinvoinnin tuloksiin yksilö- ja työyhteisötasolla, sekä näiden vaikutusta liiketoiminnan tehokkuuteen. (Aura ym. 2011, 42-44.)



KUVIO 7. Strategisen hyvinvoinnin edistämisen malli (Aura ym. 2011, 42).

Malli soveltuu mittariksi kuvaamaan strategista hyvinvointia. Rakennettaessa pisteytysmallia strategisesta hyvinvoinnista painotukset Aura ym. (2011, 43.) mukaan ovat: hyvinvoinnin johtaminen 15 %, yrityksen strategiat ja toimintatavat hyvinvoinnin kannalta 15 %, HR:n ja esimiesten toiminta hyvinvoinnin edistämässä 25 % ja hyvinvoinnin tukitehtävät 45 %.

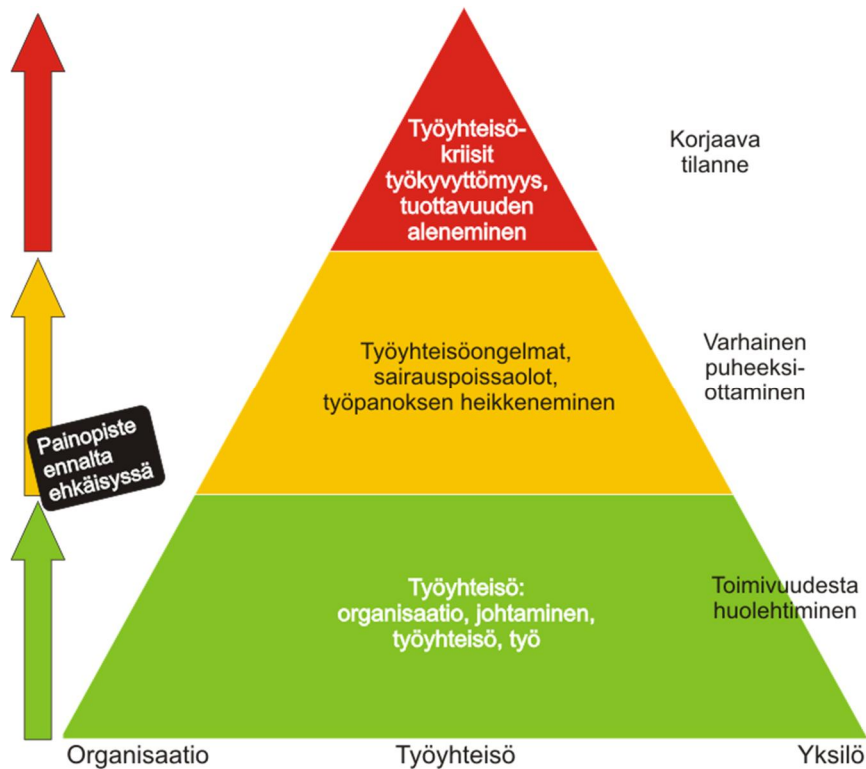
3.3 Varhaisen puuttumisen malli

Työhyvinvointi ei synny organisaatioissa sattumalta tai itsestään, vaan se vaatii suunnitelmallista strategiatyötä, henkilöstön voimavarojen lisäämistä ja toiminnan jatkuvaa arviointia. Myös työhyvinvoinnille voi asettaa tavoitteet ja mittarit seuraten niitä osana organisaation tavanomaista strategiatyötä. Korjaavan kehittämistoiminnan sijasta työhyvinvointiin saavutettaisiin enemmän ennaltaehkäisevällä toiminnalla organisaatioissa. Huolehtiminen työyhteisön toimivuudesta antaa hyvän perustan työn ilon mahdollistavalle toiminnalle. Tästä syystä on hyvä koota tietoa työtyytyväisyyden tilasta työyhteisöstä. (Manka 2011. 80–82.)

Valtiokonttori on kehittänyt Varpu-hankkeessa varhaisen välittämisen mallin, jonka painopiste on ennen kaikkea ennalta ehkäisevissä toiminnoissa. Mallin työhyvinvoinnin riskipyramidi on kuvattu kuviossa 8. Varhaisen puuttumisen mallissa on kolme vaihetta: *Toimiva työympäristö*: hyvä tilanne, jolloin kaikki työyhteisön jäsenet vastaavat työnsä tekemisestä ja toimivan työyhteisön kulttuurin kehittamisestä ja ylläpi-

dosta. (Valtiokonttori 2007, 12) *Varhaisen puheeksiottamisen* vaihe, jolloin työyhteisön hyvinvointia seurataan sovitulla mittareilla ja erilaisilla kyselyillä. Havaittuihin poikkeamiin reagoidaan suunnitelmallisilla toimilla. (Valtiokonttori 2007, 20)

Korjaava tilanne, jolloin normaalitilanteen ylläpitäminen ja varhaisen puuttumisen menettelytavoissa ei onnistuta ja työhyvinvoinnin riskit alkavat realisoitua. (Valtiokonttori 2007, 40.)



KUVIO 8. Varhaisen puuttumisen riskipyramidi (Manka 2011, 81).

3.4 Käytännön kehittämistyö

Henkilöstötutkimuksista nousevista kehittämistä vaativista asioista valittuja kehittämiskohteita ei saa olla liian paljon, ettei koko kehittämistyötä lyödä laimin resurssien puutteen takia. Kohteiden valinnassa tulee kiinnittää huomiota siihen, että kehittämiskohteet ovat usein sensitiivisiä, ensin poistetaan työympäristöön ja työnteon onnistumisen haitat ja kapeikot. Kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen on aloitettava mahdollisimman nopeasti, ja niiden eri vaiheisiin on sitoutettava henkilöstön edustus mahdollisimman tiiviisti. Henkilöstö odottaa kehittämistyöltä tuloksia - kehittämistyössä tapahtuu oikeasti muutoksia, eivätkä asiat jää vain puheen tasolle. Tällöin henkilöstötutkimuksilla on vain negatiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen. (Lecklin 2006, 213.)

Työterveyslaitoksen julkaisemassa Ilmapiiirikysely - tuloksista kehittämiseen - teoksessa (Kauranen ym. 2011) kuvatun kehittämisprosessin, joka on esitetty kuviossa 9, vaiheet mukailevat Demingin johtamisympyrää. Kehittämisprosessissa tehdään henkilöstötutkimus, jonka tulosten perusteella valitaan kehittämiskohteet ja toteutetaan kehittämistoimenpiteitä sekä seurataan muutoksen onnistumista. (Kauranen ym. 2011, 89.)



KUVIO 9. Käytännönläheinen prosessi (Kauranen ym. 2011, 88).

Työterveyslaitoksen julkaiseman Ilmapiiirikysely - tuloksista kehittämiseen -kirjassa (Kauranen ym. 2011) kuvataan kehittämisprosessin päävaiheiksi: kyselyn toteuttaminen ja yhteisesti sovittujen kehittämiskohteiden valinta, muutoksen aloittaminen ja sen arvioiminen, kehittämisen jatkaminen, arviointi ja johtopäätökset. Kehittämisprosessin aikana on tärkeää varmistua, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus osallistua työhön. Tavoitteiden ja prosessin arviointia kannattaa tehdä jatkuvasti. Kehittä-

mistyöhön on varattava riittävästi aikaa, yhteinen keskustelu ja ideointi ovat tärkeitä vaiheita, eikä kehittämistyötä kannata tehdä tiukkojen aikarajojen ja paineen alla.

Kehittämistyön avainroolit

Kehittämistyössä esimiehellä on tärkeä rooli kehittämistyön mahdollistajana. Kehittämistä ei tule tehdä vain kehittämisen vuoksi, vaan on tärkeää, että kehittäminen lähtee henkilöstön tarpeesta ja motivaatiosta. Esimies varmistaa kehittämisen edellytykset; riittävästi aikaa kehittämistyöhön, kaikkien tasapuolinen mahdollisuus osallistua sekä riittävät resurssit ja työrauha tekemiselle. Mahdollistamisen lisäksi esimies myös tukee ja osallistuu kehittämistyöhön sekä varmistaa kehittämistyön etenemisen ja rohkaisee kehittämistyön tekemistä. Esimiehellä on kehittämisprosessissa ylläpitäjän rooli. Esimies ohjaa ja auttaa henkilöstöä koko kehittämisprojektin ajan sekä tarvittaessa keskusteluttaa kehittämistyötä tekeviä kehittämisen suunnasta. Yksi tärkeä tehtävä esimiehen on huolehtia, ettei työyhteisössä tehdä päällekkäisiä kehittämistoimia tai turhaa kehittämistyötä. (Kauranen ym. 2011. 90–91.)

Raportointi ja mittaaminen

Hyvinvoinnin mittarointia on Suomessa käytössä Excentan tutkimuksen mukaan keskimäärin vajaassa puolessa vastaajaorganisaatioissa, tosin erot toimialojen ja yritysten koko luokkien välillä ovat huomattavia. Yleisempiä mittareita ovat henkilöstötutkimukset, kuten työilmapiiri- ja työtyytyväisyystutkimukset (58 %) ja sairauspoissaolojen seuranta (55 %) yrityksistä, joissa on hyvinvoinnin mittareita käytössä. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin mittareita tutkimuksen mukaan on käytössä vain 22 %. (Aura ym. 2011, 34.)

Yritysten hyvinvoinnin raportoinnissa yleisin raportti (81 % yrityksistä) on Kela-korvaushakemus ja työterveyshuollon raportti (70 %), mutta muiden raporttien käyttäminen oli huomattavasti vähäisempää. Yleisimmin hyvinvoinnin raportointi on sisäistä henkilöstöraportointia (34 %) tai sisällytetään osaksi toimintakertomusta (31 %). Julkinen henkilöstötilinpäätös on vain 23 %:lla tai erillinen hyvinvointiraportti 11 %. Julkinen sektori on tutkimuksen mukaan aktiivisempi raportoimaan hyvinvoinnin tuloksia julkisiin raportteihin kuin yksityinen puoli. (Aura ym. 2011, 34–35.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Henkilöstötutkimuksella pyritään löytämään, miten yrityksen X henkilöstö kokee työhyvinvoinnin ja oman organisaation onnistumisen hyvinvoinnin rakentamisessa.

Tutkimusaineisto kerätään yrityksen X koko henkilöstölle suunnatulla työolosuhdekyselyllä loka-marraskuussa 2011, jonka teknisenä toteuttajana toimii Innolink Research Oy. Olen osallistunut syksyn 2011 aikana kyselyn sisällölliseen suunnitteluun yhteistyössä Innolink Research Oy:n ja yritys X:n emoyhtiön konsernihallinnon henkilöstöasioista vastaavan johtajan kanssa. Henkilöstön työhyvinvointikysely on pyritty rakentamaan siten, että tutkimus on toistettavissa ja välineenä kattavasti kehittämis-kohteiden seurannassa. Kyselytutkimus tehdään nimettömänä ja vastaajien osallistuminen on vapaaehtoista ja vastaajat saavat halutessaan käyttää vastaamiseen työaika. Tutkimuksen luonne ja tavoite on kerrottu etukäteen koko henkilöstölle syksyn 2011 aikana yritys X:n yhteisessä kehittämisspäivässä jo ennen kyselyn rakentamista. Kyselyn varsinaisessa saatekirjeessä (liite 1) tuodaan esille tutkimuksen keskeiset seikat. Olen koonnut tutkimuksen tulokset ja yhteenvedon graafisiksi kuvioiksi lukuun 5 sekä luvussa 6 esitän johtopäätöksiä ja kehittämissuhteita tulosten perusteella.

4.1 Toimeksiantajan esittely

Tämän alaluvun tiedot perustuvat yritys X:n www-sivuihin sekä tilinpäätökseen edelliseltä tilikaudelta. Yritys X Oy on noin neljä vuotta vanha IT-alan asiantuntijaorganisaatio, joka palvelee IT-infraan ja tietojärjestelmiin liittyvissä toimitus-, suunnittelu-, konsultointi-, koulutus-, ja hankintatehtävissä. Organisaatio on kasvanut kahden liikkeenluovutuksen ja uusien projektien myötä toiminnan koko ajan laajetessa. Yritys X siirtyi vuoden 2011 aikana osaksi valtakunnallisen samankaltaista toimintaa tekevän konsernin tytäryhtiöksi. Liikevaihto edellisestä tilikaudelta X:n tilinpäätöksen mukaan on 7,1 miljoonaa euroa. Työntekijöitä yritys X Oy:ssä on noin 35 henkilöä eri asiantuntijatehtävissä. Toiminnallisesti yritys on jaettu kolmeen tuotantotiimiin ja yhteisiin tukipalveluihin järjestävään tiimiin. Tuotantotiimit keskittyvät suunnitteluun, käytönaikaiseen palveluun ja uuden palvelukokonaisuuden suunnitteluun. Tiimien koot vaihtelevat muutamasta hengestä yli kymmeneen työntekijään.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erilaisista seuraussuhteista ja niiden vertailutuloksista. Tällaisia tuloksia voidaan vertailla erilaisten numeerisien tuloksien perusteella. Kvantitatiivinen tutkimus käyttää paljon erilaisin laskennallisin ja tilastollisin menetelmin saavutettuja tuloksia ja perustuu niiden tulkintaan. Kyselytutkimuksessa määrällistä tutkimusta käytetään erilaisten lukumäärien ja osuuksien vertailuun, joista voidaan tehdä tutkimuksen kannalta tärkeitä päätelmiä. (Heikkilä 2008, 16.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Tiedot hankitaan todellisista tapauksista. Laadullisen tutkimukselle on ominaista, että tutkittavien näkemykset ja ääni pääsevät esille. Tutkimuksiin valitaan kohdejoukko tarkoituksen mukaisesti eikä esimerkiksi satunnaisotannalla. Kerättävään tietoon tulee laadullisessa tutkimuksessa suhtautua siihen ainutkertaisena, ja löytää aineistosta uusia näkökohtia monitahoisella ja yksityiskohtaisella tarkastelulla. (Hirsijärvi ym. 2009, 164)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty pääasiassa kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksessa kysytyt työhyvinvointiin liittyvät väittämät ja vastaajien niihin antamat arvioinnit voidaan suurimmilta osin verrata toisiinsa numeraalisesti. Henkilöstötutkimukseen sopii hyvin määrällinen tutkimus, koska tutkittavia asioita voidaan helposti verrata toisiinsa tiettyjen arvojen avulla ja näin tehdä johtopäätöksiä sekä kuvaajia yhtä tarkkojen arvojen avulla. Kvantitatiivista henkilöstötutkimuksen osuutta täydentää hyvin laadulliset avoimet kysymykset, joiden avulla saadaan arvokasta lisätietoa vastaajan mielipiteistä. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu myös osaltaan käytettäväksi henkilöstötutkimuksen avointen kysymysten ja väittämien tukena perusteluina.

4.3 Tutkimusaineisto

Tutkimuksissa käytettävää tietoa voidaan kerätä jo olemassa olevista tilastoista tai kerätä itse tietoa erilaisten tiedonkeruumenetelmiä käyttäen. (Heikkilä 2008, 18.) Määrällisessä tutkimuksessa tutkimustulos saadaan esille riittävän kattavan aineiston avulla. Aineisto pitää olla riittävän laaja, jotta tutkimuksen tulos on pitävä ja vastaa

näin koko perusjoukkoa koskeviin yleistyksiin ja että tulokseksi saatu tulos vastaa riittävän todennäköisesti myös muuta tutkimatonta aineistoa. (Heikkilä 2008, 16.)

Opinnäytetyössä on käytetty Innolink Research Oy:n keräämää henkilöstötutkimusaineistoa. Tutkimusyrittäjien tekemä kyselyn aineisto pohjautuu minun ja yritys X:n emoyhtiön henkilöstöasioista vastaavan johtajan kanssa tehtyyn kyselylomakkeeseen (liite 2).

Tutkimuksessa käytetään aineiston kvantitatiivisten kysymysten kohdalla laatuero- ja välimatka-asteikkoja. Laatueroasteikolla voidaan havaintoja luokitella luokittain. Muuttujan arvot voivat olla samanlaisia tai erilaisia, mutta ovat samanarvoisia, eikä niitä voi laittaa erityiseen järjestykseen. Tutkimuksessa käytettävät taustamuuttujakysymykset mitataan laatueroasteikolla. Välimatka-asteikolla osoitetaan tavallisesti, onko mitattava asia ominaisuuksiltaan enemmän, yhtä paljon tai vähemmän kuin toinen kohde. Muuttujan arvo voi olla kuinka kaukana toisista ja ainoa merkittävä asia on muuttujien järjestys toisiin arvoihin. Tutkimuksen kysymyksistä tyytyväisyyttä tai kokemusta mittaavat asiat voidaan mitata välimatka-asteikolla. (Mitta-asteikot 2011.)

Tutkimuksessa käytettävä aineisto perustuu Innolink Research Oy:n MarketMix-nimisen ohjelmiston tuottamaan aineistoon. MarketMix-aineiston olen luokitellut uudestaan SPSS PASW Statistics 18 -ohjelmistolle soveltuvaan muotoon Microsoft Excelillä kvantitatiivisen aineiston osalta ja kvalitatiivinen aineisto käsiteltiin ja luokiteltiin eri teemoihin. tekstinkäsittelyohjelmassa. Tutkimukseen vastasi yhteensä 31 työntekijää yrityksen 37:stä, mikä käsittää 83,78 % kokoaikaisesta henkilöstöstä, joten otosta voidaan pitää edustavana eikä yksittäisen vastaajan vastaus vaikuta tutkimuksen lopputuloksiin.

Innolink Research Oy:n toimittama tutkimusaineisto sisälsi varsinaiset kysymysosiot kehityskeskusteluista, tasa-arvosta ja varsinaisen työhyvinvointikyselyosuuden. Innolink oli sekoittanut aineiston vastaajien yksityisyyden säilyttämiseksi, siten ettei yksittäisiä vastaajia ja heidän vastauksiaan voinut tunnistaa datasta. Toimitettu tutkimusaineisto ei sisältänyt kyselylomakkeessa (liite 2) olevia vastaajien rekisteritietoja (tiimi, työsuhteen laatu, sukupuoli ja esimies sekä tieto mahdollisesta esimiesasemasta) eikä taustatietoja (työvuodet ja ikäryhmä).

Vastaajia pyydettiin arvioimaan kyselylomakkeessa työhyvinvointia käsittelevissä väittämissä A-sarakkeessa asian tärkeyttä 6-portaisella asteikolla (1 = ei lainkaan merkitystä, 2 = vain vähän merkitystä, 3 = hieman merkitystä, 4 = jokseenkin tärkeä, 5 = tärkeä, 6 = erittäin tärkeä) ja B-sarakkeessa Yritys X:n onnistumista 6-portaisella asteikolla (1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = jokseenkin eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = samaa mieltä, 6 = täysin samaa mieltä). Molemmissa tyhjä vastaus tulkitaan ”ei osaa sanoa” vastauksena.

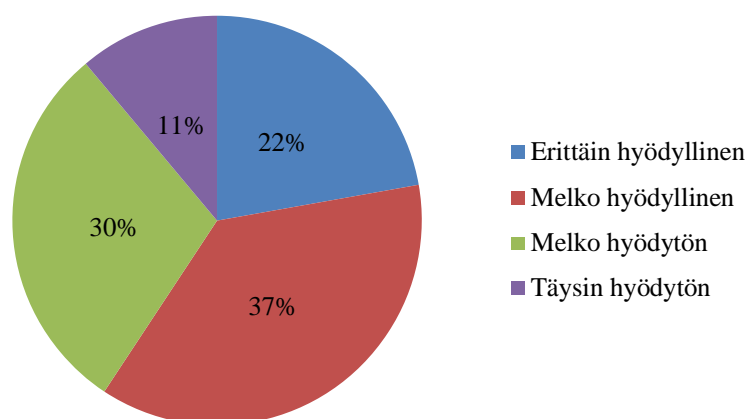
5 TYÖHYVINVOINTIKYSELYN TULOKSET

Tässä luvussa on esitetty työhyvinvointikyselyn tulokset väittämärühmiin ryhmiteltyinä. Kuvioissa on esitetty X:n henkilöstön arviot asian tärkeydestä sekä arvio yritys X:n onnistumisesta. Vastaajia kyselyyn oli 31 eli noin 83,78 % henkilöstöstä.

5.1 Henkilöstön työhyvinvointi yrityksessä X Oy

Kehityskeskustelut

Tutkimuksen mukaan 93,5 %:n vastaajista oli sitä mieltä, että yrityksen kehityskeskusteluja ei ole käyty viimeisen puolen vuoden aikana, loput 6,5 % eivät osanneet sanoa. Kokemukset kehityskeskusteluista ilmenee kuvioista 10.



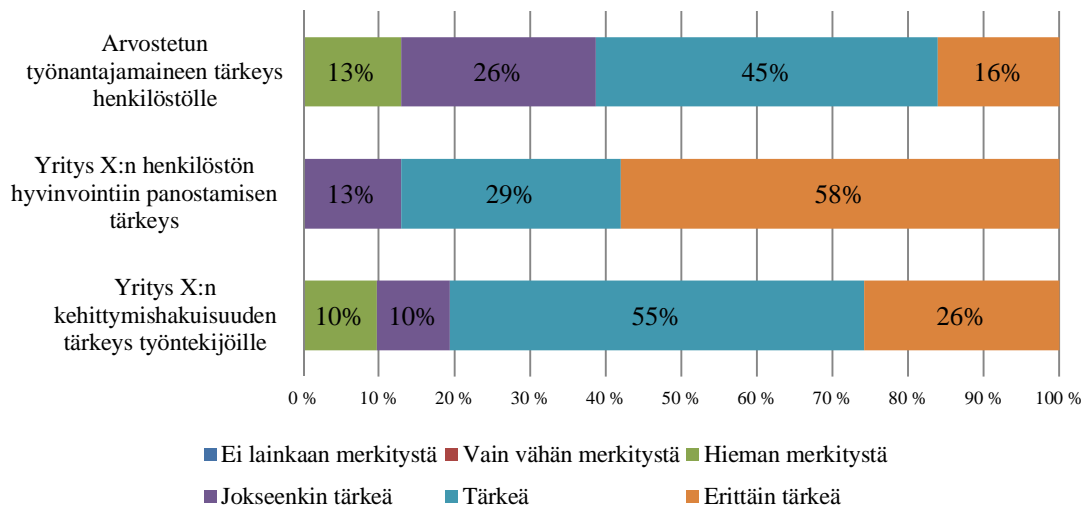
KUVIO 10. Kokemus kehityskeskusteluista

Kehityskeskustelukumppanin koki oikeaksi edellisessä kehityskeskustelussa 71 % vastaajista ja 16 % vastaajista piti kehityskeskustelukumppania vääränä. Kysymyk-

seen tuli kolme kommenttia oikeammasta kehityskeskustelukumppanista. Oikeampana kehityskeskustelukumppaniksi toivottiin työn sisältöä tuntevaa esimiestä. Yhden vastaajan kommentissa epäiltiin, ettei yrityksestä X ole sopivaa keskustelukumppania. Yhden tutkimuksen vastanneen kommentin perusteella kehityskeskusteluista ei ole ollut puhetta. Vain kolmasosa (33 %) koki kehityskeskustelut melko tai erittäin hyödylliseksi.

Työnantajakuva ja -imago

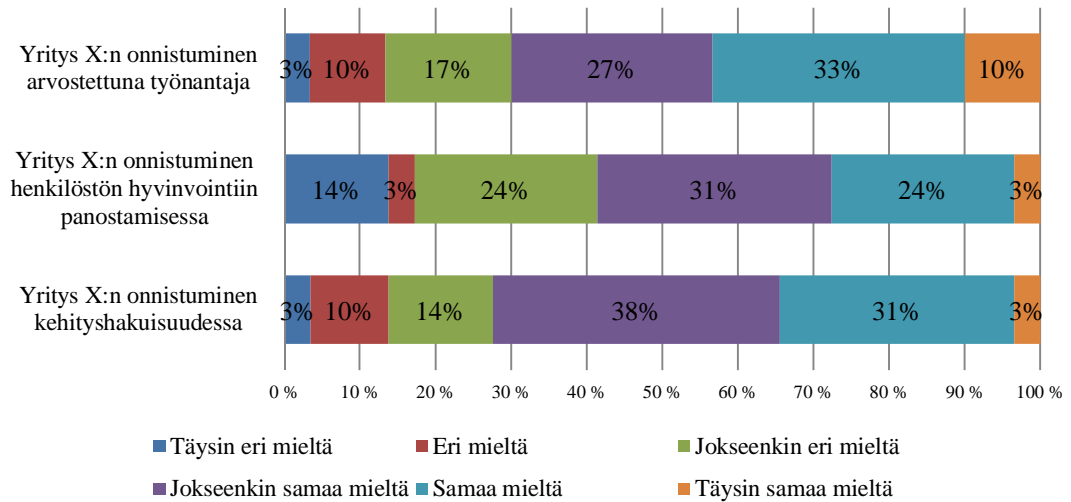
Työnantajakuva ja -imagon tärkeyttä käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 11.



KUVIO 11. Työnantajakuva ja -imagon tärkeys

Tutkimukseen vastanneiden mielestä arvostetun työnantajamaineen tärkeydellä oli merkitystä erittäin paljon 16 % ja tärkeänä ja jokseenkin tärkeänä mainetta piti yhteensä 71 % sekä vain 13 % mainitsi työnantajamaineen hieman merkitykselliseksi. Henkilöstön työhyvinvointiin panostamista erittäin tärkeänä piti 58 % vastanneista ja tärkeänä 29 % sekä jokseenkin tärkeänä piti 13 %. Kehityshakuisuuden merkitystä vastaajat pitivät selvästi valta osa, yhteensä 81 %:n mukaan, tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Jokseenkin tärkeänä ja hieman merkityksellisinä pitivät kehityshakuisuutta loput, yhtä suuri määrä vastaajia.

Työnantajakuva ja -imagon onnistumista käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 12.

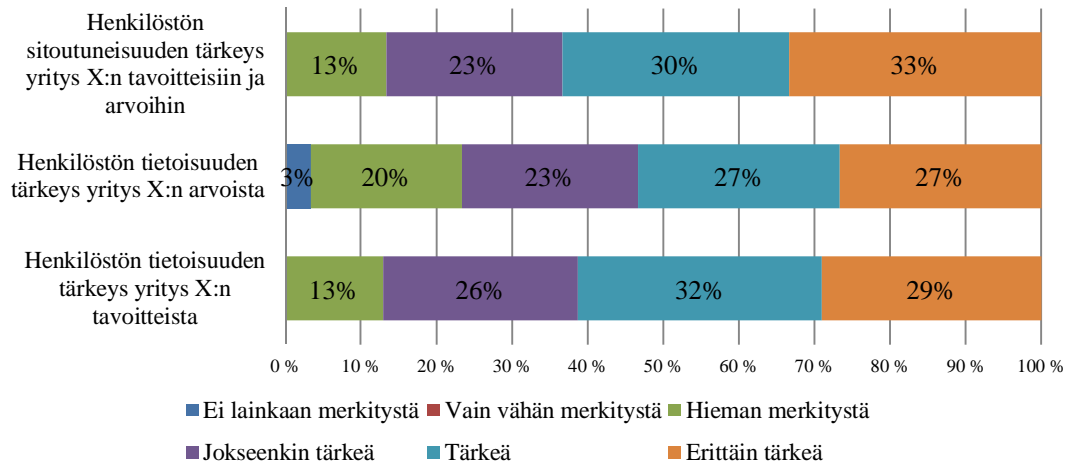


KUVIO 12. Työnantajakuvan ja -imagon onnistuminen

Yritys X:n onnistumisesta arvostettuna työnantajana olivat täysin samaa mieltä tai samaa mieltä yhteensä 43 prosenttia. Reilu neljännes vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä ja loput noin 30 % olivat kriittisempiä onnistumisesta. Täysin samaa mieltä tai samaa mieltä yrityksen onnistumisesta henkilöstön työhyvinvointiin oli 27 % vastaajista, jokseenkin samaa mieltä oli 31 % vastaajista ja jokseenkin eri mieltä oli 24 %. Eri mieltä tai täysin eri mieltä työhyvinvointipanostuksista oli loput 17 % vastanneista. Joka kolmas vastaaja piti yrityksen kehityshakuisuutta onnistuneena, reilu kolmannes (38 %) oli jokseenkin samaa mieltä ja hieman yli neljännes vastaajista oli eri mieltä kehityshakuisuuden onnistumisesta.

Organisaation tavoitteiden ja arvojen sisäistäminen

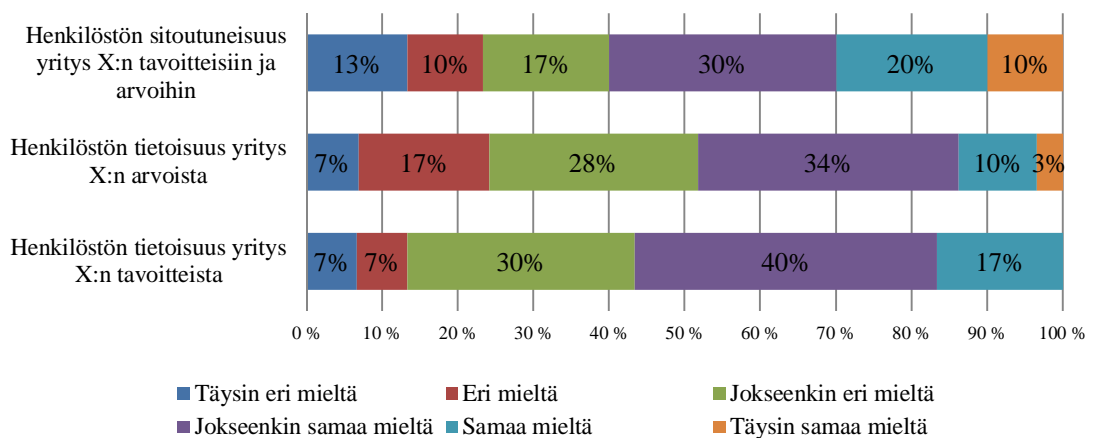
Organisaation tavoitteiden ja arvojen sisäistämisen tärkeyttä käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 13.



KUVIO 13. Organisaation tavoitteiden ja arvojen sisäistämisen tärkeys

Henkilöstön sitoutuneisuuden tärkeyttä yritys X:n tavoitteisiin ja arvoihin piti tärkeänä lähes 2/3 vastaajista, jokseenkin tärkeänä piti 23 % ja loput 13 % piti sitoutumista hieman tärkeänä. Hieman yli puolet piti henkilöstön tietoisuuden tärkeyttä yrityksen arvoista tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Jokseenkin tärkeäksi koki 23 % vastaajista ja hieman merkityksellisenä asiaa piti noin 20 %, mutta 3 % ei nähnyt asialla minkäänlaista merkitystä. Tietoisuutta yrityksen tavoitteista yhteensä 61 % piti tärkeänä tai erittäin tärkeänä, noin neljännes vastaajista koki asian jokseenkin tärkeänä ja loput 13 % vastaajista piti asiaa hieman merkityksellisenä.

Organisaation tavoitteiden ja arvojen sisäistämisen onnistumista käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 14.

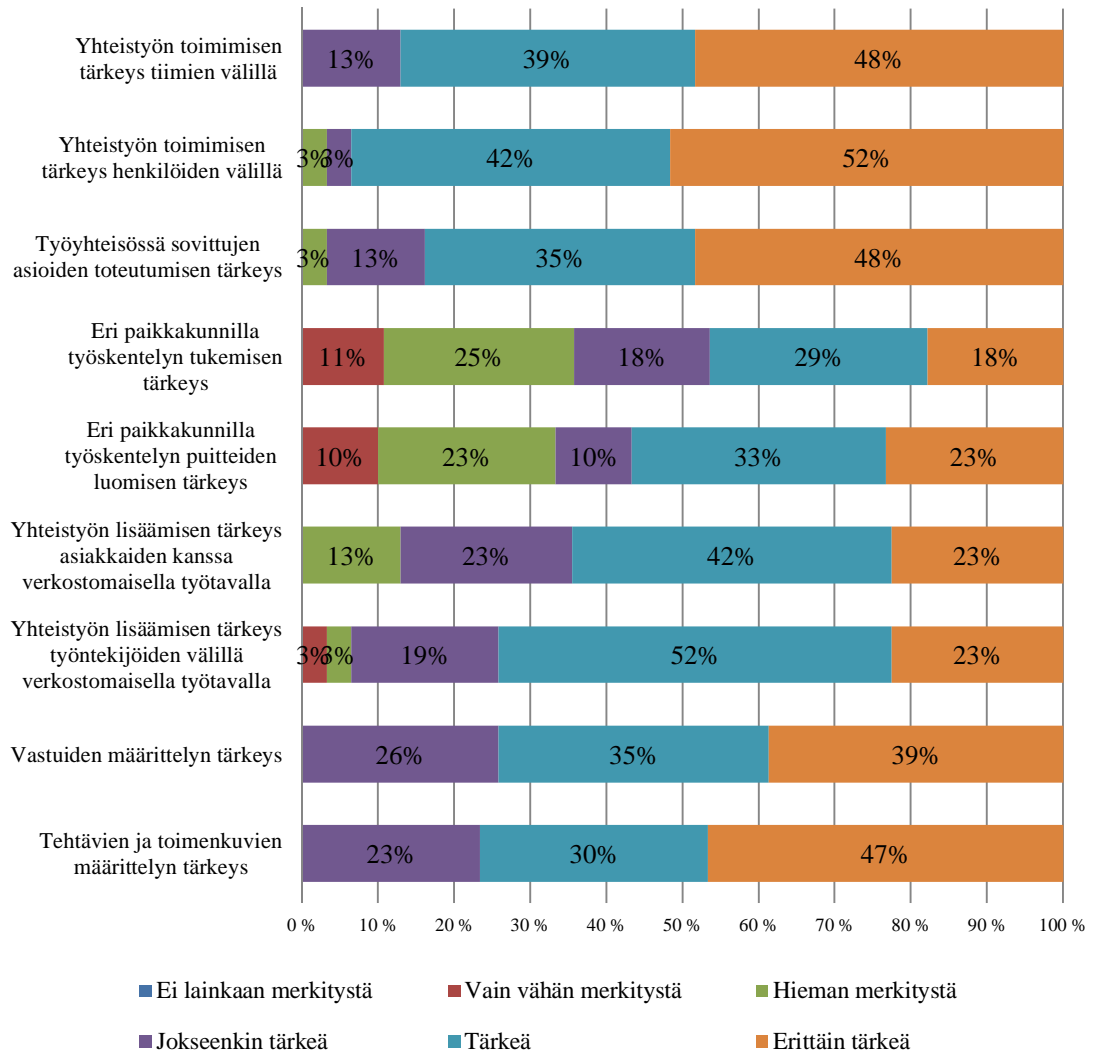


KUVIO 14. Organisaation tavoitteiden ja arvojen sisäistämisen onnistuminen

Onnistumisessa henkilöstön sitoutumisessa arvoihin tavoitteisiin täysin sama mieltä tai samaa mieltä oli yhteensä 30 %, saman verran oli jokseenkin samaa mieltä onnistumisesta olevia vastaajia. Jokseenkin eri mieltä sitoutumisen onnistumisesta oli 17 % vastaajista ja yhteensä 23 % oli eri mieltä tai täysin eri mieltä onnistumisesta. Yrityksen arvojen tietoisuuden onnistumisesta vain 13 % oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä. Reilu kolmannes sitä vastoin oli onnistumisesta jokseenkin samaa mieltä, mutta yli puolet vastanneista oli täysin eri mieltä, eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä. Yrityksen tavoitteitten tietoisuudessa samaa mieltä onnistumisesta oli 17 % vastaajista, ei yhtään täysin samaa mieltä olevaa. Jokseenkin samaa mieltä tavoitetietoisuuden onnistumisesta oli 40 % vastanneista ja jokseenkin eri mieltä 30 %. Täysin eri mieltä tai eri mieltä oli yhteensä 14 % vastaajista.

Toimintatavat ja organisaationa käyttäytyminen

Toimintatapoja ja organisaationa käyttäytymisen tärkeyttä käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 15.

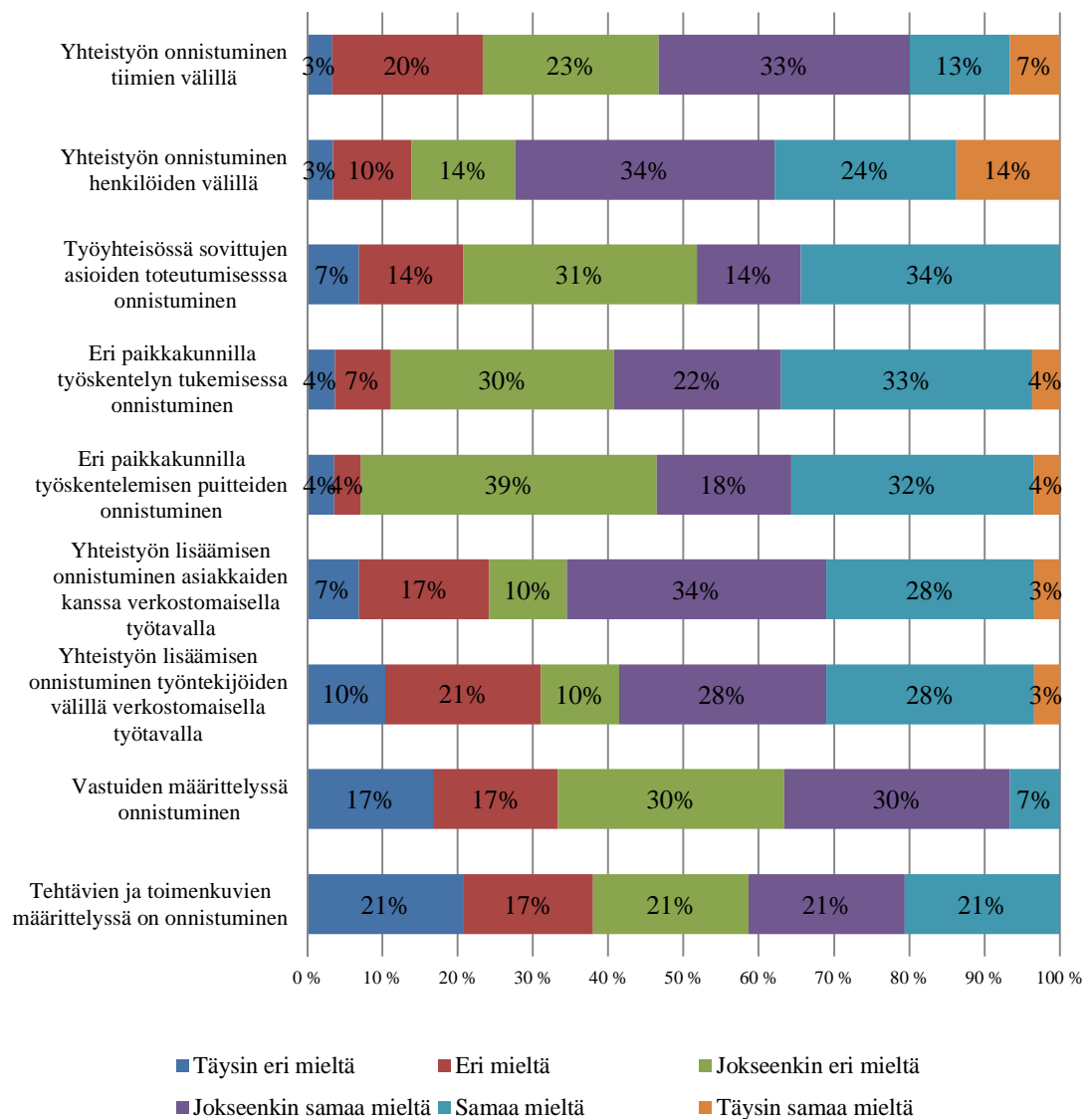


KUVIO 15. Toimintatapojen ja organisaationa käyttäytymisen tärkeys

Tiimien välisen yhteistyön erittäin tärkeäksi tai tärkeäksi koki yhteensä 87 % vastaajista ja vain 13 % koki yhteistyön jokseenkin tärkeänä. Henkilöiden välisen yhteistyötä pidettiin tärkeänä tai erittäin tärkeänä 94 % vastaajista. Vain yhteensä 6 % koki, että yhteistyöllä oli vain jokseenkin tärkeä tai hiukan merkitystä. Työyhteisössä sovittujen asioiden toteuttamisen tärkeyttä piti tärkeänä tai erittäin tärkeänä yhteensä 83 % vastaajista. Jokseenkin tärkeänä sovitettujen asioiden toteuttamisesta piti 13 % ja loput kokivat asian hieman merkityksellisenä. Eri paikkakunnilla työskentelyn tukemista tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi koki vajaa puolet vastaajista, 18 % piti asiaa jokseenkin merkityksellisenä. Neljäsosa piti työskentelyn tukemista jokseenkin merkityksellisenä ja 11 % koki vähän merkityksellisenä. Puitteiden luonnin tärkeys eri paikkakunnille koettiin tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi reilusti yli puolen vastaajan mielestä. Reilusti yli puolet vastaajista koki tärkeänä tai erittäin tärkeänä yhteistyön lisäämisen asiak-

kaiden kanssa verkostomaisella työtavalla, vajaa neljännes jokseenkin tärkeänä ja vain 13 % piti asiaa hieman merkityksellisenä. Verkostomaisella toimintatavalla noin 75 % koki työntekijöiden yhteistyön lisäämisen tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi, loput joukosta suurimmaksi osaksi piti asiaa jokseenkin merkityksellisenä. Vastuiden määrittelyjen noin kolme neljästä koki tärkeänä tai erittäin tärkeänä ja loput pitivät vastuiden määrittelyä jokseenkin tärkeänä. Tehtävien ja toimenkuvien määrittelyä piti erittäin tärkeänä tai tärkeänä 77 % vastaajista sekä 23 % koki asian jokseenkin tärkeänä.

Toimintatapoja ja organisaationa käyttäytymisen onnistumista käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 16.

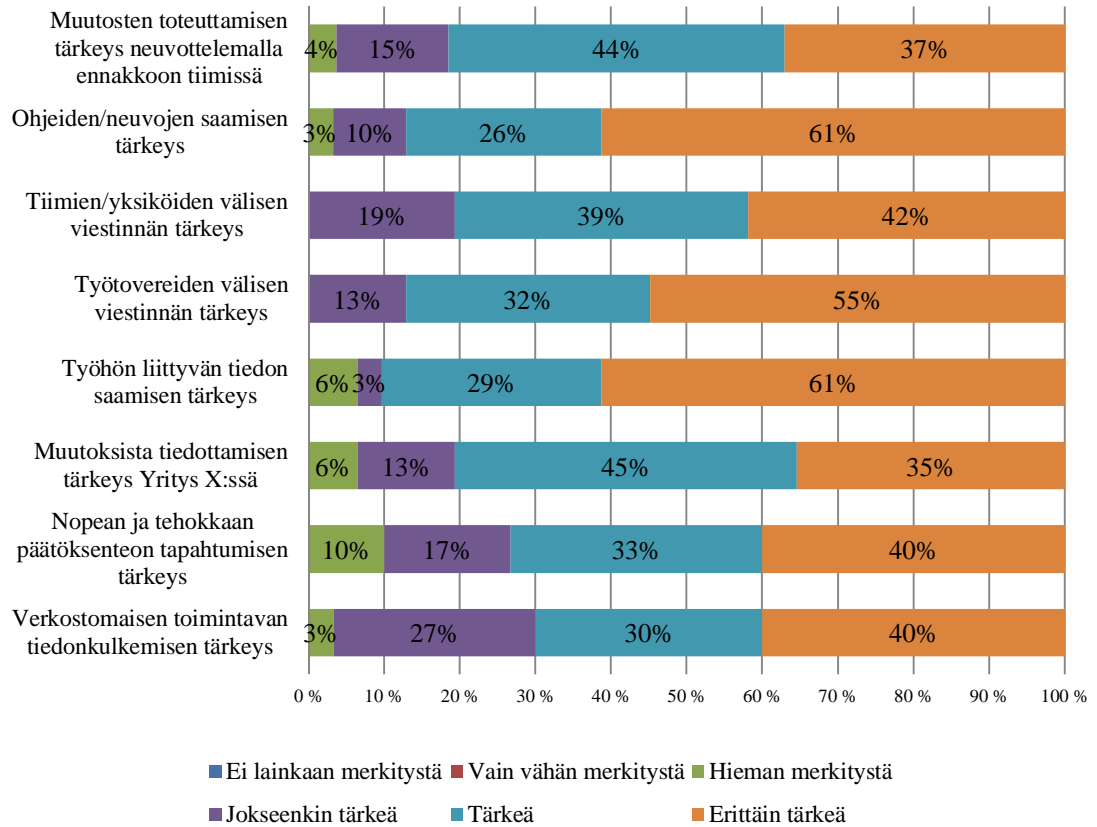


KUVIO 16. Toimintatapojen ja organisaationa käyttäytymisen onnistuminen

Yhteistyön onnistumisesta tiimien välillä eri mieltä tai täysin eri mieltä oli 23 % vastaajista, jokseenkin samaa tai eri mieltä onnistumisesta oli 55 % vastaajista ja vain joka viides oli täysin samaa tai samaa mieltä tiimien välisestä onnistumisesta. Henkilöiden välisen yhteistyön onnistumisesta samaa tai täysin samaa mieltä oli yhteensä 38 % tutkimukseen osallistuneista, mutta 13 % oli eri mieltä tai täysin eri mieltä henkilöiden välisen yhteistyön onnistumisesta. Yhteistyössä sovittujen asioiden toteuttamisessa onnistumisesta samaa mieltä oli 34 % ja jokseenkin samaa tai eri mieltä oli yhteensä 45 % vastanneista. Kriittisesti sovittujen asioiden toteuttamiseen suhtautui joka viides vastaaja. Eri paikkakunnilla työskentelyn tukemisen ja työskentelypuitteiden onnistumisesta reilu kolmannes vastaajista oli samaa tai täysin samaa mieltä molempiin seikkoihin. Eri paikkakunnilla onnistumisesta jokseenkin eri mieltä olevia oli muutaman prosenttiyksikön enemmän. Yhteistyön lisäämisen onnistuminen asiakkaiden kanssa verkostomaisella työtavalla vähintään jokseenkin samaa mieltä olleita yli 60 % vastaajista. Noin 24 % suhtautuu työtavan lisäävän asiakkaiden kanssa tehtävän yhteistyön lisääntymiseen kielteisesti. Työntekijöiden välisen yhteistyön lisäämisen onnistuminen verkostomaisella työskentelytavalla jakaa vastaajat lähes yhtä suureen ryhmään; (täysin ja) eri mieltä, jokseenkin samaa ja eri mieltä ja (täysin ja) samaa mieltä onnistumisesta olevat. Vastuiden määrittelyssä onnistumisesta samaa mieltä oli vain 7 % vastaajista, kun jokseenkin samaa ja eri mieltä oli yhteensä 60 %. Täysin eri mieltä ja eri mieltä vastuiden määrittelyn onnistumisesta oli 34 %. Tehtävien ja toimenkuvien määrittelyssä onnistumiseen täysin eri mieltä tai eri mieltä vastanneista oli 38 %, jokseenkin samaa tai samaa mieltä olleita oli 41 % vastanneista.

Tiedonkulku työpaikalla ja päätöksenteko

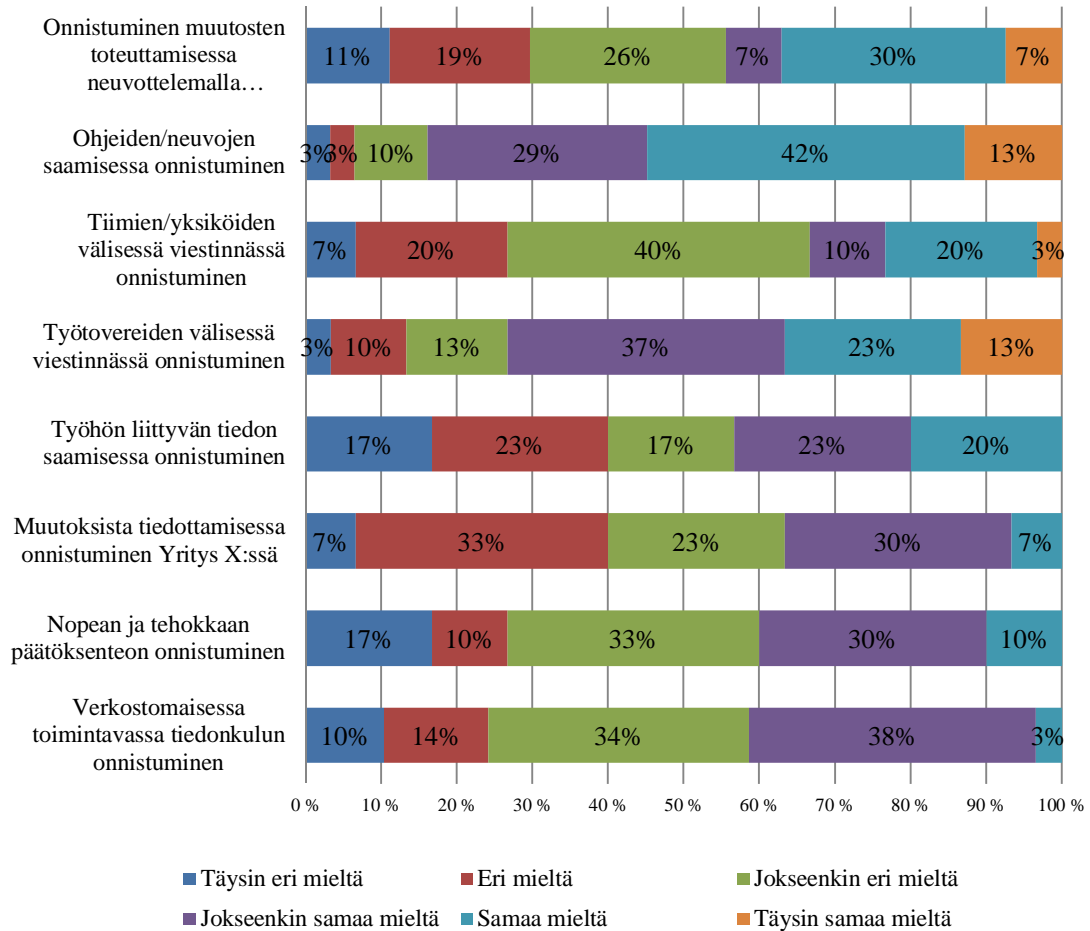
Tiedonkulun työpaikalla ja päätöksenteon tärkeyttä käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 17.



KUVIO 17. Tiedonkulun työpaikalla ja päätöksenteon tärkeys

Neljä viidestä vastaajasta piti muutosten toteuttamista tiimissä ennakoon neuvottelemalla erittäin tärkeänä tai tärkeänä, 19 % piti asiaa jokseenkin tärkeänä tai hieman merkityksellisenä. Selvästi enemmistö eli 87 % piti ohjeiden ja neuvojen saamista tärkeänä ja erittäin tärkeänä, jokseenkin tärkeänä tai hieman merkityksellisenä asiaa piti yhteensä 13 % vastaajista. Tiimien välistä viestintää piti 19 % jokseenkin merkityksellisenä ja työtovereiden välistä viestintää 13 %, loput molemmissa kysymyksissä vastaajista pitivät viestintää tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Työhön liittyvän tiedon saamisen tärkeyttä vain hieman merkityksellisenä tai jokseenkin tärkeänä piti 9 % vastaajista, valta osa piti tiedon saamista tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Neljä viidestä vastaajasta piti tärkeänä tai erittäin tärkeänä muutoksista tiedottamista. Nopean ja tehokkaan päätöksenteon tärkeyden vain 10 % koki hieman merkitykselliseksi, valtaosa vastaajista koki sen vähintään jokseenkin tärkeäksi. Tiedonkulun tärkeyttä verkostomaisessa toiminnassa lähes kaikki vastaajat pitivät vähintään jokseenkin tärkeänä (97 %).

Tiedonkulun työpaikalla ja päätöksenteon onnistumista käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 18.



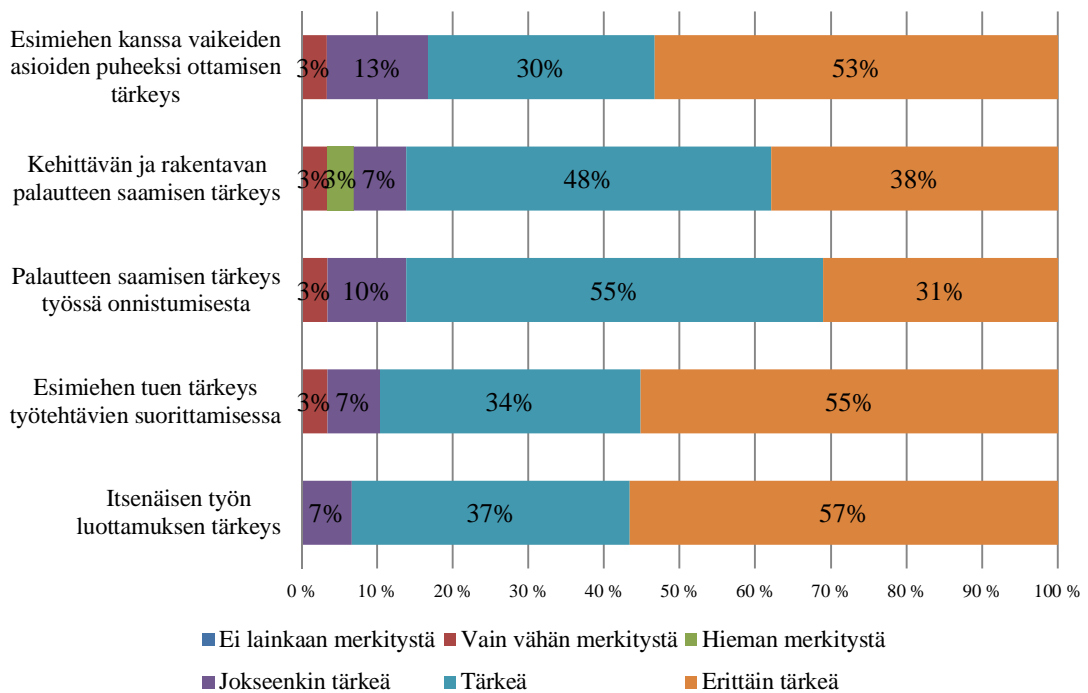
KUVIO 18. Tiedonkulun työpaikalla ja päätöksenteon onnistuminen

Muutosten toteuttamisen onnistumisesta etukäteen neuvottelemalla täysin eri mieltä tai eri mieltä oli yhteensä 30 % vastaajista ja jokseenkin samaa ja eri mieltä olevia oli noin kolmannes ja reilu kolmannes olivat onnistumisesta samaa tai täysin samaa mieltä. Ohjeiden ja neuvojen saamisessa onnistumisesta samaa tai täysin samaa mieltä oli 55 % vastaajista. Tiimien välisen viestinnän onnistumisessa 27 % oli täysin eri mieltä tai eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä oli 40 % vastaajista, noin vajaan neljäsosan ollessa samaa tai täysin samaa mieltä. Työtovereiden välisen viestinnän onnistumisesta samaa tai täysin samaa mieltä oli yhteensä 36 % vastanneista. Työhön liittyvän tiedon saannin onnistumisesta täysin eri mieltä tai eri mieltä oli 40 % vastaajista, jokseenkin eri mieltä oli 23 % ja loput vastaajat olivat samaa tai jokseenkin samaa mieltä tiedon saannin onnistumisesta. Muutoksista tiedottamisessa onnistumisesta eri mieltä tai täysin eri mieltä oli yhteensä 40 % vastanneista ja jokseenkin samaa tai samaa mieltä oli

37 %. Jokseenkin eri mieltä muutostiedotuksen onnistumisesta oli vajaa neljännes vastaajista. Vain 40 % vastaajista oli jokseenkin samaa tai samaa mieltä nopean ja tehokkaan päätöksen teon onnistumisesta.

Lähimmän esimiehen toiminta

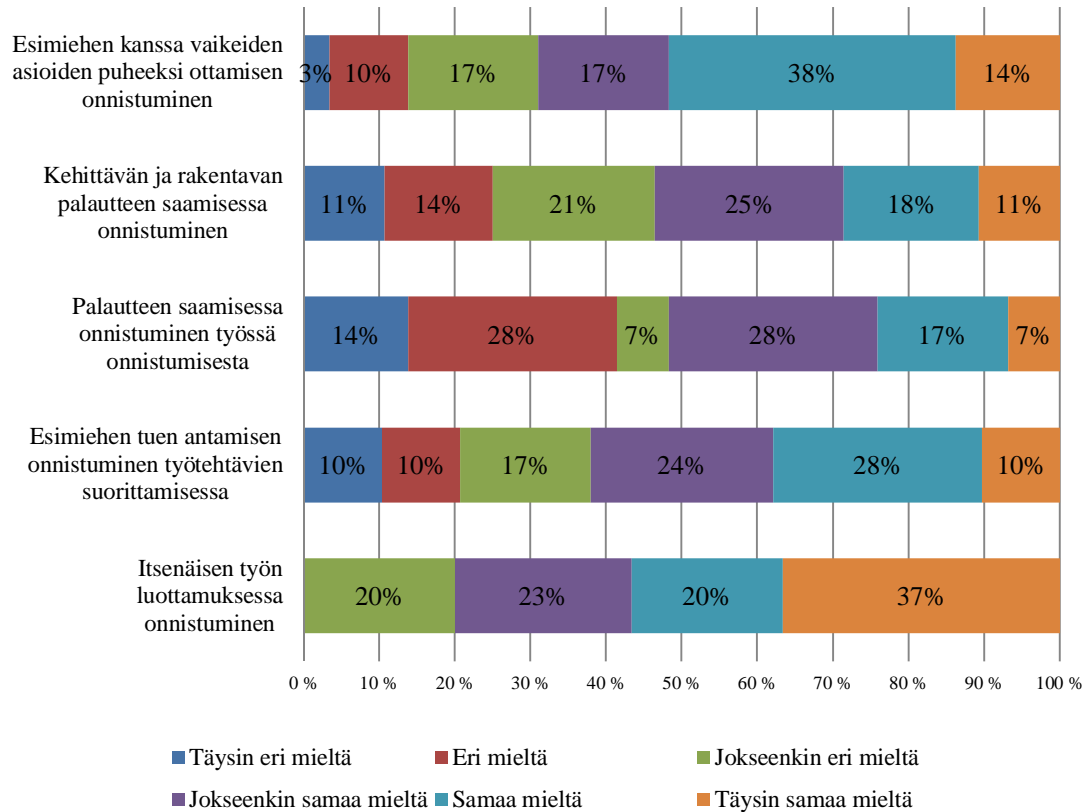
Lähimmän esimiehen toiminnan tärkeyttä käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 19.



KUVIO 19. Lähimmän esimiehen toiminnan tärkeys

Yli puolet vastaajista koki vaikeiden asioiden puheeksiottamisen esimiehen kanssa erittäin tärkeäksi ja hieman vajaa kolmasosa tärkeäksi. Kehittävän ja rakentavan palautteen saamisen tärkeänä tai erittäin tärkeänä piti 86 % vastaajista. Palautteen saamisen työssä onnistumisesta tärkeyttä vain 3 % piti vain vähän merkityksellisenä, loput pitivät palautetta vähintään jokseenkin tärkeänä ja erittäin tärkeänä palautteen koki lähes kolmasosa vastaajista. Esimiehen tuen tärkeyttä 90 % vastaajista piti erittäin tärkeänä tai tärkeänä, vain 3 % koki tuen vain vähän merkitykselliseksi. Kaikki vastaajat kokivat itsenäisen työn luottamuksen vähintään jokseenkin tärkeäksi, yli puolet koki luottamuksen erittäin tärkeäksi.

Lähimmän esimiehen toiminnan tärkeyttä käsittelevien onnistumista käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 20.

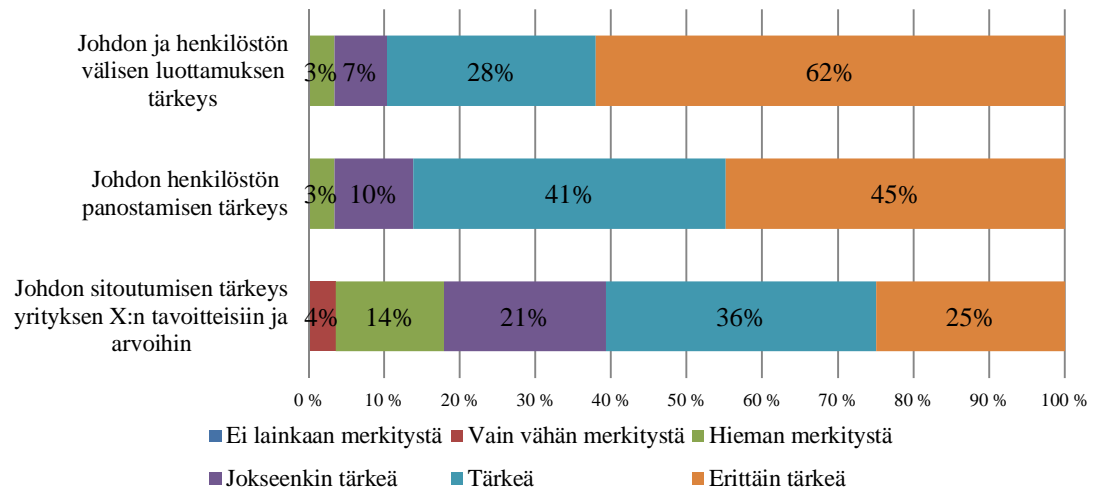


KUVIO 20. Lähimmän esimiehen toiminnan onnistuminen

Esimiehen kanssa vaikeiden asioiden esille ottamisen onnistumisesta samaa tai täysin samaa mieltä oli vähän yli puolet vastaajista, mutta noin kolmasosa (30 %) oli onnistumisesta täysin eri mieltä, eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä. Kehittävän ja rakentavan palautteen saamisessa onnistumisesta täysin eri mieltä tai eri mieltä oli 24 % vastaajista. Noin 28 % vastaajista oli kehittävän palautteen saamisen onnistumisesta samaa tai täysin samaa mieltä. Täysin eri mieltä tai eri mieltä työssä onnistumisesta saatavasta palautteesta oli 42 % vastaajista ja vain 24 % oli samaa tai täysin samaa mieltä. Esimiehen tuen antamisessa onnistumisessa joka viides oli täysin eri mieltä tai eri mieltä. Reilu puoli vastaajista oli samaa tai täysin samaa mieltä esimiehen tuen antamisen onnistumisesta. Itsenäisen työn luottamuksessa onnistumisesta 57 % oli samaa tai täysin samaa mieltä, loput vastaajista oli joko jokseenkin eri tai samaa mieltä.

Johdon arviointi

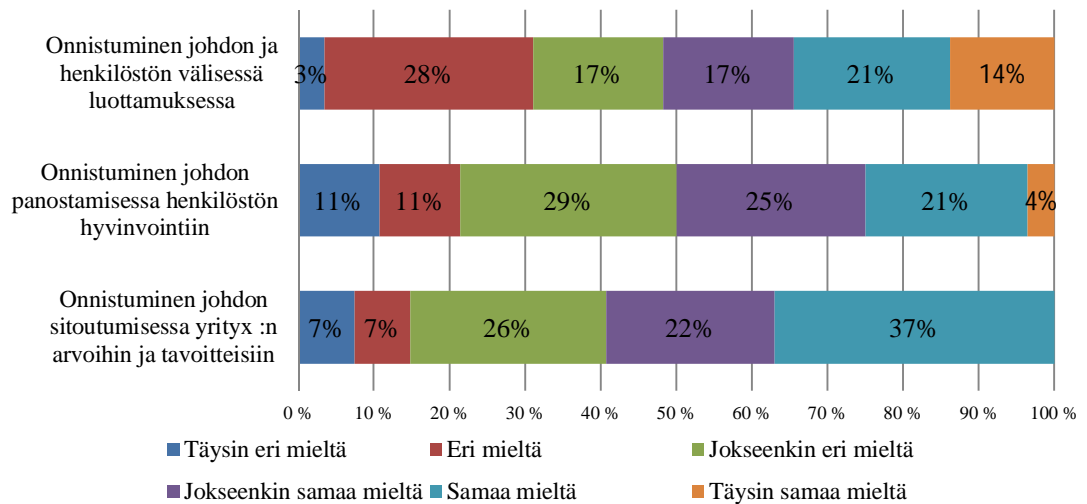
Johdon toiminnan arviointia asioiden tärkeyttä käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 21.



KUVIO 21. Johdon toiminnan tärkeys

Johdon ja henkilöstön välisen luottamusta piti erittäin tärkeänä reilusti yli puolet vastaajista (62 %), tärkeänä sitä piti 28 %, vain yhteensä 10 % piti luottamusta jokseenkin tärkeänä tai hieman merkityksellisenä. Johdon panostamiseen henkilöstöön koki tärkeänä tai erittäin tärkeänä yhteensä 86 % vastanneista ja jokseenkin tärkeäksi asian koki 10 % sekä vain kolmen prosentin mielestä asialla oli hieman merkitystä. Johdon sitoutumisen yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin neljäsosa vastaajista piti erittäin tärkeänä, 36 % piti sitoutumista tärkeänä ja jokseenkin tärkeäksi johdon sitoutumisen koko 14 % vastanneista. Vain vähän johdon sitoutumisella koki olevan vähän merkitystä 4 %:n mielestä.

Johdon toiminnan arviointia asioiden onnistumista käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 22.

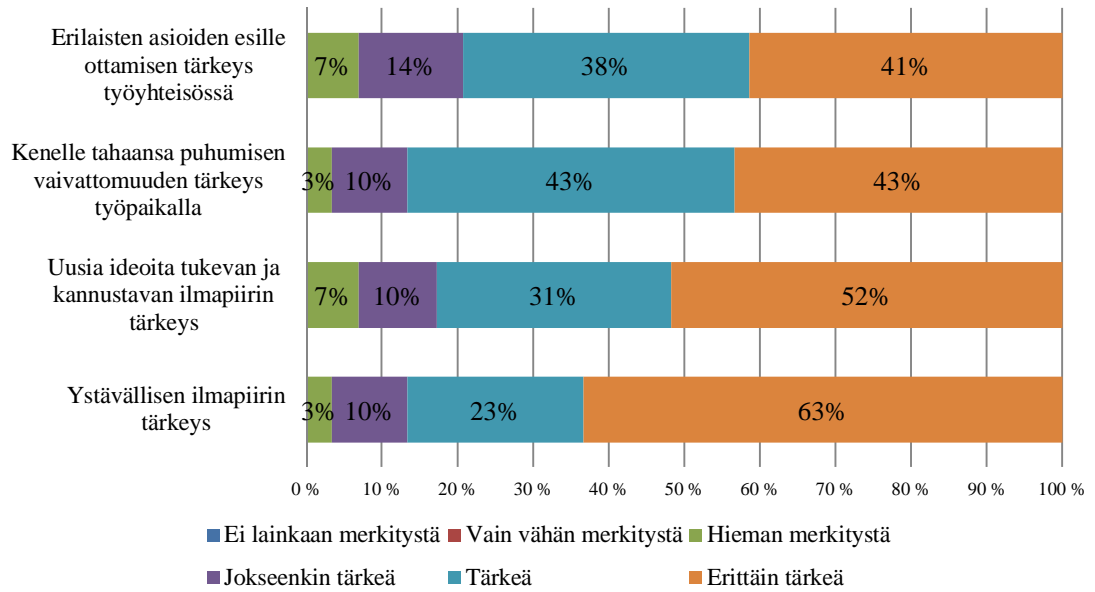


KUVIO 22. Johdon toiminnan onnistuminen

Vastaajista kolmasosa oli johdon ja henkilöstön välisen luottamuksen onnistumisesta täysin samaa mieltä tai samaa mieltä. Kysymykseen vastanneista 17 % oli jokseenkin samaa ja eri mieltä sekä kolmasosa oli täysin eri mieltä tai eri mieltä luottamuksen onnistumisesta. Johdon panoksen onnistumisesta henkilöstön työhyvinvointiin oli joka vastaaja samaa tai täysin samaa mieltä ja toinen neljännes oli jokseenkin samaa mieltä onnistumisesta. Loput vastaajista olivat jokseenkin eri mieltä (29 %), eri mieltä tai täysin eri mieltä. Lähes puolet vastaajista oli johdon sitoutumisen onnistumisesta yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin joko täysin samaa mieltä tai samaa mieltä. Jokseenkin samaa mieltä onnistumisesta oli 26 % vastaajista ja täysin eri mieltä tai eri mieltä olleita oli yhteensä noin 14 %.

Työilmapiiri ja yhteishenki

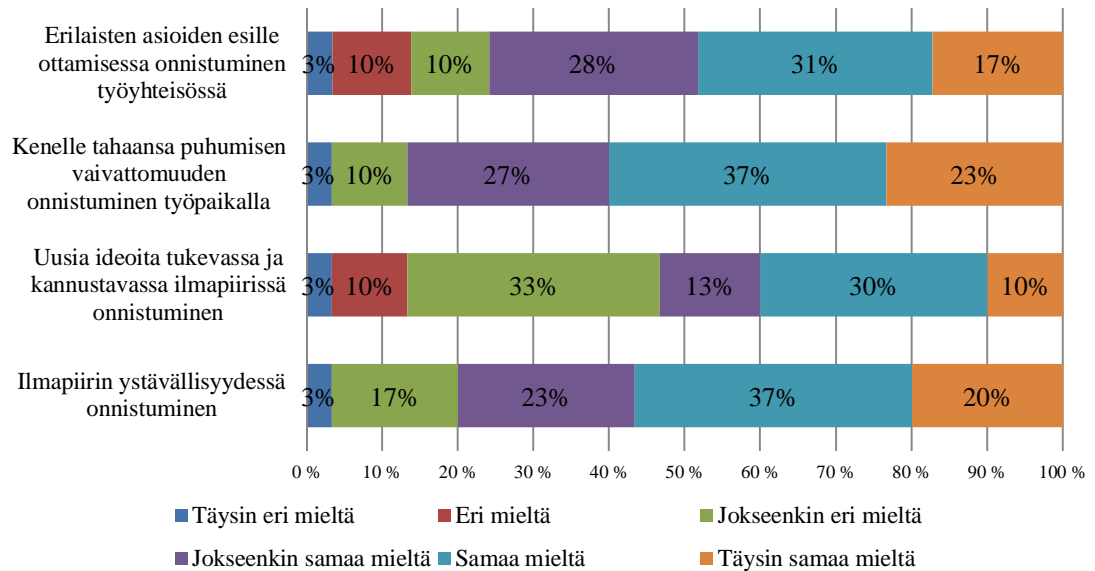
Työilmapiirin ja yhteishengen tärkeyttä käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 23.



KUVIO 23. Työilmapiirin ja yhteishengen tärkeys

Selvästi valtaosa vastaajista piti tärkeänä tai erittäin tärkeänä erilaisten asioiden esille ottamista. Kenelle tahansa puhumisen tärkeyttä piti erittäin tärkeänä, tärkeänä tai jokseenkin tärkeänä lähes kaikki vastaajat (97 %). Uusia ideoita tukevaa ja kannustavaa ilmapiiriä tärkeänä tai erittäin tärkeänä piti neljä viidestä vastaajasta. Ystävällistä ilmapiiriä erittäin tärkeänä piti selvästi yli puolet vastaajista (63 %) ja vain 3 % piti ilmapiiriä hieman merkityksellisenä.

Työilmapiirin ja yhteishengen onnistumista käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 24.

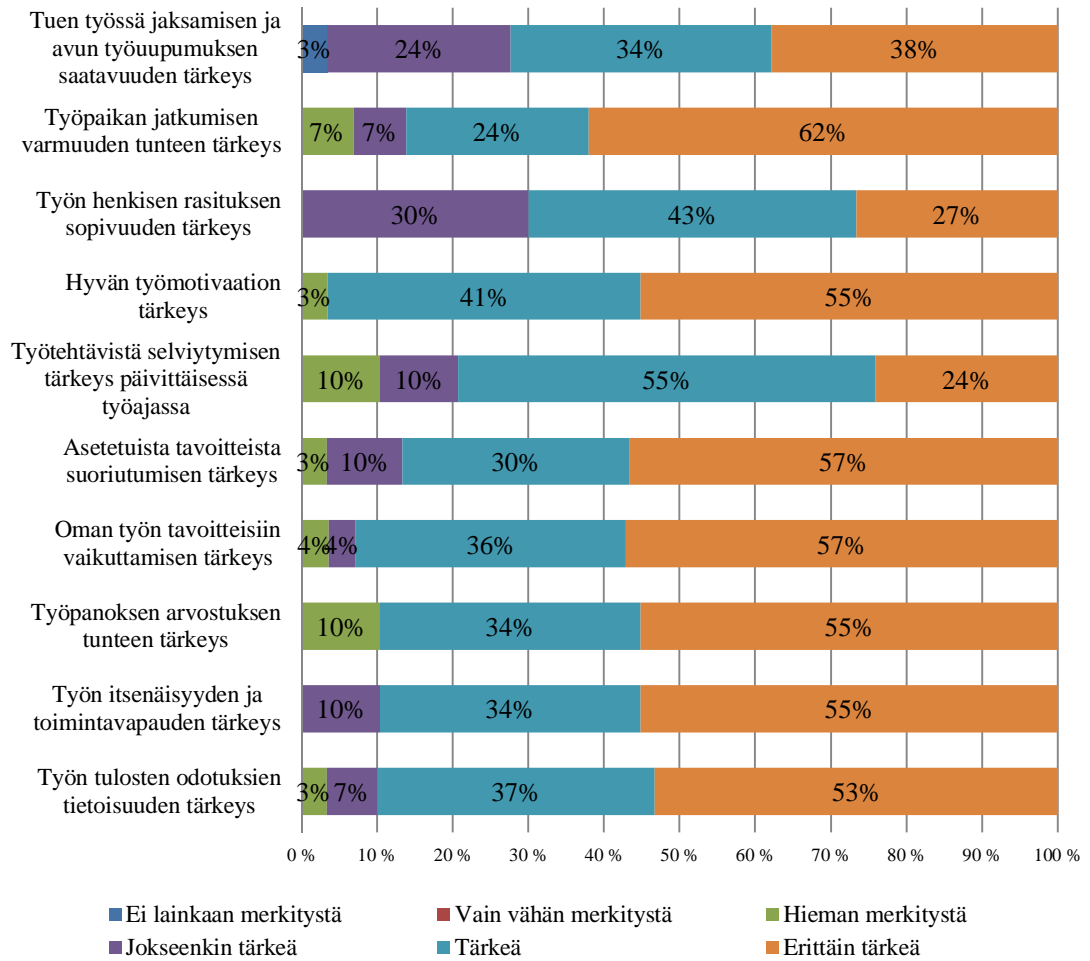


KUVIO 24. Työilmapiirin ja yhteishengen onnistuminen

Erilaisten asioiden esille ottamisen onnistumisesta oli täysin eri mieltä, eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä noin neljännes vastaajista. Samaa tai täysin samaa mieltä oli vajaa puolet. Kenelle tahansa puhumisen vaivattomuuden onnistumisesta oli samaa tai täysin samaa mieltä yhteensä 60 % vastaajista, 10 % oli jokseenkin eri mieltä ja vain 3 % oli täysin eri mieltä. Noin 40 % kysymykseen vastanneista oli samaa tai täysin samaa mieltä uusien ideoita tukevan ja kannustavan ilmapiirin onnistumisesta, mutta kolmasosa vastaajista oli jokseenkin eri mieltä onnistumisesta ja 13 % eri tai täysin eri mieltä. Yli puolet vastaajista oli joko samaa tai täysin samaa mieltä ystävällisen ilmapiirin onnistumisesta. Jokseenkin eri tai samaa mieltä vastaajista oli noin kolmasosa, vain 3 % oli täysin eri mieltä onnistumisesta.

Omat työtehtävät ja työssä jaksaminen

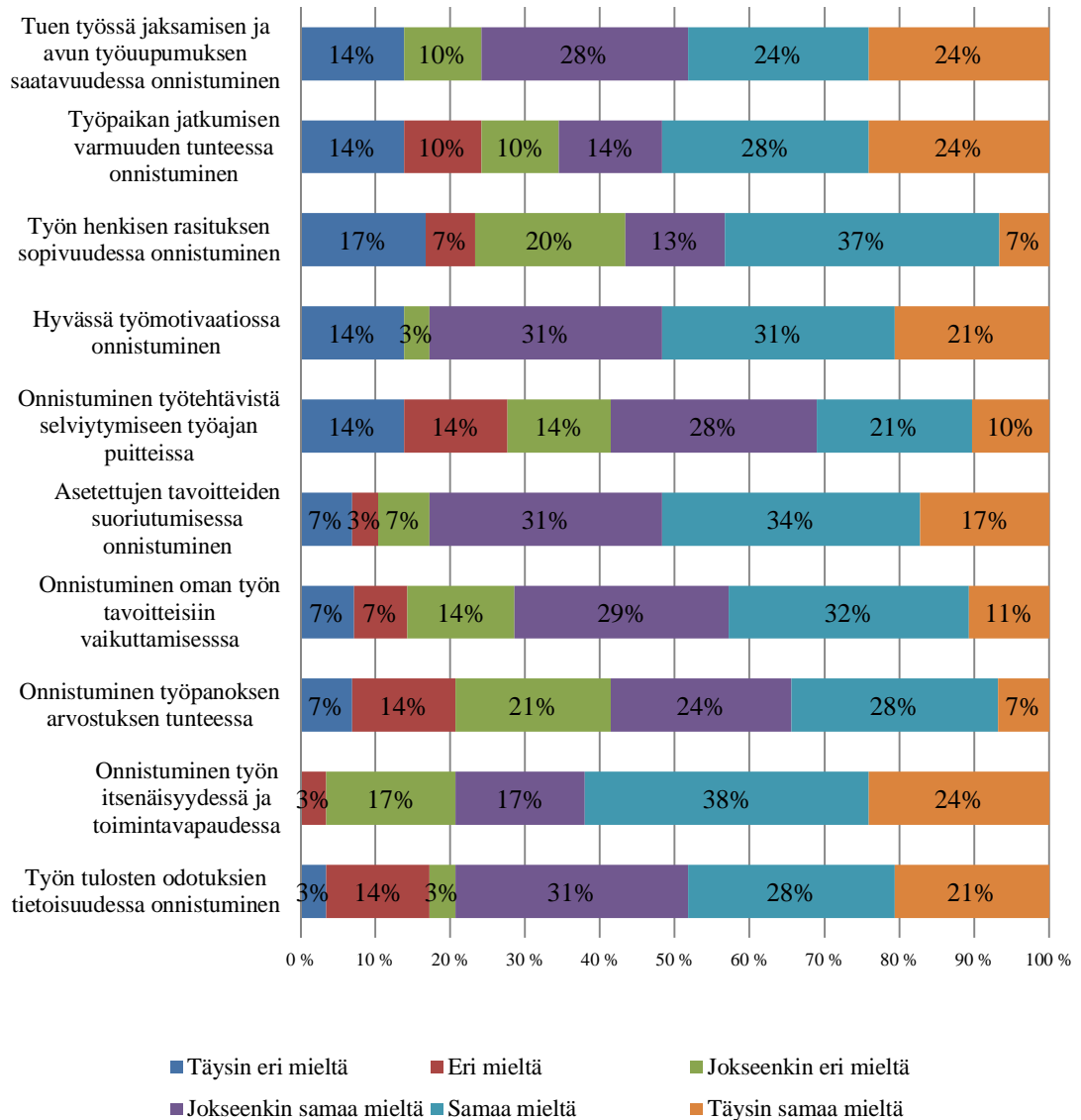
Omien työtehtävien ja työssä jaksamisen tärkeyttä käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 25.



KUVIO 25. Omien työtehtävien ja työssä jaksamisen tärkeys

Tuen työssä jaksamiseen ja työuupumukseen saatavan avun tärkeyttä piti erittäin tärkeänä tai tärkeänä 72 % vastaajista, vain 3 % ei kokenut sillä olevan lainkaan merkitystä. Varmuuden tunteen tärkeyttä työpaikan säilymisestä piti erittäin tärkeänä selvästi yli puolet, vain 7 % piti tunteen tärkeyttä hieman merkityksellisenä. Asetettujen tavoitteista suoriutumisen, oman työn tavoitteisiin vaikuttamisen, työpanoksen arvostuksen tunteen, työn toimintavapauden ja työn tulosten odotusten tietoisuuden tärkeyden vastaajat kokivat noin 90 %:sesti tärkeiksi tai erittäin tärkeiksi. Loput kaikissa näissä tekijöissä koki tärkeyden jokseenkin tärkeäksi tai hieman tärkeäksi.

Omien työtehtävien ja työssä jaksamisen onnistumista käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 26.



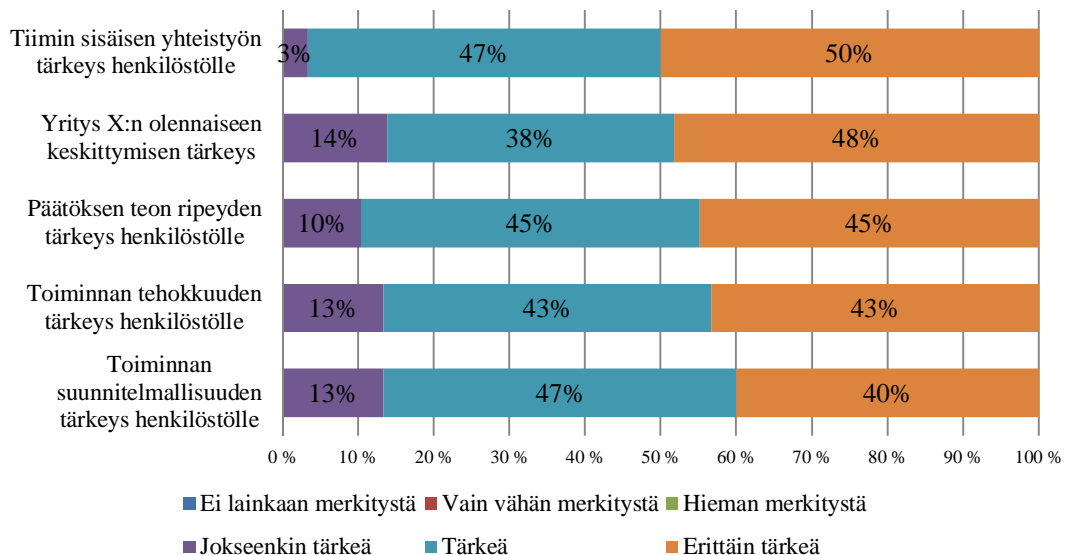
KUVIO 26. Onnistuminen omilla työtehtävissä ja työssä jaksamisessa

Tuen työssä jaksamisen ja avun työuupumuksen saatavuudessa onnistumisesta samaa tai täysin samaa mieltä oli lähes puolet vastaajista. Täysin eri mieltä onnistumisesta tuen saatavuudesta oli 14 %. Yli puolet vastanneista oli samaa tai täysin samaa mieltä työpaikan varmuuden tunteessa onnistumisesta, mutta 24 % oli täysin eri mieltä tai eri mieltä varmuuden tunteesta. Työn henkisen rasituksen onnistumisesta täysin eri tai eri mieltä oli yhteensä 24 % vastaajista, mutta täysin samaa tai samaa mieltä oli 44 % vastanneista. Noin puolet vastaajista oli samaa tai täysin samaa mieltä työmotivaatiossa onnistumiseen, jokseenkin samaa mieltä vastaajista oli 31 % sekä täysin eri mieltä työmotivaation onnistumisesta oli 14 %. Työajan puitteissa työtehtävissä suoriutumisen onnistumisesta täysin eri mieltä tai eri mieltä oli 28 % ja täysin samaa tai samaa mieltä oli 31 % vastaajista. Asetettujen tavoitteiden saavuttamisen onnistumisessa

täysin samaa tai samaa mieltä oli 51 % vastanneista, 10 % oli täysin eri mieltä tai eri mieltä tavoitteiden saavuttamisen onnistumisesta. Onnistuminen oman työn tavoitteisiin vaikuttamisesta samaa tai täysin samaa mieltä oli 43 % vastaajista ja 14 % oli täysin päinvastaista mieltä vaikuttamisen onnistumisesta. Noin joka viides vastaaja oli täysin eri mieltä tai eri mieltä työpanoksensa arvostuksen tunteen onnistumisesta, 45 % vastaajista oli jokseenkin eri tai samaa mieltä onnistumisesta. Yhteensä 35 % vastaajista oli täysin samaa tai samaa mieltä arvostuksen tunteen onnistumisesta. Oman työn toimintavapauden ja itsenäisyyden onnistumisesta samaa tai täysin samaa mieltä oli yli 60 % vastanneista, vain 3 % oli eri mieltä. Työn tulosten odotuksien tietoisuudessa onnistumisesta lähes puolet vastaajista oli samaa tai täysin samaa mieltä. Työn tulosten tietoisuudesta onnistumisesta täysin eri mieltä tai eri mieltä oli yhteensä 17 %.

Oman tiimin toiminta

Oman tiimin toiminnan tärkeyttä käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 27.

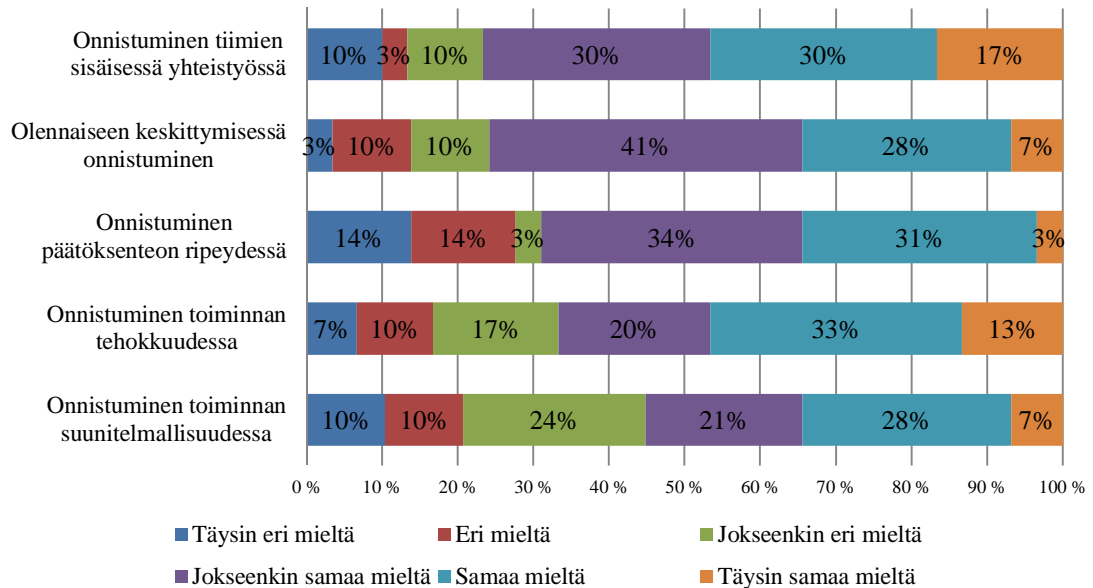


KUVIO 27. Oman tiimin toiminnan tärkeys

Tiimin sisäisen yhteistyön tärkeyttä piti tärkeänä tai erittäin tärkeänä 97 % vastaajista, loput pitivät yhteistyötä jokseenkin tärkeänä. Hieman alle puolet vastaajista piti yrityksen olennaiseen keskittymistä tärkeänä ja tärkeänä asiaa piti 38 %. Päätöksen teon riipeyttä tärkeänä tai erittäin tärkeänä piti yhteensä 90 % kysymykseen vastanneista,

10 % piti asiaa jokseenkin tärkeänä. Toiminnan tehokkuuden ja toiminnan suunnitelmallisuuden tärkeyttä vain jokseenkin tärkeänä piti 13 %, muut vastaajat pitivät seikkoja tärkeinä tai erittäin tärkeinä.

Oman tiimin toiminnan onnistumista käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 28.

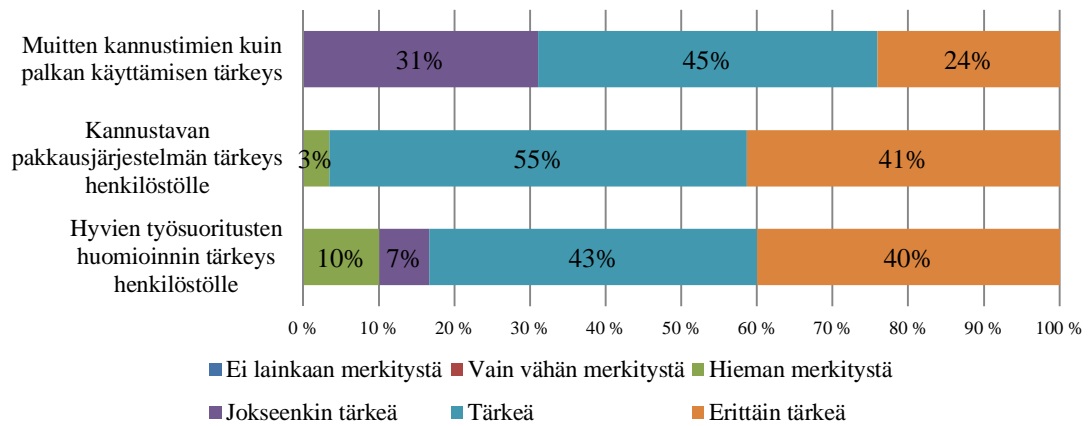


KUVIO 28. Oman tiimin toiminnan onnistuminen

Tiimien sisäisessä onnistumisessa vähintään samaa mieltä oli 47 % ja 30 % oli jokseenkin samaa mieltä. Kriittisimmin, täysin eri mieltä tai eri mieltä, oli 13 % sisäisen yhteistyön onnistumisesta. Noin puolet kysymykseen vastanneista oli olennaiseen keskittymisen onnistumista jokseenkin sama tai eri mieltä. Päätöksenteon riipeydessä onnistumisessa täysin eri mieltä tai eri mieltä oli 28 % vastaajista, vaikka täysin samaa tai samaa mieltä oli kolmasosa vastaajista. Oman toiminnan tehokkuudessa onnistumisessa 46 % vastanneista oli täysin samaa tai samaa mieltä. Joka viides oli täysin eri mieltä tai eri mieltä toiminnan suunnitelmallisuuden onnistumisessa. Samaa tai täysin samaa mieltä olleita oli 35 % tutkimukseen osallistuneista.

Palkkaus- ja kannustinjärjestelmä

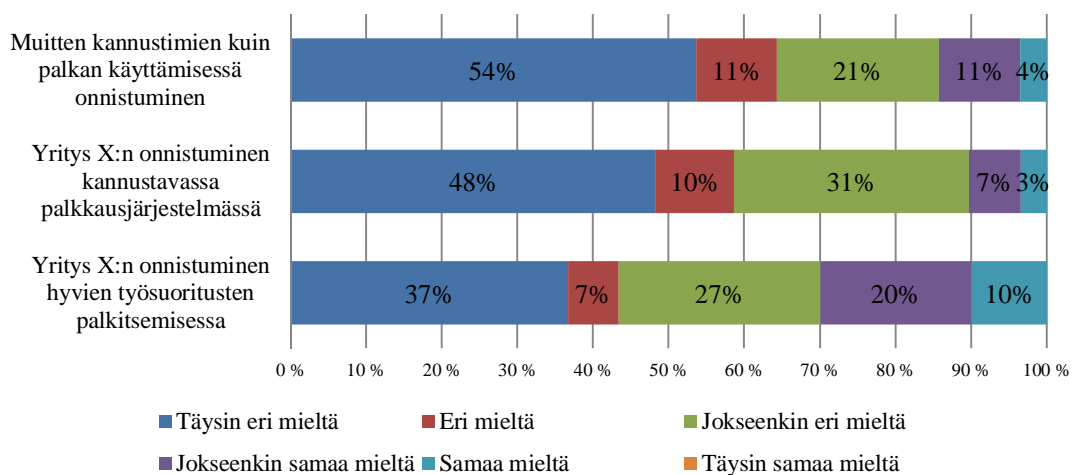
Palkkaus- ja kannustinjärjestelmän tärkeyttä käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 29.



KUVIO 29. Palkkaus- ja kannustinjärjestelmän tärkeys

Muitten kuin palkan käyttämistä kannustimena piti 24 % erittäin tärkeänä ja 45 % vastaajista piti tärkeänä sekä noin kolmannes piti muita kannustimia jokseenkin tärkeinä. Kannustavan palkitusjärjestelmän tärkeyttä tärkeänä tai erittäin tärkeänä piti yhteensä 97 % vastaajista ja loput 3 % piti järjestelmää hieman merkityksellisenä. Hyvien työsuoritusten huomioon tärkeänä tai erittäin tärkeänä piti 63 % vastaajista, 7 % piti huomioon tärkeänä ja loput 10 % piti asiaa hieman merkityksellisenä.

Palkkaus- ja kannustinjärjestelmän onnistumista käsittelevien kysymysten vastauskauma on esitetty kuviossa 30.



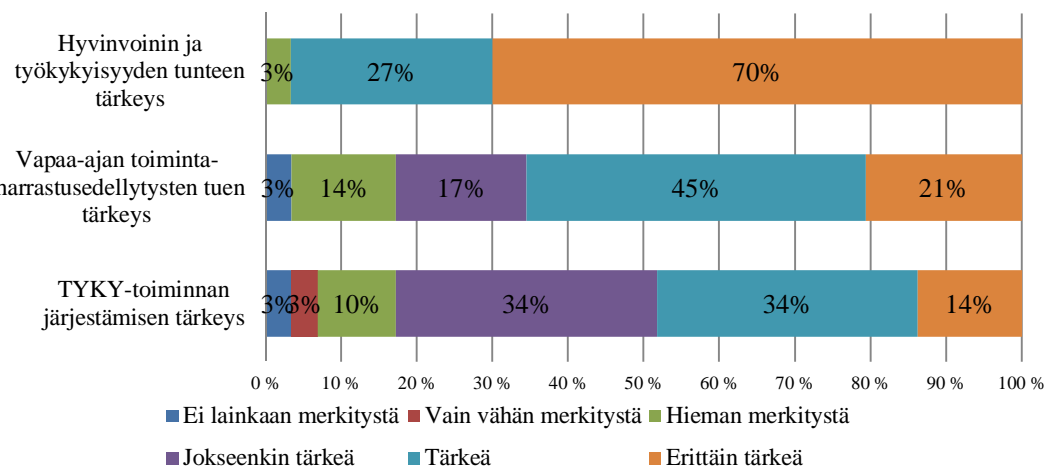
KUVIO 30. Palkkaus- ja kannustinjärjestelmän onnistuminen

Muiden kannustimien kuin palkan käyttämisen onnistumista täysin eri mieltä tai eri mieltä kertoi olevansa reilusti yli puolet (65 %) vastanneista sekä jokseenkin eri mieltä

oli noin joka viides vastaaja. Vain 15 % oli onnistumisesta jokseenkin samaa mieltä tai samaa mieltä. Kannustavan palkkausjärjestelmän onnistumisesta yli puolet (58 %) oli täysin eri mieltä tai eri mieltä ja noin kolmannes vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. Vain 10 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä tai samaa mieltä. Hyvien työsuoritusien palkitsemisessa onnistumisesta noin 44 % oli eri mieltä tai täysin eri mieltä ja reilu neljännes vastaajista oli jokseenkin eri mieltä onnistumisesta. Joka viides vastaaja oli jokseenkin samaa mieltä palkitsemisen onnistumisesta, mutta vain 10 % oli samaa mieltä onnistumisen kanssa.

Työkyvyn edistäminen ja työssä jaksaminen

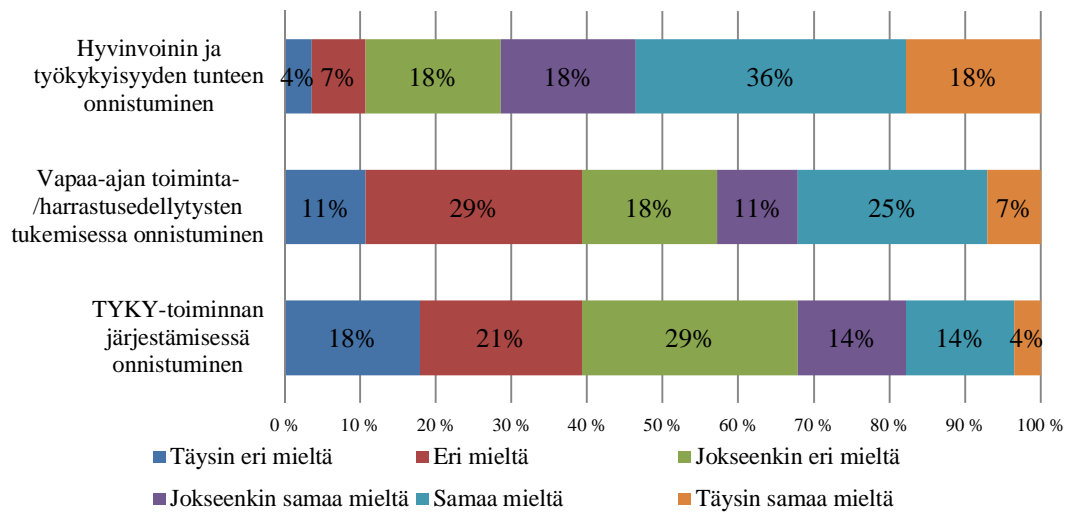
Työkyvyn edistämisen ja työssä jaksamisen tärkeyttä käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 31.



KUVIO 31. Työkyvyn edistämisen ja työssä jaksamisen tärkeys

Hyvinvoinnin ja työkykyisyyden tärkeyden koki 70 % vastaajista erittäin tärkeäksi tekijäksi, ja tärkeäksi se koettiin 27 % vastaajan mielestä sekä hieman merkitystä koki olevan vain 3 % vastaajista. Vapaa-ajan harrastustoiminnan tukemisen tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi koki yhteensä 66 % vastaajista ja 17 % koki asian jokseenkin tärkeäksi. Hieman tärkeänä tukea piti 14 % ja vain 3 % ei kokenut sillä olevan lainkaan merkitystä. Vajaa puolet vastanneista koki TYKY-toiminnan järjestämisen tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi ja noin kolmasosa koki asian jokseenkin tärkeäksi. Loput, 10 % piti asiaa hieman merkityksellisenä ja ei lainkaan tai vain vähän merkityksellisenä.

Työkyvyn edistämisen ja työssä jaksamisen onnistumista käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 32.

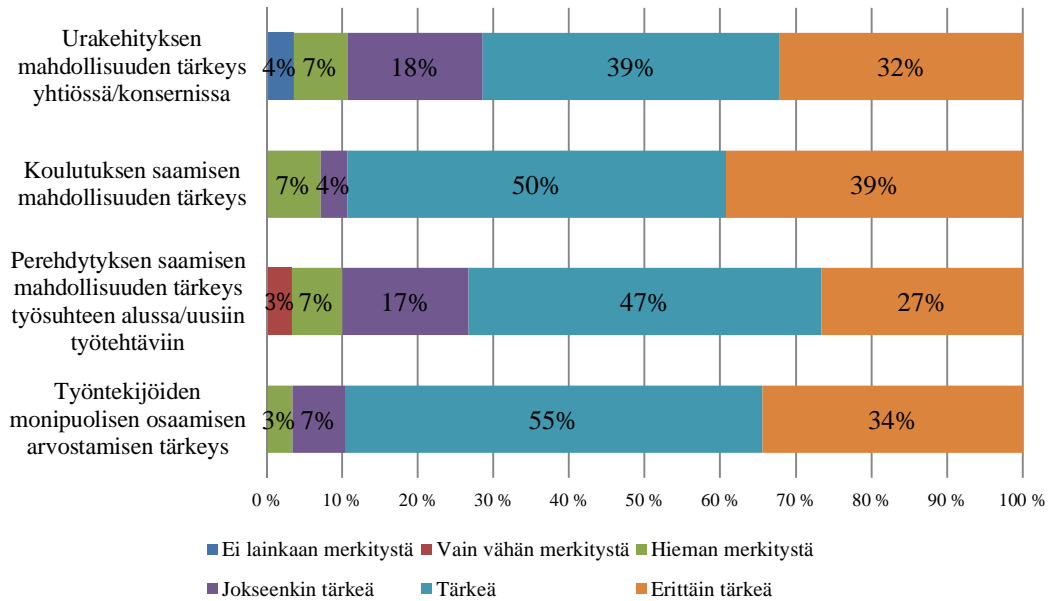


KUVIO 32. Työkyvyn edistämisen ja työssä jaksamisen onnistuminen

Hyvinvoinnin ja työkykyisyyden tunteen onnistumisesta samaa mieltä tai täysin samaa mieltä vastaajista oli yhteensä 54 % ja jokseenkin samaa mieltä olleita sekä jokseenkin eri mieltä olleita oli 18 % molemmista ryhmistä. Täysin eri mieltä tai eri mieltä hyvinvoinnin ja työkykyisyyden tunteen onnistumisesta oli yhteensä 11 % vastaajista. Vapaa-ajan toiminnan tai harrastusedellytysten tukemisen onnistumisesta täysin samaa mieltä tai samaa mieltä oli yhteensä 32 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä olevia oli 11 % vastaajista. Täysin eri mieltä tai eri mieltä vapaa-ajan tukemisen onnistumisesta oli yhteensä 40 % vastaajista, loput noin 18 % olivat jokseenkin eri mieltä onnistumisesta. TYKY-toiminnan onnistumisesta täysin samaa mieltä oli vain 4 % vastaajista, samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä olleita vastaajia oli 14 % molemmissa ryhmissä. Jokseenkin eri mieltä TYKY-toiminnan onnistumisesta oli lähes kolmasosa vastaajista (29 %) ja täysin eri mieltä tai eri mieltä olleita oli yhteensä 29 %.

Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet

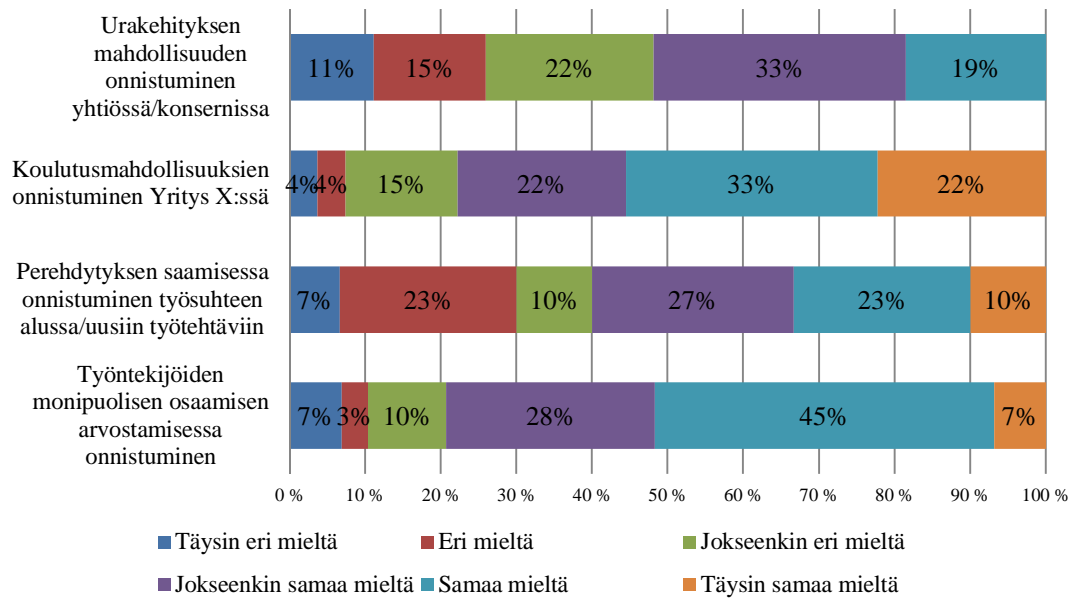
Koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien tärkeyttä käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 33.



KUVIO 33. Koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien tärkeys

Selvästi yli puolet vastaajista piti urakehityksen mahdollisuutta tärkeänä tai erittäin tärkeänä yrityksessä tai konsernissa. Vain 4 % ei pitänyt urakehitystä lainkaan merkityksellisenä. Koulutusmahdollisuuksien saamista vain 11 % vastanneista piti hieman merkityksellisenä tai jokseenkin tärkeänä, loput kokivat koulutusmahdollisuudet tärkeinä tai erittäin tärkeinä. Kolme neljästä koki perehdytyksen tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi. Perehdytystä jokseenkin tärkeänä piti 17 %. Työntekijän monipuolista osaamista vain kymmenesosa ei pitänyt tärkeänä tai erittäin tärkeänä tekijänä.

Koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien onnistumista käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 34.

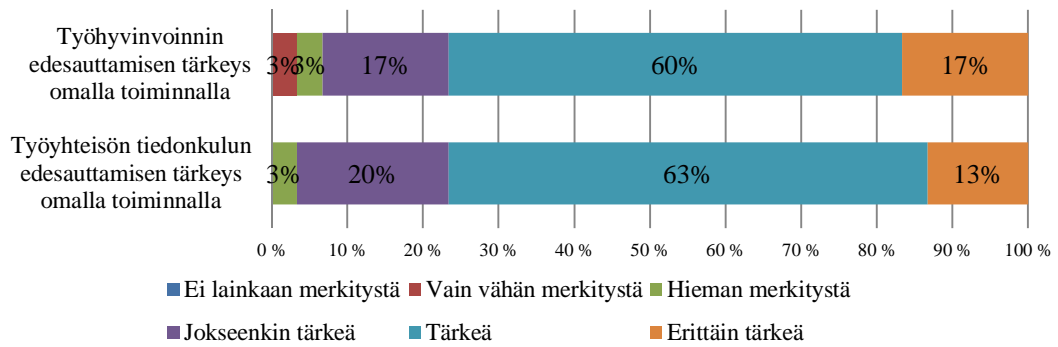


KUVIO 34. Koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien onnistuminen

Urakehitysmahdollisuuksien onnistumisesta eri mieltä tai täysin eri mieltä vastaajista oli neljäsosa ja samaa mieltä oli vain 19 %. Yli puolet vastaajista oli jokseenkin eri tai samaa mieltä. Koulutusmahdollisuuksien onnistumisesta samaa tai täysin samaa mieltä oli 55 % vastaajista, kun taas täysin eri tai eri mieltä oli yhteensä 8 %. Perehdytyksen saamisen onnistumisesta noin kolmasosa vastaajista oli eri mieltä tai täysin eri mieltä, myös kolmasosa oli samaa tai täysin samaa mieltä olevia. Hieman yli puolet vastaajista oli samaa tai täysin samaa mieltä monipuolisen osaamisen arvostamisen onnistumisesta. Noin kymmenesosa oli eri mieltä tai täysin eri mieltä arvostamisen onnistumisesta.

Oman toiminnan arviointi työyhteisön kehittäjänä

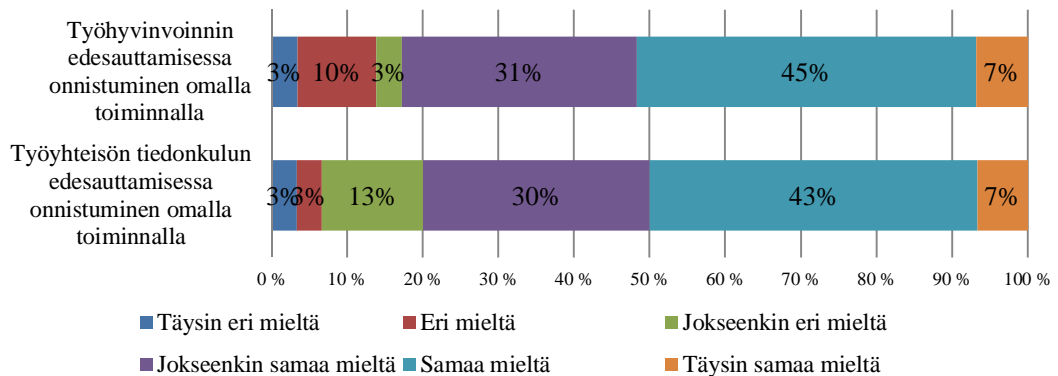
Oman toiminnan arvioinnin ja työyhteisön kehittäjän roolin tärkeyttä käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 35.



KUVIO 35. Oman toiminnan tärkeys työyhteisön kehittäjänä

Vastaajista kaksi kolmasosaa koki oman toiminnan työyhteisön kehittäjänä kysymysryhmän molemmat väittämät erittäin tärkeäksi tai tärkeäksi; työhyvinvoinnin edesauttaminen omalla toiminnalla 77 % ja tiedonkulun edesauttaminen 76 %. Lähes samankaltaisesti jakautui myös jokseenkin tärkeäksi ja hieman merkitykselliseksi arvioidut tekijät (20 % ja 23 %), ainoastaan vain vähän merkitykselliseksi 3 % koko työhyvinvoinnin edesauttamisen.

Oman toiminnan arvioinnin ja työyhteisön kehittäjän roolin onnistumista käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 36.



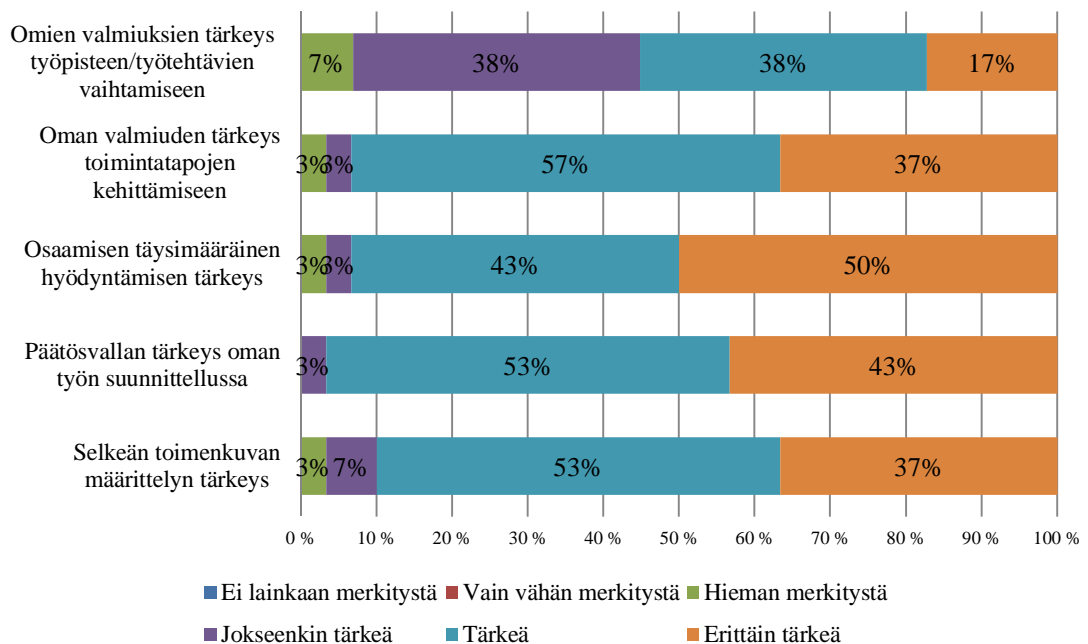
KUVIO 36. Oman toiminnan onnistuminen työyhteisön kehittäjänä

Oman toiminnan onnistumisessa työyhteisön kehittäjänä -kysymysryhmän molempien kysymysten vastausjakauma muistuttaa toisiaan. Molemmissa täysin samaa mieltä tai samaa mieltä oli noin puolet kysymyksiin vastanneista ja jokseenkin samaa mieltä noin kolmasosa vastanneista. Työhyvinvoinnin edesauttamisessa jokseenkin eri mieltä oli vain 3 %, kun tiedonkulun edesauttamisessa vastaajia oli 13 %. Eri mieltä työhy-

vinvoinnin edesauttamisen onnistumisesta oli 10 % ja tiedonkulun edesauttamisesta 3 %. Molemmissa tekijöissä täysin eri mieltä onnistumisesta oli 3 % vastaajista.

Oman toiminnan arviointi – tehokkuus ja tuloksellisuus

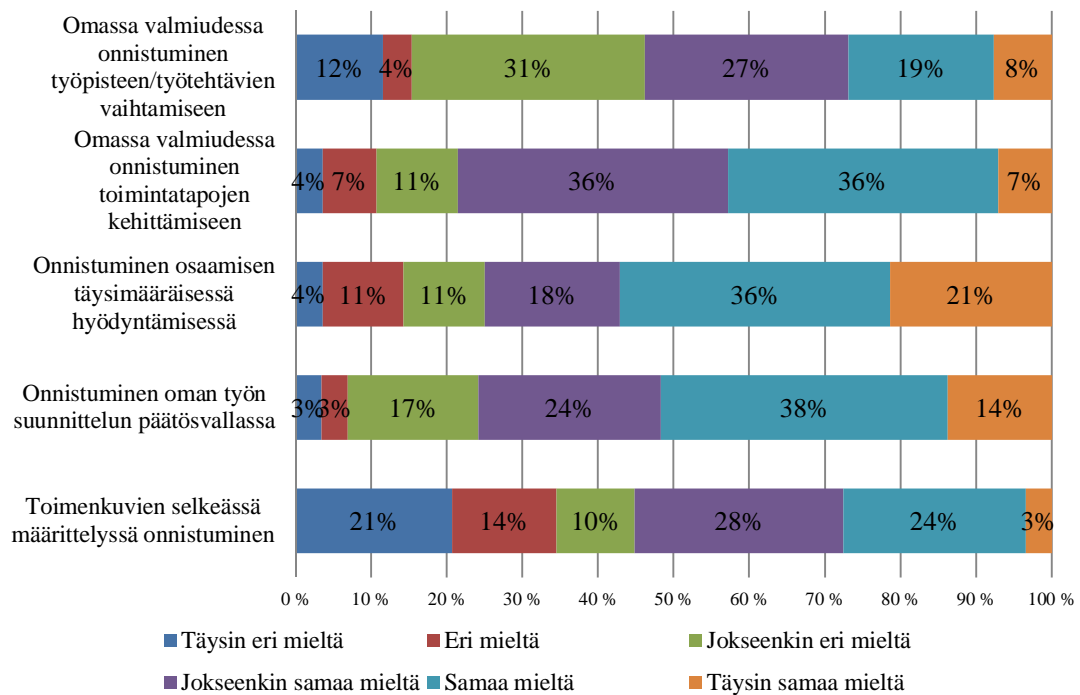
Oman toiminnan arvioinnin tehokkuuden ja tuloksellisuuden seikkojen tärkeyttä käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 37.



KUVIO 37. Oman toiminnan tärkeys – tehokkuus ja tuloksellisuus

Omien valmiuksien tärkeyttä työpisteen tai tehtävien vaihtoon 17 % piti erittäin tärkeänä ja tärkeänä sekä jokseenkin tärkeänä piti 38 % vastaajista. Lopun 7 %:n mielestä valmiuksilla oli hieman merkitystä. Omaa valmiutta toimintatapojen kehittämiseen ja osaamisen täysimääräiseen hyödyntämiseen piti tärkeinä tai erittäin tärkeinä seikkoina yli 94 % vastaajista, loput pitivät molempia valmiuksia jokseenkin tärkeänä tai hieman merkityksellisinä. Päätösvallan tärkeyttä oman työn suunnittelussa vain 3 % piti jokseenkin tärkeänä, ja loput pitivät päätösvaltaa joko tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Vain kymmenesosa vastaajista koki selkeän toimenkuvan määrittelyn jokseenkin tärkeänä tai hieman merkityksellisenä, valtaosa vastaajista piti toimenkuvien määrittelyä tärkeänä tai erittäin tärkeänä.

Oman toiminnan arvioinnin tehokkuuden ja tuloksellisuuden seikkojen onnistumista käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 38.

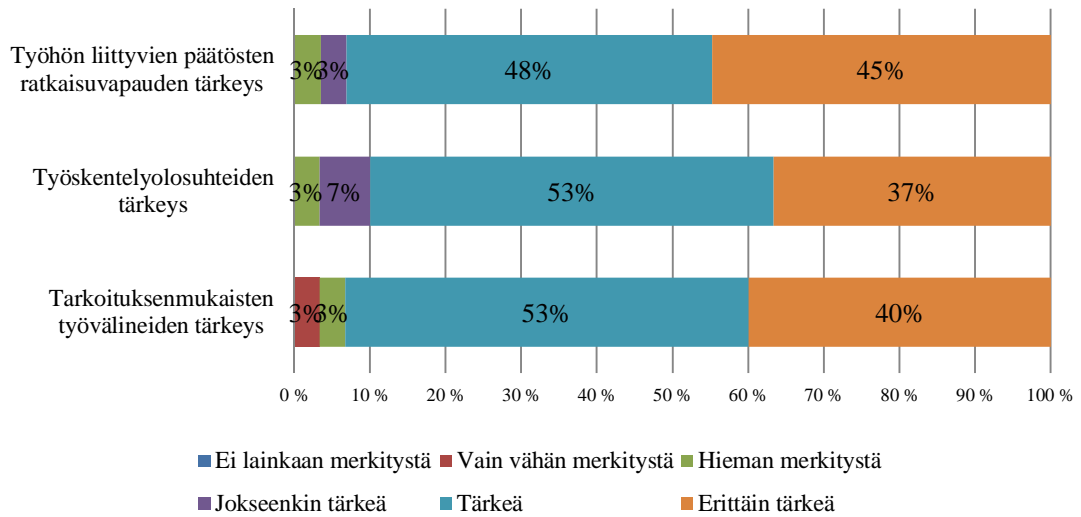


KUVIO 38. Oman toiminnan onnistuminen – tehokkuus ja tuloksellisuus

Vain 8 % oli täysin samaa mieltä oman valmiuden onnistumisesta työpisteen tai työtehtävien vaihtamiseen 12 %:n ollessa täysin eri mieltä onnistumisesta. Yli puolet vastaajista oli jokseenkin samaa tai eri mieltä vaihtamisen onnistumisesta. Reilusti yli puolet vastaajista oli vähintään samaa mieltä osaamisen täysimääräisestä hyödyntämisestä, mutta 15 % vastaajista oli täysin eri mieltä tai eri mieltä osaamisen hyödyntämisestä. Oman työn päätösvallassa onnistumisesta 52 % oli samaa tai täysin samaa mieltä. Toimenkuvien selkeässä määrittelyssä onnistumisesta 35 % oli täysin eri mieltä tai eri mieltä, 27 % oli onnistumisesta samaa tai täysin samaa mieltä.

Työvälineet ja -olosuhteet

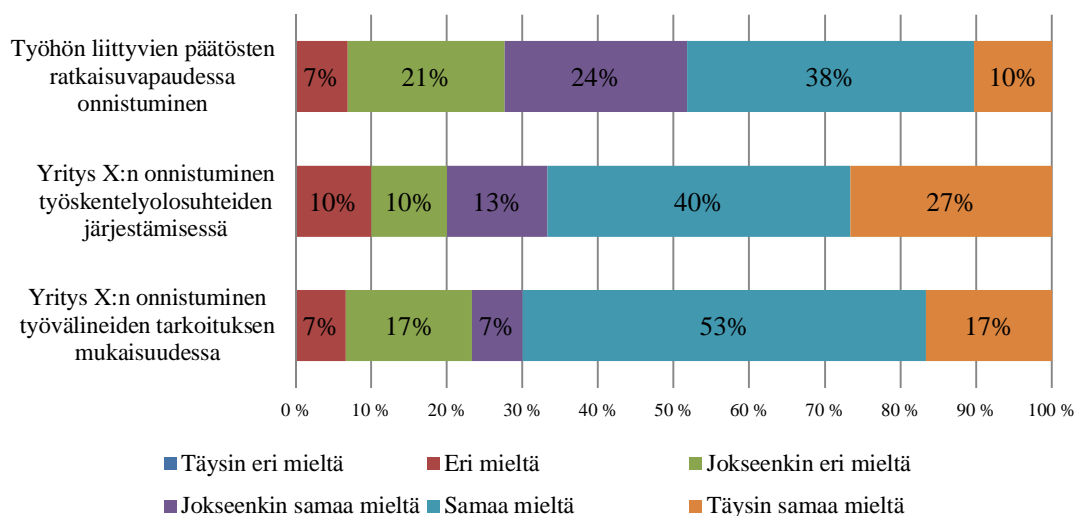
Työvälineiden ja -olosuhteiden tärkeyttä käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 39.



KUVIO 39. Työvälineiden ja -olosuhteiden tärkeys

Työvälineiden ja -olosuhteiden tärkeyden kysymysryhmän vastaukset ovat jakaumaltaan melko lähellä toisiaan. Päätösten ratkaisuvapauden tärkeyttä piti 45 % vastaajista erittäin tärkeänä ja 48 % tärkeänä. Jokseenkin tärkeäksi ja hieman merkitykselliseksi koki yhteensä 6 % vastaajista. Työskentelyolosuhteitten tärkeydestä yhteensä 90 % vastaajista piti tärkeänä tai erittäin tärkeänä ja loput 10 % jokseenkin tärkeänä tai hieman merkityksellisenä. Työvälineiden tarkoituksenmukaisuuden tärkeydeksi vastaajista 93 % koki tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi. Vain 3 % koki asialla hieman merkitystä ja toinen 3 % ei lainkaan tärkeänä.

Työvälineiden ja -olosuhteiden onnistumista käsittelevien kysymysten vastausjakauma on esitetty kuviossa 40.

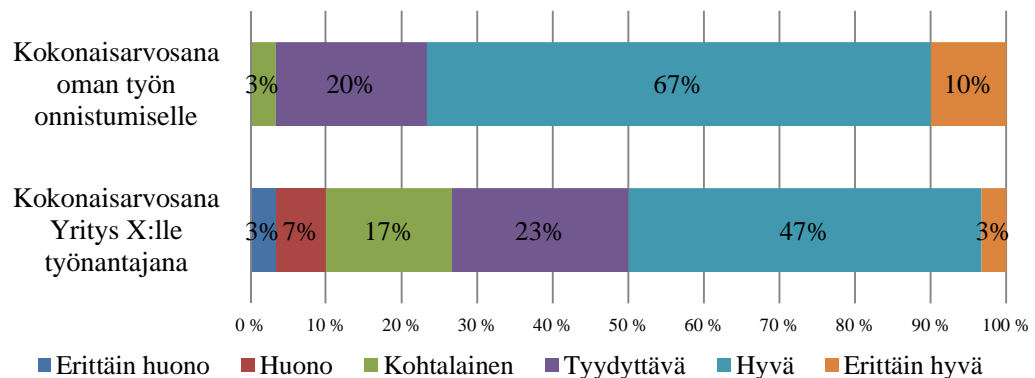


KUVIO 40. Työvälineiden ja -olosuhteiden onnistuminen

Vajaa puolet vastanneista oli työhön liittyvien päätösten ratkaisuvapaudesta onnistumisessa samaa tai täysin samaa mieltä. Noin 24 % oli onnistumisesta jokseenkin samaa mieltä ja 21 % oli jokseenkin eri mieltä. Vain 7 % oli eri mieltä ratkaisuvapauden onnistumisesta. Työskentelyolosuhteiden järjestämisen onnistumisessa oli noin kaksi kolmasosaa samaa tai täysin samaa mieltä, loput (33 %) olivat lähes tasavahvoina ryhminä jokseenkin samaa tai eri mieltä tai eri mieltä onnistumisesta. Yrityksen onnistumisessa työvälineiden tarkoituksenmukaisuudessa vastaajista oli 70 % samaa tai täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä oli noin 7 % vastanneista. Vajaa neljännes oli eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä työvälineiden tarkoituksen mukaisuudesta.

Kokonaisarvosanat Yritys X:lle työnantajana ja oman työn onnistumiselle

Kokonaisarvosana oman työn onnistumiselle ja työnantajalle on esitetty kuviossa 41.

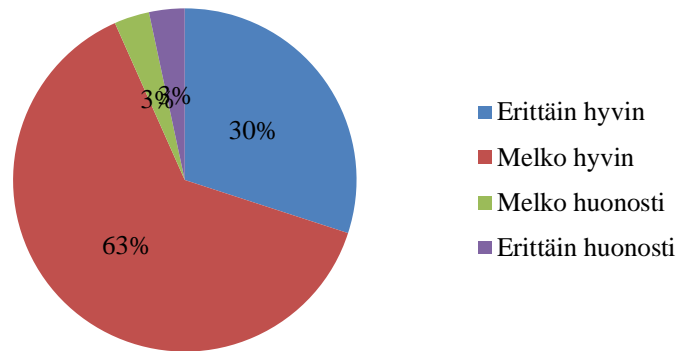


KUVIO 41. Kokonaisarvosanat

Oman työn onnistumisen lähes joka kolmas vastaaja (10 %) arvioi erittäin hyväksi. Valtaosa (67 %) arvioi onnistumisensa hyväksi, tyydyttäväksi arvioi joka viides vastaaja ja kohtalaiseksi onnistumisensa arvioi vain 3 %. Työnantajan kokonaisarvosanaksi 3 % arvioi erittäin hyväksi ja erittäin huonoksi, mutta 47 % vastaajista arvioi työnantajan onnistumisen hyväksi. Tyydyttävän arvosanan työnantajalle antoi 23 % vastaajista. Kohtalaiseksi tai huonoksi työnantajan onnistumisen kokonaisuudessa arvioi yhteensä 24 %.

Tasa-arvon toteutuminen

Vastaajien arviosta tasa-arvon toteutumisesta on esitetty jakauma kuviossa 42.



KUVIO 42. Tasa-arvon toteutuminen

Vastaajista noin 93 % arvioi tasa-arvon toteutuvan hyvin tai erittäin hyvin, mutta loput vastaajista arvioi tasa-arvon toteutuvan melko huonosti tai huonosti.

Taulukkoon 1 on koottu tutkimuksessa esille nousseet tasa-arvon kehittämisen osa-alueet ja niiden vastausmäärät.

TAULUKKO 1. Tasa-arvon kehittämisaalueet

Vastanneita 10 henkilöä	Vastauksia
	kpl
Sukupuoli	2
Ikä	2
Yrityksessä oloaika	1
Työskentelypaikka	5
Muu seikka	5
Yhteensä	15

Tasa-arvon kehittämisaalueita koskevaan kysymykseen vastasi 10 henkilöä ja kehittämiskohteita mainittiin yhteensä 15 kappaletta. Eniten mainintoja eli viisi kappaletta tutkimuksessa saivat työskentelypaikka sekä ”muu seikka”. Sukupuoleen ja iän tasa-arvoisuuden kiinnitti huomiota pari vastaajaa sekä yksi mainitsi yrityksessä oloajan tasa-arvon kehittämisaalueeksi.

Muiksi seikaksi vastaajat mainitsivat yhteensä seitsemän eri asiaa. Eniten kommentteja tuli etätömahdollisuuksien eriarvoisuudesta (3 kpl:ta). Osa vastaajista mainitsi

epäselvät työnkuvat, eriarvoiset kouluttautumismahdollisuudet sekä epäoikeudenmukaisen palkkauksen ja palkankorotukset. Lisäksi yksi vastaaja mainitsi, ettei henkilökohtaista koulutustaustaa eikä työkokemusta oteta huomioon talon sisällä uusissa avautuvissa tehtävissä.

Taulukkoon 2 on koottu tutkimuksessa esille nousseet syrjinnän ja eriarvoisen kohtelun kokemukset eri osa-alueittain.

TAULUKKO 2. Syrjinnän tai eriarvoisen kohtelun kokemukset

Vastanneita 29 henkilöä	Kappaletta	Prosenttia
Ikään liittyvä	1	3,4
Sukupuoleen liittyvä	0	0
Koulutukseen liittyvä	5	17,2
Asemaan liittyvä	7	24,1
Etniseen taustaan liittyvä	0	0
Mielipiteeseen liittyvä	4	13,8

Syrjinnän tai eriarvoisena kohtelun kokemuksia vastaajat ilmoittivat yhteensä 17 kappaletta, joista lähes neljännes (24,1 %) oli henkilön asemaan liittyvä seikka. Seuraavaksi eniten (17,2 %) oli koulutukseen liittyviä ja mielipiteeseen liittyviä seikkoja oli 13,8 % vastauksista, ainoastaan yksi eli 3,4 % oli ikään liittyvä seikka. Etniseen taustaan tai sukupuoleen liittyvää syrjintää tai eriarvoista kohtelua tutkimuksessa ei ilmennyt.

Ikään kohdistuvan eriarvoisen kohteluna koettiin työntekijän mielipiteiden vähättely tai suoranainen ohittaminen. Asemaan kohdistuvia syrjinnän tai eriarvoisen kohtelusta mainittiin kaksi kertaa mielipiteen vähättely tai sivuuttaminen. Muina yksittäisinä asioina mainittiin, tiedon kulun katkenneen työtehtävien muuttumisen jälkeen, ettei esimies tunnu arvostavan työtä, esimiehen harrastama ”pomottelu” ja vähäpätöisten tehtävien antaminen sekä ei ole annettu kehittää asiantuntemusta kuin kapealla saralla. Asemaan liittyvän syrjinnän tai eriarvoisen kohteluun annettiin kahdeksan kommenttia. Koulutukseen kohdistuvia eriarvoisen kohtelun kokemuksia mainittiin kolme kappaletta avoimessa vastauksessa. Mainittuja asioita olivat; (esimies) ei arvosta hankittua koulutusta, vähätellään työntekijän työssä havaitsemaa koulutustarvetta ja hankittu koulutus aiheuttaa kateutta työyhteisön muissa jäsenissä. Mielipiteeseen kohdistuvia

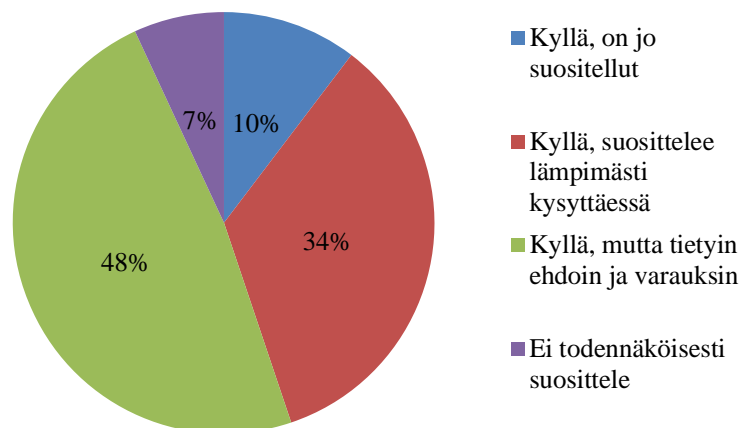
avoimia kommentteja oli kaksi kappaletta ja molemmat liittyivät mielipiteen vähätteleeseen ja ohittamiseen.

Työpaikkakiusaaminen viimeisen vuoden aikana

Työpaikkakiusaamista ei ole tutkimuksen mukaan havainnut kysymykseen vastanneista 92,9 % lainkaan. Työpaikkakiusaamista oli kokenut 7,1 % vastaajista eli kaksi henkilöä. Vastaajat eivät kokeneet, että havaittava eriarvoinen kohtelu ja syrjintä olisivat kuitenkaan työpaikkakiusaamista. Mutta häiritseväksi koettiin toisen työntekijän asiaton sähköinen viestintä.

Yritys X:n suosittelu työpaikkana

Työntekijöiden valmius suositella omaa työnantajaansa työpaikkana jakauma on kuvattu kuviossa 44.



KUVIO 43. Yritys X:n suosittelu työpaikkana

Työpaikkana Yritys X:ää suosittelee tai oli jo suositellut vastaajista yhteensä 44 %, mutta tietyin varauksien työpaikkana yritystä suosittele vähän alle puolet vastaajista. Vain 7 % vastaajista jättää todennäköisesti suosittelematta yritystä työpaikkana.

Perusteluja tai kommentteja työpaikkana suosittelun avoimeen vastaukseen kertyi 19 aihekokonaisuutta. Positiivisina asioina työnantajasta vastaajat mainitsivat monipuolisen työympäristön, hyvän työyhteisön, mielenkiintoiset työtehtävät, luotettavan työnantajamaineen, edistyksellisen tavan tehdä töitä verkostomaisesti sekä mahdollisuuk-

sia urakehitykseen ja kehittymiseen. Työpaikan suosittelun varauksellisuuteen johtuviksi seikoiksi mainittiin työsuhteeseen liittyvät tarkan työnkuvan ja palkkauksen sopimisen etukäteen, koska kokeman mukaan jälkeenpäin niiden muuttaminen vaikeaa. Yhden kommentin perusteella "*vain harva saa tehdä etätöitä*". Varauksia suositteluun aiheutti myös työympäristön kokeminen rauhattomaksi ja työpaikan epävarma pysyvyys. Konsernia koskevaa suositteluun liittyvät kommentteista käsittelevät vähäistä tietämystä konsernista ja se, että konserni on uusi ja hakee vielä toimintalinjoja. Yksi vastaaja suosittelisi ensisijaisesti konserniemoa, mutta yritys X:ää vain jos tehtävä mahdollistaa. Muutama vastaaja suosittelisi yritys X:ää ja sen konsernia henkilölle, joka sopii dynaamiseen työpaikkaan ja ymmärtää verkostomaisen työskentelytavan sekä jos henkilö todella osaa työnsä.

Työssä ja työympäristössä hyvinä ja huonoina pidettyjä asioita työssä viihtymisen kannalta

Positiivisina seikkoina työssä ja ympäristössä vastaajat mainitsivat usein hyvät työkaaverit (7 kommenttia), hyvät työskentelyolosuhteet ja itsenäisen työn (molemmista 4 kommenttia) sekä itse työ (3 kommenttia) koettiin positiivisena tekijänä. Muina positiivisina asioina mainittiin haastavat ja vaihtelevat työtehtävät sekä mahdollisuudet etätööhön. Positiivisia seikkoja mainittiin yhteensä 21 kappaletta.

Negatiivisia asioita työstä ja työskentely-ympäristöstä vastaajat mainitsivat huomattavamman laajemmin eri teemoja vaikka kommentteja oli yhteensä 20 kappaletta. Kaksi mainintaa per aihealue tutkimuksen avoimissa vastauksissa oli arvostuksen puutteen kokemasta, tulevaisuuden epävarmuuden tunteesta, työrauhan puuttumisesta, kiireen tunteesta ja liiallisen haasteiden tunteen määrästä. Muina yksittäisinä asioina mainittiin työhön liittyviä asioita, kuten ei etätömahdollisuutta, epäselvä työnkuva, ei kirjattuja tavoitteita tuotettavalle palvelulle ja kokema ettei esimies tunne työntekijän tekemää työtä. Työn suorittamisen paikasta negatiivisia asioita mainittiin lounasmahdollisuudet, paikoitustilan puute ja toimipaikan kehno sijainti. Kielteisinä asioina koettiin henkilöstöhallinnon puuttumisen tunne sekä huono päätöksistä viestimisen. Yhdessä vastauksessa perään kuulutettiin koko konsernin koko henkilöstön tasa-arvoista kohtelua.

Ehdotuksia työpaikan viihtyvyyden ja ilmapiirin parantamiseen

Työpaikan viihtyvyyteen ja ilmapiirin kohentamiseen vastaajat antoivat ehdotuksia ja kommentteja yhteensä 30 kappaletta. Eniten ehdotuksista tuli henkilökuntaetujen kehittämiseen. Henkilöstöhallinnon ja henkilöstöpolitiikan kehittämistä pidettiin yhtenä tärkeänä tekijänä viihtyvyyden ja ilmapiirin parantamisessa. Eräät kommentit peräänkuuluttivat samojen sääntöjen noudattamista kaikkien kohdalla sekä johdon johdonmukaista toimintaa sekä henkilöstön kunnioittamista. Kehittämisehdotuksia tuli esimerkiksi tehtäväkuvien päivityksestä ja työtehtävien järjestelyistä sekä työn tehostamisen mahdollisuudesta. Myös etätyön mahdollistamisella nähtiin olevan positiivisia vaikutuksia työhön. Vastaajat toivoivat aiempaa parempaa esimiesosaamista ja kehityskeskustelujen pitämistä. Viestinnän kehittäminen organisaation sisällä koettiin tarpeelliseksi, vastauksissa nousivat esille tiimipalaverien ja yhteisten tilaisuuksien pitämisen lisääminen sekä yhteistyön kehittäminen eri tiimien välillä. Toimitilojen laajentamiseen ja viihtyvyyden lisäämiseen sisustamalla tuli muutama ehdotus.

5.2 Yhteenveto tutkimuksesta

Tärkeyskysymyksissä vastaukset pääsääntöisesti painottuvat tärkeä–erittäin tärkeä - vastauksiin, kun taas onnistumiskysymysten vastaukset jakautuvat paremmin eri vastausvaihtoehtojen kesken. Joissakin kysymysryhmissä on havaittavissa painottumista täysin eri mieltä–eri mieltä -vastauksiin. Osa onnistumisen kysymyksistä tai kysymysryhmistä jakoi vastaajia suhteellisen tasaisesti asteikolle tai kahdelle keskimmaiselle vaihtoehdolle.

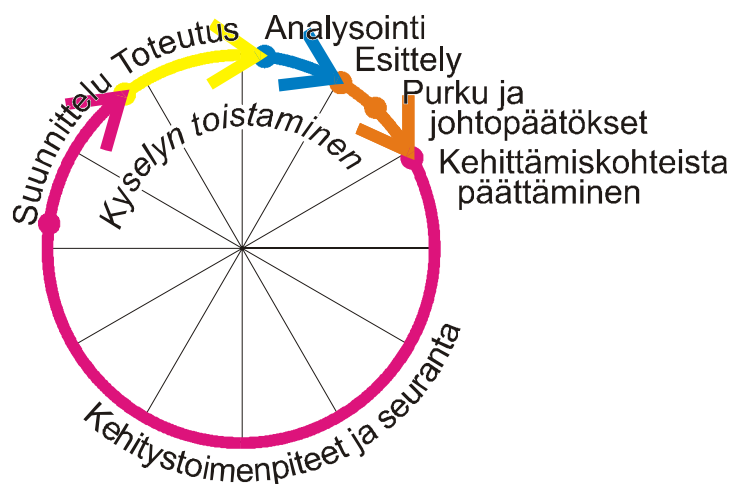
Tutkimuksen perusteella työyhteisön työhyvinvointi on kohtuullisella tasolla, mutta kehittämiskohteita työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä löytyy. Tärkeimpänä on työyhteisössä ja työssä tarvittavan viestinnän ja kommunikaation parantamisessa. Henkilöstö haluaa käydä kehityskeskusteluja työnkehittämisen välineenä substanssiesimiehen kanssa. Henkilöstön tietoisuus yrityksen arvoista ja tavoitteesta on tyydyttävällä tasolla. Osa työntekijöistä haluaa oman asemansa ja työnkuvansa tarkistamista. Vastuiden määrittelyssä on tutkimuksen mukaan toivomisen varaa. Yhteistyö ja viestintä eri tiimien välillä koetaan jokin verran vähäiseksi. Päätöksenteko koetaan yrityksessä usein verkkaiseksi. Esimiesten antamaa palautetta kaivataan työstä ja työtehtävissä suoriutumisessa. Johdon panostamista henkilöstön hyvinvointiin kaivataan

selkeämmin. Organisaatiossa koetaan luottamus itsenäiseen työhön kohtuullisen korkeaksi. Palkitsemiseen liittyen henkilöstö kaipaa enemmän muuta palkitsemista kuin pelkkää rahapalkkaa. Pääsääntöisesti työyhteisön ilmapiiri koetaan suhteellisen hyväksi ja työkaverit hyväksi yhteistyökumppaneiksi. Osa työntekijöistä koki työajan riittämättömäksi työtehtävistä suoriutumiseen tai henkisen taakan liian raskaaksi. Virkistys- ja TYKY-toiminnan tasoa ei koeta mielekkääksi. Työnantaja on tutkimuksen perusteella huolehtinut kohtuullisen hyvin työtiloista ja välineistä. Osa vastaajista ilmoitti syrjinnästä tai eriarvoisesta kohtelusta, mutta tasa-arvon toteutuminen melko hyväksi. Työpaikan suositteluun liittyen on havaittavissa avoimissa vastauksissa mm. epätietoisuus konsernista ja sen tekemisestä sekä työn ehtoihin liittyviä asioita. Kehittämisehdotuksia vastaajat antoivat mm. toimitilojen sisustukseen, esimiesosaamisen kehittämiseen ja osa peräsi johdonmukaisia samoja sääntöjä työyhteisön kaikille jäsenille.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET

Tämän luvun alaluvuissa esitän keskeisimpiä tutkimustuloksista nousseita johtopäätöksiä yrityksen X työhyvinvoinnin tilasta. Tähän lukuun olen lisäksi koonnut teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen muutamia ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi sekä muutamia yleisiä toimenpidesuosituksia.

Tutkimustuloksen analysoinnin jälkeen seuraavina askeleet jatkuvat toimeksiantajallani: 1. kehittämiskohteista päättäminen, 2. kehitystoimenpiteiden tekeminen ja niiden seuranta sekä 3. kyselyn toistaminen ja kehittämiskierroksen uusiminen. Työhyvin-



voinnin kehittäminen muodostuu kuvion 44 mukaiseksi kehittämiskehäksi.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa, että mittaustulokset ovat toistettavissa myöhemmin uudestaan ja siis täten antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Näin voidaan olettaa tutkimustulosten olevan riippumattomia ulkoisista tekijöistä. (Hirsijärvi ym. 2009, 231.)

Tutkimuksen toistettavuuteen vaikuttaa osin otoksen koko. Tämän henkilöstötutkimuksen kohdalla voidaan todeta otoksen (koko populaatio) olevan tarpeeksi suuri (kaikki henkilöstöstä), jotta voidaan olettaa tutkimus olevan toistettavissa myöhemmin.

Huomionarvoista tutkimuksen reliabiliteetin kannalta on tutkimuksen ajankohta, milloin se toteutetaan. Henkilöstötutkimuksen vastausten laatuun ja määrään vaikuttavat organisaation erilaiset ympäristötekijät; esimerkiksi työntekijöiden voidaan olettaa vastaavan kriittisemmin organisaation muutostilanteen aikana tai sen jälkeen.

Tutkimuksen ajankohta oli organisaatiomuutoksen kanssa samaan aikaan osuva, joten vastauksissa voi ilmetä kriittisyyttä organisaatiota, muutosta tai epävarmuutta omaa tehtävää kohtaan. Laadullisilla kysymyksillä (avoimet vastaukset) on pyritty ohjeistamaan vastaajia avaamaan muutostilanteesta johtuvia ajatuksia.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, eli miten hyvin tutkimus mittaa sitä asiaa, mitä tarkoitettiin mitata (Hirsijärvi ym. 2009, 231). Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa, pitää huomioida myös toimeksiantajan vaikutus kyselyn vastauksiin.

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä toimeksiantajan emoyhtiön konsernihallinnon kanssa sekä Innolink Research Oy:n toimesta sähköisenä vastaajille sähköisesti lähetyllä internetpohjaisella kyselyllä loka-marraskuussa 2011 kahden viikon aikana.

Uskon, että työolosuhdekyselyyn vastaajien kiinnostus yritys X:n työhyvinvoinnin arviointiin ja kehittämiseen näkyy vastauksissa ja vastausmäärässä, koska työyhteisön jäsenet ovat kiinnostuneet kehittämään omia työolosuhteita, joissa joka päivä työskentelevät. Tutkimuksen tulokset hyödyttävät myös vastaajia konkreettisesti tutkimus-

tuloksista saatavilla kehittämiskohteilla. Koska tutkimukseen jokainen vastaaja vastaa anonyymisti ja omasta kokemastaan uskon, että vastaajat haluavat vastata kyselyyn totuudenmukaisesti. Näin tutkimuksesta saadaan luotettava. Tutkimukseen valittiin kaikki yritys X:n työntekijät.

Vastausten uskottavuutta voidaan pitää hyvänä, sillä vastauksissa nousi esille osittain jo ennakolta tiedettyjä asioita. Myös muut vastaukset ovat luettavissa kyselyn luonteen ja vahvistivat tiettyjä ennakoasetelmia ja toisaalta toivat täysin uusia näkökulmia esille. Vastaukset olivat kaikki erilaisia, mutta osassa vastauksissa toistuivat samat teemat.

Näin vastauksia voidaan yleistää myös otoksen ulkopuolelle. Vastaukset vahvistivat omia ennako-oletuksia kyselyn aihepiirin teemoista ja asioista. Vastauksia voidaan vahvistaa vertailemalla niitä tarvittaessa muihin vastaavanlaisiin kyselyiden tuloksiin tai toisaalta niitä voidaan myös pitää pohjana tuleville kyselyille.

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä yritys X:n ja sen emoyhtiön henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden sekä Innolink Research Oy:n kanssa hyvää tutkimusetiikkaa noudattaen.

Kyselyssä käytetyt kysymykset käytiin läpi asiantuntijoiden kanssa. Näin pyrittiin saamaan kysymyksistä mahdollisimman helposti ymmärrettävät ja varmistamaan sisällön oikeellisuus ja tarkoituksenmukaisuus, jotta vastauksiin ei tule kysymyksien asettelusta johtuvia vääristymiä ja kysymykset palvelevat toimeksiantajan tarpeita.

6.2 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimustulokset antavat erittäin kattavan ja totuudenmukaisen kuvan Yritys X:n työhyvinvoinnin tilasta johtuen korkeasta vastausprosentista. Henkilöstötutkimukseen on vastannut lähes kaikki työyhteisön jäsenet. Henkilöstötutkimus kertoo työhyvinvoinnin olevan yrityksessä X kohtuullisella tasolla, mutta kehittämiskohteita tutkimuksen perusteella löytyy.

Yhden kehittämiskohteen voi mainita työyhteisön viestinnässä ja vuorovaikutuksessa, eritoten työn tekemiseen liittyvässä tiimien välisessä yhteistyön ja vuorovaikutuksen parantamisessa. Viestinnän kehittämistarpeesta kertovat syrjinnän tai eriarvoisen koh-

telun vapaat kommentit. Toinen kehittämiskohde on henkilöstön politiikkaan liittyvä kehittämisen alue. Henkilöstöpoliittisia linjauksia kaivataan mm., kannustavasta palkitsemisjärjestelmästä, henkilökuntaeduista, TYKY-toiminnan järjestämisestä, etätyön tekemisen periaatteista. Selkeästi kirjatut ja noudatettavat toimintamallit selkeyttäisivät työyhteisön pelisääntöjä. Esimiestyön kehittämistä kaivattiin mm. viestinnän, palautteen saamisen ja antamisen, työnsisältöjen hallinnan ja yleisten johtamistaitojen kehittämisen osa-alueille.

6.3 Kehittämiskohde-ehdotukset ja toimenpidesuosituksukset

Keskeiset kehittämissuositukset tämän tutkimuksen pohjalta:

- Kattavan kirjallisen henkilöstöpolitiikan (henkilöstöedut, TYKY-toiminta, palkitseminen) luominen yhdessä henkilöstön kanssa
- Työn tekemisen (mm. etätyö) käytänteiden dokumentointi ja käytäntöjen vaikiinnuttaminen organisaatiossa
- Sisäisen palautejärjestelmä luominen (säännölliset kehityskeskustelut ja varhainen välittäminen)
- Esimiesten tulee varmistua näiden tasapuolisesta noudattamisesta.
- Esimieskoulutusta tai -valmennusta tiimienvetäjille.
- Sallivan ja vuorovaikutteisen viestintäkulttuurin luominen työyhteisöön.

Työhyvinvointikyselyn tulokset tulee käydä läpi koko henkilöstön kanssa keskustellen. Vastaajilla voi olla eri käsityksiä tai tulkintoja kysymysten sisällöstä tai tasosta. Kokemien ja kysymysten ymmärtämisen jakamisella saavutetaan parempi näkemys työhyvinvoinnin tilan arvioinnista. Syrjinnän, eriarvoisuuden ja epätasa-arvoisuuden kokemat tulee työyhteisössä aina ottaa asiallisesti käsittelyä alle.

Työhyvinvointikyselyn perusteella nousseiden kehittämiskohteiden valintaan ja toteuttamiseen tulee aidosti kiinnittää huomiota ja ensisijaisesti johdon vastuulla on huolehtia, että kehittämistyötä tehdään ja sille annetaan riittävät resurssit epäkohtien korjaamiseen. Kehittämistyöhön sitoutumisen ja toimintatapojen läpinäkyvyyden tärkeyttä korostaa mm. Marja-Liisa Manka teoksissaan Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen (2006) ja Työrauhanjulistus (2007).

Toimivan ja dokumentoidun henkilöstöpolitiikan tärkeyttä toimivan työyhteisössä korostaa mm. Valtiokonttorin kehittämä työhyvinvoinnin varhaisen puuttumisen malli. Kirjallisuudesta mm. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja (Österberg 2009, 24.) määrittelee henkilöstöpolitiikat organisaation henkilöstötoimien pelisäännöiksi. Poliitikkojen ohella on huolehdittava myös organisaation palautejärjestelmän toimivuudesta työntekijöitä esimiehille esimerkiksi käyttämällä säännöllisiä kehityskeskusteluja välineenä. Kehityskeskustelut ovat yksi työhyvinvoinnin työkalu, jonka soveltamista käytetään mm. Päivi Rauramon Työhyvinvoinnin portaat -mallissa. Rauramon mallista on kerrottu luvussa 2.4.

Yksi keskeinen ryhmä työhyvinvoinnin puitteiden luomisessa on esimiestaso. Tero J. Kauppinen (2006, 55.) määrittelee esimiehen roolin juuri ”*onnistumisen agentiksi*”. Esimiestoiminnan haasteista ja tekijöistä on kerrottu tarkemmin opinnäytetyön luvussa 2.3.3. Osaamisen kehittyminen ja ylläpito edellyttää kaikilta, myös esimiehiltä, uusiutumista ja oppimista. Tampereen yliopistoon tehdyssä väitöskirjassa (Taipale 2004, 80.) korostaa johtamistyössä oppimista ja ammatillista kasvamista.

Työhyvinvoinnin mittaaminen ei saa jäädä organisaatiossa ainoastaan henkilöstötutkimuksien tai yksittäisten kyselyjen varaan. Tutkimuksessa tai myöhemmässä tarkastelussa esille nousseita tai nousevia kehittämiskohteita tai niiden kokemaa ei saa vähätellä, niiden sensitiivisyyden vuoksi, jokainen kokemus on yhtä tärkeä. Näitä kahta seikkaa korostaa aihepiiristä tehty kirjallisuus kuten Kaurasen ym (2011) Ilmapiirikysely – tuloksista kehittämiseen teos. Työhyvinvoinnin tilaa on seurattava osana päivittäisjohtamista.

Myös sairauspoissaolojen seuranta ja systemaattinen tilastointi henkilöstötutkimusten ohella antavat lisää arvokasta tietoa työhyvinvoinnin tilasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Monipuolisen työhyvinvoinnin mittaroinnin käyttämistä seurantavälineenä tukee kirjallisuudesta mm. Paula Liukkosen (2006) teos Työhyvinvoinnin mittarit – Menetelmät, eurot ja päätelmät. Selkeä tavoitteiden asettaminen työhyvinvoinnille ovat askelia strategiseen työhyvinvointiin, josta tässä opinnäytetyössä on kerrottu luvussa 3.2. Henkilöstötyö jää usein näkymättömäksi osana organisaation muuta toimintaa, joten vuosittainen sisäisesti julkaistava henkilöstötilinpäätös olisi raportointikäytäntönä toimiva. Vuosittaisia henkilöstötilinpäätöksiä vertailemalla pystytään saamaan tietoa henkilöstöasioiden ja työhyvinvoinnin kehittymisestä.

7 PÄÄTÄNTÖ

Työhyvinvointi ei ole pelkästään tekijöidensä summa tai yltiöpositiivisia riemun kiljahduksia työpaikalla. Työhyvinvointi on enemmänkin niitä puitteita, yhteishenkeä ja ymmärrystä, joilla työ sujuu ja ylletään asetettuihin työnteon tavoitteisiin. Työhyvinvointia voi ja pitää mitata ja seurata, mutta myös kehittää ja vaalia. Mittarit tulee kuitenkin valita etukäteen, jotta ne mittaisivat sovittuja ja yhteismitallisia asioita. Henkilöstötutkimus voi olla yksi mittari, mutta kattavamman kuvan työhyvinvoinnista antaa useamman työkalun käyttäminen, vaikkapa poissaolotilastointi henkilöstötutkimusten ohessa. Henkilöstökyselyjä ei kannata tehdä elleivät ne johda konkreettisiin muutoksiin. Pitäisi -lausahdukset ja johdon jargon organisaation tilasta toimenpiteiden sijaan eivät lisää työhyvinvointia saatikka seuraaviin kyselyihin vastaamisesta. Eikä kehittämistä kannata tehdä vain kehittämisen takia, siihen pitää olla yhteistä innostusta ja resursseja.

Aiheena työhyvinvointi ja sen (strateginen) kehittäminen ovat mielenkiintoisia - joskus jopa niin mielenkiintoisia, että rajaaminen on ollut vaikeaa ja ”harhapoluille” läheaineistoa lukiessani ajautui pitkälle. Tästä syystä kaikki käyttämäni materiaalit eivät koskaan opinnäytetyöhöni tulleetkaan lainatuiksi lähteiksi. Kokonaisuuden tutkiminen ja hahmottaminen antoivat minulle paljon tieto- ja osaamis pääomaa – varsinkin kun sain olla yhtenä ”avainpelaajista” rakentamassa työnantajani eli toimeksiantajan tilaamaa henkilöstötutkimusta. Viitekehyksen rakentaminen antoi hyvää perspektiiviä kyseenalaistaa ja muokata valmiita kysymyksiä sekä lisätä mielestäni puuttuvia keskeisiä kysymyksiä, joita tutkimusyhtiö prosessin alussa tarjosi.

Suurimmat haasteet opinnäytetyöprosessissani ovat liittyneet ajan rajalliseen resurssiin. Päivätyön, perheen, opiskelujen ja jonkinlaisen harrastustoiminnan yhteensovittaminen opinnäytteen jo teknisen tekemisen kanssa venytti aikatauluja joka saralla. Asia erikseen on jo sitten se aika, jolloin syventyi ja upposi työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen maailmaan ja ajatuksiin. Toivon, että olen pystynyt tässä työssäni välittämään aihealueen keskeisimmät teemat ja oman innostukseni. Samalla toivon, että toimeksiantajani pystyy hyödyntämään tässä työssä antamiani kehittämistoimenpide-ehdotuksia ja toimintasuosituksia käytännön työssä työhyvinvoinnin parantamisessa ja vaalimisessa.

Opinnäytetyöni valmistumisesta haluan kiittää Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden laitoksen henkilökunnasta koulutusohjelmasta vastaavaa lehtori Ulla Ketoa, opiskelijavastaava Päivi Auvista, tilastotieteen lehtori Mauno Ketoa, suomen kielen lehtori Ulla Korvenpäättä ja ennen kaikkea opinnäytetyötäni ohjannutta lehtori Leena Korhosta. Kiitokset ansaitsevat oman ryhmäni kanssaopiskelijat ja työnantajani, jonka pyynnöstä pääsin syventymään tähän aihealueeseen. Kotiväkikin on kiitoksensa ymmärryksestä ja tuesta ansainnut!

LÄHTEET

Kirjallisuus

Antoncic, Jasna Auer & Antoncic, Bostjan 2011. Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. Koper, Slovenia: University of Primorska.

Aura Ossi, Ahonen Guy ja Ilmarinen Juhani 2011. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011. Tutkimusraportti. Helsinki: Excenta Oy.

Hakonen, Niilo 2009. Palkitsemisen lähtökohdat. Teoksessa Helsilä, Martti & Salojärvi Sari (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media Oy, 211–232.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Oy.

Henkilötietolaki 523/1999. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 1.8.2011.

Hirsijärvi, Sirkka Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Honkamaa, Ulla 2011. Haastattelu 28.6.2011. Vastaava työterveyshoitaja. Etelä-Savon työterveys.

Juuti, Pauli ja Vuorela, Antti 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Helsinki. PS-Kustannus.

Järvinen, Pekka 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Kauppinen, Tero J. 2006. Johtamisen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kauranen, Tiina, Koskensalmi, Saija, Multanen, Leena & Vanhala Anna, 2011. Ilma-piirikysely – tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 1.8.2011.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 1.8.2011.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 1.8.2011.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 1.8.2011.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Liukkonen, Paula 2006. Työhyvinvoinnin mittarit – Menetelmät, eurot ja päätelmät. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Manka, Marja-Liisa 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Manka, Marja-Liisa 2007. Työrauhanjulistus. Helsinki: Kirjapaja.
- Manka, Marja-Liisa 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Mitta-asteikot 2011. Tilastokeskus. WWW-dokumentti.
<http://www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/tlkt/01/04/index.html>. Ei päivitystietoa. Luettu 28.9.2011.
- Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOY.
- Rauramo, Päivi 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Oy.
- Rauramo, Päivi 2007. Hyvinvoinnin edistäminen yliopistoissa Työhyvinvoinnin portaat - mallin viitekehyksessä. Pro Gradu -työ. Kuopion yliopisto.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Taipale, Maria 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1033. Tampereen yliopisto.
- Työaikalaki 605/1996. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 1.8.2011.
- Työehtosopimuslaki 436/1946. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 1.8.2011.
- Työntekijän eläkelaki 395/2006. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 1.8.2011.
- Työsopimuslaki 55/2001. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 1.8.2011.
- Työsuojelusäädökset. 2011. Työsuojeluhallinto. WWW-dokumentti.
<http://www.tyosuojelu.fi/fi/saannokset>. Ei päivitystietoa. Luettu 1.8.2011.
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 1.8.2011.
- Työturvallisuuslaki 738/2002. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 1.8.2011.
- Valtiokonttori, 2007. Avoimuutta arkeen - Varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille. Helsinki: Valtiokonttori.
- Vanhala, Sinikka & Kotila, Olli 2006. Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. Työelämän tutkimus 2, 68–82.

Vuosilomalaki 162/2005. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 1.8.2011.

Yhdenvertaisuuslaki 21/2004. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 1.8.2011.

Österberg, Maritta 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari-kustannus.

Yritys X



HYVÄ YRITYS X:N TYÖNTEKIJÄ!

Henkilöstötutkimus 2011

Kerro mielipiteesi ja vaikuta! Tämän henkilöstökyselyn avulla voit antaa avointa ja rehellistä palautetta Yritys X:n kehittämiseksi.

Pyydämme, että vastaat oheiseen kyselyyn oman näkemyksesi mukaisesti kritiikkiä tai kehuja kaihtamatta – viikon kuluessa. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia.

Alla olevasta linkistä pääset suoraan kyselylomakkeelle:

<WWW-kyselylinkki>

Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti: yksittäisiä vastauksia ei toimiteta Yritys X:n käyttöön. Vastauksissa annettu avoin palaute raportoidaan muokkaamattomana.

Huomioithan, että linkki on henkilökohtainen eikä sen kautta pysty vastaamaan muut kuin henkilö, jonka sähköpostiin linkki on tullut. Linkin kautta voi vastata vain kerran.

Toteutamme tutkimuksen yhteistyössä tamperelaisen Innolink Research Oy:n kanssa.

Jokainen vastaus on tärkeä! Saatuja tuloksia hyödynnetään Yritys X:n toiminnan kehittämisessä.

Lisätietoja

Halutessasi lisätietoja lomakkeen täyttämiseen liittyvistä asioista, voit soittaa Anniina Tähkäselle Innolink Research Oy:n numeroon 010 633 0200

Kiitos jo etukäteen antamastasi palautteesta!

YRITYS X OY

INNOLINK RESEARCH OY

Johtaja N.N.
johtaja, talous ja HR

Mikko Kesä
tutkimusjohtaja

YRITYS X OY – HENKILÖSTÖTUTKIMUS 2011

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin valitsemalla sopiva vaihtoehto tai kirjoittamalla vastauksesi sille varattuun tilaan.

REKISTERITIEDOT

0.1. Tiimi

1. Tiimi A
2. Tiimi B
3. Tiimi C
4. Tiimi D

0.2. Työsuhteen laatu

1. vakituinen
2. määräaikainen

0.3. Sukupuoli

1. nainen
2. mies

0.4. Esimiesasema

1. kyllä
2. ei

0.5. Esimies

1. Esimies A
2. Esimies B
3. Esimies C
4. Esimies D

TAUSTATIEDOT

1. Työvuodet Yritys X Oy:ssä?

1. alle 2 vuotta
2. 2 – 10 vuotta
3. 11 - 20 vuotta
4. yli 20 vuotta

2. Ikäryhmänne

1. alle 30 vuotta
2. 30-45 vuotta
3. 46- 56 vuotta
4. yli 56 vuotta

KEHITYSKESKUSTELUT

3. Oletko käynyt esimiehesi kanssa kehityskeskustelun viimeksi kuluneen 6 kuukauden aikana?

1. kyllä
2. en
3. en osaa sanoa

4. Käytkö kehityskeskustelun mielestäsi oikean kumppanin kanssa?

1. kyllä
2. ei, kuka olisi oikea taho? _____

5. Koetko kehityskeskustelun....

1. erittäin hyödylliseksi
2. melko hyödylliseksi
3. melko hyödyttömäksi
4. täysin hyödyttömäksi

ARVIOINTI

**6. A. Arvioi seuraavien asioiden tärkeys itsesi ja oman työsi kannalta. Kirjoita sopiva numero merkitys-sarakkeeseen kunkin tekijän kohdalta.
1=ei lainkaan merkitystä ... 6 = erittäin tärkeä**

**B. Arvioi samalla asteikolla Yritys X:n onnistumista näissä työyhteisöä kuvaavissa väittämissä. Kirjoita sopiva numero onnistuminen-sarakkeeseen kunkin tekijän kohdalle.
1=täysin eri mieltä ... 6=täysin samaa mieltä**

Vastaa kysymyksiin ajatellen omaa työnantajaasi.

Jos et osaa vastata johonkin kohdista, voit jättää kyseisen kohdan tyhjäksi.

	A. <i>Asian tärkeys minulle</i>	B. <i>Yritys X:n onnistuminen</i>
Työnantajakuva ja –imago		
1. Yritys X on kehityshakuinen	—	—
2. Yritys X:ssä panostetaan henkilöstön hyvinvointiin.....	—	—
3. Yritys X on arvostettu työnantaja.....	—	—
Organisaation tavoitteiden ja arvojen sisäistäminen		
4. olen tietoinen Yritys X:n tavoitteista.....	—	—
5. olen tietoinen Yritys X:n arvoista	—	—
6. olen sitoutunut Yritys X:n tavoitteisiin ja arvoihin.....	—	—
Toimintatavat ja organisaationa käyttäytyminen		
7. tehtävät ja toimenkuvat on määritelty hyvin	—	—
8. vastuut on määritelty riittävän selvästi	—	—
9. verkostomainen työtapa lisää yhteistyötä työntekijöiden välillä.....	—	—
10. verkostomainen työtapa lisää yhteistyötä asiakkaiden kanssa.....	—	—
11. työnantaja on luonut puitteet työskentelyyn eri paikkakunnilla	—	—
12. työnantaja tukee työskentelyä eri paikkakunnilla	—	—
13. voin luottaa, että työyhteisössämme sovitut asiat toteutuvat	—	—
14. yhteistyö eri henkilöiden välillä toimii hyvin.....	—	—
15. yhteistyö eri yksiköiden/tiimien välillä toimii hyvin.....	—	—
Tiedonkulku työpaikalla ja päätöksenteko		
16. verkostomainen työtapa palvelee tiedonkulkua.....	—	—
17. päätöksenteko tapahtuu riittävän nopeasti ja tehokkaasti	—	—
18. muutoksista tiedotetaan Yritys X:ssä riittävästi	—	—
19. saan yleensä riittävästi tietoa työhöni liittyvistä asioista.....	—	—
20. viestintä työtovereiden välillä toimii hyvin	—	—
21. viestintä eri yksiköiden/tiimien välillä toimii hyvin	—	—
22. saan ohjeita/neuvoja tarvittaessa	—	—
23. tiimissämme muutokset toteutetaan neuvottelemalla ennakoon henkilöstön kanssa	—	—
Lähimmän esimiehen toiminta		
24. kykyyni toimia itsenäisesti luotetaan, pikkuasioihin ei puututa	—	—
25. esimieheni tukee työtehtävissä suoriutumisesa	—	—
26. saan riittävän hyvin tietää, miten olen onnistunut työssäni	—	—
27. saamani palaute on kehittävää ja rakentavaa.....	—	—
28. uskallan ottaa vaikeatkin asiat puheeksi esimieheni kanssa.....	—	—
Johdon (=johtoryhmä) arviointi		
29. johto on sitoutunut Yritys X:n tavoitteisiin ja arvoihin.....	—	—
30. johto panostaa henkilöstön hyvinvointiin	—	—
31. johdon ja henkilöstön välillä vallitsee luottamus.....	—	—
Työilmapiiri ja yhteishenki		
32. yhtiössä vallitsee ystävällinen ilmapiiri	—	—
33. yhtiössä ilmapiiri on kannustava ja uusia ideoita tukeva	—	—
34. minun on vaivatonta puhua työpaikalla kenen tahansa kanssa riippumatta toimenkuvasta tai asemasta.....	—	—
35. uskallan avoimesti ottaa erilaiset asiat esille työyhteisössäni	—	—
Omat työtehtävät ja työssä jaksaminen		
36. tiedän, mitä tuloksia minun tulee saada aikaan työssäni	—	—
37. minulla on itsenäisyyttä ja toimintavapautta työssäni	—	—
38. koen, että työpanostani arvostetaan	—	—
39. voin vaikuttaa oman työni tavoitteisiin.....	—	—
40. koen pystyväni suoriutumaan minulle asetetuista tavoitteista.....	—	—
41. selviydyn tehtävistäni yleensä päivittäisen työajan puitteissa	—	—
42. työmotivaationi on hyvä	—	—
43. työni ei ole henkisesti liian rasittavaa	—	—

44. koen, että minulla on varmuus työpaikan jatkumisesta.....	___	___
45. tiedän, mistä saan tukea työssä jaksamiseen sekä apua työuupumukseen	___	___
Oman tiimin toiminta		
46. toiminta on suunnitelmallista.....	___	___
47. toiminta on tehokasta	___	___
48. päätöksenteko on ripeää	___	___
49. keskityimme olennaiseen.....	___	___
50. yhteistyö tiimin sisällä toimii hyvin	___	___
Palkkaus- ja kannustinjärjestelmä		
51. hyvät työsuoritukset huomioidaan	___	___
52. palkkausjärjestelmämme on kannustava.....	___	___
53. käytössämme on palkan lisäksi riittävästi muita kannustimia.....	___	___
Työkyvyn edistäminen ja työssä jaksaminen		
54. TYKY-toimintaa järjestetään riittävästi.....	___	___
55. vapaa-ajan toiminta-/harrastusedellytyksiä tuetaan riittävästi	___	___
56. tunnen itseni hyvinvoivaksi ja työkykyiseksi	___	___
Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet		
57. työpaikallamme arvostetaan työntekijöiden monipuolista osaamista.....	___	___
58. minulla oli mahdollisuus saada perehdytystä töihin tullessani / työtehtävien muuttuessa	___	___
59. minulla on mahdollisuus saada koulutusta työsuhteeni aikana.....	___	___
60. koen, että minulla on mahdollisuus urakehitykseen yhtiössä/konsernissa	___	___
Oman toiminnan arviointi työyhteisön kehittäjänä		
61. edesautan omalla toiminnallani tiedonkulkua työyhteisössämme	___	___
62. edesautan omalla toiminnallani työyhteisömme hyvinvointia	___	___
Oman toiminnan arviointi – tehokkuus ja tuloksellisuus		
63. oma toimenkuvani on määritelty selkeästi.....	___	___
64. minulla on tarpeeksi päätösvaltaa oman työni suunnittelussa.....	___	___
65. voin käyttää työssäni osaamistani täysin hyväksi	___	___
66. olen valmis omalta osaltani uusien toimintatapojen kehittämiseen.....	___	___
67. olen valmis omalta osaltani vaihtamaan työpistettäni ja/tai työtehtäviäni.	___	___
Työvälineet ja -olosuhteet		
68. työvälineiden tarkoituksenmukaisuus	___	___
69. työskentelyolosuhteet (esim. työrauha, ergonomia)	___	___
70. vapaus päättää työhön liittyvistä ratkaisuista	___	___
Kokonaisarvosana Yritys X:lle työnantajana.....	1 = erittäin huono	6 = erittäin hyvä
Kokonaisarvosana oman työn onnistumiselle.....	1 = erittäin huono	6 = erittäin hyvä

7. Tasa-arvon toteutuminen**Oletko itse kokenut viimeisen vuoden aikana syrjintää tai eriarvoista kohtelua, joka liittyy...?**

	EI	KYLLÄ	
1. ikään.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Perustelut: _____
2. sukupuoleen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Perustelut: _____
3. koulutukseen.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Perustelut: _____
4. asemaan.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Perustelut: _____
5. etniseen taustaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Perustelut: _____
6. mielipiteeseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Perustelut: _____

8. A. Miten koet tasa-arvon toteutuvan Yritys X:ssä?

- | | |
|---|--|
| 1. <input type="radio"/> erittäin hyvin | 3. <input type="radio"/> melko huonosti |
| 2. <input type="radio"/> melko hyvin | 4. <input type="radio"/> erittäin huonosti |

8.B. Jos mielestäsi tasa-arvon osa-alueilla on kehittämisen tarvetta, niin millaisia tarpeet mielestäsi ovat?

- | | |
|---|--|
| 1. <input type="radio"/> sukupuoli | 4. <input type="radio"/> työskentelypaikka |
| 2. <input type="radio"/> ikä | 5. <input type="radio"/> Muu, mikä? _____ |
| 3. <input type="radio"/> Yritys X oloaika | _____ |

9. Oletko kokenut työpaikkakiusaamista viimeisen vuoden aikana?

1. kyllä 2. ei

Perustelut: _____

10. Suositteletko Yritys X:ää työpaikkana ystävillesi/tuttavillesi? Perustelet vastauksesi.

1. kyllä, olen jo suositellut 3. kyllä, mutta tietyin ehdoin ja varauksin
2. kyllä, kysyttäessä suosittelisin lämpimästi 4. en todennäköisesti suosittelisi

Perustelut: _____

AVOIN PALAUTE

Vastaa seuraaviin kysymyksiin kirjoittamalla vastauksesi niille varattuun tilaan.

**11. A. Mitä seikkaa pidät työssäsi tai työympäristössäsi erityisen hyvänä työssä viihtymisen kannalta?
Entä mitkä seikat mielestäsi mahdollisesti huonontavat viihtymistä?**

12. B. Miten työpaikkasi viihtyvyyttä tai ilmapiiriä voitaisiin parantaa nykyisestään?

KIITOS ARVOKKAASTA PALAUTTEESTASI!

TAULUKKO 1. Kehityskeskustelut käyty viimeisen 6 kk:n aikana

	Kappaletta	Prosenttia
Ei	29	93,5
Ei osaa sanoa	2	6,5
Yhteensä	31	100,0

TAULUKKO 2. Arvio keskustelukumppanin oikeellisuudesta

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Kyllä	22	71,0	81,5
Ei	5	16,1	18,5
Yhteensä	27	87,1	100,0
Puuttuu	4	12,9	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 3. Kokemus kehityskeskusteluista

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Erittäin hyödyllinen	6	19,4	22,2
Melko hyödyllinen	10	32,3	37,0
Melko hyödytön	8	25,8	29,6
Täysin hyödytön	3	9,7	11,1
Yhteensä	27	87,1	100,0
Puuttuu	4	12,9	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 4. Yritys X:n kehittymishakuisuuden tärkeys työntekijöille

	Kappaletta	Prosenttia
Hieman merkitystä	3	9,7
Jokseenkin tärkeä	3	9,7
Tärkeä	17	54,8
Erittäin tärkeä	8	25,8
Yhteensä	31	100,0

TAULUKKO 5. Yritys X:n onnistuminen kehityshakuisuudessa

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	1	3,2	3,4
Eri mieltä	3	9,7	10,3
Jokseenkin eri mieltä	4	12,9	13,8
Jokseenkin samaa mieltä	11	35,5	37,9
Samaa mieltä	9	29,0	31,0
Täysin samaa mieltä	1	3,2	3,4
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Kaikki yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 6. X:n henkilöstön hyvinvointiin panostamisen tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia
Jokseenkin tärkeä	4	12,9
Tärkeä	9	29,0
Erittäin tärkeä	18	58,1
Yhteensä	31	100,0

TAULUKKO 7. X:n onnistuminen henkilöstön hyvinvointiin panostamisessa

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	4	12,9	13,8
Eri mieltä	1	3,2	3,4
Jokseenkin eri mieltä	7	22,6	24,1
Jokseenkin samaa mieltä	9	29,0	31,0
Samaa mieltä	7	22,6	24,1
Täysin samaa mieltä	1	3,2	3,4
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 8. Arvostetun työnantajamaineen tärkeys henkilöstölle

	Kappaletta	Prosenttia
Hieman merkitystä	4	12,9
Jokseenkin tärkeä	8	25,8
Tärkeä	14	45,2
Erittäin tärkeä	5	16,1
Yhteensä	31	100,0

TAULUKKO 9. Yritys X:n onnistuminen arvostettuna työnantaja

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	1	3,2	3,3
Eri mieltä	3	9,7	10,0
Jokseenkin eri mieltä	5	16,1	16,7
Jokseenkin samaa mieltä	8	25,8	26,7
Samaa mieltä	10	32,3	33,3
Täysin samaa mieltä	3	9,7	10,0
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 10. Henkilöstön tietoisuuden tärkeys yritys X:n tavoitteista

	Kappaletta	Prosenttia
Hieman merkitystä	4	12,9
Jokseenkin tärkeä	8	25,8
Tärkeä	10	32,3
Erittäin tärkeä	9	29,0
Yhteensä	31	100,0

TAULUKKO 11. Henkilöstön tietoisuus yritys X:n tavoitteista

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	2	6,5	6,7
Eri mieltä	2	6,5	6,7
Jokseenkin eri mieltä	9	29,0	30,0
Jokseenkin samaa mieltä	12	38,7	40,0
Samaa mieltä	5	16,1	16,7
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 12. Henkilöstön tietoisuuden tärkeys yritys X:n arvoista

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Ei lainkaan merkitystä	1	3,2	3,3
Hieman merkitystä	6	19,4	20,0
Jokseenkin tärkeä	7	22,6	23,3
Tärkeä	8	25,8	26,7
Erittäin tärkeä	8	25,8	26,7
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 13. Henkilöstön tietoisuus yritys X:n arvoista

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	2	6,5	6,9
Eri mieltä	5	16,1	17,2
Jokseenkin eri mieltä	8	25,8	27,6
Jokseenkin samaa mieltä	10	32,3	34,5
Samaa mieltä	3	9,7	10,3
Täysin samaa mieltä	1	3,2	3,4
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 14. Henkilöstön sitoutuneisuuden tärkeys yritys X:n tavoitteisiin ja arvoihin

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	4	12,9	13,3
Jokseenkin tärkeä	7	22,6	23,3
Tärkeä	9	29,0	30,0
Erittäin tärkeä	10	32,3	33,3
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 15. Henkilöstön sitoutuneisuus yritys X:n tavoitteisiin ja arvoihin

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	4	12,9	13,3
Eri mieltä	3	9,7	10,0
Jokseenkin eri mieltä	5	16,1	16,7
Jokseenkin samaa mieltä	9	29,0	30,0
Samaa mieltä	6	19,4	20,0
Täysin samaa mieltä	3	9,7	10,0
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 16. Tehtävien ja toimenkuvien määrittelyn tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Jokseenkin tärkeä	7	22,6	23,3
Tärkeä	9	29,0	30,0
Erittäin tärkeä	14	45,2	46,7
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 17. Tehtävien ja toimenkuvien määrittelyssä on onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	6	19,4	20,7
Eri mieltä	5	16,1	17,2
Jokseenkin eri mieltä	6	19,4	20,7
Jokseenkin samaa mieltä	6	19,4	20,7
Samaa mieltä	6	19,4	20,7
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 18. Vastuiden määrittelyn tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia
Jokseenkin tärkeä	8	25,8
Tärkeä	11	35,5
Erittäin tärkeä	12	38,7
Yhteensä	31	100,0

TAULUKKO 19. Vastuiden määrittelyssä onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	5	16,1	16,7
Eri mieltä	5	16,1	16,7
Jokseenkin eri mieltä	9	29,0	30,0
Jokseenkin samaa mieltä	9	29,0	30,0
Samaa mieltä	2	6,5	6,7
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 20. Yhteistyön lisäämisen tärkeys työntekijöiden välillä verkostomaisella työtavalla

	Kappaletta	Prosenttia
Vain vähän merkitystä	1	3,2
Hieman merkitystä	1	3,2
Jokseenkin tärkeä	6	19,4
Tärkeä	16	51,6
Erittäin tärkeä	7	22,6
Yhteensä	31	100,0

TAULUKKO 21. Yhteistyön lisäämisen onnistuminen työntekijöiden välillä verkostomaisella työtavalla

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	3	9,7	10,3
Eri mieltä	6	19,4	20,7
Jokseenkin eri mieltä	3	9,7	10,3
Jokseenkin samaa mieltä	8	25,8	27,6
Samaa mieltä	8	25,8	27,6
Täysin samaa mieltä	1	3,2	3,4
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 22. Yhteistyön lisäämisen tärkeys asiakkaiden kanssa verkostomaisella työtavalla

	Kappaletta	Prosenttia
Hieman merkitystä	4	12,9
Jokseenkin tärkeä	7	22,6
Tärkeä	13	41,9
Erittäin tärkeä	7	22,6
Yhteensä	31	100,0

TAULUKKO 23. Yhteistyön lisäämisen onnistuminen asiakkaiden kanssa verkostomaisella työtavalla

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	2	6,5	6,9
Eri mieltä	5	16,1	17,2
Jokseenkin eri mieltä	3	9,7	10,3
Jokseenkin samaa mieltä	10	32,3	34,5
Samaa mieltä	8	25,8	27,6
Täysin samaa mieltä	1	3,2	3,4
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 24. Eri paikkakunnilla työskentelyn puitteiden luomisen tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Vain vähän merkitystä	3	9,7	10,0
Hieman merkitystä	7	22,6	23,3
Jokseenkin tärkeä	3	9,7	10,0
Tärkeä	10	32,3	33,3
Erittäin tärkeä	7	22,6	23,3
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 25. Eri paikkakunnilla työskentelemisen puitteiden onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	1	3,2	3,6
Eri mieltä	1	3,2	3,6
Jokseenkin eri mieltä	11	35,5	39,3
Jokseenkin samaa mieltä	5	16,1	17,9
Samaa mieltä	9	29,0	32,1
Täysin samaa mieltä	1	3,2	3,6
Yhteensä	28	90,3	100,0
Puuttuu	3	9,7	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 26. Eri paikkakunnilla työskentelyn tukemisen tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Vain vähän merkitystä	3	9,7	10,7
Hieman merkitystä	7	22,6	25,0
Jokseenkin tärkeä	5	16,1	17,9
Tärkeä	8	25,8	28,6
Erittäin tärkeä	5	16,1	17,9
Yhteensä	28	90,3	100,0
Puuttuu	3	9,7	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 27. Eri paikkakunnilla työskentelyn tukemisessa onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	1	3,2	3,7
Eri mieltä	2	6,5	7,4
Jokseenkin eri mieltä	8	25,8	29,6
Jokseenkin samaa mieltä	6	19,4	22,2
Samaa mieltä	9	29,0	33,3
Täysin samaa mieltä	1	3,2	3,7
Yhteensä	27	87,1	100,0
Puuttuu	4	12,9	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 28. Työyhteisössä sovittujen asioiden toteutumisen tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia
Hieman merkitystä	1	3,2
Jokseenkin tärkeä	4	12,9
Tärkeä	11	35,5
Erittäin tärkeä	15	48,4
Yhteensä	31	100,0

TAULUKKO 29. Työyhteisössä sovittujen asioiden toteutumisessa onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	2	6,5	6,9
Eri mieltä	4	12,9	13,8
Jokseenkin eri mieltä	9	29,0	31,0
Jokseenkin samaa mieltä	4	12,9	13,8
Samaa mieltä	10	32,3	34,5
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 30. Yhteistyön toimimisen tärkeys henkilöiden välillä

	Kappaletta	Prosenttia
Hieman merkitystä	1	3,2
Jokseenkin tärkeä	1	3,2
Tärkeä	13	41,9
Erittäin tärkeä	16	51,6
Yhteensä	31	100,0

TAULUKKO 31. Yhteistyön onnistuminen henkilöiden välillä

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	1	3,2	3,4
Eri mieltä	3	9,7	10,3
Jokseenkin eri mieltä	4	12,9	13,8
Jokseenkin samaa mieltä	10	32,3	34,5
Samaa mieltä	7	22,6	24,1
Täysin samaa mieltä	4	12,9	13,8
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 32. Yhteistyön toimimisen tärkeys tiimien välillä

	Kappaletta	Prosenttia
Jokseenkin tärkeä	4	12,9
Tärkeä	12	38,7
Erittäin tärkeä	15	48,4
Yhteensä	31	100,0

TAULUKKO 33. Yhteistyön onnistuminen tiimien välillä

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	1	3,2	3,3
Eri mieltä	6	19,4	20,0
Jokseenkin eri mieltä	7	22,6	23,3
Jokseenkin samaa mieltä	10	32,3	33,3
Samaa mieltä	4	12,9	13,3
Täysin samaa mieltä	2	6,5	6,7
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 34. Verkostomaisen toimintatavan tiedonkulkemisen tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	1	3,2	3,3
Jokseenkin tärkeä	8	25,8	26,7
Tärkeä	9	29,0	30,0
Erittäin tärkeä	12	38,7	40,0
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 35. Verkostomaisessa toimintatavassa tiedonkulun onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	3	9,7	10,3
Eri mieltä	4	12,9	13,8
Jokseenkin eri mieltä	10	32,3	34,5
Jokseenkin samaa mieltä	11	35,5	37,9
Samaa mieltä	1	3,2	3,4
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 36. Nopean ja tehokkaan päätöksenteon tapahtumisen tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	3	9,7	10,0
Jokseenkin tärkeä	5	16,1	16,7
Tärkeä	10	32,3	33,3
Erittäin tärkeä	12	38,7	40,0
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 37. Nopean ja tehokkaan päätöksenteon onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	5	16,1	16,7
Eri mieltä	3	9,7	10,0
Jokseenkin eri mieltä	10	32,3	33,3
Jokseenkin samaa mieltä	9	29,0	30,0
Samaa mieltä	3	9,7	10,0
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 38. Muutoksista tiedottamisen tärkeys Yritys X:ssä

	Kappaletta	Prosenttia
Hieman merkitystä	2	6,5
Jokseenkin tärkeä	4	12,9
Tärkeä	14	45,2
Erittäin tärkeä	11	35,5
Yhteensä	31	100,0

TAULUKKO 39. Muutoksista tiedottamisessa onnistuminen Yritys X:ssä

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	2	6,5	6,7
Eri mieltä	10	32,3	33,3
Jokseenkin eri mieltä	7	22,6	23,3
Jokseenkin samaa mieltä	9	29,0	30,0
Samaa mieltä	2	6,5	6,7
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 40. Työhön liittyvän tiedon saamisen tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia
Hieman merkitystä	2	6,5
Jokseenkin tärkeä	1	3,2
Tärkeä	9	29,0
Erittäin tärkeä	19	61,3
Yhteensä	31	100,0

TAULUKKO 41. Työhön liittyvän tiedon saamisessa onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	5	16,1	16,7
Eri mieltä	7	22,6	23,3
Jokseenkin eri mieltä	5	16,1	16,7
Jokseenkin samaa mieltä	7	22,6	23,3
Samaa mieltä	6	19,4	20,0
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 42. Työtovereiden välisen viestinnän tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia
Jokseenkin tärkeä	4	12,9
Tärkeä	10	32,3
Erittäin tärkeä	17	54,8
Yhteensä	31	100,0

TAULUKKO 43. Työtovereiden välisessä viestinnässä onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	1	3,2	3,3
Eri mieltä	3	9,7	10,0
Jokseenkin eri mieltä	4	12,9	13,3
Jokseenkin samaa mieltä	11	35,5	36,7
Samaa mieltä	7	22,6	23,3
Täysin samaa mieltä	4	12,9	13,3
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 44. Tiimien välisen viestinnän tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia
Jokseenkin tärkeä	6	19,4
Tärkeä	12	38,7
Erittäin tärkeä	13	41,9
Yhteensä	31	100,0

TAULUKKO 45. Tiimien välisessä viestinnässä onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	2	6,5	6,7
Eri mieltä	6	19,4	20,0
Jokseenkin eri mieltä	12	38,7	40,0
Jokseenkin samaa mieltä	3	9,7	10,0
Samaa mieltä	6	19,4	20,0
Täysin samaa mieltä	1	3,2	3,3
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 46. Ohjeiden/neuvojen saamisen tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia
Hieman merkitystä	1	3,2
Jokseenkin tärkeä	3	9,7
Tärkeä	8	25,8
Erittäin tärkeä	19	61,3
Yhteensä	31	100,0

TAULUKKO 47. Ohjeiden/neuvojen saamisessa onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia
Täysin eri mieltä	1	3,2
Eri mieltä	1	3,2
Jokseenkin eri mieltä	3	9,7
Jokseenkin samaa mieltä	9	29,0
Samaa mieltä	13	41,9
Täysin samaa mieltä	4	12,9
Yhteensä	31	100,0

TAULUKKO 48. Muutosten toteuttamisen tärkeys neuvottelemalla ennakkoon tiimissä

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	1	3,2	3,7
Jokseenkin tärkeä	4	12,9	14,8
Tärkeä	12	38,7	44,4
Erittäin tärkeä	10	32,3	37,0
Yhteensä	27	87,1	100,0
Puuttuu	4	12,9	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 49. Onnistuminen muutosten toteuttamisessa neuvottelemalla ennakkoon tiimissä

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	3	9,7	11,1
Eri mieltä	5	16,1	18,5
Jokseenkin eri mieltä	7	22,6	25,9
Jokseenkin samaa mieltä	2	6,5	7,4
Samaa mieltä	8	25,8	29,6
Täysin samaa mieltä	2	6,5	7,4
Yhteensä	27	87,1	100,0
Puuttuu	4	12,9	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 50. Itsenäisen työn luottamuksen tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Jokseenkin tärkeä	2	6,5	6,7
Tärkeä	11	35,5	36,7
Erittäin tärkeä	17	54,8	56,7
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 51. Itsenäisen työn luottamuksessa onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Jokseenkin eri mieltä	6	19,4	20,0
Jokseenkin samaa mieltä	7	22,6	23,3
Samaa mieltä	6	19,4	20,0
Täysin samaa mieltä	11	35,5	36,7
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 52. Esimiehen tuen tärkeys työtehtävien suorittamisessa

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Vain vähän merkitystä	1	3,2	3,4
Jokseenkin tärkeä	2	6,5	6,9
Tärkeä	10	32,3	34,5
Erittäin tärkeä	16	51,6	55,2
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 53. Esimiehen tuen antamisen onnistuminen työtehtävien suorittamisessa

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	3	9,7	10,3
Eri mieltä	3	9,7	10,3
Jokseenkin eri mieltä	5	16,1	17,2
Jokseenkin samaa mieltä	7	22,6	24,1
Samaa mieltä	8	25,8	27,6
Täysin samaa mieltä	3	9,7	10,3
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 54. Palautteen saamisen tärkeys työssä onnistumisesta

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Vain vähän merkitystä	1	3,2	3,4
Jokseenkin tärkeä	3	9,7	10,3
Tärkeä	16	51,6	55,2
Erittäin tärkeä	9	29,0	31,0
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 55. Palautteen saamisessa onnistuminen työssä onnistumisesta

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	4	12,9	13,8
Eri mieltä	8	25,8	27,6
Jokseenkin eri mieltä	2	6,5	6,9
Jokseenkin samaa mieltä	8	25,8	27,6
Samaa mieltä	5	16,1	17,2
Täysin samaa mieltä	2	6,5	6,9
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 56. Kehittävän ja rakentavan palautteen saamisen tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Vain vähän merkitystä	1	3,2	3,4
Hieman merkitystä	1	3,2	3,4
Jokseenkin tärkeä	2	6,5	6,9
Tärkeä	14	45,2	48,3
Erittäin tärkeä	11	35,5	37,9
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 57. Kehittävän ja rakentavan palautteen saamisessa onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	3	9,7	10,7
Eri mieltä	4	12,9	14,3
Jokseenkin eri mieltä	6	19,4	21,4
Jokseenkin samaa mieltä	7	22,6	25,0
Samaa mieltä	5	16,1	17,9
Täysin samaa mieltä	3	9,7	10,7
Yhteensä	28	90,3	100,0
Puuttuu	3	9,7	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 58. Esimiehen kanssa vaikeiden asioiden puheeksi ottamisen tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Vain vähän merkitystä	1	3,2	3,3
Jokseenkin tärkeä	4	12,9	13,3
Tärkeä	9	29,0	30,0
Erittäin tärkeä	16	51,6	53,3
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 59. Esimiehen kanssa vaikeiden asioiden puheeksi ottamisen onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	1	3,2	3,4
Eri mieltä	3	9,7	10,3
Jokseenkin eri mieltä	5	16,1	17,2
Jokseenkin samaa mieltä	5	16,1	17,2
Samaa mieltä	11	35,5	37,9
Täysin samaa mieltä	4	12,9	13,8
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 60. Johdon sitoutumisen tärkeys yrityksen X:n tavoitteisiin ja arvoihin

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Vain vähän merkitystä	1	3,2	3,6
Hieman merkitystä	4	12,9	14,3
Jokseenkin tärkeä	6	19,4	21,4
Tärkeä	10	32,3	35,7
Erittäin tärkeä	7	22,6	25,0
Yhteensä	28	90,3	100,0
Puuttuu	3	9,7	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 61. Onnistuminen johdon sitoutumisessa yritys X :n arvoihin ja tavoitteisiin

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	2	6,5	7,4
Eri mieltä	2	6,5	7,4
Jokseenkin eri mieltä	7	22,6	25,9
Jokseenkin samaa mieltä	6	19,4	22,2
Samaa mieltä	10	32,3	37,0
Yhteensä	27	87,1	100,0
Puuttuu	4	12,9	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 62. Johdon henkilöstön hyvinvointiin panostamisen tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	1	3,2	3,4
Jokseenkin tärkeä	3	9,7	10,3
Tärkeä	12	38,7	41,4
Erittäin tärkeä	13	41,9	44,8
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 63. Onnistuminen johdon panostamisessa henkilöstön hyvinvointiin

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	3	9,7	10,7
Eri mieltä	3	9,7	10,7
Jokseenkin eri mieltä	8	25,8	28,6
Jokseenkin samaa mieltä	7	22,6	25,0
Samaa mieltä	6	19,4	21,4
Täysin samaa mieltä	1	3,2	3,6
Yhteensä	28	90,3	100,0
Puuttuu	3	9,7	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 64. Johdon ja henkilöstön välisen luottamuksen tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	1	3,2	3,4
Jokseenkin tärkeä	2	6,5	6,9
Tärkeä	8	25,8	27,6
Erittäin tärkeä	18	58,1	62,1
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 65. Onnistuminen johdon ja henkilöstön välisessä luottamuksessa

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	1	3,2	3,4
Eri mieltä	8	25,8	27,6
Jokseenkin eri mieltä	5	16,1	17,2
Jokseenkin samaa mieltä	5	16,1	17,2
Samaa mieltä	6	19,4	20,7
Täysin samaa mieltä	4	12,9	13,8
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 66. Ystävällisen ilmapiirin tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	1	3,2	3,3
Jokseenkin tärkeä	3	9,7	10,0
Tärkeä	7	22,6	23,3
Erittäin tärkeä	19	61,3	63,3
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 67. Ilmapiirin ystävällisyydessä onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	1	3,2	3,3
Jokseenkin eri mieltä	5	16,1	16,7
Jokseenkin samaa mieltä	7	22,6	23,3
Samaa mieltä	11	35,5	36,7
Täysin samaa mieltä	6	19,4	20,0
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 68. Uusia ideoita tukevan ja kannustavan ilmapiirin tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	2	6,5	6,9
Jokseenkin tärkeä	3	9,7	10,3
Tärkeä	9	29,0	31,0
Erittäin tärkeä	15	48,4	51,7
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 69. Uusia ideoita tukevassa ja kannustavassa ilmapiirissä onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	1	3,2	3,3
Eri mieltä	3	9,7	10,0
Jokseenkin eri mieltä	10	32,3	33,3
Jokseenkin samaa mieltä	4	12,9	13,3
Samaa mieltä	9	29,0	30,0
Täysin samaa mieltä	3	9,7	10,0
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 70. Kenelle tahansa puhumisen vaivattomuuden tärkeys työpaikalla

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	1	3,2	3,3
Jokseenkin tärkeä	3	9,7	10,0
Tärkeä	13	41,9	43,3
Erittäin tärkeä	13	41,9	43,3
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 71. Kenelle tahansa puhumisen vaivattomuuden onnistuminen työpaikalla

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	1	3,2	3,3
Jokseenkin eri mieltä	3	9,7	10,0
Jokseenkin samaa mieltä	8	25,8	26,7
Samaa mieltä	11	35,5	36,7
Täysin samaa mieltä	7	22,6	23,3
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 72. Erilaisten asioiden esille ottamisen tärkeys työyhteisössä

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	2	6,5	6,9
Jokseenkin tärkeä	4	12,9	13,8
Tärkeä	11	35,5	37,9
Erittäin tärkeä	12	38,7	41,4
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 73. Erilaisten asioiden esille ottamisessa onnistuminen työyhteisössä

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	1	3,2	3,4
Eri mieltä	3	9,7	10,3
Jokseenkin eri mieltä	3	9,7	10,3
Jokseenkin samaa mieltä	8	25,8	27,6
Samaa mieltä	9	29,0	31,0
Täysin samaa mieltä	5	16,1	17,2
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 74. Työn tulosten odotuksien tietoisuuden tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	1	3,2	3,3
Jokseenkin tärkeä	2	6,5	6,7
Tärkeä	11	35,5	36,7
Erittäin tärkeä	16	51,6	53,3
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 75. Työn tulosten odotuksien tietoisuudessa onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	1	3,2	3,4
Eri mieltä	4	12,9	13,8
Jokseenkin eri mieltä	1	3,2	3,4
Jokseenkin samaa mieltä	9	29,0	31,0
Samaa mieltä	8	25,8	27,6
Täysin samaa mieltä	6	19,4	20,7
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 76. Työn itsenäisyyden ja toimintavapauden tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Jokseenkin tärkeä	3	9,7	10,3
Tärkeä	10	32,3	34,5
Erittäin tärkeä	16	51,6	55,2
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 77. Onnistuminen työn itsenäisyydessä ja toimintavapaudessa

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Eri mieltä	1	3,2	3,4
Jokseenkin eri mieltä	5	16,1	17,2
Jokseenkin samaa mieltä	5	16,1	17,2
Samaa mieltä	11	35,5	37,9
Täysin samaa mieltä	7	22,6	24,1
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 78. Työpanoksen arvostuksen tunteen tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	3	9,7	10,3
Tärkeä	10	32,3	34,5
Erittäin tärkeä	16	51,6	55,2
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 79. Onnistuminen työpanoksen arvostuksen tunteessa

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	2	6,5	6,9
Eri mieltä	4	12,9	13,8
Jokseenkin eri mieltä	6	19,4	20,7
Jokseenkin samaa mieltä	7	22,6	24,1
Samaa mieltä	8	25,8	27,6
Täysin samaa mieltä	2	6,5	6,9
Yhteensä	29	93,5	100
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 80. Oman työn tavoitteisiin vaikuttamisen tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	1	3,2	3,6
Jokseenkin tärkeä	1	3,2	3,6
Tärkeä	10	32,3	35,7
Erittäin tärkeä	16	51,6	57,1
Yhteensä	28	90,3	100,0
Puuttuu	3	9,7	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 81. Onnistuminen oman työn tavoitteisiin vaikuttamisessa

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	2	6,5	7,1
Eri mieltä	2	6,5	7,1
Jokseenkin eri mieltä	4	12,9	14,3
Jokseenkin samaa mieltä	8	25,8	28,6
Samaa mieltä	9	29,0	32,1
Täysin samaa mieltä	3	9,7	10,7
Yhteensä	28	90,3	100,0
Puuttuu	3	9,7	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 82. Asetetuista tavoitteista suoriutumisen tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	1	3,2	3,3
Jokseenkin tärkeä	3	9,7	10,0
Tärkeä	9	29,0	30,0
Erittäin tärkeä	17	54,8	56,7
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 83. Asetettujen tavoitteiden suoriutumisessa onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	2	6,5	6,9
Eri mieltä	1	3,2	3,4
Jokseenkin eri mieltä	2	6,5	6,9
Jokseenkin samaa mieltä	9	29,0	31,0
Samaa mieltä	10	32,3	34,5
Täysin samaa mieltä	5	16,1	17,2
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 84. Työtehtävistä selviytymisen tärkeys päivittäisessä työajassa

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	3	9,7	10,3
Jokseenkin tärkeä	3	9,7	10,3
Tärkeä	16	51,6	55,2
Erittäin tärkeä	7	22,6	24,1
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 85. Onnistuminen työtehtävistä selviytymiseen työajan puitteissa

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	4	12,9	13,8
Eri mieltä	4	12,9	13,8
Jokseenkin eri mieltä	4	12,9	13,8
Jokseenkin samaa mieltä	8	25,8	27,6
Samaa mieltä	6	19,4	20,7
Täysin samaa mieltä	3	9,7	10,3
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 86. Hyvän työmotivaation tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	1	3,2	3,4
Tärkeä	12	38,7	41,4
Erittäin tärkeä	16	51,6	55,2
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 87. Hyvässä työmotivaatiossa onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	4	12,9	13,8
Jokseenkin eri mieltä	1	3,2	3,4
Jokseenkin samaa mieltä	9	29,0	31,0
Samaa mieltä	9	29,0	31,0
Täysin samaa mieltä	6	19,4	20,7
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 88. Työn henkisen rasituksen sopivuuden tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Jokseenkin tärkeä	9	29,0	30,0
Tärkeä	13	41,9	43,3
Erittäin tärkeä	8	25,8	26,7
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 89. Työn henkisen rasituksen sopivuudessa onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	5	16,1	16,7
Eri mieltä	2	6,5	6,7
Jokseenkin eri mieltä	6	19,4	20,0
Jokseenkin samaa mieltä	4	12,9	13,3
Samaa mieltä	11	35,5	36,7
Täysin samaa mieltä	2	6,5	6,7
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 90. Työpaikan jatkumisen varmuuden tunteen tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	2	6,5	6,9
Jokseenkin tärkeä	2	6,5	6,9
Tärkeä	7	22,6	24,1
Erittäin tärkeä	18	58,1	62,1
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 91. Työpaikan jatkumisen varmuuden tunteessa onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	4	12,9	13,8
Eri mieltä	3	9,7	10,3
Jokseenkin eri mieltä	3	9,7	10,3
Jokseenkin samaa mieltä	4	12,9	13,8
Samaa mieltä	8	25,8	27,6
Täysin samaa mieltä	7	22,6	24,1
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 92. Tuen työssä jaksamisen ja avun työuupumuksen saatavuuden tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Ei lainkaan merkitystä	1	3,2	3,4
Jokseenkin tärkeä	7	22,6	24,1
Tärkeä	10	32,3	34,5
Erittäin tärkeä	11	35,5	37,9
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 93. Tuen työssä jaksamisen ja avun työuupumuksen saatavuudessa onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	4	12,9	13,8
Jokseenkin eri mieltä	3	9,7	10,3
Jokseenkin samaa mieltä	8	25,8	27,6
Samaa mieltä	7	22,6	24,1
Täysin samaa mieltä	7	22,6	24,1
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 94. Toiminnan suunnitelmallisuuden tärkeys henkilöstölle

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Jokseenkin tärkeä	4	12,9	13,3
Tärkeä	14	45,2	46,7
Erittäin tärkeä	12	38,7	40,0
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 95. Onnistuminen toiminnan suunnitelmallisuudessa

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	3	9,7	10,3
Eri mieltä	3	9,7	10,3
Jokseenkin eri mieltä	7	22,6	24,1
Jokseenkin samaa mieltä	6	19,4	20,7
Samaa mieltä	8	25,8	27,6
Täysin samaa mieltä	2	6,5	6,9
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 96. Toiminnan tehokkuuden tärkeys henkilöstölle

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Jokseenkin tärkeä	4	12,9	13,3
Tärkeä	13	41,9	43,3
Erittäin tärkeä	13	41,9	43,3
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 97. Onnistuminen toiminnan tehokkuudessa

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	2	6,5	6,7
Eri mieltä	3	9,7	10,0
Jokseenkin eri mieltä	5	16,1	16,7
Jokseenkin samaa mieltä	6	19,4	20,0
Samaa mieltä	10	32,3	33,3
Täysin samaa mieltä	4	12,9	13,3
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 98. Päätöksen teon ripeyden tärkeys henkilöstölle

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Jokseenkin tärkeä	3	9,7	10,3
Tärkeä	13	41,9	44,8
Erittäin tärkeä	13	41,9	44,8
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 99. Onnistuminen päätöksenteon riipeydessä

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	4	12,9	13,8
Eri mieltä	4	12,9	13,8
Jokseenkin eri mieltä	1	3,2	3,4
Jokseenkin samaa mieltä	10	32,3	34,5
Samaa mieltä	9	29,0	31,0
Täysin samaa mieltä	1	3,2	3,4
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 100. Yritys X:n olennaiseen keskittymisen tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Jokseenkin tärkeä	4	12,9	13,8
Tärkeä	11	35,5	37,9
Erittäin tärkeä	14	45,2	48,3
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 101. Olennaiseen keskittymisessä onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	1	3,2	3,4
Eri mieltä	3	9,7	10,3
Jokseenkin eri mieltä	3	9,7	10,3
Jokseenkin samaa mieltä	12	38,7	41,4
Samaa mieltä	8	25,8	27,6
Täysin samaa mieltä	2	6,5	6,9
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 102. Tiimin sisäisen yhteistyön tärkeys henkilöstölle

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Jokseenkin tärkeä	1	3,2	3,3
Tärkeä	14	45,2	46,7
Erittäin tärkeä	15	48,4	50,0
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 103. Onnistuminen tiimien sisäisessä yhteistyössä

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	3	9,7	10,0
Eri mieltä	1	3,2	3,3
Jokseenkin eri mieltä	3	9,7	10,0
Jokseenkin samaa mieltä	9	29,0	30,0
Samaa mieltä	9	29,0	30,0
Täysin samaa mieltä	5	16,1	16,7
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 104. Hyvien työsuoritusten huomiooninnin tärkeys henkilöstölle

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	3	9,7	10,0
Jokseenkin tärkeä	2	6,5	6,7
Tärkeä	13	41,9	43,3
Erittäin tärkeä	12	38,7	40,0
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 105. Yritys X:n onnistuminen hyvien työsuoritusten huomioidussa

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	11	35,5	36,7
Eri mieltä	2	6,5	6,7
Jokseenkin eri mieltä	8	25,8	26,7
Jokseenkin samaa mieltä	6	19,4	20,0
Samaa mieltä	3	9,7	10,0
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 106. Kannustavan palkkausjärjestelmän tärkeys henkilöstölle

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	1	3,2	3,4
Tärkeä	16	51,6	55,2
Erittäin tärkeä	12	38,7	41,4
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 107. Yritys X:n onnistuminen kannustavassa palkkausjärjestelmässä

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	14	45,2	48,3
Eri mieltä	3	9,7	10,3
Jokseenkin eri mieltä	9	29,0	31,0
Jokseenkin samaa mieltä	2	6,5	6,9
Samaa mieltä	1	3,2	3,4
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 108. Muitten kannustimien kuin palkan käyttämisen tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Jokseenkin tärkeä	9	29,0	31,0
Tärkeä	13	41,9	44,8
Erittäin tärkeä	7	22,6	24,1
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 109. Muitten kannustimien kuin palkan käyttämisessä onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	15	48,4	53,6
Eri mieltä	3	9,7	10,7
Jokseenkin eri mieltä	6	19,4	21,4
Jokseenkin samaa mieltä	3	9,7	10,7
Samaa mieltä	1	3,2	3,6
Yhteensä	28	90,3	100,0
Puuttuu	3	9,7	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 110. TYKY-toiminnan järjestämisen tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Ei lainkaan merkitystä	1	3,2	3,4
Vain vähän merkitystä	1	3,2	3,4
Hieman merkitystä	3	9,7	10,3
Jokseenkin tärkeä	10	32,3	34,5
Tärkeä	10	32,3	34,5
Erittäin tärkeä	4	12,9	13,8
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 111. TYKY-toiminnan järjestämisessä onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	5	16,1	17,9
Eri mieltä	6	19,4	21,4
Jokseenkin eri mieltä	8	25,8	28,6
Jokseenkin samaa mieltä	4	12,9	14,3
Samaa mieltä	4	12,9	14,3
Täysin samaa mieltä	1	3,2	3,6
Yhteensä	28	90,3	100,0
Puuttuu	3	9,7	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 112. Vapaa-ajan toiminta-/harrastusedellytysten tuen tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Ei lainkaan merkitystä	1	3,2	3,4
Hieman merkitystä	4	12,9	13,8
Jokseenkin tärkeä	5	16,1	17,2
Tärkeä	13	41,9	44,8
Erittäin tärkeä	6	19,4	20,7
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 113. Vapaa-ajan toiminta-/harrastusedellytysten tukemisessa onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	3	9,7	10,7
Eri mieltä	8	25,8	28,6
Jokseenkin eri mieltä	5	16,1	17,9
Jokseenkin samaa mieltä	3	9,7	10,7
Samaa mieltä	7	22,6	25,0
Täysin samaa mieltä	2	6,5	7,1
Yhteensä	28	90,3	100,0
Puuttuu	3	9,7	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 114. Hyvinvoinnin ja työkykyisyyden tunteen tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	1	3,2	3,3
Tärkeä	8	25,8	26,7
Erittäin tärkeä	21	67,7	70,0
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 115. Hyvinvoinnin ja työkykyisyyden tunteen onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	1	3,2	3,6
Eri mieltä	2	6,5	7,1
Jokseenkin eri mieltä	5	16,1	17,9
Jokseenkin samaa mieltä	5	16,1	17,9
Samaa mieltä	10	32,3	35,7
Täysin samaa mieltä	5	16,1	17,9
Yhteensä	28	90,3	100,0
Puuttuu	3	9,7	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 116. Työntekijöiden monipuolisen osaamisen arvostamisen tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	1	3,2	3,4
Jokseenkin tärkeä	2	6,5	6,9
Tärkeä	16	51,6	55,2
Erittäin tärkeä	10	32,3	34,5
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 117. Työntekijöiden monipuolisen osaamisen arvostamisessa onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	2	6,5	6,9
Eri mieltä	1	3,2	3,4
Jokseenkin eri mieltä	3	9,7	10,3
Jokseenkin samaa mieltä	8	25,8	27,6
Samaa mieltä	13	41,9	44,8
Täysin samaa mieltä	2	6,5	6,9
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 118. Perehdytyksen saamisen mahdollisuuden tärkeys työsuhteen alussa/uusiin työtehtäviin

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Vain vähän merkitystä	1	3,2	3,3
Hieman merkitystä	2	6,5	6,7
Jokseenkin tärkeä	5	16,1	16,7
Tärkeä	14	45,2	46,7
Erittäin tärkeä	8	25,8	26,7
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 119. Perehdytyksen saamisessa onnistuminen työsuhteen alussa/uusiin työtehtäviin

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	2	6,5	6,7
Eri mieltä	7	22,6	23,3
Jokseenkin eri mieltä	3	9,7	10,0
Jokseenkin samaa mieltä	8	25,8	26,7
Samaa mieltä	7	22,6	23,3
Täysin samaa mieltä	3	9,7	10,0
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 120. Koulutuksen saamisen mahdollisuuden tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	2	6,5	7,1
Jokseenkin tärkeä	1	3,2	3,6
Tärkeä	14	45,2	50,0
Erittäin tärkeä	11	35,5	39,3
Yhteensä	28	90,3	100,0
Puuttuu	3	9,7	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 121. Koulutusmahdollisuuksien onnistuminen Yritys X:ssä

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	1	3,2	3,7
Eri mieltä	1	3,2	3,7
Jokseenkin eri mieltä	4	12,9	14,8
Jokseenkin samaa mieltä	6	19,4	22,2
Samaa mieltä	9	29,0	33,3
Täysin samaa mieltä	6	19,4	22,2
Yhteensä	27	87,1	100,0
Puuttuu	4	12,9	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 122. Urakehityksen mahdollisuuden tärkeys yhtiössä/konsernissa

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Ei lainkaan merkitystä	1	3,2	3,6
Hieman merkitystä	2	6,5	7,1
Jokseenkin tärkeä	5	16,1	17,9
Tärkeä	11	35,5	39,3
Erittäin tärkeä	9	29,0	32,1
Yhteensä	28	90,3	100,0
Puuttuu	3	9,7	
Yhteensä	31	100,0	

**TAULUKKO 123. Urakehityksen mahdollisuuden onnistuminen yhtiös-
sä/konsernissa**

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	3	9,7	11,1
Eri mieltä	4	12,9	14,8
Jokseenkin eri mieltä	6	19,4	22,2
Jokseenkin samaa mieltä	9	29,0	33,3
Samaa mieltä	5	16,1	18,5
Yhteensä	27	87,1	100,0
Puuttuu	4	12,9	
Yhteensä	31	100,0	

**TAULUKKO 124. Työyhteisön tiedonkulun edesauttamisen tärkeys omalla toi-
minnalla**

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	1	3,2	3,3
Jokseenkin tärkeä	6	19,4	20,0
Tärkeä	19	61,3	63,3
Erittäin tärkeä	4	12,9	13,3
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

**TAULUKKO 125. Työyhteisön tiedonkulun edesauttamisessa onnistuminen
omalla toiminnalla**

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	1	3,2	3,3
Eri mieltä	1	3,2	3,3
Jokseenkin eri mieltä	4	12,9	13,3
Jokseenkin samaa mieltä	9	29,0	30,0
Samaa mieltä	13	41,9	43,3
Täysin samaa mieltä	2	6,5	6,7
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 126. Työhyvinvoinnin edesauttamisen tärkeys omalla toiminnalla

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Vain vähän merkitystä	1	3,2	3,3
Hieman merkitystä	1	3,2	3,3
Jokseenkin tärkeä	5	16,1	16,7
Tärkeä	18	58,1	60,0
Erittäin tärkeä	5	16,1	16,7
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 127. Työhyvinvoinnin edesauttamisessa onnistuminen omalla toiminnalla

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	1	3,2	3,4
Eri mieltä	3	9,7	10,3
Jokseenkin eri mieltä	1	3,2	3,4
Jokseenkin samaa mieltä	9	29,0	31,0
Samaa mieltä	13	41,9	44,8
Täysin samaa mieltä	2	6,5	6,9
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 128. Selkeän toimenkuvan määrittelyn tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	1	3,2	3,3
Jokseenkin tärkeä	2	6,5	6,7
Tärkeä	16	51,6	53,3
Erittäin tärkeä	11	35,5	36,7
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 129. Toimenkuvien selkeässä määrittelyssä onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	6	19,4	20,7
Eri mieltä	4	12,9	13,8
Jokseenkin eri mieltä	3	9,7	10,3
Jokseenkin samaa mieltä	8	25,8	27,6
Samaa mieltä	7	22,6	24,1
Täysin samaa mieltä	1	3,2	3,4
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 130. Päätösvallan tärkeys oman työn suunnittelussa

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Jokseenkin tärkeä	1	3,2	3,3
Tärkeä	16	51,6	53,3
Erittäin tärkeä	13	41,9	43,3
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 131. Onnistuminen oman työn suunnittelun päätösvallassa

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	1	3,2	3,4
Eri mieltä	1	3,2	3,4
Jokseenkin eri mieltä	5	16,1	17,2
Jokseenkin samaa mieltä	7	22,6	24,1
Samaa mieltä	11	35,5	37,9
Täysin samaa mieltä	4	12,9	13,8
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 132. Osaamisen täysimääräinen hyödyntämisen tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	1	3,2	3,3
Jokseenkin tärkeä	1	3,2	3,3
Tärkeä	13	41,9	43,3
Erittäin tärkeä	15	48,4	50,0
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 133. Onnistuminen osaamisen täysimääräisessä hyödyntämisessä

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	1	3,2	3,6
Eri mieltä	3	9,7	10,7
Jokseenkin eri mieltä	3	9,7	10,7
Jokseenkin samaa mieltä	5	16,1	17,9
Samaa mieltä	10	32,3	35,7
Täysin samaa mieltä	6	19,4	21,4
Yhteensä	28	90,3	100,0
Puuttuu	3	9,7	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 134. Oman valmiuden tärkeys toimintatapojen kehittämiseen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	1	3,2	3,3
Jokseenkin tärkeä	1	3,2	3,3
Tärkeä	17	54,8	56,7
Erittäin tärkeä	11	35,5	36,7
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 135. Omassa valmiudessa onnistuminen toimintatapojen kehittämiseen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	1	3,2	3,6
Eri mieltä	2	6,5	7,1
Jokseenkin eri mieltä	3	9,7	10,7
Jokseenkin samaa mieltä	10	32,3	35,7
Samaa mieltä	10	32,3	35,7
Täysin samaa mieltä	2	6,5	7,1
Yhteensä	28	90,3	100,0
Puuttuu	3	9,7	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 136. Omien valmiuksien tärkeys työpisteen/työtehtävien vaihtamiseen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	2	6,5	6,9
Jokseenkin tärkeä	11	35,5	37,9
Tärkeä	11	35,5	37,9
Erittäin tärkeä	5	16,1	17,2
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 137. Omassa valmiudessa onnistuminen työpisteen/työtehtävien vaihtamiseen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin eri mieltä	3	9,7	11,5
Eri mieltä	1	3,2	3,8
Jokseenkin eri mieltä	8	25,8	30,8
Jokseenkin samaa mieltä	7	22,6	26,9
Samaa mieltä	5	16,1	19,2
Täysin samaa mieltä	2	6,5	7,7
Yhteensä	26	83,9	100,0
Puuttuu	5	16,1	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 138. Tarkoituksenmukaisten työvälineiden tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Vain vähän merkitystä	1	3,2	3,3
Hieman merkitystä	1	3,2	3,3
Tärkeä	16	51,6	53,3
Erittäin tärkeä	12	38,7	40,0
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 139. Yritys X:n onnistuminen työvälineiden tarkoituksen mukaisuudessa

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Eri mieltä	2	6,5	6,7
Jokseenkin eri mieltä	5	16,1	16,7
Jokseenkin samaa mieltä	2	6,5	6,7
Samaa mieltä	16	51,6	53,3
Täysin samaa mieltä	5	16,1	16,7
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 140. Työskentelyolosuhteiden tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	1	3,2	3,3
Jokseenkin tärkeä	2	6,5	6,7
Tärkeä	16	51,6	53,3
Erittäin tärkeä	11	35,5	36,7
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 141. Yritys X:n onnistuminen työskentelyolosuhteiden järjestämisessä

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Eri mieltä	3	9,7	10,0
Jokseenkin eri mieltä	3	9,7	10,0
Jokseenkin samaa mieltä	4	12,9	13,3
Samaa mieltä	12	38,7	40,0
Täysin samaa mieltä	8	25,8	26,7
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 142. Työhön liittyvien päätösten ratkaisuvapauden tärkeys

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Hieman merkitystä	1	3,2	3,4
Jokseenkin tärkeä	1	3,2	3,4
Tärkeä	14	45,2	48,3
Erittäin tärkeä	13	41,9	44,8
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 143. Työhön liittyvien päätösten ratkaisuvapaudessa onnistuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Eri mieltä	2	6,5	6,9
Jokseenkin eri mieltä	6	19,4	20,7
Jokseenkin samaa mieltä	7	22,6	24,1
Samaa mieltä	11	35,5	37,9
Täysin samaa mieltä	3	9,7	10,3
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 144. Kokonaisarvosana Yritys X:lle työnantajana

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Erittäin huono	1	3,2	3,3
Huono	2	6,5	6,7
Kohtalainen	5	16,1	16,7
Tyydyttävä	7	22,6	23,3
Hyvä	14	45,2	46,7
Erittäin hyvä	1	3,2	3,3
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 145. Kokonaisarvosana oman työn onnistumiselle

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Kohtalainen	1	3,2	3,3
Tyydyttävä	6	19,4	20,0
Hyvä	20	64,5	66,7
Erittäin hyvä	3	9,7	10,0
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 146. Syrjinnän tai eriarvoista kohtelun kokemukset

	Ei		Kyllä		Yhteensä
	Kappaletta	Prosenttia	Kappaletta	Prosenttia	Vastauksia
Ikä	28	96,6	1	3,4	29
Sukupuoli	29	100,0	0	,0	29
Koulutus	24	82,8	5	17,2	29
Asema	22	75,9	7	24,1	29
Etninen tausta	29	100,0	0	,0	29
Mielipide	25	86,2	4	13,8	29

TAULUKKO 147. Tasa-arvon toteutuminen

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Erittäin hyvin	9	29,0	30,0
Melko hyvin	19	61,3	63,3
Melko huonosti	1	3,2	3,3
Erittäin huonosti	1	3,2	3,3
Yhteensä	30	96,8	100,0
Puuttuu	1	3,2	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 148. Tasa-arvon kehittämisalueet

	Vastauksia	Prosenttia vastanneista
	kpl	(10)
Sukupuoli	2	20,0 %
Ikä	2	20,0 %
Yrityksessä oloaika	1	10,0 %
Työskentelypaikka	5	50,0 %
Muu seikka	5	50,0 %
Yhteensä	15	

TAULUKKO 149. Työpaikkakiusaaminen viimeisien vuosien aikana

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Kyllä	2	6,5	7,1
Ei	26	83,9	92,9
Yhteensä	28	90,3	100,0
Puuttuu	3	9,7	
Yhteensä	31	100,0	

TAULUKKO 150. Yritys X:n suosittele työpaikkana

	Kappaletta	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Kyllä, on jo suositellut	3	9,7	10,3
Kyllä, suosittelee lämpimästi kysyttäessä	10	32,3	34,5
Kyllä, mutta tietyin ehdoin ja varauksin	14	45,2	48,3
Ei todennäköisesti suosittele	2	6,5	6,9
Yhteensä	29	93,5	100,0
Puuttuu	2	6,5	
Yhteensä	31	100,0	