

## Työhyvinvointi Beneq Oy:ssä

Marjatta Kuusi

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2011



<b>Tekijä tai tekijät</b> Kuusi Marjatta	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> IY08JO
<b>Raportin nimi</b> Työilmapiiritutkimus Beneq Oy:ssä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 57 + 16
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Timo Taival, Pirjo Saaranen	
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee Beneq Oy:n työhyvinvointia. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Beneq Oy:n työntekijöiden tämän hetkistä työssä jaksamista ja luoda työväline, jonka avulla seurataan työilmapiiriä myös tulevaisuudessa. Pääongelma, johon haettiin vastausta, oli työssä jaksaminen ja siihen vaikuttavat tekijät.</p> <p>Tutkimuksen lähtökohtana oli yrityksen asiantuntijaorganisaatioluonne. Aluksi kuvataan, miten työkyky rakentuu ja miten rakennusosat näkyvät yrityksen toiminnassa. Seuraavaksi käydään läpi työhyvinvoinnin ja organisaation toimintaa koskevaa teoriaa. Tämän jälkeen esitetään kyselyn tulokset ja lopuksi tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset ja ehdotuksia jatkotoimenpiteiksi.</p> <p>Tutkimus tehtiin Webropol-kyselynä ja siihen vastasi 88 % työntekijöistä. Vastaukset analysoitiin SPSS-ohjelmalla ja niistä laskettiin keskiarvot ja tehtiin Kruskal-Wallis-analyysi. Lisäksi kuvattiin graafisesti vastausten jakautuminen eri vaihtoehtojen kesken.</p> <p>Toimenpiteiksi opinnäytetyössä ehdotetaan HR-vuosikellon kehittämistä ja kehityskeskustelujen laadun parantamista. Työhyvinvointiin on yrityksessä panostettu, mutta siitä tiedottaminen on ollut puutteellista. Lisäksi kannustetaan kouluttamaan esimiehiä ja luomaan yritykselle koulutus suunnitelma. Esimiesten työn tueksi olisi hyvä kehittää niin sanottu esimiehen työkalupakki, josta olisi apua erityisesti uusien esimiesten työssä. Lopuksi todetaan, että työssä viihtyminen ja työhyvinvointi yleensä ei ole pelkästään työnantajan tai esimiesten tehtävä, vaan jokainen työntekijä voi vaikuttaa siihen itse.</p>	
<b>Asiasanat</b> Työilmapiiritutkimus, asiantuntijaorganisaatio, työhyvinvointi, kehityskeskustelu.	

Business administration and economics

<p><b>Authors</b> Marjatta Kuusi</p>	<p><b>Group or year of entry</b> IY08JO</p>
<p><b>The title of thesis</b> Well-being at Beneq Oy</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 57 + 16</p>
<p><b>Supervisor(s)</b> Timo Taival, Pirjo Saaranen</p>	
<p>This study focuses on Beneq Oy's personnel's well-being. The purpose of the study was to investigate the current state of well-being at work of Beneq's employees, and to create tools to monitor the work atmosphere also in the future. The main problem was coping at work and factors affecting it.</p> <p>The study was based on the expert nature of the company, as it employs highly professional people. At first it describes how the ability to work of an individual is constructed and how this should be taken into account in a company's operations. Both the organizational theory and the theory of well-being at work are studied. The results of the survey are presented in section four and the conclusions and suggestions for further actions are listed in section five.</p> <p>The study was conducted with a Webropol questionnaire as a quantitative survey and a total of 88% of the personnel answered. The answers were analyzed using the SPSS program by calculating averages and analyzed with the Kruskal-Wallis test. In addition, the distribution of responses between various answers was described graphically.</p> <p>The measures proposed in this Bachelor's thesis are to create an annual Human Resources schedule and to modify and renew the development discussions. The company has invested in well-being at work, but the personnel should be informed more clearly of the benefits. The thesis also encourages to create an educational plan. The supervisors would also benefit of a so-called manager's tool-kit, which would be helpful especially for managers acting as a supervisor for the first time. Finally, the thesis suggests that job satisfaction and well-being in general is not only a task of the employer or supervisor but every employee himself/herself can also contribute.</p>	
<p><b>Key words</b> Well-being at work, work atmosphere, survey, development discussion.</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet.....	2
1.3	Tutkimusongelma ja –rajaukset.....	2
1.4	Tutkimuksen rakenne .....	3
1.5	Keskeiset käsitteet .....	4
2	Työhyvinvointi.....	6
2.1	Maailma muuttuu – työyhteisö muuttuu .....	6
2.1.1	Työhyvinvoinnin taustaa .....	7
2.1.2	Kustannuksia ja tuottoa .....	8
2.2	Työhyvinvoinnin rakenne .....	9
2.2.1	Työ, työyhteisö, organisaatio.....	9
2.2.2	Organisaatiokulttuurin merkitys .....	10
2.2.3	Kasvuvaiheet .....	11
2.2.4	Toimiva organisaatio .....	12
2.2.5	Työn vaatimukset ja työstä saatavat voimavarat.....	13
2.2.6	Motivaatio, asenteet, arvot .....	15
2.2.7	Ammatillinen osaaminen .....	17
2.2.8	Terveys .....	18
2.2.9	Työsuojelu .....	19
2.2.10	Työsuojelua koskevat lait.....	20
2.2.11	Työsuojeluorganisaatio .....	21
2.3	Huippuammattilaisorganisaation erityispiirteitä .....	22
3	Tutkimus työhyvinvoinnista .....	24
3.1	Tutkimusmenetelmä .....	24
3.1.1	Tutkimusmenetelmien valinta ja kohderyhmä.....	24
3.1.2	Tutkimuksen tarkoitus .....	24
3.2	Tutkimuksen toteutus .....	25
3.2.1	Tutkimusaineiston kerääminen .....	26
3.2.2	Käytetyt analysointimenetelmät.....	26

3.3	Työhyvinvointi Beneq Oy:ssä.....	27
3.3.1	Taustamuuttajat ja niiden vaikutus vastauksiin .....	27
3.3.2	Osio 4: työilmapiiri yleensä .....	29
3.3.3	Osio 5: lähiesimiestyö ja johto .....	32
3.3.4	Osiot 7 ja 8: oman työn arviointi.....	34
3.3.5	Osio 11: tulevaisuus ja sitoutuminen .....	41
3.3.6	Avoimet kysymykset .....	42
4	Pohdinta .....	43
4.1	Tämänhetkinen tilanne .....	43
4.2	Oman oppimisen arviointi .....	44
4.3	Luotettavuus .....	45
4.4	Kehittämiskohteita .....	46
4.4.1	Kehityskeskustelut.....	47
4.4.2	Kehityskeskustelun kehittäminen .....	47
4.4.3	Työkyvyn edistämistoiminta .....	48
4.4.4	Maisemakonttorin erityispiirteet.....	49
4.4.5	Koulutukset ja kurssit hyvinvoinnin tukena .....	50
4.4.6	Koulutuskohteita .....	50
4.4.7	Tiedottaminen.....	51
4.4.8	Esimiehen työkalupakki.....	52
4.5	Tutkimuksen jatkaminen .....	52
4.5.1	Malli työhyvinvointitoiminnasta .....	53
	Lähteet.....	55
	Liitteet.....	58
	Liite 1. Saate .....	58
	Liite 2. Kysymykset.....	59
	Liite 3. Tulokset prosentteina .....	63
	Liite 4. Peittomatriisi.....	65
	Liite 5. Merkitsevyytestit.....	67
	Liite 6. Avoimet kysymykset.....	69

# 1 Johdanto

Hyvinvointi on taitolaji, toteaa ActPro Oy:n toimitusjohtaja Tomi Leskinen. Hänen mukaansa organisaation tuloksellisuus perustuu ihmisten hyvinvointiin ja vahvaan toimintakykyyn. (Okko, 2011).

Beneq Oy on kuusi vuotta sitten perustettu, nopeasti kasvanut korkean teknologian yritys. Osa työntekijöistä on aiemmin työskennellyt saman työnantajan palveluksessa ja ennen Beneqin perustamista, osa ja viime aikoina yhä useampi, on tullut muista yrityksistä. Saman alan yrityksiä Suomessa ei käytännössä ole kuin yksi Beneqin lisäksi. Tuotteet ovat laitteita, joilla saadaan aikaan nanopinnoitteita: näillä pyritään lisäämään pinnoitettavien esineiden kestävyyttä, värjäämään niitä tai muuten parantamaan niiden ominaisuuksia. Molemmat teknologioista ovat suomalaista alkuperää ja niiden osalta osaaminen Suomessa on huippuluokkaa. Tuotteita myydään ympäri maailmaa ja asiakkaita on jokaisella mantereella. Työntekijät ovat oman alansa ammattilaisia ja innostuneita työstään. Koulutustaso on korkea: yli puolella henkilökunnasta on korkea-asteen tutkinto ja tohtorintutkintoja on 7. Lisäksi yksi henkilökunnasta on osa-aikaisesti professorina Helsingin yliopistossa.

Nopealla kasvulla on kuitenkin kääntöpuolensa. Jatkuva kiire käy voimille ja kun työn laadusta ei kuitenkaan haluta tinkiä, negatiivinen stressi on uhkana. Vuonna 2006 Sitra julkaisi kirjan ”Innovatiivisuuden johtaminen”, johon haastateltiin myös Beneqin johtoa. Sen mukaan henkilökunnalta edellytetään itsenäisyyttä, keskustelua, kyseenalaistamista ja oman tontin rajojen ylittämistä (Antola & Pohjola 2006). Vuosien mittaan henkilökunta on toteuttanut tätä, mutta sitä mukaa kun yritys kasvaa, toimenkuvat väkisinkin kaventuvat ja jokaisen on kyettävä keskittymään pääasiallisesti omiin tehtäviinsä.

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Kuusi vuotta toiminnassa on lyhyt aika. Uuden yrityksen kasvattaminen tuottavaksi siinä ajassa on erittäin haastava tehtävä, ja se asettaa johdon lisäksi myös henkilökunnalle paljon vaatimuksia. Uusia työntekijöitä palkataan koko ajan, liiketoiminta kasvaa ja

vaikka uudet ihmiset ajan myötä helpottavatkin työkuormaa, kestää kauan, ennen kuin heistä on todellista hyötyä. Yksi vastaajista kommentoi näin:

*”Beneqillä pitäisi suunnitelmallisesti edetä resurssien hankinnan subteen. Nyt resursseja hankitaan vasta, kun tarve on todellinen. On muistettava, että uudet henkilöt tarvitsevat aikaa perehtymiseen,”*

Samaan aikaan on infrastruktuurin rakentaminen vielä kesken, eikä esimieskoulutusta ole saatu edelleenkin kiireen takia riittävän korkealle tasolle. Organisaatio elää koko ajan, esimiehet vaihtuvat ja työryhmät muuttuvat. Henkilökunnan kuormittuminen voi aika ajoin nousta suureksi riskitekijäksi, mistä syystä Beneqissä päätettiin tehdä työilmapiiritutkimus.

Tutkimuksen kysymyksien pohjana oli Työterveyslaitoksen työyhteisöindeksi. Kysymykset räätälöitiin Beneqin tarpeisiin sopiviksi ja niissä pyrittiin erityisesti ottamaan huomioon yrityksen asiantuntijaorganisaation luonne. Itse tutkimuksen lähtökohtana oli se, mistä asioista työkyky rakentuu ja miten Työterveyslaitoksen työkykytalon rakennusosat näkyvät Beneq Oy:n toiminnassa.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet**

Tutkimuksen ensisijainen tavoite oli selvittää Beneq Oy:n työilmapiiri tutkimushetkellä. Tämän lisäksi tavoitteena oli saada työväline, jolla voidaan seurata työssä jaksamisen tilannetta mahdollisimman ajantasaisesti. Tällä työvälineellä on myös tarkoitus seurata työtyytyväisyyttä pitkällä aikavälillä ja verrata kertyvää tietoa edellisten vuosien tuloksiin.

## **1.3 Tutkimusongelma ja –rajaukset**

Pääongelma oli työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät. Työhyvinvoinnin alue on laaja ja kirjallisuutta on runsaasti. Aluetta piti siten rajata, ja työuupumusriskin takia tutkimus keskittyi nimenomaan työssä jaksamiseen.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Kysely jakautui neljään pääosa-alueeseen:

- työilmapiiri ja työympäristö
- johtaminen ja esimiestyö
- oman työn motivaatio- ja rasitustekijät
- sitoutuminen ja tulevaisuus.

Jokaisessa osiossa oli sekä kysymyksiä, joihin vastattiin asteikolla ”täysin eri mieltä” – ”täysin samaa mieltä”. Lisäksi jokaisessa osiossa oli yksi kohta vapaata mielipidettä varten, ja lopussa vielä yksi avoin vastausmahdollisuus, jossa voi kertoa muita työhön liittyviä asioita ja mielipiteitä.

Tutkimuksen alaongelmiksi muotoutuivat seuraavat kysymykset:

1. Kuinka henkilökunta voi työssään nyt ja miten varmistetaan se, että työssä jaksetaan myös jatkossa?
2. Millainen on työyhteisön ilmapiiri?
3. Millainen esimiestyön laatu on?
4. Mitkä ovat sellaisia tekijöitä, jotka motivoivat beneqiläisiä?
5. Mitkä asiat työssä rasittavat?
6. Kuinka sitoutunutta henkilökunta on ja millaisia tulevaisuuden odotuksia heillä on?

Esimiehellä tarkoitetaan tässä sellaista yrityksen palveluksessa olevaa henkilöä, jolla on alaisia ja esimiestyö taas heidän tekemäänsä sekä päivittäistä että pitkän aikavälin johtamista ja henkilöstön ohjaamista. Beneqissä johtoryhmään kuuluu kahdeksan henkilöä ja heidän lisäksi tiimi- tai osastoesimiehiä on kymmenkunta. Luku ei ole täsmällinen, koska henkilökunnan määrä kasvaa varsin nopeasti, ja vastaavasti esimiesten määrä lisääntyy.

Tässä opinnäytetyössä käydään aluksi läpi työhyvinvointia käsitteenä ja joitakin siihen liittyviä osa-alueita sekä organisaatioon liittyvää teoriaa. Sen jälkeen tutkitaan vastauksia ja yrityksen toimintaa sitä kautta, ja lopuksi tehdään ehdotus siitä, miten Beneq Oy:n henkilöstötoimintoa voitaisiin kehittää.

## **1.5 Keskeiset käsitteet**

### **HR ja HC**

HR on lyhenne sanoista Human Resources, joka käännetään usein henkilöstöhallinnoksi, joskin sitä on korvaamassa lyhenne HC, Human Capital, joka taas tarkoittaa henkilöstöpääomaa.

### **Työhyvinvointi**

Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin siten, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Työhyvinvointi taas voidaan määritellä työuupumusoireiden puuttumiseksi, jolloin työntekijä on energinen, sitoutunut, hänellä on vahva ammatillinen itsetunto ja hän selviää töistään hyvin (Suonsivu 2011).

### **Stressi**

Stressillä tarkoitetaan usein tilaa, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä.

### **Tyky-toiminta**

Tyky-toiminta tarkoittaa työkyvyn edistämiseen keskittyvää toimintaa. Työkyky voidaan määritellä myös niiden ominaisuuden perusteella, mitä ihminen tarvitsee työssä selvitäkseen (Suonsivu 2011).

### **Flow**

Flow tarkoittaa hetkellistä tempautumista työhön siten, että käsitys ajasta häviää, energia käytetään ainoastaan tavoitteiden täyttämiseen ja tietoisuus muusta ympäristöstä hämärtyy (Wikipedia).

## **Työn imu**

Työn imulla tarkoitetaan tilaa, jossa ihminen on tarmokas, omistautunut ja uppoutunut työlleen. Lisäksi sitä luonnehtii ajatus myönteisestä, tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilasta (Suonsivu 2011).

## **Työuupumus**

Työuupumus on tila, jossa ihminen on kyynistynyt, väsynyt, masentunut ja ammatillinen itsetunto on heikentynyt. Se luokitellaan lievään, kohtalaiseen ja vakavaan uupumustilaan.

## **Burnout**

Burnout on tila, jossa ihminen on täysin loppuun palanut ja pystyy elämään vain päivän kerrallaan. Pitkäjänteisyys on hävinnyt ja samoin stressinsietokyky. Harva burnoutpotilas palaa enää töihin.

## 2 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnista on kirjoitettu hyllymetreittäin. Kokonaan uusia haasteita asettavat nykyisin monet asiat. Väestörakenne muuttuu ja väestö vanhenee. Suuret ikäluokat ovat jäämässä nyt eläkkeelle, mikä asettaa eläketurvalle ja sen vaatimalle eläkemaksukertymälle aivan eri vaatimukset kuin mitä aiemmin on ollut. Jos verrataan nykytilannetta esimerkiksi vuoteen 1970, työtahti on kiristynyt, koulutustaso noussut ja niin sanottu sukupolvi Y on tullut mukaan työelämään. Näille nuorille työelämä on aivan eri asemassa kuin 1950-luvulla tai sitä aiemmin syntyneille. Työnteon merkitys on suurille ikäluokille eri kuin nuoremmille: heillä omanarvontuntoa määrittelee työ, sukupolvi X (vuosina 1963 – 1979 syntyneet) hakee työelämästä hyvää palkkaa ja etenemis- ja kouluttautumismahdollisuuksia. Nuorimmat työelämätulokkaat, niin sanottu sukupolvi Y (1980 – 2000 syntyneet) ovat syntyneet tietokoneiden aikakaudella ja heidän elämässään erilaiset verkostot ja virtuaalisuus on näkyvässä asemassa, ja harrastukset tärkeämpiä kuin työ (Manka 2011).

### 2.1 Maailma muuttuu – työyhteisö muuttuu

Työelämän rakennemuutoksesta on puhuttu jo pitempään, mutta vaikuttaa siltä, että nuorten suhtautuminen työelämään on tullut jonkinlaisena yllätyksenä. Nuoret, alle 35-vuotiaat eivät ole halukkaita sitoutumaan työpaikoihinsa samalla tavalla kuin vanhempansa. Yritykset ovat samaten muuttuneet. Edes kunnan tai valtion palveluksessa ei voi enää olla varma siitä, että ennen suhteellisen tavallinen saman yrityksen tai organisaation palveluksessa oleminen koko työelämän ajan olisi ylipäätään mahdollista. Lomauttamiset, irtisanomiset, ulkoistamiset ja toiminnan siirtäminen kokonaan toiseen maahan on jokapäiväistä elämää.

Työelämä muuttuu yrityksissä paitsi ulkoisten, myös sisäisten tekijöiden vaikutuksesta. Ulkopuolelta vaikuttamassa ovat asiakkaat ja kilpailijat, mutta myös koko ajan kehittyvä teknologia ja luonnollisestikin viranomaiset, valtionhallinto, lait ja asetukset. Sisäisiä muutostekijöitä ovat puolestaan strategiamuutokset, tuotteiden kehittäminen, henkilöstössä tehtävät ja tapahtuvat vaihdokset ja johdon henkilömuutokset (Luukkanen 2011).

Suomen työelämä on muuttumassa, mutta vielä ei ole selvää, mihin suuntaan. Tuotanto muuttuu rakenteeltaan enemmän aineettomaksi tuotannoksi ja on arveltu, että muutama vuosikymmenen päästä vain kolmannes tuotannosta on tavaraa (Ilmarinen 2006). Metall- ja elektroniikkateollisuuden komponenttien valmistaminen, tekstiili- ja vaateteollisuus ja useat muut työvoimavaltaiset alat ovat suurissa määrin siirtyneet halvan työvoiman maihin.

Innovatiivisuus ja uusien tuotteiden kehittäminen edellyttää työyhteisöiltä kykyä muuttua ja huolehtia henkilökunnastaan, kilpailu työntekijöistäkin kun voi olla varsin kovaa. Mitä pitemmälle kehitetty tuote on, sitä korkeammin koulutettua henkilökuntaa tarvitaan. Jatkuva kouluttaminen ja kehittäminen on myös työnantajan etu ja menestymisen kynnykskysymys. Tuottavuuden lisäämiseksi on siten henkiseen pääomaan kiinnitettävä erityistä huomiota. On kuitenkin täysin mahdollista, että yrityksillä ei ole riittävästi tietoa ja osaamista tai edes motivaatiota etsiä sellaisia työelämän laatua parantavia tekijöitä, jotka tuottavuutta lisääisivät. Sitä mukaa, kun työelämä vaatii yhä enemmän joustoa ja muuntautumista, esimiestyö on määriteltävä uudelleen, koska ympäristön vaikutukset ovat entistä vaikeammin ennakoitavissa (Alasoini 2011).

### **2.1.1 Työhyvinvoinnin taustaa**

Työilmapiiritutkimuksia on tehty runsaasti viime vuosina. Taustalla on työhyvinvointi ja työssä jaksaminen, jotka erityisesti väestön ikääntyessä ja työvoiman saannin vaikeutuessa on nousemassa entistäkin tärkeämmäksi asiaksi. Ilkka Vartiovaara toteaa, että jaksaminen on monien asioiden summa, johon vaikuttavat sekä perintötekijät että opitut asiat (Vartiovaara 2000).

Työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin voidaan lukea henkilökohtaiset ja organisaation voimavarat, työturvallisuus ja muutoksen hallintakyky (Suutarinen 2010). Henkilökohtaisiin voimavaroihin vaikuttavat monenlaiset tekijät: omat asenteet, arvot, motivaatio, perhetilanne, ammatillinen osaaminen ja niin edelleen (Suutarinen 2010, Rauramo 2008). Taustalla toimivat myös oma persoonallisuus ja suorituskyky, itsetuntemusta unohtamatta (Suonsivu 2011). Työkyvyn on aiemmin ajateltu olevan jokaisen henkilökohtainen ominaisuus, mutta siihen vaikuttavat työolojen lisäksi työn sisältö, sen organisointi ja itse asiassa koko työyhteisö (Alasoini 2011, Ilmarinen 2006). Se, että ihmiset

jaksavat tai pikemminkin voivat työssä hyvin, on sekä esimiehen että alaisen yhteistyön tulos ja kummallakin on oma vastuunsa (Ilmarinen 2006). Lääketieteelliseltä kannalta työkykyä taas arvioidaan puhtaasti biolääketieteellisesti, sairauksien hoidon ja tutkimusten kannalta. (Suonsivu 2011). Tähän arviointiin ei työ itsessään vaikuta, mutta se on otettava huomioon, kun muodostetaan kokonais kuvaa yksittäisen henkilön työhyvinvoinnista.

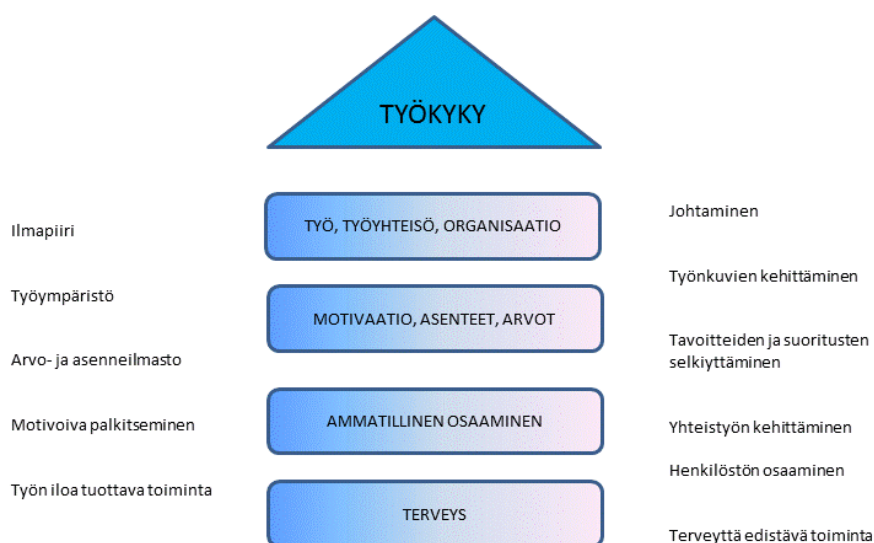
Perhetilanteen voisi kuvitella olevan työelämän ulkopuolella, mutta todellisuudessa työnantaja voi vaikuttaa siihenkin – tosin epäsuorasti. Ylipitkät päivät, työssä kulutettu vapaa-aika, lomien jaksottaminen ja ylipäättään se, kuinka työssä jaksetaan, vaikuttavat suoraan perheen hyvinvointiin ja siten yksittäisen työntekijän työn ulkopuoliseen tukiverkkoon. Työstä aiheutuvat ahdistukset ja väsymys verottavat rankalla kädellä parisuhdetta ja perhe-elämää. Fyysinen kunto rapistuu, jos ei ehdi työn lisäksi hoitaa omaa hyvinvointiaan ja harrastaa liikuntaa, mikä osaltaan lisää sairauspoissaoloja ja vähentää työssä jaksamista.

### **2.1.2 Kustannuksia ja tuottoa**

Työhyvinvointi ei ole pelkästään pehmeä arvo, vaan sen seuraukset voidaan laskea rahassa. Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan sen jäsenyritykset menettävät sairauspoissaolojen takia noin 50 000 työvuotta. Vuonna 2009 arvioitiin yhden sairaspäivän hinnaksi noin 300 euroa. Keskimäärin jokainen työssäkäyvä suomalainen oli sairaana noin kaksitoista työpäivää, mikä tarkoittaa yrityksille huomattavia kustannuksia. Lisäksi työkyvyttömyyseläkkeiden kokonaiskustannukset olivat kaikkiaan noin 21 miljardia euroa (Suutarinen 2010). Joidenkin tutkimusten mukaisesti työtoimintaan sijoitetut rahat palautuvat kolminkertaisina takaisin työnantajalle, joidenkin arvioiden mukaan jopa kymmenkertaisina, kun poissaolot vähenevät, työkyvyttömyydestä aiheutuvat kustannukset laskevat ja tuottavuus paranee (Ilmarinen 2006). Työhyvinvointiin käytettyjä varoja ja henkilökunnasta aiheutuvia kustannuksia voi yksittäinen yritys seurata esimerkiksi henkilöstövoimavarojen laskentatoimen avulla (HRA, Human Resourcing Accounting) henkilöstötilinpäätöksen tai henkilöstötuloslaskelman välityksellä. (Viitala 2009).

## 2.2 Työhyvinvoinnin rakenne

Työhyvinvointia kuvaa esim. Työterveyslaitoksen Työkykytalo (kuvio 1). Sitä voidaan kuvata myös kokonaisuutena, jonka osa-alueita ovat oikeudenmukainen ja johdonmukainen johtaminen, osaamisen hallinta, onnistumisia edistävästä organisaatio ja vuorovaikutteinen toimintatapa. Työntekijän fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen terveys ovat yhtä tärkeitä, mutta työhyvinvointi on koko työyhteisön toimivuutta, ei pelkästään yksittäisen ihmisen olotila (Manka 2011). Työkykytalon eri osia on käsitelty seuraavissa kappaleissa.



Lähde: Ilmarinen 2006, Työterveyslaitos 2003

Kuvio 1. Työkykytalo

### 2.2.1 Työ, työyhteisö, organisaatio

Aiemmin vallalla olleen mekaanisen organisaationäkemyksen mukaan organisaation toimintaa voidaan ohjata, hallita ja ennustaa, mutta näin ei nykykäsityksen mukaan ole. Postmodernin, vuorovaikutukseen perustuvan organisaatiokäsityksen mukaan organisaatio on jatkuva, liikkeessä oleva prosessi, ja jokainen organisaation jäsen luo sen mielessään (Kaivola & Launila 2007). Organisaatio koostuu ihmisistä, jotka ajattelevat ja toimivat, mutta organisaatio itsessään ei toimi eikä ajattele. Nykykäsityksen mukaan valvonnan sijasta pitäisi antaa vastuuta, rationaalisuus ja teknisyytys taas korvautuvat moniäänisyydellä ja dialogilla. Tämän ajattelutavan mukaan organisaatioelämän tärkeimpiä ulottuvuuksia ovat puhuminen ja kuunteleminen. Erilaisuus ja eri mielipiteet ovat hy-

väksytyjä ja toivottuja ja luottamuksen ja identiteetin rakentaminen ovat keskeisiä asioita. Tämäntyyppinen organisaatio on esimerkiksi oppiva organisaatio, jossa taitaminen ja vuorovaikutus ovat tietämistä tärkeämpiä. Sen rakennusosia ovat itseohjautuvat tiimit ja verkostoituminen. (Kaivola ym. 2007)

Hyvin toimivan organisaation ominaisuuksia ovat henkilöstön hyvinvointi, suoriutuminen ja toiminnan tuloksellisuus. Sen pitäisi myös selviytyä toimintaympäristön aiheuttamista muutoksista pysyen silti kannattavana ja kyeten ylläpitämään hyvinvointia tukevaa ympäristöä. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005). Hyvinvoinnin taustalla vaikuttavat useat tekijät: arvot ja visio, jotka ohjaavat ja strategia, joka konkretisoi vision siten, että tulokset saavutetaan. Johtajuudella välitetään edellä mainitut asiat henkilökunnalle, ja organisaatiolla on oltava sopiva ja tarkoituksenmukainen rakenne. Johtamis- ja toimintakäytäntöjen merkitystä ei myöskään voi vähätellä ja viimeisimpänä vaan ei vähäisimpänä vaikuttaa työpaikan ilmapiiri. (Kinnunen ym. 2005).

Organisaation tapa toimia vaikuttaa siihen, miten työntekijät kokevat oman arvostuksensa ja asemansa ryhmässä. Jos kulttuuria pidetään hyvänä ja tukea antavana, stressiä, uupumista ja sairauspoissaoloja on vähemmän. Lisäksi esimiesten työ on helpompaa, kun on sovittu selvät toimintatavat, mikäli työntekijän kyky tehdä työtä heikkenee. (Nummelin 2008). Kun ihmiset kokevat tekevänsä tuloksellista työtä, työn mielekkäisyys ja työelämän laatu paranevat ja stressi sekä työelämä kokonaisuutena ovat paremmin hallinnassa. (Suonsivu 2011). Jotta työntekijöistä saadaan pidettyä kiinni ja huolehdittua heistä, on henkilöstöhallinnon prosessien oltava kunnossa. Henkilöstöhallinto ei ole kuitenkaan mikään itsetarkoitus, vaan sen ensisijainen merkitys on yrityksen strategian tukemisessa (Hammarsten 2010).

### **2.2.2 Organisaatiokulttuurin merkitys**

Sitä mukaa, kun yritysten toiminnalliset vaatimukset ovat muuttuneet, on muuttunut myös se, miten yrityksiä johdetaan. Menneisyyden pelkkä tehokkuusvaatimus on vaihtunut siihen, että menestyvältä yritykseltä edellytetään myös laatua, joustavuutta ja innovointikykyä. Se tarkoittaa, että yrityksen rakenne, sen ohjaus, johdon rooli ja työtehtävien vaatimukset ovat vastaavasti laajentuneet. Rutiinimainen työ on vaihtunut jatkuvaksi kehittymiseksi, luovuudeksi ja innovatiivisuudeksi, johtaminen taas päättämisestä

ja käskytyksestä verkostojen rakentamiseksi ja ohjaamiseksi sekä yhteisymmärryksen luomiseksi (Alasoini 2011). Työ- ja elinkeinoministeriön 2004 käynnistämää Työelämän kehittämisohjelmaa (Tykes) ohjasi malli, jonka keskeisiä piirteitä olivat mm. paikalliset oppimisprosessit, toimintatapojen kehittäminen sekä johdon ja henkilöstön yhteistyö. Tämänkin ohjelman ensimmäisenä kohtana oli kuitenkin tuottavuus ja työelämän laatu – ilman tuottoa ei ole yritystä, työelämän laatu taas tukee vahvasti tuottavuutta (Alasoini 2011). Kun työntekijät kokevat työskentelevänsä hyvinvoivassa yhteisössä, työsuoritukset paranevat ja työssä jaksetaan pitempään, koska työhön sitoudutaan tiukemmin, luottamus on korkealla ja stressi hallitaan paremmin (Suonsivu 2011). Itseltään selvältä tuntuu ajatus, että tyytyväiset työntekijät ovat paremmin läsnä, vaihtuvat harvemmin ja selviävät töistään paremmin kuin jos työympäristö ei ole mieluisa, eli organisaatiosta tulee tehokas (Robbins ym. 2010).

Positiivisesti vaikuttava organisaatiokulttuuri on rakentava: se perustuu henkilökunnan vahvuuksille, palkitsee enemmän kuin rankaisee ja painottaa yksilöiden elinvoimaa ja kasvua (Robbins ym. 2010). Tämän lisäksi organisaatiolla on oltava sellaisia rakenteita, jotka mahdollistavat tiedon ja osaamisen jakamisen. Yksilöllinen osaaminen ei ole varsinaisesti yrityksen kannalta kriittistä, niin sanottua ydinosaa: sellainen syntyy vain tietoa jakamalla, osaamisen kehittämistä ja sen käyttämistä yhdessä. (Ojala 2008). Kun vielä todellisen, oppimisen kannalta tärkeän tiimityön perustana on oltava riittävät resurssit, tehokas johtaminen, hyvä luottamusilmasto ja toimiva arviointi- ja palkintojärjestelmä, voidaan johtamista pitää organisaatiokulttuurin luomisen kannalta äärimmäisen tärkeänä. (Robbins ym. 2010). Terveessä organisaatiossa arvostetaan työntekijöitä ja työn hallinta ja sen vaatimukset ovat tasapainossa. Innovatiivinen ilmapiiri, jatkuva käytäntöjen kehittäminen sekä moninaisuuden arvostaminen ovat myös hyvän organisaation tunnuspiirteitä. Tämän lisäksi työn ja sen ulkopuolella olevan elämän on oltava tasapainossa. (Suonsivu 2011). Inhimillinen pääoma ja sen pitäminen kunnossa on yrityksen menestyksen ja kilpailukyvyn kannalta oleellinen tekijä. (Boudreau 2008).

### **2.2.3 Kasvuvaiheet**

Kun yritys kasvaa nopeasti, sen elinkaari ensimmäisinä vuosina noudattaa usein Greinerin mallia, jossa on viisi perättäistä vaihetta (kuviot 2). Sitä mukaa, kun yritys kasvaa, se ajautuu myös kriiseihin, joista pääsemiseksi on luotava uusi toimintatapa. Kriisin

ratkaiseminen vaatii uutta johtamistapaa, joka kantaa yritystä eteenpäin seuraavaan kehitysvaiheeseen. (Kuitunen, Ilomäki, Simons, Valjakka 2003)

Greinerin alkuperäisessä mallissa oli aina evoluutio- ja revoluu-tiovaiheet: organisaation hajaantuminen ja keskitetyn johtamisen vaiheet vaihtelevat keskenään. Alun yrittäjämäisyys ei enää toimi, kun toiminta vakiintuu ja muuttuu ammattimaisemmaksi (Kuitunen ym. 2003) Kasvavan yrityksen erityishaasteena on siten esimiestyö, erityisesti muutosten johtaminen ja johtamiskäytännöt. Jatkuva muuttuminen johtaa helposti siihen, että sitoutuminen hankaloituu, kun kiintopisteet puuttuvat (Kaivola ym. 2007, Robbins ym. 2010).



Lähde: Greiner (1972)

Kuvio 2. Greinerin malli

## 2.2.4 Toimiva organisaatio

Toimiva organisaatio saa ihmiset toimimaan yhdessä. Hiljainen tieto saadaan siirtymään, kun henkilösuhteet ovat hyvät. Sen löytäminen ja suodattaminen ei ole yksinkertaista, koska sen juuret ovat niin syvällä: sen perustana ovat yhteiset arvot, tunteet, uskomukset ja muut sellaiset asiat, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa. (Alasoini 2011).

Tässä yhteydessä voi hyvin ottaa esiin myös empatiakyvyn, liikemaailmassa vähätellyn asian: jos empatia puuttuu, ihmisten tunnetilojen tunnistaminen jää vajavaiseksi ja hallitsemattomaksi. Hallitsemattomat tunnetilat saattavat aiheuttaa sen, että työyhteisössä syntyvät, tunteisiin perustuvat ristiriidat jäävät käsittelemättä, mikä väistämättä vaikeut-

taa yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista ja niihin pyrkimistä. Tunnetiloihin ei pidä lähteä mukaan, mutta ne on ymmärrettävä, jotta niitä pystyisi ohjaamaan (Kaivola ym. 2007).

Sosiaalinen osaaminen tai sosiaalinen pääoma, kuten sitä joskus myös kutsutaan, tarkoittaa yhteisön jäsenten välistä kykyä toimia keskenään ja yksittäisen henkilön sosiaalisia suhteita, jotka edistävät yhteisön toimintaa. Suomalaisissa yrityksissä tämä jää usein taka-alalle, koska välttämättä ei ymmärretä sosiaalisten suhteiden merkitystä työntekijöiden suorituskykyyn. Sosiaalinen yhteenkuuluvuus on yksi perustarpeistamme ja yksi niistä tekijöistä, jotka lisäävät sisäistä motivaatiota (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 140). Nykyaikana muoti-ilmiöksi tullut sosiaalinen media saattaa osaltaan hämärtää tämän osa-alueen merkitystä - ihmisten välisten suhteiden käsittelyä voidaan pitää jopa suoranaisesti yrityksen toimintaa vahingoittavana. Tämän ajattelutavan taustana lienevät taylorismin jälkikäsi; siinä kun ajateltiin yksittäisen ihmisen olevan tuotannollisen toiminnan keskipiste sen sijaan, että yhteisö vaikuttaisi kokonaisuutena tuottavuuteen. Tiimityöskentelykoulutus on joka tapauksessa hyvästä; se kun edistää aina yhteistoimintaa (Robbins ym. 2010).

Työhyvinvoinnin kehittäminen alkaa yksilön kohdalla siitä, kun hän tulee mukaan yritykseen tai yhteisöön. Uudet työntekijät pitäisi saada istutettua yrityskulttuuriin, perehdyttämisen tehtävä ei ole pelkästään osoittaa työpiste ja työvälineet. Kun perehdyttäminen on hoidettu kunnolla, työntekijän pitäisi olla selvillä, miten yrityksessä arvioidaan ja miten palkitaan. Heidän pitäisi myös tuntea olevansa hyväksytyjä ja luotettuja, mikä vaikuttaa positiivisesti sekä heidän tuottavuuteensa että sitoutumiseensa (Robbins ym. 2010). Itse perehtymisprosessi voi olla hyvinkin pitkä ja jos sitä ei hoideta kunnolla, uudet työntekijät voivat vakavasti häiritä yrityksen arvoperustaa ja siihen liittyviä uskomuksia ja tapoja. (Robbins ym. 2010).

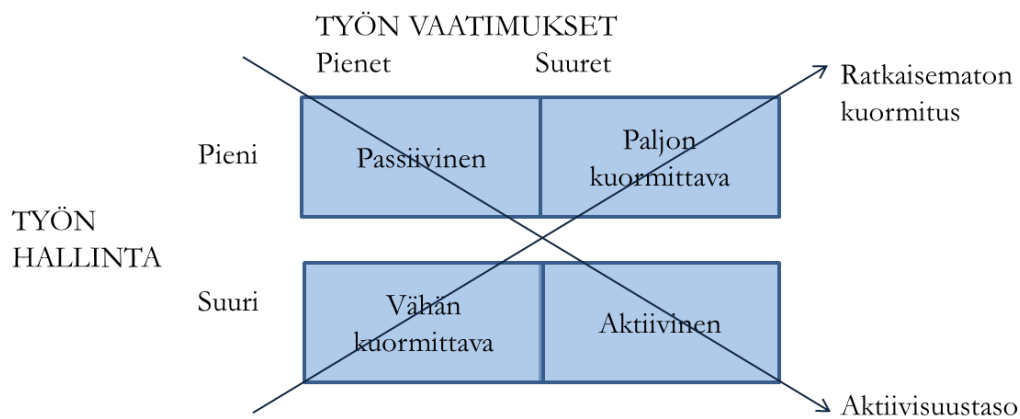
### **2.2.5 Työn vaatimukset ja työstä saatavat voimavarat**

Työn voimavaroiksi voidaan kutsua työstä saatavaa palautetta, työpaikan sosiaalista tukea ja esimieheltä saatavaa tukea, vaatimuksia taas ovat esimerkiksi työn määrä ja paikataulupaineet tai työn laadusta johtuvat seikat kuten emotionaaliset vaatimukset (Ahola, Kivistö & Vartia, 2006). Työ voi kokonaisuutena aiheuttaa positiivista tai negatiivista stressiä. Positiivisena stressi näkyy työn imuna ja parhaimmillaan niin sanottuna flow-

tilana, negatiivinen stressi voi johtaa työuupumukseen. Stressin syntyminen ihmisen ja ympäristön vuorovaikutusta ja keskeistä negatiivisessa stressissä on se, että ihminen ja ympäristö ovat yhteensopimattomat. Yhteensopimattomuus voi näkyä vaatimusten ja edellytysten välillä tai siinä, miten yksilön tarpeet sopivat ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin (Ahola ym. 2006). Kun stressiin sopeutuminen vie enemmän voimavaroja kuin mitä käytettävissä on, terveys alkaa olla vaarassa (Suonsivu 2011).

Työstä puhuttaessa ei voitane ohittaa termiä ”flow”. Se tarkoittaa hetkellistä tempautumista työhön siten, että käsitys ajasta häviää, energia käytetään ainoastaan tavoitteiden täyttämiseen ja tietoisuus muusta ympäristöstä hämärtyy (Wikipedia). Flow on kuitenkin vain hetkellinen tapahtuma ja sen sijasta olisi pikemminkin tarpeellista pyrkiä pitkäaikaisempaan tilaan, jota kutsutaan työn imuksi. Työn imu on ”myönteinen, tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tila, jota luonnehtii tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen” (Suonsivu 2011). Työn imu voi olla myös kollektiivinen, koko työyhteisöä tai sen osaa koskeva ilmiö (Suonsivu 2011). Sen on todettu olevan yhteydessä fyysiseen jaksamiseen, aloitteellisuuteen, sitoutumiseen ja haluun pysytellä työelämässä pitempään, sekä hyviin alaistaitoihin (Suonsivu 2011).

Karasekin mallissa (kuvio 3) työn psyykkiset vaatimukset ja mahdollisuus vaikuttaa työn hallintaan jakavat työt neljään eri ryhmään. Aktivoivat työt vaativat paljon, mutta antavat runsaasti mahdollisuuksia hallintaan, ja ne lisäävät aktiivisuutta myös työn ulkopuolisessa elämässä. Vähän kuormittavissa töissä psyykkiset vaatimukset ovat vähäiset ja hallinnan mahdollisuuksia paljon, mutta koska ne eivät tarjoa haasteita, työntekijän mielenkiinto suuntautuu helposti muualle. Passivoivissa töissä sekä vaatimukset että hallinta ovat vähäisiä, ja työntekijän valmiudet, taidot ja halu ja mahdollisuus muuttua ja muuttaa asioita heikkenee vähitellen. Kuormittaviin töihin lasketaan ne, joissa vaatimukset ovat suuret ja hallinnan mahdollisuudet vähäiset, ja nämä aiheuttavat Karasekin mukaan suuren sairastumisriskin. (Ahola ym. 2006, Suonsivu 2011).



Lähde: Karasek 1979

Kuvio 3. Karasekin malli

Työn rasittavuutta lisää huono työn hallinta, erityisesti jos se yhdistyy kuormittavaan työhön. Jos työ ei ole hallinnassa, riskinä ovat työuupumuksen lisäksi mielenterveysongelmat, sydäntaudit ja tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Jatkuvat ylityöt, vapaa-ajalle ulottuva työ ja työyhteisön sisäiset ristiriidat - työntekijöiden keskinäiset samoin kuin työntekijöiden ja esimiesten väliset konfliktit - lisäävät kuormaa. Työnantaja ja työntekijä voivat kumpikin nostaa työn vaatimustasoa niin korkealle, että tavoitteiden saavuttaminen vaatii jatkuvasti ylimääräisiä ponnistuksia. Kaikki rasittavuustekijät eivät kuitenkaan aina ole negatiivisia: positiivisina ne toimivat myös työn voimavaroina. Jos yksittäisen työntekijän tilanne kehittyy kuitenkin huonompaan suuntaan, nykyisin valitettavan tavantomainen masennus aiheuttaa nykypäivän kiireisen työtahdin ja kiristyneiden vaatimusten takia aiempaa enemmän ongelmia työikäisten Suomessa, mistä syystä siihen on kiinnitettävä myös entistä enemmän huomiota (Suonsivu 2011).

### 2.2.6 Motivaatio, asenteet, arvot

Motivaatio on käsitteenä vaikea ja monitulkintainen. Puhutaan motivoinnista ja heti seuraavassa kädessä todetaan, että ketään ei voi motivoida, motivaatio on sisäsyntyinen prosessi. Yksi määritelmä motivaatiosta on se, että se vastaa kysymykseen ”miksi”. Jos ihminen on motivoitunut, sitoutuminen, keskittyminen ja suoriutuminen ovat keskimääräistä parempia (Liukkonen ym. 2006). Motivaatio voidaan löytää myös Maslowin tarvehierarkian avulla. Sen ylin taso on itsensä toteuttamisen tarve, mikä toimii aidoimpana inhimillisen toiminnan voimanlähteenä (Rauramo 2008). Maslowin tarvehierarki-

an soveltamista työhyvinvointiin ja motivaatioon on kuitenkin kritisoitu ja joidenkin tutkijoiden mukaan tyydyttämättömien tarpeiden motivaatiovaikutuksesta ei ole empiiristä näyttöä (Robbins ym. 2010).

Locken tavoitteenasetantateorian mukaan motivaatio voi syntyä tavoiteasetannasta. Kun ihmisellä on selkeästi asetettu ja mitattavissa oleva tavoite, suoritukset paranevat (Viitala 2009). Tavoitteiden on kuitenkin oltava riittävän korkealla. Jos ei työntekijä sitoudu tavoitteisiin, ei motivaatiotakaan ole. Tavoitteet myös kertovat työntekijälle, kuinka paljon voimavaroja sen saavuttamiseen on varattava. Motivaatio vaatii myös palautteen saamista: jos tavoitetta ei tule, saavutukset eivät ole lainkaan niin hyviä kuin jos palaute on säännöllistä. Tämä johtuu siitä, että palaute helpottaa oman toiminnan ohjaamista halutun päämäärän suuntaan. Mitä tarkemmin tavoite on määritelty, sitä helpompi sen varassa on toimia, ja mitä vaativampi tavoite on, sitä helpompi on siihen keskittyä (Robbins ym. 2010)

Arvoja on luonnehdittu kivijalaksi, jonka varassa yrityksen tai yhteisön tulisi seistä. Arvojen määrittäminen ja niiden yhteinen ymmärtäminen on kuitenkin vaativa tehtävä. Arvomaailma lisää myös sitoutumista, kun se on lähellä omia, henkilökohtaisia arvoja. Jos työntekijä kokee tulevansa kuulluksi henkilönä sen sijaan, että häntä kohdellaan kuin tuotantovälinettä, työmotivaatio on varmasti korkeampi (Hämäläinen 2005). Tämän pitäisi olla itsestään selvä asia, mutta valitettavan usein työyhteisöissä tuottovaatimukset ja erilaiset trendit ulkoistamisesta työntekijöiden eriarvoistamiseen menevät sulavasti ihmisarvon ohi. Arvojen ei välttämättä tarvitse tulla kirjatuksi paperille, mutta yrityksessä tarvitaan kuitenkin arvokeskusteluja jo siksi, että ne ovat parhaimmillaan tasa-arvoista dialogia ja edistävät vuorovaikutusta (Silvennoinen, Kauppinen 2006). Ihmisillä on luontainen halu liittyä ryhmään ja jos ryhmän arvot vastaavat omia, liittyminen on helpompaa ja luontevampaa (Kaivola ym. 2007).

Työhön liittyvät asenteet tarkoittavat niitä positiivisia tai negatiivisia arvioita, joita työntekijät työympäristöstään tai tehtävistään tekevät. Positiivisten asenteiden luomiseen pitäisi esimiesten kiinnittää huomiota, koska ne vaikuttavat käyttäytymiseen ja antavat signaaleja mahdollisista ongelmista. Positiivisilla arvioilla on merkitystä monessa mielessä. Kirjallisuudessa esiintyy ilmaus ”psykologinen voimaantumisen”, mikä tarkoittaa

yksittäisen työntekijän käsitystä siitä, mikä mahdollisuus hänellä on vaikuttaa työympäristöönsä, työn mielekkyyteen, kompetenssiinsa ja itsenäisyyden asteeseen. Voimaantumisen, empowerment, työpaikalla vähentää poissaoloja ja edistää työhön sitoutumista (Robbins ym. 2010).

### **2.2.7 Ammatillinen osaaminen**

Kilpailukyvyn kannalta yksi tärkeimmistä asioista yrityksessä on osaaminen, sen käyttäminen ja se, miten nopeasti uutta kyetään omaksumaan (Viitala 2009). Osaamisen tulee tukea strategiaa ja sitä, miten organisaation pitkä- ja lyhytaikaiset tavoitteet voidaan täyttää. Tiedon jakamisen ja sen vaatimien toimintatapojen ja tiedonvälityksen pitäisi olla yksi johtamisen keskeisistä tehtävistä, koska vain jaettu tieto mahdollistaa menestyksen (Kaivola ym. 2007). Oikeanlainen osaaminen kasvattaminen yrityksen sisällä ja uusien osaajien löytäminen on oleellista yrityksen liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Yksi tapa kerätä tietoa osaamisesta ja hallita sitä on kehityskeskustelut; niissä voidaan selvittää nykyinen osaaminen ja sen puutteet. Lisäksi on hyvä selvittää, onko osaamista liian homogeeninen, se kun saattaa rajoittaa katsantokantaa ja siten rajoittaa innovatiivisuutta (Ojala 2008). Ammattitaidon edistäminen on myös osaltaan hyvinvoinnin edistämistä. Työstään ylpeä, sen hyvin hallitseva työntekijä sitoutuu tehtäviinsä ja yritykseen ja on kiinnostunut niiden kehittämisestä. Sitoutuminen lisää tuotavuutta ja jopa työturvallisuutta (Robbins ym. 2010).

Oppiva organisaatio on asiantuntijuuteen perustuvalla yritykselle tavoiteltava asia, mutta se ei synny ilman yrittämistä. Oppiva organisaatio osaa sekä käyttää jokaisen yksilön ja ryhmän kykyä oppia, jotta yhteiset tavoitteet ja visiot saavutettaisiin, että luoda sellaisen ilmapiirin, että se kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. Aktiivinen vuorovaikutus on oleellista tietoa kerätessä ja jaettaessa. Tämän lisäksi jokaisen organisaation jäsenen on osattava jakaa tietoa ja kertoa omista kokemuksistaan. Yhteisten tavoitteiden ymmärtäminen samoin kuin yhteisten toimintatapojen omaksuminen on perusedellytys, ja oppiminen on luonteeltaan enemmänkin sosiaalinen prosessi kuin mekaaninen tapahtuma (Kaivola ym. 2007).

Peter Sengen mukaan oppivan organisaation peruselementtejä ovat itsehallinta, jolloin työntekijätason asiantuntijuus tunnustetaan, kyky ja halu muuttaa ja kyseenalaistaa pe-

rinteisiä ajattelu- ja toimintamalleja, yhteinen visio, joka on arvokas kaikille, tiimioppi-  
minen ja systeemiajattelu. Systeemiajattelu tarkoittaa kykyä hahmottaa laajoja kokonai-  
suuksia ja sen ymmärtämistä, että organisaatiossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Tiimioppi-  
minen puolestaan toimii jos ryhmällä on yhteinen kieli ja valmius keskustella, keskinäis-  
tä arvostusta, kuuntelemista ja erilaisuuden hyväksymistä (Kaivola ym. 2007).

Eri ikäryhmät oppivat eri tavalla, mikä on koulutuksia suunniteltaessa otettava huomi-  
oon. Iäkkäämpien opiskelu voi olla tehokkainta, jos se tapahtuu työssä, mutta vaiheit-  
taista, työssä toteutettavaa oppimista pidetään erityisesti linjajohtajien kohdalla erityisen  
hyvänä tapana (Boudreau 2008). Vanhempien työntekijöiden on opittava myös pois-  
oppimalla; vanha, aiemmin opittu asia voi olla oppimisen este. Oppimisprosessit ovat  
myös eri ikäryhmillä erilaiset ja kykyä oppimiseen on pidettävä yllä, ”use it or lose it,  
käytä tai menetä”-periaatetta soveltaen (Ilmarinen 2006). Kehittyminen ei kuitenkaan  
tule itsestään, vaan se edellyttää myös ihmiseltä itseltään näkemystä siitä, mitä hän halu-  
aa itsestään kehittää ja ajan varaamista oppimista varten. Oppimista edistää myös se,  
että uusista asioista saa käytännön kokemusta, ja lopputulos eli uusien kykyjen sisäistä-  
minen vaatii vastuullisuutta (Boudreau 2008).

### **2.2.8 Terveys**

Työssä jaksaminen vaatii sekä henkistä että fyysistä terveyttä. Suomessa suurimmat sai-  
rauspoissaolojen aiheuttajat ovat olleet jo pitempään tuki- ja liikuntaelinsairaudet ja  
mielenterveysongelmat. Vuonna 2008 sairauspoissaoloista 33 prosenttia johtui mielen-  
terveysyistä ja noin 32 prosenttia tuki-, liikuntaelin- ja sidekudossairauksista (Hyppä-  
nen 2010). Vaikka työn fyysinen rasittavuus on vähentynyt, nykyaajan toimistotyö ja  
tietokonetyöskentelystä johtuva niska-hartiaseudun ongelmat, väärät työasennot ja vä-  
häinen liikunta yhdistettynä pitkiin työpäiviin ja vapaa-ajan ja työajan sekoittumiseen  
tekee nykyaikaisesta työpaikasta mahdollisesti jopa rasittavamman kuin aikaisemmassa  
agraariyhteiskunnassa.

Sairaslomien aiheuttajista työuupumus on ehkä nykypäivänä puhutuin, vaikka sen käsite  
saattaa aika ajoin hämärtyä. Hetkellistä väsymystä on jokaisella ajoittain, työn ulkopuo-  
linen elämä ja stressin aiheuttajat voivat aiheuttaa pitkäaikaisia ongelmia, mutta näiden  
ja työperäisen väsymyksen välillä on tehtävä selvä ero. Liiallinen kiire tai tylsyys, pelolla

johtaminen tai työpaikkakiusaaminen samoin kuin ero tarvittavan osaamisen ja omien resurssien välillä voivat johtaa kyynisyyteen, väsymykseen ja ammatillisen itsetunnon laskuun. Työuupumus luokitellaan lievään, kohtalaiseen ja vakavaan uupumustilaan, kun taas burnout on tila, jossa ihminen on täysin loppuun palanut, elää vain päivän kerrallaan eikä jaksakaan tehdä mitään. Työuupumus voi johtaa myös depressioniin, jossa ajattelu on kääntynyt kokonaan negatiiviseksi ja esimerkiksi ihmissuhteet saattavat tuntua velvollisuuksilta (Luukkanen 2011).

### **2.2.9 Työsuojelu**

Työsuojelu on osa työhyvinvointia ja tukee työssä jaksamista. Sen lisäksi työnantajalla on ankara vastuu työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä (Saarinen 2007). Laki ei velvoita muuhun työterveyshuoltoon kuin niin sanottuun ennalta ehkäisevään työterveyshuoltoon, mikä sisältää työperäisten terveyshaittojen selvittämisen, tiedon antamisen ja ohjaus turvallisuuteen ja työntekijän terveyteen liittyvissä asioissa. Jokainen yritys voi kuitenkin tarjota työntekijöilleen myös laajempaa työterveyshuoltoa, johon kuuluvat mahdollisesti yleislääkäritasoinen sairaanhoito, työhöntulotarkastukset ja ikäkausitarkastukset. Yhteistyössä työterveyshuollon kanssa voidaan hoitaa varsin laajaa työhyvinvointiin liittyvää kenttää aina työkykyä edistävästä toiminnasta työhyvinvointiryhmiin tai kuntoremontteihin. (Suonsivu 2011).

Varhaisen puuttumisen tai varhaisen tuen malli on työnantajan ja työterveyshuollon tapa löytää kehityksessä olevat konflikti- tai ongelmatilanteet ennen kuin ne vaikuttavat työntekijään tai työympäristöön. Ikäviin tilanteisiin puuttuminen on usein vaikeaa joksiksi, että ei tunneta oikeita toimintatapoja tai pelätään joko esimiesten tai työtovereiden reaktioita. Jos vaikeisiin asioihin ei puututa, ne saattavat kuitenkin johtaa tilanteisiin, jossa sairauspoissaolot ja työuupumustapaukset lisääntyvät ja viime kädessä työta-voitteet jäävät saavuttamatta (Luukkanen 2011).

Jos säännöksiä ja lakeja ei noudateta, työturvallisuusmääräyksiä rikotaan joko huolimattomuudesta tai tahallaan, kyseessä on työturvallisuusrikos. Rikoksesta on kyse myös silloin, jos työturvallisuusmääräyksiä noudattamista ei valvota tai työsuojelun edellyttämää toimintaa ei järjestetä. Rikkomus puolestaan on vähäisempi asia ja siitä seuraa yleensä vain sakkorangaistus. Vastuu työturvallisuudesta on jokaisella, mutta viime kä-

dessä työnantajan puolelta mahdollisista rikoksista vastaa toimitusjohtaja (Saarinen 2007).

### **2.2.10 Työsuojelua koskevat lait**

Työaikalaki määrittelee työ- ja lepoajat, liukuvan työajan rajat ja säännöllisen työajan mahdolliset poikkeukset. Näitä voidaan käsitellä myös työehtosopimuksissa. Laki käsittelee myös lisä- ja ylityötä ja siitä maksettavia korvauksia ja rajoittaa esimerkiksi ylityöiden määrää. Vuorotyö samoin kuin yötyö kuuluvat tämän lain piiriin (Työaikalaki 1996).

Työsopimuslaki ottaa kantaa työsuojeluun 2:3:ssa. Työnantajan on huolehdittava työturvallisuudesta, suojattava tapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta. Samassa pykälässä todetaan myös, että raskaana oleva työntekijä on tarvittaessa siirrettävä muihin tehtäviin. TSL 3:2 asettaa työntekijällekin vastuun työturvallisuudesta, sekä omasta että muiden. Lisäksi työntekijän on ilmoitettava työnantajalle havaitsemistaan vioista ja puutteellisuuksista (Työsopimuslaki 2001).

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapa-  
turmia, ammattitauteja ja niin edelleen. Työnantajalta edellytetään jatkuvaa työympäristön tarkkailua, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Tämä sisältää sekä työn kuormitustekijät että ikääntyvät työntekijät tapaturmien, ammattitautien ja työperäisten sairauksien lisäksi. Jos osaaminen ei riitä, on käytettävä ulkopuolisia asiantuntijoita, joiden pätevyydestä on myös otettava selvää. Yrityksellä on oltava työsuojelun toiminta-ohjelma ja työympäristöä suunniteltaessa on varmistuttava siitä, että työolosuhteet vastaavat lain vaatimuksia. Työntekijän perehdytys kuuluu myös työnantajan velvollisuuksiin (Työturvallisuuslaki 2002).

Työntekijällä on myös oma vastuunsa. Sen lisäksi, että työntekijän on noudatettava työnantajan antamia ohjeita, hänen on pidettävä huoli sekä omansa että muiden turvallisuuden ja terveellisyyden ylläpitämiseen tarvittavasta järjestyksestä, siisteyksestä ja toimittava huolellisesti ja varovaisesti. Muihin työntekijöihin ei saa kohdistaa häirintää tai epäasiallista kohtelua. Turvallisuuteen liittyvistä vioista ja ongelmista on ilmoitettava

työnantajalle välittömästi ja turvallisuusohjeita on noudatettava. Jos työ vaatii henkilösuojainten käyttöä, niitä on käytettävä, ja jos työvälineessä on turvalaitteita, niitä ei saa poistaa tai kytkeä pois ilman erityistä syytä. Jos työ aiheuttaa vaaraa joko itselle tai muille, työstä saa pidättäytyä (Työturvallisuuslaki 2002).

Työturvallisuuslain 5:28 toteaa, että mikäli ”työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi” (Työturvallisuuslaki 2002). Kiusaaminen tarkoittaa tilannetta, jossa työntekijän joutuu toistuvasti järjestelmällisen kielteisen tai vihamielisen käyttäytymisen kohteeksi. Jos tällaista tapahtuu, työntekijän on ensin ilmaistava selkeästi kiusaajalle, ettei hyväksy tämän toimintaa. Mikäli tilanne on sellainen, ettei näin voida toimia, kiusatun on ilmoitettava asiasta esimiehelleen ja mahdollisesti työsuojeluorganisaatiolle. Jos sieltä ei saada riittävästi apua, työterveyshuolto tai työsuojeluviranomaiset voivat olla avuksi.

Kaikki ristiriidat eivät tietenkään ole kiusaamista, erimielisyyttä saa ja pitääkin olla. Eri-laisuus ja mielipide-eroavaisuudet pitäisi nähdä rikkautena, ei taakkana (Hämäläinen 2005). Loukkaava ja alentava kielenkäyttö on kuitenkin sellainen asia, johon esimiehen pitäisi aina puuttua, ja jos sellainen sallitaan, työyhteisö viestittää, että se on hyväksyttyä ja kuuluu työpäivään (Kaivola ym. 2007).

### **2.2.11 Työsuojeluorganisaatio**

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta määrittelee työsuojeluorganisaation työpaikalla. Sen mukaan työnantaja nimeää työsuojelupäällikön. Työsuojelupäällikön tehtäviä ovat mm. työsuojelusäädöksiin perehtyminen ja niistä tiedottaminen, työnantajan ja työntekijöiden välisen yhteistyön järjestäminen ja kehittäminen ja yhteydenpito työsuojeluviranomaisiin. Lisäksi hän voi osallistua työsuojeluohjelman ja työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittämiseen (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006).

Jos työpaikalla työskentelee vähintään kymmenen henkilöä säännöllisesti, työntekijöiden on valittava keskuudestaan työsuojeluvaltuutettu ja kaksi varavaltuutettua. Heidän

tehtävänsä on toimia työsuojeluasioissa yhteistyössä työnantajan ja työsuojeluviranomaisten kanssa, ja oma-aloitteisesti perehtyä työpaikan turvallisuuteen ja terveyteen vaikuttaviin asioihin. Työsuojeluvaltuutetun toimikausi on kaksi vuotta, työsuojelupäälliköllä ei tällaista aikarajaa ole. Työsuojeluvaltuutetulla on myös erityinen irtisanomisuoja ja yhteistoimintalain mukaisesti hänellä on myös rooli yhteistoimintaneuvotteluis-  
sa siltä osin, kuin neuvoteltavat asiat koskevat turvallisuutta ja terveyttä (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006, Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007).

Työsuojelutoimikunta on perustettava, jos yrityksessä työskentelee kaksikymmentä henkeä tai enemmän. Sen toimikausi on myös kaksi vuotta, ja se koostuu neljästä, kahdeksasta tai kahdestatoista työntekijöiden tai toimihenkilöiden edustajasta yrityksen koon mukaisesti, mutta muutakin voidaan sopia. Neljännes jäsenistä edustaa työnantajaa ja työsuojelupäällikkö osallistuu kokouksiin, vaikka hän ei olisi toimikunnan jäsen (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006).

### **2.3 Huippuammattilaisorganisaation erityispiirteitä**

Sydänmaanlakan mukaan asiantuntijoita on johdettava eri tavalla kuin perinteisiä teollisuustyöntekijöitä (Sydänmaanlakka 2004). Alaisten tietomäärä saattaa heidän omalla erikoisalallaan olla huomattavasti esimiehiä korkeampi, ja esimiestehtävän status ei välttämättä ole kovin korkea. Yksittäiset työntekijät näkevät kuitenkin vain osan yrityksen toiminnasta, mutta esimiehen on kyettävä nousemaan ryhmän ja omien intressiensä yläpuolelle johtaakseen toimintaa (Järvinen 2005). Asiantuntijapätevyys ei tarkoita, että asiantuntijasta tulisi välttämättä myös hyvä esimies. Esimiestyön ydin on asiantuntijuuden sijasta kokonaisuuksien hallinnassa ja siitä vastaamisesta, että organisaatio kykenee toimimaan yhdessä ja hoitamaan tehtävänsä (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2008). Esimiehen työtä saattaa myös vaikeuttaa se, että alaisten tehtävät ovat esimiehen osamisalueen ulkopuolella, ja siitä syystä työntekijällä voi olla valtaa esimieheensä. Työtehtävien johtamisesta on siten siirryttävä ihmisten johtamiseen, ja tämä tapahtuu vaikuttamalla ihmisiin, ei ohjaamalla työtä (Järvinen 2005). Esimiestehtävä on siten valmentamista ja kokonaisuuksien hallintaa.

Molemminpuolinen palaute on huippuammattilaisten johtamisessa erinomainen työkalu; siitä saavat sekä esimies että alainen tietoa omasta käyttäytymisestään ja toiminnastaan, mikä edistää itsetuntemusta ja siten oman työn kehittämistä. Palaute on kuitenkin kohdistettava nimenomaan käyttäytymiseen eikä persoonaan (Järvinen 2005). Esimiehen asema on sikäläkin haastava, että jos hän edustaa sekä voimakasta asiantuntijavaltaa että autoritaarista johtajuutta, alaisten voi olla vaikea tämän ylivallan alla tuntea tekevänsä merkityksellistä työtä (Aaltonen ym. 2008).

Jos yrityksen strategiaan kuuluu ydinosaamisalueen hallussapito ja perusosaamisen ja tukevien toimintojen mahdollinen ulkoistaminen, henkilö, jolla on yrityksen menestymisen kannalta kriittiselle osaamisalueelle liittyvää tietoa, on kyettävä sitouttamaan yritykseen. Asiantuntijuus voidaan myös käsittää verkostoitumisena, kykynä luoda uutta osaamista muiden asiantuntijoiden kanssa, koska kokonaistiedon hallinta on tänä päivänä mahdotonta (Ojala 2008). Asiantuntijoille on siten annettava mahdollisuus ja riittävät työkalut, jotta verkostoituminen onnistuu.

Asiantuntijoiden johtamisessa on annettava riittävästi tilaa työntekijän omalle toiminnalle ja päätöksille. Itseohjautuvuus on tärkeää, mutta ilman pelisääntöjä ja yhteisesti sovittuja linjoja se ei onnistu (Manka 2011). Sosiaaliset suhteet ovat silti tärkeitä: autonomian tunteen saavuttamiselle on vain tueksi, jos ihminen on tasapainossa ympäristönsä kanssa (Liukkonen ym. 2006). Korkeasti koulutetut, hyvin kapealle alalle erikoistuneet ihmiset vaativat organisaatiolta paljon erityisesti siksi, että työ ja sen saavutukset ovat heille itsessään merkittävä motivaatiotekijä. Tavanomainen palkitseminen ei välttämättä ole heille mikään hyvä kannustuksen muoto. Työilmapiiri, ajatuksen ja toiminnan tietty vapaus on innovaatioiden kannalta merkittävä asia; hyvin hierarkkisessa ja autoritaarisessa ympäristössä ajattelu helposti tukahtuu tai jopa tukahdutetaan. Toki asiantuntijoissakin on eroja – jotkut nauttivat yksin työskentelystä, toisille ryhmästä saatava tuki ja vuorovaikutteisuus ovat vaille vertaa. Vahva ammatillisuus vahvistaa itsetuntoa, mikä osaltaan saattaa aiheuttaa liiallistakin itsevarmuutta ja vaatimukset saattavat olla suhteettoman korkeita, mutta toisaalta se korostaa autonomian vaatimusta. Asiansa osaava ihminen ei tarvitse eikä välttämättä edes siedä käskytystä. Positiivinen palaute käsitetään yleensä hyväksi tavaksi ohjata ihmisiä, joskin siinäkin on henkilökohtaisia eroja (Suonsivu 2011).

## 3 Tutkimus työhyvinvoinnista

### 3.1 Tutkimusmenetelmä

Hirsjärven mukaan tutkimusstrategioita voi olla kolmenlaisia: kokeellinen, kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ovat usein toisiaan täydentäviä menetelmiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009). Empiirisiä tutkimuksia on useita eri tyyppisiä, ja valintaan vaikuttaa sekä näkökulma että lähestymistapa. Jotta tutkimus onnistuisi, on löydettävä oikea kohderyhmä ja valittava tutkimukseen ja sen tavoitteeseen sopiva menetelmä. Kvantitatiivinen eli tilastollinen tutkimus selvittää asioiden välisiä riippuvuussuhteita ja tulokset voidaan esittää kuvioina. Kvalitatiivinen käyttää apunaan käyttäytymistieteitä ja otos on yleensä pieni, mutta siitä tehdään erittäin tarkka analyysi (Heikkilä 2008).

#### 3.1.1 Tutkimusmenetelmien valinta ja kohderyhmä

Menetelmäksi valittiin kvantitatiivinen ja kyselyyn vastattiin selainpohjaisella tutkimusvälineellä (Webropol), minkä avulla vastaajat saattoivat kertoa mielipiteensä tunnistamattomina. Kvantitatiivinen tutkimus sopi tähän tilanteeseen, koska tarkoituksena oli kartoittaa nykyinen tilanne eikä niinkään analysoida kohderyhmän käyttäytymistä tai. Kvantitatiivinen menetelmä on hyvä vaihtoehto, kun tavoitteena on selvittää kysymyksiä, jotka perustuvat lukumääriin ja prosentuaalisiin osuuksiin. Se kuitenkin edellyttää riittävän suurta otosta, mutta koska tässä tapauksessa kysely lähetettiin yrityksen koko henkilökunnalle, otos oli sopiva ja tarpeellisen edustava. Vastausprosentti oli 88 (n=68) ja siten tutkimusta voidaan pitää kokonaistutkimuksena. Tutkimus ei kuitenkaan ollut puhtaasti kvantitatiivinen, koska avoimia kysymyksiä oli useampia.

#### 3.1.2 Tutkimuksen tarkoitus

Hirsjärven mukaan tutkimuksen tarkoitusta voi luonnehtia neljän eri piirteen avulla:

- kartoittava
- selittävä
- kuvaileva

– ennustava.

Kartoittava tutkimus selvittää, mitä tapahtuu ja tutkii vähän tutkittuja ilmiöitä. Selittävä tutkimus etsii syy-seuraus tilanteelle tai ongelmaan, kuvaileva taas dokumentoi tilanteesta keskeisiä piirteitä ja ennustava luonnollisesti pyrkii saamaan selville, mitä tuleman pitää. (Hirsjärvi ym. 2009) Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lähinnä selvittää tämänhetkistä tilannetta eli nykyistä työilmapiiriä ja ihmisten jaksamista nykyisellä työkuormallaan ja se voidaan luokitella lähinnä kuvailevaksi, joskin siinä on myös kartoittavan tutkimuksen piirteitä. Avoimilla kysymyksillä pyydettiin toimenpide-ehdotuksia, mielipiteitä ja käsityksiä yrityksen toiminnasta sen eri osa-alueilla.

Kyselyllä selvitettiin, mikä on työntekijöiden tämänhetkinen stressitaso, mitä asioita työympäristössä pidetään raskaina ja mitkä taas motivoivat ja auttavat työssä jaksamisessa. Lisäksi haluttiin tietää, mikä on työntekijöiden sitoutumisaste. Vaihtuvuus on sinänsä positiivinen ilmiö, mikäli se ei nouse liian korkeaksi. Tutkimuksen liitteenä ovat sekä kyselylomake että peittomatriisi (liitteet 2 ja 4). Jälkimmäisessä käytiin läpi kaikki kysymykset tarkoituksena todeta, vastaavatko ne tutkimusongelmiin. Tutkimusongelmat on käsitelty jo työn johdannossa, joten niitä ei kuvata tässä.

### **3.2 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimus tehtiin selainpohjaisena Webropol-kyselynä. Beneqin työntekijät oli helpointa tavoittaa sellaisella menetelmällä, joka ei ollut suoranaisesti aikaan sidottu eli ei vaatinut määrättyjä kellonaikoja. Kukin vastaaja sai valita itselleen parhaan aikataulun ja kyselyyn saattoi vastata myös vapaa-ajallaan. Kysymykset muotoiltiin mahdollisimman yksiselitteisiksi, jotta lomakkeeseen ei tarvitsisi lisätä erillisiä selitysosia. Joitakin yksittäisiä asioita toki täsmennettiin, kuten esimerkiksi kuvaus stressistä. Kysymyksiä kertyi kaikkiaan neljäkymmentäseitsemän, joista avoimia kysymyksiä oli viisi. Loput olivat Likertin asteikon mukaisesti luokiteltu viiteen eri vastausvaihtoehtoon.

### 3.2.1 Tutkimusaineiston kerääminen

Kysely lähetettiin yrityksen koko henkilökunnalle (liite 2). Vastauksia kertyi 60, mikä tarkoittaa niinkin korkeaa vastausprosenttia kuin 88. Lähetettyjä kyselyjä oli kaikkiaan 68. Kyselyn testasi helmikuun 2011 lopulla kolme yrityksen ulkopuolista henkilöä ja yksi omaan henkilökuntaan kuuluva. Väittämien muotoiluun kiinnitettiin huomiota, jotta ne olisivat mahdollisimman neutraaleja, eivätkä siten johdattelisi vastaajia.

Tutkimuksesta kerrottiin yrityksen kuukausipalaverissa ja pyydettiin vastaamaan. Varsinainen aloitus oli 1.3.2011, jolloin henkilökunnalle lähetettiin sähköpostiviesti, joka esitteli tutkimuksen lyhyesti (liite 1). Viestissä oli myös linkki, jonka avulla pääsi itse tutkimuslomakkeeseen. Vastausaikaa oli 15.3.2011 asti. Lisäksi vastaajille lähetettiin Webropol-järjestelmän kautta vastaamattomille kaksi automaattista muistutusta, mutta suurin osa vastauksista oli tullut jo ennen niitä.

### 3.2.2 Käytetyt analysointimenetelmät

Vaikka tässä tapauksessa on kyseessä kokonaistutkimus, on pyrittävä selvittämään, ovatko löytyneet erot satunnaisia vai systemaattisia. Tarja Heikkilä toteaa, että testien avulla on mahdollista selvittää otannasta aiheutuneiden satunnaisvirheiden todennäköisyys. Kokonaistutkimuksessakin voi olla yksittäisiä puuttuvia vastauksia, ja vaikka kato ei olisikaan merkittävä, on aiheellista tarkistaa, kuinka suuri merkitys sillä on. Kun testataan tutkimuksen kysymyksiä, erojen on oltava riittävän suuria, jotta ne voidaan tulkita muuksi kuin sattumasta johtuviksi. Hypoteesit hyväksytään vasta sitten, jos ero on merkittävä (Heikkilä 2008).

PASW/SPSS on ohjelma, jota käytetään yleisesti tilastojen analysointiin. Ohjelma toimii analyyseissa hyvin ja on erittäin monipuolinen, mutta graafiset kuviot ovat jossain määrin hankalia käsitellä. Siksi osa kuvioista tehtiin Excelin grafiikkaohjelmalla. Kun vastaukset oli saatu, ne ajettiin PASW/SPSS-ohjelmaan, jolla tehtiin ristiintaulukointi. Samalla tarkistettiin mahdollinen eräkato eli käytiin läpi kysymys kysymykseltä, puuttuiko niistä vastauksia. Tuloksista ajettiin SPSS-ohjelmassa usean riippumattoman otoksen Kruskal-Wallis-testi, jota käytetään mittaamaan, ovatko useampaan verrattavaan ryhmään kuuluvat henkilöt vastanneet eri tavalla kysymyksiin. Kruskal-Wallis-testi sopi

tähän tutkimukseen, koska tutkimuksessa käytettiin Likertin asteikkoa. Lisäksi laskettiin keskiarvot vastauksista, jotta tutkimustulokset olisivat selvempiä ja niitä olisi helpompi analysoida ja ymmärtää.

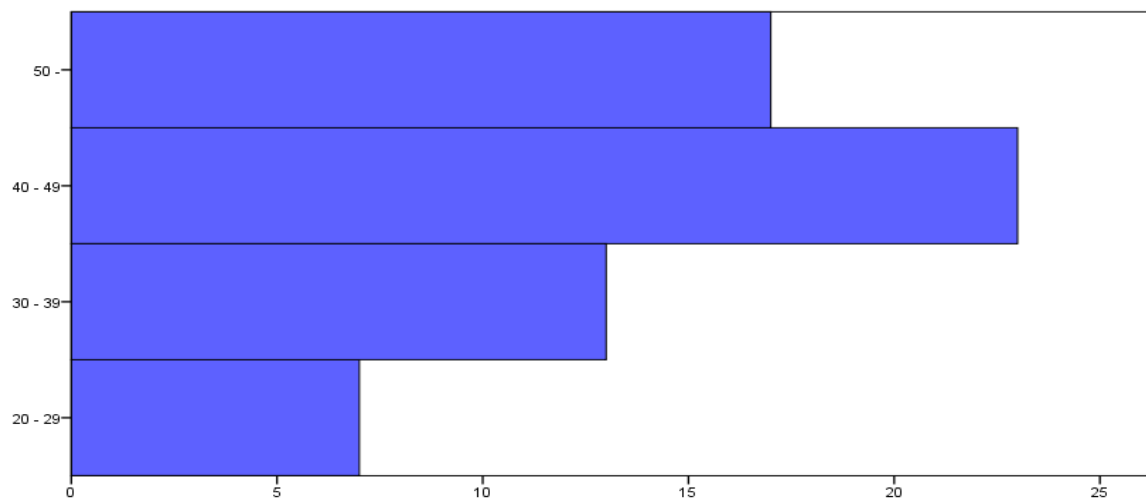
### **3.3 Työhyvinvointi Beneq Oy:ssä**

Tutkimuksen vastaukset on tässä kappaleessa ryhmitelty viiteen osa-alueeseen. Vapaasti vastattavat kysymykset on käsitelty kukin omana ryhmänään. Seuraavassa esitellään kuvioina tulokset, mutta samat tiedot ovat myös prosenttitaulukoina tutkimuksen liitteenä (liite 1). Pelkkien kuvioiden tarkasteleminen saattaa antaa vastauksista ja siten työhyvinvoinnista jossain määrin ylimalkaisen käsityksen, mutta numeroiden avulla tietoihin pääsee pureutumaan varsin perusteellisesti. Lisäksi esitetään myös vastausten keskiarvot ja Kruskal-Wallis-testissä ilmaantuneet merkitsevät eroavaisuudet vastauksissa graafisina kuvioina.

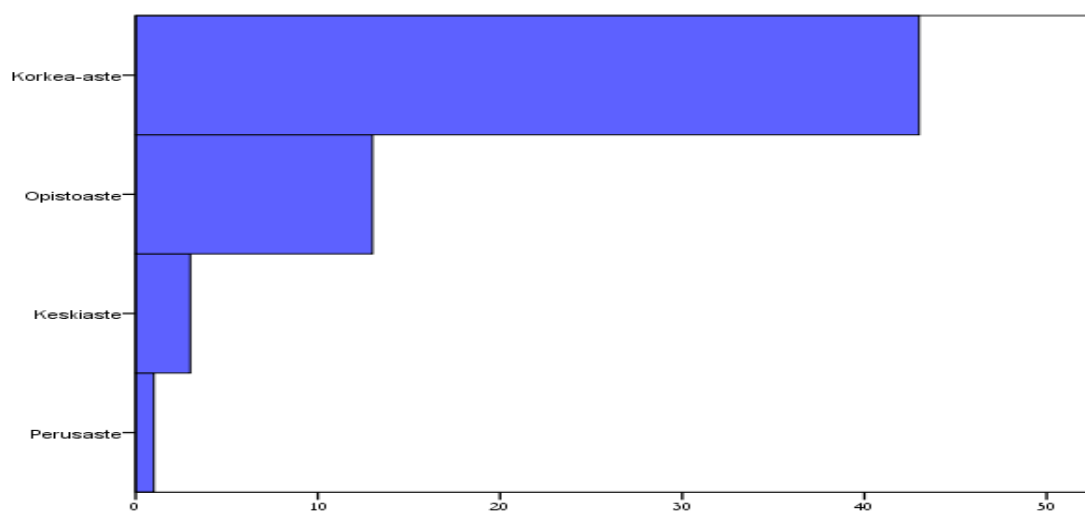
Taustatietoja kysyttiin niukasti, jotta suhteellisen pienen ja varsin homogeenisen henkilökunnan vastaajien henkilöllisyys ei paljastuisi. Ristiintaulukoinnin takia jokaiselta kysyttiin kuitenkin ikäluokka, koulutustaso ja koko työhistoria vuosina, ei siis pelkästään työaika Beneqillä.

#### **3.3.1 Taustamuuttujat ja niiden vaikutus vastauksiin**

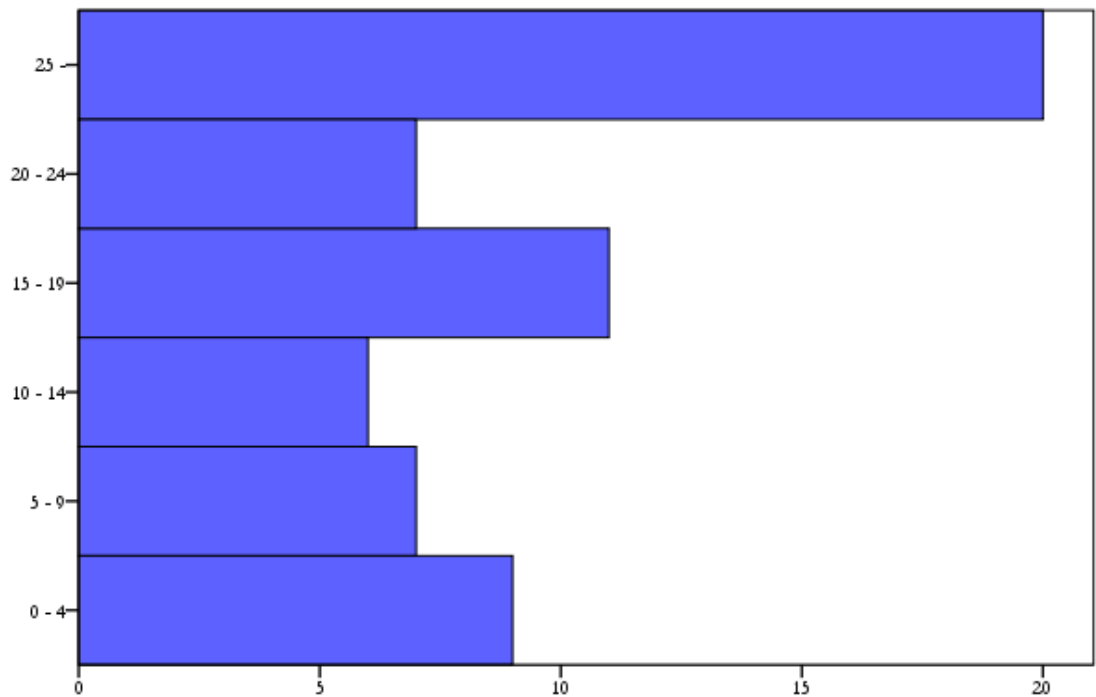
Taustamuuttujiksi valittiin henkilökunnan rakenteen takia kolme: ikäluokka, koulutus ja työkokemus työuran alusta asti. Kaikilla työntekijöillä oli jo jonkun verran työvuosia takanaan, ja monilla hyvinkin pitkä työkokemus. Uusia työntekijöitä on rekrytoitu etsimällä diplomi- ja opinnäytetyön tekijöitä, ja tästä joukosta löytyvät pääsääntöisesti alle viisi vuotta työskennelleet henkilöt. Koulutustaso on erittäin korkea (kuvio 4; kuvio 5; kuvio 6).



Kuvio 4. Ikäjakautta



Kuvio 5. Koulutusjakautta



Kuvio 6. Työkokemus työuran alusta asti

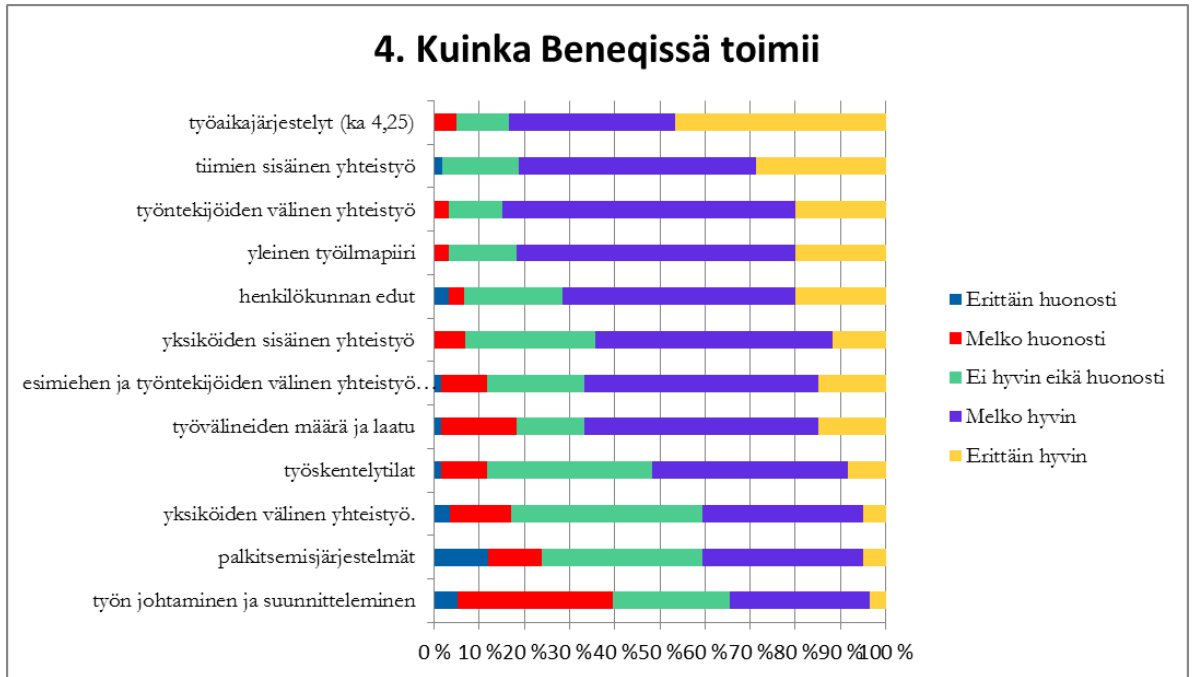
### 3.3.2 Osio 4: työilmapiiri yleensä

Ensimmäinen varsinainen kysymysosio käsitteli työoloja yleisesti (kuvio 7). Näihin eri muodoissaan oltiin enimmäkseen erittäin tai melko tyytyväisiä, kuten keskiarvoistakin voi havaita (kuvio 10). Työn johtaminen ja suunnitteleminen sai heikoimmat arvosanat: melkein 40 % oli sitä mieltä, että siinä olisi parantamisen varaa.

*”Tiiviimpi työn johtaminen ja valvominen helpottaisi työkuorman tasaisempaa jakautumista läpi organisaation ja vähentäisi töiden päällekkäisyyttä.”*

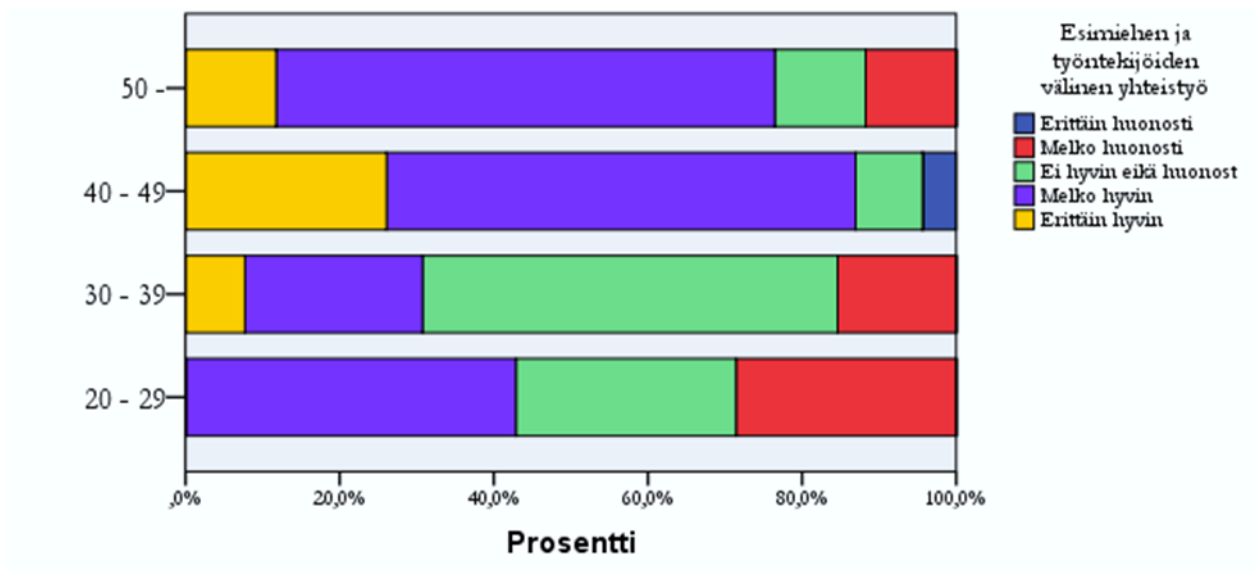
Työntekijöiden välinen yhteistyö sekä tiimeissä, yksiköissä että yleisesti oli hyvää. Yksittäisissä kommentteissa tuli kuitenkin esille toive suuremmasta avoimuudesta ja yhteisöllisyydestä.

*”Ennen kaikki oli paremmin’ sillä tavalla, että organisaation ollessa matala tieto kulki ja kaikki tiesivät mihin mennään oikeasti. Nyt en osaisi sanoa samoin. Beneq on kasvanut K-Extrasta K-Supermarketiksi, mutta yhteisöllis on kadonnut. Kun vielä kasvamme vauhdilla K-Citymarket kokoon tulemme kohtaamaan taas toisia ja vaikeampia haasteita.”*



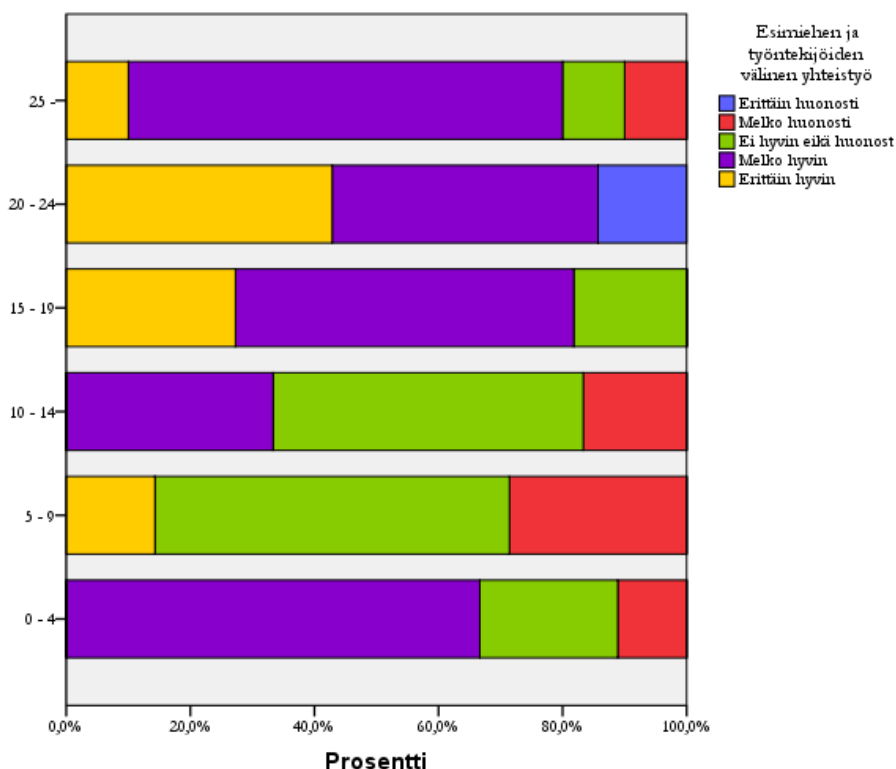
Kuvio 7. Työilmapiiri

Kruskal-Wallis-testin mukaan kysymyksessä esimiehen ja työntekijöiden välisestä yhteistyöstä oli merkitseviä eroavaisuuksia. Mitä nuoremmista oli kyse, sitä puutteellisempaa yhteistyötä pidettiin (kuvio 8).



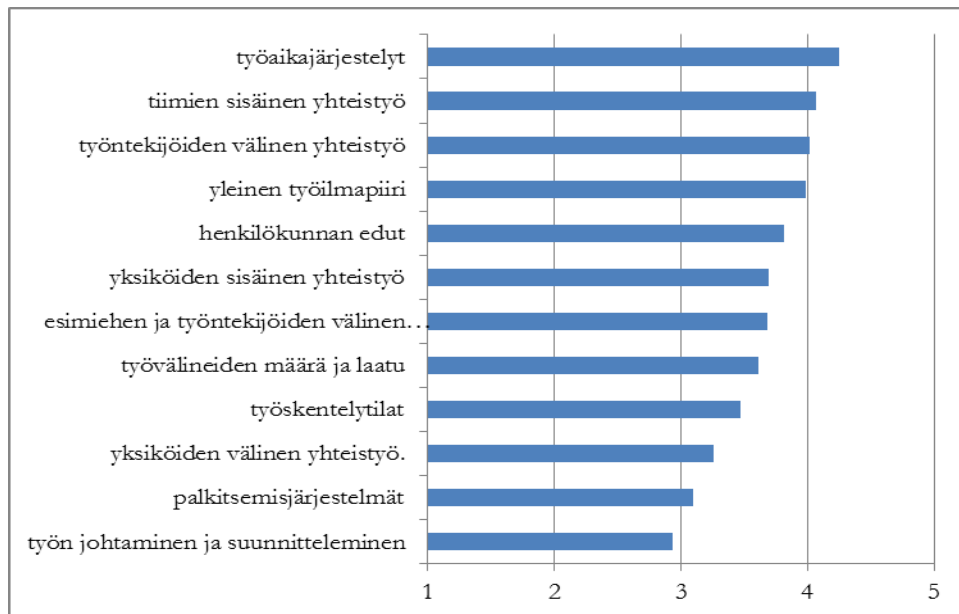
Kuvio 8. Esimiehen ja työntekijöiden välinen yhteistyö ja ikä

Kun parametrina oli työkokemus uran alusta asti, esimiehen ja työntekijöiden välinen yhteistyötä käsittelevässä kysymyksessä löytyi myös merkittävä eroavuus. Työntekijäryhmässä, joilla oli vähiten työkokemusta, ei ollut yhtäkään vastaajaa, jonka mielestä yhteistyö olisi toiminut hyvin. Tämä lienee sopusoinnussa ikäryhmävainnon kanssa (kuvio 9).



Kuvio 9. Esimiehen ja työntekijöiden välinen yhteistyö ja työkokemus

Keskiarvoja tutkittaessa käy ilmi, että yleisarvio työolosuhteista on varsin positiivinen. Henkilökunnan edut, yleinen työilmapiiri ja työntekijöiden ja tiimien sisäinen yhteistyö toimi valtaosan mielestä hyvin tai erittäin hyvin (yli 70 % vastaajista). Ainoastaan työn johtaminen ja suunnitteleminen saa melko huonon arvosanan; 34,3 % oli sitä mieltä, että se toimii melko tai erittäin hyvin, mutta 39,7 % vastaajista piti sitä joko erittäin tai melko huonona (kuvio 10).



Kuvio 10. Työilmapiirikeskiarvot

### 3.3.3 Osio 5: lähiesimiestyö ja johto

Lähiesimiestyötä ja johdon toimintaa arvioitiin kysymysosiossa viisi (kuvio 11). Tiedonkulussa johdon ja henkilöstön välillä oli vastaajien mielestä puutteita; neljäsosa vastaajista oli sitä mieltä, että tiedonkulku toimii joko huonosti tai erittäin huonosti.

Kommunikaatio on hyvinvoinnin kannalta varsin oleellinen osa, ja se on avainasemassa potentiaalisten ongelmien ratkontavaiheessa (Vartiovaara 2000). Viestintää tapahtuu muuallakin kuin sähköpostissa ja yrityksen tiedotustilaisuuksissa – tehokkaimpia viestinnän keinoja työpaikalla on suora esimiehen ja alaisen välinen keskustelu (Helsilä 2010). Sitä voisi käyttää ehkä enemmän ja varmistaa, että myös työryhmien sisäisissä palavereissa mietitään tiedottamisen osuutta tarkemmin. Kaksisuuntaista kommunikaatiota toivottiin samoin kuin kehityskeskustelujen laadun parantamista; joidenkin mielestä kehityskeskusteluissa saatua tietoa ei käytetä hyväksi. Avoimessa kysymyksessä yksi vastaajista piti työilmapiiriä ja esimiestyötä varsin hyvänä:

*”On avointa ja oikeamielistä. Esimiehelle on annettu riittävät valtuudet toimia suoraviivaisesti esimerkiksi lisäkoulutuksen tarjoamisessa.”*

kun taas toisen mielestä esimiestyö vaatii huomattavia parannuksia:

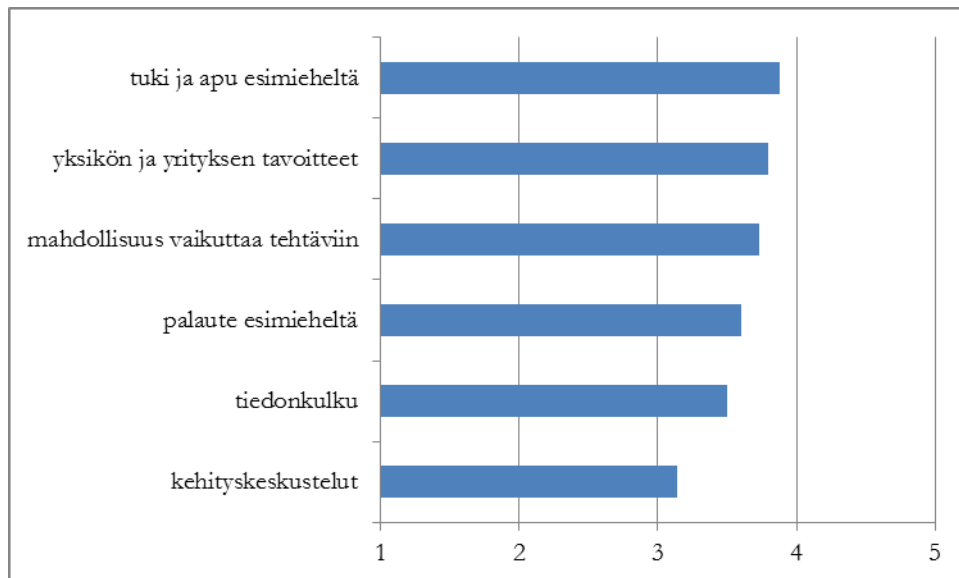
*”Esimiehen tulisi kuunnella oikeasti eikä vain nyökytellä. Johdon toiminta on ristiriitaista mainittujen tavoitteiden kanssa.”*

Yhteistyötä ja esimiestyötä sinänsä pidettiin kautta linjan kuitenkin hyvänä, jopa erittäin hyvänä.



Kuvio 11. Esimiestyö ja johtaminen

Keskiarvoja tarkasteltaessa voidaan todeta, että arvio esimiestyöstä kokonaisuutena liikkuu välillä 3 – 4 (kuvio 12). Parhaat arviot saadaan tuesta ja avusta ja huonoimmat kehityskeskusteluista.

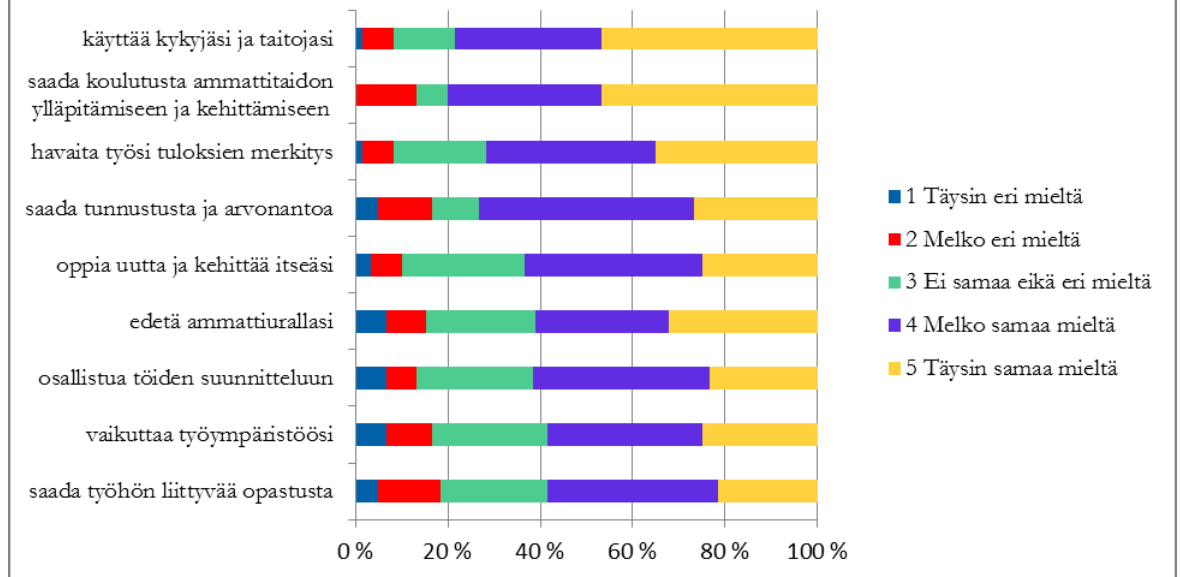


Kuvio 12. Esimiestyö keskiarvoina

### 3.3.4 Osiot 7 ja 8: oman työn arviointi

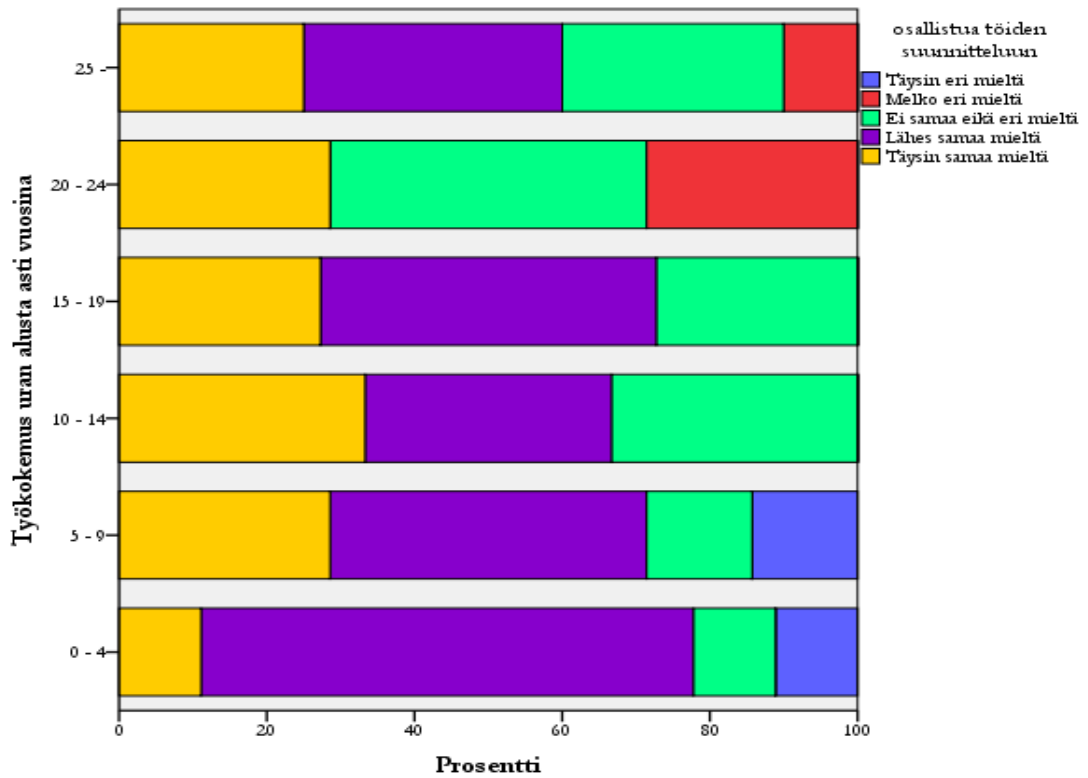
Kysymys 7 ja 8 keskittyivät vastaajien henkilökohtaiseen työhön ja työmotivaatioon (kuvio 13). Motivaation tavoiteasetannan teorian mukaan tavoitteiden on oltava riittävän korkealla, jotta ne houkuttelevat etenemiseen ja lisäävät sitoutumista. (Robbins ym. 2010). Työhön liittyvä opastus ja työympäristöön vaikuttaminen olivat tässä keränneet eniten negatiivisia tai neutraaleja vastauksia. 16,7 % ei kokenut saavansa tunnusta ja arvonantoa, ja ammattiurallaan etenemiseen ei uskonut 15 % vastaajista. Yleisesti vastaukset ja kokemukset olivat tältäkin osiolta erittäin positiivisia, 46,7 % tunsii voivansa käyttää riittävästi kykyjään ja taitojaan ja saada tarpeeksi koulutusta ammattitaitonsa ylläpitämiseen.

## 7. Sinulla on riittävästi mahdollisuuksia



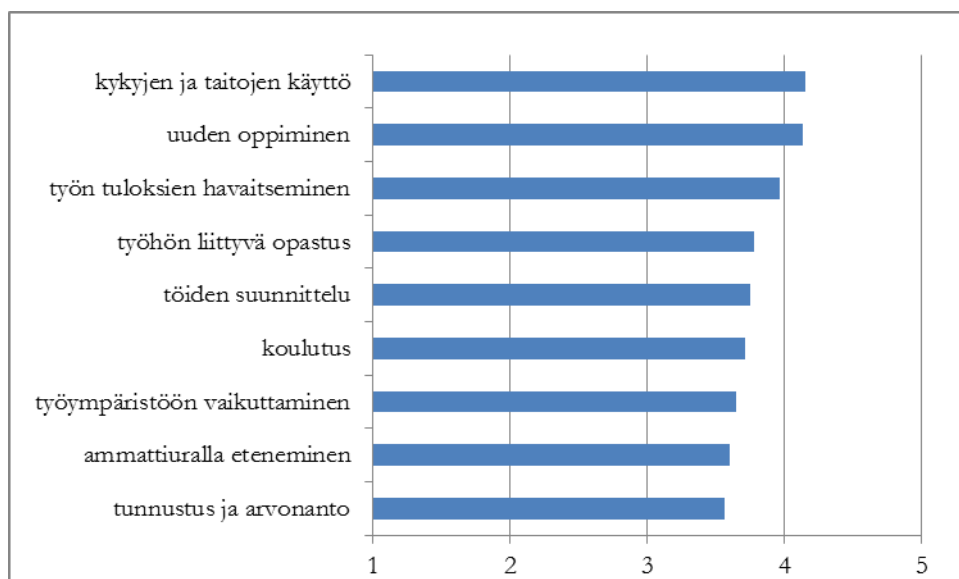
Kuvio 13. Oman työn motivaatiotekijät

Työkokemuksen kautta tarkasteltuna mahdollisuus osallistua töiden suunnitteluun oli eri ryhmillä erilainen (kuvio 14). Mitä enemmän kokemusta, sen enemmän työntekijällä oli mahdollisuuksia suunnitella omaa työtään. Asiantuntijaorganisaatioissa tämä lienee varsin luonnollinen ilmiö; vanhemmat tutkijat saavat enemmän liikkumavaraa kuin nuoret, vielä alaa opiskelevat.



Kuvio 14. Työkokemus ja työn suunnittelu

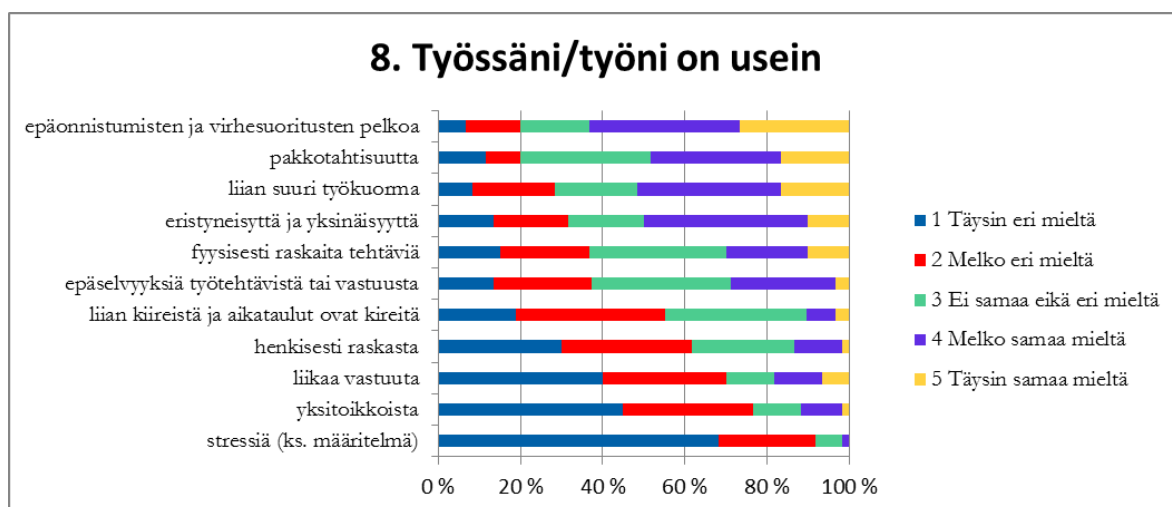
Oman työn motivaatiotekijöistä korkeimmat keskiarvot olivat mahdollisuuksissa kykyjen ja taitojen käyttöön sekä uuden oppimiseen (kuvio 15). Tässäkään ryhmässä mikään keskiarvoista ei laskenut alle kolmen, muttei toisaalta ylittänyt neljää. Varsinkin listan alimpana oleva tekijä, tunnustus ja arvonanto on kuitenkin varsin tärkeä asia, kun ajatellaan motivaatiota. Jos keskiarvo 60 hengen joukossa on 3,6, se ei ole kovin positiivinen ilmiö.



Kuvio 15. Oman työn motivaatiotekijöiden keskiarvot

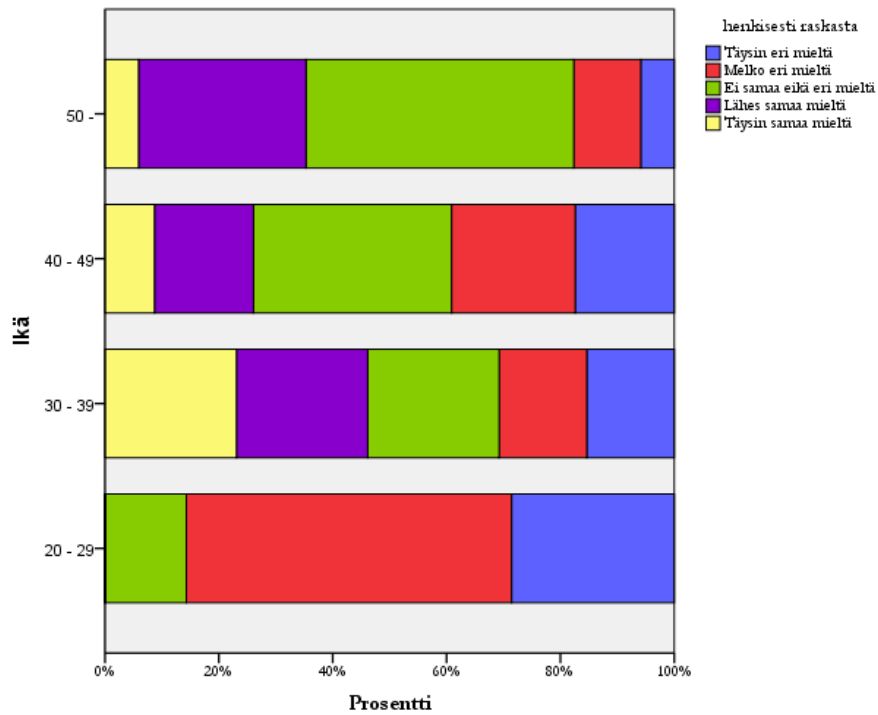
Kun piti arvioida oman työn rasitustekijöitä, ajoittain erittäin kiireisestä työtahdistista huolimatta melko harva tunsi kokevansa stressiä (kuvio 16). Kysymyksen kohdalla stressi oli määritelty seuraavasti: ” Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä”. Liian kiireisestä työstä tai liian tiukoista aikatauluista valitti kuitenkin noin 10 prosenttia, mutta huolestuttavampaa tässä osiossa oli se, että liki puolet vastaajista koki eristyneisyyttä ja yksinäisyyttä, kärsi liian suuresta työkuormasta tai pakkotahtisuudesta ja jopa 63,3 % koki pelkoa epäonnistumisesta ja virhesuorituksista. Stressiä ja työkykyä kysyttiin myös kohdassa 10, jossa piti arvioida omaa työkykyään asteikolla 1 – 10 (Kuvio 5). 13 % eli kahdeksan vastaajaa oli sitä mieltä, että heidän työkykynsä oli 6 tai vähemmän, mutta valtaosa oli mielestään hyvinkin hyvässä työkunnossa. Karasekin mallin mukaan työn vaatimusten ja hallinnan mahdollisuuksien on oltava tasapainossa; jos hallinta on kateissa ja vaatimukset suuret, sairastumis- ja työuupumusriski nousee (Ahola ym. 2006). Monen vastaajan huoli sekä omasta että yrityksen jaksamisesta kiteytyy yhdessä vastauksessa:

*Työ on todella mielenkiintoista ja antaa haasteita. Samalla aikataulupaineet ovat todella kovia ja työ on jatkuvaa priorisointia ja mihinkään ei ehdi paneutua riittäväällä huolellisuudella.*

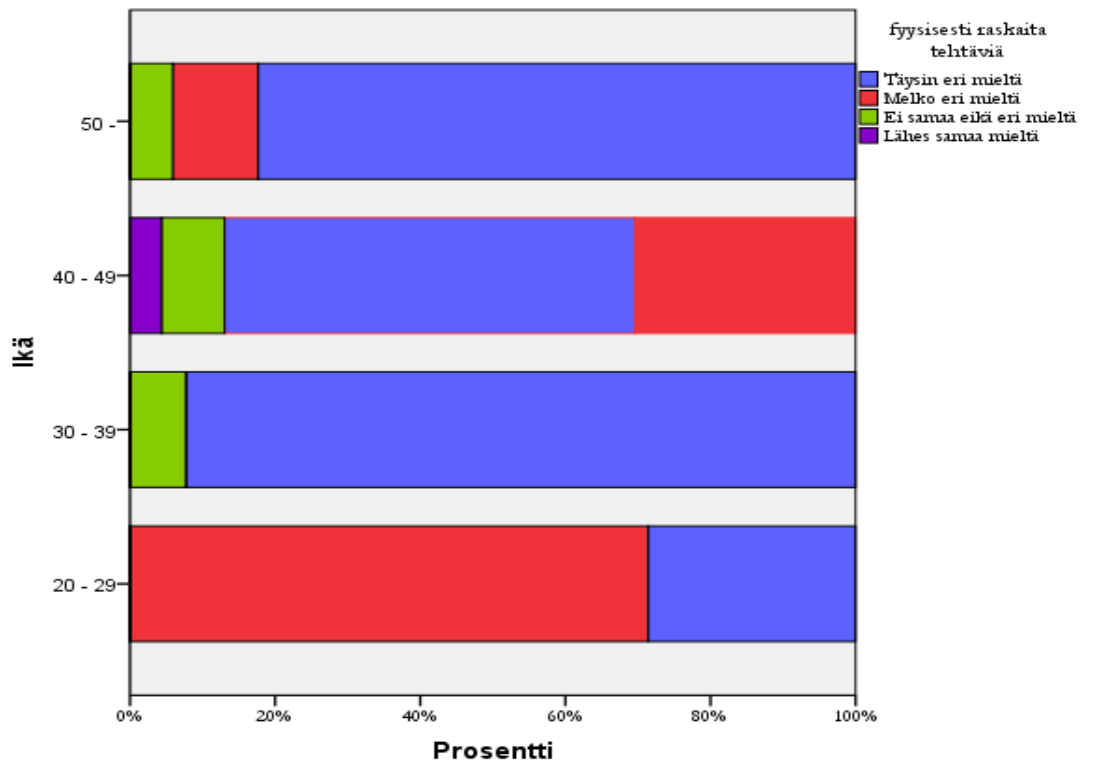


Kuvio 16. Oman työn rasitustekijät

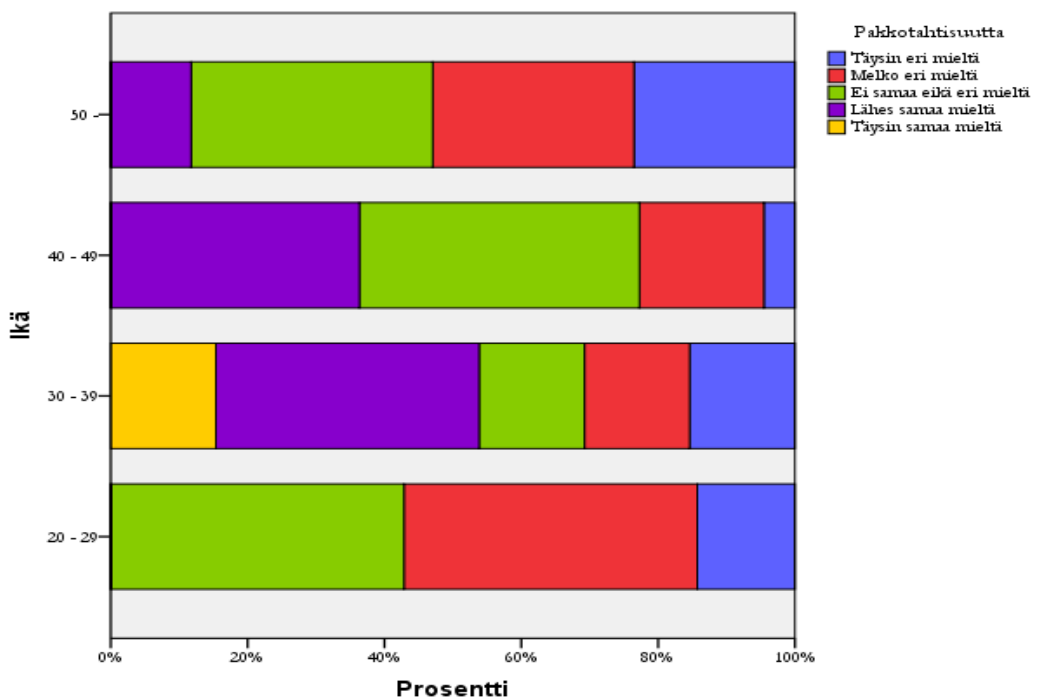
Tämän osion merkittävät eroavuudet löytyivät iän ja työn henkisen raskauden (kuvio 17), työn fyysisen raskauden ja iän (kuvio 18) sekä pakkotahtisuuden ja iän (kuvio 19) kohdalla. Kukaan nuorista (ikäryhmä 20 – 29) ei pitänyt työtä fyysisesti tai henkisesti raskaana, mutta ikäryhmässä 30 – 39 työtä pidettiin henkisesti raskaana ja pakkotahtisena. Määrät eivät ole kovin korkeita, mutta selvästi korkeampia kuin muissa ryhmissä. Fyysisesti työtään piti raskaana vain pari vastaajaa.



Kuvio 17. Työn henkinen raskaus ja ikä.



Kuvio 18. Työn fyysinen raskaus ja ikä



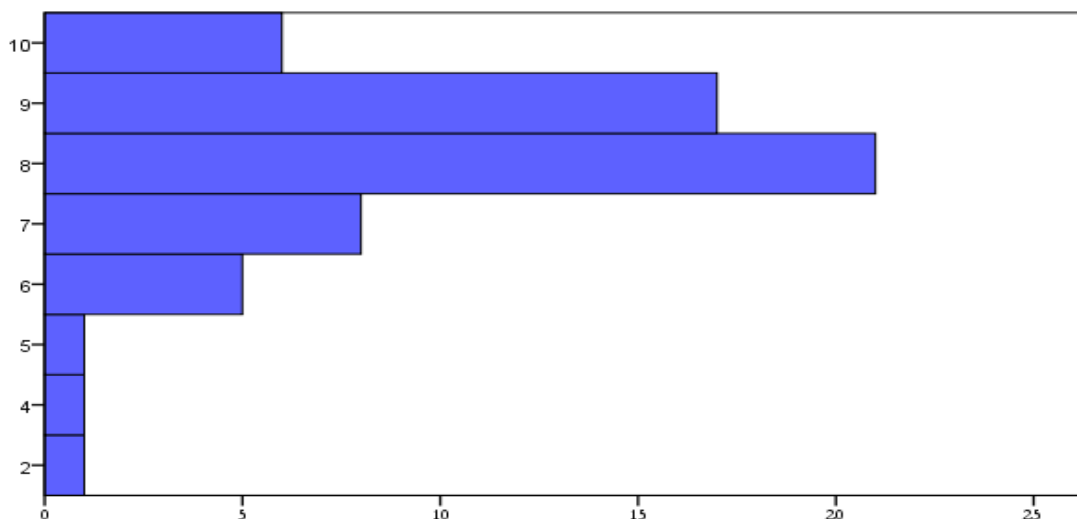
Kuvio 19. Pakkotahtisuus ja ikä

Oman työn rasitustekijöistä kiire näkyi monella vastaajalla. Stressitaso oli melko korkealla, samoin työkuorma. Epäselvyyksiä työtehtävistä tai vastuusta oli yllättävän monella, ja työkuorma tuntui useista raskaalta (kuvio 20).



Kuvio 20. Oman työn rasitustekijät keskiarvoina

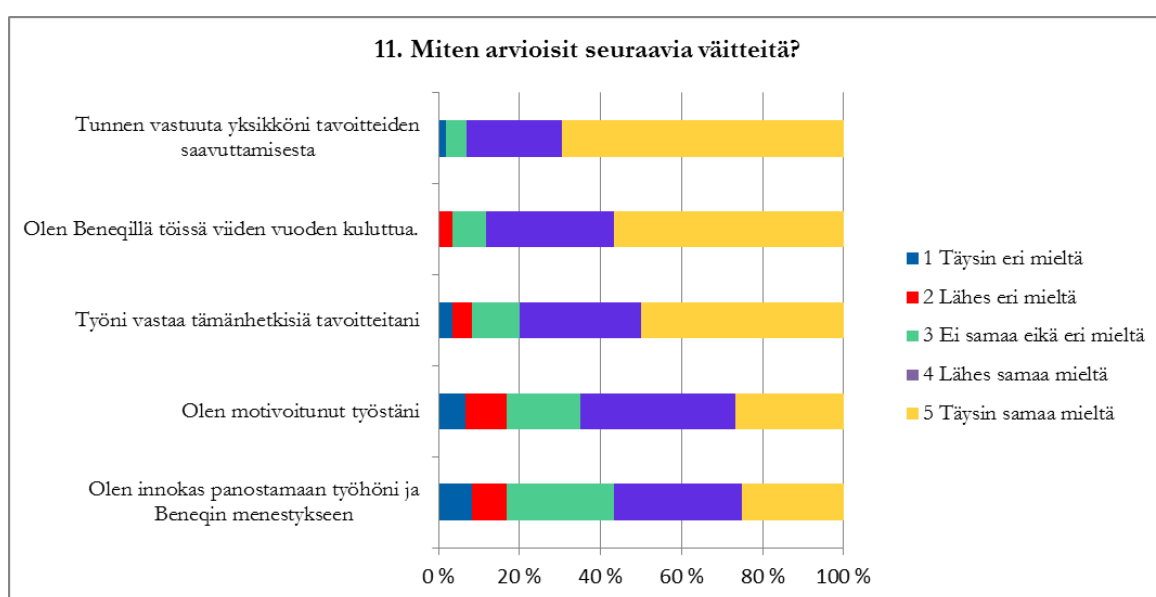
Yksi tehtävistä oli arvioida oma toimintakyky asteikolla 1 – 10. Valtaosa piti toimintakykyään hyvänä tai jopa erittäin hyvänä, mutta muutamalla työkyky oli huono tai erittäin huono (kuvio 21).



Kuvio 21. Työkykyarvio.

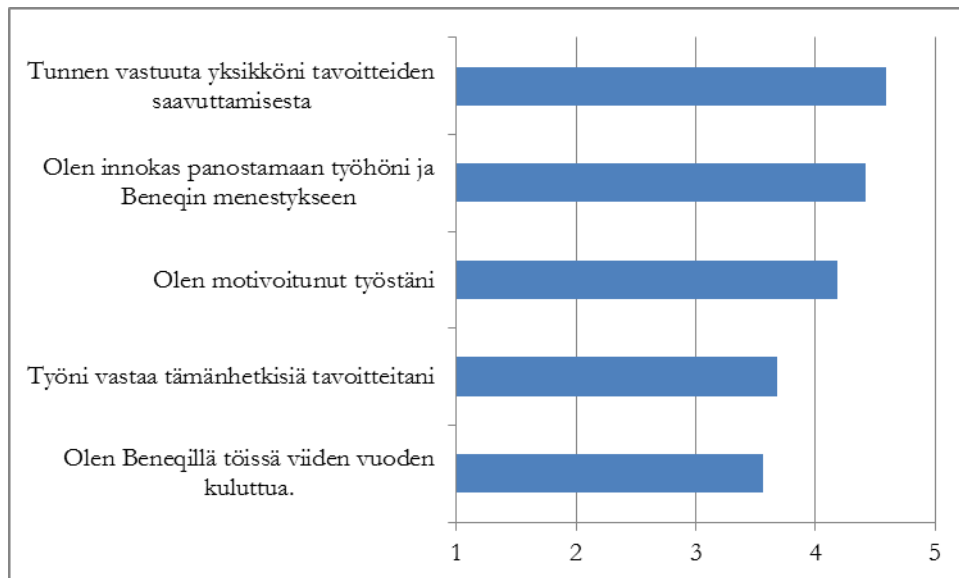
### 3.3.5 Osio 11: tulevaisuus ja sitoutuminen

Viimeisessä osiossa pyrittiin selvittämään, kuinka sitoutuneita työntekijät ovat Beneqin ja näkevätkö he itsensä tulevaisuuden Beneqissä (kuvio 22). Liki 90 % uskoi lähes tai erittäin varmasti työskentelevänsä Beneqin palveluksessa viiden vuoden kuluttua, työ vastasi 80 % tavoitteita ja peräti 93,2 % tunsu vastuuta yksikkönsä tavoitteiden saavuttamisesta. Luvut olivat siis kauttaaltaan hyviä. Ainoa neutraalien vastausten kasauma oli ensimmäisessä kohdassa: ”Olen innokas panostamaan työhöni ja Beneqin menestykseen”. Tässä saattoi vastauksia osin rajoittaa perisuomalainen ilmaisutapa, jossa pyritään tavallisesti välttämään liiaksi intoiluksi tulkittavissa olevia ilmauksia.



Kuvio 22. Tulevaisuus ja sitoutuminen

Tulevaisuudennäkymät yrityksen työntekijöillä olivat hyvät, jopa erinomaiset (kuvio 23). Valtaosa tunsu olevansa vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta ja halukas panostamaan yrityksen ja omaan menestykseensä.



Kuvio 23. Sitoutuminen ja tulevaisuus keskiarvoina

### 3.3.6 Avoimet kysymykset

Yleisesti voisi todeta, että vastauksissa toivottiin selkeämpää vastuunjakoa ja johdonmukaisuutta sekä tiiviimpää työn suunnittelua ja johtamista (liite 6). Lisäksi kaivattiin henkilökuntaa tukevaa infrastruktuuria ja nykyistä avoimempaa keskustelua ja ehkä ylipäätään enemmän aikaa keskusteluun. Useassa kommentissa viitattiin nopeaan kasvuun, kiireeseen ja lisäksi hajaantumiseen, esimerkiksi:

*”ME -hengestä ollaan liuttu ME ja NE henkeen. Kasvavan talon kiros?”*

Vastaukset olivat erittäin avoimia ja rakentavia. Palautteessa tuli myös valmiita toimenpide-ehdotuksia, esimerkiksi:

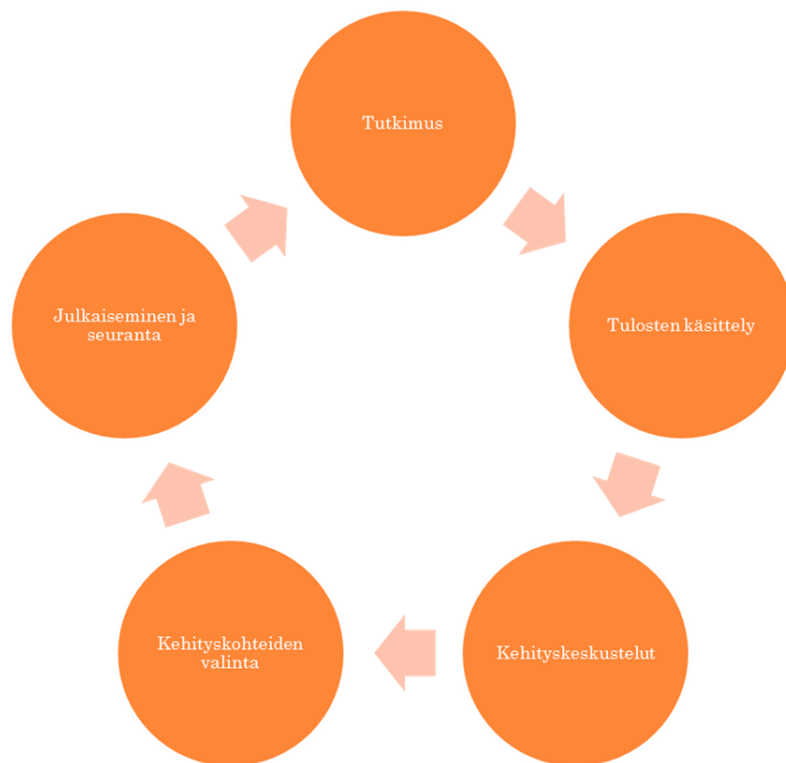
*Ilmapöytä on tällä hetkellä hyvä lukuunottamatta kiireen tuomia ongelmia. Kiirettä voisi helpottaa vastuiden jakamisella (selvät rajat), lisäresurssien palkkaamisella (tuoteinsinöörit, konsultteja myös tukitoimintoihin?). Esimerkiksi suunnittelupäälliköt keskittyisivät pelkästään suunnittelutyön ohjaamiseen, tuoteinsinöörit vastaisivat tuotteista, SCM-osasto tuotannosta ja hankinnoista jne.*

## 4 Pohdinta

### 4.1 Tämänhetkinen tilanne

Tutkimus tehtiin viisi vuotta yrityksen perustamisen jälkeen. Työntekijät ovat edelleen innostuneita työstään ja valmiita tekemään parhaansa, jotta yritys menestyisi. Kasvu on kuitenkin kuluttanut alun yrittäjyyttä tavoittelevan innostuksen, ja pikkuhiljaa henkilökunta alkaa nähdä työympäristönsä enemmänkin perinteisenä työnantaja-työntekijäsuhteena kuin omana yrittäjyytenä. Tutkimukseen vastanneiden käsitys yrityksestä ja sen toiminnasta yleisesti oli varsin hyvä, mutta kehityskohteita on niiden perusteella suhteellisen helppoa poimia. Myöhemmin tässä luvussa esitetään muutamia niistä ja ehdotetaan sopivia toimenpiteitä niiden korjaamiseksi.

Henkilöstöhallinto ja henkilöstöjohtaminen ei ole ollut nopeasti kehittyvän yrityksen ykkösprioriteetti. Ennemmin tai myöhemmin se tulee kuitenkin ajankohtaiseksi. Tämän työn tarkoituksena oli olla mukana kehittämässä tähän toimintoon liittyviä asioita ja saada aikaan työkalu, jolla voidaan tukea henkilöstön kehittämistä. Kuviossa X esitellään malli siitä, kuinka sitä voitaisiin käyttää yrityksen HR-vuosikellon apuna. Tutkimus on mahdollista toistaa vuosittain tai kahden vuoden välein. Tulokset käsitellään henkilöstöhallinnossa ja niistä kerätään tietoa kehityskeskustelujen pohjaksi. Keskustelujen perusteella valitaan ne toimenpiteet tai prosessit, jotka eniten vaativat korjaamista tai kehittämistä, ne julkaistaan ja niiden edistymistä seurataan. Tämän jälkeen toistuva tutkimus osoittaa myös sen, mitä hyötyä kehitettävät asiat ovat yritykselle tuoneet, ja sen avulla on mahdollista hienosäätää kyseessä olevia asioita, tai tuoda kokonaan uusia kehityskohteita esiin.



Kuvio 24. Tutkimuskello

## 4.2 Oman oppimisen arviointi

Koko opinnäytetyöprosessi on ollut tehokasta ja mielenkiintoista oppimista. Jälkikäteen ajateltuna prosessi lähti liikkeelle väärästä päästä; aluksi olisi pitänyt käydä läpi teoria ja luoda siihen perustuen tutkimusongelmat ja tehdä kysymyspatteristo vasta niiden perusteella. Samaten tilastolliseen tutkimukseen olisi pitänyt perehtyä paljon syvällisemmin jo ennen kysymysten asetantaa ja lomakkeen luomista.

Teorian tueksi oli suhteellisen helppoa kerätä materiaalia. Kirjoja ja artikkeleita olisi ollut saatavilla runsaasti, ja aika ajoin tuntui siltä, että teoriaosuus olisi helpostikin voinut laajeta liian suureksi. Pyrin pitämään sen mahdollisimman tiukasti Työkykytalon antamissa rajoissa ja vältellä liikaa rönsyilyä.

Tehtävä oli kuitenkin erittäin mielenkiintoinen ja vaikka välillä aika tuntui loppuvan kesken, innostus ei loppunut. Odotan kiinnostuneena sitä, miten tutkimusta jatketaan tulevina vuosina, millaisia tuloksia se tuo ja millaisia johtopäätöksiä siitä voidaan tehdä. Tutkimus täytti tarkoituksensa, eli antoi kattavan kuvan Beneq Oy:n työilmapiiristä tutkimushetkellä ja se soveltuu myös jatkuvaan käyttöön.

### 4.3 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimus mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus mitata ja reliabiliteetti mittaustulosten toistettavuutta (Hirsjärvi ym. 2009). Kysymykset käytiin läpi sekä ohjaavien opettajien että yrityksen edustajan kanssa, jotta varmistuttaisiin sarjan sopivuudesta tarkoitukseensa ja että vastaukset kattaisivat sen alueen, jota pyritään selvittämään. Ennen varsinaista lähettämistä kysymyssarjan testasi sekä yrityksen edustaja että yksi ulkopuolinen henkilö. Saadut vastaukset olivat pääosin vilpittömän ja rehellisen tuntuisia, joskin tuloksista löytyi myös pari omalaatuista huumoria kuvastavaa avointa vastausta. Ne olivat kuitenkin niin selvästi tunnistettavissa, etteivät ne vaikuttaneet itse tuloksiin.

Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja sitä, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Reliabiliteetti on validiteetin ehto: mittavälineen on oltava mittakelpoinen ja jos tutkimus ei ole reliabeli, se ei ole myöskään validi. Mittakelpoisuutta voi tutkia testaamalla testin sisäistä yhtenäisyyttä, eli sitä, muodostavatko testin kysymykset yhtenäisen kokonaisuuden (Niitamo 2003). Testin kysymyksien reliabiliteettia testattiin sekä kysymysmatriisin (liite 2) avulla että käymällä niitä läpi etukäteen useiden eri ihmisten kanssa. Kysymyksiin vastaamiseen vaikuttaa luonnollisestikin aina vastaajan sen hetkinen tunnetila että ulkoiset tekijät, esimerkiksi yrityksen taloudellinen tila tai se, kuinka kiire vastaajalla on ja miten hän ehtii keskittyä kysymyksiin. Mikäli kysely toistetaan tulevina vuosina, sen reliabiliteetti todennäköisesti vahvistuu, mutta koska vastausprosentti oli korkea ja vastaukset ilmeisen rehellisiä, voidaan tutkimusta pitää varsin reliabelina.

Vastaajat vastasivat myös kaikkiin kysymyksiin lukuun ottamatta avoimia kysymyksiä, joihin vastasi vain osa. Avoimiin kysymyksiin tuli kuitenkin niin paljon kommentteja ja pitempiäkin ehdotuksia, että yksi kyselyn tarkoituksista täyttyi; vastaajilta kun haluttiin mahdollisimman paljon ja mahdollisimman laajalta alueelta käsityksiä yrityksen nykytilanteesta ja ehdotuksia mahdollisten kipukohtien korjaamisesta.

#### 4.4 Kehittämiskohteita

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen, sairauslomalta palaaminen ja sairauspoissaolojen seuraaminen on henkilöstöjohtamisen yksi keskeisistä tehtävistä. Vuoden 2011 alusta Kansaneläkelaitos edellyttää työpaikoilta niin sanottua ”Varhaisen puuttumisen mallia”, mikä tarkoittaa entistä tarkempaa sairauspoissaolojen seuranta. Tähän on olemassa valmiita palveluja, mikäli yritys ei itse halua tilastoja tehdä. (Kansaneläkelaitos). Kokonaisuudessaan henkilöstöhallinnon prosessien kehittäminen on vielä Beneqissä kesken ja se lienee seuraavien vuosien kehitysalueita myös strategisesti. Niin sanottu HR-vuosikello eli henkilöstöhallintoon liittyvien prosessien aikataulutaminen on hyvä lähtökohta. Siinä voidaan käydä samalla läpi myös kehityskeskustelujen uudistaminen tavoitteiden asetantoineen, seurantoineen ja dokumentaatioineen. Tämä painottuu erityisesti esimiestyössä, mutta jotta esimiehet voisivat hoitaa tämän osuuden työstään kunnialla, siihen tarvitaan työkaluja. Työsuojeluorganisaatio voi olla hyvänä apuna ja työterveyshuollosta saa materiaalia ja tietoa varhaisen puuttumisen mallista aina työkykyä edistävän toiminnan järjestämiseen.

Tutkimuksessa esiin noussut virhesuoritusten pelko voi olla suomalaisille hyvin tyypillinen asia. Epäonnistumisen pelko voi nousta todella rajoittavaksi tekijäksi, ja siksi tähän pitäisi kiinnittää erityistä huomiota. On tietysti selvää, että kun käsitellään vaarallisia aineita, virhe saattaa johtaa vakaviin henkilövahinkoihin, mutta näiden mahdollisuutta voidaan vähentää hyvällä turvallisuuskoulutuksella, mikä Beneqissä onkin aloitettu ja toimii melko hyvin. Jos kyseessä taas on muunlainen virheiden pelko – olenko toiminut oikein, hyväksyykö esimieheni tämän, olenko erehtynyt ja mitä siitä seuraa – olisi parempi rohkaista itsensä likoon panemiseen kuin virheiden jahtaamiseen. (Silvennoinen ym 2006).

Kun yritys kasvaa nopeasti ja on vielä nuori, muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja tässä yhteydessä esimiestyön on oltava suunniteltua. Jos henkilöstö ei tiedä, mihin sitoutua, kun asiat muuttuvat hyvinkin nopealla tahdilla, luottamus organisaatioon saattaa vähentyä. Pettymyksiltä suojaudutaan jo etukäteen tai ”kun et odota, et pety”. (Suonsivu 2011).

Prosessien hallinta tai sen osittainen puute näkyy vastauksissa useammassa kuin yhdessä kohdassa. Jos keskitytään puhtaasti työprosessien kehittämiseen, voidaan saada mel-

ko helposti ja nopeasti aikaan tuottavuuden kasvua sen lisäksi, että henkilökunnan ja melko varmasti myös esimiesten työ helpottuu. Jos keskeiset prosessit tunnistetaan ja analysoidaan, sekä tuottavuus että työelämän laatu paranee (Alasoini 2011). Jos omat voimavarat eivät tähän riitä, voidaan apua ja neuvoa hakea myös ulkopuolelta. Kaikkea ei tarvitse osata itse. Greinerin mallin mukainen kehitysjajattelu voisi hyvin auttaa myös siinä vaiheessa, kun suunnitellaan seuraavia askelia.

#### **4.4.1 Kehityskeskustelut**

Kehityskeskustelut ovat yksi johtamisen tärkeimmistä työkaluista, ja varhaisen tuen yksi ilmenemistapa (Luukkanen 2011). Kehityskeskustelun tarkoituksena on luoda pohja kunkin yksittäisen työntekijän tulevalle uralle (Aarnikoivu 2010). Lisäksi se on hyvinvoinnin tukimuoto, jossa saadaan ja annetaan palautetta ja käydään läpi molemminpuoliset odotukset. Palautteen anto ei kuitenkaan saa olla pelkästään negatiivista, eikä keskustelun tarkoituksena ole purkaa kerralla vuoden aikana kertyneitä ikäviä kokemuksia (Nummelin 2008). Palautetta on annettava sitä mukaa, kun aihetta ilmenee ja se on kehittymisen ja oppimisen edellytys (Kaivola ym. 2007).

Kun palautetta rakennetaan, olisi hyvä käyttää mallia, jossa kielteistä mainintaa edeltää ja seuraa positiivinen kommentti. Negatiivisen kommentin aiheuttaneen asian syiden etsimisen sijasta pitäisi keskittyä tulevaisuuteen ja miettiä, millä keinoilla asiat saataisiin sujuman paremmin. Kehityskeskustelusta ja sen muodosta pitäisi myös saada palautetta, jotta prosessia voitaisiin kehittää.

#### **4.4.2 Kehityskeskustelun kehittäminen**

Kehityskeskustelulomakkeita on saatavilla runsaasti ja monenlaisia, aina monisivuisista ja tietokantaan suoraan täytettävistä lyhyisiin, yhden sivun keskustelupohjiin saakka. Jokaisen organisaation on kuitenkin luotava oma kehityskeskustelupohjansa ja siihen liittyvän dokumentaation itse, ja työhyvinvointibarometri tai muu vuosittainen kysely voi antaa siihen arvokasta taustamateriaalia. Ryhmäkehityskeskustelu voi olla yksittäinen tapahtuma tai säännöllisin väliajoin tehtävä säännöllinen, henkilöstöhallinnon vuosikellon mukainen tapaaminen (Aarnikoivu 2010). Henkilökohtaista kehityskeskustelua se ei kuitenkaan korvaa. Molemminpuolinen valmistautuminen on tärkeää ja lomake on

siinä hyvänä apuna, kun jäsenellään keskustelua, mietitään omia toiveita ja tarpeita ja kehitysehdotuksia. Valmistelematon kehityskeskustelu, kuten mikä tahansa neuvottelu, on kummankin osapuolen ajan hukkaamista (Luukkanen 2011).

Kehityskeskusteluissa käy usein ilmi myös toive lisäkoulutuksesta tai itsensä kehittämistä urakehityksen lisäksi. Henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat ovat maanlaajuisestikin vielä vasta tulollaan, mutta jos halutaan sitouttaa henkilökuntaa ja varmistaa jatkuva oppiminen, sellaisia olisi aiheellista tehdä. Niihin pitää kuitenkin myös sitoutua: jos esimiehet, ja miksei alaisetkin, sitoudu niihin vahvasti, niidenkin uskottavuus häviää erittäin nopeasti (Alasoini 2011).

Yksilöllisen ja erilaisuuden ymmärtävä johtaminen on usein kauniisti ilmaistu, mutta harvoin toteutettu asia. Nuoressa yrityksessä tällaiseen ei vielä ole muodostunut käytäntöjä, mutta erilaisuudesta saatavat voimavarat voidaan ottaa arvoksi sinänsä. Monikulttuurisuus, erilaiset koulutus- ja kokemuspohjat ja laaja ikärakenne antavat sekä nopeutta toimia että kykyä prosessoida asioita pitkäjänteisesti ja laajasti. Kehityskeskusteluissa kerättävä tieto yksilöllisistä tarpeista, elämäntilanteesta ja jaksamisesta on arvokasta asiaa. Johdon ja esimiesten kouluttaminen on tältäkin osin tarpeellista. Ryhmätyötaitojen kehittämistä ei pidä unohtaa: tämmöskentely ei onnistu, jos ”henkilökemia” ei toimi tai konfliktitilanteita ei osata hoitaa (Ilmarinen 2006). Hyvät alais- ja yhteistyötaidot edistävät työn hallintaa, omien töiden parempaa toteuttamista ja johdettavana olemista (Suonsivu 2011).

#### **4.4.3 Työkyvyn edistämistoiminta**

Työkykyä edistävä toiminta on vielä lapsenkengissä, kuten nuorelta yritykseltä melkein voi odottaakin. Vuosittainen kevät- tai syysretki tai pikkujoulut eivät ole varsinaisesti työkykyä edistävää toimintaa. Beneqillä on kuitenkin varsin laaja työterveyshuolto ja henkilökunta saa kulttuuri- ja liikuntaseteleitä, joita yleisesti käytetäänkin. Nykyisessä toimitalossa on kuntosali, joka on edullinen, mutta se ei ole kaikille luonteva liikuntamuoto, ja työpaikalla tapahtuva liikunta ei suoranaisesti edistä ajatusten suuntaamista pois töistä. Työsuhde-eduista tiedottaminen on ollut vajavaista, mutta se johtunee siitä, että tiedotusvastuut ovat epäselviä ja perehdyttäminen puutteellista. Lähiesimiehet eivät

välttämättä ole selvillä siitä, että heidän olisi syytä kertoa yrityksen toimintatavoista uusille työntekijöille.

Sairauspoissaoloihin voidaan vaikuttaa ja niiden syyt voidaan selvittää yhdessä työterveyshuollon kanssa. Työterveyshuolto voi analysoida poissaolojen syyt – tämä mm. siksi, että näihin tietoihin on rajattu pääsyoikeus, vain harvat yrityksessä olevat henkilöt yleensä saavat käsitellä sairauslomiin liittyviä papereita. Tilastoja voi toki tehdä, jos nimiä tai muita sellaisia tietoja, joista henkilö voidaan tunnistaa, ei niistä näy, ja jos käsiteltävät tiedot sisältävät yli 20 hengen tiedot, henkilöllisyys on yleensä hyvin suojassa.. Sairauspoissaoloihin vaikuttamisessa on huomioitava työilmapiiriin ja johtamiseen liittyviä asioita, terveyspalveluiden toimivuutta ja menettelytapoja (Aalto 2006).

Tietokoneiden aikakausi on tuonut mukanaan myös sen, että työpäivän aikana liikutaan vähän, mikä lisää staattista jännitystä ja väärät, helposti lysähtäneet työasennot vähentävät rinta- ja kaularangan liikkuvuutta. Säännölliset ergonomiatarkastukset vähentävät tätä, mutta sen lisäksi olisi hyvä olla jotain liikuntaa myös työaikana. Vaikka ei mentäisikään japanilaiseen tapaan nousta yhdessä liikkumaan, se ei olisi välttämättä huono ajatus. Henkilökohtaiset liikuntaohjeet ja edes säännölliset tauot lisäävät työtehoa ja vähentävät paikalleen juuttumisen riskiä (Aalto 2006).

#### **4.4.4 Maisemakonttorin erityispiirteet**

Työrauha on maisemakonttorissa hankala saavuttaa, kun normaalisti suurin osa käsiteltävästä informaatiosta on visuaalista, mutta avokonttorin häly vähentää tiedon käsittelyä, minkä seurauksena työviihtyvyys ja työn tekeminen heikkenevät (Luukkanen 2011). Käytössä olevat kuulokkeet vähentävät jossain määrin yllättäviä ääniä ja tuottavat äänimaailman, joka jossain määrin helpottaa tilannetta, mutta jatkuvat keskeytykset estävät keskittymisen työtehtäviin. Tässä voisi olla apuna esimerkiksi Pomodoro-menetelmä, jossa käytetään apuna munakelloa tai vastaavaa. Kello viritetään soimaan 25 – 30 minuutin päästä ja sinä aikana keskeytykset on kielletty. Jakson jälkeen pidetään muutama minuutti mikrotauko, jolloin noustaan koneen ääreltä pois, jaloitellaan, keskustellaan ja tauon jälkeen jatketaan uudella ”tomaattijaksolla”. Joissakin yrityksissä on myös käytössä ”hiljainen tunti”; yksi tunti päivässä, jolloin kukaan ei soita toiselle, ei lähetä

sähköpostia eikä tule keskustelemaan. Toimistohälinän vastapainoksi voisi myös harkita vastamelukuulokkeita.

#### **4.4.5 Koulutukset ja kurssit hyvinvoinnin tukena**

Kouluttaminen ja henkilökunnan oma-aloitteinen kouluttautuminen on erittäin tärkeää tulevaisuuden kannalta, mutta tiedon ja kouluttamisen hallinta lähtee tietenkin aina siitä, mitä se merkitsee yrityksen kannalta, ja alkajaisiksi on määriteltävä, mitä tieto oikeastaan yritykselle merkitsee (Robbins ym. 2010). Kun hallitaan sellaisia järjestelmiä, joilla saadaan tiedon tuottavuutta lisättyä, vaikutetaan myös suoraan yrityksen tulokseen. Vaikeasti kuvattavissa oleva osaamispääoma rakentaa myös yrityksen markkina-arvoa (Ojala 2008). Osaamisen hallintaa varten on myös olemassa valmiita mittareita, joskin niitä pitää aina soveltaa kunkin yrityksen omien tarpeiden mukaan. Mittausjärjestelmät ovat kuitenkin vain apuväline ja niiden arvo näkyy siinä, miten ne vaikuttavat päätösten parantamiseen ja organisaation tuloksellisuuteen (Boudreau 2008). Teknisen osaamisen lisäksi on kuitenkin pyrittävä nostamaan myös yleistä viihtymistä sosiaalisen osaamisen kehittämällä, sikäli kun siihen rajallisin aikaresurssein on mahdollisuus.

Esimiesten kouluttaminen on keskeinen asia henkilökunnan hyvinvoinnin kannalta. Hyvin hoidettu esimiestyö varmistaa osaajien pysymisen. Johtamiskoulutus saattaa kuitenkin olla usein turhan mekaanista ja se perustuu enemmänkin analyysiin ja johtamisteorioihin sen sijaan, että keskityttäisiin vuorovaikutukseen, yhteistoimintaan ja käytännön harjoituksiin (Kaivola ym. 2007). Uusien esimiesten tukeminen on myös tärkeää. Sparrausapu joko vertikaalisesti tai horisontaalisesti helpottaa esimiehenä kasvamista, kun ei tarvitse keksiä pyörää aina uudelleen. Huippuosaja ei ole luonnostaan hyvä esimies, vaan tarvitsee siihen runsaasti apua (Aaltonen ym. 2008).

#### **4.4.6 Koulutuskohteita**

Esimiesten kouluttamisen lisäksi on otettava huomioon myös henkilökunnan oma vastuu työympäristöstään ja viihtyvyydestä, sekä omasta että muiden. Pertti Sydänmaanlakka ohjeistaa kirjassaan Älykäs johtajuus työntekijöitä johtamaan omaa esimiestään seitsemän kohdan listalla (Sydänmaanlakka 2004). Tässä listassa ohjataan työntekijää tukemaan esimiestään, tarjoamaan ratkaisuja ongelmien sijaan, jättämään turhat asiat

esittämättä, informoimaan, kouluttamaan ja ottamaan huomioon esimiehen persoonallisuus. Liikojen lupaileminen ei myöskään kuulu hyvän alaisen toimintatapaan. Henkilökunnan samoin kuin esimiesten kouluttamiseen lienee järkevintä hakea apua ulkopuolisilta konsulteilta, oman henkilökunnan käyttämisessä tämältyyppiseen opastamiseen voi olla uskottavuusongelmia.

Oppimisen ja organisaation tietomäärän ja osaamisen kasvattamiseksi voisi olla hyvä myös harkita koulutuskoordinaattoria. Verkostoituminen on vähemmän omia voimavaroja sitova toimintatapa kuin se, että itse pyrkisi hallitsemaan kaiken. Jos oppiminen perustuu verkostoille, se vaatii riittävästi resursseja ja tietenkin koulutus- ja oppimisstrategian. Koordinaattorilla olisi oltava riittävässä neutraali asema muihin verkoston jäseniin ja hänen pitäisi sitoutua pitkäjänteisesti toimintaan (Alasoini 2011). Tältä osin Beneqissä on jo osittain lähdetty liikkeelle, kun on perustettu niin sanottu Beneq Academy: henkilökunnalle tarkoitettu luentotilaisuus, ja sen lisäksi on pidetty immateriaalioikeuksiin liittyvä seminaari.

#### **4.4.7 Tiedottaminen**

Keskustelu, dialogi, rakentaa yritystä sisältä päin. Se muodostaa tukirakenteita, joiden varassa muuttuva organisaatio saadaan ketterämmin toimimaan, innovoimaan ja oppimaan (Alasoini 2011). Toimiva dialogi on perusedellytyksenä sille, että yhteisö kehittyy tasapainoisesti (Suonsivu 2011). Viestinnän laatua voidaan parantaa monella tavalla. Viestinnän pohjana on vuorovaikutteisuus ja siten siinä pitäisi olla mahdollisuus myös palautteeseen (Helsilä 2009). Suora kommunikaatio on yksi tehokkaimmista tavoista välittää viesti, mutta jos sanat valitaan väärin, viesti voidaan ymmärtää täysin eri tavoin kuin mitä viestin lähettäjä alun perin tarkoitti. Kielen pitäisi olla toista osapuolta kunnioittavaa ja selkeäsanaisista (Suonsivu 2011). Tiedottaminen yleisistä asioista on Beneqissä erittäin hyvällä tasolla; yhteistoimintalain vaatimat asiat kerrotaan kuukausittaisissa palaverissa ja ryhmien sisäisiä palavereita pidetään valtaosin säännöllisesti. Henkilökunta ei välttämättä ole varauksettoman innostunut koko yritystä koskevista tiedotustilaisuuksista, mutta jos tiedottaminen aloitetaan vasta muutos- tai kriisitilanteissa, hermostuneisuus saattaa estää tiedon perille menemisen ja lisätä käytäväpuheita. Säännöllinen tiedottaminen sen sijaan pitää tietovirran tasaisena ja on omiaan vähentämään epätosia huhuja (Luukkanen 2011).

#### 4.4.8 Esimiehen työkalupakki

Edellä on moneen kertaan korostettu esimiehen työn tärkeyttä työhyvinvoinnissa, työssä jaksamisen tukemisessa ja yrityksen menestyksessä. Esimiehet on laitettu paljon varjiksi. Jos aikaa on vähän, tarvittaisiin valmiita malleja eri tilanteita varten. Joissakin yrityksissä on käytössä niin sanottu esimiehen työkalupakki, johon on kerätty ohjeita mahdollisia hankalia tilanteita varten. Tämä koskee yhtä lailla työsuojelua kuin työhyvinvointiakin. Työkalupakki olisi suhteellisen helppo koostaa asiantuntija-avulla ja esimiesten kouluttamisella. Esimiehille voisi myös olla keskinäisiä tapaamisia mahdollisesti ulkopuolisen valmentajan avustuksella ilman ylintä johtoa; tasa-arvoisessa ryhmässä keskustelu voi olla avoimempaa kuin jos paikalla on koko esimieskaarti.

Työsuojelu fyysisesti on Suomessa melko hyvin hallinnassa. Työkaluja puuttuu lähinnä henkisen suojelun, esimerkiksi työpaikkakiusaamisen osalta. Jos kiusaamista tapahtuu, sitäkin varten pitäisi olla valmis toimintamalli. Toimintamallin luominen lähtee jo yrityksen arvoista ja kiusaamistapauksiin pitäisi puuttua välittömästi. Yrityksessä käytävissä arvokeskusteluissa voidaan myös määritellä sellainen käytös, joka ei ole toivottua (Silvennoinen ym. 2006). Varhaisen puuttumisen malli ottaa kantaa henkilökohtaisiin ongelmiin ja se on jo viranomaisienkin edellyttämä asia, mutta se pitäisi luoda yrityksen omien tarpeiden mukaiseksi, ottaa käyttöön ja soveltaa tarvittaessa.

#### 4.5 Tutkimuksen jatkaminen

Tutkimus on nyt tehty ja jotta siitä saataisiin paras hyöty irti, sitä olisi syytä käsitellä pitemmän kaavan mukaan. On valitettavan tavallista, että tutkimus tehdään, se esitellään kertaalleen, mutta sitten se hautautuu tai tarkoituksella haudataan. Jotta uskottavuus säilyisi, kysely olisi hyvä ottaa vuosittaiseen henkilöstöhallinnon vuosikelloon. Käytännössä se tarkoittaisi, että kysely toistettaisiin joko joka tai joka toinen vuosi. Tulokset käytäisiin läpi ensin esimiesten ja sitten koko henkilökunnan kanssa, sekä yrityksen tiedotustilaisuuksissa että jalostettuina kehityskeskusteluissa. Tutkimuksessa esiintulleita asioita pitäisi käydä läpi myös kehityskeskusteluissa. Organisaation kipukohtia voidaan käsitellä myös ryhmäkehityskeskusteluissa ja kuukausipalavereissa.

Kyselyssä esiin tulleisiin ehdotuksiin pitäisi suhtautua vakavasti ja tuoda näkyviin sekä se, mitä niille on tehty että mitä ko. asioiden hyväksi aiotaan tehdä. Yksi tapa tuoda kehityssuunnitelma näkyville on tehdä kyselyn tulosten perusteella seuraavan vuoden työhyvinvointisuunnitelma. Sen lisäksi on mahdollista kerätä tietoa myös muualta; työterveyshuollosta, kehityskeskusteluista ja mahdollisesti henkilöstöhallinnon tietojärjestelmistä esimerkiksi poissaolojen määrästä, työtapaturmista ja muista vastaavista asioista (Manka 2011). Suunnitelman pohjana olisi nykyhetken tilanne ja siinä määritellään saatavat hyödyt ja tarvittava tuki joko sisä- tai ulkopuolelta, mahdolliset esteet ja tehtävät toimenpiteet sekä tietysti tavoitteet (Manka 2011).

Erilaisia tutkimuksia tehdään työyhteisöissä vuosittain ja usein käy valitettavasti niin, että tutkimus tehdään, sitä mainostetaan etukäteen ja kehoitetaan vahvasti osallistumaan. Kun tutkimus on tehty, tulokset ehkä julkistetaan, usein muokattuna ja sitten koko asia haudataan vähin äänin. Mielenkiinto tai aika ei riitä asioiden jatkokäsittelyyn. Tämän tutkimuksen perusajatuksena oli toistaminen. Tutkimus toistettaisiin vuoden tai kahden välein ja vastauksia seurataan ja verrataan aiempiin vuosiin. Tällä tavoin saataisiin yrityksen sisäinen barometri. Tarvittaessa kysymyksiä voidaan muokata – harva tutkimus on täydellinen ensimmäisellä kerralla. Lisäksi tulosten merkitys kasvaa sitä mukaa, kun kyselyjä tehdään useita kertoja (Helsilä 2009).

#### **4.5.1 Malli työhyvinvointitoiminnasta**

Pyörää ei tarvitse todellakaan keksiä itse. Erilaisia parhaita käytäntöjä voidaan kopioida toisilta yrityksiltä ja henkilökunnalta saatuun palautteeseen pitää suhtautua vakavasti. Henkilöstöteko-kilpailusta, jonka järjestävät Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry ja Keskinäinen Vakuutusyhtiö Ilmarinen, julkaistaan voittajayritys vuosittain, ja sieltä on saatavissa malleja monenlaisien yritysten tarpeisiin. Rütta Hyppäsen kokoamassa kirjassa ”Työhyvinvointi johtaa tuloksiin” esitellään mm. OP-ryhmän toiminta, kun siellä päätettiin kehittää työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti. Kapea ajattelu pelkästä työkykyä ylläpitävästä työtoiminnasta vaihdettiin koskemaan kokonaisvaltaista työhyvinvointiajattelua (Hyppänen 2010). Beneq voisi hyvinkin ottaa mallia tästä ja luoda oman tapansa huolehtia henkilökunnastaan. Kehittämiseen pitäisi ottaa mukaan myös henkilökunnan edustajia ja työhyvinvointiin liittyvien arvojen on oltava kaikkien hyväksymiä, muuten niistä jää vain jälki paperille.

Työhyvinvointiin vaikuttaa työnantajan toimenpiteiden ja ajattelutavan lisäksi myös kuitenkin oma asenne (Hyppänen 2010). Ei saa jäädä ajattelemaan, että joku toinen pitää minusta huolta, joku toinen tekee minua koskevat päätökset ja joku toinen on viime kädessä vastuussa minusta. Jokainen on oman elämänsä valtiasta, ja siinä elämässä työn pitäisi olla ilo, motivaatiota ja yleistä hyvinvointia kasvattava tekijä.

## Lähteet

- Aalto, R. 2006. Työelämän selviytymisopas. WSOYPro/Docendo. Saarijärvi.
- Aaltonen, V., Pitkänen, E., Ristikangas, V. 2008. Asiantuntijasta esimies. WSOYPro. Helsinki.
- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Edita Prima. Helsinki.
- Ahola, K., Kivistö, S., Vartia, M. Työterveyspsykologia. 2006. Vammalan Kirjapaino Oy.
- Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes. Helsinki.
- Antola, T & Pohjola, J. 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Edita. Helsinki
- Boudreau, J. & Ramstad, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Talentum. Helsinki.
- Hammarsten, H. Fakta 27.1.2010. Rakenna aina vahvuuksille.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.
- Helsilä, M. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Talentum. Helsinki.
- Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Tammi. Hämeenlinna.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. WSOYPro. Helsinki.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Gummerus. Jyväskylä.

Kansaneläkelaitos. Kirje työnantajalle. Luettavissa:

<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/070710153318SP?OpenDocument>.

Luettu 12.8.2011

Kinnunen, U, Feldt, T & Mauno, S. 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Keuruu.

Kuitunen, K., Ilomäki, S-K., Simons, M. & Valjakka, T. 2003.

Kehity kasvuun. Pk-yrityksen kasvu ja kehittäminen. Tykes. Helsinki.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Edita. Helsinki.

Luukkanen, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... - työhyvinvointitaitojen kirja. Tammi. Helsinki.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. WSOYpro Oy. Helsinki.

Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Gummerus. Jyväskylä.

Nummelin, T. Stressi haastaa työkyvyn. 2008. WS Bookwell Oy. Juva.

Okko, S. 2011. Hyvinvointi on taitolaji. Ilmarinen 2/2011, s. 25 – 26.

Otala, L-M. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.

- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita. Helsinki.
- Robbins, S. & Judge, 2010. T. Essentials of Organizational Behavior. Pearson Education. Upper Saddle River, NJ, USA.
- Saarinen, M., 2007. Työsuhteen pelisäännöt. Karisto. Hämeenlinna.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Tammi. Helsinki.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIPress. EU.
- Suutarinen M & Vesterinen P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum. Helsinki.
- Työterveyslaitoksen työhyvinvointisivut. Luettavissa:  
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>. Luettu 17.9.2011.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738
- Vartiovaara, I. 2000. Jaksamisen rajat. WSOY. Helsinki.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.
- Wikipedia. Luettavissa: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Flow>. Luettu 12.9.2011.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Saate**

Hei,

kuten ehkä jo tiedät, opiskelen Haaga-Heliassa ja teen nyt opinnäytetyötäni. Työn yhtenä osana on työilmapiiritutkimus, joka tehdään Beneqissä. Tarkoituksena on selvittää sitä, miten me tällä hetkellä jaksamme ja mikä auttaisi jaksamaan paremmin. Tutkimus on anonyymi eli en edes minä pysty yhdistämään nimiä ja vastauksia.

Vastausaikaa on runsas kaksi viikkoa eli 1. – 15.3. ja vastaamiseen menee kymmenkunta minuuttia. Jos lomakkeen kanssa on ongelmia tai haluat muuten kysyä jotain tutkimukseen liittyvää, ota yhteyttä!

Kiitos!

Marjatta

Linkki työilmapiiritutkimukseen:

## Liite 2. Kysymykset.

---

### Työhyvinvointi

#### Taustatiedot

\*) Perusaste: ei loppuun suoritettua koulutusta, kansakoulu, peruskoulu, keskikoulu, ammattikurssi tai työpaikalla saatu koulutus

Keskiaste: lukio, ammatillinen koulu

Opistoaste: ammatillinen opisto

Korkea-aste: ammattikorkeakoulu, alempi korkeakoulututkinto, korkeakoulututkinto

#### 1) Ikä

- 20 - 29
- 30 - 39
- 40 - 49
- 50 -

#### 2) Koulutus \*)

- Perusaste
- Keskiaste
- Opistoaste
- Korkea-aste

#### 3) Työkokemus uran alusta asti vuosina

- 0 - 4
- 5 - 9
- 10 - 14
- 15 - 19
- 20 - 24
- 25 tai enemmän

## I Työyhteisön ilmapiiri ja toiminta.

Tiimillä tarkoitetaan seuraavassa työryhmääsi (esim. Barrier) ja yksiköllä liiketoimintayksikköä (esim. ALD)

### 4) Kuinka Beneqissä toimii

	1 Erittäin huonosti	2 Melko huonosti	3 Ei hyvin eikä huonosti	4 Melko hyvin	5 Erittäin hyvin
esimiehen ja työntekijöiden välinen yhteistyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työntekijöiden välinen yhteistyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työn johtaminen ja suunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työaikajärjestelyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palkitsemisjärjestelmät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henkilökunnan edut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työvälineiden määrä ja laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työskentelytilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yleinen työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yksiköiden välinen yhteistyö.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yksiköiden sisäinen yhteistyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tiimien sisäinen yhteistyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## II Johtaminen ja esimiestyö

### 5) Miten arvioisit seuraavia asioita?

	1 Erittäin huonosti	2 Melko huonosti	3 Tyydyttävästi	4 Melko hyvin	5 Erittäin hyvin
Miten hyvin tiedonkulku toimii johdon ja henkilöstön välillä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka hyvin olet selvillä yksikkösi ja yrityksen tavoitteista?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saatko tarvittaessa tukea ja apua lähimmältä esimieheltäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saatko lähimmältä esimieheltäsi palautetta siitä, miten olet onnistunut työssäsi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko sinulla mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviisi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miten kehityskeskustelut ovat mielestäsi täyttäneet tarkoituksensa? *)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*) Beneqissä käydään säännöllisesti kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelun tarkoitus on selvittää mahdolliset ongelmatilanteet, antaa molemminpuolista rakentavaa palautetta ja tehdä henkilökohtainen kehityssuunnitelma ja asettaa tavoitteet seuraavaksi vuodeksi.

### 6) Kehittämisehdotuksia ilmapiiriin ja esimiestyön parantamiseksi:

### III Oma työ

#### 7) Sinulla on riittävästi mahdollisuuksia

	1 Täysin eri mieltä	2 Melko eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Melko samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
saada työhön liittyvää opastusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vaikuttaa työympäristösi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osallistua töiden suunnitteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
edetä ammattiurallasi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oppia uutta ja kehittää itseäsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saada tunnustusta ja arvostusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
havaita työsi tuloksien merkitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saada koulutusta ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
käyttää kykyjäsi ja taitojasi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 8) Työssäni/työni on usein

\*) Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä.

	1 Täysin eri mieltä	2 Melko eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Melko samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
stressiä (ks. määritelmä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yksitoikkoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
liikaa vastuuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henkisesti raskasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
liian kiireistä ja aikataulut ovat kireitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
epäselvyyksiä työtehtävistä tai vastuusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fyysisesti raskaita tehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eristyneisyyttä ja yksinäisyyttä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
liian suuri työkuorma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pakkotahtisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
epäonnistumisten ja virhesuoritusten pelkoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 9) Kerro työsi hyvistä ja huonoista puolista siltä osin, kun edellisistä kysymyksistä ei käynyt ilmi!

#### 10) Oletetaan , että työkykyysi ja jaksamisesi saisi parhaimmillaan täydet 10 pistettä. Millaiseksi arvioit oman työkykyysi nyt asteikolla 1 - 10?

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

#### IV Sitoutuminen ja tulevaisuus

##### 11) Miten arvioisit seuraavia väitteitä?

	1 Täysin eri mieltä	2 Lähes eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Lähes samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Olen innokas panostamaan työhöni ja Beneqin menestykseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen motivoitunut työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni vastaa tämänhetkisiä tavoitteitani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen Beneqillä töissä viiden vuoden kuluttua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen vastuuta yksikköni tavoitteiden saavuttamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

##### 12) Onko työssäsi vielä joitain tärkeitä asioita, mitä ei edellä ole kysytty? Mitä ehdotuksia Sinulla on työkyvyn tai yhteistyön parantamiseksi työpaikallasi?

### Liite 3. Tulokset prosentteina

#### 4. Kuinka Beneqissä toimii

	Erittäin huonosti	Melko huonosti	Ei hyvin eikä huonosti	Melko hyvin	Erittäin hyvin
työn johtaminen ja suunnitteleminen	5,2 %	34,5 %	25,9 %	31,0 %	3,4 %
palkitsemisjärjestelmät	11,9 %	11,9 %	35,6 %	35,6 %	5,1 %
yksiköiden välinen yhteistyö.	3,4 %	13,6 %	42,4 %	35,6 %	5,1 %
työskentelytilat	1,7 %	10,0 %	36,7 %	43,3 %	8,3 %
työvälineiden määrä ja laatu	1,7 %	16,7 %	15,0 %	51,7 %	15,0 %
esimiehen ja työntekijöiden välinen yhteistyö (ka 3,68)	1,7 %	10,0 %	21,7 %	51,7 %	15,0 %
yksiköiden sisäinen yhteistyö	0,0 %	6,8 %	28,8 %	52,5 %	11,9 %
henkilökunnan edut	3,3 %	3,3 %	21,7 %	51,7 %	20,0 %
yleinen työilmapiiri	0,0 %	3,3 %	15,0 %	61,7 %	20,0 %
työntekijöiden välinen yhteistyö	0,0 %	3,3 %	11,7 %	65,0 %	20,0 %
tiimien sisäinen yhteistyö	1,7 %	0,0 %	16,9 %	52,5 %	28,8 %
työaikajärjestelyt (ka 4,25)	0,0 %	5,0 %	11,7 %	36,7 %	46,7 %

#### 5. Miten arvioisit seuraavia asioita?

	1 Erittäin huonosti	2 Melko huonosti	3 Tyydyttävästi	4 Melko hyvin	5 Erittäin hyvin
Miten hyvin tiedonkulku toimii johdon ja henkilöstön välillä?	12,1 %	13,8 %	32,8 %	31,0 %	10,3 %
Kuinka hyvin olet selvillä yksikkösi ja yrityksen tavoitteista?	5,0 %	11,7 %	30,0 %	35,0 %	18,3 %
Saatko tarvittaessa tukea ja apua lähimmältä esimieheltäsi?	3,3 %	10,0 %	26,7 %	43,3 %	16,7 %
Saatko lähimmältä esimieheltäsi palautetta siitä, miten olet onnistunut työssäsi?	3,3 %	10,0 %	20,0 %	43,3 %	23,3 %
Onko sinulla mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviisi?	5,1 %	10,2 %	15,3 %	39,0 %	30,5 %
Miten kehityskeskustelut ovat mielestäsi täyttäneet tarkoituksensa? *)	3,4 %	11,9 %	11,9 %	39,0 %	33,9 %

7. Sinulla on riittävästi mahdollisuuksia

	1 Täysin eri mieltä	2 Melko eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Melko samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
saada työhön liittyvää opastusta	5,0 %	13,3 %	23,3 %	36,7 %	21,7 %
vaikuttaa työympäristöösi	6,7 %	10,0 %	25,0 %	33,3 %	25,0 %
osallistua töiden suunnitteluun	6,7 %	6,7 %	25,0 %	38,3 %	23,3 %
edetä ammattiarallasi	6,8 %	8,5 %	23,7 %	28,8 %	32,2 %
oppia uutta ja kehittää itseäsi	3,3 %	6,7 %	26,7 %	38,3 %	25,0 %
saada tunnustusta ja arvontantoa	5,0 %	11,7 %	10,0 %	46,7 %	26,7 %
havaita työsi tuloksien merkitys	1,7 %	6,7 %	20,0 %	36,7 %	35,0 %
saada koulutusta ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen	0,0 %	13,3 %	6,7 %	33,3 %	46,7 %
käyttää kykyjäsi ja taitojasi	1,7 %	6,7 %	13,3 %	31,7 %	46,7 %

8. Työssäni/työni on usein

	1 Täysin eri mieltä	2 Melko eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Melko samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
stressiä (ks. määritelmä)	68,3 %	23,3 %	6,7 %	1,7 %	0,0 %
yksitoikkoista	45,0 %	31,7 %	11,7 %	10,0 %	1,7 %
liikaa vastuuta	40,0 %	30,0 %	11,7 %	11,7 %	6,7 %
henkisesti raskasta	30,0 %	31,7 %	25,0 %	11,7 %	1,7 %
liian kiireistä ja aikataulut ovat kireitä	19,0 %	36,2 %	34,5 %	6,9 %	3,4 %
epäselvyyksiä työtehtävistä tai vastuusta	13,6 %	23,7 %	33,9 %	25,4 %	3,4 %
fyysisesti raskaita tehtäviä	15,0 %	21,7 %	33,3 %	20,0 %	10,0 %
eristyneisyyttä ja yksinäisyyttä	13,3 %	18,3 %	18,3 %	40,0 %	10,0 %
liian suuri työkuorma	8,3 %	20,0 %	20,0 %	35,0 %	16,7 %
pakkotahtisuutta	11,7 %	8,3 %	31,7 %	31,7 %	16,7 %
epäonnistumisten ja virhesuoritusten pelkoa	6,7 %	13,3 %	16,7 %	36,7 %	26,7 %

11. Miten arvioisit seuraavia väitteitä?

	1 Täysin eri mieltä	2 Lähes eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Lähes samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Olen innokas panostamaan työhöni ja Beneqin menestykseen	8,3 %	8,3 %	26,7 %	31,7 %	25,0 %
Olen motivoitunut työstäni	6,7 %	10,0 %	18,3 %	38,3 %	26,7 %
Työni vastaa tämänhetkisiä tavoitteitani	3,3 %	5,0 %	11,7 %	30,0 %	50,0 %
Olen Beneqillä töissä viiden vuoden kuluttua.	0,0 %	3,3 %	8,3 %	31,7 %	56,7 %
Tunnen vastuuta yksikköni tavoitteiden saavuttamisesta	1,7 %	0,0 %	5,1 %	23,7 %	69,5 %

## Liite 4. Peittomatriisi.

Työssä jaksaminen ja siihen vaikuttavat tekijät							
Taustakysymykset:							
Ikäjakauma							
Koulutustaso							
Työkokemus uran alusta asti							
		Työyhteisön ilmapiiri	Esimiestyön laatu	Motivaatio- tekijät	Oman työn rasitustekijät	Sitoutuminen ja tulevaisuuden odotukset	
<b>I</b>	<b>TYÖILMAPIIRI JA TYÖYMPÄRISTÖ</b>						
	Kuinka Beneqissä toimii						
1	esimiehen ja työntekijöiden välinen yhteistyö	x	x				
2	työntekijöiden välinen yhteis- työ	x	x				
3	työn johtaminen ja suunnitte- leminen		x		x		
4	työaikajärjestelyt		x				
5	palkitsemisjärjestelmät		x	x		x	
6	henkilökunnan edut		x	x		x	
7	työvälineiden määrä ja laatu			x	x		
8	työskentelytilat			x	x		
9	yleinen työilmapiiri	x					
10	Yksiköiden välinen yhteistyö.	x					
11	Yksiköiden välinen yhteistyö	x					
12	Tiimien sisäinen yhteistyö	x					
<b>II</b>	<b>JOHTAMINEN JA ESI- MIESTYÖ</b>						
11	Tiedonkulku johdon ja hen- kilöstön välillä toimii		x	x			
12	Kuinka hyvin olet selvillä yksikkösi ja yrityksen tavoit- teista?		x	x		x	
13	Saatko tarvittaessa tukea ja apua lähimmältä esimieheltä- si?		x	x			
14	Saatko lähimmältä esimiehel- täsi palautetta siitä, miten olet onnistunut työssäsi?		x	x			
15	Beneqissä käydään säännöllis- esti kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelun tarkoitus on selvittää mahdolliset ongelmatilanteet, antaa mo- lemminpuolista rakentavaa palautetta ja tehdä henkilö- kohtainen kehityssuunnitelma ja asettaa tavoitteet seuraa- vaksi vuodeksi. Miten keskus- telut ovat mielestäsi täyttä- neet tämän tarkoituksen?		x	x			
16	Onko sinulla mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviisi?		x	x			
17	Kehittämisehdotuksia ilma- piiriin ja esimiestyön paran- tamiseksi:						
			Työyhteisön ilma- piiri	Esimies- työn laatu	Motivaa- tio-tekijät	Oman työn rasitusteki- jät	Sitoutumi- nen ja tule- vaisuuden odotukset

III	OMAN TYÖN MOTIVAATIOTEKIJÄT JA RASITUSTEKIJÄT			
iii a	Oman työn motivaatiotekijät			
	Sinulla on mahdollisuuksia			
18	saada työhön liittyvää opastusta	x	x	x
19	vaikuttaa työympäristöösi	x	x	x
20	osallistua töiden suunnitteluun	x	x	x
21	edetä ammattuurallasi	x	x	x
22	oppia uutta ja kehittää itseäsi	x	x	x
23	saada tunnustusta ja arvontantoa	x	x	x
24	havaita työsi tuloksien merkitys	x	x	x
25	saada koulutusta ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen	x	x	x
26	käyttää kykyjäsi ja taitojasi	x	x	x
iii b	Oman työn rasitustekijät			
	Työssäsi esiintyy seuraavia haittoja			
27	työn yksitoikkoisuus ja mielenkiinnottomuus			x
28	jatkuva liiallinen työn vastuullisuus			x
29	henkisesti raskas työ			x
30	kiire ja kireä aikataulu			x
31	työtehtävien ja vastuun epäselvyys			x
32	fysisesti raskas työ			x
33	eristyneisyys ja yksinäisyys			x
34	liian suuri työkuorma			x
35	työn pakkotahtisuus			x
36	epäonnistumisen ja virhesuoritusten pelko Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä.			x
37	Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?			x
38	Tunnetko huolta yksikkösi tavoitteiden saavuttamisesta?			x
39	Kerro työsi hyvistä ja huonoista puolista siltä osin, kun edellisistä kysymyksistä ei käynyt ilmi!			
40	Oletetaan , että työkykyysi ja jaksamisesi saisi parhaimmillaan täydet 10 pistettä. Millaiseksi arvioit oman työkykyysi nyt asteikolla 0 - 10?			
IV	SITOUTUMINEN JA TULEVAISUUS			
41	Olen innokas panostamaan työhöni ja Benegin menestykseen			x
42	Olen motivoitunut työstäni		x	x
43	Työni vastaa tämänhetkisiä tavoitteitani		x	
44	Olen Beneqillä töissä viiden vuoden kuluttua.			x
45	Onko työssäsi vielä joitain tärkeitä asioita, mitä ei edellä ole kysytty? Mitä ehdotuksia Sinulla on työkyvyn tai yhteistyön parantamiseksi työpaikallasi?			

## Liite 5. Merkitsevyytestit

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of esimiehen ja työntekijöiden välinen yhteistyö is the same across categories of lkä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,007	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of henkisesti raskasta is the same across categories of lkä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,044	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of fyysisesti raskaita tehtäviä is the same across categories of lkä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,025	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of pakkotahtisuutta is the same across categories of lkä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,036	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of osallistua töiden suunnitteluun is the same across categories of Koulutus.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,014	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
<b>1</b>	The distribution of esimiehen ja työntekijöiden välinen yhteistyö is the same across categories of Työkokemus uran alusta asti vuosina.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,030	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

## Liite 6. Avoimet kysymykset

### 6. Kehittämisehdotuksia ilmapiirin ja esimiestyön parantamiseksi:

Vastaajien määrä: 30

- Beneq Oy ei ole vielä puhdas suunnittelutoimisto, tai Etteplan II, vaan yrittää esiintyä ulospäin dynaamisena ja ketteränä osajana asiakkaiden ”sisisessä laite- ja prosessitarpeiden meressä”. Käytännössä esimiestoiminta ja työnjohto perustuu 70-luvun Neuvostoliitosta tuttuihin sementoituihin toimintatapoihin jotka tuovat mieleen lähinnä NEP-suunnitelmatalouden ja Brezhneviläisen pseudoprojektijohtamisen seinästä erottumisen pelkoineen. Todellista dynaamisuutta ei ole, koska dynaamisen yrityksen johtamiseen ei ole valmiuksia. Pelko omista virheistä johtamisessa ajaa kilpikonnanasuorittamiseen, jossa ennen päätöksen tekoa haetaan selkärangan tukea kaukaa ja kalliilla - mikä olisi toki aivan hyväksyttävää silloin tällöin, mutta Beneq Oy:ssä siitä on tullut lähinnä päätöksenteon ulkoistamistapa. Kehittämisehdotus? Myöhäistä viikistä, Beneqin johto ei kykene muuntumaan edellä esitellyn utopian mukaiseksi, siis Beneqin kuva ulospäin muuttuu sen sijaan vääjäämättä. Varsinaista sisältä päin tapahtuvaa ohjattua kehittymistä ei tapahdu. Beneq Oy:stä jäljelle jäävät osat vuonna 2014 löytyvät parista kolmesta ruotsalais-venäläisestä suunnittelutoimistosta, jotka kilpailevat lähinnä keskenään ja rohjetessaan ehkä myös Suomen Etteplanin kanssa.
- Ilmapiiri on tällä hetkellä hyvä lukuunottamatta kiireen tuomia ongelmia. Kiirettä voisi helpottaa vastuiden jakamisella (selvät rajat), lisäresurssien palkkaamisella (tuoteinsinöörit, konsultteja myös tukitoimintoihin?).  
Esimerkiksi suunnittelupäälliköt keskittyisivät pelkästään suunnittelutyön ohjaamiseen, tuoteinsinöörit vastaisivat tuotteista, SCM-osasto tuotannosta ja hankinnoista jne.
- Kulttuurimuutos !!  
Valtavan pitkien tk-projektien pilkkominen ja väliaikataulutus.  
Säännölliset suunnittelukatselmuks -&gt; projekti aikataulujen päivitys tilanteen mukaan.  
Yliresurssointi, jotta ei olla koko ajan veitsi kurkulla.
- Muutetaan Suomalaista kansanluonnetta avoimemmaksi ja enemmän keskustelevalaksi....  
Ihmistä se on kiinni, varmaan management voi jotain basementille tehdä, mutta jos on tuppisuu/peluriluonne, niin ei tilanne muutu kuin ihmisiä vaihtamalla.  
Kumma kyllä peräisin enemmän avoimuutta. ”Ennen kaikki oli paremmin” sillä tavalla, että organisaation ollessa matala tieto kulki ja kaikki tiesivät mihin mennään oikeasti. Nyt en osaisi sanoa samoin. Beneq on kasvanut K-Extrasta K-Supermarketiksi, mutta yhteisöfiilis on kadonnut. Kun vielä kasvamme vauhdilla K-Citymarket kokoon tulemme kohtaamaan taas toisia ja vaikeampia haasteita.
- Esimiehen tulisi kuunnella oikeasti eikä vain nyökytellä. Johdon toiminta on ristiriitaista mainittujen tavoitteiden kanssa
- Kehityskeskusteluissa sovitut asiat ovat usein jääneet toteutumatta.
- Enemmän avoimuutta, tiedon panttaaminen ei edistä työn tekemistä. Asioita pitää joskus perustella. Management by perkele on menneisyyttä. Työntekijät eivät ole pelinappuloita vaan ihmisiä.
- On avointa ja oikeamielistä. Esimeihelle on annettu riittävät valtuudet toimia suoraviivaisesti esimerkiksi lisäkoulutuksen tarjoamisessa.
- Enemmän huomiota asiantuntijaorganisaation johtamiseen
- Aika usein esimiesten työkuorma on sen verran suuri että heillä ei riitä aikaa alaisten työn seurantaan, vaan työnnetään vaan putkeen lisää tavaraa. Taitaa olla normaalia kasvuyrityksissä että resurssit laahaa perässä.
- Kehityskeskustelukaavakkeet tulisi tehdä selveemmiksi. Mielipidekysely on hyvä, mutta lomake, johon tehdään suunnitelma voisi kehittää yksinkertaisemmaksi.
- Pelkän teknisen osaamisen ja tiedon ei pitäisi olla kaikki kaikessa. Ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet ja taipumukset sekä vahvuudet tulisi paremmin ottaa huomioon ja hyödyntää.
- kommunikointia ei ole koskaan liikaa.  
Hyvin ylläpidetty intranet-saitti puuttuu (sis koko saitti puuttuu, mutta jos sitä ei ylläpidetä ei sitä kannata edes tehdä).
- Tiiviimpi työn johtaminen ja valvominen helpottaisi työkuorman tasaisempaa jakautumista läpi organisaation ja vähentäisi töiden päällekkäisyyttä.
- Tavoitteiden selventäminen, olennaiseen keskittyminen
- Selkeät tavoitteet, selkeä suunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi ja riittävästi aikaa tavoitteiden seurantaan ja läpikäyntiin auttavat näkemään oman työn merkityksen.
- In Beneq we have certain people in roles that due not fit them which causes lack of initiative on our factory floor. We need to understand how to improve the motivation, communication, and work flow of our employees so that important tasks are fulfilled and goals are reached.  
In my opinion the following areas need to be improved in the aerosol group:  
1. Identify the best person who can motivate the process engineers, set boundaries, set realistic goals and follow through with important tasks for our process development. Implement this person to change our

work ethics on the factory floor.

2. A lot of time is wasted on meetings. Identify the tasks of each employee for the project and make sure that the employees are invited to only the meetings that concern them.
3. Our process engineers feel that there are too many meetings and the topic of the meeting is easily changed when you have a meeting full of process engineers, mechanical engineers and bosses. The meetings should be handled a bit differently. I believe the process engineers should meet with the engineering managers to first decide if engineering is needed or not. After it is decided that the engineering is needed, the mechanical and electrical engineers should be invited to a meeting to discuss what needs to be engineered.
4. Our current way of handling the process test runs cannot be accepted if we want to achieve the results that our customers are expecting quickly. We need more process engineers to ensure that our R&D lines are running all of the time. Two different shifts of process engineers would allow more work to get done in less time.
5. Make it a priority for employees to work together on process development instead of having certain people working on their own.

Johdonmukaisuutta ja fokusta lisää

- Mielestäni ilmapiiri on hyvä. Mutta jos saa toivoa niin kiire saa joskus ilmapiiriin kiristymään. Eli joihinkin toimintoihin kaivataan lisäväkeä mahdollisimman nopeasti. Näitä ovat mm. Field service ja Spare parts. Näitä tiimejä ei ole organisoitu vielä ollenkaan.
- Johdon olisi hyvä käydä katsomassa alaisiaan joskus välillä. Ei nyt joka viikko mutta joskus. Vähän haistella tunnelmaa.
- -Vastuunjaon selkeyttäminen  
-työn suunnittelun parantaminen ja seurannan tehostaminen  
-kurin lisääminen  
Säännöllistä kaksisuuntaista kommunikointia olisi hyvä saada aikaiseksi.
- Kehityskeskustelujen kautta saatujen tietojen käsittely pitäisi johtaa toimenpiteisiin. Tuotekehitystyön johtamiseen ja ohjaamiseen enemmän paukkuja; pitää sisällään myös talon ulkopuoliset toimijat (yliopistot jne.)  
Selkeä toimintamalli miten ja
- Ilmapiiri on erittäin hyvä. Kehittyneemmät viestintävälineet (esim. Yammer, Flowdock tai Campfire) voisivat auttaa tiedonkulussa, mutta henkilökunta pitäisi ensin saada käyttämään niitä..
- Suurten tavoitteiden palastelu pienemmiksi osatavoitteiksi ja niiden toteutumisen säännöllinen seuranta. Suuria tavoitteita ei saa olla liian paljon. Rönsyt pois.
- Vastuunjaon täsmentäminen ja siitä kiinnipitäminen
- ME -hengestä ollaan liuttu ME ja NE henkeen. Kasvavan talon kiro ?
- Runsaampi kanssakäyminen ja tiedonvälitys
- Mielestäni ilmapiiri Beneqin sisällä on hyvä, mutta kun otetaan huomioon vauhti, jolla projekteissa edetään/pitäisi edetä, niin esimiestyön pitäisi olla osallistuvampaa tai kontrolloivampaa. Juuri vauhti tuo mielestäni ongelmia projektien hallitsemiseen työstäen sen helposti ”lähetä sähköposti ja unohda” - tyyppiseksi johtamiseksi, missä tehtävien valmistumista ei välttämättä seurata ja sparrata tarpeeksi. Toisaalta kyllä ymmärrettävää, mutta joka tapauksessa harmillista.

## 9. Kerro työsi hyvistä ja huonoista puolista siltä osin, kun edellisistä kysymyksistä ei käynyt ilmi!

Vastaajien määrä: 30

- Siivoojan palkka, johtajan vastuu ilman todellisia mahdollisuuksia päättää omaan työhön tai työympäristöön liittyvistä asioista.
- Not invented here ongelmaa on jonkin verran. Sen lisäksi joidenkin henkilöiden välillä yhteistyö ei toimi.
- Tavoitteet saattavat olla hiukan hukassa. Väki ei nyt tiedä mihin suuntaan kehitystä kannattaisi ohjata
- Plussat: Mukavat ja fiksit työkaverit, vaihtelevuus (jokainen päivä on erilainen), monipuoliset työtehtävät (pienehkössä firmassa saa tehdä monenlaista), joustavuus, sopivasti haasteita, loma-ajat toteutuneet omien toiveiden mukaisesti  
Miinukset: Hieman alhainen palkkataso, kiire (varauksin)
- Työilmapiiri on erinomainen, kaikki neuvovat auliisti.  
Osaamisen taso tosi korkea, ammattitiedon jakaminen hyvää.
- Henkilökohtainen oppiminen tärkeistä asioista on kumulatiivista, joten työmarkkina-arvo kasvaa myös vuosien mukana. Luonnonlait/-ilmiöt eivät muutu toisin kuin lainsäädäntö, ohjelmointiympäristöt jne. Opitut asiat ovat pääsääntöisesti ikuisesti totta.
- Työni on monipuolista ja pystyn soveltuvien osin itse määrittämään toimenkuvani yksityiskohdat. Työni on toisaalta niin monipuolista ja kiireistä, että sen edut joutuvat taka-alalle haittojen (stressi, työkuorma, kiire ja sekavuus) takia.

Olen viimeisen vuoden ollut niin fyysisesti kuin henkisesti poissa mukavuusalueeltani, johtuen toimenkuvani uutuudesta (verrattuna kokemusperäiseen osaamiseeni), tötuloksieni arvostelusta ja esimiesasemaan tottumattomuudesta.

- Olen monessa mielessä turhautunut toimintaan. Asioihin voi toki itse vaikuttaa mutta oma ylpeys ei anna periksi siihen että asioiden suoraan sanomisen sijaan pukisin ne beneq:n väreihin ja silkkiin. Yrityksessä on niin paljon asiantuntijoita ja neuvoja että monen ylpeys ei taas riitä siihen että tekisi oikeasti töitä.
- Vaihtelevaa ja haastava. Liika kiire ja resurssien puute ulkopuolelta tuleviin vaatimuksiin nähden liian iso.
- Tehtäviini kuuluu liian monia eri alueita, mitä en ehdi hoitaa kunnolla.
- Nautin työstäni Beneq:ssä, vastuuta, vaihtelevuutta sekä selkeä uran kehityssuunta olemassa. Perhetilanne sekä asuminen toisella paikkakunnalla tosin vaatii kaikkien osapuolten joustamista, tässä Beneq on hyväksynyt hienolla tavalla tilanteen.
- Pidän työstäni, mutta olen suhteellisen usein turhautunut muiden minun työhöni liittyviin tekemisiin.
- Työympäristö on levoton. Keskittyminen on vaikeaa. Työkaverit ovat enimmäkseen mukavia ja työmoni-puolista.
- Tuotekehitykseni aina tarjoaa myös yöksi ajateltavaa. Aikataulujen ylimeno on aina mahdollista 90% todennäköisyydellä. Kyseessä on mammuttimaiset projektit, joten tietenkin tuotetaan suuret määrät dokumentaatiota rutiini jyytämällä. Jos tavaratoimittajia on useita ja tehdään ja kertaluoneinen toimitus, ei tarvitse kovin suuri matemaatikko olla, että osaa laskea valmistumisen todennäköisyyden aikataululle. Onnistumisen haun takiahan täällä ollaan töissä ja se on elämän suola. Tarviihan tämä pitkää pinnaa ja pitää aina nousta suoraan ylös, jos on saanut ”vastapalloon” :), jos jotain haluaa saavuttaa.
- Kollegat ovat mukavia ja ammattitaitoisia. Viihtyisin työssäni hyvin, jos työkuorma olisi kohtuullinen ja toimenkuvat sekä vastuut olisivat selkeitä. Meidän pitäisi keskittyä näihin asioihin, mutta se vaatii aikaa ja resursseja.
- Hyvät: Työni on monipuolista ja vaihtelevaa kans.väl. kaupan alalla. Vuorovaikutusta eri kulttuurien välillä. Huonot: Joissakin tapauksissa epävarmuus/tietoisuus uuden tekologian onnistumisesta.
- Työ on todella mielenkiintoista ja antaa haasteita. Samalla aikataulupaineet ovat todella kovia ja työ on jatkuvaa priorisointia ja mihinkään ei ehti paneutua riittäväällä huolellisuudella.
- Hyviä puolia on matkustaminen ja esiintyminen, ihmisten tapaaminen, asiakkaiden ongelmien ratkaiseminen ja tyytyväiset asiakkaat.  
Huonoja puolia on luovuuden puuttuminen omassa työnkuvassa.
- Vastuiden jakamisessa ja vastuun toteutumisen valvonnassa on paljon kehitettävää. Kaikki eivät ole synnynnäisiä vastuunkantajia ja siksi työt eivät jakaannu tällä hetkellä tasaisesti. Lisäksi vastuupäselvyydet ovat tällä hetkellä yrityksessä lähes jokapäiväisiä.
- + Vastuuta annetaan jos sitä on valmis ottamaan  
+ Firman tavoitteet selvillä  
+ Monipuoliset työtehtävät  
- Osittain fokus hukassa; tehdään paljon, mutta tehdäänkö oikeita asioita  
- Jonkinasteinen lyhytnäköisyys; missä ollaan 5 vuoden päästä ja millainen on bisnesympäristö silloin?
- Pro's - Constantly learning, fun working environment, challenging work, never a boring day at work, nice work benefits.  
Con's - There is a lot of work to be done in order to get our employees in the aerosol group working together efficiently. Some personnel need to be shifted into other areas in order for this to happen.
- Hyvät:
  - Vaihtelevuus
  - Hyvä työympäristö
  - Vastuullisuus
  - Hyvät työkaverit
  - Oppii uutta
  - Organisaatio tukeeHuonoja:
  - Välillä liian kireät projektit
  - Tuotteen design kesken
  - Myydään joitakin laitteita keskeneräisinä ja testaamattomina
  - Tuotekehitys laahaa paljon jäljessä
  - FS ja Spare parts osastojen puute
- Työn pirstaleisuus ja huono ennustettavuus kuormittaa henkisesti  
Työkuormaa helpottaisi selkeä vastuunjakaja ja vastuunkanto, nyt monet hoitaa töitä jotka ”kuuluisi muiden tehdä” ja osa töistä ei tunnu kuuluvan kenellekään  
Toimistolla ei ole mahdollista työskennellä ilman jatkuvia keskeytyksiä - työkuulttuurimme sallii toisten häiritsemistä koska tahansa millä tahansa asialla liikaakin
- Työyhteisössä keskinäinen tiimityö ja toisten tukeminen pitäisi olla enemmän pinnalla.
- Työ on pääosin oikein mukavaa.. Välissä ongelmalliset projektit aiheuttavat stressiä, mutta ongelmien ratketessa työ on sitäkin palkitsevampaa.

- Hyvää: Toiminnan vapaus, omien kykyjen ja taitojen käyttö  
Huonoa: Hieman epäselvää, onko kaikilla ihan samat tavoitteet?
- Palkka on ihan kiva joskin sekin liian pieni. Motivaation laskiessa ei sitäkään kehtaa lisää pyytää eikä se-  
kään pitkälle kestä. Ruokalassa oli sapuska hyvää vielä viime vuonna.  
Pitkään on jatkunut jo meininki, että ”myyjä ei tiedä mitä myy ja ostaja ei tiedä mitä ostaa”. Kaikki tämä  
sitten lopulta valuu ”etulinjaan”, jossa on vaikea saada esimiehiltä edes hyviä arvauksia ongelmatilanteisiin.  
Käsite ”esimies” firmassa on täysin turha, koska ”esimiehen” lisäksi on tusina manageria ja ties mitä  
pompottelijaa, joista jokaisella on omat tärkeä projektinsa ja jotka kysymättä työntää paperia lisää siihen  
pöydänkulmalla olevaan pinnoon.  
Otettaessa avuksi konsulttipuja on jo valmiiksi tiedossa, että moni ei välttämättä tiedä työn erityisvaati-  
muksia mutta siltikään kukaan ei vaivaudu k.o henkilöä ohjeistamaan. Korjaavia toimenpiteitä sitten suori-  
tetaan itse ja se on taas lisää paperia pöydäkulmalle.  
Pääsee vaikuttamaan työn toteuttamiseen ja ajankohtaan hyvin, mutta epätietoisuus mitä töitä pitäisi tehdä  
vaivaa. Ennalta valmisteluun ei panosteta (käytännön työ), kokouksia kyllä pidetään ihan riittämiin.
- Mielenkiintoista ja haastavaa työtä hyvässä ympäristössä
- Mielstäni työni hyvät ja huonot puolet käyvät ilmi jo annetuista vastauksista. Ilmapääri ja monipuolisuus  
ovat ehdottomia hyveitä ja melko raskas kuorma yhdistettynä kaikkien kiireeseen on huono asia.

12. Onko työssäsi vielä joitain tärkeitä asioita, mitä ei edellä ole kysytty? Mitä ehdotuksia Sinulla on  
työkyvyn tai yhteistyön parantamiseksi työpaikallasi?

Vastaajien määrä: 16

- Beneqin toimistotyöntekijät ovat yrityksen kantava voima, ja heidän työpanostaan tulisi kunnioittaa  
enemmän yhteisössämme. Talon ilmasto on olis syytä uudistaa, ja kiinnittää huomiota myös ilmankos-  
teuteen. Samoin minua häiritsee kahvipöytäkeskustelujemme ase- ja jääkiekkopainotteisuus.  
Meidän tuotteet pitäisi tuottaa. Samoin kuin meidän asiakasprojektien toimintatavat. Luultavasti tuot-  
teemme ovat kalliita ja toimintatavat myös.
- Kaikkien Beneqin henkilöstöön kuuluvien ja Beneqille konsulttipohjalta työskenteleville pitäisi olla Bene-  
qin tavoitteet ja tilanne selvillä. Tällä hetkellä kaikki eivät välttämättä ymmärrä esim. talouteen vaikuttavia  
tekijöitä.  
Kehityskeskustelu-tyyppinen tapaaminen kerran vuodessa konsultin työtä ohjaavan henkilön kanssa voisi  
olla paikallaan konsulteille, jotka työskentelevät Beneqille pysyväisluontoisesti.
- Touhu pitäisi saada temmeltävästä yksilölaumasta kollektiivisen osaamisen polulle, jossa myös Beneq  
oppisi jotain.  
Kovat kasvuodotukset ovat ihan OK, kunhan niiden vaatimista puitteista huolehditaan. Beneq on yli viisi  
vuotta juossut mäkeä ylös, ja kovaa. Tämä mäki alkaa tuntua tosi raskaalta.  
Peräänkuulutan yritysinfraa, joka tukee työntekijöitä nykyisissä ja tulevaisissa haasteissa. Tarvitsemme asian-  
tuntevia päälliköitä, panostusta henkilöstön henkiseen hyvinvointiin ja enemmän avoimuutta. Peruskuvi-  
oiden (työkalut, supply chain, työskentelytilat jne.) kuntoon saattaminen saisi olla ykkösprioriteetti, ei lo-  
puttomien eipäs-juupasväittelyiden sikermä.
- Kk-infot pitäisi lopettaa ja muuttaa sähköisiksi kk-tiedotteiksi (=tj:n katsaus tms.). Auditoriossa tapahtuva  
info on laajuudessaan tarpeellista korkeintaan kvartaalitasolla.
- Kaikki on tehty mitä tehtävissä on. On tärkeää pitää yllä positiivista yrittäisen meininkiä.
- Beneqillä pitäisi suunnitelmallisesti edetä resurssien hankinnan suhteen. Nyt resurssit hankitaan vasta,  
kun tarve on todellinen. On muistettava, että uudet henkilöt tarvitsevat aikaa perehtymiseen.
- Kannustaa kollegoja kommunikoimaan keskenään myös ryhmien ulkopuolella esim järjestämällä epävi-  
rallisia kokoontumispaikkoja/taukopaikkoja/kahvipaikkoja, joissa olisi helppo jutella. Helposti kiireessä  
paneutuu koko päiväksi 100% omaan työhön/työpisteeseen.
- Insinööriyrityksessä ei-insinöörit joutuvat usein paitsioon. Tulisi ottaa paremmin huomioon ihmisten  
erilainen luonne ja mielipiteiden ja näkemysten sekä elämäntapojen erilaisuus. Tärkeitä asioita on myös  
ryhmähenki ja yhteistyöhalu, tätä minusta saisi enemmän, jos aina ei olisi kyseessä vain työasiat, vaan ih-  
miset tutustuisivat toisiinsa myös muissa ympäristöissä.
- Ennustan, että ”suuret” ongelmat, jos niitä syntyy, syntyvät silloin kun tällainen sata-lasissa-organisaatio  
saavuttaa tietyn kokoluokan, jossa kaikki eivät enää tunne kaikkia ja on jotenkin oikeasti tarkemmin orga-  
nisoiduttava. Nythän toiminta taitaa perustua erittäin motivoituneisiin ja kyyvykkäisiin ihmisiin ja heidän  
”sankarillisuusiin ponnistuksiinsa”, mikä on erittäin joustavaa ja tuottavaa, mutta toimii vain tiettyyn koko-  
luokkaan saakka ja lisäksi toimii vain niin kauan kun firmalla on kasvua (tai ainakin kasvutarina), joka saa  
ihmiset uskomaan että uhraukset palkitaan tulevaisuudessa (hyvinkin) avokätisesti. Loputtomasti ”paah-  
tamista” ei myöskään kukaan jaksa. Siirros ”startup-toimintatavasta” konemaisempaan suuntaan voi siis  
olla hyvinkin hankala ja kivulias. Tämä kohta firman kehityskaareissa lähestyy koko ajan. Ongelma on si-  
nänään positiivinen, muttei helppo. Tämä tällaisena yleiskommenttina, ei kuvaa varsinaisesti omaa jaksa-

mista tai omia tunteita.

- Johtajien / esimiesten olisi hyvä olla paremmin tietoisia alaistensa työkuormasta. Työkuorman määrittely ei tulisi olla 100% työntekijän omalla vastuulla.
- Työkyky: yhteiset virkistyspäivät, kiire vähemmälle,  
Yhteistyö: tiedostetaan ongelmat ajoissa ja reagoidaan niihin heti (henkilöstöä lisää). Sovitut toimintamallit selkeämmiksi.
- Beneq mielestäni siirtymässä kokoushuone - suunnitelija- alihankkija valmistukseen eli myyty tuote valmistetaan neuvoteluhuoneissa, ilman käytännön kokeiluja. Tämä siirtää oman tekemisen talosta ulos. Työn mielekkyys laskenut tämä ilmiön johdosta.  
Ei parannuskeinoa. Kuuluu kasvavan yrityksen elinkaareen; luo vain nahkansa ja ihmiset vaihtuvat uutta ajatumaailmaa vastaavaksi.
- Lisää epävirallista kanssakäymistä
- Organisaatio ja tiimit ovat vielä pieniä, toivottavasti emme kangistu liikaa liian aikaisin, vaan ihmisten väliset kontaktit toimivat ja työt etenevät.