Työhyvinvointiselvitys ja suuntaviivoja työhyvinvoinnin johtamiseen asiantuntijaorganisaatiossa

Reetta Nuopponen
Tiivistelmä

28.10.2013

Johdon assistenttiyön ja kielten koulutusohjelma

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tekijä tai tekijät</th>
<th>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Reetta Nuopponen</td>
<td>2010</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Raportin nimi</th>
<th>Sivu- ja liitesivumäärä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Työhyvinvointiselvitys ja suuntaviivoja työhyvinvoinnin johtami-seen asiantuntijaorganisaatioissa</td>
<td>72 + 24</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Opettajat tai ohjaajat</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Soile Tuorinsuo-Byman</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tämä opinnäytetyö käsittelee työhyvinvointia ja sen johtamista asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena oli tehdä koko henkilöstön kattava kartoitus nimettömänä pysyttelevän asiantuntijaorganisaation työhyvinvoinnista ja antaa ideoita työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi. Lisäksi tavoitteena oli tuoda esiin juuri asiantuntijaorganisaatiolle tyypillisiä työhyvinvoinnin tekijöitä, ja auttaa toimeksiantajaa ymmär-tämään kahden erilaisen henkilöstöryhmän välistä dynamiikkaa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee asiantuntijaorganisaatiota; sen eri henkilöstöryhmää, tärkeimpiä työhyvinvoinnin tekijöitä sekä työhyvinvoinnin johtamista ja sen keskeisimpää ongelmahtia asiantuntijaorganisaatioissa.


Tutkimuksen tulokset auttavat hahmottamaan kohdeyrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa. Toimeksiantaja sai kyselyn myötä myös arvokkaita ideoita työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi. Suositeltavaa on, että kysely toistetaan sopivan ajan kuluttua mahdollisten muutosten havaitsemiseksi ja työhyvinvoinnin kehitystyön jatku-vuuden takaamiseksi kohdeyrityksessä.

Asiasanat
työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, asiantuntijaorganisaatio
This bachelor’s thesis examines work welfare and how to lead it in an expert organization. The overall purpose of the study was to produce a report on work welfare that covers the entire personnel of an anonymous expert organization and to give ideas on how to develop leading welfare at work. Another objective of the study was to highlight the most typical work welfare factors in an expert organization and to help understand the dynamics between two different personnel groups.

The theoretical framework of the study deals with an expert organization – the various personnel groups involved, the most critical welfare factors affecting it, leading work welfare and understanding its more problematic aspects.

The study was conducted in December 2012 through an electronic questionnaire, the results of which were analyzed using quantitative methods. The questionnaire was made up of four parts: work, the work community, leadership and open-response questions and background information enquiries.

The results of the study help to ascertain the state of work welfare in a specific expert organization. Furthermore, the results offer valuable ideas on how to develop leading work welfare. However, it is advisable to repeat the questionnaire at some point in the future, in order to find out any possible changes needed and to guarantee the continuance of work welfare development work in this particular expert organization.

**Key words**
work welfare, leading work welfare, expert organization
# Sisällys

1 Johdanto .................................................................................................................. 1  
   1.1 Lähtökohta ja tavoitteet .................................................................................. 2  
   1.2 Tutkimusongelmat ja -menetelmä ................................................................. 4  
   1.3 Tutkimuksen rajaus ....................................................................................... 5  
   1.4 Tutkimuksen rakenne .................................................................................... 6  

2 Asiantuntijaorganisaatio ......................................................................................... 7  
   2.1 Henkilöstödynamiikka ja työlämpö ................................................................. 9  
   2.2 Asiantuntijat ja asiantuntijatyö ................................................................. 10  
   2.3 Suorittava ja avustava työ .......................................................................... 12  
   2.4 Arvot ja organisaatiokulttuuri .................................................................. 12  

3 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät .................................................................... 15  
   3.1 Työn sisältö ja mielekkyyys sekä ajankäyttö ................................................. 17  
   3.2 Innostus ja motivaatio ............................................................................... 18  
   3.3 Palaute ja arvostus ...................................................................................... 20  
   3.4 Tulokset ja oppiminen .................................................................................. 21  

4 Työhyvinvoinnin johtaminen ............................................................................. 22  
   4.1 Henkilöstöryhmien välinen yhteistyö ............................................................ 23  
   4.2 Asiantuntijajohtajuus .................................................................................. 24  
   4.3 Työhyvinvointisuunnitelma ...................................................................... 25  

5 Tutkimuksen toteutus ....................................................................................... 27  
   5.1 Kohdeyritys .................................................................................................. 27  
      5.1.1 Asiantuntijat .......................................................................................... 28  
      5.1.2 Assistentit ............................................................................................. 28  
      5.1.3 Hallinto ................................................................................................. 29  
   5.2 Aineiston hankinta ...................................................................................... 29  
   5.3 Survey-tutkimuksen rakenne .................................................................. 31  
   5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys ......................................................... 33  
   5.5 Aineiston käsittely ja analyysi .................................................................. 36  

6 Tulokset: Henkilöstön työhyvinvoinnin nykypäivityksestä ................................ 38  
   6.1 Tutkittavien taustatiedot .......................................................................... 38
6.2 Työhön liittyvät tekijät ........................................................................................................41
  6.2.1 Työn sisältö ja mielekkyyys .........................................................................................41
  6.2.2 Innoitus ja motivaatio ................................................................................................43
  6.2.3 Palaute ja arvostus ......................................................................................................45
  6.2.4 Tulokset ja oppiminen ................................................................................................46
6.3 Työyhteisöön liittyvät tekijät ...........................................................................................47
  6.3.1 Arvot ja organisaatiokulttuuri ....................................................................................47
  6.3.2 Kollegat ja ilmapiiri ...................................................................................................49
  6.3.3 Tiimityöskentely .........................................................................................................54
6.4 Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvät tekijät ....................................................................56
  6.4.1 Lähiesimiestyö ..............................................................................................................56
  6.4.2 Ylin johto ......................................................................................................................57
6.5 Avoimet kysymykset ..........................................................................................................58
7 Pohdinta ja johtopäätökset ....................................................................................................61
  7.1 Työhyvinvoinnin tila kohdeyrityksessä ..........................................................................61
  7.2 Henkilöstöryhmien väliset erot ......................................................................................62
  7.3 Merkityksellisimmät työhyvinvoinnin tekijät ...................................................................65
  7.4 Työhyvinvoinnin kehityskohteet kohdeyrityksessä .........................................................65
  7.5 Toimenpide-ehdotukset ..................................................................................................66
  7.6 Jatkotutkimusehdotukset ...............................................................................................67
  7.7 Oppimisen arviointi .........................................................................................................67
Lähteet .......................................................................................................................................70
Liitteet ..........................................................................................................................................73
  Liite 1. Saatekirje ....................................................................................................................73
  Liite 2. Survey-tutkimus .......................................................................................................74
  Liite 3. Tutkimuksen numeeriset tulokset .........................................................................81
1 Johdanto


Työhyvinvointiasiat ovat nousseet pinnalle myös mediassa, kun on keskusteltu työeläkeään nostoa koskevista painoista. Kuinka on mahdollista, että ihmiset jaksaisivat työskennellä vielä nykyistäkin eläkekään vanhemmiksi, kun niin moni päätyy jo nyt ennenaikaiselle eläkkeelle? Onko kysymys sittenkin siitä, että organisaatioiden näennäiset hyvinvointikuplat ovat alkanneet puhjeta yleismaailmallisen taloustilanteen puristuksissa? Samaan aikaan, kun sosiaalisessa mediassa vello keskustelu ”huonoista” työpaikoista, yrityksissä hoetaan kulunutta lausuhdusta: ”henkilöstö on tärkein voimavaramme”. Alkamme haaste lieneekin siinä, jääkö työhyvinvointi vain henkilöstöhallinnon työntekijöiden yleiseksi höpinäksi vai laajeneeko aito kiinnostus työhyvinvointia kohtaan myös yritysten johtoportaalias? (Kehusmaa 2011, 10–11.)

MTV 3 uutisoi provokatiivisesti verkkosivuillaan maaliskuussa 2012: ”Valkokaulusorjat raatavat asianajotoimistossa lääkkeiden voimalla.” Uutisessa viitattiin 45 minuuttia -ohjelmaan, jota varten oli haastateltu Suomen huippuanajotoimistoissa työskenteleviä lakimiehiä näiden tekemistä ylityötunneista. Eritoten huoletteita oltiin nuorten, vastavalmistuneiden lakimiesten työssä jaksamisesta. Eräs haastateltu totesi seuraavasti:


1.1 Lähtökohta ja tavoitteet

2011 toimiston liikevaihto oli noin 10,5 miljoonaa euroa. Toimeksiantaja haluaa pysyä nimettömänä.


Koska toimeksiantaja on asiantuntijaorganisaatio, tässä tutkimuksessa tarkasteltiin työhyvinvointia nimenomaan asiantuntijaorganisaation näkökulmasta. Tutkimuksessa haluttiin nostaa esiin ne avaintekijät, jotka vaikuttavat asiantuntijoiden työhyvinvointiin, unohtamatta kuitenkaan yrityksen erilaisia henkilöstöryhmiä ja niiden toimenkuvia. Aihe on ajankohtainen ja kiinnostava sekä kirjoittajalle, toimeksiantajalle että liike-elämässä ylipääätään.

Työhyvinvointia asiantuntijaorganisaation näkökulmasta tutkimalla kohdeyritys, ja etenkin sen johto ja henkilöstöhallinto, saivat luotettavaa ja ajankohtaista tietoa henkilöstön työhyvinvoinnista sekä niistä keinoista, joita tämän kaltaisella yrityksellä on mahdollisuus hyödyntää työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi tulevaisuudessa.

1.2 Tutkimusongelmat ja -menetelmä

Tutkimuksen johtoajatuksena oli, että asiantuntijaorganisaatioissa ja etenkin asiantuntijan työhyvinvoinnissa korostuvat työtetyt tekijät, jotka huomioimalla työhyvinvointia ja sen johtamista voidaan kehittää. Näitä tekijöitä tutkimalla saatiin tietoa asiantuntijaorganisaation työhyvinvoinnin nykytilasta ja voidaan osoittaa suuntaviivoja työhyvinvoinnin kehittämiseksi juuri kohdeyrityksen kaltaisessa työyhteisössä.

Tutkimuksen tavoitteiden pohjalta tutkimusongelmiksi muovautuivat seuraavat pää- ja osaongelmat, jotka esitetään kuviossa 1:

1. Mikä on työhyvinvoinnin nykytila kohdeyrityksessä kun sitä tarkastellaan asiantuntijaorganisaatioille ja -työlle ominaisten työhyvinvoinnin tekijöiden kautta?
   - Onko henkilöstöryhmien välillä eroja?
   - Eroaako avustavaa tekevien työhyvinvoinnin taso asiantuntijoiden työhyvinvoinnin tasosta?
   - Nouseeko tutkimuksessa esiin muita asiantuntijaorganisaation henkilöstölle merkityksellisiä työhyvinvoinnin tekijöitä?

2. Kuinka työhyvinvointia voidaan johtaa kohdeyrityksen kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa, jossa henkilöstöryhmien toimenkuvat ovat erilaisia?
   - Mitä kehitettävää työhyvinvoinnin johtamisen osalta on kohdeyrityksessä?

Kuvio 1. Tutkimusongelmat


1.3 Tutkimuksen rajaus


Kuvio 2. Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksessa keskittyttiin työhyvinvoinnin tarkasteluun asiantuntijaorganisaation näkökulmasta, jolloin fokus oli eritoten asiantuntijaorganisaation kannalta merkittävissä työhyvinvoinnin tekijöissä. Katsontakanta oli siis organisaatiolähtöinen; tutkimuksen pääpaino oli niihin toimenpiteisiin, joita työnantaja voi työhyvinvoinnin kehittämiseksi tehdä. Työhyvinvointia tarkasteltiin lisäksi asiantuntijaorganisaation sisällä – eri henki-
läöstöryhmien välillä ja heidän näkökulmastaan. Myös työhyvinvoinnin johtamisen osalta keskityttiin asiantuntijaorganisaation johtamisen ongelmien ja erityispiirteisiin.

Yksilön eli yksittäisen työntekijän vaikutusta omaan työhyvinvointiinsa ei tutkittu. Tutkimuksesta rajattiin täten pois muun muassa terveelliseen elämäntapaan liittyvät tekijät, kuten ravinto-, ja liikuntatekijät sekä sairauden ehkäisy, henkilökokoaiset työskentelytavat ja asenne työhön. Tässä tutkimuksessa ei myöskään käsitelty työturvallisuutta eikä ergonomiaa.


1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä oppinäytetyö sisältää seitsemän päälukua. Luvussa 1 esitellään toimeksiannon lähtökohta ja tavoitteet sekä tutkimusongelmat, -menetelmä ja aiheen rajaus. Luvut 2, 3 ja 4 muodostavat oppinäytetyön varsinaisen, teoreettisen viitekehyksen. Luvussa 2 puhutaan asiantuntijaorganisaatioon, sen erilaisiin henkilöstöryhmiin ja niiden keskinäiseen dynamiikkaan. Luvussa 3 perhehtyään työhyvinvointiin asiantuntijaorganisaatioissa ja etenkin asiantuntijuutyön työhyvinvoinnin tekijöihin. Luvussa 4 pohditaan työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä ongelmia asiantuntijaorganisaatiossa sekä esitellään kirjallisuudessa mainittuja toimenpiteitä työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

2 Asiantuntijaorganisaatio

Tämä luku määrittelee asiantuntijaorganisaation, esittelee sen erilaiset henkilöstöryhmät ja hahmottelee tyypillisen tavan, jolla sen henkilöstödynamikkaa voidaan kuvata. Luuvussa käsitellään myös hyvän työilmapiirin tärkeyttä asiantuntijaorganisaatioille. Lisäksi pohditaan arvojen merkitystä sekä esitetään hyvän organisaatiokulttuurin tunnuspiirteitä.

Asiantuntijaorganisaatioita ovat yritykset, joiden henkilöstö koostuu luovista osaajista ja asiantuntijoista ja joissa työ pohjautuu korkeatasaiseen osaamiseen (Huuhka 2010, 9). Tyypillisä asiantuntijaorganisaatioita ovat muun muassa asianajotoimistot, lääkäriasmat, yliopistot ja konsulttiyritykset. Asiantuntijaorganisaatioita on siten sekä liikkeläimin ja tehtävissä organisaatioissa. (Pesonen 2007, 21.)

Sipilä (1996, 23) määrittelee asiantuntijaorganisaation sen keskeisten piirteiden perusteella:

- Työhön liittyvät runsaasti analysointia, monimuutkaista ongelmanratkaisutaitoa ja suunnittelua.
- Organisaatio on uutta luova.
- Henkilöstön osaamis- ja koulutustaso on korkea, ja asiantuntijatehtävien määrä suhteessa organisaation muihin tehtäviin on suuri.
- Organisaatio on riippuvainen henkilöstöstä, ja henkilöiden korvaaminen on vaikeaa.


Asiantuntijaorganisaatioiden tarjoama tuote tai palvelu vaatii usein luovia ratkaisuja, joiden avulla pyritään vastaamaan asiakkaiden odotuksiin. Asiantuntijaorganisaation
asiakkailta puuttuu tarvittavaa tietoa tai osaamista, jota he hekevat asiantuntijoilta. Asiakkaiden ostama tuote on siis asiantuntijoiden tietoa, tietämystä ja ongelmanratkaisutaitoja. (Pesonen 2007, 21, 25.)

Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevät henkilöt ovat yleensä keskimääräistä korkeammien koulutettuja, työssään pätevöityneitä, kokeneita ja tunnustettuja osaajia. Työntekijöiden tyypillinen ikä on 35−65 vuotta, ja työtehtävät vaihtelevat vaikeiden, luovien ratkaisujen sekä helppojen tai vakiopalveluiden välillä. Useimmiten vakiopalveluista huolehtivat asiantuntijaorganisaation juniorit, jotka ovat organisaation taustalla oppimassa, ja vaativimmista palveluista seniorit. (Pesonen 2007, 22, 24.)

Työ on henkistä työtä, aivojen tuotetta, jolloin ei välttämättä synny mitään käsin kosketeltavaa. Kuitenkin osa palveluista on pyritty tuotteistamaan eli aina työ ei ole pelkästään uutta luovaa. Asiakas luottaa silti siihen, että asiantuntija tekee juuri hänelle sopivan ratkaisuehdotuksen ja toteuttaa sen. Valmiista tuotteesta tai palvelusta maksetaan joko aika- tai hyötyperusteisesti, ja asiakkaiden kanssa ollaan usein jatkuvassa kontaktissa. Se mistä siis maksetaan, on usein syntynyt asiantuntijan ajattelutoiminnan tuloksena, ei fyysisenä työnä. (Pesonen 2007, 21−22, 29−30.)


Pesosen (2007, 22) mukaan asiantuntijaorganisaation menestyksen kannalta tärkeää on sen työntekijöiden pätevyys, hyvää valmistautuminen asiakkaalta saatuun toimeksiantoon, työvällineiden toimivuus, itse työsuoritus sekä jälkikäteen, jonka avulla pyritään palvelujen parantamiseen.
2.1 Henkilöstödynamiikka ja työilmapiiri


Kuvio 3. Neljän voiman pelikenttä asiantuntijaorganisaatiossa (Sveiby 1997, 53–54)


Työpaikan ilmapiiri voidaan määritellä organisaatiossa työskentelevien henkilöiden havaintojen summaksi, johon vaikuttavat esimiehen johtamistyyl, työyhteisö ja organisaatioilmapiiri (Rauramo 2008, 124). Sipilän (1996, 41) mukaan, asiantuntijat hakeutuvat yleensä mielellään arvostamiensa kollegojen läheisyyteen. Pidemmälle työelämässä edenneiltä asiantuntija voi oppia paljon ja niin sanottu samanmielisten kanssa on miel-


Etenkin asiantuntijaorganisaatiossa, jossa työskentelee erilaisia osaajia, tulisi korostaa oikeudenmukaista ja tasa-arvoista kohtelua. Oikeudenmukaisessa kohtelussa otetaan huomioon yksilön yksilöitä; heidän erilaiset tarpeensa ja vahvuutensa, mikä ei ole sama asia kuin enemmistön näkökulma. (Rauramo 2008, 126–127.)

2.2 Asiantuntijat ja asiantuntijatyö

Asiantuntija voidaan määritellä seuraavasti:

- Asiantuntija tietää muita enemmän jostain asiasta.
- Asiantuntijalla on ammatin vaatima tutkinto.
- Asiantuntija pystyy antamaan asiasta virallisen lausunnon.
- Asiantuntija tekee luovaa työtä. (Sipilä 1996, 19.)

Asiantuntijan status on ansaittu käytännössä, kun henkilö on täyttänyt tietty ammatilliset standardit. Tämän jälkeen henkilön asiantuntimesta ei enää helposti kyseenalaisteta, vaikka ulkopäin tulevat paineet asiantuntemuksen ylläpitämiseksi saattavatkin olla ko-
vat. Asiantuntijat nähdäänkin usein työyhteisöissä auktoriteetteina, ja joskus jopa hie-
man elitistisenä ryhmänä. (Sipilä 1996, 19; Sveiby 1997, 54.)

Asiantuntijan työ sisältää monimutkaista analysointia, ongelmanratkaisua, suunnittelua
ja toteutusta. Työ on itsenäistä ja hanke- tai projektiluonteista sekä enemmänkin uuden
luomista kuin vanhan toistoa. Asiakaspalvelutöyn ja syventymistä vaativan asiantuntiay-
työn ristituleessa työskentely on haasteellista. Perinteisen työnjaon mukaan eri henkilöt
yrityksessä vastaavat tuotteen tai palvelun suunnittelusta, valmistamisesta ja markki-
noimisesta tai myymisestä. Asiantuntija työskentelee kaikilla näillä tasoilla yhtä aikaa:
hän suunnittelee oman työnsä tai on ainakin osa työn suunnitteluryhmää, hän ohjaa
oma työtään ja toimii itse työntekijänä. Lisäksi hän osallistuu oman työnsä markki-
nointiin. Asiantuntija tarvitsee avustavia henkilöitä, kuten assistentteja, vastaamaan
rutiinitehtävistä, jotta asiantuntija itse pystyy keskittymään varsinaiseen työhönsä ja ke-
hittämään asiantuntumestaan. (Sipilä 1996, 27−30.) Rutiinitehtävät vaativat kuiten-
kin ohjeistusta, ja Sveibyn (1997, 56) mukaan konfliktuja asiantuntijan ja assistentin
välille syntyy usein juuri huonosta viestinnästä.

Asiantuntijaorganisaatioissa johtavassa tai esimiesasemassa olevat henkilöt voivat olla
samaan aikaan myös yrityksen asiantuntijatyötä tekeviä. Heiltä vaaditaan tällöin niin
asiantuntijaosaamista kuin hallinnollistakin tietotaitoa (Sveiby 1997, 60−61.) Seuraava
tehtäväluettelo kuvaa Sipilän (1996, 31) mukaan asiantuntijaesimiehen yleisimpiä työ-
tehtäviä:

- omat toimeksiannot
- projektihoitaminen
- neuvohta-/konsultointi
- nuorempien kollegojen opettaminen
- palvelujen myynti ja asiakas- ja partnerisuhteiden hoito
- organisaation koulutus ja informointi
- organisaation kehitysprojektit
- oman ammattitaidon ylläpitäminen
- suunnittelutehtävät
− hallinnolliset tehtävät
− sivutyöt.

2.3 Suorittava ja avustava työ


2.4 Arvot ja organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin voidaan sanoa muodostavan perustan koko organisaation toiminnalle. Se kuvaa koko organisaation arvoja ja normeja, jotka muuttuvat työyhteisön vuorovaikutuksessa. (Rauramo 2008, 150.)


Asiantuntijat, kuten mitkä tahansa muutkin työntekijät, tuovat työyhteisöön osaamisen lisäksi myös tunteensa, arvonsa, tarpeensa, intohimonsa ja unelmansa. Asiantuntijatyötä tekevät ovat usein sopuutuneita organisaatiokulttuurinsa lisäksi myös ammattikuntansa kulttuurin ja siten sisäistäneet molempien yhteisöiden arvot. Sellaisiin arvoihin ja tavoitteisiin, joita yksilö ei koe omakseen, on vaikea sitoutua. Ristiriitaiset tunteet
arvojen suhteen voivat muodostua uhkaksi asiantuntijan motivaatiolle, luovuudelle ja jaksamiselle. (Lundell 2005, 129–130.)


Sipilä (1996, 178) listaa hyvään asiantuntijaorganisaatioon liittyvät piirteet seuraavasti:

- asiakassuuntautuneisuus ja palvelualttiut
- työsuuntautuneisuus
- aikaansaamisen ja tulosten korostaminen
- tinkimätön laadun tavoittelu, ammattitaidon arvostus
- yhteisön arvostus
- palautteen anto, kritiikin salliminen ja sietäminen
- erilaisten käyttäytymis- ja työskentelytapojen hyväksyminen
- ei hierarkkiisuutta
- avoimuus
- toisten kunnioitus ihmisinä ja keskinäinen luottamus
− vapaus
− ”meidän porukka on ainutlaatuinen” -tunnelma
− ”me menestymme” -tunnelma
− hauskuus.

Asiantuntijaorganisaation kulttuuri ohjaa organisaation toimintaa ja näyttelee sen energian käyttöä. Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevät ovat voimakkaasti kiinnostuneita omasta työstään, mutta ratkaisevaa on, kuinka lähellä kiinnostus on organisaation päämääriä. Asiantuntijaorganisaation tyypillistä kulttuuria voidaan luonnehtia myös henkilökulttuuriksi, jossa yksittäisillä henkilöillä on paljon valtaa ja jossa syntyy helposti osakulttuureita, jotka vaikeuttavat yhteistyötä työyhteisön sisällä. (Sipilä 1996, 177–178, 181.)
3 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Tämä luku käsittelee työhyvinvointia asiantuntijaorganisaation näkökulmasta. Luvussa pyritään tuomaan esiin niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat etenkin asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevien henkilöiden työhyvinvointiin.

Sanalla työhyvinvointi tuntuu olevan yhtä monta merkitystä kuin on puhujaakin. Vaikka aiheesta keskustellaan nykyään monissa medioissa, käsitteenä työhyvinvointia käytetään usein ajamaan varsin erilaisia tarkoitusperia. Sari Salojärvi (2010) kirjoittaa Talouselämän, Minä väittän -kolumnissa seuraavasti:


Kuvio 4. Työhyvinvoinnin portaat organisaation näkökulmasta

Asiantuntijatyössä työhyvinvoinnin riskitekijöitä ovat työn hallinta ja kuorma, sosiaaliset kontaktit, tuki ja palaute. Jotta asiantuntijoiden jaksaminen työssä voitaisiin turvata,
tarvitaan ymmärrystä asiantuntijatyön luonteesta. (Tuomivaara & Leppänen 2005, 44−45.) Myös avustavan ja suorittavan työn tekijöillä ei assistenteilla ja hallinnon henkilöstöllä samat työhyvinvoinnin tekijät ovat merkitseviä, mutta työn luonteen vuoksi katsantokanta on eri. Jotta voitaisiin ymmärtää näiden kahden erilaisen ryhmän tarpeita työhyvinvoinnin suhteen, työhyvinvointia on tärkeää tarkastella sekä asiantuntijatyön että koko asiantuntijaorganisaation näkökulmasta.

3.1 Työn sisältö ja mielekkyys sekä ajankäyttö


Sipilän (1996, 32) mukaan asiantuntijaorganisaatioilla ei ole varaa olla kehittämättä henkilöstöä ajankäyttöä. Ongelmallisia ajankäyttö- ja työaikakaysymyksissä ovat seuraavat seikat:
Miten luoda työajat, jotka eivät kahlitse vaan edesuttavat motivaation syntymistä?
Miten saada henkilöstö hyväksymään se, että toisilta vaaditaan minuutintarkkaa työajan noudattamista, kun taas toisille annetaan suuremmat vapaudet? (vrt. asiantuntijat/avustava, suorittava työ)
Miten mahdollistetaan etätyöskentely niissä tehtävissä, joissa se on mielekkää ilman väärinkäyttöä ja kateutta?
Miten ratkaista asiantuntijan dilemma: Ollako työpaikalla tavoitettavissa ja vastaamassa kyselyihin ja selvityksiin vai keskitysiskö asiantuntijatyöhön?

Asiantuntijatyötä on yleensä paljon: Se on itsenäistä ja keskittymistä vaativaa. Työ on ajattelutyö, minkä vuoksi se kulkeutuu helposti myös kotiin. Tietointensiivistä työtä tekevillä onkin suurempi riski siihen, että työn ja vapaa-ajan raja hämärtyy ja työpäivät vennyt kohtuuttoman pitkiksi, mikä saattaa vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin negatiivisella tavalla. Suurin osa asiantuntijoista tekee etätyötä, koska työpäivän tunnit eivät riitä tai työympäristö ei mahdollista riittävää keskittymistä varsinaiseen työhön. (Sipilä 1996, 32−33; Rauramo 2008, 56.)

Organisaation tulisi huolehtia siitä, että työ on tekijöinä mittaista ja että se varmistaa virikkeisen vapaa-ajan (Rauramo 2008, 35).

3.2 Innostus ja motivaatio


Pesosen (2007, 30−31) mukaan asiantuntijaa tarvitsee kykyä ja halua sekä mahdollisuu- den tehdä työnsä oikein ja hyvin. Tärkeintä omaa ajattelualan eli aivojaan työkoneenaan käyttävien asiantuntijoiden työskentelyn kannalta on aito innostus. Innostusta voidaan lisätä esimerkiksi tavoitteilla, palkitsemisella, hyvillä työvälaille ja tiedonkululla. Innostuksen rinnalle, yhdeksi merkittävimmistä asiantuntijatyön työhyvinvoinnin tekijöistä, nousee motivaatio. Asiantuntijoita kannustavat erityisesti onnistumisen elämykset; heil-
lä on halu päästä eteenpäin omassa työssään ja saada ongelmat ratkaistuiksi ja toimeksiannot valmiiksi (Sipilä 1996, 40).


Kuvio 5. Mikä luo motivaatiota asiantuntijaorganisaatiossa?

Kokonaistehtävä
- Työn suunnittelu ja toteuttaminen itsenäisesti
- Vapaus työskennellä itsenäisesti
- Onnistumisen tunteet
- Esimiesten ja kollegojen kiinnostus ja palautteen anto
- Työssä oppiminen ja kehittyminen
- Tietoisuus koko organisaation yhteisestä tehtävästä (missio, visio, arvot)

Ympäristö, kollegat
- Mukavat kollegat
- Hyvät ja toimivat työvälineet ja tilat
- Tuki ongelmatilanteissa
- Hyvää esimies

Organisaation maine
- Ylpeys omasta työpaikasta
3.3 Palaute ja arvostus


Sipilä (1996, 41) väittää asiantuntijoiden olevan huonoja palautteen antajia alaisilleen, koska uppoutuminen omaan työhön vie liikaa aikaa, ja lisäksi vaatimustasot ovat niin korkealla, että aihetta positiiviselle palautteelle tulee vain harvoin.

Asiantuntijat kaipavat toiselta asiantuntijalta mieluummin yksilöityä ja panentonuttaa palautetta työstä kuin pelkkää selkään taputtelua. Älykäs, analyyttinen, perusteltu ja kohdistettu kritiikki on arvostettu. Tämä puoltaa sitä, että asiantuntijaorganisaation esimiesten tulisi olla yrityksen sisällä olevia asiantuntijoita. (Sipilä 1996, 43.)

Asiantuntijat ovat hyvin riippuvaisia ympäristöstään ja usein kunnianhimoisina henkilöinä arvostuksen tavoittelemaa heitä huippusuorituskin. Arvostus työssä näkyy saaduissa palkinnoissa ja palautteissa. Mutta mikä saa asiantuntijan jaksamaan, kun hän
joutuu markkinoimaan ajatuksiaan ja ideoitaan niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella? Palkka on asiantuntijoille arvostuksen mita, ja siksi näitä voivat korkeasta palkastaan huolimatta olla tyytymättömiä. (Sipilä 1996, 43–44.)

Avustava henkilökunta odottaa myös, että heidän työtään ja ajankäyttöään arvostetaan. Sipilän (1996, 175) mukaan avustavan henkilöstön arvostuksen puute näkyy muun muassa siinä, että heidän esittämiensä koulutustarpeisiin suhtaudutaan nihkeämmin verrattuna asiantuntijoiden esittämiin tarpeisiin.

3.4 Tulokset ja oppiminen


4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Tässä luvussa perehdytään työhyvinvoinnin johtamiseen asiantuntijaorganisaation näkökulmasta sekä tarkastellaan asiantuntijaorganisaatioiden keskeisimpiä johtamisen ongelmakohtia. Lisäksi esitetään kirjallisuudessa mainittuja keinoja työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi.


Suonsivun (2011, 184) mukaan viimeisen 40 vuoden aikana työelämässä on tapahtunut muutoksia, jotka vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin. Näitä muutoksia ovat informaatioteknologian kasvu, globalisaatio, organisaatioissa tapahtuvat uudelleen organisoinnit sekä muutokset työopimuksissa ja -ajoissa. Työvoima on muuttumassa siten, että mukana on entistä enemmän vanhempia työntekijöitä sekä monikulttuurista työvoimaa. Oleellisinta on se, miten hyvin olemassa olevat voimavarat saadaan hyödynnettävä ja miten joustavasti tapahtuu edessä siintävä työelämän sukupolvenvaihdos (Suonsivu 2011, 184−185.)

Luovien organisaatioiden johtamista pidetään vaikeana. Huuhkan (2010, 9, 37) mukaan asiantuntijat eivät alaisina ole helpoimmasta päästä, koska he tietävät arvonsa ja uskaltavat sanoa mielipiteensä ääneen. Asiantuntijaorganisaatioille sen luovat osaajat ja asiantuntijat ovat kuitenkin elinkeinot, sillä niiden liiketoiminta perustuu lahjakkuuden ja luovuuden varaan. Johtajuuden tulisikin siksi painottua visioiden luomiseen, henkilöstön

4.1 Henkilöstöryhmien välinen yhteistyö

Asiantuntijoiden ja avustavien henkilöiden hyvä yhteistyö on asiantuntijaorganisaation keskeisiä menestystekijöitä. Asiantuntijoiden ja avustajien välille kehityy asiantuntijaorganisaatioissa usein jännitys, joka johtuu työnkuvien, roolien ja palkkioiden eroavaisuuksista. Kuitenkin organisaation tuottavan toiminnan perusta on asiantuntijoiden ja avustajien sujuva yhteistyö. (Sipilä 1996, 172, 175.)


Parantakseen asiantuntijoiden ja avustajien välisiä suhteita organisaatio voi käyttää muun muassa seuraavia keinoja:

− Jaetaan informaatiota koko yksikön toiminnasta ja projekteista koko henkilökunnalle.
− Pidetään vuosittain yhteisiä tilaisuuksia, joissa avustajat ja asiantuntijat ovat paikalla.
− Annetaan asiantuntijoille koulutusta myös työyhteisössä toimimisesta ja vuo-
  rovaikutustaidoista.
− Tehdään säännöllisiä ilmapiirikartoituksia ja otetaan hyvä yhteistyöilmapiiri 
  yhdeksi tulostavointeista.
− Johto esiintyy koko henkilöstön edustajana eikä liittoudu asiantuntijoihin tai 
  avustajiin; johdon on tuettava avustajia, mutta myös edesautettava näiden 
  joustamista asiantuntijoiden tarpeiden mukaan.
− Huolehditaan tasapuolisista jatkokoulutus- ja kehitysmahdollisuuksista (Sipi-

4.2 Asiantuntijajohtajuus

Useat asiantuntijaorganisaatioiden johtajista ovat myös itse asiantuntijoita. Tällöin haas-
  teeksi nousee: Miten johtaa kollegoja? Sipilä (1996, 71–72) tarkastelee johtajuutta eri-
  laisten roolien kautta. Työhyvinvoinnin kannalta yksi merkittävimpiä asiantuntijajoht-
  ajien rooleista on energian luojan rooli, sillä henkilöstön innostus on se, joka useimmit-
  ten ratkaisee. Muita rooleja ovat strateginen johtaja, resurssien allokoija, puitteilla johta-
  ja sekä tuotannon johtaja.

Strategisessa roolissa johtaja pyrkii siihen, että jokainen työntekijä sisäistää yrityksen 
strategian. Resurssien allokoijan roolissa johtaja on mahdollisuuksien avaajan roolissa, 
jossa tavoitteena on tasapuolisesti jakaa yrityksen ja sen henkilöstön resursseja, kontakt-
  teja ja oppimismahdollisuuksia. Puitteilla johtamisen roolilla taas tarkoitetaan johtajan 
vastuuta taata työn edellytykset organisaatiossa. Tuotannon johtajan roolissaan johtaja 
on työhön osallistuva ja suorittava esimies, joka omalla esimerkkillään ja osallistumis-
laan ohjaa alaisiaan parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Jokaisella asiantuntijaorganisa-
  tion johtajalla on kaikki nämä roolit, mutta niiden painotus vaihtelee organisaation eri 
tasojen (koko organisaatio, tiimi, projektit) mukaisesti. Kuviossa 6 on kuvattu edellä 
esitellyt, mahdolliset johtajaroolit asiantuntijaorganisaatioissa. (Sipilä 1996, 71–72.)
Kuvio 6. Johtajan roolit asiantuntijaorganisaatiossa

4.3 Työhyvinvointisuunnitelma

Työhyvinvointia edistävät työvälineitä on kehitelty runsaasti. Johdon ja esimiesten tulisikin perehtyä saatavilla oleviin välineisiin ja yhteisesti sopia, mitkä menetelmät soveltuisivat parhaiten omaan organisaatioon. (Suonsivu 2011, 66.)


Työhyvinvointityön sisältö voidaan jakaa pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiksi niin organisaatio-, työyhteisö- kuin yksilötasollakin (Suutarinen & Vesterinen 2010, 32). Työhyvinvointisuunnitelma voi olla ensimmäinen askel organisaation suunnitelmalliselle työhyvinvoinnin kehittämiselle. Suunnitelman tavoitteena on koota yhteen keskeisiksi todetut työhyvinvointia edistävät asiat. Työhyvinvointisuunnitelmaa voi käyttää joko
työhyvinvoinnin kokonaisuuden tarkasteluun organisaatiossa tai hyödyntää työhyvin-
voinnin eri osa-alueiden kehitystyössä. Suunnitelma voidaan tehdä useammalle vuodelle
ja päivittää sitä vuositasolla. Aivan aluksi olisi kuitenkin hyvä määrittää organisaation
käsitys ja ymmärrys työhyvinvoinnista ja päätää, ketkä toimivat yrityksessä työhyvin-
vointentä vastaavina. Huomiota tulisi kiinnittää siihen, että sekä johto että niin sano-
tut linjaesimiehet osallistuisivat työhyvinvoinnin kehitystyöhön. (Suonsivu 2011, 68;
Suutarinen & Vesterinen 2010, 32.)

Työhyvinvointisuunnitelma voidaan tehdä vuosikellon muotoon vastaamaan organisa-
tion strategiasuunnitelmaa. Vuosikello rakennetaan niin, että työhyvinvointitoiminta
synkronoidaan kuukausitasolla merkitsemällä, mitä missäkin kuussa on tarkoitus tehdä.
(Suutarinen & Vesterinen 2010, 34.)
5 Tutkimuksen toteutus


5.1 Kohdeyritys


Kuvio 7. Kohdeyrityksen henkilöstöryhmät
Kohdeyrityksessä, kuten asiantuntijaorganisaatioissa yleensäkin, työskennellään tiimeissä. Tiimit muodostuvat sekä asiantuntijoista että avustavasta henkilöstöstä, jolloin erilaiset työnkuvat, näkemykset ja kokemukset sekoittuvat. (Sipilä 1996, 162.)


5.1.1 Asiantuntijat


5.1.2 Assistentit


Assistentin työ asianajotoimistossa sisältää paljon rutiinityöskentelyä, kuten työparijuuristien kalenterin hallintaa, kirje- ja sähköpostien läpikäyntiä, kokous- ja matkajärjestelyjä, yhteydenpitoa asiakkaisiin, viranomaisiin ja muihin yhteistyökumppaneihin sekä usein myös juristin työtuntien ja laskutuksen ajantasaisuudesta huolehtimista. Lisäksi
työhön kuuluu toimeksiantoihin liittyvää, avustavaa tiedonhakua, käänöstyötä, sanelu-jen purkamista, muistioiden, pöytäkirjaluonnosten ja sopimuspohjien laatimista, doku-menttien kieli- ja ulkoasun tarkistamista ja kaupparekisteri-ilmoitusten laatimista. Assis-tentin toimenkuvaan sisältyy myös toimialakohtaista työtä, esimerkiksi erimielisyyksien ratkaisupuolella (oikeudenkäyntiasioissa) kirjelmäpohjien ja saatekirjeiden laatimista, lähetämisistä ja perillemenon varmistamista sekä määräpäivien merkitsemistä juristin kalenteriin.

5.1.3 Hallinto

Hallinnon työkenttä kohdeyrityksessä on laaja, sillä siiben kuuluvat muun muassa HR-päällikkö, talous- ja hallintopäällikkö, markkinointi- ja viestintäpäällikkö, kirjanpitäjät, IT-tuki sekä vastaanottohenkilökunta ja toimistoapulaiset työtehtävissä. Vakituisia työntekijöitä kohdeyrityksen hallinnossa oli tutkimuksen tekohetkellä 12, ja heidän toimenkuvansa muodostuvat varsin rutiininomaisista, yrityksen päivittäisten toimintojen ylläpitämiseen liittyvistä työtehtävistä. Työtehtävissä näkyy kuitenkin asiantuntijaorganisaation vaikutus, sillä työtä tehdään sekä toimeksiantotyöhön liittyen että asiakastaja-pinnassa, esimerkiksi kirjanpitäjät vastaavat toimeksiantolaskutuksesta, markkinointi-päällikkö oikeudellisten artikkeleiden julkaisusta ja vastaanotto-henkilökunta asiakkaiden ohjaamisesta ja viihtymisestä toimistossa.

5.2 Aineiston hankinta


Kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytetään usein erilaisia kysely-tutkimuksia. Kyselyn etuna pideetään yleisesti sen tehokkuutta, koska se säästää tutkijan aikaa ja sen avulla tavoitetaan kerralla paljon henkilöitä. Onnistunut kysely on myös


Tutkimus toteutettiin käytännössä niin, että kyselyn kysymykset suunniteltiin etukäteen ja hyväksytettiin sekä toimeksiantajalla että tämän opinnäytetyön ohjaajalla. Tämän jälkeen kysely luotiin sähköiselle alustalle Surveypal-kyselytyökalulla. Tieto työhyvinvoin-


5.3 Survey-tutkimuksen rakenne


Kyselyn kysymysten harkitulla järjestyksellä ja johdonmukaisuudella helpotetaan vasta- jen vastaamista. Samaa asiasisältöä koskevat kysymykset kannattaa siksi ryhmitellä omiksi kokonaisuuksiin. (Heikkilä 2008, 48–49.) Tämän opinnäytetyön survey- tutkimus koostui taustatietoja (ikä, sukupuoli, henkilöstöryhmä ja työssäoloaika) kar- toittavien monivalintakysymysten lisäksi neljästä pääosiosta: työ (A), työyhteisö (B), johtaminen (C) ja avoimet kysymykset (D).
Tutkimukseen valittiin asteikkoihin eli skaaloihin perustuvia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä, jotta saataisiin kokoon mahdollisimman kattava aiheisto. Asteikkoihin eli skaaloihin perustuvat kysymykset ja monivalintakysymykset antavat mahdollisuuden vertailla vastauksia tilastollisesti. Lisäksi ne auttavat vastaajaa tunnistamaan käsiteltävän asian, sen sijaan, että hänen tulisi itse muistaa ottaa jokin tietyt asia esiin. Avoimet kysymykset taas antavat vastaajan ilmaista itseään, mikä työhyvinvointitutkimuksen kannalta voidaan katsoa olevan myös varsin olcellista. Avoimilla vastauksilla voidaan nimittäin osoittaa vastaajien asiana liittyvien tunteiden voimakkuus ja saada muita kysymystyypejä täydentävää tietoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 201.)


Osiot A–C olivat lisäksi jaoteltu vielä alaosioihin. Työtä käsittelevässä osiossa (A) esitettiin väittämiä erityisesti asiavuotuajorganisaatiossa merkitsevistä työhyvinvoinnin tekijöistä (alaosiot: työn sisältö ja mielekyvyys, innostus ja motivaatio, palaute ja arvostus, tulokset ja oppiminen), joita käsiteltiin tämän tutkimustyön luvussa 3. Työyhteisö-osio (B) sisälsä henkilöstödynamiikkaan liittyviä väittämiä (alaosiot: kollegat ja ilmapiiri, tiimityöskentely), jonka tematiikkaa pohdittiin luvussa 4. Johtamisen osiossa (C) taas kysyttiin mielipidettä lähiesimiestyöstä ja ylimmän johdon toimintatavoista, joiden problematiikkaa käsiteltiin niin ikään luvussa 4.

Osiol D piti sisällään ainoastaan avoimia kysymyksiä, joihin vastaaminen ei ollut pakotettua. Nuo avoimet kysymykset antoivat kuitenkin mahdollisuuden kertoa oman työn ja työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisimmistä työhyvinvoinnin tekijöistä, joihin
työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa sekä esittää ideita työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi. Lopuksi annettiin myös mahdollisuus täysin vapaasti kommentoida niin omaa työtä, työyhteisöä kuin organisaation johtamistakin.


5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että sen avulla saadaan luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen luotettavuudella eli reabilitteilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tutkimuksen tulosten on oltava toistettavissa eikä niitä pidä liiaaksi yleistää. Tutkijan on oltava tarkka ja kriittinen sekä tulkittava tutkimuksen tulokset oikein. (Heikkilä 2008, 29−30.)


Tutkimuksen pätevyydellä eli validiteella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa mitataan sitä, mitä oli tarkoituskin selvittää. Validius on varmistettava jo etukäteen houlellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Esimerkiksi kyselyn kysymysten tulee mitata oikeita asioita ja kattaa koko tutkimusongelma. Myös perusjoukon tarkka määrit-
Tässä opinnäytetyössä lähdettiin toimeksiantokeskustelun pohjalta liikkeelle tutkimusongelmista, joiden kautta edettiin validin lähdekirjallisuuden valitsemiseen. Tutkimusongelmat jaettiin pää- ja osaongelmiin, jotta tutkimuksen tarkoitus olisi mahdollisimman selkeä niin tutkimuksen tekijälle, toimeksiantajalle kuin tutkimusta mahdollisesti myöhemmin hyödyntävälle tai lakevalle, ja jotta teoreettista viitekehystä olisi helpompia lähteitä rakentamaan. Tutustumalla huoelleisiä aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen, löytyi oikea tutkimuksen linjaus ja tiedonkeruumenetelmät.


Sen sijaan merkityksellisempää ja mahdollisesti tutkimustuloksiin vaikuttavaa on varmasti ollut tutkimuksen ajankohta ja se, ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymyksen oikein. Määrellisessä tutkimusmenetelmässä perusjoukon kannalta virheellinen mittauksen ajankohta vinoutta tutkimusta vastaajakadon tavoin. Tämän tutkimuksen ajankohta pyrittiin valitsemasta niin että toimeksiantojen määrä, ja sitä myöten myös kiire ja stressitason kohderytymyksessä olisivat olleet mahdollisimman vähäisiä. Tutkimus toteutettiin

Vastausprosentiksi tälle tutkimukselle muodostui 43,6%. Vastausprosentin suuruuteen on voinut vaikuttaa niin ajankohta kuin toisaalta saatekirjien mahdollinen houkuttele-mattomuus sekä vastaamisesta saatavan palkinnon puuttuminen. Saatekirje pyrittiin laatimaan selkeäksi ja lyhyeksi ja sitä muokattiin myös toimeksiantajan puolelta, jotta se houkuttelisi mahdollisimman monia vastaamaan ja jotta siinä käytetty kielellinen tyyli olisi kohdeorganisaation yleisen linjan mukainen. Toimeksiantaja myös seurasi vastausprosentin kehittymistä tutkimukseen vastaamisen annetun aikahaaran puitteissa ja kannusti henkilökuntaa vastaamaan muistutusviestillä. (Vilkka 2005, 168.)

Tämän tyypisen työhyvinvointitutkimuksen olisi toki voinut suorittaa myös haastattelemalla, jotta selventävää kysymyksiä ja kommentteja olisi voinut esittää ja jotta tutkimuksen osanottajamäärä olisi saatu maksimoitua, mutta opinnäytetyön laajuus ja aikatauluhaasteet kohdeyrynksessä huomioon ottaen, tämä ei voinut ollut mahdollista. Kyselyssä annettiin kuitenkin tilaa täsmentäville, avoimille kommentteille. Lisäksi huomioitavaa on myös se, että osa kohdehenkilöstöä on saattanut vain unohtaa vastata kyselyyn määraaikaa mennessä tai sitten aikaa ei kerta kaikkiaan vain ole liennyt osallistumiselle. (Vilkka 2005, 168.)

Vastausprosentiksi tälle tutkimukselle muodostui 43,6%. Vastausprosentin suuruuteen on voinut vaikuttaa niin ajankohta kuin toisaalta saatekirjien mahdollinen houkuttele-mattomuus sekä vastaamisesta saatavan palkinnon puuttuminen. Saatekirje pyrittiin laatimaan selkeäksi ja lyhyeksi ja sitä muokattiin myös toimeksiantajan puolelta, jotta se houkuttelisi mahdollisimman monia vastaamaan ja jotta siinä käytetty kielellinen tyyli olisi kohdeorganisaation yleisen linjan mukainen. Toimeksiantaja myös seurasi vastausprosentin kehittymistä tutkimukseen vastaamisen annetun aikahaaran puitteissa ja kannusti henkilökuntaa vastaamaan muistutusviestillä. (Vilkka 2005, 168.)

Tämän tyypisen työhyvinvointitutkimuksen olisi toki voinut suorittaa myös haastattelemalla, jotta selventävää kysymyksiä ja kommentteja olisi voinut esittää ja jotta tutkimuksen osanottajamäärä olisi saatu maksimoitua, mutta opinnäytetyön laajuus ja aikatauluhaasteet kohdeyrynksessä huomioon ottaen, tämä ei voinut olut mahdollista. Kyselyssä annettiin kuitenkin tilaa täsmentäville, avoimille kommentteille. Lisäksi huomioitavaa on myös se, että osa kohdehenkilöstöä on saattanut vain unohtaa vastata kyselyyn määraaikaa mennessä tai sitten aikaa ei kerta kaikkiaan vain ole liennyt osallistumiselle. (Vilkka 2005, 168.)

Tämän opinnäytetyön kaltaisessa, määrällisessä tutkimuksessa merkittävää on arvioida myös tutkimusaineiston edustavuutta, sillä tutkittava joukko jaettiin erilaisiin ryhmiin (osakkaat, avustavat lakimiehet, assistentit ja hallinto) (Vilkka 2005, 168). Koska tutkimustuloksista kävi ilmi, että vain yksi kohdeyrynksyn 12:ta osakkaasta oli vastannut kyselyyn, koettiin järkevää ohjastaa osakkaat ja avustavat lakimiehet yhdeksi vastaustryppääksi, assistentit ja hallinto omaksi yksiköksi ja suorittaa tulosten vertailua näiden kahden ryhmän välillä neljän eri henkilöstöryhmän sijaan. Tämä jako olisi jälkeenpäin ajateltuna ollut järkevintä tehdä jo sähköisessä kyselylomakkeessa, sillä teoreettisessa viitekehyksessä niin sanottu vastakkainasettelu on nimenomaan asiantuntijoiden
(osakkaat ja avustavat lakimiehet) ja avustavaa työtä tekevien (assistentit ja hallinto) välillä.

5.5 Aineiston käsittely ja analyysi

Toimeksiantaja toimitti tutkimustulokset kyselyn vastausajan umpeuduttua SPSS-, Excel-, ja PowerPoint-muodossa, sillä tulokset olivat helppo ladata suoraan Survey pal-ohjelmasta. Tulosmateriaali ei kuitenkaan osoittautunut käytettäväksi sellaisenaan vaan sitä täytyi työstää manuaalisesti ensin SPSS-ohjelmalla ja myöhemmin Excelillä, jotta muun muassa Survey pal-ohjelman väärään järjestykseen käännettävät Likertin asteikolliset vastausvaihtoehdot saatiin korjattua oikeiksi. Tämä manuaalinen työ ja siihen liittyvä inhimillinen virheen mahdollisuus on myös otettava tuloksia tarkasteltaessa huomioon.


Pienen vastaajamäärän ja vastausprosentin vuoksi järkevimmäksi ja havainnollisimmanksi tutkimuksen tulosten esitysmuodoksi valikoitui Excelin Pivot-taulukoinnin avulla tehdyn ristiintaulukoinnin, jotka mahdollistivat kahden henkilöstöryhmän (asiantuntijat ja avustavat työntekijät) vertailun keskenään. Taulukoihin tehtiin rivin kullekin henkilöstöryhmälle, ja taulukset esitetään prosenttiluokuina yhden vertailuryhmän ollessa aina erikseen yhteenlaskettuna 99,100 tai 101 prosenttia. Poikkeus 100 prosentista johtuu Excelin pyöristysäännöistä. Rivi, summa taulukoissa on kuitenkin aina merkitty 100 prosentiksi. Tässä tutkimuksessa päättytiin käyttämään kokonaislukuja taulukoiden ymmärtävyyden helpottamiseksi.

Keskihajontaa, keskiarvoa tai esimerkiksi viiden luvun yhteenvetoa ei lähdetty vastauksista laskemaan, sillä vastaajien väähäisen määrän vuoksi se ei ollut olutte mielekästä. Sen sijaan on realistista todeta, että tämän opinnäytetyönä tehdyn työhyvinvointitutkimuk-
sen tulokset ovat vastaajamäärään ja vastausprosentin suuruuteen peilaten vain suuntaantavia. Lisäarvoa tutkimustuloksiin tuovat kuitenkin avoimet kysymykset ja niihin saadut kirjalliset vastaukset.

6 Tulokset: Henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila kohdeyrityksessä

Tässä luvussa esitetään kootusti tutkimuksen kannalta keskeisimmät tulokset sekä sanallisesti että visuaalisesti havainnollistaen. Tutkimustulosten esittämisjärjestys noudattelee survey-tutkimuksen rakennetta. Tutkimuksen numeeriset tulokset kokonaisuudessaan löytyvät tämän opinnäytetyön liitteestä 3, josta ne ovat erikseen luettavissa tai käytettävissä tukena tätä lukua luettaessa.

6.1 Tutkittavien taustatiedot

Kyselyn aluksi kysyttiin tutkittavien taustatietoja: ikää, sukupuolta, henkilöstöryhmää ja työssäoloaikaa kohdeyrityksessä. Tutkimuksessa kysyttiin näitä taustatietoja toisaalta siksi, että tutkimusaineiston edustavuutta olisi helpompi arvioida ja toisaalta taas siksi, että vertailu eri henkilöstöryhmien välillä olisi mahdollista.

Vastaajista 63 % (15 vastaajaa) oli 20−35-vuotiaita, mikä kertonee nuoremman sukupolven kiinnostuksesta työhyvinvointiin. Vastaajien ikäjakaumaa on havainnollistettu kuviossa 8.

![Vastaajien ikäjakauma](image)

Kuvio 8. Vastaajien ikäjakauma (n = 24)

Tutkimukseen vastanneista 75 % (18 vastaajaa) oli naishenkilöitä, mikä selittyy sillä, että myös lähestulkoon ainoastaan naisista koostuvat henkilöstöryhmät (assistentit ja hallin-
to) olivat tässä tutkimuksessa vahvimmin edustettuina. Vastaajien sukupuolijakaumaa on havainnollistettu kuviossa 9.

Kuvio 9. Vastaajien sukupuolijakauma (n = 24)

Kuten tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioitaessa todettiin, vain yksi kohdeyrityksen 12:ta osakkaasta vastasi tehtyyn kyselyyn, joten tuloksia tarkasteltaessa kohdettiin järkevästi yhdistää osakkaat ja avustavat lakimiehet yhdeksi vertailuryhmäksi ja assistentit ja hallinto toiseksi vertailuryhmäksi, ja suorittaa näin tulosten vertailua näiden kahden ryhmän välillä neljän eri henkilöstöryhmän sijaan. Kuvio 10 havainnollistaa vastaajien jakautumista neljään eri henkilöstöryhmään.

Kuvio 10. Henkilöstöryhmien jakautuminen neljään eri henkilöstöryhmään (n = 24)
Kun neljän eri henkilöstöryhmän edustajat muunnettiin kahteen ryhmään (asiantuntijat ja avustavat työntekijät) muodostui henkilöstöryhmien suhteeksi asiantuntijat 38% (9 vastaajaa) ja avustava tekevä 63% (15 vastaajaa). Vastaajien jakautumista asiantuntijoihin ja avustaviin työntekijöihin havainnollistaa kuvio 11.

**Kuvio 11.** Vastaajien jakautuminen asiantuntijoihin ja avustaviin työntekijöihin (n = 24)

Tutkimukseen vastanneista suurinta ryhmää työssäoloajan suhteen edustavat alle 2 vuotta kohdeyrityksessä työskennelleet. Kuviosta 12 on kuitenkin havaittavissa, että vastaajat ovat jakautuneet suhteellisen tasaisesti eri työssäoloaikojen välille, jolloin vatsauksissa on edustettuna tasapuolisesti sekä uusien että ”vanhojen” työntekijöiden mielipide.

**Kuvio 12.** Vastaajien työssäoloaikajakauma (n = 24)
6.2 Työhön liittyvät tekijät

Työhön liittyvät työhyvinvoinnin tekijät oli sijoitettu kyselyn ensimmäiseen osioon A) eli työ. Kyselyn osiossa A) kysyttiin ensin työn sisältöön ja mielekkyyteen liittyviä asioita. Vastaajien tuli arvioida yhdeksän eri väittämän/kuvausen soveltuvuutta omaan työhönsä. Vastausvaihtoehto oli annettu Likertin asteikolla seuraavasti: 4 = pitää täysin paikkansa, 3 = pitää jokseenkin paikkansa, 2 = ei juuri pidä paikkaansa, 1 = ei pidä lainkaan paikkaansa, 0 = en osaa sanoa.

6.2.1 Työn sisältö ja mielekkyys


<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys A1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>22 %</td>
<td>11 %</td>
<td>67 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>47 %</td>
<td>13 %</td>
<td>40 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Taulukko 1. Nykyinen työ vastaa tietojani ja taitojani (n = 24)

Edeltävästä johtuen se, että 40 % avustavasta henkilökunnasta haluaisi lisää vastuuta työssään, ei yllätä. Asiantuntijoilla vastuuta tuntuisi vastauksien perusteella olevan riittävästi. Lisävästuuhaluista kertoo tulostaulukko 2.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys A5</th>
<th>0</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>11 %</td>
<td>11 %</td>
<td>67 %</td>
<td>11 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>7 %</td>
<td>0 %</td>
<td>53 %</td>
<td>40 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Taulukko 2. Haluaisin lisää vastuuta työssäni (n = 24)
Mitä tulee työmäärän sopivuuteen ja ylitöihin, on eroavaisuuksia jälleen havaitavissa.
Vain 33 % asiantuntijoista koki työmääränsä jokseenkin sopivaksi, kun taas assistenteilla prosenttiluku oli 53. Liian usein tehdyyn ylityön määränä asiantuntijoilla oli selkeästi heidän kokemuksensa mukaan suuremmin kuin avustavilla työntekijöillä. Ylityön määrää havainnollistaa tulostaulukko 3.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys A7</th>
<th>0</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>11 %</td>
<td>0 %</td>
<td>11 %</td>
<td>44 %</td>
<td>33 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>0 %</td>
<td>20 %</td>
<td>47 %</td>
<td>27 %</td>
<td>7 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Taulukko 3. Joudun tekemään liian usein ylitöitä (n = 24)


<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys A9</th>
<th>0</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>11 %</td>
<td>33 %</td>
<td>33 %</td>
<td>11 %</td>
<td>11 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>0 %</td>
<td>13 %</td>
<td>20 %</td>
<td>13 %</td>
<td>53 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Taulukko 4. Minulla on riittävästi vapaa-aikaa (n = 24)

Avoimissa kommenteissa työn sisältöön ja mielekkyteen liittyen nousi esiin kiire ja epätasaisesti jaettu työtaakka. Töiden epätasaisesta jakautumisesta kielivät muun muassa seuraavat, täysin päinvastaiset kommentit:

"Työn liian suuri määrä ei sinänsä ole niin suuri ongelma, jos on valmis uhraamaan vapaa-aikansa. Välillä kiireellisten töiden määrä on kuitenkin niin suuri, ettei töistä voi suoriutua riittävän hyvin, mikä on stressaavaa. – – "

42
"Koko syksyn on ollut todella vähän töitä, mikä on johtanut jo pieneen turhautumiseen. Töiden vähyys on johtanut myös motivaation vähennemiseen eivätkä perusrutiinijutu-kaan voisi enää vähempää kiinnostaa. − −"

Toimeksiantojen ohjaaminen asiantaasia oikeasti kiinnostuneille henkilöille, tiimityöskente-lyn hyödyntäminen ja mahdollisuus esimerkiksi työparin tai varahenkilöön koettiin ratkaisuksi ongelmiin. Myös toimistotason työntekijöiden toimenkuvan muuttamista kohti assistentin työnkuvaa ehdotettiin, jotta assistentit taas voisivat ottaa juristeilta enemmän käytännön töitä hoitakseen.

6.2.2 Innostus ja motivaatio

Kyselyn osio A) jatkui seuraavaksi innostukseen ja motivaatioon liittyvillä kysymyksillä. Vastaajilta kysyttiin toteutuvatko esitetyt väittämät heidän työssään. Väittämiä esitettiin yhteensä yhdeksän, ja vääntövaihtoehdoiksi annettiin seuraavat vaihtoehdot: 1 = kyllä, 2 = ei ja 3 = en osaa sanoa.


<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys A12</th>
<th>Kyllä</th>
<th>Ei</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>67 %</td>
<td>11 %</td>
<td>22 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>53 %</td>
<td>40 %</td>
<td>7 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Taulukko 5. Insiproidun tekemästäni työstä (n = 24)

Tehty työ koettiin niin asiantuntijoiden kuin avustavia työtä tekevienkin osalta ehdottomasti haastavana. Työn itsenäisyysen suhteen havaittavissa oli kuitenkin erimielisyys-
tä. Avustavaa työtä tekevistä vain 47 % koki työnsä itsenäiseksi, kun taas asiantuntijoista näin ajatteli täydet 100 % vastaajista. Työn itsenäisyyttä eri henkilöstöryhmien mielipiteiden mukaan havainnollistaa tulostaulukko 6.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys A16</th>
<th>Kyllä</th>
<th>EI</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>100 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>47 %</td>
<td>47 %</td>
<td>7 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Taulukko 6. Työni on itsenäistä (n = 24)

Myös työroolin selkeyden osalta avustavista työntekijöistä 53 % koki, ettei heidän työroolinsa ole heille selkeää. Asiantuntijoista 67 % taas koki roolinsa selkeäksi.

Tiedon välittymisessä johdolta alaisille ja päinvastoin oli epäselvyyksiä henkilöstöryhmien välillä. Alaisilta johdolle välittyvän tiedon osalta 56 % asiantuntijoista oli sitä, mieltä että tietoa välittyvät, kun taas avustavista työntekijöistä tätä mieltä oli 47 %. Myös ”en osaa sanoa” -vastausvaihtoehtoon oli turvautunut kummassakin henkilöstöryhmänä. Tiedon välittymistä toiseen suuntaan oli johdolta alaisille kuvaa tulostaulukko 7, jossa tiedonkulusta oltiin vähemmän varmoja.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys A18</th>
<th>Kyllä</th>
<th>EI</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>44 %</td>
<td>22 %</td>
<td>33 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>33 %</td>
<td>47 %</td>
<td>20 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Taulukko 7. Tieto välittyy työyhteisössäni johdolta alaisille (n = 24).

Avoimissa kommenteissa innostuksen ja motivaation lisäämiseksi toivottiin enemmän yhteisöllisyyttä. Yhdessä tekeminen ja tiedon kulkeminen jokaiselle koettiin innostusta lisäävikkis tekijöiksi. Myös työtehtävien sopiva määrä ja haastetason nostettiin esiin.
"Kehittämisideana on ensi vuonna toteutuva yhteinen olohuone, jossa voimme matalal- la kynnyksellä esim. juhlistaa pieniä onnistumisia tms. Nykyään meininki on valitettavasti usein jääkisteltyä, joka suureltta osin johtuu tiloista, joissa kokoonnumme."

6.2.3 Palaute ja arvostus

Kyselyn A) osuudessa siirryttiin seuraavaksi palautteen antoon ja arvostukseen liittyviin väittämiiin, joita esitettiin kuusi kappaletta. Vastausvaihtoehtoiksi annettiin Likertin asteikolla seuraavat vaihtoehdot: 4 = täysin samaa mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä, 0 = en osaa sanoa.

Molempien henkilöstöryhmien edustajat kokivat saavansa palautetta lähiesimieheltään. Kollegoiden antaman palautteen osalta 40 % avustavaa työtä tekevistä koki, ettei ole aivan sitä mieltä, että saisi palautetta kollegoiltaan. Tätä havainnollistaa tulostaulukko 8.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys A22</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Taulukko 8. Saan palautetta kollegoiltani (n = 24)

Saadun palautteen merkitys motiivimissä koettiin pääosin tärkeäksi, ja niinpä asiantun- tijoista 56 % ja avustavista työntekijöistä 47 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä väittämästä: "Motivoidun saamastani palautteesta". Myös työstä saatu korvaus tuntui ole- van jokseenkin riittävä kaikkien vastaajien osalta.

Taulukko 9. Koen, että mielipiteelläni on merkitystä (n = 24)

Avoimissa kommenteissa palautteen antoon ja arvostukseen liittyen peräänkuulutettiin säännöllistä, aitoa ja miettityä palautetta esimiehiltä sekä selkeästi asetettuja tavoitteita ja mittareita oman työn arviointiin. Rakentavat palauttekeskustelut toimeksiantojen jälkeen esitettiin myös yhtenä kehitysehdotuksena. Kommenteissa epäiltiin lisäksi: Arvostetaanko assistentin työtä riittävästi ja tietävätkö esimiehet todella mitä heidän alaisensa tekevät?

6.2.4 Tulokset ja oppiminen

Kyselyn A) osion päätti väättämät tuloksista ja oppimisesta. Vastaajille esitettiin kolme väättämää, joista kysyttiin, toteutuvatko ne vastaajan työssä. Vastausvaihtoehdoiksi annettiin seuraavat vaihtoehdot: 1 = kyllä, 2 = ei ja 3 = en osaa sanoa.


<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys A26</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>22 %</td>
<td>67 %</td>
<td>11 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>53 %</td>
<td>40 %</td>
<td>7 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Taulukko 10. Työpaikallani huolehditaan tasapuolisista jatkokoulutus- ja kehitysmahdollisuuksista (n = 24)
Kaiken kaikkiaan enemmän koulutusmahdollisuuksia toivoi avustavaa työtä tekevä 80 % ja asiantuntijoista 44 %.

Avoimissa kommenteissa kouluttautumiseen liittyen todettiin niin ikään, ettei tasapuolinen koulutusmahdollisuus toteudu ja, että vaikka koulutuksiin pääsisikin, se vie vain aikaa muilta töitä ja vähentää näin vapaa-aikaa entisestään. Toimiston torstaitilaisuksia pidettiin kuitenkin hyvinä koulutusmahdollisuuksina, etenkin kun niissä on mahdollisuus samalla nauttia lounasta. Toisaalta osa kommentoijista koki ennen kaikkea omalla aktiivisuudella olevan eniten merkitystä koulutuksiin pääsemisessä.

6.3 Työyhteisöön liittyvät tekijät

Kyselyn B) osion eli työyhteisö-osion muodostivat työyhteisöön liittyvät työhyvinvoinnin tekijät, joista ensimmäiset väättämät liittyvät arvoihin ja organisaatiokulttuuriin. Väättämät esitettiin neljä kappaleessa, ja niihin annettiin seuraavat Likertin asteikolliset vastausvaihtoehdot: 4 = pitää täysin paikkansa, 3 = pitää jokseenkin paikkansa, 2 = ei juuri pidä paikkaansa, 1 = ei pidä lainkaan paikkaansa, 0 = en osaa sanoa.

6.3.1 Arvot ja organisaatiokulttuuri


<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys B2</th>
<th>0</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>33 %</td>
<td>22 %</td>
<td>44 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>20 %</td>
<td>7 %</td>
<td>20 %</td>
<td>33 %</td>
<td>20 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Taulukko 11. Yrityksen arvot tukevat ja ohjaavat työskentelyäni.
Kuitenkin ylpeyttä omasta työpaikasta tunnettiin vahvasti niin asiantuntijoiden kuin avustavienkin työntekijöiden keskuudessa, ja yrityksen tarjoamien palveluiden arvostusta löytyi aidosti suurimmalta osalta vastaajista.


**Kuvio 13. Kohdeorganisaation organisaatiokulttuuri (n = 24)**

Avoimissa kommenteissa organisaatiokulttuurin kehittämiseen liittyen esiintyi varsin eriäviä mielipiteitä. Osa kommentoijista koki toimiston organisaatiokulttuurin kilpaileva, kun taas osa kiitteli sisäisen sisäisen kilpailun puutetta.

"Systeemi ruokkii kilpailua ja liallista tavoite- ja kehitysosaan liittyvää pyrkimystä. – –"

"Minusta tuntuu, että organisaatiokulttuurin kokeminen riippuu osaltaan siitä, keiden kanssa työskentelee. Erilaiset ihmiset luovat ympärilleen erilaisen ilmapiirin. – Samaan aikaan *********n organisaatiokulttuuri tuntuu välillisä jotenkin hajanaiselta ja hieman ka-oottiselta.”
"Olemme pieni toimisto, jossa kaikkien tulisi puhaltaa yhteen hiileen. − − Ei tee kohta mieli enää tehdä duunia tällaisessa paikassa."

### 6.3.2 Kollegat ja ilmapiiri

Kyselyn osio B) jatkui teemalla kollegat ja ilmapiiri. Ensin vastaajien tuli arvioida työpaikkansa työilmapiiriä valitsemalla annetuista väittämistä mieleisensä ja nykytilannetta parhaiten kuvaava vaihtoehto. Annetut vaihtoehdot olivat:

- Vapautunut ja mukava sekä kannustava ja uusia ideoita tukeva
- Vapautunut ja mukava, mutta vanhoista kaavoista kiinni pitävä
- Jännittynyt ja kireä, mutta kannustava ja uusia ideoita tukeva
- Jännittynyt ja kireä sekä ennakkoluulolointa ja vanhoista kaavoista kiinni pitävä.

Vastaajista 58 % koki kuvaavimmaksi vaihtoehdon: Vapautunut ja mukava, mutta vanhoista kaavoista kiinni pitävä. Tätä kuvaa tuloskuvio 14.

---

**Kuvio 14. Arvio kohdeyrityksen työilmapiiristä (n = 24)**

Seuraavaksi kyselyn osiossa B) esitettiin 11 väitettyä kollegoihin ja ilmapiiriin liittyen, joihin vastausvaihtoehdoiksi oli Likertin asteikolla annettu seuraavat vaihtoehdot: 4 =
pitää täysin paikkansa, 3 = pitää jokseenkin paikkansa, 2 = ei juuri pidä paikkaansa, 1 =
ei pidä lainkaan paikkaansa, 0 = en osaa sanoa.

Heti ensimmäisen väittämän kohdalla oli selvää, että työyhteisössä tehtävät, roolit ja
vastuut eivät ole kaikille selkeät. Asiantuntijoista 56 % oli sitä mieltä, että edellä mainitut
olivat jokseenkin selkeitä, kun taas avustavaa työtä tekevistä 53 % koki ne jokseenkin
epäselvinä. Tätä vastausten jakaumaa kuvaa tulostaulukko 12.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys B12</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
</tr>
<tr>
<td>0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
</tr>
<tr>
<td>13 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Taulukko 12. Työyhteisössäni tehtävät, roolit ja vastuut ovat kaikille selkeät (n = 24)

Täysin selvää molemmille henkilöstöryhmille oli, että työpaikalla on liian vähän työntekijöitä työmäärään nähden. Vahvimmin työntekijäpulan kokivat asiantuntijat, joista peräti 56 % oli täysin sitä mieltä, että työntekijöitä on tällä hetkellä liian vähän työmäärään

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys B13</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
</tr>
<tr>
<td>0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
</tr>
<tr>
<td>13 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Taulukko 13. Työpaikallani on liian vähän työntekijöitä työmäärään nähden (n = 24)

Työyhteisöön koettuiin pääosin yhteenkuuluvuutta vastaajien kesken. Jokseenkin tätä
mieltä oli 67 % asiantuntijoista ja 47 % avustavaa työtä tekevistä. Sen sijaan, oikeudenmukaisesta ja reilusta meiningistä ei oltu aivan samaa mieltä. Avustavista työntekijöistä
40 % mielestä se, että työpaikalla olisi oikeudenmukainen ja reilu meininki ei juuri pidä
paikkaansa, kun taas asiantuntijoiden mielipide ja kokemus asiasta oli positiivisempi.
Tätä havainnollistaa tulostaulukko 14.
Työpaikallani on oikeuden mukainen ja reilu meininki (n = 24)

Myös juoruilun, kateuden ja epäluottamuksen esiintymisestä työpaikalla oltiin eri mielä. Avustavaa työtä tekevien mielestä edellä mainitun kaltaista on ilmassa, kun taas asiantuntijat olivat 78 % sitä mieltä, ettei tällaista esiinny lainkaan. Tätä mielipiteiden ja-kaumaa havainnollistaa tulostaulukko 15.

Taulukko 14. Työpaikallani on oikeuden mukainen ja reilu meininki (n = 24)

Ilmapiirin avoimuuden ja oman mielipiteen ilmaisemisen helppouden osalta oltiin niin ikään eri linjoilla henkilöstöryhmien kesken. Asiantuntijat kokivat ilmapiirin avoimeksi ja oman mielipiteensä helpoksi ilmaista, kun taas avustavaa työtä tekevien kokemus oli lähes päinvastainen. Tätä mielipiteiden vastakkainasettelua kuvaa tulostaulukko 16.

Taulukko 15. Työpaikallani on paljon juoruilua, kateutta ja epäluottamusta (n = 24)

Ilmapiirin avoimuuden ja oman mielipiteen ilmaisemisen helppouden osalta oltiin niin ikään eri linjoilla henkilöstöryhmien kesken. Asiantuntijat kokivat ilmapiirin avoimeksi ja oman mielipiteensä helpoksi ilmaista, kun taas avustavaa työtä tekevien kokemus oli lähes päinvastainen. Tätä mielipiteiden vastakkainasettelua kuvaa tulostaulukko 16.

Taulukko 16. Ilmapiiri on avoin ja on helppo ilmaista oma mielipiteensä (n = 24)

Yhteinen ymmärrys henkilöstöllä oli kuitenkin sen suhteen, että työkavereiden kanssa vietetään mielellään aikaa myös vapaa-ajalla. Mutta erilaisuuden hyväksymisessä löytyi jälleen ero henkilöstöryhmien välillä. Asiantuntijoista 56 % vastasi, että työpaikalla ei
juuri hyväksytä erilaisuutta, kun taas avustavaa työtä tekevistä 53 % uskoi, että erilaisuus jokseenkin hyväksytään. Tätä havainnollistaa tulostaulukko 17.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys B19</th>
<th>0</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>56 %</td>
<td>22 %</td>
<td>22 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>7 %</td>
<td>7 %</td>
<td>33 %</td>
<td>53 %</td>
<td>0 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Taulukko 17. Työpaikallani hyväksytään erilaisuus (n = 24)

Väittämästä ”Työntekoa häiritsevät asiat otetaan avoimesti puheeksi ja ratkaistaan”, oltiin aika lailla samaa mieltä eri henkilöstöryhmien kesken. Asiantuntijoista 67 % vastasi, ettei näin juurikaan tapahdu, ja myös 47 % avustavaa työtä tekevistä koki samoin. Tätä kuvaa tulostaulukko 18.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys B20</th>
<th>0</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>67 %</td>
<td>33 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>13 %</td>
<td>27 %</td>
<td>47 %</td>
<td>13 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Taulukko 18. Työntekoa häiritsevät asiat otetaan avoimesti puheeksi ja ratkaistaan (n = 24)

Lisäksi avun antamisesta ja pyytämisestä työpaikalla oli yhteinen linja. Molempien henkilöstöryhmien edustajat kokivat jokseenkin paikkansa pitävänä sen, että apua pyydetään ja sitä myös saa. Väite työpaikallani ei piitata ihmisten tunteista, tuotti tuloksen, jonka mukaan tällaista ei juuri vastaajien mukaan ole havaittu olevan.

Seuraavaksi B) osiossa jatkettiin edelleen teemalla kollegat ja ilmapiiri, ja esitettiin yhdeksän väittämää työyhteisöön ja sen sisäisiin ristiriitoihin liittyen. Kyseisiin väittämiin oli vastausvaihtoehdoiksi annettu seuraavat vaihtoehdot: 1 = kyllä, 2 = ei ja 3 = en osaa sanoa.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys B24</th>
<th>Kyllä</th>
<th>Ei</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>44 %</td>
<td>11 %</td>
<td>44 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>71 %</td>
<td>21 %</td>
<td>7 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Taulukko 19. Työyhteisössä esiintyy työnjakoa koskevaa ristiriitoja (n = 23)

Myös työmenetelmiin tai -tapoihin liittyviä ristiriitoja ilmenee kohdeyritysessä, sillä asiantuntijoista ”kyllä” vastasi peräti 89 % ja avustavista työntekijöistäkin 64 %. Niin ikään ristiriitoja ja epäselvyyksiä vastuunsa koettiin yleisesti olevan olemassa. Avustavista työntekijöistä kyseiseen väittämään vastasi ”kyllä” 57 % vastaajista. Asiantuntijoista 44 % ei osannut ottaa kantaa asianaan.

Hankala väittämä tuntui olevan myös, esiintyvät työyhteisössä eri ammatti- tai henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja. Avustavaa työtä tekevät kokivat hieman vahvemmin ristiriitoja olevan, mutta jopa 56 % asiantuntijoista ei osannut ottaa kantaa asianaan. Tätä kuvaa tulostaulukko 20.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys B26</th>
<th>Kyllä</th>
<th>Ei</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>22 %</td>
<td>22 %</td>
<td>56 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>43 %</td>
<td>43 %</td>
<td>14 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Taulukko 20. Työyhteisössä esiintyy eri ammatti- tai henkilöstöryhmien välisiä eroja (n = 23)
Arvovaltaristiriitoja koki työyhteisössä 53 % avustavista työntekijöistä. Sen sijaan asiantuntijoista vain 11 % oli samaa mieltä asiasta, ja heistä 44 % ei osannut ottaa lainkaan kantaa asiaan. Epäasialliset kohteluja tai kiusaamista oli kokenut 11 % asiantuntijoista ja 27 % avustavaa työtä tekevistä. Tätä havainnollistaa tulostaulukko 21.

### Taulukko 21. Työyhteisössäni esiintyy epäasiallista kohtelua tai kiusaamista (n = 24)

| Yksittäisten ihmisten persoonasta tai henkilökohtaisista ominaisuuksista johtuvia ristiriitoja ei juurikaan koettu olevan | Ristiriitoja eri töiden ja tehtävien merkityksestä taas tuntui olevan eniten asiantuntijoilla, sillä heistä 67 % vastasi väittämään ”kyllä”. Myös 47 % avustavaa työtä tekevistä koki samoin. Eri töiden ja tehtävien merkityksien ristiriidoista saadut tulokset esitetään tulostaulukossa 22. |

<table>
<thead>
<tr>
<th>Asiantuntijat</th>
<th>Kyllä</th>
<th>Ei</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>11 %</td>
<td>78 %</td>
<td>11 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Asiantuntijat</th>
<th>Kyllä</th>
<th>Ei</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>27 %</td>
<td>40 %</td>
<td>33 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Taulukko 22. Työyhteisössäni esiintyy ristiriitoja eri töiden ja tehtävien merkityksestä (n = 24)

### 6.3.3 Tiimityöskentely

Kyselyn B) osion päätti teema tiimityöskentely, jossa kysyttiin jälleen mielipidettä väittämiin. Väittämiä esitettiin yhteensä kuusi ja niihin vastatessa vastaajien tuli ajatella niitä henkilöitä, joiden kanssa pääsääntöisesti työskentelee. Vastausvaihtoehdot annettiin Likertin asteikolla seuraavasti: 4 = täysin samaa mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä, 0 = en osaa sanoa.
Vastausten perusteella oli selvä, että vastaajien mielestä kaikilla on pääsääntöisesti yhtäläinen mahdollisuus vaikuttaa oman tiiminsä kehittämiseen, ja että tiimien jäsenet haluavat auttaa ja tuurata toisiaan. Epäselvyyttä ilmeni kuitenkin siinä, tehdäänkö työt tiimin sisällä yhteisvastuullisesti. Jokseenkin eri mieltä asiasta oli 44 % asiantuntijoista, kun taas avustavista työntekijöistä 57 % oli jokseenkin sitä mieltä, että työtä tehdään yhteisvastuullisesti. Tätä havainnollistaa tulostaulukko 23.

### Taulukko 23. Työt tiimin sisällä tehdään yhteisvastuullisesti (n = 23)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys B35</th>
<th>0</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>0 %</td>
<td>44 %</td>
<td>44 %</td>
<td>11 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>7 %</td>
<td>21 %</td>
<td>57 %</td>
<td>14 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>


### Taulukko 24. Jokaisella tiimin jäsenellä on oma, selkeä vastuualueensa (n = 23)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys B37</th>
<th>0</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>11 %</td>
<td>11 %</td>
<td>33 %</td>
<td>44 %</td>
<td>0 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>7 %</td>
<td>0 %</td>
<td>36 %</td>
<td>36 %</td>
<td>21 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Taulukko 24. Jokaisella tiimin jäsenellä on oma, selkeä vastuualueensa (n = 23)

Väitteeseen: ”Tiimissä työskennellään tiettyjen rutinien ja tapojen mukaisesti, muutoksiin suhtaudutaan kielteisesti ” tuli selkeä ”jokseenkin eri mieltä” -vastaus, tätä mieltä oli 67 % asiantuntijoista ja 64 % avustavaa työtä tekevienkin sisällä. Tätä mielipiteiden hajontaa kuvaa tulostaulukko 24.

Avoimissa kommentteissa työilmapiirin liittyen ilmeni varsin kärkeviä mielipiteitä. Keskusteltiin, ettei organisaatiokaaviota saada valmiiksi osakkaiden arvovaltaristiriitojen takia, ja että kaikkien ammattitaitoa/tehtävää tulisi arvostaa tasapuolisesti. Myös vastak-
kainasettelua resurssien käytöstä tuntui kommentoijien mukaan olevan ilmassa. Ilmäisipa yksi kommentoija jopa, ettei ulkopuolinenkaan asiantuntija välttämättä pystyisi löytämään toimiva ratkaisua toimiston tämän hetkisiin työilmapiiri-ongelmiin.

6.4 Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvät tekijät

Kyselyn osio C) eli johtaminen sisälsi työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä tekijöitä, joista ensimmäisenä tarkasteltiin lähiesimiestyötä. Vastaajilta kysyttiin, toteutuvatko esitetty lähiesimiestyöhön liittyvät vääntötä heidän työssään. Vääntöä esitettiin kuusi, ja vastausvaihtoehdoiksi annettiin: 1 = kyllä, 2 = ei, 3 = en osaa sanoa.

6.4.1 Lähiesimiestyö

Yhteistyö lähiesimiehen kanssa sujuu kohdeorganisaatiossa hyvin, sillä tätä mieltä oli 78 % asiantuntijoista ja 87 % avustavien työtekevien. Lähiesimiheltä tuntui vastaajien mukaan saavan myös riittävästi tukea. Lähiesimiset myös rohkaisevat alaisiaan ilmestymään mielipiteensä, ja molemmat henkilöstöryhmät olivat vastausten perusteella siitä yhtä mieltä.

Erimielisyyksiä vastauksissa ilmeni siinä, puuttuuko lähiesimies ongelmiin nopeasti. Asiantuntijoista jopa 78 % ei osannut ottaa kantaa asiaan, ja 53 % avustavien työtekevien koki, ettei ongelmiin puututa nopeasti. Tätä havainnollistaa taulutaulukko 25.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys C4</th>
<th>Kyllä</th>
<th>Ei</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>22 %</td>
<td>0 %</td>
<td>78 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>20 %</td>
<td>53 %</td>
<td>27 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Taulukko 25. Lähiesimieheni puuttuu ongelmiin nopeasti (n = 24)

Vastaajat kuitenkin tietävät, mitä kunkin lähiesimies heiltä odottaa, sillä ”kyllä” kyseiseen vääntämään vastasi 67 % asiantuntijoista ja 73 % avustavien työtekevistä. Selvä kaikkien vastaajien keskuudessa oli myös se, että kehityskeskusteluja käydään vähintään kerran vuodessa.
Avoimissa kommenteissa esimiestyöhön liittyen oltiin pääosin tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen, mutta kahvi- tai lounashetket lähiesimiehen kanssa silloin tällöin eivät olisi ainakaan pahittakeksi.

6.4.2  Ylin johto

Kyselyn C) osion, ja samalla koko kyselyn viimeisessä osassa, teemana oli ylin johto. Vastaajilta kysyttiin mielipidettä kolmen eri väittämään, joihin vastaamiseen oli annettu Likertin asteikolliset vaihtoehdot seuraavasti: 4 = pitää täysin paikansa, 3 = pitää jokseenkin paikansa, 2 = ei juuri pidä paikkaansa, 1 = ei pidä lainkaan paikkaansa, 0 = en osaa sanoa.


<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys C8</th>
<th>0</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>11 %</td>
<td>0 %</td>
<td>11 %</td>
<td>56 %</td>
<td>22 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>0 %</td>
<td>13 %</td>
<td>20 %</td>
<td>47 %</td>
<td>20 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Taulukko 26. Työyhteisön jäseniä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja kaikkien mielipiteet otetaan huomioon (n = 24)

Yhtä mieltä oltiin siitä, että kehittämisideat työpaikalla ovat tervetulleita; ne otetaan vakavasti ja niihin reagoidaan asianmukaisesti. Myös omat tavoitteet ja niiden liittyminen organisaation kokonaistavoitteisiin tuntuvat olevan vastaajille selvät.

Avoimissa kommenteissa ylimmän johdon toimintaan liittyen nousi esiin epäoppeudeyunmukainen kohtelu. Yksi kommentoija totesi, että juristien kohtelu tulee ensin ja sitten vasta muun henkilökunnan. Lisäksi hänen mukaansa kehittämisideoita kuunnellaan yleisesti, mutta ne eivät välttämättä aina johda mihinkään käsittelyyn.
6.5 Avoimet kysymykset

Kyselyn loppuun (osio D) oli sijoitettu kolme avointa kysymystä, joihin vastaaminen ei ollut pakotettua. Ne antoivat kuitenkin vastaajille mahdollisuuuden täydentää aiempia vastauksiaan sekä tuoda vielä vahvemmin esille heidän omia ideoidaan ja ajatuksiaan työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta. Saadut vastaukset esitetään tässä olennaisin osin.

Ensimmäiseksi kysyttiin: Mitkä työhyvinvoinnin tekijät, joihin työnantajallasi on mahdollisuus vaikuttaa, ovat merkityksellisimpiä oman työsi ja työhyvinvointisi kannalta?

Selkeimpänä vastauksista esiintyi aiempien avoimien kommenttien tavoin se, että tutkimuksen tekohetkellä resurssit kohdeorganisaatiossa eivät vaikuta tasaisesti jaetuilta. Toiset tekevät ja ovat vastuussa enemmän kuin toiset eikä todellista tiimityöskentelyä osata hyödyntää riittävästi. Vastaajille työmäärän sopivuus ja ns. work-life balance on tärkeää.

"Pitkään jatkunut jaettu vastuu monesta tehtävästä on kuluttavaa." – "Töitä pitäisi saada tasattua, jotta joillakin ei ole liikaa.” – "Kenenkään ei pitäisi joutua käyttämään kaikkea aikaansa töissä.”

"Työssä jaksaminen ja resurssien riittävyydestä huolehtimen on mielestäni kaikkein tärkein seikka. Varsinaisen laskutetavan työn rinnalle on viime aikoina tullut jatkuvasti enemmän ei-laskutettavaa kehitystöitä ja hallinnollisiin tehtäviin liittyvää työtä, mikä on ennestään vaikeuttautunut työkuormasta selvästi. Tällaisen työn arvostaminen ei ole täysin selvää etenkään kompensaationäkökulmasta. Jos asiaan ei puututa, on vaarana, että toimisto antaa viestin siitä, että täällä on liukutettava työ ei ole viimekädessä tarpeellista ja arvostettua.”

Ratkaisuksi resurssien jakamiseen esitettiin muun muassa työnkuvankartotoistosta toimisto-työntekijöiden osalta, jotta joidenkin töiden vähättely ja työn hoitamiseen liittyvät ikävät kommentit vähenisivät sekä juniori-seniori-parina työskentelyä vähänkin laajemmissa tai vaativimmissa toimeksiannostoissa, jotta työmäärä tasapainottuisi ja olisi mahdollisuus lisätä työn mielekkyyttä sosiaalisen kanssakäymisen kautta.
Vastauksissa painotettiin myös työntekijöiden huomioonottamista yksilöinä eikä vain ns. ”harmaana massana” ja peräänkuulutettiin todellista tasa-arvoa. Lisäksi esiin nousi työttömyyttä työtiloihin, toive toteuttaa liukuvaa työaikaa käytännössä sekä ruokatarjoiluun panostaminen erityisesti toimistoainojen ulkopuolella työskenteleville. Myös aktiivinen ja helposti lähestyttävä HR Manager koettiin tärkeäksi.

Toinen kysymys kuului: Mitä ideoita sinulla on työnantajalleesi työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi?

Vastauksissa nousi esiin ensimmäisen kysymyksen tavoin töiden parempi jako ja resursointi, jonka oikaisemiseksi ehdotettiin muun muassa lisärekryointia. Työhyvinvointi kokonaisuudessaan koettiin vastaajien kesken tärkeäksi ja siihen tulisi heidän mielestäään panostaa. Työhyvinvointityötä kohdeorganisaatiossa tekevien tulisi saada tehtävänsä työaikaa, kannustusta ja mahdollisesti myös rahallista korvausta. Konkreettisina ideoina työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi esitettiin etätyömahdollisuuden hyödyntämistä (esimerkiksi kerran viikossa), työntekijöiden liikunnan entistä aktivisempana tukevamana työympäristön kunnostamisessa ja työhyvinvointitulojen järjestämistä jatkossakin. Vastaajat toivoivat myös, että heidän ideoitaan kuunneltaisiin ylipäätään enemmän ja että perustellut ehdotukset huomioitaisiin ja niihin tartuttaisiin rohkeammin, sillä ”luottamus ja sitoutuminen saavat ihmeitä aikaan.”

Lopuksi vastaajilla oli mahdollisuus antaa vielä viimeiset vapaat kommenttinsa työstä, työyhteisöstä ja johtamisesta.

Vastauksissa lähdeettiin liikkeelle pienistä parannuksista liittyen henkilökuntaetuihin, työtilojen kohentamiseen ja päädyttiin lopulta puolustuspuheisiin vapaamman ja salli-vamman, mutta kuitenkin yhteisillä pelisäännöillä toimivan työyhteisön puolesta. Myös esimieestyön kehittäminen siihen suuntaan, että nämä todella tietäisivät ja tuntisivat alaistensa työnkuvan ja -tehtävät koettiin erittäin merkitykselliseksi ja siihen haluttii muutosta vaikkapa kehityskeskustelujen kautta. Yhden vastaajan kommentti tuntui kuitenkin kuvaavan ja kiteyttävän koko tutkittavan työyhteisön tunteita:
"Hiljattain hyväksytty toimiston kasvustrategia on erittäin hyvä lähtökohta työhyvinvoinnin ongelmien korjaamiseksi. Riittävä resursointi on avain työssä jaksamiseen, luvuuteen ja palon ylläpitämiseen. Läiallinen kiire on näkemyksellisyyden pahin vihollinen – eli toimiston uuteen strategiaan sisältyvien arvojen noudattaminen edellyttää henkilöstön hyvinvointia. Asiaan panostaminen olisi valtti myös uusia juristirekrytoiteja ajatellen, sillä työhyvinvoinnista puhuva ja sen eteen aidosti työskentelevä työntekijä on alalla houkutteleva vaihtoehto harvoista huippuresursseista kilpailtaessa.”
7 Pohdinta ja johtopäätökset

Tämä luku sisältää olennaisimmat johtopäätökset tutkimuksesta ja arvion siitä, kuinka hyvin tutkimustuloksilla saatiin vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi luvussa pohditaan tutkimuksen hyötyjä ja esitetään niin toimenpide- kuin jatkotutkimus- muschdotuksetkin. Luvun lopussa arvioidaan vielä tutkimusprosessia kokonaisuude- saan.

Tutkimuksen tavoitteena oli tehdä kokonaisvaltainen karttouus kohdeyrityksen työhyvinvoinnista ja antaa kehitettämisideoita työhyvinvoinnin johtamisen eteenpäin viemiseksi. Lisäksi tavoitteena oli nostaa esiin juuri asiantuntijaorganisaatiolle tyyppillisä työhyvinvoinnin tekijöitä, ja auttaa toimeksiantajaa ymmärtämään kahden erilaisen henkilöstöryhmän välistä dynamiikkaa.

Tämän tutkimuksen avulla saatiin muodostettua kuva kohdeyrityksen työhyvinvoinnista tutkimuksen tekohetkellä sekä havaittiin eroavaisuuksia eri henkilöstöryhmien välillä. Tulosten perusteella voidaan nostaa esiin asiantuntijaorganisaatiolle merkityksellisiä työhyvinvoinnin tekijöitä sekä havaitella työhyvinvoinnin johtamisen suuntaa kohdeyrityksessä.

7.1 Työhyvinvoinnin tila kohdeyrityksessä


Kaiken kaikkiaan kyselyn tuloksista ilmeni paljon positiivista. Kyselyyn vastanneet kokevat työssään iloa, työ tuo heidän elämään sisältöä ja se on monipuolista ja haastavaa. Lisäksi kollegoiden kanssa viihdyttäen myös vapaa-ajalla, ja oma työ tuntuu työnanta- jarytyksen menestyksen kannalta tärkeältä. Myös yrityksen arvot ovat sellaiset, joihin henkilöstön on helppo samaistua. Palautetta omasta työstä saa ja se on pääasiassa moti-
voivaa, ja palkatkin vaikuttavat olevan kohdillaan. Rauramon (2008, 153) mukaan huo-
leistuttavinta työhyvinvoinnin kannalta olisi, jos palautetta ei saisi lainkaan tai se koetti-
siin riittämättömänä. Tätä vaaraa ei kohdeyryksessä kyselyn tulosten perusteella ole.
Myös kehityskeskustelut käydaan vähintään kerran vuodessa.

Kuitenkin tutkimuksen tuloksista käy ilmi myös työhyvinvointia selvästi heikentäviä
seikoja, kuten kiire, asiantuntijoiden liiallinen ylityön määrä, epäjasaisesti jaettu työ-
taakka ja epäselvä toimintatapa sekä ongelmat tiedonkulussa. Vahvasti esiin nousivat myös
erilaiset ristiriidat henkilöstöryhmien välillä ja avustavaa työtä tekevien kokemus arvos-
tuksen puutteesta ja heidän mielipiteidensä huomioimattomuudesta.

Työhyvinvoinnin kehittämisen ja eteenpäin viemisen kannalta merkittävä on kuitenkin
se, että kehittämisideat työpaikalla ovat kyselyyn vastanneiden mielestä tervetulleita ja,
että ne otetaan vakavasti ja niihin reagoidaan asianmukaisesti. Ja koska työilmapiirin
kohdeyryksessä kuva parhaiten kuvaus ”vapautunut ja mukava, mutta vanhoista kaava
voista kiinni pitävä”, tarvitaan vain ja ainoastaan muutosrohkeutta, jotta uudet ajatukset
työhyvinvoinnin kehittämiseksi voidaan jalostaa käytäntöön.

7.2  Henkilöstöryhmien väliset erot

Ensimmäiseksi osatutkimuskysymyksessä työhyvinvoinnin nykytilaan oli tähän tutki-
mukseen asetettu: Onko henkilöstöryhmien (asiantuntijat ja avustavat työntekijät) välil
lää eroja työhyvinvoinnissa? Ja eroaako avustavaa työtä tekevien työhyvinvoinnin taso
asiantuntijoiden työhyvinvoinnin tasosta? Tulosten perusteella eroavaisuuksia löytyi
runsaasti, joista räikeimpiä ja olennaisimpia pohditaan ohessa.

Sipilän (1996, 172, 175) mukaan asiantuntijaorganisaatio on riippuvainen asiantuntijoi-
den ja avustavaa työtä tekevien toimivasta yhteistyöstä. Jännitteitä näiden kahden hen-
kilöstöryhmän välille syntyy usein työnkuviin, roolien ja palkkioiden eroavaisuksien
vuoksi, mikä näkyy tämänkin tutkimuksen tuloksista – ainakin työnkuviin ja roolien
osalta.

Pesosen (2007, 69−70) mukaan innostunut ja motivoitunut työntekijä saa enemmän aikaa, ja siksi motivaation kehittäminen ja ylläpitäminen on tärkeää. On selvää, että jotain on tehtävä, jos avustavat työntekijät eivät tunne inspiroituvansa työstään ja heillä on toiveissa työvastuun lisääminen.


Toinen merkittävä eroavaisuus henkilöstöryhmien välillä oli se, että avustavista työntekijöistä 33 % koki olevansa jokseenkin eri mieltä siitä, että heidän työtään arvostetaan ja 53 % jokseenkin eri mieltä siitä, että heidän mielipiteellään on merkitystä. Rauramo (2008, 126−127) totea, että etenkin asiantuntijaorganisaatiossa, jossa työskentelee erilaisia osaajia, tulisi korostaa oikeudenmukaista ja tasa-arvoista kohtelua. Oikeudenmu-
kaisessa kohtelussa otetaan huomioon yksilöt yksilöinä; heidän erilaiset tarpeensa ja vahvuutensa, mikä ei ole sama asia kuin enemmistön näkökulma.


7.3 Merkityksellisimmät työhyvinvoinnin tekijät


7.4 Työhyvinvoinnin kehityskoheeteet kohdeyrityksessä

Tässä tutkimuksessa haluttiin myös löytää kehittämiskohteita työhyvinvoinnin johtamiseen kohdeyrityksessä, ja siksi työhyvinvoinnin johtamisen problematiikka asiantuntijaorganisaatiossa sekä mahdolliset kehityskoheetteet otettiin mukaan omiksi tutkimuskysymyksikseen.


ja virittämään motivaatiota uuteen nousuun. Sen sijaan, jos toimeksiantot ja niihin liittyvät ylikuormitus- ja intensiivivaiheet sekä deadlinet seuraavat toisiaan, loppuun palamisen vaara on merkittävä. Tämän tutkimuksen avoimissa kommenteissa esitettiinkin ehdotus palauttekeskusteluista toimeksiantojen jälkeen.

Lisäksi kehityskohteiksi nimettiin koulutusmahdollisuuksien tasapuolinen lisääminen ja kaikkien työntekijöiden arvostaminen sekä tasa-arvoiseen kohteluun panostaminen.

Yleisesti toivottiin myös kokonaisvaltaista työhyvinvointiin satsaamista.

7.5 Toimenpide-ehdotukset


Kohdeyrityksen hyötyisyyden näkökulmasta myös tämän tutkimuksen avulla saatujen kehittämisideoiden toteuttamisesta. Muun muassa tasapuolisten kouluttautumismahdollisuuksien takaaminen, arvostuksen ja tasa-arvoisen kohtelun lisääminen sekä yhteisiin ilanviettoihin panostaminen vaikuttaisivat kyselyyn vastanneiden mielestä positiivisesti työhyvinvointiin.

Myös säännölliset työilmapiirikartoitukset ja työhyvinvointisuunnitelman laatiminen (jos sellaista ei vielä ole tehty) voisivat olla askel kohdeorganisaation suunnitelmalliselle työhyvinvoinnin kehittämiselle.
7.6 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella toimeksiantajaa hyödyttävä jatkotutkimus voisi olla koko henkilöstölle laadittavat toimenkuvakartoitukset, joissa selvitettiisiin kunkin työntekijän, tiimin ja/tai henkilöstöryhmän työnkuvat, vastuut ja roolit. Tutkimus voitaisiin suorittaa esimerkiksi haastattelemalla, jotta saataisiin mahdollisimman kattava ja todennukainen aineisto. Tutkimus saattaisi tosin olla opinnäytetyöksi liian laaja, mutta oikealla rajauksella siinä varmasti onnistuttaisiin ja toimeksiantaja saisi näin arvokasta tietoa, jonka avulla resursoi ja jakaa töitä uudelleen ja pystyisi sitä myöten parantamaan organisaation ja sen työntekijöiden työhyvinvointia.

7.7 Oppimisen arviointi


Henkilökunnalle tutkimus antoi mahdollisuuden tuoda äänensä kuuluviin ja tilaisuuden esittää ideoita työhyvinvoinninn ohjelmien kehittämiseksi. Koska tutkimus suoritettiin niin, ettei yksittäistä vastaajaa voinut tunnistaa, antoi kyselyyn osallistuminen myös turvallisen foorumin tuoda julki arkaluontoisiakin asioita. Tutkija taas sai mahdollisuuden tutustua itseään kiinnostavaan aiheeseen ja sitä kautta tilaisuuden laajentaa osaamistaan oman erikoistumisalan ulkopuolelta. Tämä ensikosketus oikean, itseänäisestä tutkimuksesta tekemiinä oli äärimmäisen opettava. Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan vaativa ja se kasvatti käräsivällisyyttä erilaisten vastoinkäymisten kautta.

Aiheen valinta ja tutkimusongelmien muodostaminen luonnistui toimeksiantajan avustuksella suhteellisen helposti, ja aiheen rajausta lähestyttiin toimeksiantajan toiveet ja
ammattikorkeakoulun ohjeistukset huomioon ottaen. Tämän opinnäytetyön viitekehys rakennettiin suomen ja englanninkielisestä, asiantuntijaorganisaatiota, työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista käsittelevästä kirjallisuudesta. Lisäksi mukana on aiheeseen liittyviä artikkeleita, julkaisuja sekä Suomen Asianajaliiton tutkimuksia.


Asiantuntijaorganisaation osalta teoreettisen viitekeyksen kulmakiveksi valikoitui KTM Jorma Sipilän teos ”Asiantuntija ja johtaja”. Sipilä on kirjoittanut useita teoksia asiantuntijaorganisaatioista ja asiantuntijuudesta, ja hän on julkaistu jo 90-luvulla. Kustantajalta loppuunmyytyä, vuonna 1996 ilmestynyt ”Asiantuntija ja johtaja”-teostaan Sipilä kommentoi konsultointirytikensä kotisivuilla seuraavasti: ”Kirjan esimerkit voivat olla vanhentuneita, mutta sen sisältö ei ole vanhentunut.” (OD-Institute Oy 2013.)


Sveiby on ruotsinkielisen kauppakorkeakoulun Hankenin professori ja ekonomian tohtori, jonka erikoisalaa ovat tietoyritykset ja tiedon johtaminen. Sveiby on alan veteraani, sillä hän on kirjoittanut erikoisalastaan jo 80-luvulta lähtien. Tässä opinnäytetyössä käytetty teos on yksi Sveibyn klassikkoteoksista ja bestsellereistä. (Sveiby.com 2013.)

Mitä tulee edellä mainituun ja muuhun tässä tutkimuksessa hyödynnetyn lähdekirjallisuuden valintaan niin voidaan todeta, että siinä on otettu huomioon sekä lähteen kirjoittajan ja julkaisijan tunnettuus ja asiantuntijuus että kunkin teoksen ajankohtaisuus tai kyseessä olevan tieteen alan klassikkoteoksen arvo.

Varsinaisen työhyvinvointikyselyn laatiminen ja tulosten analysointi sekä esittäminen osoittautuivat opinnäytetyön haastavimmaksi osuudeksi. Oman lisäksi toivat tutkijalle tuntemattoman Surveypal-ohjelman käyttö ja sen myötä koituneet haasteet tulosten analysoinnissa. Lopputulos on kuitenkin selkeä ja kyselyn avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Tutkijana koen onnistuneeni opinnäytetyön projektin hallinnassa hyvin, huomioon ottaen muun muassa sen, että olen viimeiset kahdeksan kuukautta tehnyt töitä koko ajan. Koska en koe itseäni välttämättä niin sanotuksi tutkija-tyypiksi, olen iloinen ja tyytyväinen tulokseen. Vaikka vallilla tuntui, että tutkimukseni paisuu liian laajaksi, olen lopulta sitä mieltä, että tutkimuksessani ei ole mitään ylimääriä tai turhaa. Olen ollut huolellisena ja pohtineen myös opinnäytetyöni kanssa.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut henkilökohtaistaisella tasolla hyvin kasvattava kokemus, ja se on haastanut astumaan pois mukavuusalueelta ja opettelemaan uusia asioita. Olen tutkimuksen tekemisen myötä oppinut niin tiedonhankinnasta, lähekkirjallisuudesta, tutkimuksen toteuttamisesta kuin tulosten analysoinnista ja esittämisestäkin. Näin mittava työ on itselleni ensimmäinen laatuankaan, ja niinpä haluan kiittää kääkkä mellakissa jollain tapaa mukana oletta tuesta ja kannustuksesta. Isoin kiitos kuuluu kuitenkin tulevalle puolisolle, jonka usko minun ja kykyihin, sai minut yliittämään itseni ja ennen kaikkea antamaan parhaani tämän tutkimuksen onnistumiseksi. Olen ylpeä tuotoksestani ja toivon siitä olevan iloa ja hyötyä niin toimeksiantajalle kuin muillekin lukijoille.
Lähteet


Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hyvä *****läinen,

Nyt Sinulla on oiva mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointiin ja sen johtamisen kehittämiseen!

Opiskelen HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelman massa ja teen opinnäytetyötä *****sen työhyvinvoinnista. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, kuinka työyhteisössä voidaan ja osoittaa suuntaviivoja työhyvinvoinnin lisäämiseksi ja kehittämiseksi juuri *****sen kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Fokus on eritoten niissä toimenpiteissä, joita työnantajalla on mahdollisuus tehdä työhyvinvoinnin edistämiseksi.


Jos kysely herättää kysymyksiä, vastaan niihin mielelläni joko sähköpostitse reetta.nuopponen@myy.haaga-helia.fi tai puhelimitse *** *** ****.

Tästä linkistä kyselyyn: https://my.surveypal.com/Ty%C3%B6hyvinvointikysely_r726

Avusta ja yhteistyönä kiittäen,
Reetta Nuopponen

Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma
HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

reetta.nuopponen@myy.haaga-helia.fi
+358 0** *** ****
Liite 2. Survey-tutkimus

Työhyvinvointitutkimus

Taustatiedot

* Nimi. Valitse oikea vaihtoehto pudotusvalikosta.

* Sukupuoli. Valitse oikea vaihtoehto pudotusvalikosta.

* Henkilötähdistyminen. Valitse oikea vaihtoehto pudotusvalikosta.

* Työeseleläinen. Valitse oikea vaihtoehto pudotusvalikosta.

A) Työ. Työn sisältö ja mielekkyyys.

Kuinka hyvin seurauvat kuvaukset sopivat nykyiseen työhön?

4 = pitää täysin paikansa, 3 = pitää jolleenkin paikansa, 2 = ei juuri pidä paikkaansa, 1 = ei pidä lainkaan paikkaansa, 0 = en osaa sanoa

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>4</th>
<th>3</th>
<th>2</th>
<th>1</th>
<th>0</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nykyinen työ vastaa tietojaani ja taitojaani.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Työhön on lain vaatavas.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Työtehtävät ovat monipuolisia.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Köen volvani vaikuttaa riittävästi omaan työhön.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Haluan lisätä vertausta työssäni.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Työmaarani on sopiva.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Joudun tekemään lain senkin ylitettä.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Työpaikan on lain senkin kire.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Minulla on riittävä väliaikaa.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kehittämisideesi / muutostarpeesi työn sisältöön ja mielekkyyteen liittyen.

Edellinen

2/2
### A) Työ. Innostus ja motivaatio.

Toteutuvalta seuraavat innostukseen ja motivaatikon liittyvät vääntöiset työssäsi?

1 = täysin, 2 = jokin, 3 = en osaa sanoa

<table>
<thead>
<tr>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>* Koin vikkoittain työn ioa.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>* Inspiroitu kohtaa muiden työntekijöiden.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>* Tyytymäni työn tuloi elämäänsä selville.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>* Työni on haastavaa.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>* Työni on itsenäistä.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>* Työpaikani on tietävän.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>* Työstävän työyhteisössä on johdon aalihtu.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>* Työstävän työyhteisössä on johdon aloitteet.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kehittämiskeste / muutostarpeesi innostukseen ja motivaatikon lisäämiseen.

### A) Työ. Palaute ja arvostus.

Messa määrin olet samaa mieltä seuraavasta palauteen antoon ja arvostukseen liittyvistä vääntöistä?

4 = täysin samaa mieltä, 3 = jokin toisin samaa mieltä, 2 = jokin toisaalta eri mieltä, 1 = täysin toisaalta, 0 = en osaa sanoa

<table>
<thead>
<tr>
<th>4</th>
<th>3</th>
<th>2</th>
<th>1</th>
<th>0</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>* Saan palauttaa lähesnesmielisesti.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>* Saan palauttaa kohtoon.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>* Motivointiin sementeerit palauteesta.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>* Saan työstävän riittävän korvauksen.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>* Koe, että työntekijät arjestetaan.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>* Koe, että mielipiteitä on mieleltä.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kehittämiskesteä / muutostarpeesi palauteen antoon ja arvostukseen liittyen.
A) Työ. Tulokset ja oppiminen.

Toivottavasti seurauvat värteiltä työssäsi?

1 = kyllä, 2 = ei, 3 = en osaa sanoa

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>* Minulla on ollut mahdollisuus kouluttautua työn onella.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>* Työpätkälleni huolehditaan tasapuollistina jatkokoulutus- ja kehitysmahdollisuuksista.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>* Haluaisin enemmän koulutusmahdollisuuksia</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kehittämisideeasi / muutostarpeesi kouluttautumiseen liittyen.

B) Työyhteisö. Arvot ja organisaatiokulttuuri.

Mita mieltä olet seuraavista arvoihin ja organisaatiokulttuurin liittyvistä värteistä?

4 = pitää täysin paikkaansa, 3 = pitää jokseenkin paikkaansa, 2 = ei juuri pidä paikkaansa, 1 = ei pidä lainkaan paikkaansa, 0 = en osaa sanoa

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>4</th>
<th>3</th>
<th>2</th>
<th>1</th>
<th>0</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>* Yrityksen arvot vastaavat omam arvomiellemme.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>* Yrityksen arvot tukevat ja ohjaavat työskentelyään.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>* Olen yleisiä saadessani työskennellä nykyisessä työpaikassani.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>* Arvostan aidosi yrityksen tietojen palveluja.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* Milloin organisaatiokulttuuri työpaikkailoa vähintään välillään? Voit valita useita valitsehtoja.

- Kilpailua
- Kannattava ja tukeva
- Epäluuloinen ja epäilevä
- Leppoisa ja mukava
- Jättää ja sääntöihin perustuva

Kehittämisideeasi / muutostarpeesi organisaatiokulttuurin kehittämiseen liittyen.

76
A) Työ. Kollegat ja työilmapiiri.

* Arvol työpaperi on työilmapiirimä ja valitse
seuraavista välittömästi mielestäsi nykytilannetta
palhaiten kuvarauka valintoesito.

○ Vapautunut ja mukaan kannustava ja usua
ideoita tukeva.

○ Vapautunut ja mukaan, mutta vanholden kaavolasta
kinin pistävä.

○ Jännittynyt ja kirettä, mutta kannustava ja usua
ideoita

tukeva.

○ Jännittynyt ja kirettä sekä ennakkoalustalainen


vahvastaa kaavolasta kiinni pistävä.

Mitä mieltä olet seuraavista työpakkasta/työyhteisöstä liittyvisi välittämästä?

4 = pitää täysin pakkansa, 3 = pitää jokseenkin pakkansa, 2 = ei juuri pää pakkansa, 1 = ei pitää lainkaan pakkansa,
0 = on osaa samaa

<table>
<thead>
<tr>
<th>4</th>
<th>3</th>
<th>2</th>
<th>1</th>
<th>0</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Työyhteisössäni toivottavat, roolit ja vastuut ovat kaikille selkeät.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Työpaikallani on liian vähän työtehtävöitä ymmärrettävän määrän.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Koen yhteenkuuluvuutta työyhteisöön kanssa.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Työpaikallani on olkureunnuskulainen ja reilu melinkii.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Työpaikallani on pääjoon juonut, katrautta ja epäluottamusta.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Ilmapiiri on avoin ja on helppo ilmoita oma mielipiteeniä.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Vietän työaikavereiden kanssa aikaa mielessäni myös vaape-ajalla.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Työpaikallani hyväksyttävän entaskuus.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Työtekoja häiritsevät asiat otetaan avoimesti puheeseen ja ratkaistaan.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Työpaikallani pyydeltään ja annetaan apua tosille.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
<tr>
<td>Työpaikallani ei pitäe ihmisten tunteista.</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
<td>○</td>
</tr>
</tbody>
</table>
B) Työyhteisö. Kollegat ja ilmapiiri.

Esintäykyö työyhteisöissä seuraavia asioita?
1 = iyllä, 2 = ei, 3 = en osaa sanoa

<table>
<thead>
<tr>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>* Esimerkien ja työntekijöiden välisistä ristiriitoja</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>* Työjakoja koskevia ristiriitoja</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>* Työmenetelmiin tai -tapoihin liittyviä ristiriitoja</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>* Eri ammattien tai henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>* Ristiriitoja tai epäselviyyksiä vastuunjohtajasta</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>* Arvovallanristiriitoja</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>* Epäasiallista koulutusta tai kiusaamista</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>* Yksittäisten ihmisten persoonasta tai henkilöstöhenkilöstä ominaisuuksista johtuvia ristiriitoja</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>* Ristiriitoja eri liikenteen tai tehtävien merkityksestä</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kehittämisideasi / muutostarpeesi työilmapiirin liittyen.

[Blank box]

Edellinen 8/12 Seuraava

B) Työyhteisö. Tiimityöskentely.

Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien välttämien kanssa, kun ajattelet niihin henkilöitä, joiden kanssa päätäntätehtävissä työskentelet?
4 = täysin samaa mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 2 = jokseenkin erimielisiä, 1 = täysin eri mieltä, 0 = en osaa sanoa

<table>
<thead>
<tr>
<th>4</th>
<th>3</th>
<th>2</th>
<th>1</th>
<th>0</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>* Kaikilla on yhteisöön mahdollisuus osallistua tiimin kehittämiseen.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>* Tiimin jäsenet voivat ja haluavat auttaa ja tuurata toisiltaan.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>* Työtiimin sisällä tehdäliin yhteiskunnalliseksi.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>* Tiimin jäsenten kehittämiin panostetaan.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>* Jokaisella tiimin jäsenellä on oma, selkeä vastuualueensa.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>* Tiimin työskennellessä tiettyjen ruttimien ja tapojen mukaisesti, muutoksissa suhtaututaan kielteisesti.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Edellinen 9/12 Seuraava
C) Johtaminen. Lähiesimiestyö.

Toteutuvatko seuraavat lähiesimiestyöön liittyvät väärtimät työssä?

1 = kyllä, 2 = ei, 3 = en osaa sanoa

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>* Yritystyö lähiesimien kanssa sujuu tyvin.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>* Saan riittävästi tukea lähiesimieltäinä.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>* Lähiesimien rohkeaa miina aina ilmaisevana oman mielipiteeni.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>* Lähiesimieni puuttuu ongelmiin nopeasti.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>* Tiedän, millä lähiesimieni minulta odotta.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>* Lähiesimieni käy vähintään kerran vuodessa kehityskeskustelun kanssani.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kehittämisideasi / muutostarpeesi esimiestyöön liittyen.

C) Johtaminen. Ylin johto.

Mitä mieltä olet seuraavista ylimä johtoa koskevista väärtimistä?

4 = pitää täysin paikkansa, 3 = pitää jokseenkin paikkansa, 2 = ei juuri pidä paikkansa, 1 = ei pidä lainkaan paikkansa, 0 = en osaa sanoa

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>4</th>
<th>3</th>
<th>2</th>
<th>1</th>
<th>0</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>* Työyhteisön jäseniä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja kaikkien mielepiteet otetaan huomioon.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>* Kehittämisideat ovat työpaikallaan terveellisiä; ne otetaan vakavasti ja niihin reagoidaan asianmukaisesti.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
<tr>
<td>* Ymmärrän, miten tavoitteet liittyvät organisatiosta kokonaistavoitteisiin.</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
<td>☐</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kehittämisideasi / muutostarpeesi ylimmän johdon toimintaan liittyen.
D) Avoimet kysymykset

Mikä työhyvinvoinnin tekijät, joihin työnantajallisesti on mahdollisuus vaikuttaa, ovat merkityksellisimmä omantyö ja työhyvinvointi sisältä?

Mikä ideaalitys sinulla on työnantajallisen työhyvinvoinnin johtamisen kehitämiseksi?

Vapaasti kommentitä työstä, työyhteisöstä tai johtamisesta.

Kiitos vastauksistasi!

Lähetä vastaukset
Liite 3. Tutkimuksen numeeriset tulokset

Vastaajien ikäjakauma (n = 24)

Vastaajien sukupuolijakauma (n = 24)

Vastaajien henkilöstöryhmäjakauma 1 (n = 24)
Vastaajien henkilöstöryhmäjakauma 2 (n = 24)

Vastaajien työssäoloaika (n = 24)

A) Työ. Työn sisältö ja mielekkyyys.

Kuinka hyvin seuraavat kuvaukset sopivat nykyiseen työhösi?
4 = pitää täysin paikkansa, 3 = pitää jokseenkin paikkansa, 2 = ei juuri pidä paikkaansa, 1 = ei pidä lainkaan paikkaansa, 0 = en osaa sanoa

Kysymys A1

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys A1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>22 %</td>
<td>11 %</td>
<td>67 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>47 %</td>
<td>13 %</td>
<td>40 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Nykyinen työ vastaa tietojani ja taitojani (n = 24)
<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys</th>
<th>0</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>11 %</td>
<td>11 %</td>
<td>67 %</td>
<td>0 %</td>
<td>11 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>7 %</td>
<td>47 %</td>
<td>40 %</td>
<td>7 %</td>
<td>0 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Työni on liian vaativaa (n = 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A3</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>0 %</td>
<td>33 %</td>
<td>67 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>13 %</td>
<td>67 %</td>
<td>20 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Työtehtävänä ovat monipuolisia (n = 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>0 %</td>
<td>33 %</td>
<td>56 %</td>
<td>11 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>7 %</td>
<td>27 %</td>
<td>67 %</td>
<td>0 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Koen voivani riittävästi vaikuttaa omaan työhöni (n = 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys</th>
<th>0</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A5</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>11 %</td>
<td>11 %</td>
<td>67 %</td>
<td>11 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>7 %</td>
<td>0 %</td>
<td>53 %</td>
<td>40 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Haluaisin lisää vastuuta työssäni. (n = 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys</th>
<th>0</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A6</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>11 %</td>
<td>22 %</td>
<td>33 %</td>
<td>33 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>0 %</td>
<td>20 %</td>
<td>27 %</td>
<td>53 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Työmääräni on sopiva (n = 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys</th>
<th>0</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A7</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>11 %</td>
<td>0 %</td>
<td>11 %</td>
<td>44 %</td>
<td>33 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>0 %</td>
<td>20 %</td>
<td>47 %</td>
<td>27 %</td>
<td>7 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Joudun tekemään liian usein ylitoitä (n = 24)
Työssäni on usein liian kiire (n = 24)

Minulla on riittävästi vapaa-aikaa (n = 24)

A) Työ. Innostus ja motivaatio.

Toteutuvatko seuraavat innostukseen ja motivaatioon liittyvät väittämät työssäsi?
1 = kyllä, 2 = ei, 3 = en osaa sanoa

Kysymys A8

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>33 %</td>
<td>67 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>7 %</td>
<td>27 %</td>
<td>53 %</td>
<td>13 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kysymys A9

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>0</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>11 %</td>
<td>33 %</td>
<td>33 %</td>
<td>11 %</td>
<td>11 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>0 %</td>
<td>13 %</td>
<td>20 %</td>
<td>13 %</td>
<td>53 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Koen viikoittain työn iloa. (n = 24)

Kysymys A11

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Kyllä</th>
<th>Ei</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>56 %</td>
<td>11 %</td>
<td>33 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>73 %</td>
<td>27 %</td>
<td>0 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Koen viikoittain työn iloa. (n = 24)

Kysymys A12

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Kyllä</th>
<th>Ei</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>67 %</td>
<td>11 %</td>
<td>22 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>53 %</td>
<td>40 %</td>
<td>7 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Inspiroidun tekemästäni työstä (n = 24)

Kysymys A13

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Kyllä</th>
<th>Ei</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>78 %</td>
<td>11 %</td>
<td>11 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>80 %</td>
<td>13 %</td>
<td>7 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Työni on tärkeää työnantajayrityksen menestyksen kannalta (n = 24)
Tekemäni työ tuo elämääni sisältöä (n = 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys A14</th>
<th>Kyllä</th>
<th>Ei</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>67 %</td>
<td>11 %</td>
<td>22 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>73 %</td>
<td>27 %</td>
<td>0 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Työni on haastavaa (n = 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys A15</th>
<th>Kyllä</th>
<th>Ei</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>100 %</td>
<td>0 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>80 %</td>
<td>20 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Työni on itsenäistä (n = 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys A16</th>
<th>Kyllä</th>
<th>Ei</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>100 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>47 %</td>
<td>47 %</td>
<td>7 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Työroolin on selkeä (n = 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys A17</th>
<th>Kyllä</th>
<th>Ei</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>67 %</td>
<td>11 %</td>
<td>22 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>47 %</td>
<td>53 %</td>
<td>0 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tieto välittyy työyhteisössäni johdolta alaisille (n = 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys A18</th>
<th>Kyllä</th>
<th>Ei</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>44 %</td>
<td>22 %</td>
<td>33 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>33 %</td>
<td>47 %</td>
<td>20 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tieto välittyy työyhteisössäni alaisilta johdolle (n = 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys A19</th>
<th>Kyllä</th>
<th>Ei</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>56 %</td>
<td>11 %</td>
<td>33 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>47 %</td>
<td>20 %</td>
<td>33 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>
A) Työ. Palaute ja arvostus.

Missä määrin olet samaa mieltä seuraavista palautteen antoon ja arvostukseen liittyvistä väittämistä?
4 = täysin samaa mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä, 0 = en osaa sanoa.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys A21</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>0 %</td>
<td>33 %</td>
<td>56 %</td>
<td>11 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>7 %</td>
<td>20 %</td>
<td>47 %</td>
<td>27 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Saan palautetta lähiesimieheltäni (n = 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys A22</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>0 %</td>
<td>22 %</td>
<td>67 %</td>
<td>11 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>7 %</td>
<td>40 %</td>
<td>33 %</td>
<td>20 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Saan palautetta kollegoiltani (n = 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys A23</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>22 %</td>
<td>22 %</td>
<td>56 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>27 %</td>
<td>27 %</td>
<td>47 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Motivoidun saamastani palautteesta (n = 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys A24</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>0 %</td>
<td>33 %</td>
<td>56 %</td>
<td>11 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>7 %</td>
<td>13 %</td>
<td>73 %</td>
<td>7 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Saan työstäni riittävän korvauksen (n = 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys A25</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>0 %</td>
<td>22 %</td>
<td>44 %</td>
<td>33 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>7 %</td>
<td>33 %</td>
<td>47 %</td>
<td>13 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Koen, että työtäni arvostetaan (n = 24)
### Kysymys A26

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>22 %</td>
<td>67 %</td>
<td>11 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>53 %</td>
<td>40 %</td>
<td>7 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Koen, että mielipiteelläni on merkitystä (n = 24)

### A) Työ. Tulokset ja oppiminen.

Toteutuvatko seuraavat väittämät työssäsi?
1 = kyllä, 2 = ei, 3 = en osaa sanoa

### Kysymys A28

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Kyllä</th>
<th>Ei</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>67 %</td>
<td>11 %</td>
<td>22 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>40 %</td>
<td>40 %</td>
<td>20 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Minulla on ollut mahdollisuus kouluttautua työn ohella (n = 24)

### Kysymys A29

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Kyllä</th>
<th>Ei</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>56 %</td>
<td>0 %</td>
<td>44 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>13 %</td>
<td>67 %</td>
<td>20 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Työpaikallani huolehditaan tasapuolisista jatkokoulutus- ja kehitysmahdollisuuksista (n = 24)

### Kysymys A30

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Kyllä</th>
<th>Ei</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>44 %</td>
<td>22 %</td>
<td>33 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>80 %</td>
<td>0 %</td>
<td>20 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Haluaisin enemmän koulutusmahdollisuuksia (n = 24)

### B) Työyhteisö. Arvot ja organisaatiokulttuuri.

Mitä mieltä olet seuraavista arvoihin ja organisaatiokulttuurin liittyvistä väitteistä?
4 = pitää täysin paikkansa, 3 = pitää jokseenkin paikkansa, 2 = ei juuri pidä paikkaansa, 1 = ei pidä lainkaan paikkaansa, 0 = en osaa sanoa
Yrityksen arvot vastaavat omaa arvomailmaani (n = 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys B1</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>0 %</td>
<td>11 %</td>
<td>67 %</td>
<td>22 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>7 %</td>
<td>20 %</td>
<td>60 %</td>
<td>13 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Yrityksen arvot tukevat ja ohjaavat työskentelyäni (n = 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys B2</th>
<th>0</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>33 %</td>
<td>22 %</td>
<td>44 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>20 %</td>
<td>7 %</td>
<td>20 %</td>
<td>33 %</td>
<td>20 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Olen ylpeä saadessani työskennellä nykyisessä työpaikassani (n = 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys B3</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>0 %</td>
<td>56 %</td>
<td>44 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>20 %</td>
<td>40 %</td>
<td>40 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Arvostan aidosti yritykseni tarjoamia palveluja (n = 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys B4</th>
<th>0</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>0 %</td>
<td>11 %</td>
<td>44 %</td>
<td>44 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>7 %</td>
<td>20 %</td>
<td>27 %</td>
<td>47 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Millainen organisaatiokulttuuri työpaikallasi mielestäsi vallitsee? Voit valita useita vaihtoehtoja.

- Kilpaileva 46 %
- Kannustava ja tukeva 67 %
- Epäluuloinen ja epäilevä 25 %
- Leppoisa ja mukava 25 %
- Jäykkä ja sääntöihin perustuva 46 %

Kaikki (KA: 2.8, Hajonta: 1.778) (Vastauksia: 24 / 0 (0%))
B) Työyhteisö. Kollegat ja ilmapiiri.

Arvioi työpaikkasi työilmapiiriä ja valitse seuraavista väittämistä mielestäsi nykytilannetta parhaiten kuvaava vaihtoehto.

Mitä mieltä olet seuraavista työpaikkasi/töytyisöösi liittyvistä väittämistä?
4 = pitää täysin paikkansa, 3 = pitää jokseenkin paikkansa, 2 = ei juuri pidä paikkaansa, 1 = ei pidä lainkaan paikkaansa, 0 = en osaa sanoa

Kysymys B12

<table>
<thead>
<tr>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>0 %</td>
<td>44 %</td>
<td>56 %</td>
<td>0 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>13 %</td>
<td>53 %</td>
<td>27 %</td>
<td>7 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Työyhteisössäni tehtävät, roolit ja vastuut ovat kaikille selkeät (n = 24)

Kysymys B13

<table>
<thead>
<tr>
<th>0</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>11 %</td>
<td>33 %</td>
<td>56 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>13 %</td>
<td>13 %</td>
<td>0 %</td>
<td>47 %</td>
<td>27 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Työpaikallani on liian vähän työntekijöitä työmäärään nähden (n = 24)
Koen yhteenkuuluvuutta työyhteisöni kanssa (n = 24)

**Kysymys B14**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>0 %</td>
<td>11 %</td>
<td>67 %</td>
<td>22 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>7 %</td>
<td>33 %</td>
<td>47 %</td>
<td>13 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Työpaikallani on oikeudenmukainen ja reilu meininki (n = 24)

**Kysymys B15**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>0 %</td>
<td>22 %</td>
<td>56 %</td>
<td>22 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>7 %</td>
<td>40 %</td>
<td>53 %</td>
<td>0 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Työpaikallani on paljon juoruilua, kateutta ja epäluottamusta (n = 24)

**Kysymys B16**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>0</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>0 %</td>
<td>78 %</td>
<td>22 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>13 %</td>
<td>7 %</td>
<td>33 %</td>
<td>33 %</td>
<td>13 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Ilmapiiri on avoin ja on helppo ilmaista oma mielipiteensä (n = 24)

**Kysymys B17**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>0</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>67 %</td>
<td>33 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>7 %</td>
<td>13 %</td>
<td>60 %</td>
<td>13 %</td>
<td>7 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Vietän työkavereiden kanssa aikaa mielelläni myös vapaa-ajalla (n = 24)

**Kysymys B18**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>0</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>11 %</td>
<td>22 %</td>
<td>11 %</td>
<td>44 %</td>
<td>11 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>7 %</td>
<td>7 %</td>
<td>27 %</td>
<td>60 %</td>
<td>0 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Työpaikallani hyväksytään erilaisuus (n = 24)
Työntekoa häiritsevät asiat otetaan avoimesti puheeksi ja ratkaistaan (n = 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys B20</th>
<th>0</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>67 %</td>
<td>33 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>13 %</td>
<td>27 %</td>
<td>47 %</td>
<td>13 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Työpaikallani pyydetään ja annetaan apua (n = 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys B21</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>11 %</td>
<td>78 %</td>
<td>11 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>33 %</td>
<td>60 %</td>
<td>7 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Työpaikallani ei piitata ihmisten tunteista. (n = 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys B22</th>
<th>0</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>11 %</td>
<td>33 %</td>
<td>33 %</td>
<td>22 %</td>
<td>0 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>7 %</td>
<td>13 %</td>
<td>60 %</td>
<td>13 %</td>
<td>7 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

B) Työyhteisö. Kollegat ja ilmapiiri.

Esiintyykö työyhteisössä seuraavia asioita?
1 = kyllä, 2 = ei, 3 = en osaa sanoa

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys B23</th>
<th>Kyllä</th>
<th>Ei</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>33 %</td>
<td>22 %</td>
<td>44 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>43 %</td>
<td>29 %</td>
<td>29 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Esimiehen ja työntekijöiden välisiä ristiriitoja (n= 23)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys B24</th>
<th>Kyllä</th>
<th>Ei</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>44 %</td>
<td>11 %</td>
<td>44 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>71 %</td>
<td>21 %</td>
<td>7 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Työnjakoa koskevia ristiriitoja (n= 23)
Työmenetelmiin tai -tapoihin liittyviä ristiriitoja (n= 23)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys B25</th>
<th>Kyllä</th>
<th>Ei</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>89 %</td>
<td>0 %</td>
<td>11 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>64 %</td>
<td>21 %</td>
<td>14 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Eri ammatti- tai henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja (n= 23)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys B26</th>
<th>Kyllä</th>
<th>Ei</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>22 %</td>
<td>22 %</td>
<td>56 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>43 %</td>
<td>43 %</td>
<td>14 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Ristiriitoja tai epäselvyyksiä vastuunjaosta (n= 23)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys B27</th>
<th>Kyllä</th>
<th>Ei</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>33 %</td>
<td>22 %</td>
<td>44 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>57 %</td>
<td>29 %</td>
<td>14 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Arvovaltaristiriitoja (n= 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys B28</th>
<th>Kyllä</th>
<th>Ei</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>11 %</td>
<td>44 %</td>
<td>44 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>53 %</td>
<td>40 %</td>
<td>7 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Epäasiallista kohtelua tai kiusaamista (n= 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys B29</th>
<th>Kyllä</th>
<th>Ei</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>11 %</td>
<td>78 %</td>
<td>11 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>27 %</td>
<td>40 %</td>
<td>33 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Yksittäisten ihmisten peroonasta tai henkilökohtaisista ominaisuuksista johtuvia ristiriitoja (n= 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys B30</th>
<th>Kyllä</th>
<th>Ei</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>22 %</td>
<td>56 %</td>
<td>22 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>27 %</td>
<td>53 %</td>
<td>20 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Ristiriitoja eri töiden ja tehtävien merkityksestä (n= 24)

B) Työyhteisö. Tiimityöskentely.

Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien väittämien kanssa, kun ajattelet niitä henkilöitä, joiden kanssa pääsääntöisesti työskentelet?
4 = täysin samaa mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä, 0 = en osaa sanoa.

Kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus osallistua tiimin kehittämiseen (n= 23)

Tiimin jäsenten voivat ja haluavat auttaa ja tuurata toisiaan (n= 23)

Työt tiimin sisällä tehdään yhteisvastuullisesti (n= 23)

Tiimin jäsenien kouluttautumiseen panostetaan (n= 23)
Jokaisella tiimin jäsenellä on oma, selkeä vastuualueensa (n= 23)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys B37</th>
<th>0</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>11 %</td>
<td>11 %</td>
<td>33 %</td>
<td>44 %</td>
<td>0 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>7 %</td>
<td>0 %</td>
<td>36 %</td>
<td>36 %</td>
<td>21 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tiimissä työskennellään tiettyjen rutinien ja tapojen mukaisesti, muutoksiin suhtaudu- taan kielteisesti (n= 23)

C) Johtaminen. Lähiesimiestyö.

Toteutuvatko seuraavat lähiesimiestyöhön liittyvät väittämät työssäsi?
1 = kyllä, 2 = ei, 3 = en osaa sanoa

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys C1</th>
<th>Kyllä</th>
<th>EI</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>78 %</td>
<td>0 %</td>
<td>22 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>87 %</td>
<td>7 %</td>
<td>7 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Yhteistyö lähiesimiehen kanssa sujuu hyvin (n = 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys C2</th>
<th>Kyllä</th>
<th>EI</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>44 %</td>
<td>22 %</td>
<td>33 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avoimet</td>
<td>67 %</td>
<td>33 %</td>
<td>0 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Saan riittävästi tukea lähiesimieheltäni (n = 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys C3</th>
<th>Kyllä</th>
<th>EI</th>
<th>EOS</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>78 %</td>
<td>0 %</td>
<td>22 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>60 %</td>
<td>33 %</td>
<td>7 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Lähiesimieheni rohkaisee minua aina ilmaisemaan oman mielipiteeni (n = 24)
Lähiesimieheni puuttuu ongelmiin nopeasti (n = 24)

Tiedän, mitä lähiesimieheni minulta odottaa (n = 24)

Lähiesimieheni käy vähintään kerran vuodessa kehityskeskustelun kanssani (n = 24)

C) Johtaminen. Ylin johto.

Mitä mieltä olet seuraavista ylintä johtoa koskevista väittämistä?

4 = pitää täysin paikkansa, 3 = pitää jokseenkin paikkansa, 2 = ei juuri pidä paikkaansa,
1 = ei pidä lainkaan paikkaansa, 0 = en osaa sanoa

Työyhteisön jäseniä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja kaikkien mielipiteet otetaan
huomioon (n = 24)
Kehittämisideat työpaikallani ovat tervetulleita; ne otetaan vakavasti ja niihin reagoi-daan asianmukaisesti (n = 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys C9</th>
<th>0</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>11 %</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>67 %</td>
<td>22 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>0 %</td>
<td>13 %</td>
<td>13 %</td>
<td>60 %</td>
<td>13 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Ymmärrän, miten tavoitteeni liittyvät organisaation kokonaistavoitteisiin (n = 24)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kysymys C10</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>Yhteensä</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Asiantuntijat</td>
<td>0 %</td>
<td>22 %</td>
<td>56 %</td>
<td>22 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
<tr>
<td>Avustavat</td>
<td>13 %</td>
<td>13 %</td>
<td>47 %</td>
<td>27 %</td>
<td>100 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>