

## Työhyvinvointiselvitys ja suuntaviivoja työhyvinvoinnin johtamiseen asiantuntijaorganisaatiossa

Reetta Nuopponen

Opinnäytetyö  
Johdon assistenttityön ja kielten ko.  
2013



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Reetta Nuopponen</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2010</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Työhyvinvointiselvitys ja suuntaviivoja työhyvinvoinnin johtamiseen asiantuntijaorganisaatiossa</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 72 + 24</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Soile Tuorinsuo-Byman</p>	
<p>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 ymmärtämään kahden erilaisen henkilöstöryhmän välistä dynamiikkaa.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee asiantuntijaorganisaatiota; sen eri henkilöstöryhmiä, tärkeimpiä työhyvinvoinnin tekijöitä sekä työhyvinvoinnin johtamista ja sen keskeisimpiä ongelmakohtia asiantuntijaorganisaatiossa.</p> <p>Tutkimus suoritettiin kohdeyrityksessä joulukuussa 2012 sähköisenä survey- eli kyselytutkimuksena, ja sen tulokset analysoitiin kvantitatiivista menetelmää käyttäen. Kysely koostui taustatietoja kartoittavien monivalintakysymysten lisäksi neljästä osiosta: työ, työyhteisö, johtaminen ja avoimet kysymykset.</p> <p>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 kulluttua mahdollisten muutosten havaitsemiseksi ja työhyvinvoinnin kehitystyön jatkuvuuden takaamiseksi kohdeyrityksessä.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, asiantuntijaorganisaatio</p>	

Degree Programme in Modern Languages and Business Studies for Management Assistants

<p><b>Authors</b> Reetta Nuopponen</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2010</p>
<p><b>The title of thesis</b> Work Welfare Report and Guidelines on How to Lead Welfare at Work in an Expert Organization</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 72 + 24</p>
<p><b>Supervisor(s)</b> Soile Tuorinsuo-Byman</p>	
<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	
<p><b>Key words</b> work welfare, leading work welfare, expert organization</p>	

# 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 työilmapiiri.....	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 mielekkyys 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 nykytila kohdeyrityksessä .....	38
6.1	Tutkittavien taustatiedot.....	38

6.2	Työhön liittyvät tekijät .....	41
6.2.1	Työn sisältö ja mielekkyys .....	41
6.2.2	Innostus 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
	Litteet .....	73
	Liite 1. Saatekirje .....	73
	Liite 2. Survey-tutkimus .....	74
	Liite 3. Tutkimuksen numeeriset tulokset .....	81

# 1 Johdanto

Viime vuosina on esitetty vaatimuksia organisaatioiden ja työyhteisöjen johtamistapojen muuttamisesta jäykästä ja persoonattomasta henkilöstöä kuuntelevaksi. Näkemyksenä on, ettei työyhteisöjä tarkasteltaisi koneena vaan elävänä, dynaamisena organisminä ja terveenä työyhteisönä, jossa toteutuu sukupuolten tasa-arvo, työn ja muun elämän yhteensovittaminen sekä eri-ikäisten huomioon ottaminen. (Suonsivu 2011, 58.) Pyöriä (2012, 234) väittää, että työhyvinvoinnilla on todettu olevan kiinteä yhteys organisaation menestykseen, ja siksi henkilöstön hyvinvointiin panostaminen maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti. Panostaminen on kuitenkin muutakin kuin henkilöstölle tarjottava lounasetu tai työterveyspalvelut: työhyvinvointi tulisi nähdä kokonaisuutena, johon vaikuttavat muun muassa työn mielekkyys, ihmisiä arvostava johtamistapa ja työyhteisön yhteisen tehtävän merkityksellisyys (Kehusmaa 2011, 31).

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

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

Huvittavaa on, että asianajotoimistot korostavat arvoja, mutta niissä ei mainita mitenkään työntekijän hyvinvointia. Tärkeintä on raha ja laskutettavat tunnit. (Kantomaa 2012.)

Suomen asianajajaliiton (2012, 6, 36–38, 42–44) tuoreimman Asianajajatutkimuksen mukaan 61 % tutkimukseen osallistuneista 651 asianajajasta työskentelee säännöllisesti yli 44 tuntia viikossa, jonka vuoksi työstä irtautuminen vapaa-ajalla on hankalaa. Asianajajien tärkeimmiksi työelämän osatekijöiksi nousivat tutkimuksessa työn mielekäs sisältö, työn itsenäisyys, hyvä työilmapiiri sekä vaihtelevat työtehtävät. Kuitenkin vähiten merkitystä oli säännöllisellä työajalla. Työn kuormittavuuteen oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä 66 % asianajajista. Kehitystä näyttäisi viidessä vuodessa tapahtuneen, sillä edellisessä, vuonna 2007 tehdyssä Asianajajatutkimuksessa tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä työnsä kuormittavuuteen oli vain 30 % vastaajista (Suomen Asianajajaliitto 2007, 29).

Työ on parhaimmillaan ihmiselle hyvinvoinnin ja innostuksen lähde, mutta pahimmillaan se kuluttaa loppuun niin voimavarat kuin terveydenkin. Kun yrityksen elinehtoina pidetään perinteisesti ”5 K:ta”: kannattavuus, kasvu, kehittyminen, kansainvälistyminen ja kilpailukyky, nykypäivän tehokkuuden vaatimusten ja jatkuvien muutosten keskellä sarjaan tarvittaisiin vielä kuudes K: kohtuullisuus. (Rauramo 2008, 9, 15.) Menestyvä organisaatio on tuottava, mutta se kantaa vastuun henkilöstöstään (Pyöriä 2012, 7).

## 1.1 Lähtökohta ja tavoitteet

Idea tälle opinnäytetyölle syntyi työharjoittelussa kohdeyrityksessä. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Helsingissä toimiva asianajotoimisto, joka on erikoistunut kansainväliseen liikejuridiikkaan. Se tarjoaa palveluja neljällä eri toimialalla: yritysjärjestelyt, rahoitus- ja pääomamarkkinajärjestelyt, erimielisyyksien ratkaiseminen ja yleinen liikejuridiikka. Toimisto työllisti opinnäytetyön tekohetkellä noin 60 henkilöä, joista hieman yli puolet on asiantuntijoita eli osakkaita sekä avustavia lakimiehiä ja loput avustavissa työtehtävissä toimivia assistentteja tai hallinnon henkilökuntaa. Lisäksi toimistossa työskentelee lakimies-, assistentti- ja informaattikkoharjoittelijoita sekä toimistoapulaisia. Kyseisellä kokoonpanolla yritys on tehnyt nousujohteista tulosta, ja esimerkiksi vuonna

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

Vuoden 2012 alussa kohdeyrityksessä lanseerattiin sisäinen HR-projekti: *Developing Individuals: ”Buustaa kaveria”*, jossa työntekijöiden käyttöön valjastettiin yrityksen Intranetissä toimiva Buustaus-järjestelmä. Työkalun avulla kehoitettiin työntekijöitä keskinäiseen kannustamiseen. Klikkaamalla buustaus-nappulaa kukin työntekijä pystyi ilmaisemaan, oliko häntä buustattu eli kannustettu ja autettu olemaan omassa työssä parhaimmillaan vai oliko hän kenties buustannut kollegaansa. Buustausten määrä näkyi reaaliaikaisena kohdeyrityksen Intranetissä. Tämä hyvän työilmapiirin luojaksi ja yhteishengen kohottajaksi tarkoitettu järjestelmä sai pohtimaan kohdeyrityksen työhyvinvointia kokonaisuutena. Saavatko työntekijät työssään riittävästi kannustusta eli buustia? Jaksavatko he tehdä työtään? Millä tasolla oikeastaan onkaan yrityksen henkilöstön työhyvinvointi? Ja miten työhyvinvointia asiantuntijaorganisaatiossa voidaan kehittää ja johtaa? Toimeksiantokeskustelun tuloksena syntyi ajatus laatia koko henkilöstön kattava selvitys työhyvinvoinnin nykytilasta kohdeyrityksessä.

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 ylipäätään.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten työnantaja voi edesauttaa työhyvinvoinnin positiivista kehitystä kun käytössä ovat jo kohdeyrityksen henkilökunnalleen tarjoamat liikunta-, lounas- ja puhelinedut sekä työterveydenhuollon palvelut. Kohdeyrityksessä tehtiin muutama vuosi sitten tutkimus assistenttien sitoutumisesta organisaatioon sekä näiden sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä (Yläsalmi 2010). Kyseisessä, Katriina Yläsalmen laatimassa, kyselytutkimuksessa sivuttiin työhyvinvointia kuitenkin vain osana muuta kokonaisuutta. Koska tässä opinnäytetyössä kartoitettiin koko henkilöstöä, se antaa mahdollisuuden vertailla tuloksia eri henkilöstöryhmien välillä.



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 se, että asiantuntijaorganisaatioissa ja etenkin asiantuntijan työhyvinvoinnissa korostuvat tietyt 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 asiantuntijaorganisaatiolle ja -työlle ominaisten työhyvinvoinnin tekijöiden kautta?

- Onko henkilöstöryhmien välillä eroja?
- Eroaako avustavaa työtä tekevien työhyvinvoinnin taso asiantuntijoiden työhyvinvoinnin tasosta?
- Nouseeko tutkimuksessa esiin joitain 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?

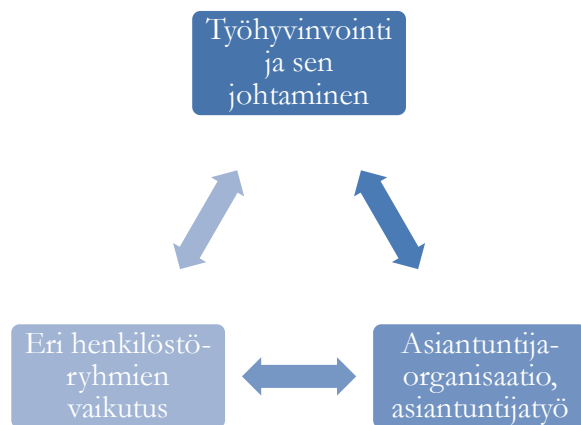
### Kuvio 1. Tutkimusongelmat

Tutkimusaineisto kerättiin kvantitatiivista menetelmää käyttäen. Tutkimusmenetelmänä oli koko yrityksen vakituiselle henkilöstölle laadittu survey- eli kyselytutkimus. Kysely suunniteltiin niin, että se sisälsi sekä avoimia että monivalintakysymyksiä ja että se perustui tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Kyselymenetelmä valittiin, koska se on aikaa säästävää mutta tehokas keino saada tietoa suhteellisen suurelta henkilökunnalta

(Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 195). Tutkimustulokset esitetään tilastollisesti havainnollistamalla.

### 1.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen aiheen rajausta lähestyttiin perinteisen muuttuja-ajattelun mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 86–87). Riippuva muuttuja eli se alue, josta oltiin varsinaisesti kiinnostuneita ja jota haluttiin tässä tutkimuksessa tutkia ja selittää, on kohdeyrityksen työhyvinvointi ja sen johtaminen. Lisäksi nimettiin riippumattomat muuttujat eli asiantuntijaorganisaatio ja asiantuntijatyö, joiden yhteyksiä ja vaikutuksia työhyvinvointiin ja sen johtamiseen haluttiin selvittää. Kolmanneksi valittiin väliintuleva muuttuja eli kohdeyrityksen kaksi suurinta henkilöstöryhmää (asiantuntijat ja avustavaa työtä tekevät), jotka vaikuttavat riippuvaan muuttujaan eli tässä tapauksessa työhyvinvointiin ja sen johtamiseen. Tämän tutkimuksen rajausta on havainnollistettu kuviossa 2.



Kuvio 2. Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksessa keskityttiin työhyvinvoinnin tarkasteluun asiantuntijaorganisaation näkökulmasta, jolloin fokus oli eritoten asiantuntijaorganisaation kannalta merkittävässä työhyvinvoinnin tekijöissä. Katsantokanta oli siis organisaatiolähtöinen; tutkimuksen pääpaino oli niissä toimenpiteissä, joita työnantaja voi työhyvinvoinnin kehittämiseksi tehdä. Työhyvinvointia tarkasteltiin lisäksi asiantuntijaorganisaation sisällä – eri henki-

löstöryhmien välillä ja heidän näkökulmistaan. Myös työhyvinvoinnin johtamisen osalta keskityttiin asiantuntijaorganisaation johtamisen ongelmiin 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, henkilökohtaiset työskentelytavat ja asenne työhön. Tässä tutkimuksessa ei myöskään käsitelty työturvallisuutta eikä ergonomiaa.

Luonteeltaan tutkimus on nykytilannetta kuvaava ja kartoittava tutkimus. Kyseessä on kokonaistutkimus, sillä tutkimuksen kohteena oli koko perusjoukko eli yrityksen vakituinen henkilökunta. Tutkimuksen piiristä rajattiin kuitenkin pois harjoittelijat, jotka eivät ole kohdeyrityksen vakituisia työntekijöitä. Kohdehenkilöitä oli siten 55.

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

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

Luvun 5 aluksi esitellään tutkimuksen kohde eli toimeksiantoyritys asiantuntijaorganisaationa. Lisäksi luku 5 sisältää tutkimuksen toteutuksen osa-alueet: aineiston hankinnan, tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnin, tutkimusmenetelmän tarkemman esittelyn sekä aineiston käsittely- ja analyysitavat. Tutkimuksen tulokset esitetään ja havainnollistetaan luvussa 6. Luku 7 kokoaa yhteen johtopäätökset ja jatkotutkimus- sekä toimenpide-ehdotukset. Lisäksi luvussa 7 käsitellään tutkimuksen hyötyjä ja arvioidaan tutkimusprosessia kokonaisuutena.

## 2 Asiantuntijaorganisaatio

Tämä luku määrittelee asiantuntijaorganisaation, esittelee sen erilaiset henkilöstöryhmät ja hahmottelee tyypillisen tavan, jolla sen henkilöstödynamiikkaa voidaan kuvata. Luvussa 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 korkeatasoiseen osaamiseen (Huuhka 2010, 9). Tyypillisiä asiantuntijaorganisaatioita ovat muun muassa asianajotoimistot, lääkäriaset, yliopistot ja konsulttiyritykset. Asiantuntijaorganisaatioita on siten sekä liike-elämän että voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. (Pesonen 2007, 21.)

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

- Työhön liittyy runsaasti analysointia, monimutkaista 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 henkilöstöstään, ja henkilöiden korvaaminen on vaikeaa.

Asiantuntijaorganisaatio-käsitteen ohella kuvatus kaltaisia yrityksiä voidaan kutsua myös muun muassa tietoyrityksiksi, henkilöstö- tai persoonallisuussidonnaisiksi yrityksiksi, ammattilais- tai innovaatio-organisaatioiksi sekä asiantuntijapalveluorganisaatioiksi (Sipilä 1996, 24). Tässä opinnäytetyössä käytetään asiantuntijaorganisaation käsitettä sen neutraaliuden vuoksi.

Asiantuntijaorganisaatioiden tarjoama tuote tai palvelu vaatii usein luovia ratkaisuja, joiden avulla pyritään vastaamaan asiakkaiden odotuksiin. Asiantuntijaorganisaation

asiakkailta puuttuu tarvittavaa tietoa tai osaamista, jota he hakevat asiantuntijoilta. Asiakkaiden ostama tuote on siis asiantuntijoiden tietoa, tietämystä ja ongelmanratkaisutaitoja. (Pesonen 2007, 21, 25.)

Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevät henkilöt ovat yleensä keskimääräistä korkeammin koulutettuja, työssään päteviä, 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 koskeltavaa. 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.)

Asiantuntijaorganisaatioissa on yleensä matala rakenne, minkä vuoksi asiantuntijoiden työn itsenäisyys korostuu. Asiantuntijat ovat usein suoraan yhteydessä asiakkaisiinsa ja heiltä odotetaan luovia ratkaisuja ja vastuunottoa. Oman työnsä ohella he ovat kaikki asiantuntijaorganisaationsa palveluiden myyjiä. (Pesonen 2007, 25.) Asiantuntijapalveluiden valinnassa ratkaisevassa osassa ovat myös aikaisempien asiakkaiden suositukset sekä asiantuntijayrityksen maine markkinoilla (Sipilä 1996, 16).

Pesosen (2007, 22) mukaan asiantuntijaorganisaation menestyksen kannalta tärkeää on sen työntekijöiden pätevyys, hyvä valmistautuminen asiakkaalta saatuun toimeksiantoon, työvälineiden toimivuus, itse työsuoritus sekä jälkikritiikki, jonka avulla pyritään palvelujen parantamiseen.

## 2.1 Henkilöstödynamiikka ja työilmapiiri

Asiantuntijaorganisaatiot ovat usein vahvasti henkilösidonniaisia organisaatioita, joissa korostuvat henkilösuhteet ja niiden toimivuus. Koko organisaatio onkin harvoin asiantuntijaorganisaatio. (Sipilä 1996, 158, 169.) Työtä tehdään tiimityönä, johon osallistuvat niin asiantuntijat kuin suorittavaa ja avustavaa työtä tekevät assistentit ja hallinnon henkilökunta. Sveiby (1997, 53–54) kuvaa asiantuntijaorganisaatioiden henkilöstödynamiikkaa neljän voiman pelikentällä, jonka muodostavat asiantuntijat ja asiantuntijajohtajat sekä avustava henkilöstö ja hallinnon päälliköt. Tätä nelikenttää havainnollistaa kuvio 3.



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

Sveibyn (1997, 54) mukaan asiantuntijat edustavat henkilöstöryhmää, joiden ammatillinen osaaminen on huipputasoa, mutta joiden hallinnolliset taidot saattavat olla heikot. Asiantuntijajohtajat ovat niin ikään huippuosaajia, mutta heillä on asiantuntijakollegoitaan huomattavasti vahvempi käsitys yrityksen hallinnollisesta puolesta. Avustava henkilöstö ei usein ole korkeasti koulutettua eikä heillä välttämättä ole hallinnollista tieto-taitoa. Hallinnon päälliköt sijoittuvat myös asiantuntijoita alemmalle ammatilliselle tasolle, mutta sitä kompensoivat erinomaiset hallinnolliset kyvyt. (Sveiby 1997, 54.)

Työpaikan ilmapiiri voidaan määritellä organisaatiossa työskentelevien henkilöiden havaintojen summaksi, johon vaikuttavat esimiehen johtamistyyli, 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 sanotusti samanmielisten kanssa on miel-

lyttävä toimia. Usein nimekkäät asiantuntijat vetävät maineellaan muita asiantuntijoita organisaatioonsa. Oma ryhmä ja sen hyvä ilmapiiri ovat siis tärkeitä. Asiantuntijaorganisaatioissa kääntöpuolena on kuitenkin usein asiantuntijoiden hieman sisäänpäin lämpiävä ilmapiiri, joka vaikeuttaa sekä yhteistyötä toisten henkilöstöryhmien kanssa että uusien tulokkaiden sisääntuloa. Oman lisänsä tuo se, että monissa asiantuntijaorganisaatioissa valtaosa asiantuntijoista on miehiä ja avustavaa työtä tekevät naisia (Sipilä 1996, 174).

Palsola ja Sundvik (2006, 222, 226) korostavat etenkin keskustelun merkitystä työilmapiirin parantamisessa. Kiireenkin keskellä tulisi olla aikaa keskusteluun, koska hyvä työilmapiiri lisää tehokkuutta ja parantaa työn laatua. Tarkoitus ei siis ole, että kukin työntekijä sulkeutuu omaan huoneeseensa, vaan yhdessä mietitään, miten saadaan aikaiseksi oikeita lopputuloksia. Avoimella keskustelulla voidaan usein ennaltaehkäistä väärinkäsitelyksiä, jotka oikaisematta jätettyinä voisivat johtaa työyhteisön kannalta väärin ja haitallisiin johtopäätöksiin.

Etenkin asiantuntijaorganisaatiossa, jossa työskentelee erilaisia osaajia, tulisi korostaa oikeudenmukaista ja tasa-arvoista kohtelua. Oikeudenmukaisessa kohtelussa otetaan huomioon yksilöt yksilöinä; 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 tietyt ammatilliset standardit. Tämän jälkeen henkilön asiantuntemusta 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. Asiakaspalvelutyön ja syventymistä vaativan asiantuntija-  
työn ristitulella 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  
omaa työtään ja toimii itse työntekijänä. Lisäksi hän osallistuu oman työnsä markki-  
nointiin. Asiantuntija tarvitseeikin avustavia henkilöitä, kuten assistentteja, vastaamaan  
rutiinitehtävistä, jotta asiantuntija itse pystyy keskittymään varsinaiseen työhönsä ja ke-  
hittämään asiantuntemustaan. (Sipilä 1996, 27–30.) Rutiinitehtävätkin vaativat kuiten-  
kin ohjeistusta, ja Sveibyn (1997, 56) mukaan konflikteja asiantuntijan ja assistentin  
välille syntyy usein juuri huonosta viestinnästä.

Asiantuntijaorganisaatioissa johtavassa tai esimiesasemassa olevat henkilöt voivat olla  
samaa 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
- projektijohtaminen
- neuvonta-/konsultointityö
- 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**

Suorittavaa ja avustavaa työtä asiantuntijaorganisaatioissa tekevät muun muassa assistentit, kirjanpitäjät ja vastaanotto-henkilökunta, joiden tehtävänä on avustaa asiantuntijoita ja johtavassa asemassa olevia. Avustavan henkilöstön työ on luonteeltaan usein hyvin lyhytjänteistä ja rutiininomaista. Avustajat istuvat pääsääntöisesti työpaikalla koko työpäivän: he eivät liiku juurikaan työpaikan ulkopuolella tai tee töitä kellon ympäri. Vaikka edellä kuvatulla ryhmällä ei välttämättä olekaan asiantuntijoiden kaltaista auktoriteetti-asemaa työyhteisössä, heitä voidaan kuitenkin pitää organisaatiota yhdessä pitävänä voimana. Motivoituneet, taustatyötä tekevät henkilöt ovat organisaation tehokkuuden ja asiakastyytyväisyyden ta. (Sipilä 1996, 173–174; Sveiby 1997, 59.)

### **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.)

Rauramo (2008, 150) määrittelee arvot ympäristöstä opituiksi, yleisiksi, pysyviksi ja tavoitteita ohjaaviksi valintatapumuksiksi. Lundell (2005, 129) puolestaan uskoo, että arvot ilmaisevat, millaisia asioita organisaatiossa pidetään merkittävinä ja tavoiteltavina. Ne ovat usein työyhteisön jäsenille itsestäänselvyksiä eikä niitä juuri kyseenalaisteta. Arvot antavat kuitenkin toiminnalle motivaatioperustan ja merkityksen.

Asiantuntijat, kuten mitkä tahansa muutkin työntekijät, tuovat työyhteisöönsä osaamisen lisäksi myös tunteensa, arvonsa, tarpeensa, intohimonsa ja unelmansa. Asiantuntijatyötä tekevät ovat usein sopeutuneita organisaatiokulttuurinsa lisäksi myös ammattikuntansa kulttuuriin 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.)

Sipilän (1996, 183) mukaan asiantuntijaorganisaation tulee tämentää omat perusarvonsa. Tällöin organisaatiokulttuuri toimii eri henkilöstöryhmiä yhdistävänä tekijänä. Arvot ja ilmapiiri ovat keskeisiä laadun varmistajia, ja vahva organisaatiokulttuuri tukee korkeaa ambitiotasoa ja auttaa näin henkilöstöä korkean työn laadun tavoittelussa. (Sipilä 1996, 179). Myös Palsola ja Sundvik (2006, 235) yhdistävät terveet arvot asiantuntijaorganisaation menestykseen. Etenkin asianajotoiminnassa hyvä työn laatu on arvossaan. Luotettavuus asiantuntijapalvelujen tuottajana ja myös työnantajana on keskeisessä osassa yrityskuvan kannalta. Organisaatiolla on oltava yhtenäinen, hyvä viesti eli arvot, joiden mukaisesti toimitaan. Rauramon (2008, 152) mielestä organisaation arvot eivät ole todellisia arvoja, jos ne eivät käytännössä ohjaa työpaikan johtamista, työn järjestelyjä, työntekoa sekä työyhteisön keskinäistä vuorovaikutusta.

Sipilän (1996, 180) mukaan innostus, hauskuus ja viihtyminen ovat ominaisia piirteitä hyvälle asiantuntijaorganisaatioille. Työn vaikeus, raskaus ja vastuullisuus vaativat tasapainokseen turvallisuutta, uskoa, myötäelämistä ja elämänmyönteisyyttä korostavaa organisaatiokulttuuria.

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

- asiakassuuntautuneisuus ja palvelualttius
- työsuuntautuneisuus
- aikaansaamisen ja tulosten korostaminen
- tinkimätön laadun tavoittelu, ammattitaidon arvostus
- yhteisön arvostus
- palautteen anto, kritiikin salliminen ja sietäminen
- erilaisten käyttäytymis- ja työskentelytapojen hyväksyminen
- ei hierarkkisuutta
- avoimuus
- toisten kunnioitus ihmisinä ja keskinäinen luottamus

- vapaus
- ”meidän porukka on ainutlaatuinen” -tunnelma
- ”me menestymme” -tunnelma
- hauskuus.

Asiantuntijaorganisaation kulttuuri ohjaa organisaation toimintaa ja säätelee 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 tarkoituksia. Sari Salojärvi (2010) kirjoittaa *Talouselämän, Minä väitän* -kolumnissa seuraavasti:

Ammattiliitot puhuvat työssä jaksamisesta, työnantajat sairauspoissaolojen ja ennenai-  
kaisten eläköitymisten ehkäisemisestä. Kansantalouteen kytkeytyy työurien pidentämi-  
nen. Työntekijät korostavat johdon vastuullisuutta ja esimiestäitoja, kun taas esimiehet  
ja johto vaativat alais- tai työyhteisötaitoja. Yhteistä keskusteluille on, että vastuun työ-  
hyvinvoinnista katsotaan ensisijaisesti kuuluvan jollekin muulle kuin itselle.

Riippumaton alan vaikuttaja, Työterveyslaitos (2012) määrittelee työhyvinvoinnin käsitteen niin että työ on mielekästä ja sujuvaa, ja että sitä tehdään turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja -yhteisössä. Niin ikään riippumattoman vaikuttajan, Sosiaali- ja terveysministeriön (2012), mukaan työhyvinvointi koostuu työntekijän terveydestä ja jaksamisesta, työpaikan turvallisuudesta, hyvästä työn hallinnasta, työilmapiiristä ja johtamisesta.

Kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää työntekijän motivaatiota, sitoutumista ja luottamusta organisaatioon, terveyden ja stressin hallintaa sekä työtyytyväisyyden kasvamista. Suonsivu (2011, 59) kuvaa työyhteisön hyvinvointia sen toiminnan sujuvuudella ja me-henkisyydellä. Hyvinvoivassa työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti ja yhteiseksi koetuista ongelmista uskalletaan puhua. Johtaminen on osallistuvaa ja tasapuolisesti työntekijöitä kuuntelevaa. Työnjako on oikeudenmukaista, ja henkilöstön ja esimiehen välillä palautteen anto ja dialogi on rakentavaa. Työyhteisön uudistamisessa tulisi Suonsivun (2011,59) mielestä olla käytössä voimaannuttamisen viitekehys, jonka mukaan positiivista muutosta työhyvinvoinnissa rakennetaan yhdessä johdon ja henkilöstön kesken.

Organisaatiossa, jossa työskentelee sekä asiantuntijoita että avustavaa henkilökuntaa, on oletettavaa, että odotukset ja käsitykset työhyvinvoinnista vaihtelevat, kun osa henkilöstöstä tekee niin sanottua ajatustyötä ja osa suorittavaa työtä (Tuomivaara & Leppänen 2005, 44). Kuitenkin organisaatio on riippuvainen näiden henkilöstöryhmien toimivasta yhteistyöstä (Sipilä 1996, 175). Molempiin ryhmiin voidaan soveltaa Työhyvinvoinnin portaat -mallia, joka pohjautuu Abraham Maslowin motivaatioteoriaan ja tarvehierarkiaan. Teorian mukaan on olemassa viisi tavoitetta, joita voi kutsua ihmisen perustarpeiksi: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Kuviossa 4 esitetään Rauramon luoma, Työhyvinvoinnin portaat -malli mukailen niin että pääosassa ovat organisaation toimenpiteiden kannalta merkittävimmät työhyvinvoinnin tavoitteet. (Rauramo 2008, 27, 29.)



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 eli 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**

Rauramon (2008, 132) mukaan työhyvinvoinnin keskeisimpiä tekijöitä ovat mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, sen sisältöön, kehittämiseen ja työaikoihin. Kehusmaa (2011, 114) puolestaan korostaa työn mielekkyyttä ja sen arvioimista yksilötasolla, sillä erilaisia yksilöitä motivoivat erilaiset tarpeet. Työn mielekkyyteen vaikuttaa merkittävästi se, miten henkilö kokee oman roolinsa työyhteisössä: Onko oma tekeminen osa isompaa kokonaisuutta? Oman työn ja organisaation tavoitteiden tulisi olla linjassa. Usein kuitenkin oman työn yhteys strategisiin iskulauseisiin on vaikeasti löydettävissä.

Asiantuntijaorganisaatioissa kiire on alati läsnä, kun tehdään päällekkäistä toimeksiantotyötä välillä tiukkojenkin määräaikojen puitteissa. Rauramon (2008, 55) mukaan kiireen kokemukset voivat johtua joko töiden liian suuresta määrästä tai puutteesta työn hallinnassa. Kiire voi organisaatiolle olla myös merkki tarpeesta tarkistaa työnjakoa ja tehostaa töiden järjestelyjä. Vaikka kiireellä saattaa olla myös myönteinen kaiku, kiireinen ihminen on todellisuudessa uhka kehitykselle. Kiire koettelee myös yrityksen arvoja: kun on kiire, ei välttämättä jakseta enää välittää esimerkiksi työn laadusta. Organisaatio voi hallita kiirettä henkilöstön työnkuvia täsmentämällä ja jakamalla töitä uudelleen työntekijöiden kesken. Tärkeintä on pohtia, mikä on kohtuullinen työmäärä, josta henkilökunnan on mahdollista suoriutua. (Rauramo 2008, 55–56.)

Sipilän (1996, 32) mukaan asiantuntijaorganisaatioilla ei ole varaa olla kehittämättä henkilöstönsä ajankäyttöä. Ongelmallisia ajankäyttö- ja työaikakäytöissä ovat seuraavat seikat:

- Miten luoda työajat, jotka eivät kahlitse vaan edesauttavat 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 mielekästä ilman väärinkäyttöä ja kateutta?
- Miten ratkaista asiantuntijan dilemma: Ollako työpaikalla tavoitettavissa ja vastaamassa kyselyihin ja selvityksiin vai keskittyisikö asiantuntijatyöhön?

Asiantuntijatyötä on yleensä paljon: Se on itsenäistä ja keskittymistä vaativaa. Työ on ajattelutyötä, minkä vuoksi se kulkeutuu helposti myös kotiin. Tietointensiivistä työtä tekevillä onkin suurempi riski siihen, että työn ja vapaa-ajan raja hämärtyy ja työpäivät venyvät 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 tekijänsä mittaista ja että se varmistaa virikkeisen vapaa-ajan (Rauramo 2008, 35).

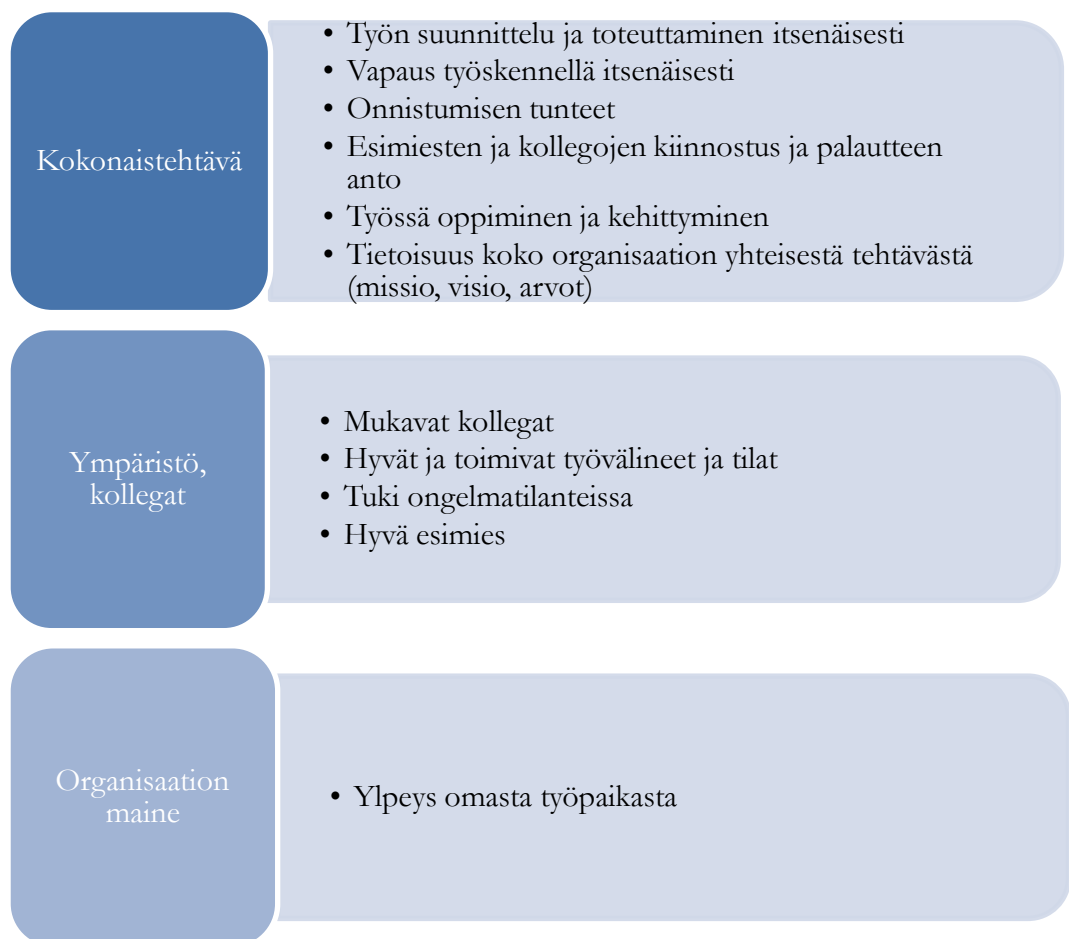
### **3.2 Innostus ja motivaatio**

Sipilä (1996, 39) nimeää työn kiinnostavuuden asiantuntijan ylivoimaisesti tärkeimmäksi motivaattoriksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että työn tulee muuttua koko ajan asiantuntijan kehityksen mukana, jotta tämä voisi kokea saavansa työstään jotain.

Pesosen (2007, 30–31) mukaan asiantuntija tarvitsee kykyä ja halua sekä mahdollisuuden tehdä työnsä oikein ja hyvin. Tärkeintä omaa ajatteluaan eli aivojaan työkoneenaan käyttävien asiantuntijoiden työskentelyn kannalta on aito innostus. Innostusta voidaan lisätä esimerkiksi tavoitteilla, palkitsemisella, hyvillä työvälineillä 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 ratkaistuksi ja toimeksiannot valmiiksi (Sipilä 1996, 40).

Asiantuntijaorganisaation pääoma on konkreettisesti sen työntekijöiden henkilöiden päässä. Innostunut ja motivoitunut työntekijä saa enemmän aikaan, ja siksi motivaation kehittäminen ja ylläpitäminen on tärkeää. Pesonen (2007, 69–70) esittää asiantuntijaorganisaation motivaation luomisen kannalta tärkeimmiksi tekijöiksi kokonaistehtävän, ympäristön ja kollegat sekä organisaation maineen. Näiden tekijöiden sisällöt on esitetty kuviossa 5. Kymmenessä asiantuntijaorganisaatiossa tehdyn motivaatioselvityksen tulokset perustuvat haastatteluihin ja havaintoihin. Selvityksen suppeuden vuoksi tulokset ovat vain suuntaa-antavia. (Pesonen 2007, 69.)



Kuvio 5. Mikä luo motivaatiota asiantuntijaorganisaatiossa?



### 3.3 Palaute ja arvostus

Rakentavan palautteen antaminen ja saaminen on työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden edistämisen kannalta erittäin tärkeää. Palautteen saaminen mahdollistaa oman työn arvioimisen; virheiden korjaamisen ja työn kehittämisen. Rauramon (2008, 153) mukaan työhyvinvointitutkimukset kertovat usein henkilöstön pitävän saamaansa palautetta riittämättömänä. Työhyvinvoinnin näkökulmasta hälyttävien tilanne on, jos palautetta ei anneta tai saada lainkaan. Hyvä asiantuntija osaa arvioida työnsä laatua, mutta palautteelle on silti kysyntää. Sipilän (1996, 41) mukaan hänen tekemistään asiantuntijaorganisaatiotutkimuksista on käynyt ilmi, että yli 80 % asiantuntijaorganisaatioiden työntekijöistä kokee saavansa liian vähän palautetta.

Asiantuntijoiden toimeksiantojen kestot voivat vaihdella muutamien minuuttien neuvontapalveluista jopa vuosia kestäviin projekteihin. Asiantuntijat työskentelevät itsenäisesti ja etenkin luovan työn viimeisinä päivinä, ennen toimeksiannon määräpäivää, he puristavat useiden tuntien työrupeamia. Deadline-vaiheen jälkeen seuraa yleensä elpymisvaihe, jonka aikana palautteen saaminen olisi erittäin tärkeää asiantuntijan työmotivaation virittämiseksi uuteen nousuun. Jos ylikuormitusvaihetta seuraa välittömästi uusi projektin intensiivivaihe, loppuun palamisen vaara on merkittävä. Palautetta tarvitsevat yhtä lailla myös asiantuntijoiden kanssa samassa tiimissä työskentelevät, avustavaa työtä tekevät henkilöt. (Sipilä 1996, 28–29.)

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 kaipaavat toiselta asiantuntijalta mieluummin yksilöityä ja paneutunutta palautetta työstä kuin pelkkää selkään taputtelua. Älykäs, analyyttinen, perusteltu ja kohdistettu kritiikki on arvostettua. 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 tavoittelu ohjaa heitä huippusuorituksiin. Arvostus työssä näkyy saaduissa palkinnoissa ja palautteissa. Mutta mikä saa asiantuntijan jaksamaan, kun hän

joutuu markkinoimaan ajatuksiaan ja ideoitaan niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin? Palkka on asiantuntijoille arvostuksen mitta, ja siksi nämä 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 esittämiinsä koulutustarpeisiin suhtaudutaan nihkeämmin verrattuna asiantuntijoiden esittämiin tarpeisiin.

### **3.4 Tulokset ja oppiminen**

Työhyvinvoinnin kannalta oppimiskokemukset sekä onnistumisen ja aikaansaamisen tunteet ovat merkittävässä asemassa. Työn tulisi olla tekijälleen sopivan haastavaa, edistää työn tuloksellisuutta, motivaatiota, hyvinvointia ja kehittymistä. Eritoten osaamista tukeva, ammattitaitoinen, oikeudenmukainen ja alaistensa luottamusta nauttiva johto vaikuttaa koko organisaation oppimiseen. Avoin ilmapiiri, jossa on lupa myös tehdä virheitä, on kaikkein hedelmällisintä oppimisen kannalta. On myös tärkeää, että työntekijöille annetaan vaikuttamismahdollisuudet oman työn ja ammattitaidon kehittämiseksi. (Rauramo 2008, 169–170.)

Sipilän (1996, 196) mukaan asiantuntijaorganisaatiot elävät henkilöstönsä kokemuksella, uuden oppimisella ja kehittämisellä sekä henkilöstön yhteistyökyvyllä. Jatkuva oppiminen ja kehittyminen vaativat ponnisteluja kaikilta henkilöstöryhmiltä. Vaikka vastuu ammattitaidon ylläpitämisestä on lähtökohtaisesti työntekijällä itsellään, organisaation on tuettava oppimista ohjaamalla työntekijöitä riittävän haasteellisiin työtehtäviin, organisoimalla sopivia työpareja ja -ryhmiä, kannustamalla omatoimista jatko-opiskelua, luomalla selkeä urakehitysjärjestelmä ja palkitsemalla kehittämisestä.

## 4 Työhyvinvoinnin johtaminen

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

Organisaation työhyvinvoinnin kannalta merkittävimpiä tekijöitä ovat hyvä esimiesalaisuus ja tasa-arvoinen sekä yhdenvertainen johtaminen. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu jokaiselle työntekijälle, mutta päävastuu on viime kädessä organisaation ylimmällä johdolla. Työhyvinvoinnin johtamisen tulisi olla kiinteä osa yrityksen kokonaisjohtamista. Arvot, henkilöstöstrategia ja johtaminen ovat perusta työhyvinvoinnin johtamiselle. Työyksikkötasolla lähiesimies on kuitenkin tärkein vaikuttaja. Organisaation tulisi huolehtia siitä, että esimiehet ovat paitsi päteviä ja ammattitaitoisia myös johtamis- ja ihmissuhdetaitoisia. Hyvään johtamiseen kuuluu oikeudenmukainen ja tasa-  
puolinen kohtelu sekä henkilöstön osallistaminen työyhteisön ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tämä on tärkeää työntekijöiden jaksamisen, työhyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. (Rauramo 2008, 146.)

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 työsopimuksissa 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 hyödynnettyä 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. Asiantuntijaorganisaatiolle sen luovat osaajat ja asiantuntijat ovat kuitenkin elinehto, sillä niiden liiketoiminta perustuu lahjakkuuden ja luovuuden varaan. Johtajuuden tulisikin siksi painottua visioiden luomiseen, henkilöstön

inspiroimiseen, arvojen vahvistamiseen ja organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Hynnisen (2005,95) mukaan muutos asiantuntijan luovuutta ja hyvinvointia tukevaksi organisaatioksi ei kuitenkaan tapahdu itsestään. Tarvitaan uskallusta nähdä olemassa olevat asiat uudella tavalla ja määrätietoisuutta työskennellä avoimen ja luottamuksellisen organisaation rakentamiseksi.

#### 4.1 Henkilöstöryhmien välinen yhteistyö

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

Avustajien ja asiantuntijoiden yhteistyön odotusten peilaaminen auttaa ymmärtämään molempia osapuolia. Sipilän (1996, 175) mukaan avustavat henkilöt haluavat myös olla mukana rakentamassa kokonaisuutta toimeksiantotyössä ja he odottavat asiantuntijoilta työtehtävien perusteiden, tarkoituksen ja taustojen selvittämistä. Asiantuntijoiden tulisi osata arvostaa avustavien henkilöiden työtä eikä aliarvioida sitä ”heti valmiiksi” - tyyppisillä, viime hetkellä annettavilla työtehtävillä, jotka vain luovat turhia paineita.

Sipilä (1996, 175) väittää, että asiantuntijat valittavat avustajiensa joustavuuden, omaaloitteisuuden ja tehokkuuden puutetta sekä heikkoa vastuunottoa. Avustava henkilö taas saattaa suhtautua työhönsä vain työnä esimerkiksi haluamalla noudattaa työaikoja asiantuntijaa tiukemmin. Lähtökohtana asiantuntijoiden ja avustavien henkilöiden välisille ongelmille ovat usein juuri erot työn luonteessa; toisen työ on luovaa, toisen enimmäkseen rutiinia.

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

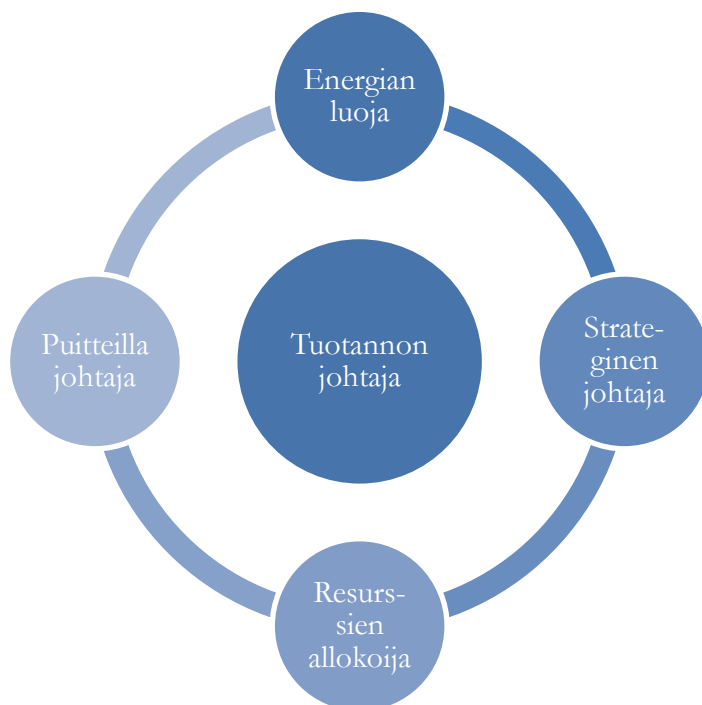
- Jaetaan informaatiota koko yksikön toiminnasta ja projekteista koko henkilökunnalle.

- Pidetään vuosittain yhteisiä tilaisuuksia, joissa avustajat ja asiantuntijat ovat paikalla.
- Annetaan asiantuntijoille koulutusta myös työyhteisössä toimimisesta ja vuorovaikutustaidoista.
- Tehdään säännöllisiä ilmapiirikartoituksia ja otetaan hyvä yhteistyöilmapiiri yhdeksi tulostavoitteista.
- 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 (Sipilä 1996, 175–176).

## 4.2 Asiantuntijajohtajuus

Useat asiantuntijaorganisaatioiden johtajista ovat myös itse asiantuntijoita. Tällöin haasteeksi nousee: Miten johtaa kollegoja? Sipilä (1996, 71–72) tarkastelee johtajuutta erilaisten roolien kautta. Työhyvinvoinnin kannalta yksi merkittävimmistä asiantuntijajohtajien rooleista on energian luoja-rooli, sillä henkilöstön innostus on se, joka useimmiten ratkaisee. Muita rooleja ovat strateginen johtaja, resurssien allokoiija, puitteilla johtaja sekä tuotannon johtaja.

Strategisessa roolissaan johtaja pyrkii siihen, että jokainen työntekijä sisäistää yrityksen strategian. Resurssien allokoiijan roolissa johtaja on mahdollisuuksien avaajan roolissa, jossa tavoitteena on tasapuolisesti jakaa yrityksen ja sen henkilöstön resursseja, kontakteja 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 esimerkillään ja osallistumisellaan ohjaa alaisiaan parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Jokaisella asiantuntijaorganisaation johtajalla on kaikki nämä roolit, mutta niiden painotus vaihtelee organisaation eri tasojen (koko organisaatio, tiimit, projektit) mukaisesti. Kuviossa 6 on kuvattu edellä esiteltyt, mahdolliset johtajaroolit asiantuntijaorganisaatioissa. (Sipilä 1996, 71–72.)



Kuvio 6. Johtajan roolit asiantuntijaorganisaatiossa

### 4.3 Työhyvinvointisuunnitelma

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

Suonsivun (2011, 68) mielestä työhyvinvoinnin tulisi sisältyä oleellisena osana organisaation strategiaan ja olla siten kytköksissä organisaation toiminnan laatuun ja tuloksellisuuteen. Suutarinen ja Vesterinen (2010, 32) lisäävät työhyvinvointityön suunnittelun ja organisoinnin lähtökohdiksi vielä yrityksen perustehtävän, arvot ja vision. Lisäsisältöä tuovat työterveyshuolto, työsuojelu, kehityskeskustelut, ilmapiirikartoitukset ja henkilöstökyselyt, asiakaspalautteet sekä työntekijöiden lähtöhaastattelut.

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 kehittämiseksi. Suunnitelman tavoitteena on koota yhteen keskeisiksi todetut työhyvinvointia edistävät asiat. Työhyvinvointisuunnitelmaa voi käyttää joko

työhyvinvoinnin kokonaisuuden tarkasteluun organisaatiossa tai hyödyntää työhyvinvoinnin eri osa-alueiden kehitystyössä. Suunnitelma voidaan tehdä useammalle vuodelle ja päivittää sitä vuositasolla. Aivan aluksi olisi kuitenkin hyvä määritellä organisaation käsitys ja ymmärrys työhyvinvoinnista ja päättää, ketkä toimivat yrityksessä työhyvinvointityöstä vastaavina. Huomiota tulisi kiinnittää siihen, että sekä johto että niin sanotut linjaesimiehet osallistuisivat työhyvinvoinnin kehitystyöhön. (Suonsivu 2011, 68; Suutarinen & Vesterinen 2010, 32.)

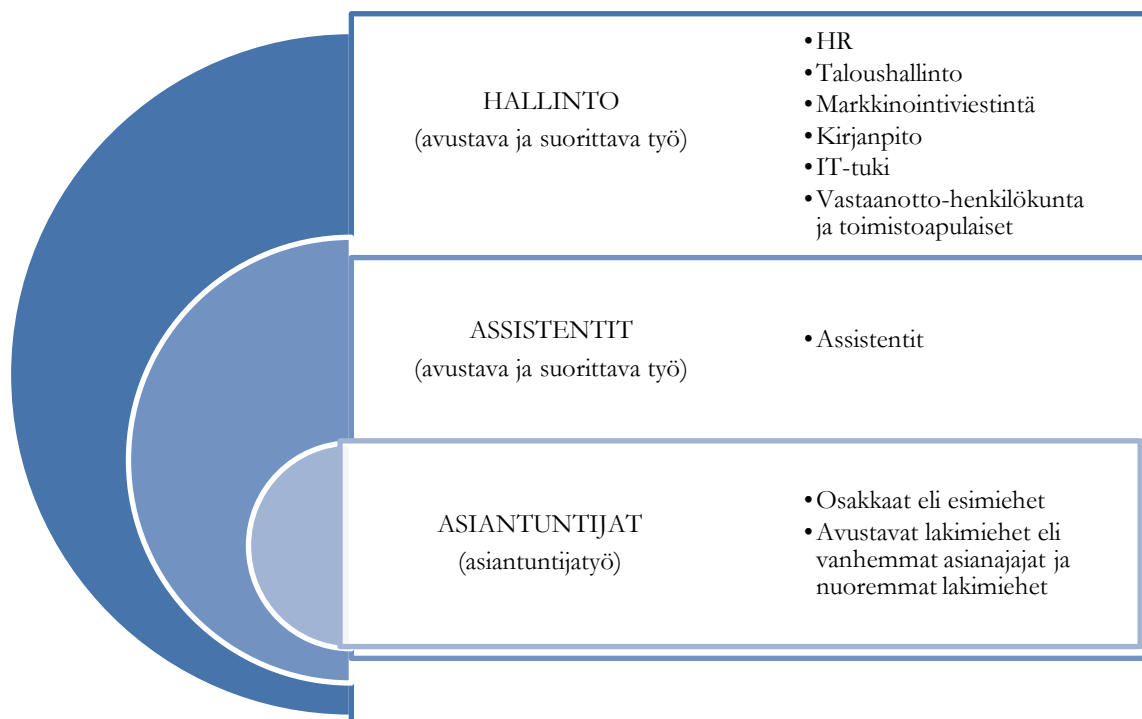
Työhyvinvointisuunnitelma voidaan tehdä vuosikellon muotoon vastaamaan organisaation strategiasuunnitelmaa. Vuosikello rakennetaan niin, että työhyvinvointitoiminta synkronoidaan kuukausitasolla merkitsemällä, mitä missäkin kuussa on tarkoitus tehdä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 34.)

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tämä luku käsittää tutkimuksen toteutuksen. Aluksi tutustutaan tutkimuksen kohdeyritykseen ja sen eri henkilöstöryhmiin. Tämän jälkeen esitellään aineiston hankinnassa ja analysoinnissa käytetyt menetelmät sekä survey-tutkimuksen rakenne. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

### 5.1 Kohdeyritys

Tämän tutkimuksen kohdeyritys on asianajotoimisto, jossa työskentelee sekä asiantuntijoita että niin sanottua avustavaa henkilökuntaa, mikä on tyypillistä juuri asiantuntijaorganisaatioille (Sipilä 1996, 172). Organisaation ytimen muodostavat asiantuntijat, joita kohdeyrityksessä edustavat esimiehinäkin toimivat osakkaat ja avustavat lakimiehet eli vanhemmat asianajajat sekä jossain määrin myös nuoremmat lakimiehet, jotka junior-asetassa ottavat oppia kokeneemmilta kollegoiltaan. Avustavaa työtä tekevät assistentit ja hallinto. Kohdeyrityksen henkilöstöryhmät on havainnollistettu kuviossa 7.



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.)

Kukin organisaation jäsen, hallinnon henkilökuntaa lukuun ottamatta, kuuluu johonkin yrityksen neljästä toimialasta eli tulosityksiköstä: yritysjärjestelyt, rahoitus- ja pääomamarkkinajärjestelyt, erimielisyyksien ratkaiseminen ja yleinen liikejuridiikka. Kustakin toimialasta vastaa osakas. Lisäksi työtä tehdään osakkaiden ja vanhempien asianajajien vetämissä praktiikoissa, joiden erikoisalaa ovat muun muassa yritysneuvonta, verotusoikeus, bio-oikeus, työoikeus, kiinteistö- ja ympäristöoikeus, kilpailuoikeus ja julkiset hankinnat sekä teknologiaoikeus ja aineettomat oikeudet (IPR). Toimeksiannot tulevat lähinnä kansainvälisiltä yrityksiltä, ja työtä tehdään samanaikaisesti useamman toimeksiannon parissa.

### **5.1.1 Asiantuntijat**

Kohdeyrityksessä työskenteli tutkimuksen tekohetkellä 32 vakinaista asiantuntijaa (osakkaat, vanhemmat asianajajat, nuoremmat lakimiehet). Osakkaat, joita tuolloin oli 12, työskentelevät sekä asiantuntijoina että esimiehinä. Kohdeyrityksen osakkaiden työssä yhdistyy siten sekä asiantuntijatyö että esimiestyö. Kohdeyrityksessä on osakkaiden keskuudesta lisäksi nimetty *Managing Partner*, joka hoitaa organisaation toimitusjohtajan virkaa.

### **5.1.2 Assistentit**

Kohdeyritys työllisti tutkimuksen tekohetkellä vakituisesti 11 assistenttia, joista kukin työskentelee yhdessä yrityksen neljästä toimialasta. Assistentit avustavat juristeja näiden päivittäisessä toimeksiantotyössä. Kohdeyrityksessä yhdellä assistentilla on tavallisesti työparinaan 2–5 juristia.

Assistentin työ asianajotoimistossa sisältää paljon rutiinityöskentelyä, kuten työpariuristien 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, käännöstyötä, sanelujen purkamista, muistioiden, pöytäkirjaluonnosten ja sopimuspohjien laatimista, dokumenttien kieli- ja ulkoasun tarkistamista ja kaupparekisteri-ilmoitusten laatimista. Assistentin toimenkuvaan sisältyy myös toimialakohtaista työtä, esimerkiksi erimielisyyksien ratkaisupuolella (oikeudenkäyntiasioissa) kirjelmäpohjien ja saatekirjeiden laatimista, lähettämistä ja perillemenon varmistamista sekä määräpäivien merkitsemistä juristin kalenteriin.

### **5.1.3 Hallinto**

Hallinnon työkenttä kohdeyrityksessä on laaja, sillä siihen kuuluvat muun muassa HR-päällikkö, talous- ja hallintopäällikkö, markkinointi- ja viestintäpäällikkö, kirjanpitäjät, IT-tuki sekä vastaanottohenkilökunta ja toimistoapulaiset työtehtävineen. Vakituksia 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 asiakasrajapinnassa, esimerkiksi kirjanpitäjät vastaavat toimeksiantolaskutuksesta, markkinointipäällikkö oikeudellisten artikkeleiden julkaisusta ja vastaanottohenkilökunta asiakkaiden ohjaamisesta ja viihtymisestä toimistossa.

## **5.2 Aineiston hankinta**

Tutkimuksen tarkoituksena oli ennen kaikkea kartoittaa kohdeyrityksen työhyvinvoinnin nykytilaa kokonaisuudessaan asiantuntijaorganisaation eli työnantajan näkökulmasta. Heikkilän (2008, 16) mukaan kvantitatiivinen tutkimuksen avulla saadaan usein kartoitettua juuri olemassa oleva tilanne, mutta ei välttämättä pystytä selvittämään asioiden syitä. Koska toimeksiantaja toivoi katsausta nykytilanteeseen ja eväitä työhyvinvoinnin kehittämiseen, kvantitatiivinen tutkimus oli tässä tapauksessa validi valinta.

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

helppo toistaa ja sen analysointi tilastollisin menetelmin on nopeaa. Haittapuolet taas liittyvät pääosin kyselyn rakenteeseen: tutkija ei voi olla varma siitä, kuinka vakavasti vastaajat ovat tutkimukseen suhtautuneet tai ovatko nämä ymmärtäneet kysymykset oikein. Lisäksi vastaamattomuuden on todettu nousevan joissakin kysely-tapauksissa suureksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 195).

Viiime vuosina Internetin kautta tehtävät survey-tyyppiset kyselyt ovat yleistyneet niiden tehokkuuden ja taloudellisuuden vuoksi. Surveylla tarkoitetaan sellaista kyselyn muotoa, jossa kaikilta vastaajilta kysytään sama asiasisältö täsmälleen samalla tavalla eli aineisto kerätään standardoidusti (Hirsjärvi ym. 2009, 193). Internet-kyselyissä vastaukset tallentuvat suoraan tietokantaan, josta ne on mahdollista siirtää helposti esimerkiksi tilasto-ohjelmissa analysoitaviksi heti aineistonkeruun päätyttyä. (Heikkilä 2008, 16, 18–19, 69.)

Kohdeyrityksessä oli tutkimuksen tekoaikoihin otettu käyttöön Surveypal-niminen kyselytyökalu, jota toimeksiantaja toivoi testattavan ja käytettävän tässä opinnäytetyössä. Tiedonkeruumenetelmäksi tähän tutkimukseen valikoitui siten suunnitelmallinen kysely- eli survey-tutkimus, joka toteutettiin Internet-pohjaisella Surveypal-ohjelmalla. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti myös toimeksiantajan arvio siitä, että sähköisellä kyselyllä saavutettaisiin hektisessä asiantuntijaorganisaatiossa parempi vastausprosentti kuin paperisella kyselylomakkeella suoritettavalla tutkimuksella.

Tutkimuksen kohderyhmän muodosti aiemmin tässä luvussa esitellyt yrityksen eri henkilöstöryhmien edustajat, joita tutkimuksen tekohetkellä harjoittelijat pois lukien oli 55. Tutkimus päätettiin tehdä kokonaistutkimuksena, jossa tutkitaan koko perusjoukko eli tässä tapauksessa 55 henkilöä. Heikkilän (2008, 33) mukaan kokonaistutkimus kannattaa tehdä kun perusjoukko on pieni (alle sata). Ja koska kyseessä on työhyvinvointitutkimus, on oikein ja kohtuullista, että jokaiselle työntekijälle annetaan mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa omalla mielipiteellään.

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

titutkimuksesta annettiin jo etukäteen kohdeyrityksen työntekijöille toimeksiantajan puolesta. Valmis kysely lähetettiin kohderyhmälle sähköpostilinkkinä yhdessä saatekirjeen kanssa. Kyselylinkin lähettämässä apuna käytettiin postitusryhmiä, jotta harjoitte-  
lijat saatiin rajattua pois.

Saatteessa, joka on luettavissa tämän opinnäytetyön liitteestä 1, kerrottiin tutkimuksen tavoite ja painotettiin osallistumisen vapaaehtoisuutta. Lisäksi selitettiin kyselyn raken-  
netta ja esitettiin arvio sen vastaamiseen kuluva ajasta. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Vastaajille kerrottiin myös, että vastaaminen on ehdottoman luottamuksellista, ja että tutkimuksen tekijän puoleen oli mahdollista kääntyä, mikäli kysymyksiä ilmenisi. Kyselyyn vastaamisesta lähetettiin vielä muistutus muutamaa päivää ennen annetun vastausajan umpeutumista. Kaiken kaikkiaan vastauksia tuli 24/55 kappaletta. Vastaus-  
prosentiksi muodostui täten 43,6 %.

### **5.3 Survey-tutkimuksen rakenne**

Ennen kyselytutkimuksen suunnittelua tulee olla selvillä tutkimuksen teoreettinen viite-  
kehys ja keskeiset käsitteet, joiden avulla tutkittavaa asiaa voidaan mitata. Apuna kyse-  
lyn kysymysten suunnittelussa on hyvä käyttää teoriakirjallisuutta ja aiempia tutkimuk-  
sia. (Vilka 2005, 81.) Tämän survey-tutkimuksen kysymykset pyrittiin laatimaan niin  
että ne tukeutuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Konsultaatioapua kysy-  
mysten laadintaan tarjosi sekä toimeksiantaja että tämän opinnäytetyön ohjaaja. Lisäksi  
kysymysten muodostamisessa ja toimivien sanamuotojen löytämisessä käytettiin tukena  
muuta, aiemmin tehtyjä, aihepiiriin liittyviä kyselytutkimuksia.

Kyselyn kysymysten harkitulla järjestyksellä ja johdonmukaisuudella helpotetaan vastaa-  
jien vastaamista. Samaa asiasisältöä koskevat kysymykset kannattaakin siksi ryhmitellä  
omiksi kokonaisuuksikseen. (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, monivalinta-kysymyksiä ja avoimia kysymyksiä, jotta saataisiin kokoon mahdollisimman kattava ai-neisto. 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 tietty asia esiin. Avoimet kysymykset taas antavat vastaajan ilmaista itseään omin sa-noin, mikä työhyvinvointitutkimuksen kannalta voidaan katsoa olevan myös varsin oleellista. Avoimilla vastauksilla voidaan nimittäin osoittaa vastaajien asiaan liittyvien tunteiden voimakkuus ja saada muita kysymystyyppejä täydentävää tietoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 201.)

Tämän opinnäytetyönä tehdyn työhyvinvointitutkimuksen osioissa A–C kysyttiin as-teikkoihin eli skaaloihin perustuvia kysymyksiä, joissa tiedusteltiin mielipidettä esitettyi-hin väittämiin. Vastausvaihtoehdot esitettiin Likertin asteikolla ja niihin vastaaminen oli sähköisessä kyselylomakkeessa pakotettua. Vastaajille annettiin kuitenkin mahdollisuus vastata myös ”en osaa sanoa”, sillä on havaittu, että ihmiset vastaavat jotain, vaikka heillä ei olisikaan mielipidettä asiasta (Hirsjärvi ym. 2009, 203). Osiossa B esitettiin myös muutama monivalintakysymys. Lisäksi osiot A–C sisälsivät mahdollisuuden esit-tää kehittämissideoita kuhunkin aihepiiriin ja kertoa mahdollisista muutostarpeista. Kommentteja ja ideoita varten oli luotu vapaaehtoiset, avoimet vastauskentät.

Osiot A–C oli lisäksi jaoteltu vielä alaosioiden. Työtä käsittelevässä osiossa (A) esitettiin väittämiä erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa merkitsevistä työhyvinvoinnin tekijöistä (alaosiot: työn sisältö ja mielekkyys, innostus ja motivaatio, palaute ja arvostus, tulokset ja oppiminen), joita käsiteltiin tämän tutkimustyön luvussa 3. Työyhteisö-osio (B) sisälsi henkilöstödynamiikkaan liittyviä väittämiä (alaosiot: kollegat ja ilmapiiri, tiimityöskente-ly), jonka tematiikkaa pohdittiin luvussa 4. Johtamisen osiossa (C) taas kysyttiin mieli-pidettä lähiesimiestyöstä ja ylimmän johdon toimintatavoista, joiden problematiikkaa käsiteltiin niin ikään luvussa 4.

Osio D piti sisällään ainoastaan avoimia kysymyksiä, joihin vastaaminen ei ollut pako-tettua. Nuo avoimet kysymykset antoivat kuitenkin mahdollisuuden kertoa oman työn ja työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisimmistä työhyvinvoinnin tekijöistä, joihin

työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa sekä esittää ideoita työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi. Lopuksi annettiin myös mahdollisuus täysin vapaasti kommentoida niin omaa työtä, työyhteisöä kuin organisaation johtamistakin.

Koko survey-tutkimuksen pituus Internet-pohjaisessa SurveyPal-ohjelmassa oli 12 sivua. Lisäksi tutkimuslinkin lähettämisen yhteydessä vastaanottajat saivat 1-sivuisen saattekirjeen niin ikään sähköisessä muodossa. Sähköinen kyselylomake on tämän opinnäytetyön liitteenä 2.

#### **5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys**

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

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen osalta tulokset eivät välttämättä ole toistettavissa. On otettava huomioon, että kyselyyn vastasi 43,6 prosenttia kohdeyrityksen henkilöstöstä. Jos kysely toistettaisiin, on hyvin mahdollista, että saataisiin eri tuloksia, sillä vastaajia voisi olla eri määrä ja he voisivat vastata eri tavalla kuin tähän kyselyyn vastanneet. Kysely on kuitenkin tallennettuna kohdeyrityksen SurveyPal-ohjelmaan ja se on siten sinällään toistettavissa. On kuitenkin tärkeää muistaa, että tätä opinnäytetyötä varten toteutettu kysely ja siitä saadut tulokset ovat kuvaus kohdeyrityksen työhyvinvoinnista kyselyyn vastanneiden työntekijöiden osalta, joten tulokset ovat siten vain suuntaa-antavia. Tutkija on kaikesta huolimatta pyrkinyt olemaan huolellinen ja raportoimaan totuudenmukaisesti ja tarkasti niin tutkimuksen taustat, etenemisen kuin tuloksetkin, jotta tutkimus olisi mahdollisimman luotettava.

Tutkimuksen pätevyydellä eli validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa mitataan sitä, mitä oli tarkoituskin selvittää. Validius on varmistettava jo etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Esimerkiksi kyselyn kysymysten tulee mitata oikeita asioita ja kattaa koko tutkimusongelma. Myös perusjoukon tarkka määrit-

tely ja korkea vastausprosentti edesauttavat pätevän tutkimuksen toteutumista. (Heikkilä 2008, 29–30.)

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 lukevalle, ja jotta teoreettista viitekehystä oli helpompi lähteä rakentamaan. Tutustumalla huolellisesti aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen, löytyi oikea tutkimuksen linjaus ja tiedonkeruumenetelmät.

Kysely laadittiin aiempia työhyvinvointitutkimuksia hyödyntäen ja vahvasti teoreettiseen viitekehykseen nojautuen, unohtamatta kuitenkaan tutkimusongelmia. Kyselyn eri osiot noudattelivat teoreettisen viitekehyksen tematiikkaa ja sieltä esiin nousseita asian tuntijaorganisaatiossa merkityksellisimpiä työhyvinvoinnin osa-alueita. Ennen tutkimuksen täytäntöönpanoa kyselylomakkeen toimivuutta arvioivat niin toimeksiantaja kuin tämän opinnäytetyön ohjaajakin. Kun kysely oli luotu kohdeyrityksen Surveypal-ohjelmalla, se testattiin vielä toimeksiantajan puolelta ennen tutkimuksen lähettämistä edelleen kohderyhmälle.

Vilkan (2005, 168) mukaan muistamisen arvoista on kuitenkin se, että mikään tutkimus ei ole täysin virheetön. Tutkimus on aina elävä prosessi, johon vaikuttavat monet ennalta arvaamattomat tekijät. Tässä tutkimuksessa esimerkiksi sähköisen kyselylomakkeen sivulle 7 (katso liite 2.) oli lipsahtanut väärä otsikko. Otsikon olisi pitänyt olla: ”B. Työyhteisö. Kollegat ja työilmapiiri” eikä ”B. Työ. Kollegat ja työilmapiiri”, mutta koska virhe on hyvin vähäinen, sillä ei liene ollut merkitystä saatuihin tuloksiin.

Sen sijaan merkityksellisempää ja mahdollisesti tutkimustuloksiin vaikuttavaa on varmasti ollut tutkimuksen ajankohta ja se, ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset oikein. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä perusjoukon kannalta virheellinen mittausajankohta vinouttaa tutkimusta vastaajakadon tavoin. Tämän tutkimuksen ajankohta pyrittiin valitsemaan niin että toimeksiantojen määrä, ja sitä myöten myös kiire ja stressitaso kohdeyrityksessä olisivat olleet mahdollisimman vähäisiä. Tutkimus toteutettiin

näin ollen hieman ennen joululomia vuonna 2012. Mitä tulee kysymysten ymmärtämiseen, niin siitä ei tietenkään voida olla täysin selvillä, mutta kysymysten asettelu pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeäksi ja käyttämään niissä vastaajille tuttuja käsitteitä. Vastaajien mielentilan sekä sen hetkisen ilmapiirin kohdeyrityksessä voidaan kuitenkin katsoa vaikuttaneen tuloksiin. (Vilka 2005, 168.)

Vastausprosentiksi tälle tutkimukselle muodostui 43,6 %. Vastausprosentin suuruuteen on voinut vaikuttaa niin ajankohta kuin toisaalta saatekirjeen mahdollinen houkuttelevuus 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 aikahaarukan puitteissa ja kannusti henkilökuntaa vastaamaan muistutusviestillä.

Tämän tyyppisen työhyvinvointitutkimuksen olisi toki voinut suorittaa myös haastatteleamalla, jotta selventäviä kysymyksiä ja kommentteja olisi voinut esittää ja jotta tutkimuksen osanottajamäärä olisi saatu maksimoitua, mutta opinnäytetyön laajuus ja aikatauluhaasteet kohdeyrityksessä huomioon ottaen, tämä ei vain olisi ollut mahdollista. Kyselyssä annettiin kuitenkin tilaa täsmentäville, avoimille kommentteille. Lisäksi huomioitavaa on myös se, että osa kohdehenkilöistä on saattanut vain unohtaa vastata kyselyyn määräaikaan mennessä tai sitten aikaa ei kerta kaikkiaan vain ole liennyt osallistumiselle.

Tämän opinnäytetyön kaltaisessa, määrällisessä tutkimuksessa merkittävää on arvioida myös tutkimusaineiston edustavuutta, sillä tutkittava joukko jaettiin erilaisiin ryhmiin (osakkaat, avustavat lakimiehet, assistentit ja hallinto) (Vilka 2005, 168). Koska tutkimustuloksista kävi ilmi, että vain yksi kohdeyrityksen 12:ta osakkaasta oli vastannut kyselyyn, koettiin järkeväksi yhdistää osakkaat ja avustavat lakimiehet yhdeksi vastausryppääksi, assistentit ja hallinto omaksi yksikökseen ja suorittaa tulosten vertailua näiden kahden ryhmän välillä neljän eri henkilöstöryhmän sijaan. Tämä jako olisi jälkepäin ajateltuna ollut järkevintä tehdä jo sähköisessä kyselylomakkeessa, sillä teoreettisessa viitekehityksessä 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 oli helppo ladata suoraan Surveypal -ohjelmasta. Tulospateriaali ei kuitenkaan osoittautunut käytettäväksi sellaisenaan vaan sitä täytyi työstää manuaalisesti ensin SPSS-ohjelmalla ja myöhemmin Excelillä, jotta muun muassa Surveypal-ohjelman vääriin järjestykseen kääntämät Likertin asteikolliset vastausvaihtoehdot saatiin korjattua oikeiksi. Tämä manuaalinen työ ja siihen liittyvä inhimillisen virheen mahdollisuus on myös otettava tuloksia tarkasteltaessa huomioon.

Lisäksi ilmeni bugi vastausten tallentumisessa Surveypal-ohjelmaan. Muutamia kysymyksiin, joihin vastaaminen oli tehty sähköisessä kyselylomakkeessa pakotetuksi, puuttui silti yhden vastaajan kohdalla vastaukset. Vastaaja oli onnistunut etenemään kyselyssä vastaamatta kaikkiin kysymyksiin tai sitten hänen vastauksensa eivät olleet syystä tai toisesta tallentuneet Surveypal -ohjelmaan. Niinpä joidenkin kysymysten kohdalla vastaajamäärä jäi 23:een, kokonaisvastaajamäärän ollessa pääsääntöisesti 24.

Pienen vastaajamäärän ja vastausprosentin vuoksi järkevimmäksi ja havainnollisimmaksi tutkimuksen tulosten esitysmuodoksi valikoitui Excelin Pivot-taulukoinnin avulla tehdyt ristiintaulukoinnit, jotka mahdollistivat kahden henkilöstöryhmän (asiantuntijat ja avustavat työntekijät) vertailun keskenään. Taulukoihin tehtiin rivi kullekin henkilöstöryhmälle, ja tulokset esitetään prosenttilukuina yhden vertailuryhmän ollessa aina erikseen yhteenlaskettuna 99,100 tai 101 prosenttia. Poikkeus 100 prosentista johtuu Excelin pyöristyssäännöistä. Rivisumma taulukoissa on kuitenkin aina merkitty 100 prosentiksi. Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään kokonaislukuja taulukoiden ymmärrettävyyden helpottamiseksi.

Keskihajontaa, keskiarvoa tai esimerkiksi viiden luvun yhteenvetoa ei lähdetty vastauksista laskemaan, sillä vastaajien vähäisen määrän vuoksi se ei olisi ollut mielekäästä. 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.

Tutkimuksen numeeriset tulokset esitetään olennaisimmin ja kuvaavimmin osin luvussa kuusi, sillä kyselyn laajuuden vuoksi jokaisen kysymyksen tarkastelu erikseen ei olisi ollut relevanttia. Kuitenkin jokaista saatua tulosta on kommentoitu vähintäänkin sanallisesti. Kaikki tutkimuksesta saatu numeerinen materiaali on lisäksi esitetty tämän opin- näytetyön liitteessä 3. Avoimet kysymykset ja niiden vastaukset käsitellään niin ikään luvussa kuusi. Avoimista vastauksista on poimittu esiin yleisimmät vastaukset, muutam- min suorin esimerkkilainauksin.

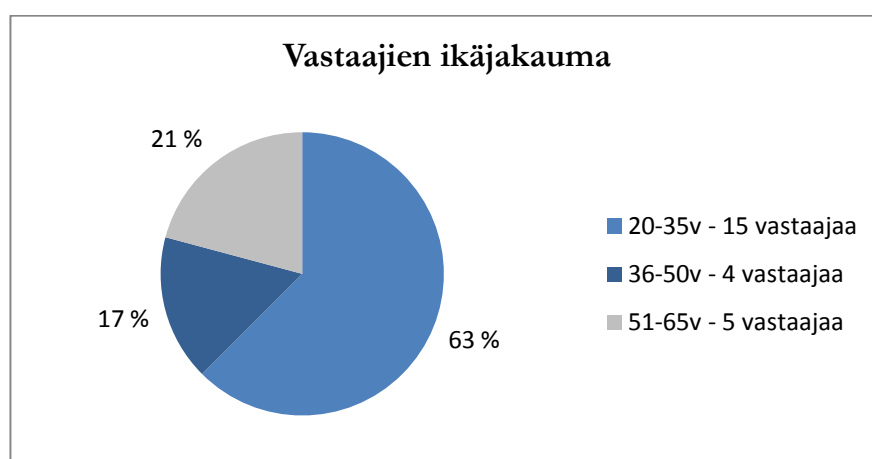
## 6 Tulokset: Henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila kohdeyrityksessä

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 työssäoloaika kohdeyrityksessä. Tutkimuksessa kysyttiin näitä taustatietoja toisaalta siksi, että tutkimusaineiston edustavuutta olisi helpompi arvioida ja toisaalta taas siksi, että vertailu eri henkilöstöryhmien välillä olisi mahdollista.

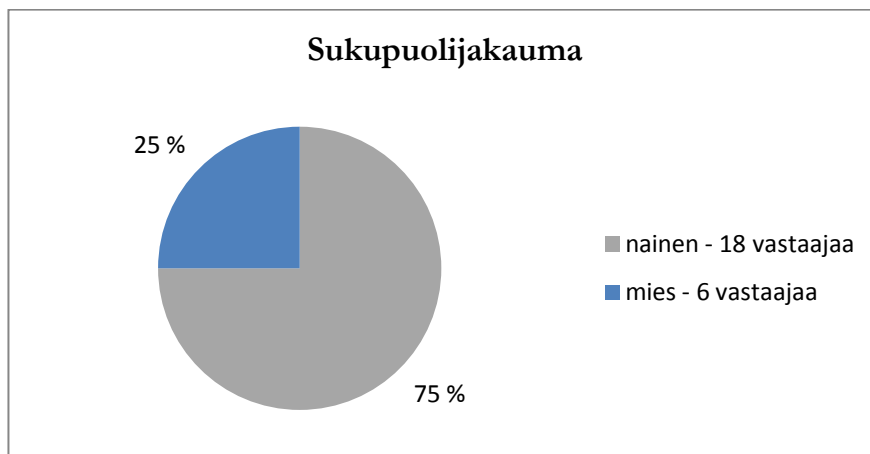
Vastaajista 63 % (15 vastaajaa) oli 20–35-vuotiaita, mikä kertoo nuoremman sukupolven kiinnostuksesta työhyvinvointiin. Vastaajien ikäjakauma on havainnollistettu kuviossa 8.



Kuvio 8. Vastaajien ikäjakauma (n = 24)

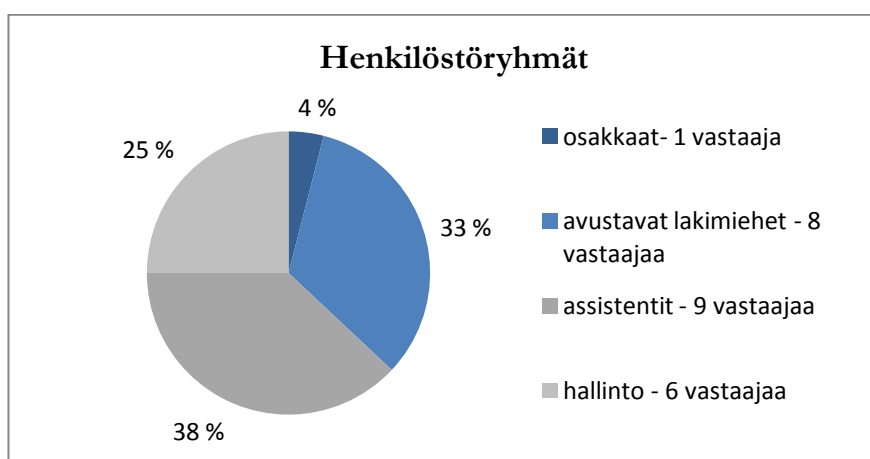
Tutkimukseen vastanneista 75 % (18 vastaajaa) oli naishenkilöitä, mikä selittyy sillä, että myös lähestulkoon ainoastaan naisista koostuvat henkilöstöryhmät (assistentit ja hallin-

to) olivat tässä tutkimuksessa vahvimmin edustettuina. Vastaajien sukupuolijakaumaa on havainnollistettu kuviossa 9.



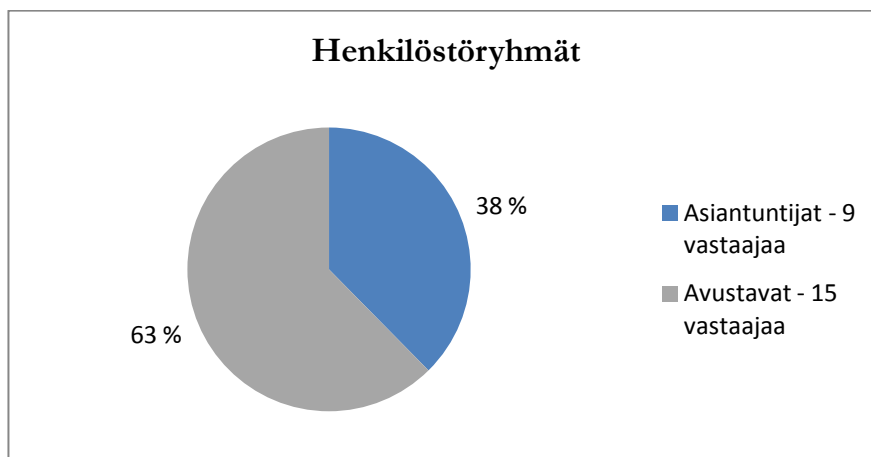
Kuvio 9. Vastaajien sukupuolijakauma (n = 24)

Kuten tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioitaessa todettiin, vain yksi kohdeyrityksen 12:ta osakkaasta vastasi tehtyyn kyselyyn, joten tuloksia tarkasteltaessa koettiin järkeväksi 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.



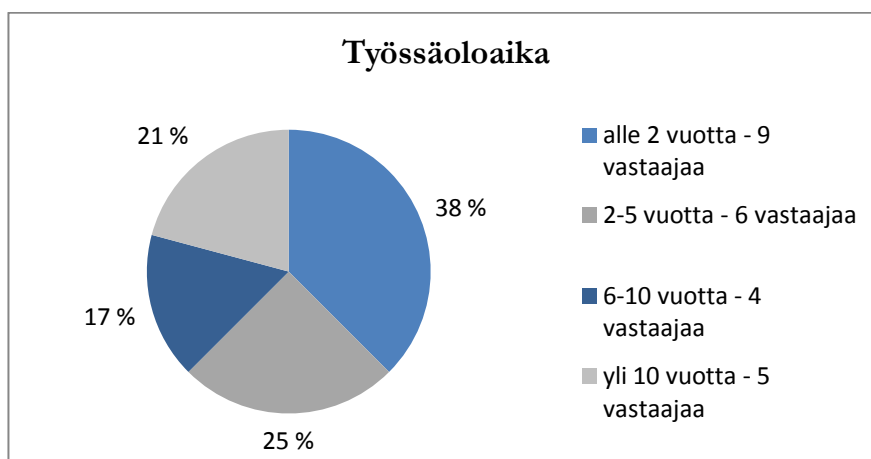
Kuvio 10. Henkilöstöryhmien jakautuminen neljään eri henkilöstöryhmään (n = 24)

Kun neljän eri henkilöstöryhmän edustajat muunnettiin kahteen ryhmään (asiantuntijat ja avustavat työntekijät) muodostui henkilöstöryhmien suhteeksi asiantuntijat 38 % (9 vastaajaa) ja avustavaa työtä tekevät 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. Kuvio 12 on kuitenkin havaittavissa, että vastaajat ovat jakautuneet suhteellisen tasaisesti eri työssäoloaikojen välille, jolloin vastauksissa on edustettuna tasapuolisesti sekä uusien että ”vanhojen” työntekijöiden mielisyyksiä.



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/ kuvauksen soveltuvuutta omaan työhönsä. Vastausvaihtoehdot 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

Vastauksien perusteella kohdeyrityksessä sekä asiantuntijat että avustavat työntekijät kokevat työtehtävänsä monipuolisina eikä työ ole heidän mielestään liian vaativaa. Omaan työhön koetaan voivan myös riittävästi vaikuttaa – asiantuntijat hieman vahvemmin kuin avustavaa työtä tekevät. Eroavaisuuksia löytyi kuitenkin sillä saralla, että lähestulkoon puolet avustavaa työtä tekevistä koki, ettei nykyinen työ juuri vastaa heidän tietojaan ja taitojaan. Tätä havainnollistaa tulostaulukko 1.

Kysymys A1	2	3	4	Yhteensä
Asiantuntijat	22 %	11 %	67 %	100 %
Avustavat	47 %	13 %	40 %	100 %

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. Lisävastuuhaluista kertoo tulostaulukko 2.

Kysymys A5	0	1	2	4	Yhteensä
Asiantuntijat	11 %	11 %	67 %	11 %	100 %
Avustavat	7 %	0 %	53 %	40 %	100 %

Taulukko 2. Haluaisin lisää vastuuta työssäni (n = 24)

Mitä tulee työmäärän sopivuuteen ja ylitöihin, on eroavaisuuksia jälleen havaittavissa. Vain 33 % asiantuntijoista koki työmääränsä jokseenkin sopivaksi, kun taas assistentteilla prosenttiluku oli 53. Liian usein tehdyn ylityön määrä asiantuntijoilla oli selkeästi heidän kokemuksensa mukaan suurempi kuin avustavilla työntekijöillä. Ylityön määrää havainnollistaa tulostaulukko 3.

<b>Kysymys A7</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	11 %	0 %	11 %	44 %	33 %	100 %
Avustavat	0 %	20 %	47 %	27 %	7 %	100 %

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

Vastausten perusteella kiirettä riittää niin asiantuntijoilla kuin avustavaa työtä tekeväilläkin. Asiantuntijoista 67 % vastasi, että se, että työssäni on usein liian kiire, pitää täysin paikkansa ja 33 %, että se pitää jokseenkin paikkansa. Avustavista työntekijöistä 53 % koki liiallisen kiireen jokseenkin paikkansa pitävänä. Vapaa-aikaa tuntui vastausten mukaan jäävän enemmän avustavaa työtä kuin asiantuntijatyötä tekeville. Tätä eroavaisuutta havainnollistaa tulostaulukko 4.

<b>Kysymys A9</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	11 %	33 %	33 %	11 %	11 %	100 %
Avustavat	0 %	13 %	20 %	13 %	53 %	100 %

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

Avoimissa kommentteissa työn sisältöön ja mielekkyyteen 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. – – ”

”Koko syksyn on ollut todella vähän töitä, mikä on johtanut jo pieneen turhautumiseen. Töiden vähyys on johtanut myös motivaation vähenemiseen eivätkä perusrutiinijuttukaan voisi enää vähempää kiinnostaa. – –”

Toimeksiantojen ohjaaminen asiasta oikeasti kiinnostuneille henkilöille, täimityöskenteilyn hyödyntäminen ja mahdollisuus esimerkiksi työpariin tai varahenkilöön koettiin ratkaisuksi ongelmiin. Myös toimistotason työntekijöiden toimenkuvan muuttamista kohti assistentin työnkuvaa ehdotettiin, jotta assistentit taas voisivat ottaa juristeilta enemmän käytännön töitä hoitaakseen.

### 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 vastausvaihtoehdoiksi annettiin seuraavat vaihtoehdot: 1 = kyllä, 2 = ei ja 3 = en osaa sanoa.

Suurin osa vastaajista kokee työssään viikoittain työniloa – tosin asiantuntijoista 33 % ei osannut ottaa kantaa asiaan. Myös oma työ työnantajayrityksen menestyksen kannalta koettiin tärkeäksi molemmissa henkilöstöryhmissä. Yhtä mieltä henkilöstöryhmät olivat myös siitä, että työ tuo vastaajien elämään sisältöä. Sen sijaan työstä inspiroitumisen osalta löytyi eroavaisuuksia. Asiantuntijat tuntuivat olevan pääosin inspiroituneita, mutta avustavaa työtä tekevistä peräti 40 % koki, ettei inspiroidu tekemästään työstä. Tätä eroavaisuutta havainnollistaa tulostaulukko 5.

Kysymys A12	Kyllä	Ei	EOS	Yhteensä
Asiantuntijat	67 %	11 %	22 %	100 %
Avustavat	53 %	40 %	7 %	100 %

Taulukko 5. Inspiroidun tekemästani työstä (n = 24)

Tehty työ koettiin niin asiantuntijoiden kuin avustavaa työtä tekevienkin osalta ehdottomasti haastavana. Työn itsenäisyyden suhteen havaittavissa oli kuitenkin erimielisyyt-



tä. Avustavaa työtä tekevästä vain 47 % koki työnsä itsenäiseksi, kun taas asiantuntijoista näin ajatteli täydet 100 % vastaajista. Työn itsenäisyyttä eri henkilöstöryhmien mielteiden mukaan havainnollistaa tulostaulukko 6.

<b>Kysymys A16</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	100 %	0 %	0 %	100 %
Avustavat	47 %	47 %	7 %	100 %

Taulukko 6. Työni on itsenäistä (n = 24)

Myös työroolin selkeyden osalta avustavista työntekijöistä 53 % koki, ettei heidän työroolinsa ole heille selkeä. 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 välittyy, kun taas avustavista työntekijöistä tätä mieltä oli 47 %. Myös ”en osaa sanoa” -vastausvaihtoehtoon oli turvauduttu kummassakin henkilöstöryhmässä. Tiedon välittymistä toiseen suuntaan eli johdolta alaisille kuvaa tulostaulukko 7, jossa tiedonkulusta oltiin vähemmän varmoja.

<b>Kysymys A18</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>EI</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	44 %	22 %	33 %	100 %
Avustavat	33 %	47 %	20 %	100 %

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

Avoimissa kommentissa innostuksen ja motivaation lisäämiseksi toivottiin enemmän yhteisöllisyyttä. Yhdessä tekeminen ja tiedon kulkeminen jokaiselle koettiin innostusta lisääviksi tekijöiksi. Myös työtehtävien sopiva määrä ja haastetaso nostettiin esiin.

”Kehittämisideana on ensi vuonna toteutuva yhteinen olohuone, jossa voimme matalalla kynnyksellä esim. juhlistaa pieniä onnistumisia tms. Nykyään meininki on valitettavasti usein jäykistelyä, joka suurelta osin johtuu tiloista, joissa kokoonnumme.”

### 6.2.3 Palaute ja arvostus

Kyselyn A) osuudessa siirryttiin seuraavaksi palautteen antoon ja arvostukseen liittyviin väittämiin, joita esitettiin kuusi kappaletta. Vastausvaihtoehdoiksi 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.

Kysymys A22	1	2	3	4	Yhteensä
Asiantuntijat	0 %	22 %	67 %	11 %	100 %
Avustavat	7 %	40 %	33 %	20 %	100 %

Taulukko 8. Saan palautetta kollegoilteni (n = 24)

Saadun palautteen merkitys motivoinnissa koettiin pääosin tärkeäksi, ja niinpä asiantuntijoista 56 % ja avustavista työntekijöistä 47 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä väittämästä: ”Motivoidun saamastani palautteesta”. Myös työstä saatu korvaus tuntui olevan jokseenkin riittävä kaikkien vastaajien osalta.

Sen sijaan työn arvostamisen ja oman mielipiteen merkityksen kokemisessa löytyi eroja henkilöstöryhmien välillä. Avustavista työntekijöistä 33 % koki olevansa jokseenkin eri mieltä siitä, että heidän työtään arvostetaan ja 53 % jokseenkin eri mieltä siitä, että heidän mielipiteellään on merkitystä. Mielipiteen merkityksen kokemista kuvaa tulostaulukko 9.

<b>Kysymys A26</b>				
	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	22 %	67 %	11 %	100 %
Avustavat	53 %	40 %	7 %	100 %

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

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

#### **6.2.4 Tulokset ja oppiminen**

Kyselyn A) osion päätti väittämät tuloksista ja oppimisesta. Vastajille esitettiin kolme väittämää, joista kysyttiin, toteutuvatko ne vastaajan työssä. Vastausvaihtoehdoiksi an- nettiin seuraavat vaihtoehdot: 1 = kyllä, 2 = ei ja 3 = en osaa sanoa.

Kouluttautumismahdollisuuksista tähän asti oltiin henkilöstöryhmien kesken varsin eri mieltä. Asiantuntijoista 67 % koki saaneensa mahdollisuuden kouluttautua työn ohella, kun taas assistenteista 40 % oli samaa mieltä. Tasapuolisista jatkokoulutus- ja kehitys- mahdollisuuksista henkilöstöryhmät olivat hyvin eri mieltä. Peräti 67 % avustavaa työtä tekevästä koki, ettei tasapuolisuus jatkokoulutus- ja kehitysmahdollisuuksien osalta to- teudu kohdeyrityksessä. Tätä mielipiteiden jakaumaa kuvaa tulostaulukko 10.

<b>Kysymys A29</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	56 %	0 %	44 %	100 %
Avustavat	13 %	67 %	20 %	100 %

Taulukko 10. Työpaikallani huolehditaan tasapuolisista jatkokoulutus- ja kehitysmah- dollisuuksista (n = 24)

Kaiken kaikkiaan enemmän koulutusmahdollisuuksia toivoi avustavaa työtä tekevästä 80 % ja asiantuntijoista 44 %.

Avoimissa kommentteissa kouluttautumiseen liittyen todettiin niin ikään, ettei tasapuolinen koulutusmahdollisuus toteudu ja, että vaikka koulutuksiin pääsisikin, se vie vain aikaa muilta töiltä ja vähentää näin vapaa-aikaa entisestään. Toimiston torstaitilaisuuksia 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 väittämät liittyivät arvoihin ja organisaatiokulttuuriin. Väittämiä esitettiin neljä kappaletta, 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

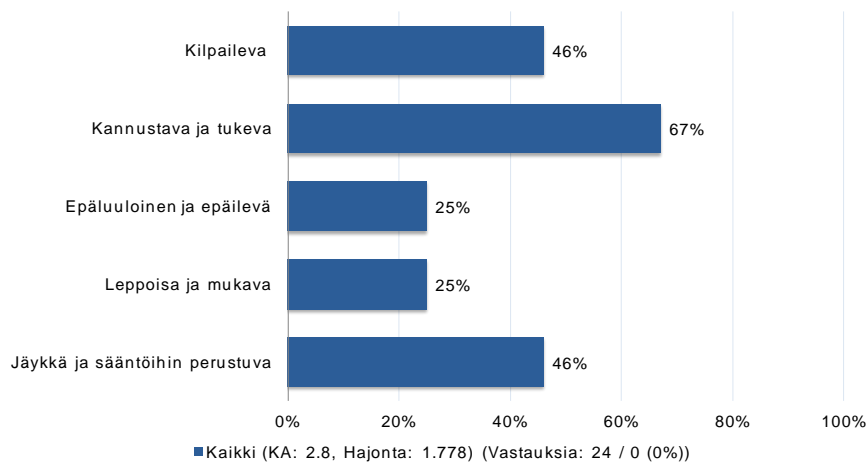
Yrityksen arvot tuntuivat olevan hyvin linjassa vastaajien arvojen kanssa. Mitä tulee yrityksen arvojen tukevaan ja ohjaavaan rooliin henkilökunnan työskentelyssä, oli havaittavissa jonkinasteista epäselvyyttä, sillä vastaukset jakautuivat aika lailla kaikkiin vastauskategorioihin. Asiantuntijat tuntuivat olevan vastaustensa perusteella hieman enemmän sisällä yrityksen arvomaailmassa kuin avustavaa työtä tekevät. Tätä havainnollistaa tulostaulukko 11.

Kysymys B2	0	1	2	3	4	Yhteensä
Asiantuntijat	0 %	0 %	33 %	22 %	44 %	100 %
Avustavat	20 %	7 %	20 %	33 %	20 %	100 %

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.

Organisaatiokulttuurin luonteen selvittämiseksi vastaajia pyydettiin lisäksi valitsemaan joko yksi tai useampi vaihtoehto seuraavista adjektiiveista: kilpaileva, kannustava ja tukeva, epäluuloinen ja epäilevä, leppoisa ja mukava sekä jäykkä ja sääntöihin perustuva. Eniten vastauksia keräsi kuvaus: kannustava ja tukeva, mutta merkittävän määrän vastauksia saivat myös kuvaukset kilpaileva sekä jäykkä ja sääntöihin perustuva. Tätä havainnollistaa tulostulokuvio 13.



Kuvio 13. Kohdeorganisaation organisaatiokulttuuri (n = 24)

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

”Systeemi ruokkii kilpailua ja liiallista 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 välillä jotenkin hajanaiselta ja hieman kaootiselta.”

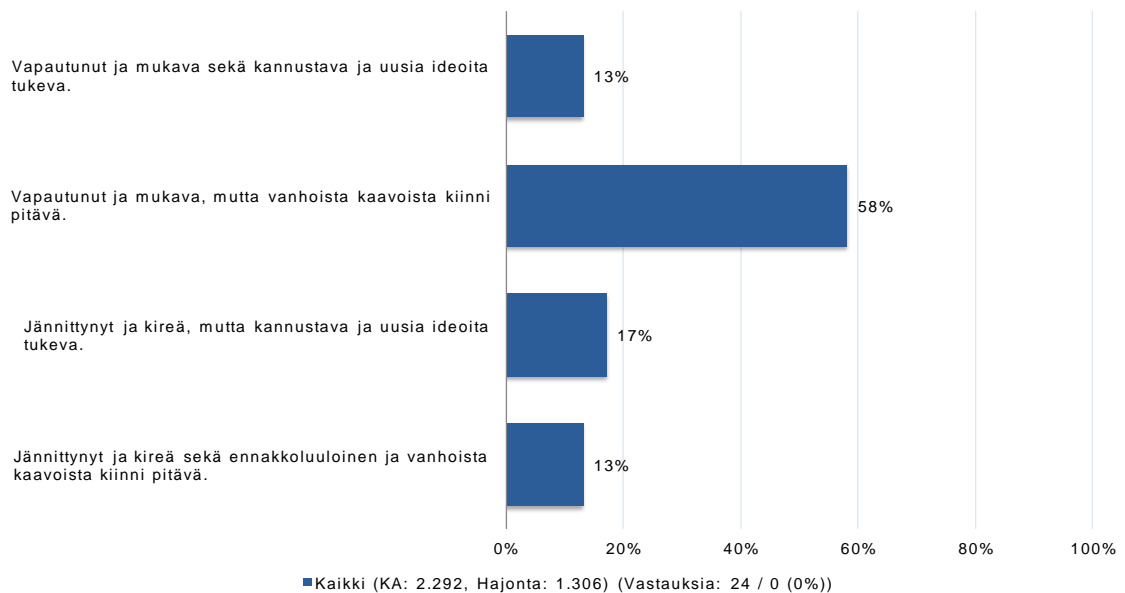
”Olemme pieni toimisto, jossa kaikkien tulisi puhaltaa yhteen hiileen. – – Ei tee kohta mieli enää tehdä duunia tällaisessa paikassa.”

### 6.3.2 Kollegat ja ilmapiiri

Kyselyn osio B) jatkui temalla 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 ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinni pitävä.

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



Kuvio 14. Arvio kohdeyrityksen työilmapiiristä (n = 24)

Seuraavaksi kyselyn osiossa B) esitettiin 11 väitettä kollegoihin ja ilmapiiriin liittyen, joihin vastausvaihtoehtoiksi 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.

<b>Kysymys B12</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	0 %	44 %	56 %	0 %	100 %
Avustavat	13 %	53 %	27 %	7 %	100 %

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 nähden. Nämä mielipiteet on havainnollistettu tulostaulukossa 13.

<b>Kysymys B13</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	0 %	0 %	11 %	33 %	56 %	100 %
Avustavat	13 %	13 %	0 %	47 %	27 %	100 %

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

Työyhteisöön koettiin 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.

<b>Kysymys B15</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	0 %	22 %	56 %	22 %	100 %
Avustavat	7 %	40 %	53 %	0 %	100 %

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

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

<b>Kysymys B16</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	0 %	78 %	22 %	0 %	0 %	100 %
Avustavat	13 %	7 %	33 %	33 %	13 %	100 %

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.

<b>Kysymys B17</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	0 %	0 %	0 %	67 %	33 %	100 %
Avustavat	7 %	13 %	60 %	13 %	7 %	100 %

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 hyväksyttyä erilaisuutta, kun taas avustavaa työtä tekevistä 53 % uskoi, että erilaisuus jokseenkin hyväksytään. Tätä havainnollistaa tulostaulukko 17.

<b>Kysymys B19</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	0 %	0 %	56 %	22 %	22 %	100 %
Avustavat	7 %	7 %	33 %	53 %	0 %	100 %

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.

<b>Kysymys B20</b>					
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	0 %	0 %	67 %	33 %	100 %
Avustavat	13 %	27 %	47 %	13 %	100 %

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.

Esimiehen ja työntekijöiden välisiä ristiriitoja työyhteisössä koettiin kaikkien vastaajien mielipiteen mukaan olevan. Asiantuntijoista 33 % ja avustavaa työtä tekevistä 43 % väitti ristiriitoja ilmenevän. Kuitenkin molemmista henkilöstöryhmistä löytyi vastaajia, jotka eivät osanneet ottaa kantaa asiaan. Sen sijaan työnjakoa koskevien ristiriitojen esiintymisestä oltiin vahvasti samaa mieltä. Avustavista työntekijöistä tätä mieltä oli jopa 71 %. Asiantuntijoista 44 % ei osannut ottaa kantaa asiaan. Mielipiteiden jakautumista asiassa havainnollistaa tulostaulukko 19.

<b>Kysymys B24</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	44 %	11 %	44 %	100 %
Avustavat	71 %	21 %	7 %	100 %

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

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

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

<b>Kysymys B26</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	22 %	22 %	56 %	100 %
Avustavat	43 %	43 %	14 %	100 %

Taulukko 20. Työyhteisössäsi 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. Epäasiallisen kohtelua tai kiusaamista oli kokenut 11 % asiantuntijoista ja 27 % avustavaa työtä tekevistä. Tätä havainnollistaa tulostaulukko 21.

<b>Kysymys B29</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	11 %	78 %	11 %	100 %
Avustavat	27 %	40 %	33 %	100 %

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.

<b>Kysymys B31</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	67 %	11 %	22 %	100 %
Avustavat	47 %	40 %	13 %	100 %

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 selvää, 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.

<b>Kysymys B35</b>					
	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	0 %	44 %	44 %	11 %	100 %
Avustavat	7 %	21 %	57 %	14 %	100 %

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

Tiimin jäsenien kouluttautumisen osalta molemmat henkilöstöryhmät olivat samoilla linjoilla. Yli puolet kummankin ryhmän edustajista koki, että kouluttautumiseen jokseenkin panostetaan. Mutta väite, onko jokaisella tiimin jäsenellä oma, selkeä vastualueensa jakoi mielipiteitä niin asiantuntijoiden kuin avustavaa työtä tekevienkin sisällä. Tätä mielipiteiden hajontaa kuvaa tulostaulukko 24.

<b>Kysymys B37</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	11 %	11 %	33 %	44 %	0 %	100 %
Avustavat	7 %	0 %	36 %	36 %	21 %	100 %

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

Väitteeseen: ”Tiimissä työskennellään tiettyjen rutiinien ja tapojen mukaisesti, muutokseen suhtaudutaan kielteisesti ” tuli selkeä ”jokseenkin eri mieltä” -vastaus, tätä mieltä oli 67 % asiantuntijoista ja 64 % avustavaa työtä tekevästä.

Avoimissa kommentteissa työilmapiiriin liittyen ilmeni varsin kärkeviä mielipiteitä. Koettiin, 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. Ilmaisi- pa yksi kommentoija jopa, ettei ulkopuolinenkaan asiantuntija välttämättä pystyisi löytämään toimivia ratkaisuja 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. Vastajilta kysyttiin, toteutuvatko esitetyt lähiesimiestyöhön liittyvät väittämät heidän työssään. Väittämiä 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 % avustavaa työtä tekevästä. Lähiesimieheltä tuntui vastaajien mukaan saavan myös riittävästi tukea. Lähiesimiehet myös rohkaisevat alaisiaan ilmaisemaan 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 % avustavaa työtä tekevästä koki, ettei ongelmiin puututa nopeasti. Tätä havainnollistaa tulos taulukko 25.

<b>Kysymys C4</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	22 %	0 %	78 %	100 %
Avustavat	20 %	53 %	27 %	100 %

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

Vastajat kuitenkin tietävät, mitä kunkin lähiesimies heiltä odottaa, sillä ”kyllä” kyseen väittämään vastasi 67 % asiantuntijoista ja 73 % avustavaa työtä tekevästä. Selvää 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 pahitteeksi.

#### 6.4.2 Ylin johto

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

Vastaajien mukaan työyhteisön jäseniä kohdellaan pääasiallisesti oikeudenmukaisesti ja kaikkien mielipiteet otetaan huomioon. Kuitenkin joitain soraääniä esiintyi avustavien työntekijöiden puolelta, ja tämä on nähtävissä tulostaulukosta 26.

<b>Kysymys C8</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	11 %	0 %	11 %	56 %	22 %	100 %
Avustavat	0 %	13 %	20 %	47 %	20 %	100 %

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

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

Avoimissa kommenteissa ylimmän johdon toimintaan liittyen nousi jälleen esiin epäoikeudenmukainen kohtelu. Yksi kommentoija totesi, että juristien kohtelu tulee ensin ja sitten vasta muun henkilökunnan. Lisäksi hänen mukaansa kehittämissideoita 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 mahdollisuuden täydentää aiempia vastauksiaan sekä tuoda vielä vahvemmin esille heidän omia ideoitaan 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 esiin nousi 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 riittävydestä huolehtiminen on mielestäni kaikkein tärkein seikka. Varsinaisen laskutettavan työn rinnalle on viime aikoina tullut jatkuvasti enemmän ei-laskutettavaa kehitystyötä ja hallinnollisiin tehtäviin liittyvää työtä, mikä on ennestään vaikeuttanut työkuormasta selviämistä. Tällaisen työn arvostaminen ei ole täysin selvää etenkin kompensaaationäkökulmasta. Jos asiaan ei puututa, on vaarana, että toimisto antaa viestin siitä, että tällainen ei-laskutettava työ ei ole viimekädessä tarpeellista ja arvostettua.”

Ratkaisuksi resurssien jakamiseen esitettiin muun muassa työnkuvankartoitusta toimitustyöntekijöiden osalta, jotta joidenkin töiden vähättely ja työn hoitamiseen liittyvät ikävät kommentit vähenisivät sekä juniori-seniori-parina työskentelyä vähänkin laajemmissa tai vaativimmissa toimeksiannoissa, 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 tyytymättömyyttä työtiloihin, toive toteuttaa liukuvaa työaikaa käytännössä sekä ruoka- tarjoiluun panostaminen erityisesti toimistoaikojen ulkopuolella työskenteleville. Myös aktiivinen ja helposti lähestyttävä HR Manager koettiin tärkeäksi.

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

Vastauksissa nousi esiin ensimmäisen kysymyksen tavoin töiden parempi jako ja resursointi, jonka oikaisemiseksi ehdotettiin muun muassa lisärekrytointia. Työhyvinvointi kokonaisuudessaan koettiin vastaajien kesken tärkeäksi ja siihen tulisi heidän mielestään 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 aktiivisempaa tukemista (yhteistyösopimusten neuvottelemisen lähikuntosalien kanssa) ja työhyvinvointiluentojen järjestämistä jatkossakin. Vastajat 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 lähdettiin liikkeelle pienistä parannuksista liittyen henkilökuntaetuihin, työtilojen kohentamiseen ja päädyttiin lopulta puolustuspuheisiin vapaamman ja sallivamman, mutta kuitenkin yhteisillä pelisäännöillä toimivan työyhteisön puolesta. Myös esimiestyön kehittäminen siihen suuntaan, että nämä todella tietäisivät ja tuntisivat alaistensa työnkuvan ja -tehtävät koettiin erittäin merkitykselliseksi ja siihen haluttiin 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, luovuuteen ja palon ylläpitämiseen. Liiallinen kiire on näkemyksellisyyden pahin vihollinen – eli toimiston uuteen strategiaan sisältyvien arvojen noudattaminen edellyttää henkilöstön hyvinvointia. Asiaan panostaminen olisi valtti myös uusia juristirekrytointeja ajatellen, sillä työhyvinvoinnista puhuva ja sen eteen aidosti työskentelevä työnantaja 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 jatkotutkimusehdotuksetkin. Luvun lopussa arvioidaan vielä tutkimusprosessia kokonaisuudessaan.

Tutkimuksen tavoitteena oli tehdä kokonaisvaltainen kartoitus kohdeyrityksen työhyvinvoinnista ja antaa kehittämisideoita työhyvinvoinnin johtamisen eteenpäin viemiseksi. Lisäksi tavoitteena oli nostaa esiin juuri asiantuntijaorganisaatiolle tyypillisiä 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 hahmotella työhyvinvoinnin johtamisen suuntaa kohdeyrityksessä.

### 7.1 Työhyvinvoinnin tila kohdeyrityksessä

Yksi tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymyksistä oli: Mikä on työhyvinvoinnin nykytila kohdeyrityksessä kun sitä tarkastellaan asiantuntijaorganisaatiolle ja -työlle ominaisten työhyvinvoinnin tekijöiden kautta? Vaikka tutkimuksen tulokset antoivat kyselyn vastausprosenttiin peilaten vain suuntaa-antavan vastauksen päätutkimuskysymykseen, saatiin niistä kuitenkin toimeksiantajalle arvokasta tietoa ja kehitysideoita.

Kaiken kaikkiaan kyselyn tuloksista ilmeni paljon positiivista. Kyselyyn vastanneet kokivat työssään iloa, työ tuo heidän elämäänsä sisältöä ja se on monipuolista ja haastavaa. Lisäksi kollegoiden kanssa viihdytään myös vapaa-ajalla, ja oma työ tuntuu työnantajayrityksen 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 huolestuttavinta työhyvinvoinnin kannalta olisi, jos palautetta ei saisi lainkaan tai se koettaisiin riittämättömänä. Tätä vaaraa ei kohdeyrityksessä kyselyn tulosten perusteella ole. Myös kehityskeskustelut käydään vähintään kerran vuodessa.

Kuitenkin tutkimuksen tuloksista käy ilmi myös työhyvinvointia selvästi heikentäviä seikkoja, kuten kiire, asiantuntijoiden liiallinen ylityön määrä, epätasaisesti jaettu työtaakka ja epäselvät työroolit sekä ongelmat tiedonkulussa. Vahvasti esiin nousivat myös erilaiset ristiriidat henkilöstöryhmien välillä ja avustavaa työtä tekevien kokemus arvostuksen puutteesta ja heidän mielipiteidensä huomioonottamattomuudesta.

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

## **7.2 Henkilöstöryhmien väliset erot**

Ensimmäiseksi osatutkimuskysymykseksi työhyvinvoinnin nykytilaan oli tähän tutkimukseen asetettu: Onko henkilöstöryhmien (asiantuntijat ja avustavat työntekijät) välillä 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 asiantuntijoiden ja avustavaa työtä tekevien toimivasta yhteistyöstä. Jännitteitä näiden kahden henkilöstöryhmän välille syntyy usein työnkuvien, roolien ja palkkioiden eroavaisuuksien vuoksi, mikä näkyy tämänkin tutkimuksen tuloksista – ainakin työnkuvien ja roolien osalta.

Jossain määrin huolestuttavaa on, että kyselyyn vastanneista avustavista työntekijöistä lähestulkoon puolet koki, ettei nykyinen työ vastaa heidän tietojaan ja taitojaan. Mahdollisesti tämän vuoksi 40 % avustavista työntekijöistä haluaisi lisää vastuuta työssään. Myös työroolin selkeyden osalta avustavista työntekijöistä 53 % koki, ettei heidän työroolinsa ole heille selkeä. Työstä inspiroitumisen osalta 40 % avustavista työntekijöistä koki, ettei inspiroidu tekemästään työstä. Ja itsenäiseksi työnsä koki avustavista työntekijöistä vain 47 %, kun taas asiantuntijoilla tämä prosenttiluku oli täydet sata. Sen sijaan asiantuntijat tuntuivat vastauksiensa perusteella tekevän runsaasti ylitöitä, vaikkakin vastuuta ja inspiraatiota löytyi avustavia työntekijöitä enemmän. Lisäksi työroolit olivat asiantuntijoille selkeähköt ja osaamista vastaavat. Yhteistä kaikille henkilöstöryhmille oli kuitenkin ennen muuta liiallisen kiireen kokemukset.

Pesosen (2007, 69–70) mukaan innostunut ja motivoitunut työntekijä saa enemmän aikaan, 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.

Rauramo (2008, 55) puolestaan ottaa kantaa kiireen kokemukseen, joka voi johtua joko töiden liian suuresta määrästä tai puutteesta työn hallinnassa. Kiire voi näin ollen olla organisaatiolle merkki tarpeesta tarkistaa työnjakoa ja tehostaa töiden järjestelyjä. Rauramo (2008, 55–56) antaakin ohjeeksi hallita kiirettä henkilöstön työnkuvia täsmentämällä ja jakamalla töitä uudelleen työntekijöiden kesken. Tärkeintä on pohtia, mikä on kohtuullinen työ määrä, josta henkilökunnan on mahdollista suoriutua. Asiantuntijoista 56 % oli sitä mieltä, että työyhteisössä tehtävät, roolit ja vastuut olivat jokseenkin selkeitä, kun taas avustavaa työtä tekevistä 53 % koki päinvastoin. Viesti siitä, että työnkuvia on täsmennettävä ja töitä jaettava uudelleen on näin ollen hyvin selkeä.

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) toteaa, että etenkin asiantuntijaorganisaatioissa, jossa työskentelee erilaisia osajia, 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.

Sipilän (1996, 175) mukaan avustavan henkilöstön arvostuksen puute näkyy yleensä muun muassa siinä, että heidän esittämiinsä koulutustarpeisiin suhtaudutaan nihkeämmin verrattuna asiantuntijoiden esittämiin tarpeisiin. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella asiantuntijoista 67 % koki saaneensa mahdollisuuden kouluttautua työn ohella, kun taas assistenteista vain 40 % oli samaa mieltä. Lisäksi peräti 67 % avustavaa työtä tekevistä koki, ettei tasapuolisuus jatkokoulutus- ja kehitysmahdollisuuksien osalta toteudu kohdeyrityksessä. Rauramo (2008, 169–170) korostaakin, että on hyvin tärkeää, että työntekijöille annetaan vaikuttamismahdollisuudet oman työn ja ammattitaidon kehittämiseksi. Sipilän (1996, 196) mielestä jatkuva oppiminen ja kehittyminen vaativat kuitenkin ponnisteluja kaikilta henkilöstöryhmiltä. Vaikka vastuu ammattitaidon ylläpitämisestä on lähtökohtaisesti työntekijällä itsellään, organisaation on tuettava oppimista ohjaamalla työntekijöitä riittävän haasteellisiin työtehtäviin, organisoimalla sopivia työpareja ja -ryhmiä, kannustamalla omatoimista jatko-opiskelua, luomalla selkeä urakehitysjärjestelmä ja palkitsemalla kehittämisestä.

Kolmanneksi eroavaisuuksista esiin nousi epäselvyys tiedonkulusta. Lisäksi asiantuntijat kokivat ilmapiirin avoimeksi ja oman mielipiteensä helpoksi ilmaista, kun taas avustavaa työtä tekevien kokemus oli lähes päinvastainen. Suonsivun mukaan (2011, 59) hyvinvoivassa työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat avoimesti ja yhteiseksi koetuista ongelmista uskalletaan puhua. Toisaalta Sipilä taas väittää, että (1996, 177–178, 181) asiantuntijaorganisaation tyypillistä kulttuuria voidaan luonnehtia henkilökulttuuriksi, jossa yksittäisillä henkilöillä on paljon valtaa ja jossa syntyy helposti osakulttuureita, jotka vaikeuttavat yhteistyötä työyhteisön sisällä. On myös merkittävää, että tutkimukseen vastanneista asiantuntijoista 11 % ja avustavaa työtä tekevistä 27 % on kokenut työpaikallaan epäasiallista kohtelua tai kiusaamista, sillä tällaista ei hyvinvoivassa työyhteisössä tulisi esiintyä lainkaan.

### 7.3 Merkityksellisimmät työhyvinvoinnin tekijät

Toiseksi osatutkimuskysymykseksi työhyvinvoinnin nykytilaan nähden oli tähän tutkimukseen asetettu: Nouseeko tutkimuksessa esiin joitain muita asiantuntijaorganisaation henkilöstölle merkityksellisiä työhyvinvoinnin tekijöitä kuin mitä kirjallisuuden tai aiempien tutkimusten perusteella voidaan olettaa? Tähän kysymykseen tutkimukseen osallistuvilla oli mahdollisuus antaa vastaus avoimien kommenttien muodossa. Vastajilta kysyttiin: Mitkä työhyvinvoinnin tekijät, joihin työnantajallasi on mahdollisuus vaikuttaa, ovat merkityksellisimpiä oman työsi ja työhyvinvointisi kannalta? Ratkaisua pyydettiin hakemaan työnantajan näkökulmasta, jotta mahdollisia epäkohtia voitaisiin korjata. Merkityksellisimmiksi työhyvinvoinnin tekijöiksi vastaajien perusteella nousivat esiin töiden tasapuolinen jako ja niin sanottu *work-life balance* eli työn ja vapaa-ajan tasapaino. Myös tasa-arvoinen kohtelu työpaikalla koettiin merkittäväksi työhyvinvoinnin tekijäksi. Kaikki nämä tekijät ovat työnantajan korjattavissa ja kontrolloitavissa.

### 7.4 Työhyvinvoinnin kehityskohteet kohdeyrityksessä

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

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että kohdeyrityksessä on tarvetta työnjakoon ja uudelleen resursointiin. Kaikki kyselyyn vastanneet kokivat, että työpaikalla on liian vähän työntekijöitä työmäärään nähden. Vahvimmin työntekijäpuolan kokivat asiantuntijat, joista peräti 56 % oli täysin sitä mieltä, että työntekijöitä on tällä hetkellä liian vähän työmäärään nähden. Kun tähän lisätään epäselvyydet työrooleista ja työnkuvista sekä vastuunjaoista olisi koko henkilöstön kattava työnkuvakartoitus paikallaan. Vastajat ehdottivat myös lisärekrytointia yhdeksi ratkaisuksi kiireen ja työmäärän vähentämiseksi. Myös varahenkilöiden ja pari- sekä tiimityöskentelyn arvon ymmärtäminen ja niiden hyödyntäminen on vastaajien mukaan tärkeää.

Sipilän (1996, 28–29) mielestä etenkin asiantuntijat hyötyisivät toimeksiantojen jälkeisistä palautekeskusteluista. Tämä auttaisi elpymään loppuun saatetusta toimeksiannosta

ja virittämään motivaatiota uuteen nousuun. Sen sijaan, jos toimeksiannot ja niihin liittyvät ylikuormitus- ja intensiivivaiheet sekä deadlinet seuraavat toisiaan, loppuun palamisen vaara on merkittävä. Tämän tutkimuksen avoimissa kommentteissa esitettiin ehdotus palautekeskusteluista 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**

Vilkan (2005, 89) mukaan työelämässä on tärkeää, että useissa asioissa toimintaa ja sen muutosta voidaan seurata pitkällä aikavälillä. Tämän vuoksi kertatutkimukset, kuten tämäkin opinnäytetyönä tehty työhyvinvointitutkimus, eivät välttämättä anna suoria ratkaisuja työelämän pulmiin ja kysymyksiin. Suositeltavaa onkin toistaa tutkimus sopivan ajan kuluessa. Käyttämällä samaa sähköistä kyselylomaketta kuin tässä tutkimuksessa, toimeksiantajalla on mahdollisuus saada työyhteisöä hyödyttävää, vertailevaa ja mahdollista muutosta kuvaavaa tutkimusaineistoa. Kohdeyrityksessä on tämän tutkimuksen toteuttamisen jälkeen tapahtunut muutoksia muun muassa henkilöstön ja toimitilojen osalta, joten tutkimuksen toistaminen on hyvin perusteltua. Tämän tutkimuksen tulokset kuvastavat vain juuri tutkimuksen tekohetken tilannetta ja tunnelmia työyhteisössä.

Kohdeyritys hyötyisi myös tämän tutkimuksen avulla saatujen kehittämisideoiden toteuttamisesta. Muun muassa tasapuolisten kouluttautumismahdollisuuksien takaaminen, arvostuksen ja tasa-arvoisen kohtelun lisääminen sekä yhteisiin illanviettoihin panostaminen vaikuttaisivat kyselyyn vastanneiden mielestä positiivisesti työhyvinvointiin. Myös säännölliset työilmapäirikartoitukset 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 selvitetäisiin kunkin työntekijän, tiimin ja/tai henkilöstöryhmän työnkuvat, vastuut ja roolit. Tutkimus voitaisiin suorittaa esimerkiksi haastattelemalla, jotta saataisiin mahdollisimman kattava ja todenmukainen aineisto. Tutkimus saattaisi tosin olla opinnäytetyöksi liian laaja, mutta oikealla rajauksella siinä varmasti onnistuttaisiin ja toimeksiantaja saisi näin arvokasta tietoa, jonka avulla resursoida ja jakaa töitä uudelleen ja pystyisi sitä myöten parantamaan organisaation ja sen työntekijöiden työhyvinvointia.

## 7.7 Oppimisen arviointi

Toimeksiantaja sai tästä tutkimuksesta arvokasta tietoa kohdeyrityksen työhyvinvoinnista – etenkin kun vastaavanlaista tutkimusta ei ole toteutettu vähään aikaan. Tutkimuksen myötä toimeksiantaja sai myös monta upeaa kehitysideaa työhyvinvoinnin parantamiseen ja johtamiseen. Lisäksi koko tutkimus, teoreettinen viitekehys mukaan lukien, auttaa toimeksiantajaa ymmärtämään kahden merkittävimmän henkilöstöryhmän välisiä jännitteitä. Myös Surveypal-ohjelma tuli toimeksiantajan pyynnöstä testattua tämän opinnäytetyön avulla.

Henkilökunnalle tutkimus antoi mahdollisuuden tuoda äänensä kuuluviin ja tilaisuuden esittää ideoita työhyvinvoinnin 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 erikoistumisalansa: organisaatiot, johtaminen ja henkilöstöhallinto, saralla. Tämä ensikosketus oikean, itsenäisen tutkimuksen tekemiseen oli äärimmäisen opettava. Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan vaativa ja se kasvatti kärsivällisyyttä 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 Asianajajaliiton tutkimuksia.

Työhyvinvoinnista on kirjoitettu paljon ja sen ajankohtaisuuden vuoksi viitekehykseen valikoitui varsin tuoreita teoksia. Tässä opinnäytetyössä vahvimmin esille nousevat Päivi Rauramon (”Työhyvinvoinnin Portaat – Viisi vaikuttavaa askelta”) ja Kaija Suonsivun (”Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista”) kirjat. Rauramolla on pitkä kokemus työhyvinvoinnin kehittamisestä. Hän on terveystieteiden maisteri ja alallaan tunnettu kouluttaja, joka työskentelee asiantuntijana Työturvallisuuskeskuksessa. Suonsivutaas on hallintotieteiden tohtori ja terveydenhuollon lisensiaatti, ja hän toimii Tampereen kaupungin Hyvinvointipalveluissa kehittämisspällikkönä. (Adlibris.com 2013; Booky.fi 2013.) Lisäksi työhyvinvoinnin osuudessa hyödynnettiin Työterveyslaitoksen julkaisemia teoksia ja muita ajankohtaisia kirjalähteitä.

Asiantuntijaorganisaation osalta teoreettisen viitekehysten kulmakiveksi valikoitui KTM Jorma Sipilän teos ”Asiantuntija ja johtaja”. Sipilä on kirjoittanut useita teoksia asiantuntijaorganisaatioista ja asiantuntijuudesta, ja hänen teoksiaan käytetään yhä valideina lähteinä, vaikka osa kirjoista on julkaistu jo 90-luvulla. Kustantajalta loppuunmyytyä, vuonna 1996 ilmestynyttä ”Asiantuntija ja johtaja” -teostaan Sipilä kommentoi konsultointiyrityksensä kotisivuilla seuraavasti: ” Kirjan esimerkit voivat olla vanhentuneita, mutta sen sisältö ei ole vanhentunut.” (OD-Institute Oy 2013.)

Diskurssin muodostamiseksi ja tuoreemman näkökulman esille tuomiseksi viitekehykseen sisällytettiin myös muun muassa Herkko Pesosen (”Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas”) ja Maisa Huuhkan (”Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen”) tuotantoa. Pesonen on yksi Suomen kokeneimmista ja arvostetuimmista laatukonsulteista. Hänellä on yritysjohtaja-tausta, ja hän on ollut mukana kehittämässä laatujärjestelmiä 400 erilaiseen organisaatioon. Huuhka puolestaan on vuonna 2004 väitellyt tohtoriksi asiantuntijaorganisaation johtamisesta. (MIF.fi 2013; Talentum.fi 2013.)

Kansainvälistä kirjallisuutta teoreettisessa viitekehyksessä edustaa Karl-Erik Sveibyn ”The New Organizational Wealth. Managing & Measuring Knowledge-based Assets”.

Sveiby on ruotsinkielisen kauppakorkeakoulu 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 mainittuun 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 lisänsä 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-aikaisesti. Koska en koe itseäni välttämättä niin sanotuksi tutkija-tyypiksi, olen iloinen ja tyytyväinen työni tulokseen. Vaikka välillä tuntui, että tutkimukseni paisuu liian laajaksi, olen lopulta sitä mieltä, että tutkimuksessani ei ole mitään ylimääräistä tai turhaa. Olen tottunut työskentelemään pidemmän kaavan mukaan; asioita rauhassa tunnustellen ja pohtien. Näin etenin myös opinnäytetyöni kanssa.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut henkilökohtaisella tasolla hyvin kasvattava kokemus, ja se on haastanut astumaan pois mukavuusalueelta ja opettelemaan uusia asioita. Olen tutkimuksen tekemisen myötä oppinut niin tiedonhankinnasta, lähdekritiikistä, tutkimuksen toteuttamisesta kuin tulosten analysoinnista ja esittämisestäkin. Näin mittava työ on itselleni ensimmäinen laatuaan, ja niinpä haluan kiittää kaikkia projektissa jollain tapaa mukana olleita tuesta ja kannustuksesta. Isoin kiitos kuuluu kuitenkin tulevalle puolisololleni, jonka usko minuun ja kykyihini, sai minut ylittämään 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

Adlibris.com. 2013. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Luettavissa: <http://www.adlibris.com/fi/product.aspx?isbn=9515793874>. Luettu 1.9.2013.

Booky.fi. 2013. Työhyvinvoinninportaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Luettavissa: [https://www.booky.fi/tuote/rauramo\\_paivi/tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_viisi\\_vaikuttava\\_a\\_askelta/9789513751401](https://www.booky.fi/tuote/rauramo_paivi/tyohyvinvoinnin_portaat_viisi_vaikuttava_a_askelta/9789513751401). Luettu: 1.9.2013.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Hynninen, K. 2005. Matkalla uudistuvaan asiantuntijaorganisaatioon. Teoksessa Tuomivaara, S. (toim.) Asiantuntijan luovuus koetuksella, s. 77–122. Työterveyslaitos. Helsinki.

Kantomaa, R. 2012. Valkokaulusorjat raatavat asianajotoimistoissa lääkkeiden voimalla. Luettavissa: <http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa.shtml/valkokaulusorjat-raatavat-asianajotoimistoissa-laakkeiden-voimalla/2012/03/1519820>. Luettu: 14.10.2012.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy. Helsinki.

Lundell, S. 2005. Tukeeko työyhteisön kulttuuri luovaa työtä? Teoksessa Tuomivaara, S. (toim.) Asiantuntijan luovuus koetuksella, s. 123–150. Työterveyslaitos. Helsinki.

MIF.fi. 2013. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Luettavissa:  
<http://www.mif.fi/kirjat/laatu-asiantuntijaorganisaation-laatuopas/>. Luettu: 1.9.2013.

OD-Institute Oy. 2013. Jorma Sipilä . Asiantuntija- ja palveluyritysten kehittäminen.  
Luettavissa: <http://www.kolumbus.fi/od-institute-sipila/ODI-kirjakauppa.htm>. Luettu  
1.9.2013.

Palsola, H. & Sundvik, L. 2006. Asiantuntijatyöyhteisön johtaminen asianajajatoimiston  
työyhteisössä. Teoksessa Sundvik, L. (toim.) Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet  
ja ratkaisut, s. 217–235. Edita Prima Oy. Helsinki.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. WS Bookwell Oy. Juva.

Pyöriä, P. (toim.). 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus Helsin-  
ki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä. Helsinki.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita Prima Oy.  
Helsinki.

Salojärvi, S. 2010. Minä Väitän – Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhtä. Luettavissa:  
[http://www.talouselama.fi/minavaitan/tyohyvinvointi+ja+tuottavuus+ovat+yhta/a20  
80757](http://www.talouselama.fi/minavaitan/tyohyvinvointi+ja+tuottavuus+ovat+yhta/a2080757). Luettu: 21.10.2012.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia? 2. painos.  
WSOY. Porvoo.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. 2012. Työsuojaus: työhyvinvointi. Luettavissa:  
<http://www.stm.fi/tyosuojaus/tyohyvinvointi>. Luettu: 21.10.2012.

Suomen Asianajajaliitto. 2012. Asianajajatutkimus 2012. Luettavissa:  
<http://www.asianajajaliitto.fi/files/1628g/Asianajajatutkimus2012.pdf>. Luettu:  
23.11.2012.

Suomen Asianajajaliitto. 2007. Asianajajatutkimus 2007. Luettavissa:  
[http://www.asianajajaliitto.fi/files/290/Asianajajatutkimus\\_2007.pdf](http://www.asianajajaliitto.fi/files/290/Asianajajatutkimus_2007.pdf). Luettu:  
14.10.2012.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress. EU.

Suutarinen, M & Vesterinen P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. 2.painos. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.

Sveiby, K.E. 1997. The New Organizational Wealth. Managing & Measuring Knowledge-based Assets. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, CA.

Sveiby.com. 2013. About Karl-Erik Sveiby. Luettavissa:  
[http://www.sveiby.com/about\\_us.html](http://www.sveiby.com/about_us.html). Luettu 1.9.2013.

Talentum.fi. 2013. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Luettavissa:  
<http://www.talentumshop.fi/luovan-asiantuntijaorganisaation-johtaminen.html>. Luettu: 1.9.2013.

Tuomivaara, S. & Leppänen, A. 2005. Luova asiantuntijatyö ja työssä jaksaminen. Teoksessa Tuomivaara, S. (toim.) Asiantuntijan luovuus koetuksella, s. 15–76. Työterveyslaitos. Helsinki.

Työterveyslaitos. 2012. Työhyvinvointi. Luettavissa:  
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>. Luettu: 17.10.2012.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Yläsalmi, K. 2010. Sitoudutaanko? – Assistenttien sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä asianajotoimistossa ja keinoja sitoutumisen parantamiseksi. Opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki.

# 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 koulutusohjelmassa ja teen opinnäytetyötä \*\*\*\*\*sen työhyvinvoinnista. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, kuinka työyhteisössänne voidaan ja osoittaa suuntaviivoja työhyvinvoinnin lisäämiseksi ja kehittämiseksi juuri \*\*\*\*\*sen kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Fokus on eritoten niissä toimenpiteissä, joita työnantajalla on mahdollisuus tehdä työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Tärkeä osa tutkimustani on oheinen kyselytutkimus, jonka toteuttamisessa tarvitsen Sinun apuasi. Kyselyyn vastaaminen perustuu vapaaehtoisuuteen, mutta tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden takaamiseksi mahdollisimman suuri vastaajamäärä on toivottavaa.

Kysely koostuu kolmesta osiosta (työ, työyhteisö, johtaminen), joihin vastaamiseen kestää arviolta noin 15 minuuttia. Tärkeää on, että vastaat jokaiseen kysymykseen omien kokemustesi ja tunteidesi perusteella. Kysely on ehdottoman luottamuksellinen, ja sen tulokset esitetään opinnäytetyössäni niin, että yksittäiset vastaajat eivät ole niistä tunnistettavissa.

Vastausaikaa on pe 14.12.2012 saakka.

Jos kysely herättää kysymyksiä, vastaan niihin mielelläni joko sähköpostitse [reetta.nuopponen@myy.haaga-helia.fi](mailto:reetta.nuopponen@myy.haaga-helia.fi) tai puhelimitse \*\*\* \*\* \*.\*

Tästä linkistä kyselyyn: [https://my.surveypal.com/Ty%C3%B6hyvinvointikysely\\_r726](https://my.surveypal.com/Ty%C3%B6hyvinvointikysely_r726)

Avusta ja yhteistyöstänne kiittäen,

Reetta Nuopponen

Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

[reetta.nuopponen@myy.haaga-helia.fi](mailto:reetta.nuopponen@myy.haaga-helia.fi)

+358 0\*\* \*\*\* \*\*

## Liite 2. Survey-tutkimus



# Työhyvinvointitutkimus

## Taustatiedot

\* Ikä. Valitse oikea vaihtoehto pudotusvalikosta.

\* Sukupuoli. Valitse oikea vaihtoehto pudotusvalikosta.

\* Henkilöstöryhmä. Valitse oikea vaihtoehto pudotusvalikosta.

\* Työssäoloaika [ ] lä. Valitse oikea vaihtoehto pudotusvalikosta.

Seuraava

1/12

## A) Työ. Työn sisältö ja mielekkyys.

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

	4	3	2	1	0
* Nykyinen työ vastaa tietojani ja taitojani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työni on liian vaativaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työtehtäväni ovat monipuolisia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Koen voivani vaikuttaa riittävästi omaan työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Haluaisin lisää vastuuta työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työmääräni on sopiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Joudun tekemään liian usein ylityötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työssäni on usein liian kiire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Minulla on riittävästi vapaa-aikaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kehittämisideasi / muutostarpeesi työn sisältöön ja mielekkyyteen liittyen.

Edellinen

Seuraava

2/12

## A) Työ. Innostus ja motivaatio.

Toteutuvatko seuraavat innostukseen ja motivaatioon liittyvät väittämät työssäsi?

1 = kyllä, 2 = ei, 3 = en osaa sanoa

	1	2	3
* Koen viikoittain työn iloa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Inspiroidun tekemästäni työstä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työni on tärkeää työnantajayritykseni menestyksen kannalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tekemäni työ tuo elämäni sisältöä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työni on haastavaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työni on itsenäistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työroolini on selkeä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tieto välittyy työyhteisössäni johdolta alaisille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tieto välittyy työyhteisössäni alaisilta johdolle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kehittämisideasi / muutostarpeesi innostuksen ja motivaation lisäämiseen.

Edellinen

3/12

Seuraava

## A) Työ. Palaute ja arvostus.

Missä määrin olet samaa mieltä seuraavista palautteen antoon ja arvostukseen liittyvistä väittämistä?

4 = täysin samaa mieltä, 3 = joksikin samaa mieltä, 2 = joksikin eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä, 0 = en osaa sanoa

	4	3	2	1	0
* Saan palautetta lähiesimieheltäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Saan palautetta kollegoilta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Motivoidun saamastani palautteesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Saan työstäni riittävän korvauksen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Koen, että työtäni arvostetaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Koen, että mielipiteilläni on merkitystä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kehittämisideasi / muutostarpeesi palautteen antoon ja arvostukseen liittyen.

Edellinen

4/12

Seuraava



## A) Työ. Tulokset ja oppiminen.

Toteutuvatko seuraavat väittämät työssäsi?

1 = kyllä, 2 = ei, 3 = en osaa sanoa

	1	2	3
* Minulla on ollut mahdollisuus kouluttautua työn ohella.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työpaikallani huolehditaan tasapuolisista jatkokoulutus- ja kehittymismahdollisuuksista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Haluaisin enemmän koulutusmahdollisuuksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kehittämisideasi / muutostarpeesi kouluttautumiseen liittyen.

Edellinen

5/12

Seuraava

## 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

	4	3	2	1	0
* Yrityksen arvot vastaavat omaa arvomaailmaani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Yrityksen arvot tukevat ja ohjaavat työskentelyäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Olen ylpeä saadessani työskennellä nykyisessä työpaikassani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Arvostan aidosti yrityksen tarjoamia palveluja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* Millainen organisaatiokulttuuri työpaikallasi mielestäsi vallitsee? Voit valita useita vaihtoehtoja.

- Kilpaileva
- Kannustava ja tukeva
- Epäluuloinen ja epäilevä
- Leppoisa ja mukava
- Jäykkä ja sääntöihin perustuva

Kehittämisideasi / muutostarpeesi organisaatiokulttuurin kehittämiseen liittyen.

Edellinen

6/12

Seuraava

## A) Työ. Kollegat ja työilmapiiri.

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

- 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 ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinni pitävä.

Mitä mieltä olet seuraavista työpaikkaasi/työyhteisösi liittyvistä väittämistä?

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

	4	3	2	1	0
* Työyhteisössäni tehtävät, roolit ja vastuut ovat kaikille selkeät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työpaikallani on liian vähän työntekijöitä työmäärään nähden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Koen yhteenkuuluvuutta työyhteisöni kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työpaikallani on oikeudenmukainen ja reilu meininki.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työpaikallani on paljon juoruilua, kateutta ja epäluottamusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Ilmapiiri on avoin ja on helppo ilmaista oma mielipiteensä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Vietän työkavereideni kanssa aikaa mielelläni myös vapaa-ajalla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työpaikallani hyväksytään erilaisuus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työntekoa häiritsevät asiat otetaan avoimesti puheeksi ja ratkaistaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työpaikallani pyydetään ja annetaan apua toisille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työpaikallani ei piitata ihmisten tunteista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava

7/12

## B) Työyhteisö. Kollegat ja ilmapiiri.

Esiintyykö työyhteisössäsi seuraavia asioita?

1 = kyllä, 2 = ei, 3 = en osaa sanoa

	1	2	3
* Esimiehen ja työntekijöiden välisiä ristiriitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työnjakoa koskevia ristiriitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työmenetelmiin tai -tapoihin liittyviä ristiriitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Eri ammatti- tai henkilöstöryhmien välisiä ristiriitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Ristiriitoja tai epäselvyyksiä vastuunjaosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Arvovaltaristiriitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Epäasiallista kohtelua tai kiusaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Yksittäisten ihmisten persoonasta tai henkilökohtaisista ominaisuuksista johtuvia ristiriitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Ristiriitoja eri töiden tai tehtävien merkityksestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kehittämissideasi / muutostarpeesi työilmapiiriin liittyen.

Edellinen

8/12

Seuraava

## 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 erimielä, 1 = täysin eri mieltä, 0 = en osaa sanoa

	4	3	2	1	0
* Kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus osallistua tiimin kehittämiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tiimin jäsenet voivat ja haluavat auttaa ja tuurata toisiaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Työt tiimin sisällä tehdään yhteisvastuullisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tiimin jäsenien kouluttautumiseen panostetaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Jokaisella tiimin jäsenellä on oma, selkeä vastuualueensa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tiimissä työskennellään tiettyjen rutiinien ja tapojen mukaisesti, muutoksiin suhtaudutaan kielteisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

9/12

Seuraava

## C) Johtaminen. Lähiesimiestyö.

Toteutuvatko seuraavat lähiesimiestyöhön liittyvät väittämät työssäs?

1 = kyllä, 2 = ei, 3 = en osaa sanoa

	1	2	3
* Yhteistyö lähiesimiehen kanssa sujuu hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Saan riittävästi tukea lähiesimieheltäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Lähiesimieheni rohkaisee minua aina ilmaisemaan oman mielipiteeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Lähiesimieheni puuttuu ongelmiin nopeasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tiedän, mitä lähiesimieheni minulta odottaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Lähiesimieheni käy vähintään kerran vuodessa kehityskeskustelun kanssani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kehittämiseideasi / muutostarpeesi esimiestyöhön liittyen.

Edellinen

10/12

Seuraava

## 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

	4	3	2	1	0
* Työyhteisön jäseniä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja kaikkien mielipiteet otetaan huomioon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Kehittämiseideat ovat työpaikallani tervetulleita; ne otetaan vakavasti ja niihin reagoidaan asianmukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Ymmärrän, miten tavoitteeni liittyvät organisaation kokonaistavoitteisiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kehittämiseideasi / muutostarpeesi ylimmän johdon toimintaan liittyen.

Edellinen

11/12

Seuraava

## D) Avoimet kysymykset

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

Mitä ideoita sinulla on työnantajallesi työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi?

Vapaat kommentit työstä, työyhteisöstä tai johtamisesta.

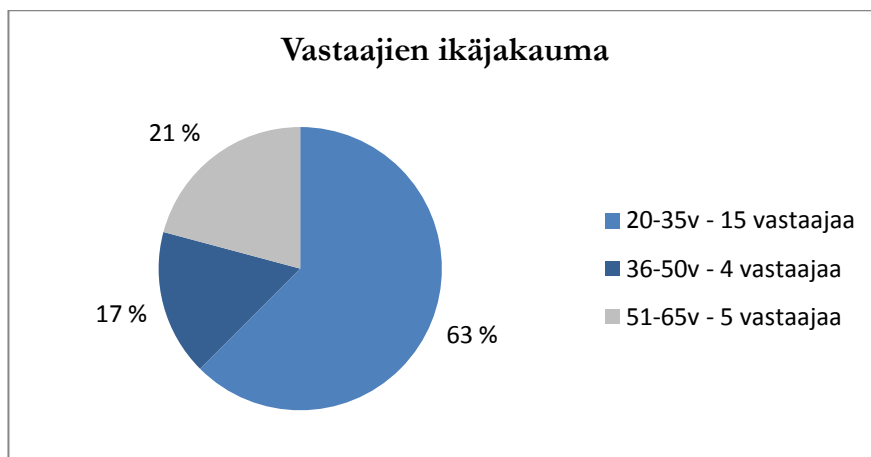
Kiitos vastauksistasi!

Edellinen

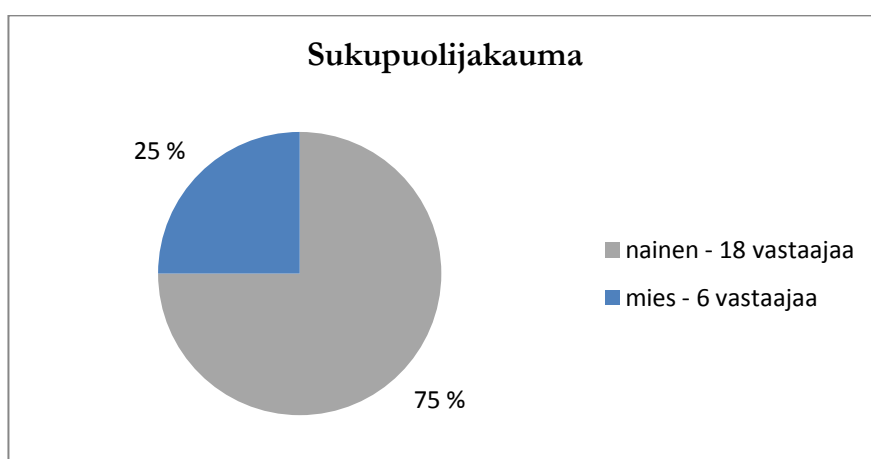
Lähetä vastaukset

12/12

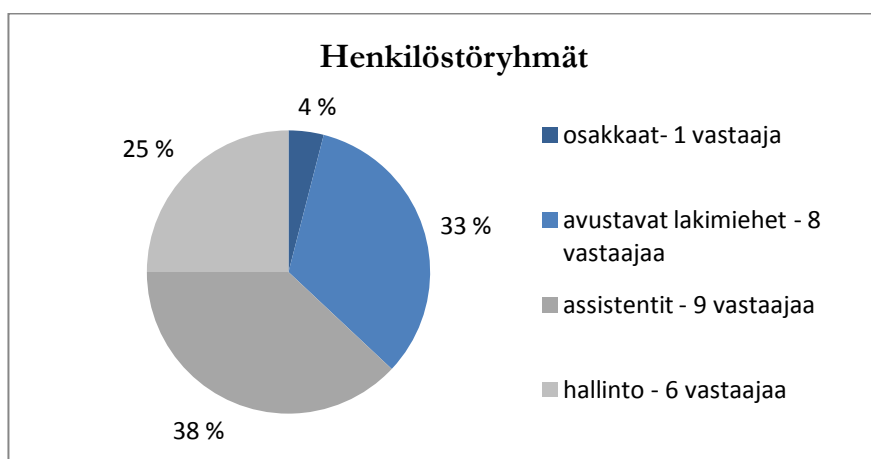
### Liite 3. Tutkimuksen numeeriset tulokset



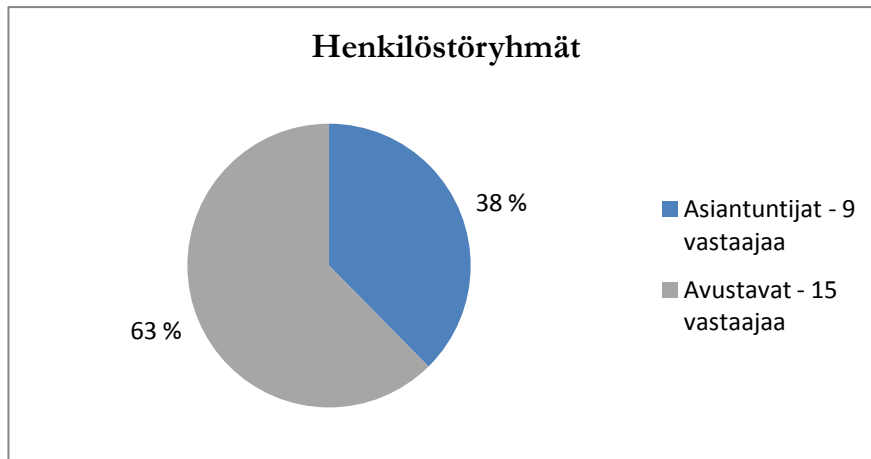
Vastaajien ikäjakauma (n = 24)



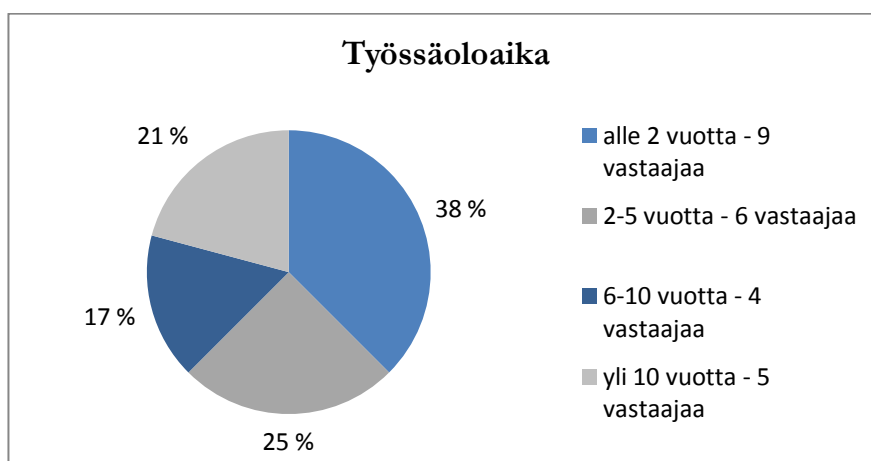
Vastaajien sukupuolijakauma (n = 24)



Vastaajien henkilöstöryhmäjakauma 1 (n = 24)



Vastaajien henkilöstöryhmäjakauma 2 (n = 24)



Vastaajien työssäoloaika (n = 24)

#### A) Työ. Työn sisältö ja mielekkyys.

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				
	2	3	4	Yhteensä
Asiantuntijat	22 %	11 %	67 %	100 %
Avustavat	47 %	13 %	40 %	100 %

Nykyinen työ vastaa tietojani ja taitojani (n = 24)

<b>Kysymys A2</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	11 %	11 %	67 %	0 %	11 %	100 %
Avustavat	7 %	47 %	40 %	7 %	0 %	100 %

Työni on liian vaativaa (n = 24)

<b>Kysymys A3</b>				
	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	0 %	33 %	67 %	100 %
Avustavat	13 %	67 %	20 %	100 %

Työtehtäväni ovat monipuolisia (n = 24)

<b>Kysymys A4</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	0 %	33 %	56 %	11 %	100 %
Avustavat	7 %	27 %	67 %	0 %	100 %

Koen voivani riittävästi vaikuttaa omaan työhöni (n = 24)

<b>Kysymys A5</b>					
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	11 %	11 %	67 %	11 %	100 %
Avustavat	7 %	0 %	53 %	40 %	100 %

Haluaisin lisää vastuuta työssäni. (n = 24)

<b>Kysymys A6</b>					
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	11 %	22 %	33 %	33 %	100 %
Avustavat	0 %	20 %	27 %	53 %	100 %

Työmääräni on sopiva (n = 24)

<b>Kysymys A7</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	11 %	0 %	11 %	44 %	33 %	100 %
Avustavat	0 %	20 %	47 %	27 %	7 %	100 %

Joudun tekemään liian usein ylitöitä (n = 24)



<b>Kysymys A8</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	0 %	0 %	33 %	67 %	100 %
Avustavat	7 %	27 %	53 %	13 %	100 %

Työssäni on usein liian kiire (n = 24)

<b>Kysymys A9</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	11 %	33 %	33 %	11 %	11 %	100 %
Avustavat	0 %	13 %	20 %	13 %	53 %	100 %

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

<b>Kysymys A11</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	56 %	11 %	33 %	100 %
Avustavat	73 %	27 %	0 %	100 %

Koen viikoittain työn iloa. (n = 24)

<b>Kysymys A12</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	67 %	11 %	22 %	100 %
Avustavat	53 %	40 %	7 %	100 %

Inspiroidun tekemästäni työstä (n = 24)

<b>Kysymys A13</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	78 %	11 %	11 %	100 %
Avustavat	80 %	13 %	7 %	100 %

Työni on tärkeää työnantajayritykseni menestyksen kannalta (n = 24)

<b>Kysymys A14</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	67 %	11 %	22 %	100 %
Avustavat	73 %	27 %	0 %	100 %

Tekemäni työ tuo elämäni sisältöä (n = 24)

<b>Kysymys A15</b>			
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	100 %	0 %	100 %
Avustavat	80 %	20 %	100 %

Työni on haastavaa (n = 24)

<b>Kysymys A16</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	100 %	0 %	0 %	100 %
Avustavat	47 %	47 %	7 %	100 %

Työni on itsenäistä (n = 24)

<b>Kysymys A17</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	67 %	11 %	22 %	100 %
Avustavat	47 %	53 %	0 %	100 %

Työroolini on selkeä (n = 24)

<b>Kysymys A18</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>EI</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	44 %	22 %	33 %	100 %
Avustavat	33 %	47 %	20 %	100 %

Tieto välittyy työyhteisössäni johdolta alaisille (n = 24)

<b>Kysymys A19</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	56 %	11 %	33 %	100 %
Avustavat	47 %	20 %	33 %	100 %

Tieto välittyy työyhteisössäni alaisilta johdolle (n = 24)

## 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.

<b>Kysymys A21</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	0 %	33 %	56 %	11 %	100 %
Avustavat	7 %	20 %	47 %	27 %	100 %

Saan palautetta lähiesimieheltäni (n = 24)

<b>Kysymys A22</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	0 %	22 %	67 %	11 %	100 %
Avustavat	7 %	40 %	33 %	20 %	100 %

Saan palautetta kollegoiltani (n = 24)

<b>Kysymys A23</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	22 %	22 %	56 %	100 %
Avustavat	27 %	27 %	47 %	100 %

Motivoidun saamastani palautteesta (n = 24)

<b>Kysymys A24</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	0 %	33 %	56 %	11 %	100 %
Avustavat	7 %	13 %	73 %	7 %	100 %

Saan työstäni riittävän korvauksen (n = 24)

<b>Kysymys A25</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	0 %	22 %	44 %	33 %	100 %
Avustavat	7 %	33 %	47 %	13 %	100 %

Koen, että työtäni arvostetaan (n = 24)

<b>Kysymys A26</b>				
	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	22 %	67 %	11 %	100 %
Avustavat	53 %	40 %	7 %	100 %

Koen, että mielipiteelläni on merkitystä (n = 24)

### **A) Työ. Tulokset ja oppiminen.**

Toteutuvatko seuraavat väittämät työssäsi?

1 = kyllä, 2 = ei, 3 = en osaa sanoa

<b>Kysymys A28</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	67 %	11 %	22 %	100 %
Avustavat	40 %	40 %	20 %	100 %

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

<b>Kysymys A29</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	56 %	0 %	44 %	100 %
Avustavat	13 %	67 %	20 %	100 %

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

<b>Kysymys A30</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	44 %	22 %	33 %	100 %
Avustavat	80 %	0 %	20 %	100 %

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

**Kysymys B1**

	1	2	3	4	Yhteensä
Asiantuntijat	0 %	11 %	67 %	22 %	100 %
Avustavat	7 %	20 %	60 %	13 %	100 %

Yrityksen arvot vastaavat omaa arvomaailmaani (n = 24)

**Kysymys B2**

	0	1	2	3	4	Yhteensä
Asiantuntijat	0 %	0 %	33 %	22 %	44 %	100 %
Avustavat	20 %	7 %	20 %	33 %	20 %	100 %

Yrityksen arvot tukevat ja ohjaavat työskentelyäni (n = 24)

**Kysymys B3**

	2	3	4	Yhteensä
Asiantuntijat	0 %	56 %	44 %	100 %
Avustavat	20 %	40 %	40 %	100 %

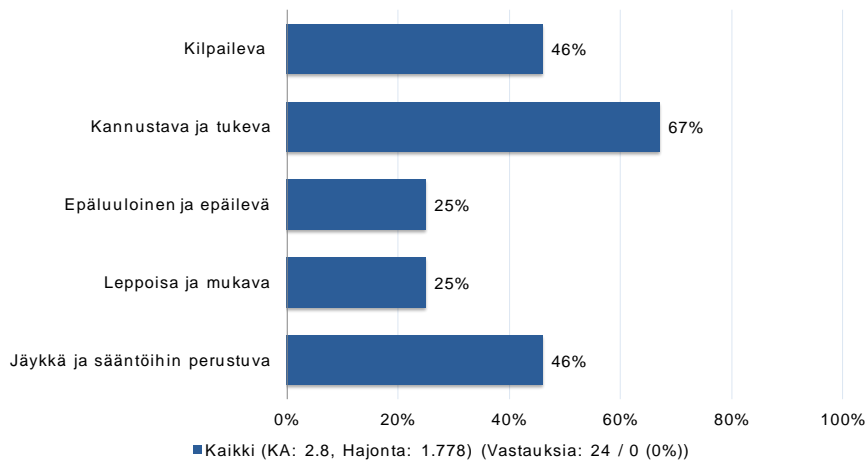
Olen ylpeä saadessani työskennellä nykyisessä työpaikassani (n = 24)

**Kysymys B4**

	0	2	3	4	Yhteensä
Asiantuntijat	0 %	11 %	44 %	44 %	100 %
Avustavat	7 %	20 %	27 %	47 %	100 %

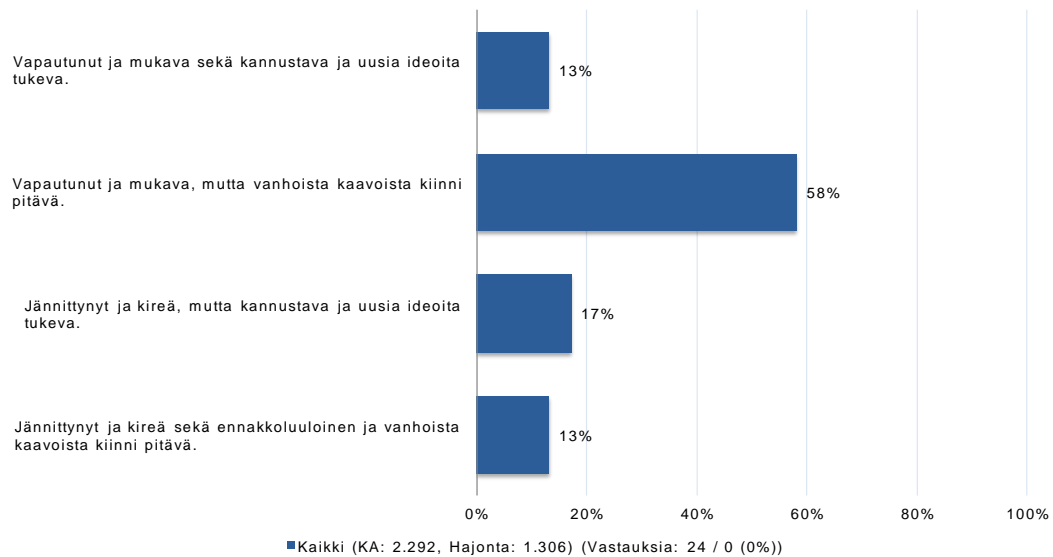
Arvostan aidosti yritykseni tarjoamia palveluja (n = 24)

Millainen organisaatiokulttuuri työpaikallasi mielestäsi vallitsee? Voit valita useita vaihtoehtoja.



## B) Työyhteisö. Kollegat ja ilmapiiri.

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



Mitä mieltä olet seuraavista työpaikkaasi/ työyhteisösi 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					
	1	2	3	4	Yhteensä
Asiantuntijat	0 %	44 %	56 %	0 %	100 %
Avustavat	13 %	53 %	27 %	7 %	100 %

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

Kysymys B13						
	0	1	2	3	4	Yhteensä
Asiantuntijat	0 %	0 %	11 %	33 %	56 %	100 %
Avustavat	13 %	13 %	0 %	47 %	27 %	100 %

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

<b>Kysymys B14</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	0 %	11 %	67 %	22 %	100 %
Avustavat	7 %	33 %	47 %	13 %	100 %

Koen yhteenkuuluvuutta työyhteisöni kanssa (n = 24)

<b>Kysymys B15</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	0 %	22 %	56 %	22 %	100 %
Avustavat	7 %	40 %	53 %	0 %	100 %

Työpaikallani on oikeudenmukainen ja reilu meininki (n = 24)

<b>Kysymys B16</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	0 %	78 %	22 %	0 %	0 %	100 %
Avustavat	13 %	7 %	33 %	33 %	13 %	100 %

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

<b>Kysymys B17</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	0 %	0 %	0 %	67 %	33 %	100 %
Avustavat	7 %	13 %	60 %	13 %	7 %	100 %

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

<b>Kysymys B18</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	11 %	22 %	11 %	44 %	11 %	100 %
Avustavat	7 %	7 %	27 %	60 %	0 %	100 %

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

<b>Kysymys B19</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	0 %	0 %	56 %	22 %	22 %	100 %
Avustavat	7 %	7 %	33 %	53 %	0 %	100 %

Työpaikallani hyväksytään erilaisuus (n = 24)

<b>Kysymys B20</b>					
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	0 %	0 %	67 %	33 %	100 %
Avustavat	13 %	27 %	47 %	13 %	100 %

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

<b>Kysymys B21</b>				
	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	11 %	78 %	11 %	100 %
Avustavat	33 %	60 %	7 %	100 %

Työpaikallani pyydetään ja annetaan apua (n = 24)

<b>Kysymys B22</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	11 %	33 %	33 %	22 %	0 %	100 %
Avustavat	7 %	13 %	60 %	13 %	7 %	100 %

Työpaikallani ei piitata ihmisten tunteista. (n = 24)

## B) Työyhteisö. Kollegat ja ilmapiiri.

Esiintyykö työyhteisössäsi seuraavia asioita?

1 = kyllä, 2 = ei, 3 = en osaa sanoa

<b>Kysymys B23</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	33 %	22 %	44 %	100 %
Avustavat	43 %	29 %	29 %	100 %

Esimiehen ja työntekijöiden välisiä ristiriitoja (n= 23)

<b>Kysymys B24</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	44 %	11 %	44 %	100 %
Avustavat	71 %	21 %	7 %	100 %

Työnjakoa koskevia ristiriitoja (n= 23)



<b>Kysymys B25</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	89 %	0 %	11 %	100 %
Avustavat	64 %	21 %	14 %	100 %

Työmenetelmiin tai -tapoihin liittyviä ristiriitoja (n= 23)

<b>Kysymys B26</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	22 %	22 %	56 %	100 %
Avustavat	43 %	43 %	14 %	100 %

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

<b>Kysymys B27</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	33 %	22 %	44 %	100 %
Avustavat	57 %	29 %	14 %	100 %

Ristiriitoja tai epäselvyyksiä vastuunjaosta (n= 23)

<b>Kysymys B28</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	11 %	44 %	44 %	100 %
Avustavat	53 %	40 %	7 %	100 %

Arvovaltaristiriitoja (n= 24)

<b>Kysymys B29</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	11 %	78 %	11 %	100 %
Avustavat	27 %	40 %	33 %	100 %

Epäasiallista kohtelua tai kiusaamista (n= 24)

<b>Kysymys B30</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	22 %	56 %	22 %	100 %
Avustavat	27 %	53 %	20 %	100 %

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

<b>Kysymys B31</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	67 %	11 %	22 %	100 %
Avustavat	47 %	40 %	13 %	100 %

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.

<b>Kysymys B33</b>				
	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	33 %	33 %	33 %	100 %
Avustavat	36 %	36 %	29 %	100 %

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

<b>Kysymys B34</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	0 %	22 %	44 %	33 %	100 %
Avustavat	14 %	21 %	50 %	14 %	100 %

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

<b>Kysymys B35</b>					
	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	0 %	44 %	44 %	11 %	100 %
Avustavat	7 %	21 %	57 %	14 %	100 %

Työt tiimin sisällä tehdään yhteisvastuullisesti (n= 23)

<b>Kysymys B36</b>					
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	11 %	0 %	33 %	56 %	100 %
Avustavat	14 %	7 %	29 %	50 %	100 %

Tiimin jäsenien kouluttautumiseen panostetaan (n= 23)

<b>Kysymys B37</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	11 %	11 %	33 %	44 %	0 %	100 %
Avustavat	7 %	0 %	36 %	36 %	21 %	100 %

Jokaisella tiimin jäsenellä on oma, selkeä vastualueensa (n= 23)

<b>Kysymys B38</b>					
	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	0 %	67 %	33 %	0 %	100 %
Avustavat	14 %	64 %	7 %	14 %	100 %

Tiimissä työskennellään tiettyjen rutiinien ja tapojen mukaisesti, muutoksiin suhtaudutaan kielteisesti (n= 23)

### **C) Johtaminen. Lähiesimiestyö.**

Toteutuvatko seuraavat lähiesimiestyöhön liittyvät väittämät työssäsi?

1 = kyllä, 2 = ei, 3 = en osaa sanoa

<b>Kysymys C1</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	78 %	0 %	22 %	100 %
Avustavat	87 %	7 %	7 %	100 %

Yhteistyö lähiesimiehen kanssa sujuu hyvin (n = 24)

<b>Kysymys C2</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	44 %	22 %	33 %	100 %
Avoimet	67 %	33 %	0 %	100 %

Saan riittävästi tukea lähiesimieheltäni (n = 24)

<b>Kysymys C3</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	78 %	0 %	22 %	100 %
Avustavat	60 %	33 %	7 %	100 %

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

<b>Kysymys C4</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	22 %	0 %	78 %	100 %
Avustavat	20 %	53 %	27 %	100 %

Lähiesimieheni puuttuu ongelmiin nopeasti (n = 24)

<b>Kysymys C5</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	67 %	0 %	33 %	100 %
Avustavat	73 %	27 %	0 %	100 %

Tiedän, mitä lähiesimieheni minulta odottaa (n = 24)

<b>Kysymys C6</b>				
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>	<b>EOS</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	78 %	0 %	22 %	100 %
Avustavat	87 %	7 %	7 %	100 %

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

<b>Kysymys C8</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	11 %	0 %	11 %	56 %	22 %	100 %
Avustavat	0 %	13 %	20 %	47 %	20 %	100 %

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

<b>Kysymys C9</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	11 %	0 %	0 %	67 %	22 %	100 %
Avustavat	0 %	13 %	13 %	60 %	13 %	100 %

Kehittämissideat työpaikallani ovat tervetulleita; ne otetaan vakavasti ja niihin reagoi-  
daan asianmukaisesti (n = 24)

<b>Kysymys C10</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Yhteensä</b>
Asiantuntijat	0 %	22 %	56 %	22 %	100 %
Avustavat	13 %	13 %	47 %	27 %	100 %

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