

Räjähdekeskuksen työilmapiirikysely henkilöstöjohtamisen prosessina

Leila Heinola

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2018

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma, ylempi AMK

Tekijä(t) Heinola, Leila	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2018
	Sivumäärä 76	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Räjähdekeskuksen työilmapiirikysely henkilöstöjohtamisen prosessina		
Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Sami Kalliomaa (JAMK), Jouko Korkeakoski (RÄJK)		
Toimeksiantaja(t) Räjähdekeskus		
Tiivistelmä <p>Henkilöstöä pidetään organisaation tärkeimpänä voimavarana. Organisaation menestys perustuu usein henkilöstön motivaatioon kehittää työtään, työprosesseja ja samalla koko organisaatiota. Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää työilmapiirikyselyn merkitystä henkilöstöjohtamisen prosessina. Miten Räjähdekeskuksen johtoryhmä ja muu henkilöstö kokivat työilmapiirikyselyn toteutumisen, ja miten kyselyn purkutilaisuuksissa esiin tulleiden parantamis- ja kehittämisehdotuksien käytäntöön vieminen ja seuranta toteutuivat.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kokonaistutkimuksena Räjähdekeskuksen henkilöstölle. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisen kyselylomakkeen avulla. Kohderyhmänä olivat henkilöt, jotka osallistuivat vuoden 2016 työilmapiirikyselyyn ja työilmapiirikyselyn purkutilaisuuteen. Kohderyhminä olivat laajennettu johtoryhmä ja muu henkilöstö, yhteensä 122 henkilöä ja heistä kyselyyn vastasi 61 henkilöä (50 %).</p> <p>Tutkimustulosten mukaan johtoryhmä koki hieman muuta henkilöstöä positiivisemmin työilmapiiriin toteutumisen sekä työilmapiirikyselyn perusteella laadittujen kehittämissuunnitelmien toteutuksen ja seurannan. Heikkouksiksi koettiin kehittämiskohteiden toteutumisesta tiedottaminen ja niiden rahoitus. Tulosten perusteella voidaan myös todeta, etteivät purkutilaisuudessa käsitellyt asiat aina etene käytäntöön. Tähän katsottiin rahoituksen vaikuttavan, sillä TRS-suunnittelu ei ole samassa syklissä työilmapiirikyselyn tuloksen valmistumisen kanssa. Lisäksi rahoituskehyyksen suunnitteluvara todettiin riittämättömäksi rahoitusta vaativiin kehittämiskohteisiin.</p> <p>Kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää Räjähdekeskuksen toimintatapojen kehittämisessä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) johtaminen, henkilöstöjohtaminen, strateginen henkilöstöjohtaminen, prosessijohtaminen, työhyvinvointi, työilmapiirikysely		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Heinola, Leila	Type of publication Master's thesis	Date June 2018 Language of publication: Finnish
	Number of pages 76	Permission for web publication: x
Title of publication The Explosives Centre's job satisfaction survey as a process of human resource management		
Degree programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Supervisor(s) Sami Kalliomaa (JAMK), Jouko Korkeakoski (RÄJK)		
Assigned by Explosives Centre		
Abstract <p>Personnel is considered the most important resource of any organization. The success of an organization is often based on the personnel's motivation to develop their work, the processes and the organization itself. The objective of this study was to examine the role of a job satisfaction survey as a tool for the human resources management process. The study also focused on how the Management Team and personnel of the Explosives Centre experienced the job satisfaction survey and its outcome, and how the development and improvement initiatives were further implemented.</p> <p>The study was conducted as full-scale quantitative research of the personnel of the Explosives Centre. The material was collected by using a web-based electronic questionnaire. The target group consisted of those members of the personnel who participated in the job satisfaction survey and its feedback session in 2016. The target group consisted of the extended management team and rest of the personnel. The response rate was 50%.</p> <p>According the results, the management team found more positive features in the working environment as well as in the implementation of the development and improvement proposals than the rest of the personnel. Communication on the results and funding for the development proposals were found to be the weaknesses. According the survey results, the development initiatives discussed in the feedback session were not always taken into practice. This was considered to be caused by the funding cycle as the timing of the job satisfaction survey did not coincide with the common resource planning cycle of the Defence Forces. In addition, the resources given were considered insufficient for the development of initiatives requiring financial resources.</p> <p>The results of this study and development work can be exploited when further developing the processes of the Explosives Centre.</p>		
Keywords/tags (subjects) management, leadership, human resources management, strategic human resource management, process management, work bell-being, job satisfaction survey		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Johtaminen organisaatiossa	7
2.1	Johtamisen käsitteet	7
2.2	Johtaminen	10
2.3	Henkilöstöjohtaminen	18
2.4	Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	23
2.5	Prosessijohtaminen	29
2.6	Tutkimuksen teoreettinen yhteenveto	33
3	Tutkimuksen toteutus.....	34
3.1	Johtaminen ja henkilöstöjohtaminen puolustusvoimissa	35
3.2	Tutkimuksen kohde	36
3.3	Työilmapiirikysely	37
3.4	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu	39
3.5	Aineiston analysointi	43
4	Tutkimustulokset.....	46
5	Johtopäätökset.....	58
6	Pohdinta.....	60
	Lähteet	64
	Liitteet	67
	Liite 1. Saatekirje	67
	Liite 2. Kyselylomake	68
	Liite 3. Tulosten keskiarvot.....	69
	Liite 4. Kuinka Räjähdekeskuksen johto ja henkilöstö kokevat työilmapiirikyselyn toteutumisen?.....	70

Liite 5. Miten Räjähdekeskuksen johto ohjaa ja seuraa työilmapiirin kehittämistä?.....	72
--	----

Kuviot

Kuvio 1. Management vs leadership – jäävuorimalli	15
Kuvio 2. Harvardin malli henkilöstövoimavarojen johtamisesta	21
Kuvio 3. Henkilöstövoimavarojen johtaminen.....	22
Kuvio 4. Henkilöstöjohtamisen roolit kilpailukykyisen organisaation rakentamisessa	23
Kuvio 5. Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet	25
Kuvio 6. Linjaorganisaatio	32
Kuvio 7. Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet.....	33
Kuvio 8. Logistiikkalaitoksen organisaatio	36
Kuvio 9. Työilmapiirikyselyn käsittelyprosessi RÄJK:ssa	39
Kuvio 10. Henkilöstöryhmien välinen keskiarvovertailu kolmen eniten poikkeavan väittämän osalta.....	46
Kuvio 11. Työilmapiirikyselyn kautta esiin tulleita kehittämistoimenpiteitä on viety eteenpäin	47
Kuvio 12. Tiedän, miten Räjähdekeskuksessa käsitellään työilmapiirikyselyn tulokset	48
Kuvio 13. Räjähdekeskuksen johto seuraa riittävästi kehittämiskohteiden toteutumista.....	48
Kuvio 14. Työilmapiirikyselyn tuloksia hyödynnetään Räjähdekeskuksen kehittämisessä.....	49
Kuvio 15. Työilmapiirikyselyn perusteella löydetään tarvittavat kehittämistarpeet...50	
Kuvio 17. Voin vaikuttaa Räjähdekeskuksen toimintaan työilmapiirikyselyn kautta ..51	
Kuvio 18. Saan riittävästi tietoa kehittämiskohteiden käytännön toteutuksesta	51
Kuvio 19. Työilmapiirikyselyn perusteella laaditut kehittämissuunnitelmat parantavat Räjähdekeskuksen toimintaa	52

Kuvio 20. Räjähdekeskuksen johto vie käytäntöön työilmapiirikyselyn kautta saadut kehittämiskohteet	53
Kuvio 21. Työilmapiirikyselyn purkutilaisuudessa käsitellyt asiat etenevät käytäntöön	53
Kuvio 22. Työilmapiirikyselyn perusteella saadaan kehittämiseen tarvittava rahoitus	54
Kuvio 23. Prosessin kehittämisehdotus	62
Kuvio 24. Keskiarvot väittämittäin	69

Taulukot

Taulukko 1. Työhyvinvointia ja henkilöstöjohtamista koskevia tutkimuksia.....	6
Taulukko 2. Esimerkki vertailutaulukosta.	38
Taulukko 3. Riippuvuudet.....	55
Taulukko 4: Väittämien 1.-9. flekvenssit ja suhteelliset flekvenssit.	70
Taulukko 5. Väittämien 10–18 flekvenssit ja suhteelliset flekvenssit.....	72

1 Johdanto

”Johtaminen koskee kaikkia organisoidun toiminnan muotoja, joissa tarvitaan johtamista, ohjaamista ja kehittämistä” (Karlöf & Lövingsson 2009, 11).

Johtaminen on arvoketju. Se on vuorovaikutusta, jossa tavoitteena on viedä organisaatiota yhdessä henkilöstön kanssa samaan suuntaan (Hiltunen 2011, 33). Johtajan ihmiskuva vaikuttaa suuresti valittuun johtamismenetelmään. Keskustelevalla ja arvostavalla johtamisella on tärkeä rooli työilmapiirin rakentajana. Johtaminen on myös palvelutehtävä, jossa tavoitteena on edistää henkilöstön osaamista ja tuottaa sopivat työskentelyolosuhteet. Hyväksi johtajaksi ei synnytä, vaan siihen opitaan ja kehitytään vähitellen. (Juuti 2009, 106–110.)

Henkilöstöjohtaminen on saanut pysyvän jalansijan johtamiseen. Kuten Ulrich (2007) toteaa, henkilöstöammattilaisten rooli on muuttumassa yhä enemmän henkilöstötyöntekijästä liiketoimintakumppaniksi, jolloin toimitaan strategisena kumppanina, hallinnon asiantuntijana, henkilöstön kehittäjänä ja muutoksen edistäjänä. (Mts. 61–62.) Henkilöstöjohtamiseen liittyy oleellisesti työhyvinvointi, ja työhyvinvointi on sidoksissa johtamiseen. ”Jaetun johtajuuden periaatteiden mukaan hyvässä työyhteisössä valtaa ja vastuuta annetaan.” (Manka & Manka 2016, 12–13.) Juutin (2010, 53) mukaan organisaation menestys perustuu muun muassa työntekijöiden motivaatioon kehittää organisaation toimintaa.

Työilmapiirimittauksen avulla pyritään seuraamaan työhyvinvoinnille asetettujen tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumista (Vesterinen 2009, 275). Työhön liittyvien tutkimusten tavoitteena on yleensä paikantaa kehittämiskohteita, ei niinkään vahvuuksia ja voimavaroja (Suonsivu 2014, 107). Työilmapiirikyselyn merkitystä korostetaan organisaatioiden kehittämisessä, ja työilmapiirikyselyä pidetään tärkeänä henkilöstömittarina. Miten on Räjähdekeskuksessa? Huomioidaanko ja hyödynnetäänkö

kyselyn tuloksia Räjähdekeskuksen kehittämisessä? Vuonna 2016 työilmapiirikyselyn väittämään ”Työpisteessäni on toteutettu edellisen työilmapiirikyselyn perusteella toimenpiteitä, joista on ollut hyötyä” vastanneista henkilöistä n. 55 % ei osannut sanoa, oliko toimenpiteistä ollut hyötyä. Tulosten perusteella voidaan olettaa, ettei yhteisesti päätettyjä parantamistavoitteita välttämättä seurata riittävän tarkasti Räjähdekeskuksen johtoryhmätyöskentelyssä eikä niiden käytännön toteuttamisesta ole henkilöstöllä riittävän tarkkaa tietoa (Keskitalo 2016).

Tämän kehittämistyön toimeksiantaja on Räjähdekeskus. Räjähdekeskus on Puolustusvoimien Logistiikkalaitoksen alaisuudessa toimiva hallintoyksikkö. Räjähdekeskus on keskittynyt räjähteiden tuotantoon, koetoimintaan ja hävittämiseen. Tutkimuksen kohderyhmänä on Räjähdekeskuksen henkilöstö.

Tässä kehittämistyössä tutkitaan työilmapiirikyselyn merkitystä henkilöstöjohtamisen prosessina Räjähdekeskuksessa. Tavoitteena on selvittää vuosittain toteutettavan työilmapiirikyselyn tulosten käsittelyä ja millainen vaikuttavuus työilmapiirikyselyllä ja purkutilaisuuksien parantamis- ja kehittämis ehdotuksilla on Räjähdekeskuksessa. Kehittämistyön tavoitteena on tuottaa kehittämis ehdotuksia työilmapiirikyselyn tulosten käsittelyyn ja kehittämiskohteiden seurannan parantamiseksi.

Aihetta lähestytään seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Miten Räjähdekeskuksen johto ja henkilöstö kokevat työilmapiirikyselyn toteutumisen?
- Miten Räjähdekeskuksen johto ohjaa ja seuraa työilmapiirin kehittämistä?

Ensimmäisessä luvussa käydään läpi työn perusteet, tutkimusongelma, tavoitteet, kohderyhmä, rajaukset ja tutkimuskysymykset. Toinen luku esittelee viitekehyksen ja keskeiset käsitteet sekä tarkastellaan tutkimuskohdetta johtamisen, henkilöstö-, strategisen henkilöstö- ja prosessijohtamisen teorian avulla, joka koostuu pääasiassa

kansallisesta kirjallisuudesta. Johtamisen teorian moniulotteisuuden ja laajuuden vuoksi tarkastellaan johtamisen historiaa taylorismin, ihmissuhdekoulukunnan ja rakennanalyttisen johtamisopin kannalta, koska tämän päivän johtaminen, henkilöstö- ja prosessijohtaminen perustuvat näihin johtamisoppeihin. Kolmannessa luvussa, tutkimuksen toteutus esitellään tutkimuksen kohde, kuvataan ja perustellaan tutkimusmenetelmä, aineiston keruu ja analysointi. Neljäs luku sisältää tutkimuksen tulokset ja viidennessä luvussa tehdään kehittämistutkimuksen yhteenveto. Viimeisessä luvussa pohditaan tämän kehittämistyön luotettavuutta sekä esitetään tutkimustuloksiin perustuvat kehittämissuositukset.

Tutkimuksia työhyvinvoinnista ja henkilöstöjohtamista on viime vuosina tehty muutamia ylempään ammattikorkeakoulun puolella (ks. taulukko 1).

Taulukko 1. Työhyvinvointia ja henkilöstöjohtamista koskevia tutkimuksia

Tutkija, ajankohta ja oppilaitos	Työn nimi	Tutkimusmenetelmä
Karvonen Petra. 2014. Opinnäytetyö YAMK. Lapin ammattikorkeakoulu.	Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä	Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen
Kolehmainen Jenny. 2014. Opinnäytetyö YAMK. Metropolia ammattikorkeakoulu.	Työhyvinvointi hoitajien kokemana organisaatiomuutoksen jälkeen	Kvalitatiivinen
Leppänen Miia. 2014. Opinnäytetyö YAMK. Lahden ammattikorkeakoulu.	Yrityksen strateginen työhyvinvointi. Case: ICT -alan yritys	Kvantitatiivinen
Virta Sarita. 2014. Opinnäytetyö YAMK. Lahden ammattikorkeakoulu	Henkilöstötutkimus osana tavoitteellista henkilöstöjohtamista	Kvalitatiivinen
Väisänen Anne-Riitta. 2013. Opinnäytetyö YAMK. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.	Henkilöstöjohtaminen eräissä puolustusvoimien joukko-osastossa	Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen

Tutkimukset ovat liittyneet työhyvinvoinnin merkitykseen, henkilöstötutkimuksen hyödynnettävyyteen ja esimiestyöskentelyn merkitykseen työhyvinvoinnin kannalta sekä henkilöstöjohtamisen kehittämiseen ja yrityksen strategiseen hyvinvointiin. Yhteisenä tekijänä näille tutkimuksille on, että tutkimustulosten perusteella vastaajat kokivat tärkeäksi mahdollisuuden vaikuttaa ja kehittää omaa työtään.

2 Johtaminen organisaatiossa

2.1 Johtamisen käsitteet

Tämän kehittämistyön teoreettinen viitekehys pohjautuu seuraaviin käsitteisiin

- johtaminen
- henkilöstöjohtaminen
- strateginen henkilöstöjohtaminen
- prosessijohtaminen.

Hiltusen (2011, 33) mukaan **johtaminen** on johdon ja työntekijöiden välinen vuorovaikutusprosessi. Vuorovaikutusprosessissa johtaja vaikuttaa työntekijään tai työyhteisöön niin, että yhteiset tavoitteet ja päämäärät saavutetaan mahdollisimman tehokkaasti. Johtaminen on prosessi, joka muodostuu suunnittelusta, vaikuttamisesta, kontrolloinnista, ongelmanratkaisusta ja päätöksenteosta. (Sydänmaanlakka 2015, 197.) Juuti (2009) määrittelee johtamisen olevan myös palvelutehtävä, jossa tavoitteena on edistää henkilöstön osaamista ja tuottaa sopivat työskentelyolosuhteet. Keskustelevalle ja arvostavalle johtamisella on tärkeä rooli työilmapiirin rakentajana. (Juuti 2009, 106–110.)

Johtamisesta on useita malleja. Perinteisen johtamismallin mukaan työ on välttämättömyys, jossa johtajan tehtäviin kuuluu työntekijöiden johtaminen ja valvominen sekä työtehtävien pilkkominen yksinkertaisiin ja toistuviin osakokonaisuuksiin. (Manka & Manka 2016, 134–135; Suonsivu 2014, 140.) Asiajohtamisen (management) päätaavoitteena on asioiden ja tehtävien kehittäminen. Se on faktoihin perustuvaa moninaisuuden johtamista. (Suonsivu 2014, 141.) Tämä johtamismalli sopii erityisesti hitaasti muuttuvaan toimintaympäristöön sekä yksiselitteisiin ja vakiintuneisiin tilanteisiin (Juuti 2009, 108). Modernissa vuorovaikutteisuutta korostavassa johtamismallissa siirtyy huomio asioista ihmisiin, jolloin johtajan perustehtäviin kuuluu henkilöstön voimavarojen hyödyntäminen. Johtamisen tavoitteena on saada työntekijät tuntemaan itsensä tarpeellisiksi ja tärkeiksi sekä huomioiduiksi yksilöinä. Lisäksi kyseisessä mallissa korostuvat henkilöstön kuunteleminen ja avoin viestintä, ja johtajan tehtävänä on rakentaa avoimen ja läpinäkyvän johtamisen välityksellä sellainen työympäristö, joka antaa henkilöstölle mahdollisuuden käyttää taitojaan täyspainoisesti sekä vaikuttaa työtään koskeviin tavoitteisiin. (Manka & Manka 2016, 135; Suonsivu 2014, 140.) Ihmisten johtaminen (leadership) keskittyy työntekijöiden kehittämiseen. Se pyrkii tuottamaan laaja-alaista yhteistyötä, näkemystä ja muutokseen sitoutumista. (Suonsivu 2014, 141.) Juutin (2009) mukaan leadership-johtaminen on innovatiivista uudistamista, jolloin pyritään jatkuvasti kehittämään uusia ajatusmalleja ja toimintatapoja sekä parantamaan prosesseja. Näin ollen se sopii nopeasti muuttuvaan ja kehittyvään työympäristöön. (Mts. 108–109.) Johtamisen tukena käytettäviä johtamisen malleja ovat myös henkilöstöjohtaminen, strateginen henkilöstöjohtaminen ja prosessijohtaminen.

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan niitä johtamisen toimintatapoja, joilla pyritään vaikuttamaan henkilöstöön ja sen toimintaan organisaation tavoitteiden mukaisten tulosten saavuttamiseksi (Laamanen & Tinnilä 2009, 30; Suonsivu 2014, 135). Nämä toimenpiteet vaikuttavat suoraan henkilöstön työssä jaksamiseen. ”Hyvä henkilöstöjohtaminen on joustavaa, luottamusta herättävää ja oikeudenmukaista”. Sen tehtävänä on luoda henkilöstölle hyvät työnteon edellytykset siten, että osaaminen ja työn vaatimukset kohtaavat. Henkilöstöjohtamisen vastuulla on viedä käytäntöön organisaatiolle määritellyt tavoitteet. (Suonsivu 2014, 136–137.)

Henkilöstöjohtaminen tukee ratkaisevasti liiketoimintastrategioiden toteutumista, siksi sillä on suuri merkitys organisaation toiminnalle. Henkilöstöjohtamisen tulee varmistaa organisaation tarpeiden mukainen riittävä henkilöstö, niin määrältään kuin laadultaankin. Samalla sen tulee huolehtia organisaation osaamisen riittävydestä sekä kehittymisestä. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on motivoitunut, työkykyinen ja organisaation tavoitteisiin sitoutunut henkilöstö. (Viitala 2013,10.)

Strategisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan muun muassa henkilöstön urasuunnittelua, organisaatorakenteen kehittämistä, palkkauksen suunnittelua, työkyvyn ja tietotaidon kehittämistä. Henkilöstön osaaminen ja inhimilliset voimavarat, kuten motivaatio ja kyvykyys ovat organisaation toiminnan perusta. Henkilöstötilinpäätöstä käytetään joissakin organisaatioissa henkilöstöjohtamiseen liittyvien toimintojen mittaamiseen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 30.) Organisaation henkilöstöjohtamiselle asettamat tavoitteet ja linjaukset muodostavat henkilöstöstrategian. Henkilöstöstrategia koostuu neljästä ulottuvuudesta, jotka liittyvät henkilöstöjohtamisen rakenteeseen organisaatiossa. Ne ovat resurssit, prosessit, arvot ja seuranta. (Salojärvi 2009, 30.)

”Prosessijohtaminen on toiminnan johtamista strategisista päämääristä ja yhteiskunnallisista tavoitteista käsin” (Virtanen & Stenvall 2010, 114). Sen tavoitteena on ydinprosesseja uudistaen parantaa yrityksen suorituskykyä eli tuottavuutta (Hannus 2000, 4). Prosessin näkökulmasta johtajuus on joko prosessijohtamista tai prosessien kehittämistä. Prosessijohtamisesta vastaa johtaja, ja linjaorganisaation johtajat vastaavat avainprosesseista eli organisaation tärkeimmistä prosesseista. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14.) Prosessin johtamisesta vastaa aina jokin henkilö, ja häntä kutsutaan usein prosessinomistajaksi. Prosessinomistaja huolehtii prosessin toimivuudesta ja vastaa prosessin resursseista, työsuoritteista ja vaikuttavuustavoitteiden saavuttamisesta. (Virtanen & Stenvall 2010, 149.)

Sanana **prosessi** on monimerkityksinen ja sitä käytetäänkin useissa eri asiayhteyksissä, mutta tässä kehittämistyössä prosessia käytetään merkityksessä (liike)toimintaprosessi, joka kuvaa toimintaa organisaatiossa. Prosessi on kokonaisuus, joka muodostuu toisiinsa liittyvistä perättäisistä toiminnoista ja tehtävistä sekä niiden toteuttamiseen tarvittavista resursseista. Liiketoimintaprosessissa nämä toiminnot resursien avulla muuttavat syötteen tuotteiksi tai palveluiksi, ja vastaavasti toimintaprosessissa syntyvät toiminnan tulokset. Syötteen voivat olla joko tietoa tai materiaalia. (Laamanen 2003, 19–20.) Prosessien tunnistaminen yhteydessä pyritään tarkasti rajaamaan prosessin alku ja loppu sekä määrittämään prosessin luokitus eli onko kyseessä esimerkiksi pää-, avain-, ydin-, tuki- tai johtamisprosessi. Lisäksi prosessit nimitään ja päätetään kuvattavat elementit. (Laamanen 2003, 52.) Organisaation toiminnan kannalta kriittisin prosessi on pääprosessi tai avainprosessi. Ydinprosessi palvelee tai tuottavaa arvoa suoraan ulkoisille asiakkaille. Tukiprosessi tukee ja luo edellytykset ydinprosessin toiminnalle. Toiminnan suunnittelu, kehittäminen ja seuranta sekä strateginen suunnittelu liitetään yleensä johtamisprosessiin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121–122.)

2.2 Johtaminen

Johtamisen perinteet

Johtamisella on pitkät perinteet. Johtamismallien juuret ulottuvat viime vuosisadan vaihteeseen ja ensimmäisen maailmansodan tienoille. Ymmärtääksemme paremmin tämän päivän johtamista, on hyvä tietää hieman johtamisen historiasta, kuten mihin perinteeseen johtaminen kulloinkin rakentuu, miten itse toimii johtajana tai, millaisen johtamisen alaisuudessa itse toimii. (Seeck 2013, 19.)

Tieteellisen liikkeenjohdon eli taylorismin alkujuuret ovat viime vuosisadan vaihteessa, jolloin F. W. Taylorin (1856–1915) ajatukset työnteon järjestämisestä ja järkeis-

tämisestä jalostuivat johtamisopiksi. Tavoitteena oli parantaa työn tuottavuutta ja tehokkuutta siten, että siitä hyötyisivät sekä työnantaja että työntekijä. (Seeck 2013, 55, 57.) Tehostamisella ei ollut kuitenkaan tarkoitus riistää työntekijöitä, vaan motiivoida ja saada heidät mahdollisimman tehokkaiksi (Karlöf & Lövingsson 2009, 292–293). Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteena oli työn tekemiseen liittyvien kokemusperäisten käsitysten ja sääntöjen korvaaminen tieteellisellä tiedolla työstä. Lisäksi henkilöstön valinta ja koulutus sekä henkilöstöryhmien välinen työskentely tapahtuivat tiiviissä yhteistyössä tutkimustietoon perustuvan tiedon mukaisesti ja tieteellisiä lakeja noudattaen. Edellä mainittujen periaatteiden mukaan varsinainen työn tekeminen erotettiin siihen liittyvästä suunnittelusta ja päätöksen teosta, eli työntekijät toteuttivat ja johtajat valvoivat sekä suunnittelivat. Työn suunnittelun lähtökohdaksi oli työn jakaminen yksinkertaisiin vaiheisiin. Suorituspalkkausjärjestelmän avulla pyrittiin selventämään työmäärän ja siitä maksettavan palkan suhdetta niin, että se kannustaisi työntekijöitä työskentelemään tehokkaammin. (Seeck 2013, 57–58.)

Taylorin kehittämää tieteellisen liikkeenjohdon mallia ovat useat hänen seuraajansa hyödyntäneet ja soveltaneet sekä kehittäneet siitä uusia johtamismalleja, kuten Frank Gilbertin (1868–1924) kehittämä työaikatutkimus, jossa tehokkuuteen pyrittiin vaikuttamaan analysoimalla työprosesseja, karsimalla niistä pois tarpeettomia ja turhia liikeratoja. Hugo Münsterberg (1863–1916) oli kiinnostunut psykologian näkökulmasta tarkastelemaan muun muassa työntekijöiden soveltuvuutta eri työtehtäviin ja millaisissa oloissa he olivat tehokkaimmillaan sekä miten vaikuttaa työntekijöiden mieliin pyrittäessä saavuttamaan parhaita tuloksia. (Seeck 2013, 58–59.)

Ensimmäisen maailmansodan jälkeen syntyi ihmissuhdekoulukunnan (human relations) ideologia. Ihmissuhdekoulukunnalla ja viime vuosisadan alussa vaikuttaneella taylorismilla oli yhteisinä tavoitteina tuottavuus ja yhteistyön parantaminen työyhteisössä sekä johtajan arvovallan hyväksyminen. Päinvastoin kuin tieteellinen liikkeenjohtamisoppi, ihmissuhdekoulukunnan ajattelussa pyrittiin laajentamaan ja monipuolistamaan työprosessia, panostettiin työnkiertoon, rohkaistiin työntekijöitä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Ideologia etsi ratkaisuja työn tuottavuutta heiken-

täviin seikkoihin, kuten työntekijöiden poissaoloihin, suureen vaihtuvuuteen ja heikkoon työmoraaliin sekä ristiriitoihin ja työn monotonisuuteen. Katsottiin, että teollisen tuotannon pitkälle edennyt teknistyminen eli rationaalisuus ei huomionnut työntekijöiden yksilöllisyyttä, vaan uhkasi jo heidän hyvinvointia. Työilmapiirin ja sosiaalisten suhteiden vaikutuksia kartoitettiin erilaisten kyselyjen, haastattelujen ja keskustelujen avulla. Ihmissuhdekoulukunnan mukaan taloudelliset kannustimet eivät pelkäästään riitä työntekijöiden motivoimiseksi, vaan palkan lisäksi työntekijät kokivat tärkeiksi myös työsuhteen vakauden, työstä saadun tyydytyksen sekä onnistumisten huomioimisen. Johtajan tehtävänä oli sosiaalisten suhteiden tasapainottaminen sekä yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääminen työpaikalla. (Seeck 2013, 107–110; Grönfors 1996, 45–46.)

Yksi ihmissuhdekoulukunnan ideologian toisen sukupolven seuraajista oli R. Likert (1903–1981). Likert tutki eri johtamistyylien ja organisaatiomallien vaikutusta työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen, työntekijöiden poissaoloihin ja työtyytyväisyyteen. Näiden tutkimusten perusteella hän määritteli kaksi eri johtamissuuntausta: pääasiassa työntekijöiden sosiaaliset suhteet huomionnut työntekijäsuuntautunut johtamistapa sekä tuotantoon ja siihen liittyviin teknisiin ulottuvuuksiin keskittynyt tuotantosuuntautunut johtamistapa. Likertin tutkimusten mukaan työntekijäsuuntautunut johtamistapa paransi muun muassa tuottavuutta, työmoraalia, työntekijöiden yhteenkuuluvuutta ja työhyvinvointia ylivoimaisesti tuotantosuuntautuneeseen malliin verrattuna. Nämä kaksi johtamistapaa eivät kuitenkaan korvanneet toisiaan, vaan ne saattoivat tilanteesta riippuen toimia samanaikaisesti tai vuorotellen. Lähinnä Rensis Likert kuitenkin tunnetaan kehittämästään arvoja ja asenteita mittaavasta Likert -asteikosta. Asteikkoa käytetään yhä laajasti yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. (Seeck 2013, 126–127.) Likertin asteikko on yleensä 4- tai 5-portainen järjestysasteikon kaltainen asteikko, jossa ääripäinä ovat esimerkiksi täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä olevat vastausvaihtoehdot (Heikkilä 2014, 51).

Ihmissuhdekoulukunnan yhtenä huomattavana vaikutteena voidaan pitää henkilöstöhallinnon muodostumista omaksi kokonaisuudeksi yrityksissä, ja etenkin 1970-

lukua voidaan pitää henkilöstöhallinnon vuosikymmenenä Suomessa. Suomen elinkeinoelämän rakenteessa tapahtui muutos 1960-luvulla ja alkoi muodostua enemmän palveluammattajeja. Siksi tarvittiin uudenlaista, henkisiä tekijöitä huomioivaa johtamista. Henkilöstöä alettiin arvostaa voimavarana, johon kannatti sijoittaa. Tosin henkilöstöhallinnon tavoitteena ei ollut henkilöstön viihtyvyyden lisääminen vaan lähinnä rationalisoida organisaatorakennetta. Seuraavalla vuosikymmenellä alettiin esitellä henkilöstöhallintoa liikkeenjohdon oppimateriaaleissa ja koulutuksessa. (Seeck 2013, 134, 155–157.)

Rakenneanalyttinen johtamisoppi kehittyi 1950-luvulla. Siihen siirryttiin ihmissuhdekoulukunnan opeista, koska väitettiin näiden haittaavan organisaation joustavuutta sekä ylemmän johdon yksilöllisyyttä ja luovuutta. Ideologian teoreetikoista nykyisen johtamisteoria- ja organisaatiokäsityksen esi-isinä voidaan pitää Fayrolia, Sloania ja Druckeria. (Seeck 2013, 159, 183.)

Johtamistieteen ja -koulutuksen edelläkävijänä tunnettu Jules Henry Fayrol (1841–1925) toi aikaisemmista johtamisteorioista poiketen esiin ylemmän johdon näkökulman omana alueenaan, koska hänen näkemyksiensä mukaan johtamistaidoilla oli suuri merkitys organisaation menestykseen. Fayrol korosti johtajakoulutuksen merkitystä ja katsoi sen olevan perusta kokemukselle. Hänen katsotaan olevan hallinnollisen johtamismallin esi-isä. Fayrol jakoi johtamisen viiteen osa-alueeseen: suunnitteluun, organisointiin, koordinointiin, ohjaukseen ja valvontaan. Tässä hallinnonmallissa hän hyödynsi Weberin byrokratiamalla lisäten kuitenkin linjaorganisaatioon esikuntia, joilla ei ollut päätäntävaltaa. (Seeck 2013, 170–172.) Niistä muodostuivat myöhemmin johtamisen perusprosessit (Grönfors 2001, 44). Alferd P. Sloan Jr. (1875–1966) pani alulle nykyisen organisaatorakennemallin. Hänen aloitteestaan hallinto jaettiin kolmeen ryhmään: johtoryhmään, henkilöstöosastoon ja johtoryhmää avustaviin toimihenkilöihin sekä tuotanto-osastoihin, jotka toteuttivat johtoryhmän päätökset. Johtoryhmä vastasi kaikesta toimintaan liittyvästä suunnittelusta ja taloudesta. Johtoryhmän asema on samankaltainen vielä tänäkin päivänä. Johtamisguruksikin kutsuttu Peter F. Drucker (1909–2005) esitteli vuonna 1954 tavoitejoh-

tamisen käsitteen. Hänen mukaan johtajan oli tehtävä työnsä niin, että organisaation suoriutumistavoitteet toteutuivat. Nämä tavoitteet valvoivat ja ohjasivat johtajaa. Johtajalla tuli olla laaja arvovalta ja hänen työpanoksensa näkyvää sekä mitattavissa. Johtaminen oli itsekontrolliin perustuvaa tavoitejohtamista. Jo ennen kuin strategista johtamista oli virallisesti määritelty, puhui Drucker sen merkityksestä päätöksenteossa. (Seeck 2013, 174, 181–182.)

Management ja leadership

Hiltusen (2011) mukaan johtaminen on työntekijöiden ohjaamista siten, että he saadaan toimimaan johtajan tahdon mukaisesti. Kyseessä on vuorovaikutusprosessi johdon ja työntekijöiden välillä. Se kuinka hyvää tai huonoa johtaminen on vaikuttaa suoraan vuorovaikutusprosessin toimivuuteen. (Mts. 33.) Sydänmaalakka (2015) määrittelee johtamisen olevan prosessi, joka muodostuu suunnittelusta, vaikuttamisesta, kontrolloinnista, ongelmanratkaisusta ja päätöksenteosta. Tässä vuorovaikutusprosessissa johtaja vaikuttaa työntekijään tai työyhteisöön niin, että yhteiset tavoitteet ja päämäärät saavutetaan mahdollisimman tehokkaasti. (Mts. 197.) Juutin (2009) mukaan johtaminen on myös palvelutehtävä, jossa tavoitteena on edistää henkilöstön osaamista ja tuottaa sopivat työskentelyolosuhteet. Hyväksi johtajaksi ei synnytä, vaan siihen opitaan ja kehitytään vähitellen. (Mts. 110.) Seeck (2013, 21) toteaa, että johtaminen on tiiviisti sidoksissa arvovaltaan ja sen oikeuttamiseen.

Johtaminen ei ole yksiselitteinen toimintatapa, vaan siihen sisältyy erilaisia ulottuvuuksia. Tyypillisesti johtaminen jaetaan asiajohtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Asiajohtamisen päätavoitteena on asioiden ja tehtävien kehittäminen, henkilöstön kehittämisen sijaan. Johtamistapa pohjautuu suurelta osin organisaation arvoihin ja strategiaan, budjetointiin, resursseihin, tuottavuuteen sekä muihin taloudellisiin seikkoihin. Sen menetelmiä ovat erilaiset työhön liittyvät suunnittelu- ja seurantajärjestelmät. Asiajohtaminen on tosiasioihin perustuvaa moninaisuuden johtamista ja organisointia. Tavoitteena on tuottaa tarkasti määriteltyjen tavoitteiden, vastuiden ja informaation avulla tuloksia. (Suonsivu 2014, 141–142.) Juutin (2006, 21) mukaan asiajohtamisessa tavoitellaan vakaata tilaa, jossa painottuu

auktoriteetti ja yhdenvertaisuus sekä deduktiivinen päättely eli tosiasioista johtopäätöksiin etenevä ajattelu. Asiajohtamisella on vahva yhteys tietojohdantamiseen. Ihmisten johtaminen vastaavasti keskittyy työntekijöiden kehittämiseen. Se pyrkii tuottamaan laaja-alaista yhteistyötä, visioita ja muutokseen sitoutumista. (Suonsivu 2014, 141–142.) Lisäksi ihmisten johtamiseen liittyy avoin keskustelu, osallistaminen, innostaminen, kannustavuus ja induktiivinen päättely eli oletuksesta yleistykseseen etenevä ajattelu (Juuti 2006, 21).

Organisaation näkyvää ja näkymätöntä organisaatiota voidaan verrata jäävuoreen. Organisaatiosta yksi kolmasosa on näkyvää, havaittavaa toimintaa ja loput kaksi kolmasosaa piilossa olevaa, näkyvän organisaation toimintaan vaikuttavia osatekijöitä. (Suonsivu 2014, 145). Kuviossa 1. esitetään niin kutsuttu jäävuorimalli.



Kuvio 1. Management vs leadership – jäävuorimalli (Suonsivu 2014, 145, muokattu)

Suosivun (2014) mukaan moderni johtaminen on vuorovaikutteista tilannejohtamista. Vuorovaikutteinen johtaminen on jaettava johtajuutta, jossa päätöksenteon vas-

tuuta jaetaan organisaation reagoit nopeuden tehostamiseksi. Johtaakseen organisaatiota johtaja tarvitsee myös monipuolista asiantuntijuutta tukemaan päätöksentekoa. Erilaiset tilanteet, kuten toimintoja lakkauttava tai toimintoja laajentava ja kehittyvä organisaatio tarvitsevat erilaista johtamista. (Mts. 141–142.)

Perinteisen johtamismallin mukaan työ koetaan välttämättömyytenä, jota motivoi vain palkka. Oletuksena on, että luovuutta vaativaan työhön vain harvat haluavat tai kykenevät. Perinteisessä mallissa johtajan tehtäviin kuuluu johtaa ja valvoa sekä pilkkoa työtehtävät yksinkertaisiin ja toistuviin osakokonaisuuksiin. Johtamisella luodaan työntekijöitä oikeudenmukaisesti kohtelevia työrutiineja. (Manka & Manka 2016, 134–135; Suonsivu 2014, 140). Siinä missä Suonsivu (2014) jakaa vuorovaikutteisen johtamisen ihmissuhteita korostavaan ja henkisten resurssien malliin, käsittelevät Manka ja Manka (2016) modernin vuorovaikutteisuutta korostavan johtamisen samoin argumentein kokonaisuutena. Ihmissuhteita korostavassa mallissa johtajan perustehtävänä on saada työntekijät tuntemaan itsensä tarpeellisiksi ja tärkeiksi. Henkilöillä on tarve tulla huomioiduksi yksilöinä. Lisäksi kyseisessä mallissa korostuu henkilöstön kuunteleminen ja avoin viestintä. Henkilöstön annetaan työskennellä hieman itsenäisemmin. Henkisten resurssien mallissa henkilöstö kokee työn mielekkääksi ja siksi he haluavat kehittää työtään koskevia toimintatapoja sekä vaikuttaa sitä koskeviin tavoitteisiin. Oletetaan, että useimmat henkilöt kykenevät työskentelemään luovasti ja vastuullisesti. Ihmissuhteita korostavassa mallissa johtajan perustehtäviin kuuluu henkilöstön voimavarojen hyödyntäminen. Johtajan tulee saada aikaan johtamisen avoimuuden ja läpinäkyvyyden avulla työympäristö, joka mahdollistaa henkilöstölle käyttää taitojaan täyspainoisesti. (Manka & Manka 2016, 135; Suonsivu 2014, 140.)

Juuti (2009) toteaa, että johtamisen erilaiset tilanteet edellyttävät johdolta erilaisia rooleja, ja tehtävässä menestyminen vaatii vuorovaikutustaitoja asioiden tekemisen ja ihmisten yhteen sovittamisessa. Asiajohtaminen vastaa ulkoisiin haasteisiin, ollen analyttistä ja suoraviivaista toimintaa. Se vaatii ennakkosuunnittelua ja ennakkoon tiedon tavoitteesta, mihin tilaan asiat tulisi saattaa. Johtamistapa toimii tilanteissa,

joissa ympäristö muuttuu hitaasti. Tosin tämän päivän nopeasti muuttuvassa ympäristössä puhdas asiajohtaminen on lähes mahdotonta. Ihmisten johtamiseen liittyy uudistaminen, luovuus ja henkilöstön sitouttaminen. (Mts. 108–109.)

Suonsivu (2014, 140–141) mainitsee, että Downeyn mukaan johtajan rooli voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: manager, leader ja coach. Roolien toiminnot ja tehtävät ovat osin samoja, mutta kuitenkin jokaisella niistä on oma tarkoitus ja tavoite. Vastaavasti Karlöf & Lövingsson (2009) määrittelevät johtajalle kolme roolia: valmentaja, valvoja ja strategi. Valmentajan roolissa johtaja johtaa ihmisiä ja motivoi heitä, valvojan roolissa hän ohjaa ja seuraa toimintaa sekä strategin roolissa katse on tulevaisuudessa, jolloin tämän päivän päätöksen teon ja toimenpiteiden tavoitteena on varmistaa menestyminen myös tulevaisuudessa. (Mts. 10.)

Hiltusen (2011) mukaan hyvä johtaminen on johdonmukaista ja ennustettavaa. Se on vuorovaikutusta eri neuvottelutilanteissa ja tarvittaessa kahden eri osapuolen edun tai tahtotilan yhteen saattamista. Näissä neuvottelutilanteissa korostuu taito kuunnella. Johtajan tulee osata antaa, niin positiivista kuin korjaavaa ja rakentavaa palautta sekä kykyä ja uskallusta myös vastaanottaa sitä. Johtamistapaan vaikuttaa suuresti myös johtajan oma ihmiskäsitys ja empaattisuus. Lisäksi hyvään johtamiseen liittyy myös auttaminen, johon sisältyy aina tietynlainen pyyteettömyys ja vastavuoroisuus. Tämä näkyy tukena henkilöstölle tavoitteiden saavuttamisessa ja uralla etenemisessä. Yleisten eettisten periaatteiden noudattaminen ja vahva vastuun kantaminen vaikuttavat johtamisen uskottavuuteen. (Mts. 123–140, 142, 151.)

Karlöf & Lövingsson (2009) siteeraavat The Economist lehteä lainaten ”Ainoa, mikä on parempaa kuin johtamisteorian orjallinen noudattaminen, on sen sivuuttaminen kokonaan.” Tosin taitava johtaja muodostaa synteetin aiemman tiedon, todellisuuden ja uuden teorian välille. Heidän mukaan johtaminen on monimutkaista ja monitahoista toimintaa. (Mts. 9-10.)

2.3 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen perinteet

Henkilöstöjohtamisen juuret Suomessa ovat 1960-luvulla, jolloin alettiin kouluttaa sosiaali- ja koulutuspäälliköitä. Tuolloin sosiaalipäälliköiden toimenkuvaan kuului hallinnollisten tehtävien lisäksi huolehtia muun muassa työsuhteasumisesta ja terveydenhoidosta. Koulutuspäälliköiden toimenkuvaan kuului luonnollisesti henkilöstön koulutuksesta huolehtiminen. 1970-luvulla alkoi nk. henkilöstöhallinnon aikakausi, jolloin alettiin kouluttaa henkilöstöpäälliköitä. 1980-luvulla alettiin painottaa kehittämisen merkitystä henkilöstöasioissa, sekä henkilöstöhallinnon sijaan puhuttiin henkilöstöasioiden kokonaisvaltaisesta johtamisesta. Syntyi henkilöstövoimavarojen johtamiseen viittaava käsite HRM (Human Resource Management) ja HRD (Human Resource Development), joka on enemmän kehittämispainotteisempi käsite henkilöstöasioista. 1990-luvulla resurssiperusteinen ja ydinkyvykkyysteoriat saivat aikaan, että henkilöstöjohtamista alettiin tarkastella organisaatiossa liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Muodostui käsite strateginen henkilöstöjohtaminen eli SHRM (Strategic Human Resource Management). (Salojärvi 2009, 23–25.)

Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan niitä johtamisen toimintatapoja, joilla pyritään vaikuttamaan henkilöstöön ja heidän toimintaan organisaation tavoitteiden mukaisen tulosten saavuttamiseksi (Laamanen & Tinnilä 2009, 30; Suonsivu 2014, 135). Nämä toimenpiteet vaikuttavat suoraan henkilöstön työssä jaksamiseen. ”Hyvä henkilöstöjohtaminen on joustavaa, luottamusta herättävää ja oikeudenmukaista.” Sen tehtävänä on luoda henkilöstölle hyvät työnteon edellytykset siten, että osaaminen ja työn vaatimukset kohtaavat, sekä varmistaa kaikin tavoin terveellinen ja turvallinen työympäristö. Henkilöstöjohtamisen vastuulla on viedä käytäntöön organisaatiolle määritellyt tavoitteet. (Suonsivu 2014, 136–137.)

Henkilöstöjohtaminen tukee liiketoimintastrategioiden toteutumista, joten sillä on suuri merkitys organisaation toiminnalle. Henkilöstöjohtamisen toimin varmistetaan organisaation tarpeiden mukainen riittävä henkilöstö, niin määrältään kuin laadultaankin. Se huolehtii organisaation tietotaidon riittävydestä ja kehittämisestä. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on motivoitunut, työkykyinen ja organisaation tavoitteisiin sitoutunut henkilöstö. Lisäksi se vastaa, että organisaatiossa toimitaan henkilöstöä koskevien lakien, asetusten ja sopimusten mukaisesti. (Viitala 2013, 10.)

Henkilöstöjohtamisen päävastuu on linjajohdolla. He tuovat henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen auktoriteettia ja päätäntävaltaa sekä tukevat toimillaan henkilöstöosaston toimintaa. Henkilöstöammattilaisten rooli on muuttunut vuosien saatossa henkilöstöyöntekijästä liiketoimintakumppaniksi, jolloin joudutaan pohtimaan enemmän lopputuloksia ja henkilöstökäytäntöjen avulla pyritään tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle. Henkilöstöammattilaiset toimivat linkkinä johdon ja henkilöstön välillä varmistaen, että henkilöstö tulee kuulluksi. Henkilöstöä edustaessaan, he vievät johdon suunnitelmia käytäntöön. Henkilöstöammattilaiset toimivat kulttuurimuu-
tosten ja muutосkyvyn alulle panijoina. Lisäksi heidän tehtävänä on rakentaa sitoutumista aikaan saava visio henkilöstötoiminnoille. (Ulrich 2007, 71, 283–286.)

Professori Riitta Viitala Vaasan Yliopistosta toteaa, että tämän päivän henkilöstöjohtamiselta vaaditaan todella paljon. Siitä on tullut yritysten hajoavien arvoketjujen myötä verkostajohtamista, mikä on haasteellista. Tulevaisuuden henkilöstöammattilaisilta edellytetään luovuuden ja rohkeuden lisäksi kykyä ajatella insinöörimäisesti. Enää ei voida pelkästään johtaa työhyvinvointia ja osaamista. (Vuokola 2014.)

2000-luvun alusta lähtien henkilöstöjohtaminen on ollut haasteiden keskellä. Henkilöstöresurssi tunnistetaan organisaation yhdeksi tärkeimmäksi voimavaraksi. Hyviä yöntekijöitä pyritään sitouttamaan organisaatioon, mutta samalla pyritään säästämään henkilöstömenoissa ja kehittämään palkitsemisjärjestelmiä. Henkilöstöltä odotetaan mahdollisimman paljon joustavuutta, koska monissa yrityksissä palvelujen

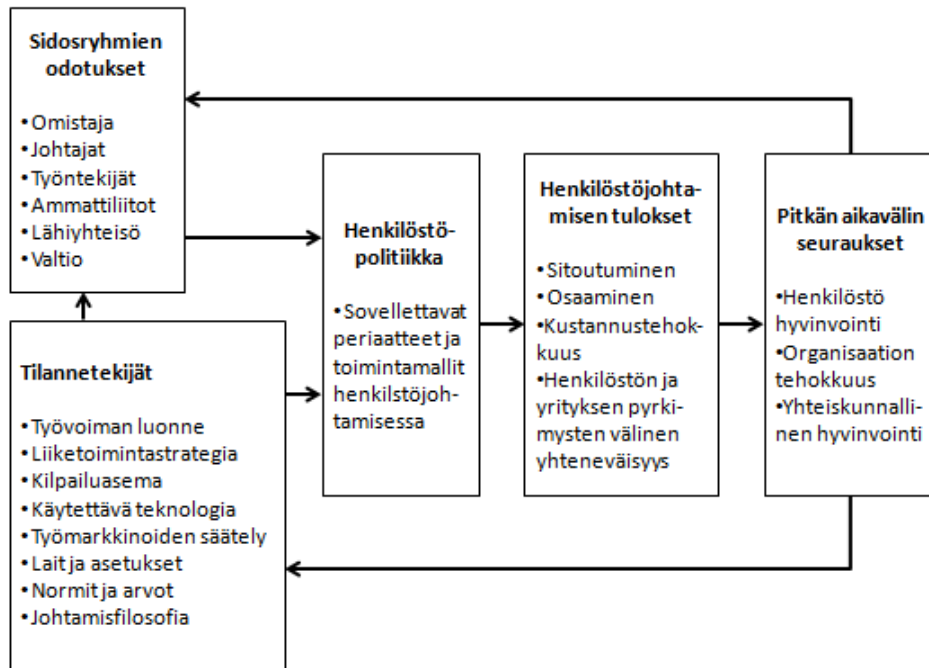
ulkoistaminen ja vuokratyövoiman käyttö on lisääntynyt. Säästötoimet ovat johtaneet henkilöstöhallinnon supistamiseen ja tämän myötä henkilöstöhallinnon töitä on jaettu esimiehille sekä työntekijöille itselleen tai palvelut hankitaan osittain organisaation ulkopuolelta, kuten esimerkiksi rekrytointipalvelut. (Viitala 2013, 33–34.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on yksi inhimillisten voimavarojen johtamisen keskeinen toiminto. (Suonsivu 2014, 136.) ”Uudistamiseen mahdollistava työskentely liittyy henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseen”. Pääsääntöisesti työntekijät ovat kiinnostuneita työstään ja työyhteisöstä. He haluavat uudistaa ja kehittää työtään sekä selkiyttää toimintatapojaan ja parantaa työolosuhteita. (Suonsivu 2014, 137.)

Henkilöstöjohtamisen mallit; Harvard, Guest ja Ulrich

Toisin kuin johtamisella, niin Prahaladin näkemyksen mukaan henkilöstöjohtamiselta puuttuu yhtenäinen teoriapohja. Henkilöstöjohtaminen pohjautuu usean eri tieteen alan teoriaan. (Ulrich 2007, 287.) Henkilöjohtamisen kenttä on hyvin laaja ja sen jäsentämiseen on kehitetty useita eri malleja. Ei ole kuitenkaan olemassa yhtä ainoaa oikeaa teoriaa, mikä liittäisi kaikki henkilöstöjohtamisen elementit yhdeksi kokonaisuudeksi ja pystisi osoittamaan elementtien väliset vaikutussuhteet. (Viitala 2013, 34, 39.) Seuraavassa Harvardin, Guestin ja Ulrichin henkilöstöjohtamisen mallit.

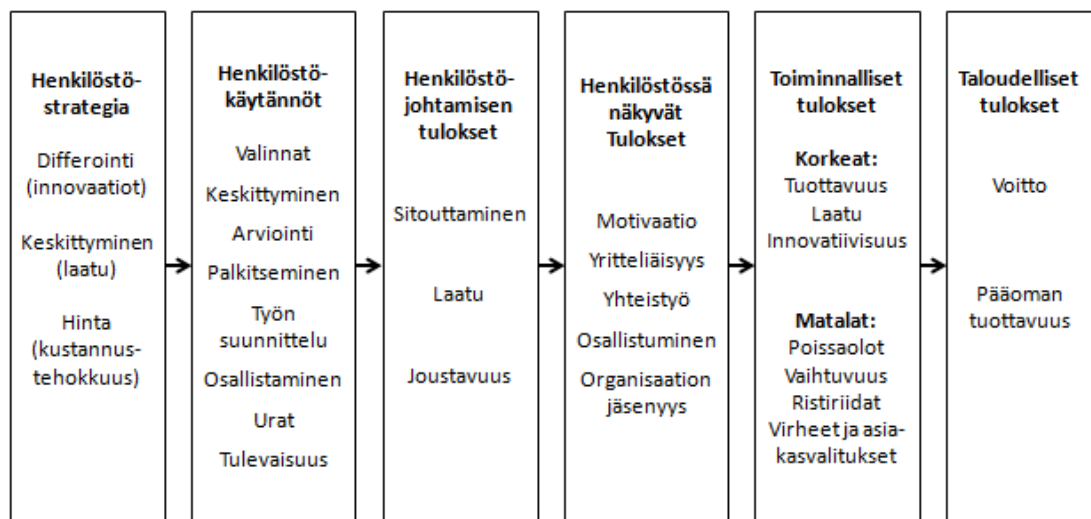
Harvardin malli on ehkä tunnetuin henkilöstöjohtamisen malli. Se huomioi organisaation ulkoiset tekijät ja niiden vaikutuksen organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisen muodostumiseen. Malli (ks. kuvio 2) koostuu kuudesta tekijästä: tilannetekijät, sidosryhmien odotukset, henkilöstöpolitiikka, henkilöstöjohtamisen tulokset, pitkän ajan seuraukset ja niiden heijastusvaikutus ensiksi mainittuihin tilannetekijöihin ja sidosryhmien odotuksiin (Viitala 2013, 37–38.)



Kuvio 2. Harvardin malli henkilöstövoimavarojen johtamisesta (Viitala 2013, 37)

Tilannetekijät vaikuttavat johdon tekemiin päätöksiin strategiasta ja henkilöstöä koskevista asioista. Sidosryhmien odotuksissa korostuvat etenkin omistajien, työntekijöiden, ammattiliittojen ja valtion toiveet. Henkilöstöpolitiikka tarkoittaa henkilöstöön liittyviä organisaatiossa käytössä olevia toimintamalleja ja periaatteita. Mallin mukaan tuloksia ovat tavoitteisiin sitoutuminen, osaaminen ja kustannustehokkuus. Edellisen roolin heijastukset näkyvät pitkän aikavälin seurauksina, kuten henkilöstön hyvinvointina, organisaation tehokkuutena ja kilpailukyynä sekä yhteiskunnallisena hyvinvointina. Henkilöstön osalta heijastukset tuntuvat lähinnä henkisinä palkkioina, kuten työtyytyväisyytenä, oppimisen ja kehittymisen kokemuksina. Yhteiskunnan tasolla viitataan hyvinvointiin yleensä ja työllisyyteen. (Viitala 2013, 37–38.)

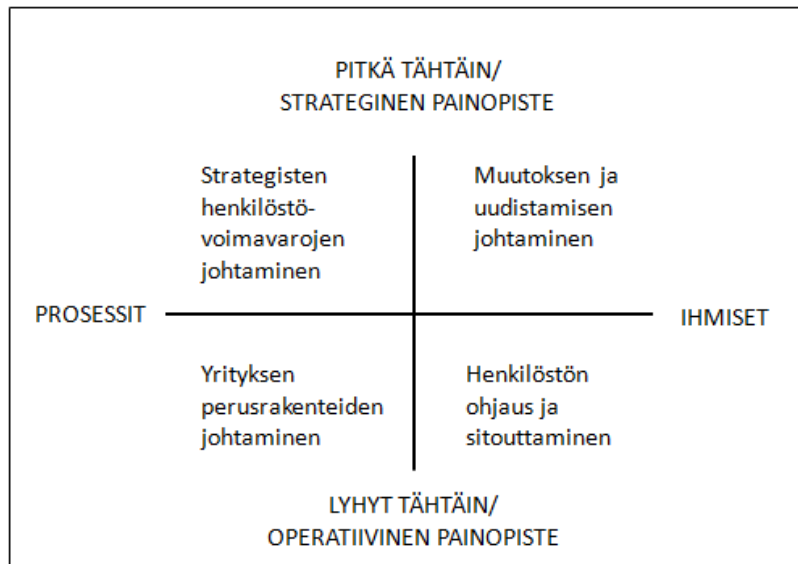
Guestin malli osoittaa, että yksilöiden ja organisaation suorituskykyä voidaan parantaa yhteensopivilla ja kehittyneillä henkilöstötoiminnoilla (Viitala 2013, 36). Kuviossa 3. esitetään miten hyvä henkilöstöjohtaminen toimii eri tasoilla.



Kuvio 3. Henkilöstövoimavarojen johtaminen (Viitala 2013, 36)

Guestin mallin lähtökohtana on henkilöstöstrategia, jolloin henkilöstöjohtamisessa huomioidaan tavoite: innovatiivisuus, laatu tai kustannustehokkuus. Lisäksi henkilöstökäytäntöjen tulee olla yhtenäinen kokonaisuus, jossa henkilöstövalinnat, koulutus, arviointi, palkitseminen, työn suunnittelu, osallistaminen ja turvallisuusseikat ovat keskenään sopusoinnussa. Mikäli henkilöstökäytännöissä, kuten esimerkiksi rekrytoinnissa onnistutaan. Saadaan henkilöstöjohtamisen tuloksena sitoutumista, laadukasta toimintaa ja joustavuutta henkilöstövoimavaroihin. Onnistuminen yksilötasolla näkyy motivaationa, yritteliäisyytenä, yhteistyökykynä, osallistumisena ja sitoutumisena organisaatioon. Kun taas onnistuminen organisaatiotasolla näkyy toiminnallisissa tuloksissa positiivisesti tuottavuutena, laatuna ja innovatiivisuutena. Vastaavasti epäonnistuminen henkilöstöjohtamisena näkyy poissaoloina, henkilöstön suurena vaihtuvuutena, ristiriitoina, virheinä ja negatiivisena asiakaspalautteena. Viime kädessä organisaatiotasolla henkilöstöjohtamisen toiminnan seuraukset näkyvät taloudellisessa tuloksessa. (Viitala 2013, 36–37.)

Ulrich (2007) jakaa henkilöstöjohtamisen rooleittain neljään osa-alueeseen. Kuviossa 4. esitetään henkilöstöjohtamisen tavoitteet sekä tärkeimmät roolit. (Mts. 46.)



Kuvio 4. Henkilöstöjohtamisen roolit kilpailukykyisen organisaation rakentamisessa (Ulrich 2007, 47)

”Kuvion akselit edustavat henkilöstöammattilaisen painopistealueita ja tehtäviä” (mts. 46). Tässä henkilöstöjohtamisen mallissa pyritään liittämään pitkän aikajänteen strategisen toiminnan tavoitteet lyhyeen, päivittäiseen operatiiviseen toimintaan strategisten päämäärien saavuttamiseksi. Vastaavasti vaaka-akselilla pyritään yhdistämään toisiinsa henkilöstöjohtamisen prosessit ja ihmisten välinen vuorovaikutus. Henkilöstöjohtamiselta vaaditaan strategista ja operatiivista toimintaa sekä paneutumista pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteisiin. Tämän perusteella määräytyy henkilöstöjohtamisen pääroolit: (pitkän tähtäimen) strategian toteuttamisen, muutoksen ja uudistuksen johtaminen sekä (lyhyen tähtäimen) organisaation perusrakenteiden ja henkilöstön sitouttamisen johtaminen. (Ulrich 2007,14, 46–47.)

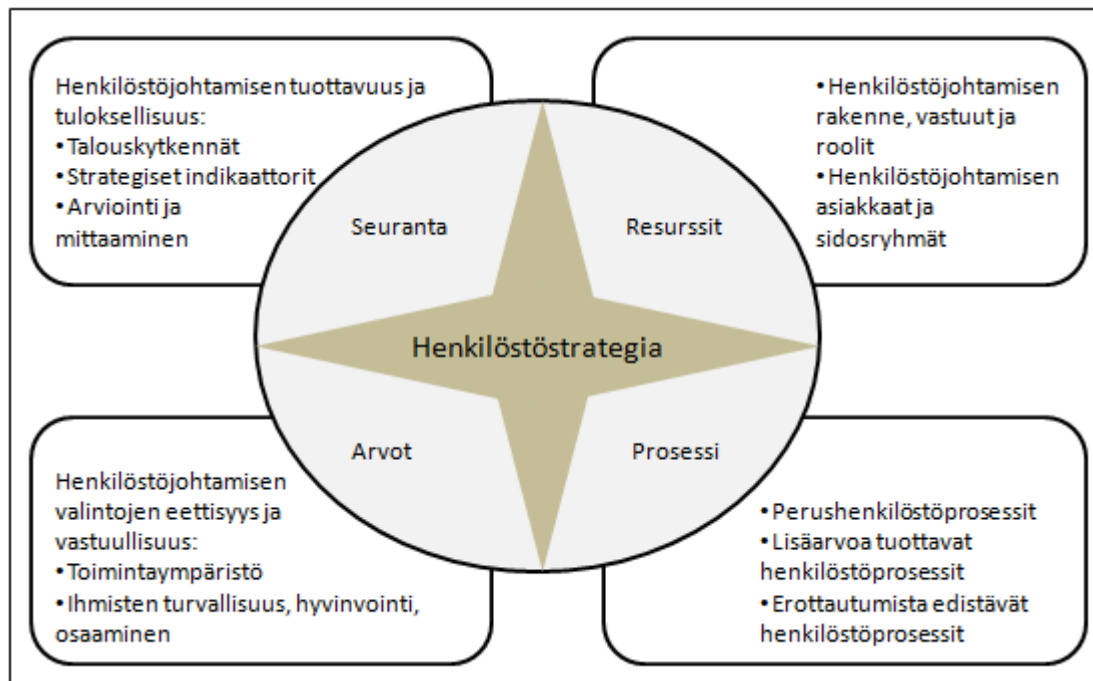
2.4 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Laamasen ja Tinnilän (2009) mukaan henkilöstöjohtaminen on muuttumassa hallinnollisten perusasioiden hoidosta strategiseksi henkilöstöjohtamiseksi. Strategisella

henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan muun muassa henkilöstön urasuunnittelua, organisaatorakenteen kehittämistä, palkkauksen suunnittelua, työkyvyn ja tietotaidon kehittämistä. Henkilöstön osaaminen sekä inhimilliset voimavarat, kuten motivaatio ja kyvykkyydet ovat organisaation toiminnan perusta. Henkilöstötilinpäätöstä käytetään joissakin organisaatioissa henkilöstöjohtamiseen liittyvien toimintojen mittaamiseen. (Mts. 30.)

Strategisen henkilöstöjohtaminen toimin varmistetaan liiketoimintastrategian mukainen osaaminen ja kehittämistoiminta sekä taataan organisaation kilpailukyky tulevaisuudessa. Organisaation infrastruktuurin johtaminen synnyttää henkilöstöhallinnon järjestelmät ja toimintamallit, joiden perusteella organisaatio rakentuu, toimii ja kehittyy. Ohjaaminen ja tukeminen ovat normaalia päivittäistä vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa, kuten ongelmanratkaisua ja erilaisiin tarpeisiin vastaamista. Toiminnan tavoitteena on sitouttaa ja motivoida henkilöstöä sekä rakentaa puitteet tehokkaalle työskentelylle. Tähän liittyen esimiesten rooli – tasosta riippumatta – korostuu, jolloin henkilöstötoimintojen on tärkeää tukea esimiehiä ja kehittää johtajuutta organisaatiossa. Muutoksen johtaminen varmistaa nimensä mukaisesti erilaisten muutosten läpiviennistä organisaatiossa. Henkilöstöjohtamisen rooliin liittyy myös muutoskyvykkyyden kehittäminen niin organisaation kuin henkilöstönkin osalta. (Viitala 2013, 34–36.)

Organisaation henkilöstöjohtamiselle asettamat tavoitteet ja painopistealueet muodostavat henkilöstöstrategian. Henkilöstöstrategia koostuu neljästä ulottuvuudesta, jotka liittyvät henkilöstöjohtamisen rakenteeseen organisaatiossa. Henkilöstöjohtamisen kenttää pyritään hahmottamaan seuraavan kuvion 5. avulla. (Salojärvi 2009, 30.)



Kuvio 5. Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Salojärvi 2009, 30)

Resurssit käsittävät henkilöstöjohtamisen rakenteen, vastuut ja roolit. Tosin sanoen miten ja kuinka henkilöstöasioita johdetaan. Lisäksi siihen sisältyy myös määrittely asiakkaista ja sidosryhmistä. Prosessit on erotettu perushenkilöstöprosessiin, lisäarvoa tuottavaan ja erottautumista edistävään henkilöstöprosessiin. Perushenkilöstöprosessit ovat nimensä mukaisesti organisaation henkilöstöjohtamisen prosessien perusta. Tähän liittyy lakien ja hyvän henkilöstöhallintotavan noudattaminen. Organisaatiolle lisäarvoa tuottavien henkilöstöprosessien avulla organisaatio pyrkii asetettuihin strategisiin tavoitteisiin ja luomaan kilpailuetua. Tällaisia ovat muun muassa kehittämiseen ja osaamisen resursseihin liittyvät prosessit. Kolmantena prosessina tulevat erottautumista edistävät henkilöstöprosessit sisältäen ne kilpailuetua tuottavat henkilöstöjohtamisen mallit, joiden avulla rakennetaan positiivista yrityskuvaa ja lisätään työpaikan houkuttavuutta. (Salojärvi 2009, 30–31.)

Kolmannessa lohossa tulee henkilöstöjohtamisen vastuullisuus – arvot ja eettisyys. Henkilöstöjohtamisen arvot eivät poikkea organisaation yleisistä ja yhteisistä arvoista. Henkilöstöjohtamisen sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita koskevat organisaation eettiset

periaatteet ja vastuut tulee määritellä tarkasti ja samalla niiden tulee näkyä henkilöstöjohtamisen eri osa-alueilla, kuten muun muassa työhyvinvoinnissa ja -turvallisuudessa. Seuranta liittyy yhteen nämä kolme edellistä ulottuvuutta. Seuranta käsittää henkilöstöjohtamisen tavoitteiden saavuttamisen sekä taloudellisuuden ja tuloksellisuuden seurantaan sekä arviointiin tarvittavat mittarit ja menettelyt. (Salojärvi 2009, 31–32.)

Henkilöstöstrategiaan sisältyy henkilöstösuunnittelu. Henkilöstösuunnittelu vie käytäntöön strategisia linjauksia, joiden varassa henkilöstöjohtaminen toiminta tapahtuu. Henkilöstösuunnittelu on tulevaisuuteen varautumista eli ennakointityötä, jolla varmistetaan organisaation suunniteltua toimintaa varten oikea määrä, oikealla osaamisella olevia henkilöitä, sijoitettuna oikea-aikaisesti oikeaan paikkaan. Suunnittelu kohdistuu myös osaamista, hyvinvointia ja tavoitetietoisuutta kehittäviin ja ylläpitämiin toimenpiteisiin. Vaikka henkilöstösuunnittelu kohdistuukin pääasiassa henkilöstöä koskevaan ennakointiin, niin siinä määritellään myös työhyvinvointia ja osaamista koskevat toimenpiteet sekä eritellään henkilöstökustannukset. Henkilöstösuunnittelun ennakointi perustuu tiedonhankintaan, prosessointiin ja mittaamiseen. Organisaation sisäistä työympäristön tilaa mitataan muun muassa ilmapiiri ja mielipidekyselyin. (Viitala 2013, 57, 59, 65.)

Työhyvinvoinnin edistäminen ja mittaaminen

Henkilöstösuunnitelma koostuu yleensä useasta osasuunnitelmasta. Tällainen asiakohtainen suunnitelma voi olla muun muassa työhyvinvoinnin edistämissuunnitelma (Viitala 2013, 70). Työhyvinvoinnin edistäminen tarkoittaa niitä kehittämistoimenpiteitä, jotka kohdistuvat päivittäiseen työntekoon – työntekijään ja työteon edellytyksiin sekä koko työyhteisöön. Kyse on siis henkilöstön voimavarojen eli organisaation sosiaalisen pääoman ylläpidosta ja lisäämisestä. Huolehtimalla henkilöstön työhyvinvoinnista saadaan organisaation toimintaan, tavoitteisiin ja kehittämiseen sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö. Organisaation sosiaalista pääomaa kerryttää osaltaan henkilöstön osallistuminen organisaation tavoitteiden muotoiluun ja tietämys organisaation strategioista. Sosiaalisen pääoma kehittää myös tiedonkulkua ja yhteistyötä

sekä edistää luottamusta. Tällaisen myönteisen kehityksen seurauksena organisaatio voi hyödyntää tehokkaasti henkilöstön tietoja, taitoja ja osaamista toiminnan kehittämiseen ja parantamiseen. (Vesterinen 2009, 270, 273–274.) Suonsivun (2014) mukaan työhyvinvoinnin edistäminen kehittää työprosesseja. Työhyvinvointi on työn sisällä eikä sitä tule käsitellä irrallisena, työn ulkopuolisena ulottuvuutena. (Mts. 114.)

Työhyvinvointia edistävää työtä voidaan kehittää lähtökohtaisesti työn suorittamisesta saadulla laadullisella, dokumentoidulla aineistolla, jossa kuvataan tavallisia työskentelyä ja työn kulkua mahdollisimman tarkasti ja havainnollisesti. Samoin työhön liittyvät määrälliset tunnusluvut ja kyselyjen tulokset voivat olla hyödyllisiä. Joskin määrällinen aineisto ei vielä paljasta, mitä tapahtumia on lukujen takana. ”Työilmapiirikysely puolestaan muuntaa työntekijöiden kokemukset epäkohdista tai vaikeuksista hyvin yleiselle tasolle”, irrottaen ilmenevät ilmiöt ja konkreettiset tilanteet toisistaan. Kerätyn aineiston avulla on mahdollista saada esiin työhön liittyviä ongelmia ja epäkohtia. Työssä ilmenneitä ongelmia tarkastellaan objektiivisesti työprosessien ja toimintatapojen muodostaman kokonaisuuden kautta, keskittyen ilmenneisiin työn sujuvuutta haittaaviin kitkakohtiin. Kehittämistoimenpiteitä mietittäessä pyritään hahmottamaan ensin kokonaisuuksia ja sitä kautta vasta ratkaisuja. (Suonsivu 2014, 115.)

Määräajoin tehtävien henkilöstökyselyiden avulla pyritään seuramaan ja mittaamaan työhyvinvoinnille asetettujen strategisten tavoitteiden ja suunnitelmien toteutumista sekä tuloksellisuutta. Näin saadaan ajantasaista tietoa, jolloin on mahdollisuus puuttua esiin tuleviin ongelmiin ajoissa tai jopa ennakoivasti. Tuloksellisuus ja laadullinen kehittyminen edellyttävät kuitenkin johdon taholta kiinnostusta ja jatkuvaa organisaation työhyvinvointia koskevien toimenpiteiden vaikutusten seurantaa ja arviointia. (Vesterinen 2009, 275–276.) Työelämää koskevat tutkimukset tuottavat pääasiassa negatiivista tietoa, koska etsitään kehittämiskohteita eli keskitytään selvittämään ongelmia ja epäkohtia, ei positiivisia voimavaroja (Suonsivu 2014, 107–108). Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosaston toimintapolitiikkayksikön johtajan Liisa Hakalan mukaan henkilöstökyselyt mittaavat sosiaaliseen pääomaan eli työhy-

vinvointiin ja tuloksellisuuteen liittyvää luottamuksen astetta. Tärkeintä mittaamisessa on sen jatkuvuus, jolloin nähdään mahdolliset suunnan muutokset. Mittaaminen edellyttää sitoutumista ja puuttumista havaittuihin muutostarpeisiin. Muutostarpeiden korjaamatta jättäminen saattaa näkyä myöhemmin suurempina ongelmina ja luottamuksen murenemisena. (Okko 2015, 7.)

Ennen mittauksen aloittamista tulee selvittää, miten tuloksia käsitellään mittauksen jälkeen. Kehittämistoimenpiteisiin varaudutaan myös taloudellisesti, jolloin rahat tuleviin kehittämistoimenpiteisiin budjetoidaan ennen mittaamista. Mittauksen valmistuttua tulokset puretaan ja vertaillaan asetettuihin tavoitteisiin sekä keskustellaan tulevista kehittämiskohteista ja tavoitteista. Mittaus tarvitsee myös tuekseen toiminnan seurannan. (Liukkonen 2008, 259, 261.)

Työpaikkojen johtamistapaa on tutkittu kyselytutkimuksin Dialogisen johtamisen tutkimusohjelma Dinnossa ja Työn ilolla tuottavuutta ja kilpailukykyä – kehittämissankkeessa vuosina 2012–2017. Tutkimustulokset olivat alasta riippumatta hyvin samansuuntaisia ja osoittivat, että näkemyserot johtajien ja työntekijöiden välillä olivat yllättävän suuria. Tuloksista paljastui myös, että johtajat arvioivat olevansa lähes täydellisiä ja kokivat, ettei heillä ollut tarvetta muuttaa johtamistapaansa. He kokivat olevansa reiluja ja toimivansa oikeudenmukaisesti. Vastaavasti työntekijöistä samaa mieltä oli puolet vastanneista. Lisäksi suurin osa johtajista oli sitä mieltä, että he mahdollistavat työntekijöiden osallistua ja vaikuttaa, kun vastaavasti työntekijöistä reilusti alle puolet oli samaa mieltä. (Junttila 2017.)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2017) julkaiseman työbarometrin mukaan työntekijöiden tiedonsaanti on parantunut 2000 – luvulla, aina vuoteen 2013 asti, minkä jälkeen kehitys näyttää pysähtyneen. Vuonna 2016 kyselyyn vastanneista 70 % arvioi tietojen välittämisen olevan työpaikalla avointa ja 30 % vastanneista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä. Erityisesti johdon ja henkilöstön välisten suhteiden katsottiin parantuneen vuosituhatosen vaihteen jälkeen. Kyselyyn vastanneista yli 80 % oli sitä mieltä, että

johdon ja henkilöstön välit olivat avoimet ja luottamukselliset. (Mts. 68–69.) Vuoden 2017 työbarometrin mukaan osallistumismahdollisuus työpaikan toiminnan kehittämiseen on parantunut huomattavasti vuodesta 2006. Kyselyyn vastanneista palkan-saajista 54 % koki osallistumismahdollisuutensa hyväksi, kun vastaava luku vuonna 2006 oli 30 %. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 36.)

2.5 Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen on peräisin jo taylorismin ajoilta, jolloin suunniteltiin ja ohjattiin tarkoin työtehtäviä ja -vaiheita (Seeck 2013, 58). ”Prosessijohtaminen on toiminnan johtamista strategisista päämääristä ja yhteiskunnallisista vaikuttavuustavoitteista käsin” (Virtanen & Wennberg 2005, 114). Toisin sanoen, prosessien tukemalla strategialla toteutetaan organisaation tavoitteita ja yhteiskunnallisia vaikuttavuustavoitteita. Prosessijohtamisen edellytyksenä on, että prosessikuvaus on tehty riittävän selkeästi ja prosessit on nimetty. Prosessijohtaminen ja prosessien määrittely perustuvat tarkasti määriteltyihin organisaation strategiaan tavoitteisiin. Näiden strategisten päämäärien lisäksi organisaation tehtävä (missio) ja tavoite (visio) asettavat prosessin vaatimukset ja tavoitteet resursseille. Prosessikuvausten avulla pyritään ymmärtämään organisaation toimintaa. Niitä käytetään viestintään, toiminnan kehittämiseen ja toimeenpanon välineenä. (Virtanen & Wennberg 2005, 112–114.)

Laamasen ja Tinnilän (2009) mukaan prosessijohtamisen tavoitteena ovat muun muassa taloudellinen menestyminen, asiakastyytyväisyys ja korkea tuottavuus sekä henkilöstön aktiivisuus, motivaatio ja kurinalaisuus. Nämä tavoitteet eivät juuri poikkea johtamisen tavoitteista. Sen sijaan prosessijohtamisen keinot edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi poikkeavat kuitenkin suuresti yleisten johtamistapojen keinoista. Kustannustehokkuus on saanut rinnalleen nopeuden ja joustavuuden. Nykyään korostuu organisaation läpi ulottuva vuorovaikutus ja yhteistyö sekä tiimien ja menettelytapojen kehittäminen henkilökohtaisen tavoitteiden sijaan. Ajattelutavan muutoksen myötä työnjako ja kehittäminen eivät enää perustu organisaatioyksiköi-

hin ja niiden tehtäviin, vaan ne pyritään hahmottamaan toisiinsa liittyvinä toimintoina yli organisaatorajojen. (Mts. 7.) Prosessin johtamisesta vastaa aina jokin henkilö – prosessinomistaja, joka huolehtii prosessin toimivuudesta ja vastaa prosessin resursseista, työsuoritteista ja vaikuttavuustavoitteiden saavuttamisesta. Prosessinomistaja vastaa prosessista kokonaisuutena. (Virtanen & Stenvall 2010, 149.)

Prosessin näkökulmasta johtajuus on joko prosessijohtamista tai prosessien kehittämistä. Prosessijohtamisesta vastaa johtaja, ja linjaorganisaation johtajat vastaavat avainprosesseista eli organisaation tärkeimmistä prosesseista. Prosessin omistaja arvioi prosessin toimivuuden ja tehokkuuden sekä asettaa tarvittaessa kehittämistavoitteet prosessille. Parempien tulosten saavuttaminen edellyttää toimintatapojen muuttamista prosessissa, jolloin on kyse prosessin parantamisesta. Tämä voi asettaa vaatimuksia esimerkiksi osaamisen ja työmenetelmien kehittämiseen. Prosessien parantamis- ja kehittämistyö tarvitsevat onnistuakseen yleensä johtajalta hyvää projektijohtajuutta eikä niinkään muutosjohtamistaitoja, kuten tehokas projektijohtaminen sitä edellyttää. Parantamis- ja kehittämistyöhön liittyy keskeisesti muutos. Inhimilliseen muutokseen liittyy myös haasteita, sillä uuteen toimintatapaan sitoutuminen edellyttää, että henkilö ymmärtää ja hyväksyy muutoksen sekä on valmis kehittämään taitojaan. Etenkin tulisi huomioida vaikutusvaltaisten henkilöiden osuus muutoksessa ja saada heidän tuki muutokselle. Ihmisten osallistamisen lisäksi tarvitaan riittävästi aikaa muutoksen läpiviemiseksi, koska ihmiset kokevat muutokset eritavoin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14, 41–42.)

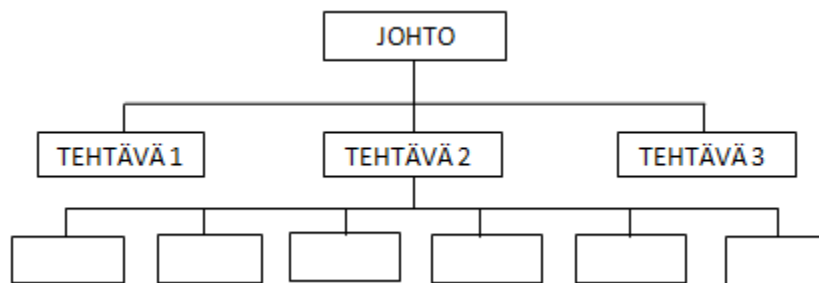
Lähtökohtaisesti prosessiin liittyy aina asiakas, joka voi olla organisaation sisäinen tai ulkoinen asiakas. Prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen, jolloin toiminta alkaa tarpeesta ja päättyy sen tarpeen täyttämiseen. Olennaista on, että prosessit ovat yleensä organisaatorakenteesta riippumattomia ja niiden suorituskyky arvioidaan aina asiakaslähtöisesti. (Hannus 2000, 41.) Laamasen (2003) mukaan tämä mahdollistaa rajapintojen siirron asiakkaalle, jolloin prosessiketju säilyy organisaation osalta eheänä. Toinen rajaustapa pyrkii edistämään jatkuvaa kehittämistä ja oppimista, jolloin prosessi alkaa jonkin asteisesta suunnittelusta ja päättyen arviointiin. Puhu-

taan online- ja offline-prosesseista. Online-prosessissa on kyse siitä, mitä tehdään prosessissa tuotteiden ja palvelujen tuottamiseksi. Vastaavasti offline-prosessit kehittävät ja mahdollisesti ohjaavat prosesseja. Suunnittelu- ja arviointivaiheiden liittäminen osaksi organisaation kehittämisen- ja ohjausprosesseja tukee oppimista ja ennakointia. (Mts. 53.)

Prosessien tunnistamisen yhteydessä luokitellaan organisaation pää-, avain-, ydin- ja tuki- ja johtamisprosessit (Laamanen 2003, 53). Organisaation toiminnan kannalta kriittisistä prosesseista puhuttaessa käytetään yleensä nimeä pääprosessi tai avainprosessi. Vastaavasti ydinprosessiksi kutsutaan prosesseja, mitkä tuottavat arvoa ja palvelevat suoraan ulkoisia asiakkaita. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121–122). Vastaavasti tukiprosessit ovat sisäisiä prosesseja, jotka tukevat ja luovat edellytykset ydinprosessin toiminnalle. Tällaisia tukiprosesseja ovat muun muassa strateginen suunnittelu, vuosisuunnittelu, henkilöstö-, talous- ja tietohallinto. (Laamanen 2003, 56–57). Toiminnan suunnittelu, kehittäminen ja seuranta sekä strateginen suunnittelu voidaan liittää myös johtamisprosessiin (Laamanen & Tinnilä 2009, 121–122). Prosessijohtamisen tavoitteena on ydinprosesseja uudistaen parantaa yrityksen suorituskykyä eli tuottavuutta. Uudistustyön tavoitteena on karsia pois asiakkaalle arvoa tuottamattomat toiminnot ja parantaa suorituskykyä. Suorituskyvyn arviointiin eivät riitä yksinomaan omistajien mittarit, vaan yhtä merkittäviä ovat myös asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyyttä ilmaisevat mittarit. Operatiivisella tasolla tällaisia ovat aika, laatu ja kustannukset. (Hannus 2000, 4, 15.)

Työnjakoon perustuvan prosessien johtamisen taustalla vaikuttavat organisatoriset perusmallit: linja-, prosessi- ja matriisiorganisaatio. Linjaorganisaatiossa työnjaon lähtökohtana ovat vahva hierarkkinen ajattelu ja toiminnalliset kokonaisuudet, joissa vastuu on kyseisten yksiköiden päälliköillä. Prosessiorganisaatiossa prosessinomistajat vastaavat prosesseista, kuten esimerkiksi kuntasektorilla. Prosessinomistajalla on merkittävä asema koko organisaation näkökulmasta katsottuna. Prosessit vaikuttavat myös muodollisesti työnjakoon organisaatiossa. Matriisiorganisaatio on näiden kahden edellisen välimuoto. Siihen kummasta suunnasta prosessia johdetaan vaikuttaa

organisaation toimiala ja millainen organisaatio on kyseessä. Toimivuuden kannalta ongelmallisinta on linjaorganisaation ja prosessien rajapintojen määrittely eli kuka kantaa vastuun ja käyttää valtaa. (Virtanen & Stenvall 2010, 150–151.) Linjaorganisaatiota pidetään organisaatiomallin perustana (ks. kuvio 6.) ja se kuvataan Weberin byrokratiateorian ihannemallissa. Linjaorganisaatiossa johtamisesta saattaa tulla liiankin epädemokraattista, jolloin se vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon negatiivisesti. (Rissanen, Kiiski & Vornanen 1996, 24).



Kuvio 6. Linjaorganisaatio (Rissanen ym. 1996, 24, muokattu)

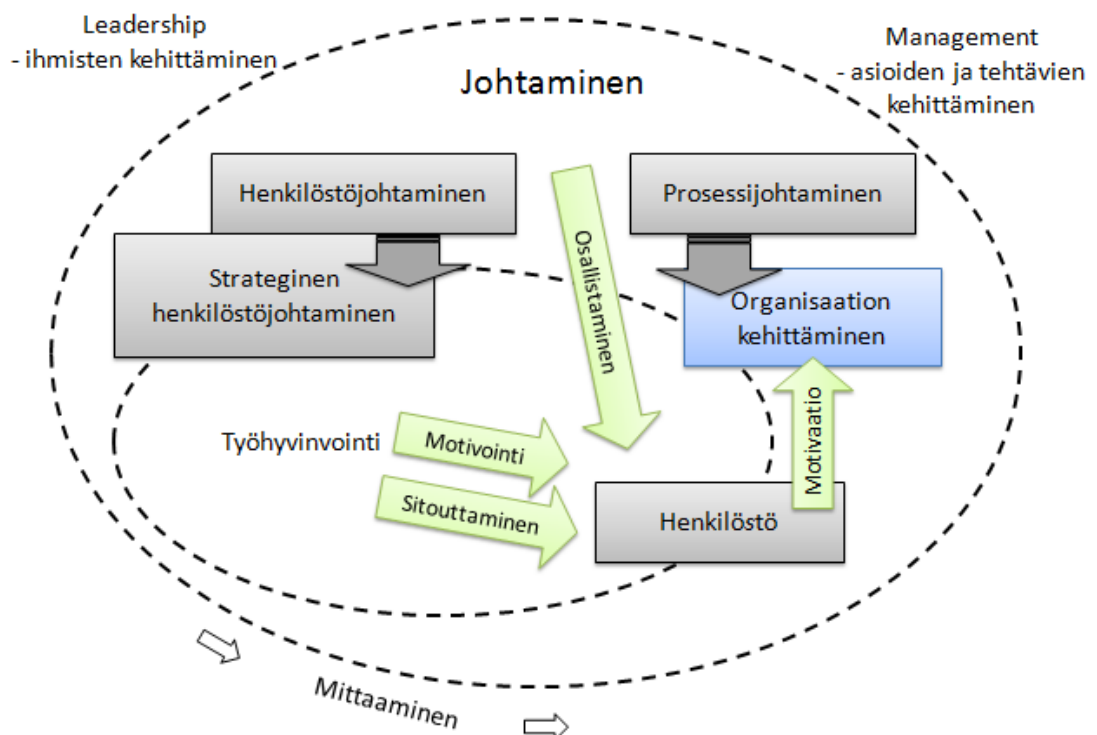
Max Weber (1864–1920) on yksi julkisen hallinnon teorian perustajista. Hän kehitti länsimaisen järkiperaistämisteorian. Weber oli kiinnostunut työn järkiperaistämisen käytettyjen hallinnollisten eli byrokrattisten periaatteiden kokemukseräistä seurauksista. Teoria määritteli organisaatorakenteen elementit. Lisäksi Weberin teoria korosti sääntöjen ja periaatteiden osalta yhdenvertaista kohtelua sekä päätöksenteon läpinäkyvyyttä. (Seeck 2013, 21, 30–31, 98.)

Mikäli johdon apuna työskentelee asiantuntijoista koostuva esikunta, kutsutaan tällaista ohjausjärjestelmää linja-esikuntaorganisaatioksi. Johdon alaisuudessa toimiva esikunta antaa neuvoja ja ohjeita, mutta ilman varsinaista määräysvaltaa. Tosin käytännössä ohjeiden erottaminen määräyksistä ja käskyistä on vaikeaa, sillä esikunnan asiantuntijuuden ja auktoriteetin vuoksi ohjeet koetaan lähinnä käskyinä. Tästä joh-

tuen ongelmien välttämiseksi järjestelmä edellyttää organisaatiolta vastuualueiden ja rajapintojen selkeää määrittelyä. (Rissanen ym. 1996, 25–26.) Linjaorganisaatiomalli on käytössä puolustusvoimissa ja siitä enemmän luvussa 3.1.

2.6 Tutkimuksen teoreettinen yhteenveto

Tämän kehittämistutkimuksen keskeisimmät käsitteet kuvataan kuviossa 7. Kuvio on tutkijan näkemys käsitteiden liittymisestä toisiinsa. Johtamista on kaikessa organisoitussa toiminnassa eikä sitä voida siirtää erilliseksi toiminnoksi vaan se liittyy kaikkeen organisoituun toimintaan.



Kuvio 7. Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet

Johtaminen on johdon ja työntekijöiden välinen vuorovaikutusprosessi, jossa toimintatapaan vaikuttaa johdetaanko ihmisiä vai asioita – yleensä molempia. Johtamisella on myös tärkeä rooli työilmapiirin rakentajana. Johtaja ei toimi yksin, vaan tarvitsee myös asiantuntijuutta tukemaan päätöksen tekoa.

Henkilöstöjohtamisella pyritään vaikuttamaan organisaation toimintaan, tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöjohtaminen on yhä enenevässä määrin muuttumassa hallinnollisten perusasioiden hoidosta strategiseksi henkilöstöjohtamiseksi. Strategisen henkilöstöjohtaminen on tulevaisuutta ennakoivaa johtamista, ja sen tavoitteena on motivoitunut, työkykyinen ja sitoutunut henkilöstö. Henkilöstön osallistaminen toiminnan kehittämiseen tulee olla osa liiketoiminnan suunnittelua. Mittaaminen on yksi johtamisen työväline. Ennakoiva henkilöstösuunnittelu perustuu tiedonhankintaan, prosessointiin ja mittaamiseen, kuten esimerkiksi työilmapiiri- ja mielipidekyselyihin. Näiden määrääjain tehtävien henkilöstökyselyiden avulla pyritään seuraamaan ja mittaamaan työhyvinvoinnille asetettujen tavoitteiden toteutumista. Henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen kehittää myös työprosesseja. Prosessijohtamisen tavoitteena on toimintojen kehittäminen vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa.

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään puolustusvoimien johtamisen ja henkilöstöjohtamisen toimintamalli, tutkimuksen kohde ja puolustusvoimien työilmapiirikysely, kuvataan ja perustellaan tutkimus- ja analysointimenetelmät. Lisäksi tarkastellaan luotettavuuden ja pätevyyden merkitystä tutkimuksessa.

3.1 Johtaminen ja henkilöstöjohtaminen puolustusvoimissa

Puolustusvoimia johdetaan pääasiassa linjaesikuntaorganisaatiomallin johtosuhteiden mukaisesti. Johtamisen tehtäväkohtainen toimivalta, vastuut ja ratkaisuoikeudet määritellään tehtävänkuvauksissa. Tähän määrittelyyn vaikuttavat niin lainsäädäntö, kuin hallintoyksiköiden määräykset ja puolustusvoimien johtosäännöt. Johtamisessa korostuvat operatiivinen johtaminen ja tulosjohtaminen. Operatiivinen johtaminen on joukkojen ja järjestelmien käytön suunnittelua ja toteutusta. Vastaavasti tulosjohtamisen tavoitteena on asetettujen tulostavoitteiden saavuttaminen kustannustehokkaasti suunnittelun, taloudellisten resurssien ja seurannan avulla. Toiminnanohjaus tukee johtamista, antaen toimille perusteet, suuntaviivat ja menettelyohjeet. Toiminnanohjauksen tavoitteena on, kaiken puolustusvoimien toiminnan kattavat yhtenäiset periaatteet, joilla pyritään muun muassa parempaan kokonaisuuksien hallintaan ja tuloksellisuuteen, sekä edistämään päätöksenteon tuottavuutta, kustannustehokkuutta ja toimeenpanoa. Toiminnanohjaus voidaan jakaa kahteen rinnakkaiseen horisontaaliseen linjaan, prosessi- ja toimialaohjaukseen. (Puolustusvoimien toiminta 2017, 4-7.)

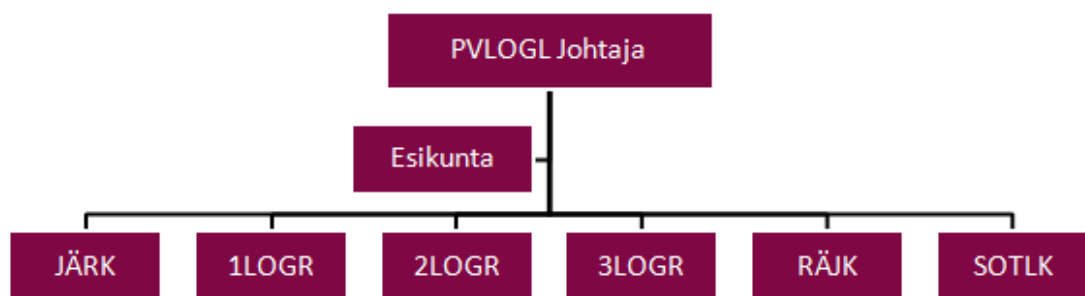
Prosessiohjaukseen sisältyy normeilla säädetyt tavoitteet, periaatteet, vastuut ja tehtävät, sekä sillä varmistetaan organisaation toimivuus ja kyky vastata toimintaympäristön muutoksiin. Prosessiohjauksella varmistetaan toiminnan koordinointi ja resurssien optimaalinen käyttö. Toimialaohjauksen tavoitteena on varmistaa toimialakohtainen toimintatapojen yhtenäisyys. (Puolustusvoimien toiminta 2017, 7-8.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen pääasiallinen tehtävä on varmistaa, että Puolustusvoimilla on ammattitaitoinen, toimintakykyinen ja motivoitunut henkilöstö. Henkilöstöstrategiaa vie käytäntöön viisi toisiaan tukevaa näkökantaa: henkilöstön määrä ja laatu, saatavuus ja sitoutuminen, osaaminen ja toimintakyky, johtaminen ja vuorovaikutustaidot, sekä toimintatavat. Henkilöstöjohtamisen peruseriaatteita ovat muun muassa tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, johdonmukaisuus ja avoin vuorovaiku-

tus. Työhyvinvointia tukemalla pyritään vaikuttamaan päivittäisen työyhteisön toimintaa ja sitä kautta työilmapiiriin. Organisaation menestymisen ja henkilöstön hyvinvoinnin taustalla on toimiva työyhteisö, johon vaikuttaa niin henkilöiden välinen yhteistyö, vuorovaikutus ja tasa-arvo kuin johtaminen ja hyvä työilmapiiri. (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2015, 7.)

3.2 Tutkimuksen kohde

Tämän kehittämistyön toimeksiantaja on Räjähdekeskus. Räjähdekeskus toimii neljällä eri paikkakunnalla: Haapajärvellä, Keuruulla, Niinisalossa ja Ähtärissä. Räjähdekeskus vastaa räjähdeteiden tuotannosta, kunnossapidosta sekä käytöstä poistettujen räjähteiden hävittämisestä ja koetoiminnasta. Lisäksi Räjähdekeskus vastaa räjähdemaalaturvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä. Räjähdekeskuksen vahvuus on 150 henkilöä. (Räjähdekeskus.) Räjähdekeskus kuuluu hallintoyksikkönä Puolustusvoimien Logistiikkalaitokseen (PVLOGL) alaisuuteen (ks. kuvio 8). Logistiikkalaitosta johtaa ja ohjaa Tampereella sijaitseva esikunta.



Kuvio 8. Logistiikkalaitoksen organisaatio

3.3 Työilmapiirikysely

Puolustusvoimissa vuosittain toteutettava työilmapiirikysely on palkatulle henkilökunnalle suunnattu nimetön kysely, jonka tehtävänä on seurata muun muassa henkilöstön työmotivaatiota, me-henkeä ja esimiestyötä. Työilmapiirikysely on osa työyhteisön kehittämistoimintaa. Sen avulla pyritään lisäämään työyhteisön avoimuutta sekä saatujen tulosten perusteella voidaan suunnitella ja ryhtyä kehittämistoimenpiteisiin. Kysely toimii johtamisen apuvälineenä ja auttaa tunnistamaan työilmapiirin vahvuus- ja kehittämisalueet sekä määrittämään niiden perusteella tarvittavat parantamistoimenpiteet. Lisäksi kyselyllä saadaan tietoa henkilöstöalan tilannekuvaan, sekä sitä voidaan käyttää aineistona itsearviointitilaisuuksissa. (Työilmapiirikysely ja työilmapiirin kehittäminen puolustusvoimissa 2015.)

Puolustusvoimien työilmapiirikysely koostuu taustakysymyksistä (13) sekä väittämistä (58), joista muodostuu yksitoista summanmuuttujaa: työmotivaatio, jaksaminen, työmäärä ja jakautuminen, oma tehtävä, tieto tulostavoitteista, esimiestyö, sisäinen tiedonvälitys, työvälineet ja työtilat, työn imu, me-henki/työilmapiiri ja PV työnantajana. Väittämien arvot ovat pääasiassa asteikolla 1 = täysin erimieltä – 5 = täysin samaa mieltä sekä 1 = ei juuri koskaan – 7 = päivittäin. (Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn raportti 2014.)

Työilmapiirikyselyn toteutus ja tulosten käsittely Räjähdekeskuksessa

Puolustusvoimien työilmapiirikysely toteutetaan verkkokyselynä samanaikaisesti koko Räjähdekeskuksessa. Kyselyn käytännön toteutuksessa RÄJK:ssa vastaa nimetty vastuuhenkilö. Vastuuhenkilö perustaa kyselyn verkkojärjestelmään ja jakaa tarvittavat vastauslinkit ja salasanat esimiehille. Vastuuhenkilö seuraa vastausprosentin kehittymistä kyselyn vastausaikana ja tiedottaa tilanteesta esimiehiä säännöllisesti. Vastausajan päätyttyä, kysely sulkeutuu ja vastuuhenkilö tuottaa raportit toimipisteittäin järjestelmästä, tarkastaa ne ja taulukoi tulokset. Vastuuhenkilö vastaa myös, ettei yksittäinen henkilö ole tunnistettavissa, jolloin alle viiden vastaajan tuloksia ei raportoida erikseen vaan ne liitetään organisaatiossa ylempänä olevan tason tulok-

siin. Vastuhenkilö toimittaa hallinto-osaston raportin apulaisjohtajalle ja kunkin toimipisteen raportit toimipisteiden esimiehille sekä koko hallintoyksikön raportin keskuksen johtajalle. (Työilmapiirikysely ja työilmapiirin kehittäminen puolustusvoimissa 2015.)

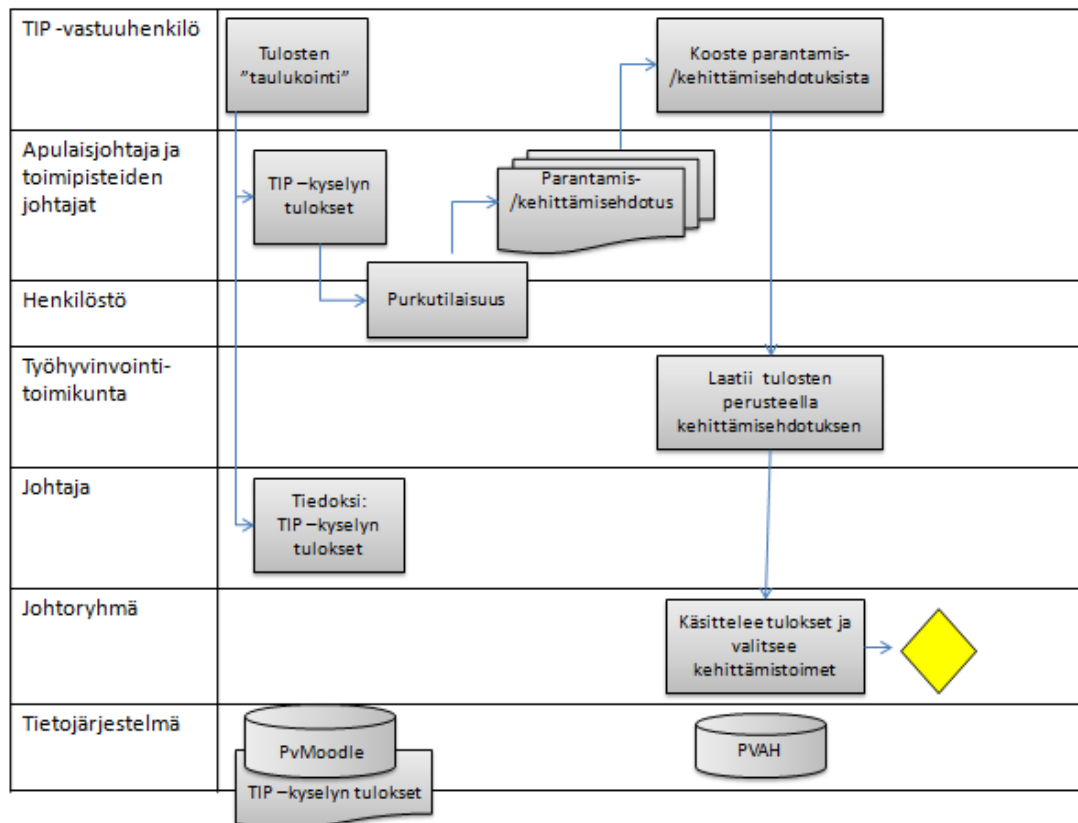
Tuotoksena saadaan kukin summanmuuttuja erikseen, summanmuuttujien keskiarvo sekä vastausprosentti. Saatuja keskiarvoja verrataan puolustusvoimien ja PVLOGL:n keskiarvoihin (ks. taulukko 2). Taulukon vertailuarvot ovat fiktiivisiä. Negatiiviset poikkeamat korostetaan taulukossa punaisella. Lisäksi samanlainen vertailu tehdään RÄJK:n sisällä eli eri toimipisteiden tuloksia verrataan RÄJK:n keskiarvoon. Lisäksi summanmuuttujia verrataan erillisessä taulukossa myös edellisen vuoden tuloksiin, jolloin nähdään miten työilmapiiri on kehittynyt vuositasona.

Taulukko 2. Esimerkki vertailutaulukosta.

Summanmuuttujat	PV ka	PVLOGL ka	Paras YE ka	RÄJK ka	Tmp1	Tmp2	Tmp3
Työmotivaatio	4	4,1	4,1	4,1	4	4,1	4,1
Jaksaminen	4	4	4	3,9	4	4	3,8
Työmäärä							
Jakaut...							

Työilmapiirikyselyn raportit esimiehet järjestävät toimipisteittäin purkutilaisuuden, jossa he esittelevät oman toimipisteen tulokset. Vertailutietoina käytetään pääasiassa Räjähdekeskuksen summanmuuttujien keskiarvoja sekä toimipisteen edellisten vuosien tuloksia. Tilaisuudessa laaditaan henkilöstön mielipiteiden ja palautteen pohjalta parantamis- ja kehittämissuunnitelma. Suunnitelmassa kirjataan mahdolliset työhön liittyvät vahvuudet, heikkoudet ja tarvittavat tai toivottavat kehittämistoimenpiteet. Toimipisteiden suunnitelmat palautetaan kyselyvastuuhenkilölle, joka kokoaa niistä Räjähdekeskuksen suunnitelman. Vastuhenkilö esittelee suunnitelman

työhyvinvointitoimikunnalle, joka laatii suunnitelman pohjalta kehittämis ehdotukset keskuksen johtoryhmälle. Johtoryhmä käsittelee tulokset ja kehittämis ehdotuksen sekä näiden pohjalta valitsee mahdolliset kehittämiskohteet ja antaa esimiehille toimintaehdotuksen (ks. kuvio 9).



Kuvio 9. Työilmapiirikyselyn käsittelyprosessi RÄJK:ssa

3.4 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Tämä kehittämistyö on luonteeltaan kehittämistutkimus (design based research). (Kananen 2017, 18). Kehittämistutkimus perustuu muutostarpeeseen ja sen tavoitteena on kehittää tai parantaa olemassa olevaa toimintatapaa, kuten prosessia tai

toimintoja. Kehittämistutkimukseen tarvitaan teoreettinen osuus ja tutkimuksellinen ote, mikä toteutetaan käyttäen joko määrällistä tai laadullista tutkimusmenetelmää. Ilman tutkimusta kehittäminen on vain organisaation normaalia kehittämistyötä. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa, sekä tieteellinen kehittämistyö edellyttää tieteellisten menetelmien käyttöä ja dokumentointia. Kehittämistutkimuksen tuloksia ei pyritä yleistämään, vaan kyseessä on yksittäistapaus. Kehittämistutkimuksesta tulee toimintatutkimus, mikäli tutkija osallistuu kehittämistyöhön. (Kananen 2012, 19–21, 43.) Toikon ja Rantasen (2009) mukaan työelämän tutkimusavusteinen kehittämistoiminta on käsitteenä käytäntöön suuntautuvaa toimintaa, jossa tutkimus tukee kehittämistoimintaa (mts. 33–34). Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014) mukaan tutkimuksellinen kehittämistyö lähtee yleensä organisaation kehitystarpeesta, jolloin siihen liittyy ratkaisujen etsimistä käytännön ongelmiin; ideointia, ratkaisujen tuottamista ja toteuttamista. Kehittämistyössä etsitään toimivampia vaihtoehtoja ja viedään niitä käytäntöön, se ei ole vain asioiden selittelyä tai kuvailua. Tutkimuksellinen kehittämistyö tavoitteena on saada aikaan ”käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja”. (Mts. 19.)

Tässä tutkimuksessa on piirteitä interventionistisesta lähestymistavasta, jossa pyritään parantamaan olemassa olevaa toimintatapaa tai ratkaisemaan havaittua käytännön ongelmaa. (Kananen 2017, 33.) Tutkimuksessa jää kuitenkin ratkaisun eli konstruktion käyttöönotto sekä ratkaisun yleistäminen ja palaute teoriaan toteutumatta.

Tässä kehittämistyössä on myös piirteitä laadullisesta tapaustutkimuksesta (case study). Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, mikäli on tarve saada todellista ja yksityiskohtaista tietoa tutkimuskohteen nykytilasta. Tyypillisesti tutkimuskohteita on yksi ja se voi kohdistua esimerkiksi organisaation toimintaan tai prosessiin. Tapaustutkimuksen tavoitteena on ymmärtää kehittämiskohdetta ja tuottaa kehittämis ehdotuksia tai ratkaisuja. Sillä haetaan usein vastausta ”Miten” ja ”Miksi” kysymyksiin. (Ojasalo ym. 2014, 51–52.)

Tämän kehittämistyön tutkimusotteeksi valikoitui määrällinen tutkimus eli kvantitatiivinen – menetelmää kutsutaan myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Määrällisessä tutkimuksessa ilmiötä tai tilannetta kuvataan numeerisen tiedon pohjalta, jossa selvitetään kysymyksiä, jotka liittyvät lukumääriin ja prosenttiosuuksiin. Määrällistä tutkimusta käytetään, kun tarvitaan edustava otos. Tutkittava aineisto kerätään pääasiassa kyselylomakkeella, jossa on vastausvaihtoehdot valmiina. Aineiston analyysi tehdään numeeristen suureiden avulla sekä tulokset esitetään taulukoin tai erilaisin kuvioin. Menetelmän avulla on mahdollista selvittää asioiden välisiä riippuvuussuhteita tai tutkimuksen kohteessa tapahtuneita muutoksia. Riippuvuussuhteita voidaan tarkastella muun muassa korrelaatiokertoimella tai ristiintaulukoinnilla. Määrällisen tutkimuksen avulla pyritään kartoittamaan sen hetkin tilanne, mutta menetelmä ei ole riittävä ilmiön takana olevien syiden selvittämiseen. (Heikkilä 2014, 15, 194–198.)

Suunnitelmallinen kyselytutkimus (Survey) on tehokas ja taloudellinen tapa aineiston keräämiseen, kun tutkimuksen kohteita on runsaasti. Tällöin aineiston keräämiseen käytetään esimerkiksi tutkimuslomaketta. Tietojärjestelmien kehityksen myötä sähköiset järjestelmät ovat korvanneet enenevässä määrin paperiset kyselylomakkeet. Internetin välityksellä tehtävät kyselyt ovat nopea menetelmä kerätä aineistoa. Edellinen soveltuu parhaiten käytettäväksi, kun on mahdollisuus saada edustava otos. Internetissä toteutettava kysely edellyttää kuitenkin, että kaikille perusjoukon jäsenille saadaan tieto kyselystä ja vastauslinkistä. Internet kyselyn haasteena ovat kyselyn kohdistamien oikealle kohderyhmälle ja miten estää tuplavastaukset. Internet kyselyssä vältetään myös haastattelijan vaikutus haastateltavaan sekä taataan haastateltavan tietosuoja. Tosin varjopuolena on epävarmuus vastausprosentista sekä vastausten tarkkuus ja väärinkäsitysmahdollisuus. (Heikkilä 2014, 16–18, 45, 66.) Tämän kehittämistyön aineistonkeruu toteutettiin Webropol-kyselyjärjestelmän avulla. Valintaan vaikutti se, että haluttiin tarjota mahdollisimman monelle henkilölle vastausmahdollisuus sekä nettikyselyn kustannustehokkuus ja nopeus. Vastaaminen tuli olla mahdollisimman helppoa, tehokasta ja taloudellista. Järjestelmä mahdollisti myös vastausprosentin seuraamisen kyselyn aikana. Lisäksi järjestelmä tuotti valmiit raportit kyselyn päätyttyä.

Kirjassaan Heikkilä (2014) painottaa kyselylomakkeen kysymysten huolellista suunnittelua, sillä kysymysten muoto on suurin virheiden aiheuttaja. Kysymykset ja vastausvaihtoehdot vaikuttavat siihen, miten tarkkoja vastauksia halutaan tai on mahdollisuus saada eli mihin kysymyksiin halutaan vastauksia. Suunnitteluun vaikuttaa myös tutkimuksen tavoite, ja miten tulokset halutaan raportoida. (Mts. 45–46.) Kyselylomake hyväksytettiin toimeksiantajan ohjaajalla ja testattiin ennen sen julkaisua. Testiryhmään osallistui viisi henkilöä.

Kyselyn toteutus

Tutkimusaineisto on tätä kehittämistyötä varten hankittua eli primaarista tietoa. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin suunnitelmalista kyselytutkimusta. Kyselytutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena ja kyselyn perusjoukkona oli Räjähdekeskuksen henkilöstö. Perusjoukko koostuu henkilöistä, jotka osallistuivat vuoden 2016 työilmapiirikyselyyn ja työilmapiirikyselyn palaute- ja purkutilaisuuteen. Lisäksi vastaajista rajattiin pois uudet henkilöt, sekä henkilöt, jotka olivat vuosilomalla, sairauslomalla tai virkavapaalla kyselyn vastausaikana, jolloin mahdollisia vastaajia oli 122 henkilöä. Lisäksi henkilöstö jaettiin kahteen ryhmään; Räjähdekeskuksen laajennettu johtoryhmä (RÄJK laaj JORY) ja muu henkilöstö. Kokonaistutkimus kannattaa tehdä silloin, kun perusjoukko on kohtuullisen pieni esimerkiksi kyselytutkimuksessa alle 300 jäsentä (Heikkilä 2014, 31).

Aineiston keräämiseksi toteutettiin kyselytutkimus hyödyntäen Webropol-kyselyjärjestelmää. Kyselyn toteuttamista varten laadin liitteen 2. mukaiset kysymykset, jotka julkaistiin Webropolissa 13.2.2017 ja vastausaikaa oli kaksi viikkoa eli 24.2.2017 saakka. Kyselyn vastauslinkki jaettiin henkilöstölle sähköpostitse saatekirjeen kera (ks. liite 1). Lisäksi esimiehiä pyydettiin kannustamaan henkilöstöä vastaamaan kyselyyn ja antamaan heille mahdollisuuden käydä vastaamassa kyselyyn. Vastauslinkki oli kaikille sama, jolloin vastaaminen tapahtui anonymisti eikä vastauksista voida jälkeenpäin päätellä kenen mielipiteestä oli kyse. Kysely sisälsi yhden taustakysymyksen, jossa valittiin vastaajan henkilöstöryhmä. Vaihtoehtoina olivat RÄJK laajennettu johtoryhmä (RÄJK laaj JORY) ja muu henkilöstö. Tutkimuskysymyksiä oli kaksi, joista

kumpaakin tutkimuskysymystä kohden oli 9 väittämää. Väittämien asenneasteikkona käytettiin 5-portaista Likertin – asteikkoa eli vastausvaihtoehtojen ääripäät olivat täysin eri mieltä ja täysin samaa mieltä. Kyselyn lopussa oli avoin kysymys, johon vastaaja sai kirjoittaa sanallisesti, miten voitaisiin parantaa työilmapiirikyselyn tulosten käsittelyä ja päätettyjen kehittämissuunnitelmien seuranta.

Vastauksia kertyi ensimmäisen vastausviikon aikana 39 kappaletta. Tämän jälkeen henkilöstölle lähetettiin ensimmäinen muistutusviesti, mikä tuotti 15 lisävastausta. Toinen muistutusviesti lähetettiin kyselyn päättymistä edeltävänä päivänä ja sen jälkeen kirjautui vielä seitsemän (7) lisävastausta. Kyselyyn vastasi määräajassa 61 henkilöä, jolloin kokonaisvastausprosentiksi tuli 50 %. Kaikki laajennetun Räjähdekeskuksen johtoryhmän jäsenet vastasivat kyselyyn (12) ja muun henkilöstön osalta kertyi 49 vastausta.

3.5 Aineiston analysointi

Analysointimenetelmän valinta voi olla haastavaa ja menetelmää valittaessa joutuu usein testaamaan eri menetelmiä, että saadaan tutkimuskysymykselle vastaus. Analysointimenetelmä tulee olla mietittynä jo ennen kyselylomakkeen laadintaa eli miten kerätty tieto käsitellään ja raportoidaan. (Heikkilä 2014, 45,174.) Käytännössä tämä aina ei toteudu, koska ”aineistoja jalostetaan ja analysoidaan, jotta saadaan käyttökelpoista, havainnollista ja ymmärrettävää tietoa päätöksenteon tueksi ja perusteluksi” (Taanila 2017). ”Selittävään pyrkivässä lähestymistavassa käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa” (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224).

Tulosten analysoinnissa käytettiin mielipideasteikkoa, jota kutsutaan myös järjestyksasteikoksi. Taanilan mukaan mielipideasteikkoa voidaan käyttää mittaamaan esimerkiksi tyytyväisyyden määrää numeroasteikolla 1-5. Mielipideasteikkoa voidaan käyttää myös määrällisille muuttujille. (Taanila 2017.) Analysoinnissa pyrittiin selittä-

vään lähestymistapaan. Vastaukset esitettiin jakauman yhteenvedotaulukkoina, joissa vertailtiin kahden vastaajaryhmän mielipiteitä vastausten lukumäärinä ja prosentteina. Lisäksi aineistoa havainnoitiin graafisin kuvioin ja taulukoin, joissa arvot ilmaistiin prosenttiosuuksin eli suhteellisilla frekvensseillä.

Mahdollisia väittämien välisiä riippuvuuksia tarkastellaan korrelaatiokertoimen R-arvolla ja tilastollista merkittävyyttä P-arvolla. R-arvon vaihteluväli on lukujen -1 ja +1 välillä ja se kertoo korrelaation voimakkuuden. Lähellä arvo +1 ilmaisee voimakasta positiivista korrelaatiota. Mikäli P-arvo on pienempi kuin 0,05, niin tulos on tilastollisesti merkittävä. (Heikkiä 2014, 193; Webropol.)

Avoimen kohdan vastaukset jaettiin teemoittain kuuteen eri luokkaan; osallistaminen, resurssit, seuranta, toteuttaminen, viestintä ja toimeenpano. Vastaukset käsiteltiin siinä muodossa, jossa vastaajat olivat ne kirjoittaneet.

Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimusta arvioidaan myös luotettavuuden ja pätevyyden osalta. Määrällisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu tähtää tutkimustuloksen yleistämiseen. Yleistämällä tarkoitetaan otannalla saadun tutkimustuloksen yleistämistä tutkimus hetkellä koko ryhmään. (Kananen 2017, 75.)

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja tulostarkkuutta, sitä etteivät tulokset ole sattumanvaraisia. Luotettavuuteen vaikuttavat myös kato. Kato tarkoittaa vastaamattomuutta eli saamatta jääneitä vastauksia. Kyselytutkimuksen heikkoutena tavallisesti pidetään aineiston pinnallisuutta ja tutkimuksen teoreettista vaatimattomuutta. Lisäksi kyselyn heikkouksina pidetään muun muassa vastaajien huolellisuutta ja rehellisyyttä, perehtyneisyyttä tutkittavaan asiaan ja kysymysten väärinymmärtämistä. (Hirsijärvi ym. 2009, 195, 231.) Tutkijalta edellytetään tarkkuutta ja kriittisyyttä virheiden välttämiseksi tutkimusaineistoa ke-

rätessä, käsiteltäessä ja tuloksia analysoitaessa (Heikkilä 2014, 28). Kananen (2014) toteaa, että tutkimuksen uusiminen ei varmista aina reliabiliteettia, sillä aika saattaa muuttaa tutkittavaa ilmiötä tai aiemman tutkimuksen vaikutus uusintatutkimuksen tuloksiin, jos kohdehenkilöt ovat samoja (mts. 78).

Mittauksen hyvyttä kuvataan pätevyydellä eli validiteetilla. Validiteetti tarkoittaa mittarin kykyä mitata, sitä mitä on tarkoituskin eli toimiiko mittari suunnitelmien mukaisesti. Mittari ei saa mahdollistaa, että tuloksia tulkitaan virheellisesti. (Hirsijärvi ym. 2009, 231–232.) Validius varmistetaan ennakkoon, joten sitä on vaikea tarkastella mittaamisen jälkeen. Validius saavutetaan kysymysten huolellisella suunnittelulla siten, että kysymykset ovat yksiselitteisiä ja mittaavat oikeita asioita sekä käsittävät koko tutkimusongelman. Lisäksi tutkimuksen validiutta lisää tutkimuskohteen tarkka määrittely, riittävä otoskoko ja korkea vastausprosentti. (Heikkilä 2014, 27.)

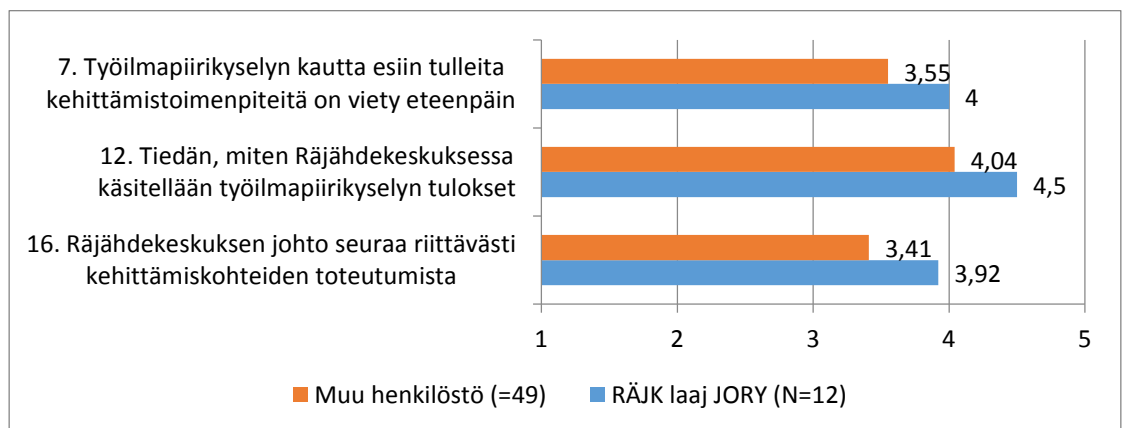
Kananen (2014) tarkastelee pätevyyttä ulkoisen validiteetin, sisältövaliditeetin ja sisäiseen validiteettiin avulla. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan yleistettävyyttä eli miten hyvin valittu otos edustaa tutkimuksen kohteena olevaa ryhmää. Otoksen edustavuus on edellytyksenä, että tutkimustulos on yleistettävissä kohderyhmään. Sisältövaliditeetilla tarkoitetaan tutkimustyön rakenteen ja käsitteiden määrittelyä olemassa olevan teorian pohjalta, jolloin sisältövaliditeetti mittaa käsitteiden ja tutkittavaan ilmiöön kohdistuvien mittareiden määrittelyn onnistumista. Sisäisen validiteetti eli oikea syy-seuraussuhde tarkoittaa sitä, että tutkijan tulee voida näyttää toteen esittämänsä väitteet sekä perustella lopputuloksen. (Mts. 76–77.) Tämän kehittämistyön luotettavuutta arvioidaan lisää pohdinnassa.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään Räjähdekeskuksen henkilöstölle tehdyn kyselytutkimuksen tulokset. Tutkimuskysymykset:

- Miten Räjähdekeskuksen johto ja henkilöstö kokevat työilmapiirikyselyn toteutumisen?
- Miten Räjähdekeskuksen johto ohjaa ja seuraa työilmapiirin kehittämistä?

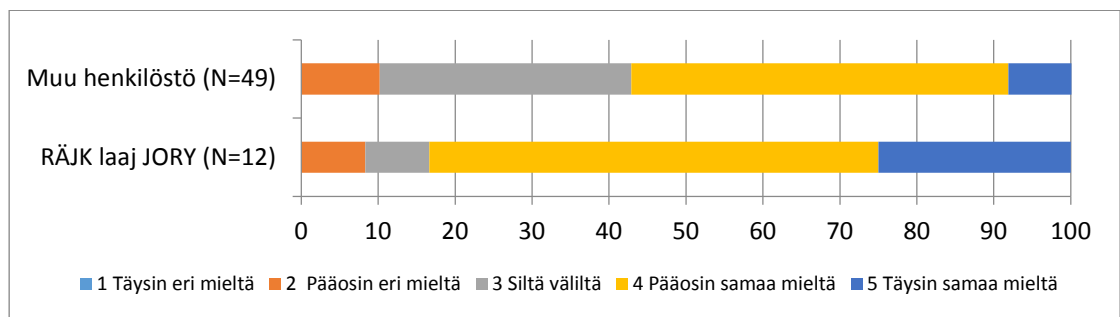
Henkilöstöryhmien välinen keskiarvovertailu väittämittäin esitetään liitteessä 3 (ks. kuvio 23). Keskiarvojen perusteella tarkasteltuna johtoryhmä vastasi väittämiin hie- man positiivisemmin kuin muu henkilöstö. Seuraavassa kuviossa 10. esitetään henki- löstöryhmien välinen keskiarvovertailu kolmen eniten poikkeavan väittämän osalta.



Kuvio 10. Henkilöstöryhmien välinen keskiarvovertailu kolmen eniten poikkeavan väittämän osalta

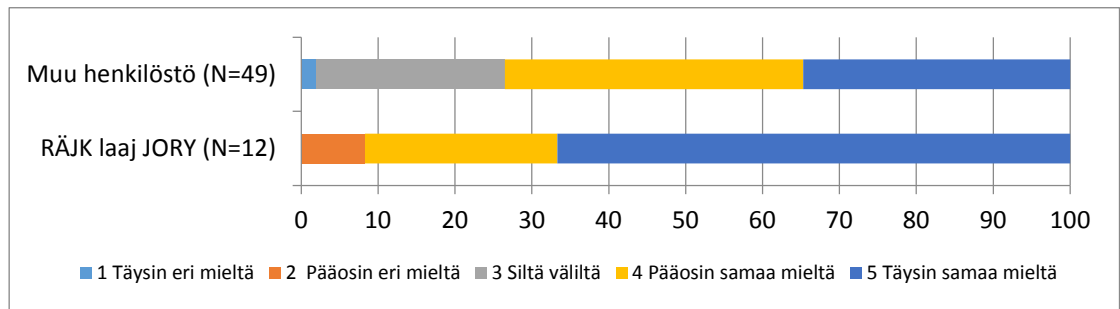
Tulosten perusteella johtoryhmä oli tyytyväisempi siihen, että työilmapiirin kautta esiin tulleita kehittämistoimia oli viety eteenpäin, kuin muu henkilöstö. Samoin joh-

toryhmä tiedosti muuta henkilöstöä paremmin, miten Räjähdekeskuksessa työilmapiirikyselyn tulokset käsitellään. Muu henkilöstö suhtautui johtoryhmää kriittisemmin väittämään, että Räjähdekeskuksen johto seuraa riittävästi kehittämiskohteiden toteutumista. Seuraavassa tarkastellaan väittämiä tarkemmin. Taulukkoja tulkittaessa tulee huomioida, että tulokset esitetään prosenttiosuuksin ositetun pylväskaavion avulla, jossa eri vastausvaihtoehtojen prosenttisouudet erotetaan toisistaan eri värein.



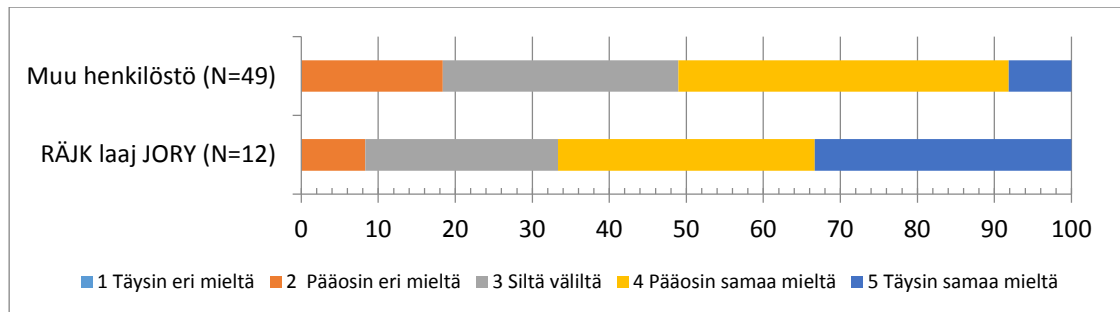
Kuvio 11. Työilmapiirikyselyn kautta esiin tulleita kehittämistoimenpiteitä on viety eteenpäin

Kysyttäessä, onko työilmapiirikyselyn kautta esiin tulleita kehittämistoimenpiteitä viety eteenpäin (ks. kuvio 11). Tulosten perusteella johtoryhmä koki, että työilmapiirikyselyn kautta tulleita kehittämistoimenpiteitä vietiin pääosin eteenpäin RÄJK:ssa (vastanneista noin 83 % oli täysin tai pääosin samaa mieltä). Vastaavasti muu henkilöstö suhtautui asiaan huomattavasti kriittisemmin (57 % oli täysin tai pääosin samaa mieltä ja noin 10 % oli pääosin eri mieltä). Huomionarvoista on myös, että kolmannes muusta henkilöstä ei muodostanut selkeää kantaa puolesta eikä vastaan.



Kuvio 12. Tiedän, miten Räjähdekeskuksessa käsitellään työilmapiirikyselyn tulokset

Tulosten perusteella voidaan todeta, että lähes johtoryhmässä pääosin tiedettiin miten työilmapiirikyselyn tuloksia käsiteltiin RÄJK:ssa (ks. kuvio 12). Vastaavasti muulla henkilöstöllä tuloksien käsittely oli huomattavasti heikommin tiedossa. Vajaa kolmannes muusta henkilöstöstä ei ollut samaa tai eri mieltä väittämän kanssa.



Kuvio 13. Räjähdekeskuksen johto seuraa riittävästi kehittämiskohteiden toteutumista

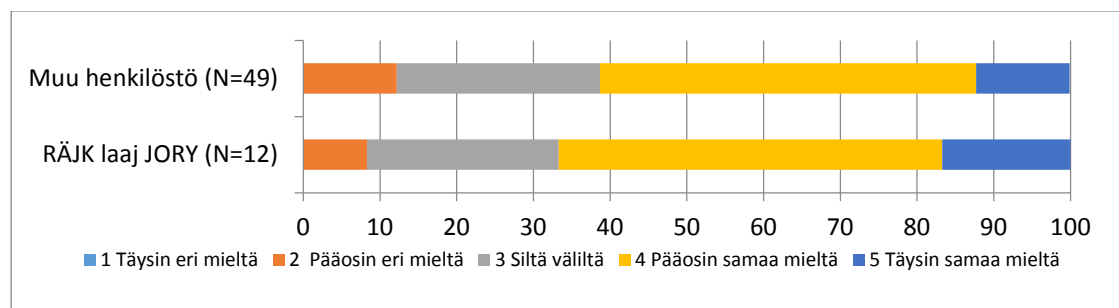
Seuraako Räjähdekeskuksen johto riittävästi kehittämiskohteiden toteutumista (ks. kuvio 13)? Tulosten mukaan johtoryhmä ja muu henkilöstö suhtautuivat tähän väittämään aiempia väittämiä kriittisemmin. Kriittisyydestä huolimatta johtoryhmä koki, että johto seuraa suhteellisen hyvin kehittämiskohteiden toteutumista (66 % oli täysin tai pääosin samaa mieltä). Vastaavasti muu henkilöstö koki, ettei johto ole täysin

onnistunut toteuman seurannassa (alle 10 % oli täysin samaa mieltä ja noin 18 % oli pääosin eri mieltä). Huomiota herättää myös, että neljännes johtoryhmästä ja kolmannes muusta henkilöstöstä ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa.

Muut keskeiset tulokset

Kyselytutkimuksen tuloksien frekvenssit ja suhteelliset frekvenssit esitetään liitteessä 4 (ks. taulukko 4) ja liitteessä 5 (taulukko 5). Seuraavaksi esitetään tutkimuksen muut keskeiset tulokset.

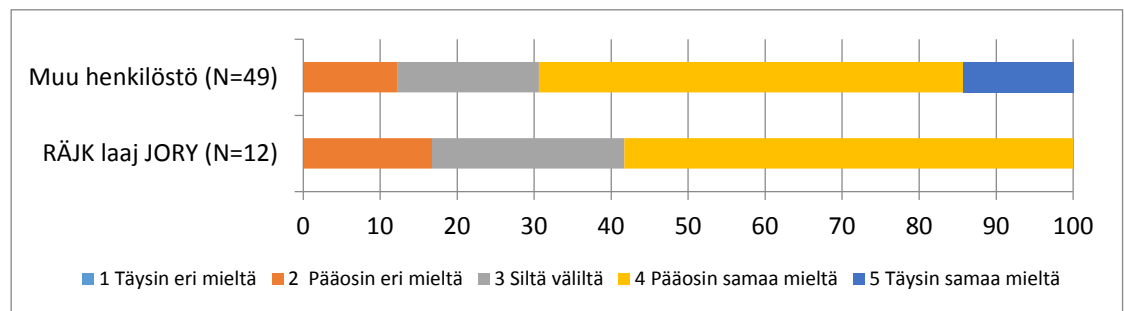
Vastausten perusteella voidaan todeta, että työilmapiirikysely koetaan tarpeelliseksi ja sen pakollisuudesta huolimatta siihen vastattiin rehellisesti. Työilmapiirikysely koettiin myös pääosin tärkeäksi Räjähdekeskuksen kehittämistyökaluksi (johtoryhmästä yli 66 % ja muusta henkilöstöstä n. 63 % oli täysin tai pääosin samaa mieltä). Noin neljäsosa vastaajista ei ottanut selkeää kantaa, vaan valitsi vastausvaihtoehdon siltä väliltä.



Kuvio 14. Työilmapiirikyselyn tuloksia hyödynnetään Räjähdekeskuksen kehittämisessä

Hyödynnetäänkö työilmapiirikyselyn tuloksia Räjähdekeskuksen kehittämisessä (ks. kuvio 14)? Väittämään suhtauduttiin kummassakin vastausryhmässä yhtä kriittisesti.

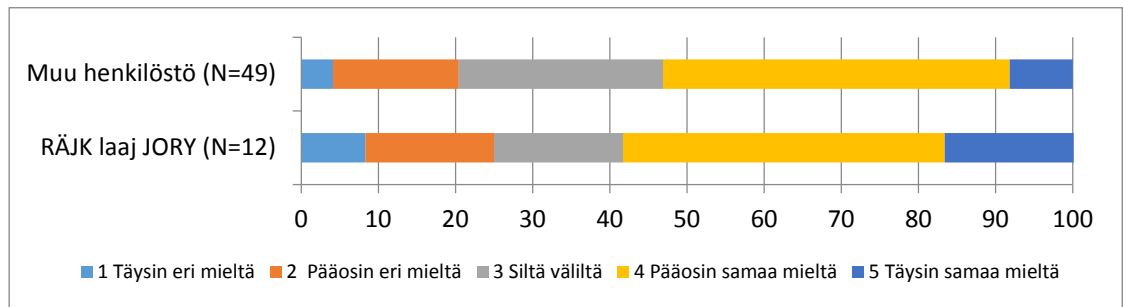
Tulosten perusteella voidaan todeta, ettei työilmapiirikyselyn tuloksia täysin hyödynnetty Räjähdekeskuksen kehittämisessä. Noin kolmannes vastaajista ei ilmoittanut selkeää kantaa tulosten hyödyntämisestä.



Kuvio 15. Työilmapiirikyselyn perusteella löydetään tarvittavat kehittämistarpeet

Tulosten perusteella voidaan todeta, ettei työilmapiirikyselyn pelkästään riitä kehittämistarpeiden kartoittamiseen (ks. kuvio 15). Etenkin johtoryhmä koki asian huomattavasti kriittisemmin kuin muu henkilöstö (johtoryhmästä 58 % oli pääosin samaa mieltä ja noin 17 % pääosin eri mieltä).

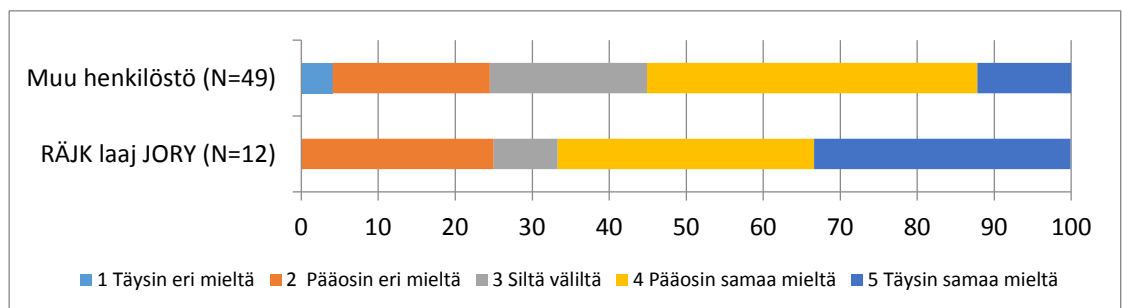
Tuloksista ilmeni myös, että pääsääntöisesti oman mielipiteen huomioiminen toiminnan kehittämisessä koettiin tärkeiksi. Tämä koskee sekä johtoryhmää että muuta henkilöstöä. Vain pieni osa muusta henkilöstöstä koki, ettei asialla ole heille merkitystä. (Johtoryhmästä ja muu henkilöstöstä noin 83 % oli täysin tai pääosin samaa mieltä).



Kuvio 16. Voin vaikuttaa Räjähdekeskuksen toimintaan työilmapiirikyselyn kautta

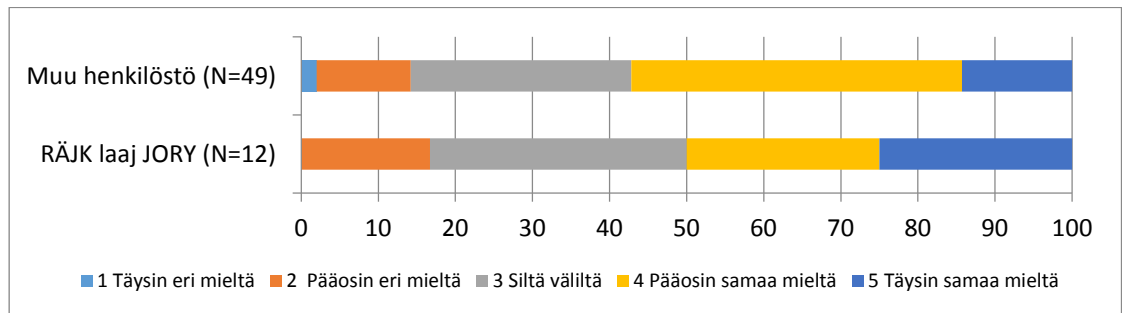
Tulosten mukaan omiin vaikutusmahdollisuuksiin työilmapiirikyselyn kautta suhtaututtiin kriittisesti (ks. kuvio 16). Joka viides muusta henkilöstöstä ja joka neljäs johtoryhmästä kokivat, etteivät voi täysin tai ei lainkaan vaikuttaa Räjähdekeskuksen toimintaan (johtoryhmästä 25 % ja muusta henkilöstöstä noin 20 % oli pääosin tai täysin eri mieltä).

Tuloksista ilmeni, että työilmapiirikyselyyn vastaamiseen saatiin riittävä ohjaus ja työilmapiirikyselyn perusteella saatuja tuloksia käsiteltiin kattavasti heidän työpitteellään. Heillä oli myös pääosin tiedossa, miten työilmapiirikyselyn tuloksia käsiteltiin Räjähdekeskuksessa.



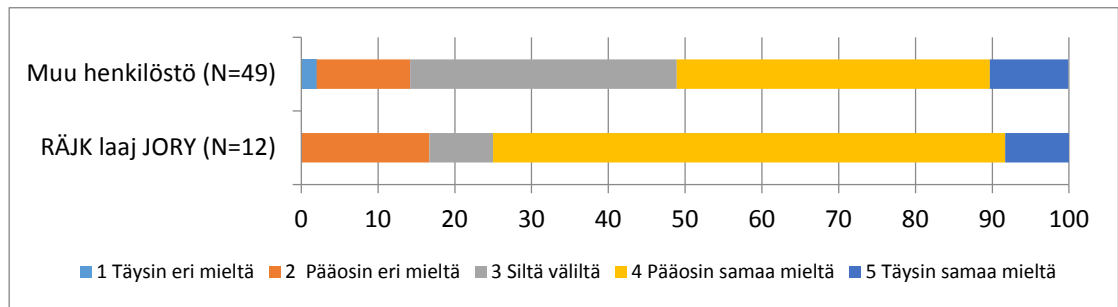
Kuvio 17. Saan riittävästi tietoa kehittämiskohteiden käytännön toteutuksesta

Tulosten perusteella (ks. kuvio 17) voidaan todeta, ettei johtoryhmällä ja muulla henkilöstöllä ole riittävästi tietoa kehittämiskohteiden käytännön toteutuksesta (johtoryhmästä 25 % oli pääosin eri mieltä ja muusta henkilöstöstä 25 % oli täysin tai pääosin eri mieltä).



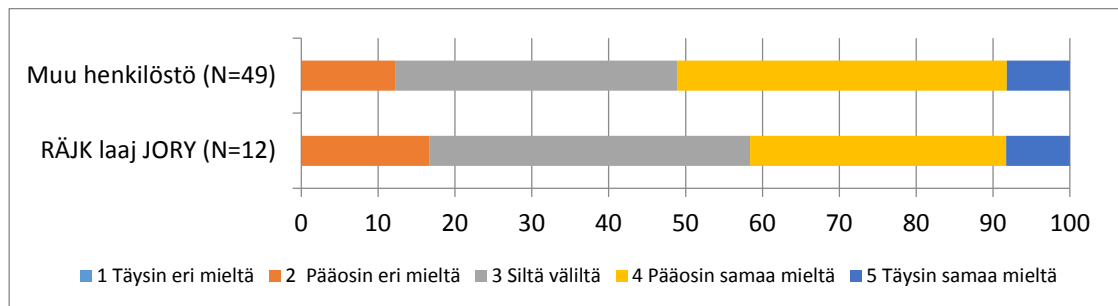
Kuvio 18. Työilmapiirikyselyn perusteella laaditut kehittämissuunnitelmat parantavat Räjähdekeskuksen toimintaa

Parantavatko työilmapiirikyselyn perusteella laaditut kehittämissuunnitelmat Räjähdekeskuksen toimintaa (ks. kuvio 18)? Tulosten mukaan johtoryhmä ei ole täysin vakuuttunut siitä, että työilmapiirikyselyn perusteella laaditut kehittämissuunnitelmat paransivat Räjähdekeskuksen toimintaa (50 % täysin tai pääosin samaa mieltä ja 17 % pääosin eri mieltä). Muu henkilöstö koki asian hieman positiivisemmin (57 % oli täysin tai pääosin samaa mieltä).



Kuvio 19. Räjähdekeskuksen johto vie käytäntöön työilmapiirikyselyn kautta saadut kehittämiskohteet

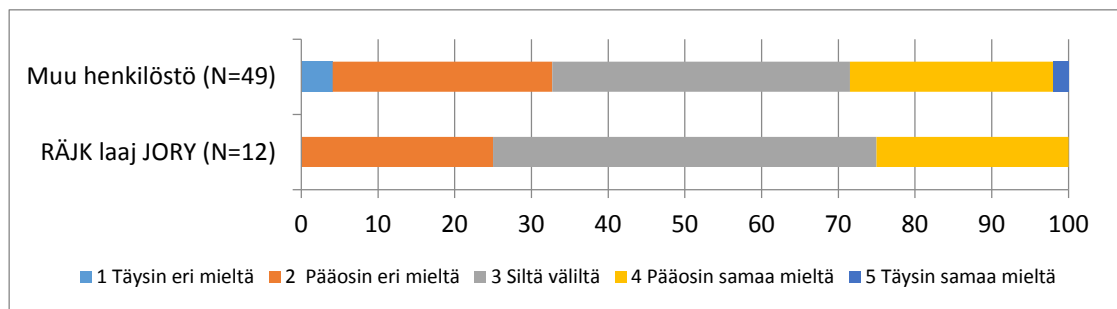
Tulosten perusteella johtoryhmä koki, että työilmapiirikyselyn kautta saadut kehittämiskohteet viedään pääsääntöisesti käytäntöön (ks. kuvio 19). Muu henkilöstö koki väittämän huomattavasti kriittisemmin (14 % oli täysin tai pääosin eri mieltä) ja yli kolmannes ei muodostanut selkeää kantaa puolesta eikä vastaan.



Kuvio 20. Työilmapiirikyselyn purkutilaisuudessa käsitellyt asiat etenevät käytäntöön

Tulosista ilmeni, etteivät työilmapiirikyselyn purkutilaisuudessa käsitellyt asiat etene parhaalla mahdollisella tavalla käytäntöön (ks. kuvio 20). Vastausten perusteella voidaan todeta, etteivät johtoryhmä ja muu henkilöstö ole kovin vakuuttuneita siitä, että työilmapiirikyselyn purkutilaisuudessa käsitellyt asiat etenevät käytäntöön (alle 10 % oli täysin samaa mieltä sekä johtoryhmästä noin 17 % ja muusta henkilöstöstä

noin 12 % oli pääosin eri mieltä). Huomionarvoista oli että noin 40 % vastaajista ei muodostanut selkeää kantaa purkutilaisuuksissa käsiteltyjen asioiden käytännön etenemisestä.



Kuvio 21. Työilmapiirikyselyn perusteella saadaan kehittämiseen tarvittava rahoitus

Tulosten perusteella suhtauduttiin erittäin kriittisesti siihen, että työilmapiirikyselyn perusteella saataisiin kehittämiseen tarvittava rahoitus (ks. kuvio 21). Johtoryhmä ja muu henkilöstö kokivat pääosin, ettei työilmapiirikyselyn perusteella saatu kehittämiseen tarvittavaa rahoitusta (johtoryhmästä 25 % oli pääosin eri mieltä ja muusta henkilöstöstä 33 % oli täysin tai pääosin eri mieltä).

Seuraavasta taulukosta ilmenee viisi väittämää, joiden kanssa väittämä; Työilmapiirikysely on mielestäni tarpeellinen, korreloi voimakkaasti (ks. taulukko 3). Väittämien välillä oli havaittavissa positiivista korrelaatiota (R) ja ne olivat myös tilastollisesti merkittäviä (P-arvo). R-arvon vaihteluväli on lukujen -1 ja +1 välillä ja se kertoo korrelaation voimakkuuden. Lähellä arvo +1 ilmaisee voimakasta positiivista korrelaatiota. Mikäli P-arvo on pienempi kuin 0,05, niin tulos on tilastollisesti merkittävä. (Heikkiä 2014, 193; Webropol.)

Taulukko 3. Riippuvuudet

Riippuvuudet

Kysymys	R	P-arvo
5. Miten koet Räjähdekeskuksen työilmapiirikyselyn toteutumisen?: Työilmapiirikysely on mielestäni tärkeä Räjähdekeskuksen kehittämistyökalu	0,83	0
6. Miten koet Räjähdekeskuksen työilmapiirikyselyn toteutumisen?: Työilmapiirikyselyn tuloksia hyödynnetään Räjähdekeskuksen kehittämisessä	0,6	0
15. Miten Räjähdekeskuksen johto ohjaa ja seuraa työilmapiirin kehittämistä?: Työilmapiirikyselyn perusteella laaditut kehittämissuunnitelmat parantavat Räjähdekeskuksen toimintaa	0,6	0
10. Miten koet Räjähdekeskuksen työilmapiirikyselyn toteutumisen?: Voin vaikuttaa Räjähdekeskuksen toimintaan työilmapiirikyselyn kautta	0,6	0
7. Miten koet Räjähdekeskuksen työilmapiirikyselyn toteutumisen?: Työilmapiirikyselyn perusteella löydetään tarvittavat kehittämistarpeet	0,57	0

Kyselyn avoimet vastaukset

Avoimena kysymyksenä esitettiin ”Miten mielestäsi Räjähdekeskuksen työilmapiirikyselyn tulosten käsittelyä ja kehittämiskohteiden käytäntöön viemistä voidaan parantaa?” Kohtaan vastaaminen oli vapaaehtoista ja siihen kirjattiin oma kehittämis- tai parantamishdotus liittyen työilmapiirikyselyn tulosten käsittelyyn ja seurantaan. Avoimeen kohtaan tuli seitsemäntoista kirjausta ja niitä saatiin kummastakin vastausryhmästä. Avoimet mielipiteet analysoidaan vastaajien kirjoittamassa muodossa. Vastaukset jaettiin teemoittain kuuteen luokkaan, seuraavasti:

1. Osallistaminen. Räjähdekeskuksen työilmapiirikyselyn tulosten käsittelyä ja kehittämiskohteiden käytäntöön viemistä voidaan parantaa vastaajien mielestä.

Avoimuudella.

Pitää ottaa kaikki henkilöryhmät mukaan päätöksentekoon toimenpiteistä, joilla voidaan päästä parempaan lopputulokseen.

2. Resurssit. Useammassa vastauksessa todettiin TRSS-suunnittelun ja kehittämistoimenpiteiden käytäntöön viemisen olevan haasteellista etenkin niissä kohteissa, jotka tarvitsevat erikseen rahoituksen.

Nyt ollaan jo hyvällä tasolla, JORY:ssä käsitellään 4 kertaa vuodessa.

Rahoituskehys ja sen suunnitteluvara on liian pieni, että rahoitusta saataisiin kohdennettua rahoitusta vaativiin työilmapiirin kehityshankkeisiin.

Työilmapiiri kysely ei samassa tahdissa TRSS -suunnittelun kanssa, mikä aiheuttaa ongelmia etenkin sellaisten kehittämistoimenpiteiden osalle, jotka tarvitsevat rahoitusta.

Koen, että paikallisella tasolla (toimipiste) on yritystä kehittää asioita. Kehitystä saattaa hidastaa resurssien mahdollinen puute. Eli onko riittävästi henkilöresursseja käytössä? Onko henkilöresurssien osaaminen riittävää? Ja jos nämä olisivatkin kunnossa, antaako ylemmät instanssit tarvittavan tuen ja rahoituksen? Joskus tuntuu, että tuotannossa on niin kiire, ettei ehdi hypätä pyörän selkään.

Kehittämiskohteiden käytäntöön vieminen on joltain osin aina haastavaa, koska resurssit ovat rajalliset (rahoitus). Mutta priorisoinnilla toki saadaan tärkeimmät ehkä toteutumaan jollain aikajaksolla, mutta paljon kehittämisideoita jää rahoituksen takia tekemättä (voi olla jossain tapauksissa hyväkin asia ;-)).

3. Seuranta. Kehittämiskohteiden seuranta ja tiedottaminen koettiin vastaajien mielestä puutteelliseksi.

Enpä oikein osaa sanoa mitään kun en tunne tätä kehittämiskeskustelun seurantasysteemiä kovinkaan hyvin.

Kehittämiskohteiden seuranta, missä vaiheessa on parantamiskohde menossa ja onko se toteutunut. Henkilöstölle tieto näistä vaiheista.

Kehittämiskohteiden käytäntöön viemistä voitaisiin parantaa aktiivisella seurannalla pitkin vuotta. Kehittämisinto pitäisi saada voimakkaimmin juurrutettua ensin johtoon ja johtoryhmään.

Käsittely on OK. Käytäntöön viemistä voisi vielä enemmän tehostaa mutta aina ei voida itse vaikuttaa.

4. Toteuttaminen. Työilmapiirikyselyyn vastaamiseen ja tulosten käsittelyyn toivottiin tarkennusta.

Ennen kyselyn täyttämistä olisi kenties paikallaan käydä yhdessä kyselyä läpi. Mitä tarkoitetaan, ketä arvioidaan? Ei mielipiteen muokkauksimelessä, vaan niitä, että kaikilla on yhteneväinen käsitys kysymyksen sisällöstä.

Tavoitteet tulee olla asetettuna paremmin ja konkreettisemmin toimipisteittäin. ihmiset ovat "oppineet" vastaamaan kyselyyn, se ei nosta esiin riittävän hyvin kehityskohteita.

Tuloksien käsittelyssä toimipisteeni osalta annetaan liikaa painoarvoa yhden tai kahden kymmenyksen muutoksille. Koska kyselyyn vastaajien lukumäärä on pieni ja vastaajat eivät ole joka vuosi samoja henkilöitä, kyseinen ero tuloksissa selittyy havaintoyksiköiden vaihtuvuudella ja pienellä määrällä. Myöskään johto toimipistetasolla ei aina tunnista itseään ja vaikutustaan TIP -kyselyn tuloksiin.

Jos kaksi erillään toimivaa yksikköä lasketaan tipissä samaksi yksiköksi, onko tulos oikeasti luotettava vai vain näiden ryhmien keskiarvo?????

5. Viestintä. Koettiin, että ongelmat toimipisteellä eivät välttämättä välity johdon tietoon.

Räjähdekeskuksen johto on kaukana. Johto ei tiedä miten toimipisteillä asiat on hoidettu.

Toimipisteiden ongelmat eivät välttämättä näy Räjähdekeskuksen johdolle asti. Työilmapiiriongelmat ovat vakava asia. Ennen kuin kehittämiskohteiden käytäntöön viemistä voidaan parantaa täytyy tunnistaa ongelmat ja aidosti puuttua niihin. Henkilöstö ei välttämättä uskalla kertoa ongelmista, toisaalta ongelmat saatetaan tiedostaa, mutta jonkun syyn takia, niihin ei haluta puuttua.

6. Toimeenpano

Otetaan vakavasti ja työn alle heti ilmi tulleet kehittämiskohteet. Esim. jos ilmenee että laitteet ei ajan tasalla, laitetaan ne ajan tasalle. Jos henkilöstöllä työssä jaksamisongelmia, annetaan vuorotteluvapaita, lyhennettyä työviikkoa jne.

5 Johtopäätökset

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli selvittää kyselytutkimuksen avulla millainen merkitys työilmapiirikyselyllä ja purkutilaisuuksien parantamis- ja kehittämisehdotuksilla on Räjähdekeskuksessa. Selvityksen tavoitteena oli kehittää vuosittain Räjähdekeskuksessa toteutettavan työilmapiirikyselyn tulosten käsittelyä ja kehittämisehdotusten käytäntöön viemiseen liittyviä toimintatapoja.

Tutkimuksessa ilmeni, että työilmapiirikyselyä pidettiin tarpeellisena ja se koettiin suhteellisen tärkeäksi kehittämistyökaluksi sekä kyselyn tuloksia hyödynnetään pääsääntöisesti toiminnan kehittämiseen. Tosin johtoryhmä koki, ettei työilmapiirikyselyn perusteella välttämättä löydetty kaikki kehittämistarpeita. Suonsivun (2014) mukaan työntekijät ovat pääsääntöisesti kiinnostuneita työstään, ja he haluavat uudistaa ja kehittää työtään, selkiyttää toimintatapoja sekä parantaa työolosuhteita. (Mts. 37.)

Vastaajille oli myös tärkeää, että heidän mielipiteensä huomioitiin Räjähdekeskuksen kehittämisessä. Tämän perusteella työilmapiirikyselyn purkutilaisuuksien, jossa henkilöstölle avautuu mahdollisuus ilmaista mielipiteensä, järjestäminen on tärkeää. Kuten Manka ja Manka (2016) toteavat, niin vuorovaikutteisuutta korostavassa johtamismallissa on johtajan perustehtävä saada työntekijät tarpeellisiksi ja tärkeiksi. Mallissa korostuu henkilöstön kuuleminen ja avoin viestintä. (Mts. 135.)

Tutkimustulosten mukaan toimintaan vaikuttaminen työilmapiirikyselyn kautta koettiin osin mahdottomaksi. Tutkimustulos on hieman kriittisempi kuin Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2016 työbarometrin tulos, jossa kyselyyn vastanneista 49 % arvioi mahdollisuutensa osallistua työpaikan kehittämiseen olevan hyvät ja 16 % totesi niiden olevan heikot (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 29). Liukkonen (2008, 259) toteaa, että ongelmat saattavat vain lisääntyä, mikäli työilmapiirikysely nostaa

esiin ongelmia, joita ei pystytäkään ratkaisemaan tai hallitsemaan. Tuolloin tarvittaisiin vain vahvaa johtamista ja päätöksentekoa, mittaamisen sijaan. (Mts. 259.)

Tulosten perusteella työilmapiirikyselyn tuloksien käsittely koettiin toimipisteillä riittäväksi, mutta tieto kehittämiskohteiden käytännön toteutuksesta koettiin osittain puutteelliseksi. Puutteellinen tiedottaminen saattoi vaikuttaa myös siihen, että muu henkilöstö koki, ettei johto seuraa kehittämiskohteiden toteutumista riittävästi. Tutkimus tulos oli samansuuntainen Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2016 työbarometrin kanssa, jossa vastaajista 70 % arvioi tietojen välittämisen työpaikalla olevan avointa ja 30 % vastanneista oli joksikin tai täysin eri mieltä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 69).

Tuloksista ilmeni, etteivät purkutilaisuudessa käsitellyt asiat aina etene käytäntöön. Tähän katsottiin vaikuttavan rahoituksen, sillä tulosten perusteella koettiin, ettei työilmapiirikyselyn perusteella asetettuihin kehittämiskohteisiin välttämättä löydy rahoitusta. Tätä väitettä tukevat myös avoimen kohdan vastaukset, joissa todettiin, ettei TRSS-suunnittelu ole samassa syklissä työilmapiirikyselyn tuloksen valmistumisen kanssa sekä lisäksi todettiin, että rahoituskehyksen suunnitteluvara on liian pieni, jotta sitä voitaisiin hyödyntää rahoitusta vaativiin kehittämiskohteisiin. Liukkosen (2008) mukaan kehittämistoimenpiteisiin tulee varautua myös taloudellisesti, jolloin rahat tuleviin kehittämistoimenpiteisiin budjetoidaan ennen mittaamista. Mittauksen valmistuttua tulokset puretaan ja vertaillaan asetettuihin tavoitteisiin sekä keskustellaan tulevista kehittämiskohteista ja tavoitteista. Mittaus tarvitsee myös tuekseen toiminnan seurannan. (Liukkosen 2008, 259, 261.)

6 Pohdinta

Tutkimuksen luotettavuus

Kehittämistyössä käytetty tutkimusote ja -menetelmä soveltuivat tähän tutkimukseen parhaiten. Tutkimusaineiston kerääminen Webropol-kyselyjärjestelmä oli tehokas ja taloudellinen tapa hankkia tutkimusaineisto. Tosin verrattuna haastatteluun, strukturoitu kyselylomake ei mahdollistanut tarkentavien kysymysten tekemistä. Tutkimusaineisto oli luotettavaa, tutkimushetken tietoa. Tutkimustulos edusti tutkimusajankohtana kyselyyn vastanneen henkilöstön mielipidettä.

Kehittämistutkimus liittyi tutkijan työtehtäviin ja hän vastaa tutkimuskohteena olevan hallintoyksikön työilmapiirikyselyn toteutuksesta. Valitulla tutkimusmenetelmällä vältettiin tutkijan vaikutus tutkimuksen tuloksiin, ja tutkijalla oli kehittämistyön kannalta riittävästi taustatietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimuksen avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Heikkilä (2014) painottaa kyselylomakkeen kysymysten huolellista suunnittelua, sillä kysymysten muoto on suurin virheiden aiheuttaja (mts. 45.) Kyselylomakkeen testaaminen osoittautui tärkeäksi, sillä testauksen yhteydessä havaittiin, että asenneväittämien järjestys oli virheellinen, jolloin järjestelmä laski keskiarvon väärin. Lisäksi kyselylomakkeessa vastausvaihtoehtoon 3 – siltä väliltä, saattoi liittyä mahdollisuus väärinymmärtämiseen, jolloin vaihtoehto oli valittu ominaisuudessa ”en tiedä”. Siksi vastausvaihtoehtoa 3, ei liitetä tulosten analysoinnissa positiiviseen eikä negatiiviseen arviointiin. Lisäksi positiivisesti muotoillut väittämät saattoivat myös ohjata vastaajaa vastaamaan myönteisemmin.

Tässä kehittämistyössä tutkimuksen toistaminen ei todennäköisesti antaisi samantilaista vastauksia, sillä tutkimus oli tilannesidonnainen eli sidoksissa aikaan ja paikkaan. Vastaajat vastasivat kyselyyn ajankohdan tilanteen mukaisesti. Lisäksi toimintatavat organisaatiossa kehittyvät koko ajan, jolloin seuraavassa tutkimuksessa arvioidaan sen hetkistä tilannetta ja toimintatapaa. Katoa oli odotettavissa, sillä kyselyyn vastaaminen perustui vapaaehtoisuuteen. Tässä kehittämistyössä katoa pyrittiin minimoimaan motivoimalla henkilöstöä saatekirjeellä sekä kahdella muistutusviestillä

kyselyn aikana. Saatekirjeen perusteella aktivoitui kaksi kolmasosaa vastaajista ja muistutusviestien jälkeen viimeinen kolmannes. Vastausprosenttiin saattoi vaikuttaa negatiivisesti myös tietynasteinen kyllästyneisyys kyselyitä kohtaan. Kyselystä saadun palautteen perusteella kyselylomaketta pidettiin vastaajaystävällisenä, koska kysymyksiä oli sopivasti, ei liikaa. Likertin asteikolla vastaaminen koettiin helpoksi.

Tutkimuksen teoriapohja koostui pääasiassa johtamisen, henkilöstöjohtamisen ja prosessijohtamisen kotimaisista kirjalähteistä. Lähdemateriaalia voidaan pitää luotettavana, sillä kirjoittajat olivat oman alansa asiantuntijoita, tohtoreita ja professoreja. Lähdemateriaalina käytettiin myös käännöskirjallisuutta ja kansallista tutkimustietoa.

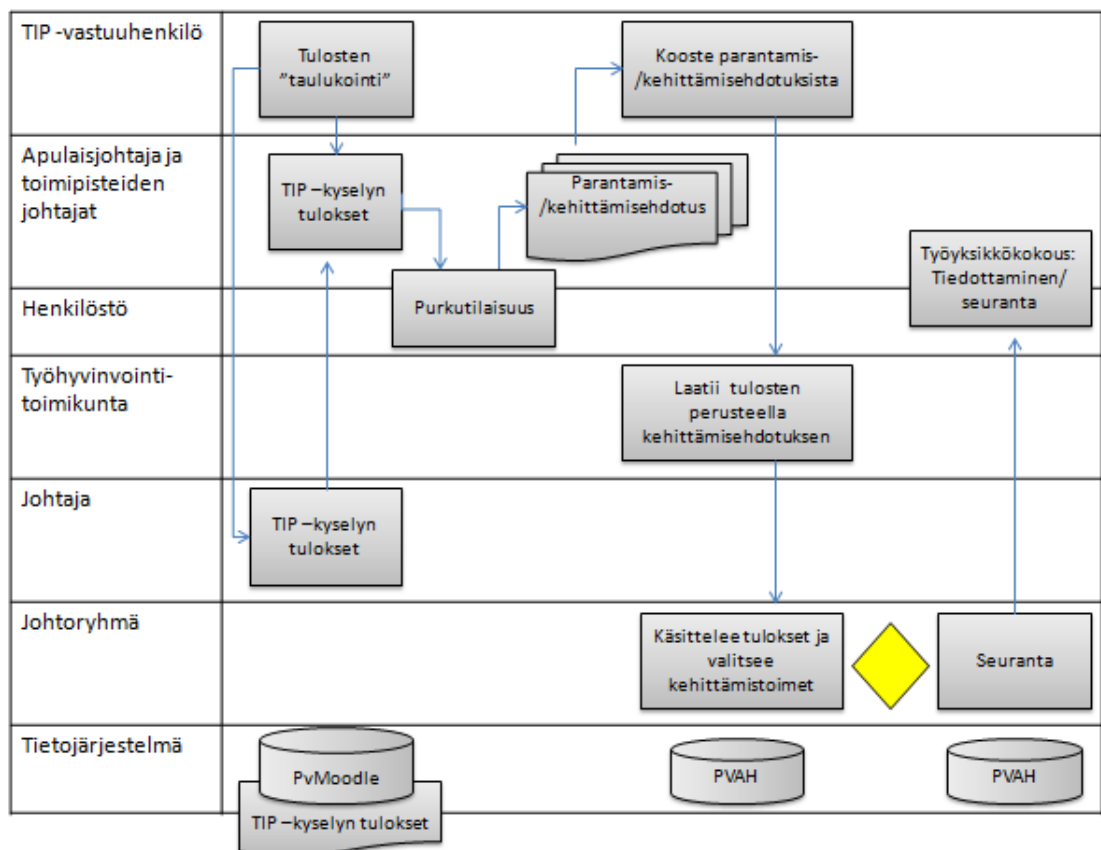
Tämä kehittämistyö valmistui suunnitellun aikataulun mukaisesti. Kehittämistyön valmistuminen yli vuoden päästä tutkimuksen suorittamisesta tapahtui ajallisesti liian pitkällä aikajänteellä, sillä tutkimustulokset olivat vastaajien mielipiteitä sen hetkisestä tilanteesta. Tämän perusteella kyselytutkimus tehtiin liian varhaisessa vaiheessa. Käytännön kannalta tutkimus olisi tullut toteuttaa vasta vuotta myöhemmin, jolloin tutkimuksen tuloksia päästäisiin hyödyntämään mahdollisimman pian tutkimuksen valmistuttua.

Kehittämisehdotukset

Tehdyn kyselyn avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tämän kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää Räjähdekeskuksen toimintatapojen kehittämisessä. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella esiin nousee kolme kehittämisehdotusta.

1. Työilmapiirikyselyn valmistuttua, saadut tulokset tulisi esitellä ensin keskuksen johtajalle ennen toimipisteille lähettämistä, jolloin johtaja voisi niin halutessaan antaa lisäohjeistusta apulaisjohtajalle ja toimipisteiden johtajille työilmapiirikyselyn purkutilaisuutta varten (ks. kuvio 22).

2. Räjähdekeskuksen johtoryhmän tulee liittää kehittämiskohteiden seurannan osaksi jokaista johtoryhmän kokousta. Apulaisjohtaja ja toimipisteiden johtajat esittelevät seurantaraportin omaa toimipistettä koskevilta osin toimipisteen työyksikkökokouksissa, jolloin tieto kehittämiskohteiden tilanteesta jalkautuu myös työntekijöille (ks. kuvio 22.)



Kuvio 22. Prosessin kehittämisehdotus

3. Toiminnan- ja resurssien suunnittelu (TRS) on sidoksissa vuosikelloon. Jolloin meillä on olemassa olevan toimintakauden rahoitus on suunniteltu jo edellisellä vuonna eikä näin ollen parantamis- ja kehittämiskohteille ole kohdennettua rahoitusta. Tästä johtuen kehittämiskohteiden toteuttamiseen tarvittavien resurssien varaaminen on taakapainotteinen, jolloin rahoituksen puuttuessa osa kehittämiskohteista jää toteuttamatta tai vaatii rahoituksen uudelleen kohdentamista. Kehittämiskohteiden siirtyessä seuraaville vuosille vaikuttaa se myös niiden seurantaan eikä tieto välttämättä tavoii-

ta henkilöstöä. Tämän vuoksi tulisi budjettiin varata suurempi ”liikkumavara”, mikä mahdollistaisi tarvittaessa rahoituksen kohdentamisen parantamisedotuksista esiin tulleille kehittämistarpeille.

Tästä kehittämistyöstä voisi tehdä interventionistisen lähestymistavan mukaisen jatkotutkimuksen, jolloin tämän kehittämistyön tulos viedään käytäntöön ja sen jälkeen tutkimus toteutetaan uudelleen, jolloin voitaisiin todeta kehittämistoimenpiteistä mahdollisesti saatu hyöty.

Lähteet

- Grönfors, T. 1996. Suorituskyvyn johtaminen. Miten paradigmat, vallitsevat teoria ja sisäiset ajatusprosessimme vaikuttavat. 2. uud.p. (Alkuteos Performance Management – The Effects of Paradigms, Underlying Theory and Intrinsic Processes. Toim. Trygve Roos, suom. Riitta Valajärvi ja Trygve Roos). Espoo: Facile Publishing.
- Hannus, J. 2000. Prosessijohtaminen, ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 5. p. Jyväskylä: Jouko Hannus HM & V Research.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Helsinki: Edita.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito - elämänmittainen matka. 3. p. Sanoma Pro.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud.p. Helsinki: Tammi.
- Junttila, H. 2017. Johtaja arvostaa itseään kovasti. Tekniikka & Talous 1.9.2017. Viitattu 4.2.2018. <http://janet.finna.fi>, Talentum.
- Juuti, P. 2006. Johtamisen kehityslinjoja. Julkaisussa Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. 2006. Toim. P. Juuti. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. 2009. Johtaminen ja esimiestyö. Julkaisussa Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2009. Toim. M. Helsilä & S. Salojärvi. Helsinki: Talentum Media.
- Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Julkaisussa Työhyvinvoinnin johtaminen. 2010. Toim. M. Suutarinen & P-L Vesterinen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134.
- Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona – opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 232.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. 2009. Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja – malleja. 3.p. (Alkuteos Management – begrepp och modeller, suom. Maarit Tillman) Helsinki: Edita Prima.
- Karvonen, P. 2014. Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Lapin ammattikorkeakoulu, teollisuuden ja luonnonvarojen ala, teknologiaosaamisen johtaminen. Viitattu 2.4.2018. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201505087010>.
- Keskitalo, T. 2016. Apulaisjohtaja. Räjähdekeskus. Haastattelu 3.10.2016.
- Kolehmainen, J. 2014. Työhyvinvointi hoitajien kokemana organisaatiomuutoksen jälkeen. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Metropolia ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja

terveysala, kehittäminen ja johtaminen. Viitattu 2.4.2018.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014110415211>.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. 3. p. Helsinki: Suomen Laatu keskus.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uud. p. Espoo: Teknologiainfo Teknova.

Leppänen, M. 2014. Yrityksen strateginen työhyvinvointi, Case: ICT-alan yritys. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Lahden ammattikorkeakoulu. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. Viitattu 2.4.2018. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201505188495>.

Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Tallentum Pro.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaisista osaamista liiketoimintaan. 3. uud.p. Helsinki: Sanoma Pro.

Okko, S. 2015. Hyvä inhimillinen pääoma, parempi työhyvinvointi. Uusi-Kaiku, Valtion työelämän kehittämislehti, 4, 4-7.

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2015. 2016. Puolustusvoimat.

Puolustusvoimien toiminta. 2017. Normi HN707. Viitattu 5.2.2018. Asiakirja puolustusvoimien asianhallintajärjestelmässä.

Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn raportti. 2014. Raportti AK24462. Viitattu 29.4.2016. Asiakirja puolustusvoimien asianhallintajärjestelmässä.

Rissanen, R., Sääksi, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot – käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisusarjan julkaisu 1.

Räjähdekeskus. Räjähdekeskuksen sisäinen esittelymateriaali. Viitattu 2.5.2017.

Salojärvi, S. 2009. Henkilöstöjohtamisen kehittyminen: Sosiaalioista strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Julkaisussa Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2009. Toim. M. Helsilä & S. Salojärvi. Helsinki: Talentum Media.

Seeck, H. 2013. Johtamisopit Suomessa, taylorismista innovaatioteorioihin. 3. uud. p. Helsinki: Gaudeamus.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. p. UNIpress.

Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Media.

Taanila, A. 2017. Akin menetelmäblogi. Viitattu 17.5.2017.

<https://tilastoapu.wordpress.com/analysoi>.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Työilmapiirikysely ja työilmapiirin kehittäminen puolustusvoimissa. 2015. Määräys HL759. Viitattu 29.4.2016. Asiakirja puolustusvoimien asianhallintajärjestelmässä.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Työolobarometri Syksy 2016. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 34/2017. Viitattu 23.2.2018.

http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80549/TEMrap_34_2017_verkkojulkaisu.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. Työolobarometri Syksy 2016. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 34/2017. Viitattu 18.3.2018.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160557/TEMrap_3_2018_Tyoolobarometri.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. (Alkuteos Human Resource Champions, käänös Kirsti Iivonen) Helsinki: Talentum Media.

Vesterinen, P-L. 2009. Työhyvinvoinnin edistäminen. Julkaisussa Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2009. Toim. M. Helsilä & S. Salojärvi. Helsinki: Talentum Media.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. p. Helsinki: Edita Publishing

Virta, S. 2014. Henkilöstötutkimus osana tavoitteellista henkilöstöjohtamista, Case: yritys X. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Lahden ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 2.4.2018. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201401261717>.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima.

Vuokola, J. 2014. Henkilöstöjohtajilla on ennennäkemätön taakka. Fakta 4.12.2014. Viitattu 4.2.2018. <http://janet.finna.fi>, Talentum.

<http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.jamk.fi:2048/lehtiarkisto/search/show?eid=2778849>.

Väisänen, A-R. 2013. Henkilöstöjohtaminen eräässä puolustusvoimien joukko-osastossa. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, liitetalous, yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. Viitattu 2.4.2018. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013061113889>.

Webropol. Viitattu 24.5.2017. <https://www.webropolsurveys.com>.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

KYSELYTUTKIMUS - RÄJÄHDEKESKUKSEN TYÖILMAPIIRIKYSELYN MERKITTÄVYYS

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ylempää korkeakoulututkintoa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Opinnäytetyöni aiheena on Räjähdekeskuksen työilmapiirikyselyn merkittävyys ja osana opinnäytetyötä teen kyselytutkimuksen Räjähdekeskuksen henkilöstölle. Tavoitteena on selvittää, kuinka johto ja henkilöstö kokevat työilmapiirikyselyn toteutumisen Räjähdekeskuksessa? Sekä miten koetaan, että johto ohjaa ja seuraa työilmapiirin kehittämistä Räjähdekeskuksessa?

Kysely on vapaaehtoinen. Mielipiteesi on kuitenkin tärkeä ja toivon, että haluat olla mukana työilmapiirikyselyn seurannan kehittämistyössä. Vastaaminen tapahtuu nimettömästi, joten yksittäinen henkilö ei ole tunnistettavissa vastauksista. Aikaa vastaamiseen menee noin 5-10 minuuttia.

Kysely on avoinna 13.–28.2.2017 välisen ajan.

Kyselyyn vastaaminen:

Avaa netti, **kopio** oheinen linkki ja liitä se nettiselaimen osoiteriville. Pääset suoraan kyselyyn etkä tarvitse erillistä salasanaa.

<https://www.webpolsurveys.com/S/0DC2DA95171562AD.par>

Täytä kysely, vastaa jokaiseen kysymykseen ja väittämään. Lopuksi paina **Lähetä** -painiketta ja saat ilmoituksen:

Vastaukset tallennettu onnistuneesti

Survey powered by:
WebropolSurveys
WEBPOL
THE INTELLIGENT WAY

Kiitos etukäteen vastauksestasi ja ajastasi!

*Terveisin,
Leila Heinola*

Liite 2. Kyselylomake



Räjähdekeskuksen työilmapiirikyselyn merkittävyys

1. Mitä henkilöstöryhmää edustat? *

- RÄJK laajennettu johtoryhmä
 Muu henkilöstö

2. Miten koet Räjähdekeskuksen työilmapiirikyselyn toteutumisen? *

	1 Olen täysin eri mieltä	2 Olen pääosin eri mieltä	3 Siltä väliä	4 Olen pääosin samaa mieltä	5 Olen täysin samaa mieltä
Mielestäni työilmapiirikysely on tarpeellinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiirikyselyn pakollisuus on vaikuttanut vastauksiini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastaan aina rehellisesti työilmapiirikyselyyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiirikysely on mielestäni tärkeä Räjähdekeskuksen kehittämistyökalu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiirikyselyn tuloksia hyödynnetään Räjähdekeskuksen kehittämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiirikyselyn perusteella löydetään tarvittavat kehittämistarpeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiirikyselyn kautta esiin tulleita kehittämistoimenpiteitä on viety eteenpäin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen tärkeänä, että mielipiteeni huomioidaan Räjähdekeskuksen kehittämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa Räjähdekeskuksen toimintaan työilmapiirikyselyn kautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Miten Räjähdekeskuksen johto ohjaa ja seuraa työilmapiirin kehittämistä? *

	1 Olen täysin eri mieltä	2 Olen pääosin eri mieltä	3 Siltä väliä	4 Olen pääosin samaa mieltä	5 Olen täysin samaa mieltä
Työilmapiirikyselyyn vastaamiseen saadaan riittävä ohjaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimipisteessäni käsitellään kattavasti työilmapiirikyselyn perusteella saatuja tuloksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, miten Räjähdekeskuksessa käsitellään työilmapiirikyselyn tulokset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa kehittämiskohteiden käytännön toteutumisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiirikyselyn perusteella laaditut kehittämissuunnitelmat parantavat Räjähdekeskuksen toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Räjähdekeskuksen johto vie käytäntöön työilmapiirikyselyn kautta saadut kehittämiskohteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Räjähdekeskuksen johto seuraa riittävästi kehittämiskohteiden toteutumista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiirikyselyn purkutilaisuudessa käsitellyt asiat etenevät käytäntöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiirikyselyn perusteella saadaan kehittämiseen tarvittava rahoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Miten mielestäsi Räjähdekeskuksen työilmapiirikyselyn tulosten käsittelyä ja kehittämiskohteiden käytäntöön viemistä voidaan parantaa.

400 merkkiä jäljellä

Liite 3. Tulosten keskiarvot

Kuvio 23. Keskiarvot väittämittäin



Liite 4. Kuinka Räjähdekeskuksen johto ja henkilöstö kokevat työilmapiirikyselyn toteutumisen?

Taulukko 4: Väittämien 1.-9. flekvenssit ja suhteelliset flekvenssit.

1. Mielestäni työilmapiirikysely on tarpeellinen	RÄJK laaj JORY		Muu henkilöstö	
	%	(N=12)	%	(N=49)
1 Olen täysin eri mieltä	0	0	2	1
2 Olen pääosin eri mieltä	8,3	1	6,1	3
3 Siltä väliltä	8,3	1	18,4	9
4 Olen pääosin samaa mieltä	33,3	4	42,9	21
5 Olen täysin samaa mieltä	50	6	30,6	15
Keskiarvo	100	4,25	100	3,94

2. Työilmapiirikyselyn pakollisuus on vaikuttanut vastauksiini	RÄJK laaj JORY		Muu henkilöstö	
	%	(N=12)	%	(N=49)
1 Olen täysin eri mieltä	58,3	7	38,8	19
2 Olen pääosin eri mieltä	8,3	1	24,5	12
3 Siltä väliltä	8,3	1	14,3	7
4 Olen pääosin samaa mieltä	25	3	18,4	9
5 Olen täysin samaa mieltä	0	0	4,1	2
Keskiarvo	100	2	100	2,24

3. Vastaan aina rehellisesti työilmapiirikyselyyn	RÄJK laaj JORY		Muu henkilöstö	
	%	(N=12)	%	(N=49)
1 Olen täysin eri mieltä	0	0	0	0
2 Olen pääosin eri mieltä	0	0	0	0
3 Siltä väliltä	0	0	2	1
4 Olen pääosin samaa mieltä	41,7	5	16,3	8
5 Olen täysin samaa mieltä	58,3	7	81,6	40
Keskiarvo	100	4,58	100	4,8

4. Työilmapiirikysely on mielestäni tärkeä Räjähdekeskuksen kehittämistyökalu	RÄJK laaj JORY		Muu henkilöstö	
	%	(N=12)	%	(N=49)
1 Olen täysin eri mieltä	0	0	2	1
2 Olen pääosin eri mieltä	8,3	1	6,1	3
3 Siltä väliltä	25	3	28,6	14
4 Olen pääosin samaa mieltä	33,3	4	46,9	23
5 Olen täysin samaa mieltä	33,3	4	16,3	8
Keskiarvo	100	3,92	100	3,69

Taulukko 4. jatkuu seuraavalla sivulla 71.

Taulukko 4. jatkuu.

5. Työilmapiirikyselyn tuloksia hyödynnetään Räjähdekeskuksen kehittämisessä	RÄJK laaj JORY		Muu henkilöstö	
	%	(N=12)	%	(N=49)
1 Olen täysin eri mieltä	0	0	0	0
2 Olen pääosin eri mieltä	8,3	1	12,2	6
3 Siltä väliltä	25	3	26,5	13
4 Olen pääosin samaa mieltä	50	6	49,0	24
5 Olen täysin samaa mieltä	16,7	2	12,2	6
Keskiarvo	100	3,75	100	3,61

6. Työilmapiirikyselyn perusteella löydetään tarvittavat kehittämistarpeet	RÄJK laaj JORY		Muu henkilöstö	
	%	(N=12)	%	(N=49)
1 Olen täysin eri mieltä	0	0	0	0
2 Olen pääosin eri mieltä	16,7	2	12,2	6
3 Siltä väliltä	25	3	18,4	9
4 Olen pääosin samaa mieltä	58,3	7	55,1	27
5 Olen täysin samaa mieltä	0	0	14,3	7
Keskiarvo	100	3,42	100	3,71

7. Työilmapiirikyselyn kautta esiin tulleita kehittämistoimenpiteitä on viety eteenpäin	RÄJK laaj JORY		Muu henkilöstö	
	%	(N=12)	%	(N=49)
1 Olen täysin eri mieltä	0	0	0	0
2 Olen pääosin eri mieltä	8,3	1	10,2	5
3 Siltä väliltä	8,3	1	32,7	16
4 Olen pääosin samaa mieltä	58,3	7	49,0	24
5 Olen täysin samaa mieltä	25	3	8,2	4
Keskiarvo	100	4	100	3,55

8. Koen tärkeänä, että mielipiteeni huomioidaan Räjähdekeskuksen kehittämisessä	RÄJK laaj JORY		Muu henkilöstö	
	%	(N=12)	%	(N=49)
1 Olen täysin eri mieltä	0	0	4,1	2
2 Olen pääosin eri mieltä	0	0	2	1
3 Siltä väliltä	16,7	2	10,2	5
4 Olen pääosin samaa mieltä	33,3	4	42,9	21
5 Olen täysin samaa mieltä	50	6	40,8	20
Keskiarvo	100	4,33	100	4,14

9. Voin vaikuttaa Räjähdekeskuksen toimintaan työilmapiirikyselyn kautta	RÄJK laaj JORY		Muu henkilöstö	
	%	(N=12)	%	(N=49)
1 Olen täysin eri mieltä	8,3	1	4,1	2
2 Olen pääosin eri mieltä	16,7	2	16,3	8
3 Siltä väliltä	16,7	2	26,5	13
4 Olen pääosin samaa mieltä	41,7	5	44,9	22
5 Olen täysin samaa mieltä	16,7	2	8,2	4
Keskiarvo	100	3,42	100	3,37

Liite 5. Miten Räjähdekeskuksen johto ohjaa ja seuraa työilmapiirin kehittämistä?

Taulukko 5. Väittämien 10–18 flekvenssit ja suhteelliset flekvenssit

10. Työilmapiirikyselyyn vastaamiseen saadaan riittävä ohjaus	RÄJK laaj JORY		Muu henkilöstö	
	%	(N=12)	%	(N=49)
1 Olen täysin eri mieltä	0	0	0,0	0
2 Olen pääosin eri mieltä	0	0	2,0	1
3 Siltä väliltä	8,3	1	6,1	3
4 Olen pääosin samaa mieltä	58,3	7	42,9	21
5 Olen täysin samaa mieltä	33,3	4	49,0	24
Keskiarvo	100	4,25	100	4,39

11. Toimipisteessäni käsitellään kattavasti työilmapiirikyselyn perusteella saatuja tuloksia	RÄJK laaj JORY		Muu henkilöstö	
	%	(N=12)	%	(N=49)
1 Olen täysin eri mieltä	8,3	1	0,0	0
2 Olen pääosin eri mieltä	0	0	10,2	5
3 Siltä väliltä	8,3	1	8,2	4
4 Olen pääosin samaa mieltä	41,7	5	40,8	20
5 Olen täysin samaa mieltä	41,7	5	40,8	20
Keskiarvo	100	4,08	100	4,12

12. Tiedän, miten Räjähdekeskuksessa käsitellään työilmapiirikyselyn tulokset	RÄJK laaj JORY		Muu henkilöstö	
	%	(N=12)	%	(N=49)
1 Olen täysin eri mieltä	0	0	2,0	1
2 Olen pääosin eri mieltä	8,3	1	0,0	0
3 Siltä väliltä	0	0	24,5	12
4 Olen pääosin samaa mieltä	25,0	3	38,8	19
5 Olen täysin samaa mieltä	66,7	8	34,7	17
Keskiarvo	100	4,5	100	4,04

13. Saan riittävästi tietoa kehittämiskohteiden käytännön toteutumisesta	RÄJK laaj JORY		Muu henkilöstö	
	%	(N=12)	%	(N=49)
1 Olen täysin eri mieltä	0	0	4,1	2
2 Olen pääosin eri mieltä	25,0	3	20,4	10
3 Siltä väliltä	8,3	1	20,4	10
4 Olen pääosin samaa mieltä	33,3	4	42,9	21
5 Olen täysin samaa mieltä	33,3	4	12,2	6
Keskiarvo	100	3,75	100	3,39

Taulukko 5. jatkuu seuraavalla sivulla 73.

Taulukko 5. jatkuu.

14. Työilmapiirikyselyn perusteella laaditut kehittämissuunnitelmat parantavat Räjähdekeskuksen toimintaa	RÄJK laaj JORY		Muu henkilöstö	
	%	(N=12)	%	(N=49)
1 Olen täysin eri mieltä	0	0	2,0	1
2 Olen pääosin eri mieltä	16,7	2	12,2	6
3 Siltä väliltä	33,3	4	28,6	14
4 Olen pääosin samaa mieltä	25	3	42,9	21
5 Olen täysin samaa mieltä	25	3	14,3	7
Keskiarvo	100	3,58	100	3,55

15. Räjähdekeskuksen johto vie käytäntöön työilmapiirikyselyn kautta saadut kehittämiskohteet	RÄJK laaj JORY		Muu henkilöstö	
	%	(N=12)	%	(N=49)
1 Olen täysin eri mieltä	0	0	2,0	1
2 Olen pääosin eri mieltä	16,7	2	12,2	6
3 Siltä väliltä	8,3	1	34,7	17
4 Olen pääosin samaa mieltä	66,7	8	40,8	20
5 Olen täysin samaa mieltä	8,3	1	10,2	5
Keskiarvo	100	3,67	100	3,45

16. Räjähdekeskuksen johto seuraa riittävästi kehittämiskohteiden toteutumista	RÄJK laaj JORY		Muu henkilöstö	
	%	(N=12)	%	(N=49)
1 Olen täysin eri mieltä	0	0	0,0	0
2 Olen pääosin eri mieltä	8,3	1	18,4	9
3 Siltä väliltä	25,0	3	30,6	15
4 Olen pääosin samaa mieltä	33,3	4	42,9	21
5 Olen täysin samaa mieltä	33,3	4	8,2	4
Keskiarvo	100	3,92	100	3,41

17. Työilmapiirikyselyn purkutilaisuudessa käsitellyt asiat etenevät käytäntöön	RÄJK laaj JORY		Muu henkilöstö	
	%	(N=12)	%	(N=49)
1 Olen täysin eri mieltä	0	0	0,0	0
2 Olen pääosin eri mieltä	16,7	2	12,2	6
3 Siltä väliltä	41,7	5	36,7	18
4 Olen pääosin samaa mieltä	33,3	4	42,9	21
5 Olen täysin samaa mieltä	8,3	1	8,2	4
Keskiarvo	100	3,33	100	3,47

18. Työilmapiirikyselyn perusteella saadaan kehittämiseen tarvittava rahoitus	RÄJK laaj JORY		Muu henkilöstö	
	%	(N=12)	%	(N=49)
1 Olen täysin eri mieltä	0	0	4,1	2
2 Olen pääosin eri mieltä	25,0	3	28,6	14
3 Siltä väliltä	50,0	6	38,8	19
4 Olen pääosin samaa mieltä	25	3	26,5	13
5 Olen täysin samaa mieltä	0	0	2,0	1
Keskiarvo	100	3	100	2,94