

Piia Rapeli

HENKILÖSTÖTUTKIMUS OSANA HENKILÖSTÖN
KEHITTÄMISTÄ
Case Oras Oy

Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtamisen suuntautumisvaihtoehto
2012

HENKILÖSTÖTUTKIMUS OSANA HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISTÄ, Case Oras Oy

Rapeli, Piia
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Helmikuu 2012
Ohjaaja: Heinonen, Eila
Sivumäärä: 74
Liitteitä: 3

Asiasanat: henkilöstötutkimus, kehittäminen, prosessinhallinta

Opinnäytetyön aiheena oli henkilöstötutkimus osana henkilöstön kehittämistä. Työn tarkoitus oli selvittää, miten yrityksessä toteutettavaa tutkimusta voidaan hyödyntää työyhteisön kehittämisessä. Tarve työlle lähti siitä, että kohdeyrityksessä on koettu tutkimusten tuottaneen hyvin vähän konkreettista kehittämistoimintaa. Tarkoitus oli panostaa laadukkaaseen henkilöstötutkimukseen sekä painottaa varsinaisen työn alkamista vasta tutkimustulosten valmistuttua. Opinnäytetyön on tarkoitus olla yhtenä mallina, miten henkilöstötutkimus tulisi laatia ja mitä pitäisi ottaa huomioon henkilöstötutkimusta toteutettaessa. Opinnäytetyö tehtiin Oras Oy:n hanatehtaalle.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee sitä, miten hyvä henkilöstötutkimuslomake laaditaan ja miten itse tutkimus toteutetaan. Osiossa käydään läpi myös henkilöstön kehittämisen perusperiaatteita ja sitä, miksi yrityksille sekä yksilöille on tärkeää kehittää niin työyhteisöä kuin työoloja. Teoriassa tutustutaan myös kehittämisen prosessiin.

Opinnäytetyön empiriassa keskitytään kohdeyrityksen henkilöstötutkimuksen laadintaan ja toteutukseen sekä käydään läpi prosessia, miten henkilöstö työstä tuloksista kehittämistoimenpiteitä. Jokainen vaihe käytiin läpi huolella tuoden esiin niin hyvät kuin huonotkin huomiot prosessin varrella.

Tutkimus osoitti, että laadukasta henkilöstötutkimusta voidaan hyödyntää henkilöstön kehittämisessä. Tutkimus on hyvä tiedonlähde kartoitettaessa yrityksen vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Henkilöstötutkimus on nähtävä työvälteenä, joka herättää ja motivoi henkilöstöä puhumaan työyhteisön tilasta sekä kehittämään toimintaansa. Kehitystyössä onnistumiseen tarvitaan koko henkilöstön panosta ja sitoutumista sekä kehitysmuutoksista ilmapiiriä.

PERSONNEL RESEARCH AS PART OF PERSONNEL DEVELOPMENT, Case
Oras Ltd

Rapeli, Piia
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business and Administration
February 2012
Supervisor: Heinonen, Eila
Number of pages: 74
Appendices: 3

Keywords: personnel research, development, process management

This thesis attempts to explain how personnel research can be utilized in developing the working community. The target company has experienced that research has not been exploited enough. The intention was to focus on high-quality personnel research and introduce development work after the research is completed. The thesis is a model of how personnel research should be developed and how it is implemented. The target Company was Oras Ltd.

The theoretical part of the thesis deals with how the personnel research form is drawn up and how research is conducted. The theory deals also personnel and organizational development. The thesis tries to find out the reasons why it is important to develop both the work community and working conditions. The theory also presents the main principles of the development process.

The empirical part goes through the personnel survey compilation, execution process and describes how the personnel worked on the outcome of development measures.

This thesis showed that the personnel research can be used in developing the personnel and the working environment. The research is a good source of information identifying the company's strengths and areas for development. Personnel survey is a tool to motivate the personnel to talk about the state of the working community as well as to improve performance. The success of the development requires the input and commitment of the entire personnel as well as a positive atmosphere for development.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	HENKILÖSTÖTUTKIMUS	7
2.1	Syitä henkilöstötutkimukseen	7
2.2	Kyselylomakkeella toteutettu henkilöstötutkimus.....	8
2.3	Henkilöstötutkimuslomakkeen laadinta.....	10
2.4	Kyselytutkimuksen toteuttamistavat.....	13
2.5	Viestintä henkilöstölle	15
2.6	Tutkimusaineiston mittaaminen, tulkinta ja analysointi	16
2.6.1	Mittareiden valinta	16
2.6.2	Avointen kysymysten tulkinta.....	18
2.7	Raportointi	18
2.8	Toimenpiteiden suunnittelu, toteutus ja seuranta	20
2.9	Tutkimusten luotettavuus.....	21
3	HENKILÖSTÖN JA TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN.....	22
3.1	Kehittymisen edellytyksiä.....	28
3.2	Kehittämisen prosessin kulku.....	29
3.3	Esimiehen rooli kehittämistyössä	32
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS	33
4.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	33
4.2	Käsitteellinen viitekehys.....	34
5	HENKILÖSTÖTUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN ORAS OY:SSÄ.....	35
5.1	Tutkimusotteen valinta ja tutkimusmenetelmä	36
5.2	Oras Oy yritysesittely	37
5.3	IC Insight ja HUPO index.....	38
5.4	Henkilöstötutkimuksen suunnittelu	39
5.5	Tutkimuksen taustamuuttujien määrittely	40
5.6	Henkilöstötutkimuksen sisältö.....	42
5.6.1	HUPO Index-Kysymyspatteristo.....	43
5.7	Henkilöstötutkimuksesta viestiminen kohderyhmälle	44
5.8	Tutkimuksen toteutus.....	45
5.9	Tutkimustulosten raportointi.....	46
5.10	HUPO 2011 tulokset Rauman tehtaan osalta.....	48
5.10.1	Kymmenen myönteisintä 2011	52
5.10.2	Kymmenen kielteisintä 2011	53
5.10.3	Lisäkysymykset 2011	53
5.10.4	Indeksien vertailu taustamuuttujiin.....	54

5.10.5 Avoimet kysymykset	57
5.11 Tutkimustuloksista kehittämiseen.....	58
5.11.1 Kehityssuunnitelmien dokumentointi	59
5.11.2 A3-projektinhallintamalli.....	60
5.11.3 Ohjausryhmän seurantapalaverit.....	60
6 TUTKIMUSTULOKSET	62
6.1 Henkilöstötutkimuksen laadinta ja toteutus kohdeyrityksessä	62
6.2 Henkilöstötutkimuksen tuloksista ja tulosten työstämisestä.....	64
7 YHTEENVETO	67
LÄHTEET.....	72
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Kiristynvä kilpailutilanne markkinoilla asettaa yrityksille haasteita menestymiselle. Yhä enenevässä määrin tärkeäksi asiaksi nousee henkilöstön osuus strategisena kilpailutekijänä. Ei ole väärin todeta, että henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Siksi on tärkeää, että henkilöstön hyvinvointiin, toimintaan, tehokkuuteen sekä työnteon edellytyksiin kiinnitetään huomiota. Nykykäsityksen mukaan yrityksen kilpailukyvyyn määrittelevät sen kyky uudistua ja luoda uutta osaamista. Tämä tarkoittaa henkilöstön osaamisen parantamista, prosessien tehostamista ja muita työyhteisön osa-alueiden kehittämistä.

Jos halutaan johtaa jotakin, sitä pitää myös pystyä mittaamaan. Miten aineetonta pääomaa sitten voidaan mitata? Mittausvälineenä työyhteisössä voidaan käyttää kyselytutkimusta, kehityskeskusteluja, haastatteluja tai asioiden arvottamista. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia, miten henkilöstötutkimusta voidaan käyttää apuna henkilöstön kehittämisessä. Tutkimuksesta on tarkoitus saada vuosittain toistuva prosessi, jolloin voidaan todeta kehittämisen suunta eli henkilöstötutkimus tulee toimimaan yhtenä mittarina muiden menestymisen mittareiden joukossa.

Opinnäytetyön tarve lähti liikkeelle siitä, että edellisten tutkimusten ei ole koettu olevan kovinkaan hyödyllisiä kehittämistyössä ja näin ollen tutkimuksiin suhtaudutaan hieman epäluuloisesti. Työssä korostetaan sitä, että tutkimuksia ja mittauksia ei tehdä pelkästään siksi, että haluttaisiin tietää, mikä on tämän hetken tilanne vaan tulosten avulla pyritään löytämään kehityskohteita ja saattamaan nämä kehitystoimenpiteet käytäntöön. Tämän opinnäytetyön tekijän rooli on tutkimuksessa hyvin mielenkiintoinen. Hän toimii annetun aiheen tutkijana ja tutkimuksen toteutuksen työryhmän, ohjausryhmän jäsenenä. Toisaalta hän saa myös osallistua tutkimukseen työyhteisön yhtenä jäsenenä.

Opinnäytetyössä käydään läpi, miten hyvä henkilöstötutkimus laaditaan, toteutetaan sekä miten tärkeää on hyödyntää tutkimuksesta saatuja tuloksia. Kehitystyö on pitkälti kiinni siitä, miten tutkimuksen tuloksia osataan tulkita ja miten kehittämistä kaipaavat asiat saadaan käytännön toteutukseen ja kenen vastuulla ne ovat.

2 HENKILÖSTÖTUTKIMUS

2.1 Syitä henkilöstötutkimukseen

Työyhteisöt ovat tänä päivänä erilaisten haasteiden edessä ja yksi merkittävä haaste on pystyä sopeutumaan nopeasti muuttuvan ympäristön vaatimuksiin sekä säilyttämään toiminta- ja kilpailukyky. Jotta pysytään ajan hermolla, on jatkuvasti saatava uutta tietoa yhteiskunnan tilasta, muutoksista, markkinoiden kehittämisestä sekä valitsevasta kilpailutilanteesta. (Simola, Heikkonen, Mäkelä 2000, 7.)

Henkilöstön merkitys yrityksen menestystekijänä on johtanut siihen, että yhä useampi yritys on kiinnostunut tutkimaan ja myös mittaamaan sitä, miten henkilöstöjohtamisessa ja henkilöstön kehittämisessä on onnistuttu. Mittaaminen ei ole aivan yhtä helppoa kuin muiden yrityksen tunnuslukujen, mutta kuitenkin mahdollista. Mittausmenetelmiä on useita. Esimerkiksi henkilöstötutkimukset, ilmapiirikartoitukset, kehityskeskustelut sekä työtyytyväisyystutkimukset mittaavat yrityksen henkilöstön mielipiteitä ja antavat todellista tietoa henkilöstön voinnista. (Kauhanen 2009, 220–225.)

Henkilöstötutkimuksissa voidaan selvittää muun muassa yksilön, ryhmän tai organisaation vahvuuksia, riskitekijöitä sekä löytää kehittämiskohteita. Tutkimuksilla pyritään saamaan lisäksi vastauksia siihen, miten henkilöstö kokee johtamisen onnistumisen tai miten työt on organisoitu. Usein halutaan myös kartoittaa, miten tiedon kulku yrityksessä on onnistunut sekä mitä mieltä ollaan kehittämisestä, palkkauksesta, eduista tai turvallisuudesta. Tutkimusten avulla voidaan selvittää myös henkilöstön sitoutumista, motivaatiota sekä jaksamista. (Heinonen & Järvinen 1997, 202–203.)

Työyhteisön tilan arviointi ajankohtaistuu usein silloin, kun havaitaan tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä tai ongelmia. Esimerkkinä mainittakoon erilaiset konfliktitilanteet henkilöstön keskuudessa, tyytymättömyys johtamiseen tai tyytymättömyys esimiestoimintaan. Myös työn kuormittavuustekijät sekä sairauspoissaolot saattavat antaa sysäyksen tilan kartoittamiseen. Työyhteisön kartoituksen tekeminen voi johtua

myös tulevaisuudessa tapahtuvista muutoksista, jolloin halutaan varmistua siitä, että yhteisö pysyy muutoksen jälkeenkin toimintakykyisenä. Yleisin syy kartoitusten tekemiseen ehkä kuitenkin on, että yritys haluaa selvittää, mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. (Simola ym. 2000, 7–8.)

2.2 Kyselylomakkeella toteutettu henkilöstötutkimus

Henkilöstötutkimusta voidaan toteuttaa usealla eri menetelmällä. Erilaiset havainnointimenetelmät tai haastattelut soveltuvat hyvin pieniin yksiköihin ja yrityksiin, mutta suuremmat organisaatiot suosivat kyselylomakkeen avulla tehtävää tutkimusta. Kyselylomakkeen avulla tehtävä tutkimus on hyvin perinteinen tapa suorittaa tutkimusta. Tätä aineistonkeruumenetelmää on suosittu jo 1930-luvulta lähtien. Sillä voidaan systemaattisella tavalla hankkia tietoa työntekijöiden kokemuksista. Kyselylomakkeen käytön suosiota puoltaa muun muassa se, että tutkimus on taloudellisesti kohtuuhintainen sekä helppo toteuttaa. Sillä voidaan kerätä nopeasti tietoa sekä vastausten tallennus ja analysointi on melko nopeaa. Yksi hyvin tärkeä etuus kyselylomaketutkimuksissa on sen luotettavuus. Kun kysymykset esitetään lomakkeen muodossa, niin kysymykset esitetään jokaiselle samanmuotoisina, eikä näin ollen haastattelija tai arvioitsija pysty omalla toiminnallaan vaikuttamaan vastauksiin. (Aro, Feldt & Ruohomäki 2007, 30–33; Aaltola & Valli 2007, 102.)

Hyvin pieniin organisaatioihin ei tutkimusta tule käyttää, sillä silloin anonymiteetti, mikä on hyvin tärkeä asia vastaajan kannalta, saattaa vaarantua. Toisaalta hyvin tulettuneissa yhteisöissä ei myöskään tutkimusta suositella käytettävän, sillä se voi pahimmassa tapauksessa kärjistä tilannetta edelleen. (Aro ym. 2007, 30–33; Heinonen & Järvinen 1997, 153.)

Vaikka kyselytutkimus koetaan helppona tapana tehdä tutkimusta, niin toteuttajilta vaaditaan kuitenkin asiantuntemusta aiheesta. Tutkimuksen tekeminen edellyttää kokemusta ja tietoa kohderyhmästä ja siitä, mihin tarkoitukseen tutkimusta tarvitaan ja miten sitä hyödynnetään. Suunnitteluvaiheessa on ulkopuolisen asiantuntijan käyttäminen suositeltavaa, mutta tämän lisäksi olisi hyvä koota työryhmää myös henkilöstön edustajista. (Aro ym. 2007, 30–33; Heinonen & Järvinen 1997, 153.)

Kyselytutkimuksilla näyttää olevan paljon hyviä ominaisuuksia, mutta on syytä tarkastella myös tutkimukselle esitettyä kritiikkiä. Sen avulla yritetään saada tietoa, joka voidaan esittää mittarina ja näin ollen vastaukset muunnetaan numeeriseen muotoon, jotta vertailu olisi mahdollista. Tämä numeerinen tieto esittää tutkimuksen kehittäjän näkemystä tutkittavista ilmiöistä eikä näin ollen yksittäisten henkilöiden kokemus välttämättä tule tietoisuuteen. Edellä kuvattiin hyvänä puolena sitä, miten kyselytutkimuksessa esitetään kysymykset kaikille samanlaisina. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon se, että välttämättä kaikki eivät ymmärrä kysymyksiä samalla tavalla, joten tulkintaerot saattavat vääristää tulosta. Voi myös olla niin, että kaikilla henkilöillä ei ole kokemusta tietyistä kysymyksen kohteena olevista asioista. Näin heidät pakotetaan vastaamaan asioihin, joista heillä ei ole mielipidettä tai kokemusta. (Aro ym. 2007, 30–33.)

Henry Honkasen (2006, 84–85.) mukaan organisaatioissa tehtäviin kyselyihin tulisi suhtautua varauksella. Hän painottaa, että välttämättä kyselyt eivät ole niinkään tieteellisiä, tarkkoja tai objektiivisia. Hänen mielestään kyselyt eivät anna yksinään lopullista totuutta organisaatiosta, vaikka tutkimus olisi kuinka hyvin tehty. Hän toteaa kuitenkin, että kyselytutkimuksia voidaan käyttää arvioinnin välineenä, yhdessä muiden menetelmien kanssa, jolloin niistä saadaan niin luotettava tulos kuin ylipäänsä on mahdollista. Honkasen mukaan täysin luotettavaa mittaria tullaan tuskin koskaan kehittämään.

Useat yritykset toteuttavat kyselytutkimuksia säännöllisesti. Tässä hyvänä puolena nähdään se, että pystytään toteamaan kehittämistoimenpiteiden oikea suunta, mutta toisaalta ongelmaksi nousee se, että kovin tiheään toteutettavat kyselyt saattavat laskea vastausaktiivisuutta. Vastausaktiivisuuteen vaikuttaa suurelta osin se, miten yritys osaa näitä tutkimustuloksia hyödyntää ja jatkojalostaa kehitystoimenpiteiksi. Myös tutkimuksen toteutustapa vaikuttaa osaltaan vastausaktiivisuuteen. (Kauhanen 2009, 220–225.)

Eri tutkimusten välillä on suuria eroja vastausaktiivisuudessa. Eniten siihen vaikuttaa tutkimuksen aihe ja sen kiinnostavuus. Vastausaktiivisuutta voidaan siis parantaa laa- timalla vastaajan kannalta mielekkäitä ja riittävän konkreettisia kysymyksiä. Myös

tutkimuksen ammattimainen ote on edellytys hyvälle tutkimukselle. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 2002, 139–140.)

Vastausprosentin jääminen kovin alhaiseksi kertoo myös jotain henkilöstön motivaatiosta. Kun vastausaktiivisuus on alhainen, saattaa käydä niin, että ne jotka yrityksessä voivat huonoimmin, ovat juuri niitä, jotka eivät osallistu tutkimuksen tekemiseen. Näin ollen tärkeää tietoa ja mielipiteitä jää saamatta sekä kehittämiskohteita löytämättä. Kohderyhmän vastausmotivaatio saattaa heijastua myös yksittäisten kysymysten vastauksiin, vääristäen näin tulosta. (Aro ym. 2007, 30–33.)

Kerätyn aineiston analyysi on yksi tutkimuksen tärkeimmistä asioista, mutta on hyvä analysoida myös vastaamatta jättämistä. Vastaamatta jättäminen on harvoin sattumanvaraista ja siksi sitä on myös syytä tutkia. Mikäli tietyt vastaajaryhmät jättävät systemaattisesti vastaamatta, se saattaa aiheuttaa tutkimustulosten vinoutumista. (Alkula ym. 2002, 140.)

Henkilöstö tilan kartoittamisen ja tutkimuksen toteuttamisen onnistumiseksi on prosessille saatava mahdollisimman laaja tuki henkilöstöltä. Alkuvaiheessa on jo syytä koota kehittämis- tai tukiryhmä, jossa eri henkilöstöryhmät ovat edustettuina. Hyvä tukiryhmä on sellainen, jossa on edustus niin ylimmästä johdosta kuin esimies-, toimihenkilö-, työntekijä-, työsuojelu- ja ammattiyhdistysryhmästä. Tämä edesauttaa tiedon kulkua eri henkilöstöryhmille sitouttaen samalla henkilöstöä hankkeeseen. Erittäin tärkeää on, että yrityksen ylin johto on sitoutunut tutkimukseen. (Simola ym. 2000, 13.)

2.3 Henkilöstötutkimuslomakkeen laadinta

Henkilöstötutkimuksen prosessia aloitettaessa on hyvä luoda katsaus ensin prosessin loppuun eli selvittää, miksi tutkimus tehdään ja mihin sen tuloksia halutaan hyödyntää. Tavoitteiden tulee olla selkeät ja tutkimus tulee rajata. Kysely tulee muotoilla sen tarkoituksen ja kohderyhmän mukaan. Ei ole mielekäästä eikä edes mahdollista ratkaista kaikkia organisaation tutkimustarpeita. (Corporate Imagen www-sivut; Aaltonen & Valli 2007, 102.)

Lomakkeen suunnittelu alkaa tiedon tarpeen kartoituksella, kuten jo edellä mainittiin. Toinen tärkeä asia lomakkeen teossa on kysymysten laadinta. Tutkimuksessa kysyttävät asiat on esitettävä selvästi ja yksinkertaisesti. Kun kysymyksiä laaditaan, on niistä koottava mielekäs kokonaisuus, jonka rakenteen ja luonteen myös vastaaja kykenee hahmottamaan. Selkeä rakenne ja kysymysmuodossa olevat kysymykset muodostavat toimivan kyselylomakkeen. Hyvässä kyselylomakkeessa on myös selkeät vastaamis- ja täyttöohjeet. (Alkula ym. 2002, 130–137.)

Aaltolan ja Vallin mukaan kyselytutkimus voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa pyritään saavuttamaan luottamussuhde kyselyn toteuttajan ja vastaajan välille. Alussa esitellään tutkimuksen tarkoitus ja pyritään perustelemaan sen tärkeyttä. Varsin tärkeää on myös kertoa tutkimuksen etenemisestä ja antaa vastausohjeet selkeästi. Toisessa vaiheessa edetään joko taustakysymysten kautta varsinaiseen kysymysosoioon tai vaihtoehtoisesti toisinpäin. (Aaltola & Valli 2007, 104–105.)

Aaltola ja Valli esittävät edellä mainittujen kolmen vaiheen kautta myös vastaajan motivaation tason vaihtelun. Alussa luonnollisesti vastaajan motivaation taso on korkealla. Toisessa vaiheessa motivaatiotaso pysyy melko vakaana jonkin aikaa, mutta laskee odotetusti kyselytutkimuksen loppua kohden. On siis perusteltua miettiä tutkimuksen järjestystä, jotta vastausmotivaatio vaikuttaisi myönteisesti tutkimukseen. (Aaltola & Valli 2007, 104–105.)

Kyselylomakkeen pituudella on myös vaikutusta vastausmotivaatioon. Lomakkeen tulee olla riittävän pitkä, jotta siihen voidaan sisällyttää kaikki tärkeät kysymykset. Liian pitkä lomake saattaa vaikuttaa vastaajaan niin, että hän luovuttaa kesken kyselyn tai huolellisuus herpaantuu kyselyn loppuvaiheessa. Liian pitkä kysely voi myös lannistaa jo ennen kyselyyn vastaamista. Yli viisi sivua pitkät lomakkeet tuntuvat vastaajasta jo hyvin pitkiltä. Mikäli tutkimus vaatii pidemmän lomakkeen, on siitä saatava joillain keinoin mielenkiintoinen ja houkutteleva. Lomakkeen pituus vaihtelee luonnollisesti tutkimuskohteen mukaan. (Aaltola & Valli 2007, 104–105.)

Useimmiten kyselylomakkeet alkavat taustakysymyksillä, joita nimitetään myös taustamuuttujiksi. Taustamuuttujilla selvitetään useimmiten vastaajan sukupuolta,

ikää, asemaa yhteisössä tai muita vastaavia muuttujia. Näiden tarkoituksena on toimia selittävinä muuttujina, jolloin tutkittavaa ominaisuutta tarkastellaan niiden suhteen. Nämä kysymykset johdattelevat varsinaisen tutkimuksen kysymyksiin. Vaihtoehtoisesti taustamuuttujat voidaan kysyä myös kyselylomakkeen lopussa, jolloin vastaaja pääsee heti vastaamaan tutkimuksen tärkeimpiin kysymyksiin ja taustamuuttujat ovatkin niin sanottuja jäähdyttelykysymyksiä. (Aaltola & Valli 2007, 103.)

Kysymykset ovat tutkimuksen yksi olennainen osa, joten niiden laadinnassa on oltava huolellinen. Käytäntö on osoittanut, että juuri kysymysten muoto aiheuttaa eniten virheitä tutkimustuloksissa. On erittäin tärkeää, että niin kyselyn laatija kuin kyselyyn vastaaja ymmärtäisivät kysymykset samalla tavalla. Ymmärrystä auttaa, jos kysymykset ovat yksiselitteisiä ja selkeitä. Tutkimuksen kysymykset eivät kuitenkaan saa olla johdattelevia. Ennen kysymysten laadintaa on hyvä selvittää ne seikat, joihin kyselyllä halutaan saada vastauksia. Kun tiedetään, minkälaista aineistoa halutaan, on helpompi laatia kysymykset. Näin vältetään siltä, ettei kyselyyn oteta mukaan turhia kysymyksiä ja varmistetaan, että kaikki oleellinen on mukana kyselyssä. (Aaltola & Valli 2007, 102–103.)

Kysymykset voidaan jakaa kahteen perustyyppiin, monivalintakysymyksiin ja avoimiin kysymyksiin. Monivalintakysymyksiin on annettu valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee parhaiten omiin mielipiteisiinsä sopivan. Avoimille kysymyksille varataan vastaustilaa, joihin vastaajat saavat omin sanoin kertoa mielipiteensä. Kyselytutkimuksissa voi olla myös kysymystyyppi, jossa ensin valitaan valmiista vastausvaihtoehdoista paras kuvaamaan mielipidettä ja sen jälkeen esitetään täydentävä, avoin seurantakysymys. (Alkula ym. 2002, 132.)

Monivalintakysymyksiä laadittaessa peruseriaate on, että esitetään kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot, mutta vastaajan on voitava valita niistä vain yksi. Vaihtoehtojen on oltava täydellisiä ja toisensa poissulkevia. Vastausvaihtoehtojen laadinnan yhteydessä on päätettävä myös niiden lukumäärästä. Vaihtoehtojen määrä riippuu tilanteesta ja kysyttävästä asiasta. Vastaajan on usein helpompi vastata, kun vaihtoehtoja on useampi. Useampi vastausvaihtoehto mahdollistaa myös asioiden mittauksen ja vertailun. Vaikka kyselyssä käytettäisiinkin useampaa vastausvaihtoehtoa, on niitä analysointivaiheessa mahdollista yhdistää. (Alkula ym. 2002, 133–134.)

Myös avoimet kysymykset kuuluvat useasti tutkimukseen. Avoimia kysymyksiä laadittaessa on muistettava kysyä aina yhtä asiaa kerrallaan ja annettava tarpeeksi tilaa vastauksille. Avointen kysymysten hyvinä puolina voidaan pitää sitä, että niiden avulla saadaan vastaajan mielipiteet esille paremmin sekä saadaan mahdollisesti hyviä ideoita kehitystoimintaan. Avoimet kysymykset ovat myös melko helppoja laatia. Huonoina puolina voidaan pitää sitä, että useasti näihin kysymyksiin jätetään vastaamatta tai vastaukset ovat epätarkkoja ja joskus vastaukset ovat asian vierestä. (Aaltola & Valli 2007, 124; Alkula ym. 2002, 133.)

Kielelliset seikat ovat myös tärkeitä kysymysten laadinnassa. Kielen tulee olla helpoluukuista ja ymmärrettävää. Kömpelöt sanavalinnat ja kirjoitusvirheet eivät lisää miellekkyttä. Myös vierasperäisten sanojen käyttöä tulee tarkoin harkita. (Aaltola & Valli 2007, 105.)

2.4 Kyselytutkimuksen toteuttamistavat

Aineiston keruu tutkimukseen voi tapahtua usealla eri tavalla. Tapa valitaan tutkimuksen sekä kohderyhmän mukaan. Yleisesti suositaan melko helppoja ja vaivattomia tapoja toteuttaa kysely. Posti- ja kirjekyselyt toteutetaan kyselyn toteuttajan antamien ohjeiden mukaan. Kyselyyn liitetään yleensä vastausohjeet, jotta vastaaja osaa täyttää kyselylomakkeen itsenäisesti. Postikyselyn etuna voidaan pitää sitä, että se ei ole maantieteellisesti sidottu eikä se ole niin kiinteästi sidottu aikaan. Vastaaja voi siis valita itse sopivan ajankohdan kyselyn täyttämiseksi. Postikyselyn riskeinä voidaan nähdä esimerkiksi se, ettei voida olla aivan varmoja, kuka kyselyyn on todellisuudessa vastannut. Toinen heikkous tällaisessa kyselyntoteuttamistavassa on niiden alhainen vastausprosentti. Tutkimuksia ei koeta tarpeellisiksi ja tutkimuksen tekijä jää vastaajalle tuntemattomaksi. (Aaltola & Valli 2007, 106.)

Toinen kyselyn toteuttamistapa on sen toteuttaminen samanaikaisesti isolle ryhmälle. Tällöin tutkija kokoaa ryhmän yhdellä kerralla yhteen ja on myös itse paikalla. Etuna tällaisessa tavassa on se, että tutkija on paikalla, mikäli kohderyhmällä on jotain kysyttävää ja hän voi samalla tehdä havaintoja kohderyhmästä sekä tehdä täydentävää aineistoa. Kyselyn toteutus ryhmälle samaan aikaan säästää myös aikaa ja kohdehen-

kilöiden tavoitettavuus on parempaa. Edullisin ja vaivattomin tapa toteuttaa kysely on tehdä se isolle ryhmälle samanaikaisesti, mutta ilman tutkijan läsnäoloa. Tällöin on tärkeää, että vastausohjeet ovat selkeät, jotta jokainen pystyy kyselyyn vastaamaan. (Aaltola & Valli 2007, 107.)

Kysely haastattelun tapaan toteutetaan niin, että aineisto kerätään kyselylomakkeen kysymysten mukaan niin, että tutkija lukee kysymykset ja vastausvaihtoehdot tutkitavalle, joka vastaa myös suullisesti. Esimerkiksi markkinatutkimuksissa käytetään melko usein tätä tapaa. Menetelmän hyvänä puolena voidaan pitää sitä, että tutkija voi tarkentaa kysymyksiä tarpeen niin vaatiessa. Lisäksi tutkija pystyy kertomaan enemmän tutkimuksen tarpeellisuudesta ja tarkoituksesta. Tutkittavan käyttäytymistä voidaan myös samalla tarkkailla. Tällainen tutkimus vie kuitenkin aikaa, joten tutkimuksen toteuttamiseen tarvitaan useampi henkilö. Toisaalta, kun tutkimuksen toteuttajia on useita, tutkijat voivat esittää kysymykset hyvin eri tavoin, jolloin kysymysten luonne voi muuttua. (Aaltola & Valli 2007, 109–110.)

Puhelinkyselyissä tutkijan ei tarvitse matkustaa tutkittavien luokse, joten aikaa säästyy, mutta tällainen menetelmä vaatii taas useamman henkilön toteuttamaan kyselyä, toimimaan haastattelijoina. Jotta puhelinkysely olisi mielekäs, tulisi sen olla melko lyhyt. Puhelinkyselyissä aineiston kerääjä voi tehdä tarkentavia kysymyksiä tutkimuksen edetessä ja selventää kysymyksiä vastaajalle. Ongelmana puhelinkyselyissä on kohdehenkilön saavutettavuus. (Aaltola & Valli 2007, 110–111.)

Nykyisin kyselyitä toteutetaan yhä enenevässä määrin tietokoneen välityksellä. Etuna näissä on niiden taloudellisuus. Sähköinen vastaus on myös helppoa muuntaa tutkijan käyttöön. Aineiston syöttövaihe jää pois ja näin poistuu virhemahdollisuus, joita saattaa esiintyä aineistoa syötettäessä järjestelmään. Halukkuus vastata sähköisiin kyselyihin vaihtelee, esimerkiksi nuoret suhtautuvat tähän kyselymenetelmään iäkäämpiä suopeammin. Vastaajan osallistuessa sähköiseen kyselytutkimukseen, on hänen omattava riittävät tietotekniset taidot. On hyvä myös kartoittaa, että jokaisella tutkimukseen osallistujalla on tarvittava välineistö käytössään. Nämä edellä mainitut seikat on hyvä ottaa huomioon kyselyn toteutusvaihtoehtoa mietittäessä. (Aaltola & Valli 2007, 111.)

2.5 Viestintä henkilöstölle

Ennen kyselytutkimuksen toteuttamista on kaikkia kyselyyn osallistuvia informoitava mahdollisimman laajasti. Informaatiotilaisuuksia kannattaa järjestää, jotta ylletäisiin hyvään vastausprosenttiin sekä saataisiin kohderyhmä sitoutettua projektiin. Informaatiotilaisuudet voivat olla joko koko ryhmälle järjestettyjä tai esimerkiksi osasto-kohtaisia. Tilaisuuksissa tietojen kerääjät tai muodostetun tukiryhmän henkilöt kertovat toteutettavasta tutkimuksesta. (Simola ym. 2000, 13.)

Tutkimuksen tarkoitus tulee kertoa kyselyn kohderyhmälle. Henkilöstölle on hyvä kertoa, kuka tutkimuksen toteuttaa, miten se toteutetaan ja millä aikataululla. Tiedoista on hyvä käydä ilmi, kuka kerättäviä tietoja säilyttää, ketkä tulkitsevat tuloksia ja miten tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään. Tutkimukseen vastaajan on hyvä tietää myös, keneltä saa tarvittaessa tietoa tutkimuksesta ja sen tuloksista. Tärkeää on painottaa, että tutkimus toteutetaan luottamuksellisesti ja ettei kenenkään anonymiteetti ole uhattuna. Lisäksi tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus kannattaa tuoda esille. (Aro ym. 2007, 38–41.)

Tiedostustilaisuuksien lisäksi kannattaa tiedotustyöhön ottaa käyttöön myös muut mahdolliset tiedottamisen kanavat organisaatiossa. Hyviä tiedotuskanavia ovat muun muassa henkilöstölehdet, sähköposti tai erilaiset työpaikan palaverit. Useamman erilaisen kanavan käytön etuna on se, että saadaan mahdollisimman moni tavoitettua kohderyhmästä. (Simola ym. 2000, 13.)

Kyselylomakkeen yhteyteen tulee vielä liittää saatekirje. Sen tarkoitus on motivoida vastaajaa ja siitä tulee selvittää kyselyn lähtökohdat, tavoitteet sekä vastausohjeet. Hyvä saatekirje sisältää myös tiedot tutkimuksen toteuttajasta, tietoa tutkimustulosten käyttötavoista, aikataulut sekä tietoa siitä, miten kohderyhmä on valittu. Sen tulee lisäksi painottaa tutkimuksen luottamuksellisuutta. Saatekirjeen tulee olla kohtelias eikä se saa olla liian pitkä. (Oulun yliopiston [www-sivut](http://www.sivut))

Tutkimuksen etenemisestä on myös hyvä tiedottaa antamalla väliaikaisia tietoja muun muassa vastausprosentista. Tutkimuksen jatkotoimenpiteet tulisi aikatauluttaa ja kertoa myös niistä kohderyhmälle mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tutkimuk-

seen osallistujat odottavat kuulevansa tutkimuksen tuloksista. Kyselyn tulosten informoinnin on oltava selkeää. On hyvä suunnitella etukäteen, miten tulosten informointi toteutetaan ja kuka sen hoitaa. (Aro ym. 2007, 38–41.)

2.6 Tutkimusaineiston mittaaminen, tulkinta ja analysointi

Tutkimusaineiston analysointia, tulkintaa ja johtopäätösten tekemistä voidaan pitää yhtenä tärkeänä asiana. Analysoinnin myötä tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa ongelmiin. Ensimmäinen vaihe aineiston analysoinnissa on tietojen tarkistaminen. On selvitettävä liittyykö tutkimusaineistoon virheellisyyksiä tai puuttuuko tietoja. On päätettävä myös, joudutaanko joitain vastauksia hylkäämään. Tutkimusaineisto tulee myös järjestää tiedon tallentamista ja analyysseja varten. Tiedon järjestämisen toimenpiteet riippuvat siitä, onko kyseessä kvalitatiivinen vai kvantitatiivinen tutkimus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 209–210.)

Tutkimusaineistoa voidaan analysoida useammalla tavalla. Ei voi antaa selkeää sääntöä siitä, miten analysointi tulisi tapahtua. Analyysitavat voidaan karkeasti jaotella joko selittävään tai ymmärtämiseen pyrkivään lähestymistapaan. Useasti nämä molemmat esiintyvät tutkimustöissä rinnakkain käytettyinä tapoina. Yksi selkeä ohje kuitenkin analysoinnissa kannattaa muistaa. Analysointi on hyvä aloittaa mahdollisimman pian aineiston keruun jälkeen. Tällöin tutkijan on helpompi vielä täydentää aineistoaan. (Hirsjärvi ym. 2004, 210–213.)

2.6.1 Mittareiden valinta

Useasti kyselytutkimuksissa kysytään asioita, joita ei ole helppo muuttaa mitattavaan muotoon. Tällöin on apuna käytettävä aiheeseen liittyvää teoriaa tai aikaisempia tutkimuksia. Kun apuna käytetään aiempia tutkimustuloksia, on tästä huomattavasti helpompi lähteä rakentamaan mittareita. Uusien mittareiden laadinta on työlästä ja aikaa vievää työtä. Tutkimuksissa on kuitenkin mahdollista käyttää myös valmiita mittareita, mikä onkin suositeltavaa, sillä ne ovat jo aiemmin testattuja ja todettu käyttökelpoisiksi. Tutkimuksissa käytettäviä asteikkoja ovat muun muassa Likertin asteikko, semanttinen differentiaali, Flechen asteikko tai VAS-mittari. Nämä kaikki

edellä mainitut mittarit ovat järjestysasteikkoisia mittareita, vaikka niitä usein käytetään välimatka-asteikkoisten mittareiden tapaan. (Aaltola & Valli 2007, 115.)

Rensis Likertin mukaan nimensä saanutta Likertin asteikkoa käytetään useimmiten asenteiden tai mielipiteiden mittaamiseen. Alun perin vastausvaihtoehtoja oli seitsemän, mutta nykyisin on käytössä myös viisi- tai yhdeksänportainen asteikko. Asteikon parittoman määrän tarkoituksena on antaa vastaajalle mahdollisuus olla ottamatta kantaa asiaan tarjoamalla vaihtoehto ”en osaa sanoa”. Tämä vaihtoehto ei kuitenkaan aina ole tarpeellinen, sillä vastaaja voi myös jättää vastaamatta joihinkin kysymyksiin, joihin hän ei jostain syystä halua ottaa kantaa. Useimmiten vastausasteikko on nimetty seuraavasti: 1 = täysin samaa mieltä, 5 = täysin eri mieltä. Vastausvaihtoehdot tulee kuitenkin hakea mittauskohteen asiasisällön mukaan, joten myös seuraava mittausasteikko on käyttökelpoinen: 1 = ei koskaan, 5 = aina. (Aaltola & Valli 2007, 115–116.)

Charles Osgoodin semanttinen differentiaaliasteikko pohjautuu Likertin asteikkoon. Tämä mittaustapa perustuu adjektiiviparien vertailuun ja portaita mittarissa on seitsemän. Käytössä voivat olla myös Likertin asteikon tapaan viisi- tai yhdeksänportainen asteikko. Vertailtavat adjektiiviparit ovat vastakkaisia ominaisuuksia. Esimerkiksi: ystävällinen – epäystävällinen. Asteikossa on merkitty molemmat ääripäät ja vastaajan on merkittävä asteikolle, mihin hänen mielipiteensä sijoittuu. (Aaltola & Valli 2007, 117–118.)

Flechen asteikko on myös edellisten tapaan graafinen asteikko ja hyvin samantapainen. Erikoisuutena tässä asteikossa on, että se soveltuu käytettäväksi lukutaidottomien keskuudessa. Asteikko perustuu visuaalisuuteen ja useimmiten vastausvaihtoehtoina on käytetty erikokoisia neliöitä, joiden koko ilmaisee mielipidettä. Flechen asteikon kuvaajina voidaan käyttää myös kasvokuvia (hymyilevä tai surullinen). (Aaltola & Valli 2007, 119.)

VAS-mittari on Likertin asteikon uudempi versio. Tyypillisessä VAS-mittarissa on 10 cm:n jana, jonka ääripäiden väliin vastaaja rastittaa parhaaksi katsomaansa kohtaan mielipiteensä. Vastaajan ei siis tarvitse valita eri vaihtoehtojen välillä vaan hän

voi sijoittaa mielipiteensä parhaaksi katsomaansa kohtaan. Mittari on huomattavasti tarkempi kuin muut aiemmin esitellyt mittarit. (Aaltola & Valli 2007, 119–121.)

2.6.2 Avointen kysymysten tulkinta

Useasti tutkimukseen sisällytetään myös avoimia kysymyksiä, jolloin vastaajalle annetaan mahdollisuus kertoa omin sanoin mielipiteensä. Avointen kysymysten analysointi ja tulosten laskeminen on työlästä, mutta niitä voidaan kuitenkin analysoida tilastollisin menetelmin. (Aaltola & Valli 2007, 124.)

Avointen kysymysten vastaukset voidaan muun muassa teemoitella. Teemoittamisessa etsitään tekstistä olennaisimmat asiat eli aineistoa pelkistetään. Tutkija lukee tekstin useampaan kertaan ja pyrkii löytämään siitä keskeiset seikat. Liikkeelle kannattaa lähteä useammasta eri teemasta kuin liian suppeasta kategorisoinnista. Teemojen etsimisen jälkeen tulee pohtia niiden merkityssisältöä. Koska asiat eivät koskaan ole yksiselitteisiä, niin on hyvä rakentaa eri teemoista käsitekarttoja ja tutkia, miten nämä asiat liittyvät toisiinsa. Teemoittelun yhtenä heikkoutena voidaan pitää sitä, että tutkija voi tuoda esille myös sellaisia teemoja, joita varsinaisessa tekstissä ei mainita. On siis muistettava pysyä uskollisena tekstile. (Aaltola & Valli 2007, 55–57.)

Toinen vaihtoehto vastausten ryhmittelyksi on aineiston tyypittely. Aineisto esitetään tällöin eräänlaisten mallien avulla. Tyypittelyssä on kysymys aineiston ryhmittelystä tyypeiksi, selviksi ryhmiksi samankaltaisia tarinoita. Tyypit tiivistävät ja tyypillistävät aineiston. Parhaimmillaan tyypit kuvaavat laajasti ja mielenkiintoisesti, mutta silti taloudellisesti aineistoa. (Eskola & Suoranta 2008, 181.)

2.7 Raportointi

Tutkimuksella ei juuri voi olla yleistä merkitystä ellei sen tuloksia julkaista, eikä tutkimusta voida pitää valmiina, vaikka tulosten analysointi olisi tehty. Tulokset tulisi selittää ja tulkita kohderyhmälle. Tulkinnalla tarkoitetaan tutkijan pohdintaa analyysien tuloksista sekä tutkijan omia johtopäätöksiä. (Hirsjärvi ym. 2004, 213–214.)

Tutkimustulosten esittämiseen käytetään tavallisesti kolmea eri vaihtoehtoa: taulukkoa, kuviointia tai tunnuslukuja. Nämä vaihtoehdot täydentävät toisiaan ja sopivat hieman erilaisiin tarkoituksiin. Vaihtoehtoa valittaessa on mietittävä, millaista tietoa kohderyhmä tarvitsee sekä mikä on tarkoituksenmukaista. (Aaltola & Valli 2007, 187–188.)

Taulukkoon saadaan paljon ja yksityiskohtaista tietoa. Sen tulee olla selkeä, jotta lukija saa siitä tarvitsemansa tiedon. Yksinkertainen ja vähän lukuja sisältävä taulukko on helppolukuinen, mutta se sisältää luonnollisesti myös vähemmän informaatiota. Isojen taulukoiden heikkoutena taas on, että olennainen tieto voi hukkuu liialliseen informaatioon. Yleensä taulukoissa esitetään kokonaislukuja, sillä muutoin siitä saattaa tulla sekava ja vaikeasti luettava. Taulukon otsikon tulee kertoa, mitä taulukossa on, missä ja koska se on tehty. Kuvion avulla tietoa pyritään esittämään visuaalisesti ja antamaan kokonaiskuva ilman, että kohderyhmän tarvitsee tutustua tuloksiin yksityiskohtaisesti. Kuvioista on valittavana useita eri vaihtoehtoja. Tyypillisimmät ovat pylväs- ja piirakkakuviot. Aineiston esittämisessä kuvioiden avulla on oltava tarkkana, sillä ne vääristävät hyvin helposti. Tunnuslukujen tarkoitus on antaa vielä nopeammin informaatiota käsiteltävästä aineistosta. (Aaltola & Valli 2007, 188–192.)

Vaikka taulukoiden ja kuvioiden sekä tunnuslukujen hyöty on siinä, että lukijan ei välttämättä tarvitse tutustua koko aineistoon saadakseen tulokset selville, niin näihin ei kuitenkaan ole järkevää mahdollistaa kaikkea numerotietoutta. Osan näistä voi jättää myös tekstiin. Vastaavasti liiallinen numerotietous tekstissä saattaa muuttaa luettavaa tekstiä liian raskaslukuiseksi. Numeroita on yleensä helpompi etsiä taulukoista, joten kannattaa miettiä tapauskohtaisesti, mitkä numerot esitetään tekstissä ja mitkä muulla tavoin. (Aaltola & Valli 2007, 192.)

Raporttia kirjoitettaessa tutkijan on ajateltava kohderyhmäänsä ja sille antamiaan lupauksia. Jos esimerkiksi tutkimuksen toteuttamisvaiheessa on korostettu tutkimuksen luottamuksellisuutta, on tämä seikka syytä ottaa huomioon myös raportointivaiheessa. Ei siis ole syytä tuoda julki vastaajien yksittäisiä vastauksia ja mielipiteitä eikä raporttia tule laatia niin, että siitä koituisi vastaajille harmia. Tällaiset seikat vaikuttavat tutkimusten vastaushalukkuuteen sekä niiden mahdollisiin edellytyksiin jatkossa. Tulokset tulee myös raportoida avoimesti ja rehellisesti niin kuin on sovittu. On

siis tärkeää sopia jo suunnitteluvaiheessa, miten raportointi toteutetaan. Mikäli raportointivaihekin suoritetaan kunnialla, hälventää se epäluuloja, joita tutkimukset useasti saavat osakseen. (Alkula ym. 2002, 288–296; Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 26.)

Raportointimenetelmien ja välineiden valitseminen on tärkeää. Parhaat raportit ovat sellaisia, jotka ovat selkeitä ja havainnollisia. Tiedon tulee olla sellaisessa muodossa, että sitä voi heti lähteä työstämään. Raportoidessa, kuten muussakin informoinnissa, on hyvä käyttää mahdollisimman erilaisia tiedotuskanavia hyödyksi sekä informoida asioista avoimesti. Raportoinnin tulisi täyttää siis seuraavat kriteerit. Raportoinnin tulee perustua luottamuksellisuuteen, yksittäisten vastausten tulkinta ei saa olla mahdollista. Tulosten raportoinnin tulee olla selkeää ja helposti luettavissa, tuloksia ei tule esittää monimutkaisina numeerisina taulukkoina. Raportoinnin tulee myös tukea kehittämistä. (Kauranen ym. 2011, 26–27.)

2.8 Toimenpiteiden suunnittelu, toteutus ja seuranta

Henkilöstötutkimuksessa suurta osaa näyttelee tutkimustulosten saattaminen mitattavaan muotoon ja niistä raportointi. Tutkimuksen palautetilaisuudet ovat taas kehittämistyölle ensiarvoisen tärkeitä. Palautetilaisuuksia järjestettäessä on järkevää jakaa tilaisuudet kahteen osaan; tulosten esittämiseen ja niiden pohjalta käytävään pohdinta- ja suunnitteluosaan. Kohderyhmän kaikkien henkilöiden odotetaan osallistuvan tilaisuuksiin ja tavoitteiden asettamiseen tarvitaan kaikkien henkilökohtaista panosta. Myös Tom Lundberg (2004, 12.) toteaa, että hyvin suunnitellut tutkimukset eivät yksinään johda työyhteisön kehittymiseen, vaan kehitystyö vaatii jokaisen yksilön vastuuta hyvinvoinnista. (Simola ym. 2000, 13–14.)

Hyvän henkilöstötutkimuksen ja sitä seuraavan kehittämisprosessin tavoitteena on saada aikaan muutoksia työyhteisössä, jotka edistävät organisaation toimintaa, työn suorittamista, työkykyä ja henkistä hyvinvointia. On todettu monesti, että tutkimukset, jotka eivät johda mihinkään turhauttavat työntekijöitä eniten. (Simola ym. 2000, 13–14.)

Tulosten julkistamisen jälkeen henkilöstö kannattaa jakaa pienempiin ryhmiin, joissa pohditaan tulosten merkitystä ja hahmotellaan kehittämistoimenpiteitä, joihin tutkimuksen tulokset antoivat viitteitä. Pienryhmät ovat perusteltuja, koska silloin kaikki voivat paremmin osallistua asioiden työstämiseen. Tärkeää on, että näissä ryhmissä syntyisi suunnitelma keskeisistä kehittämistarpeista ja niiden toteuttamisesta. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi tuplatiimitekniikkaa. (Simola ym. 2000, 14.)

Keskusteluiden tarpeellisuutta voi perustella muun muassa sillä, että mikäli tuloksista ei keskustella, niin vaarana voi olla päätyminen virheellisiin tulkintoihin ja sitä kautta virheellisiin ratkaisuihin työyhteisössä. Yhteiset keskustelutilaisuudet ovat ainoa tapa selvittää, miten eri ihmiset arvioivat työyhteisön toimivuutta. Vasta näiden keskustelujen jälkeen voidaan edetä johtopäätösten tekemiseen sekä toimenpiteiden laatimiseen. (Kauranen ym. 2011, 38.)

Suunnitelmien toteutumisen kannalta on hyvä valita vastuuhenkilöt ja laatia aikataulut sekä sopia, miten edistymistä arvioidaan ja miten kehittämistoimintaa jatketaan. Myös tutkimuksen toteuttajien tukiryhmää on mahdollista käyttää kehittämistyön edistymisen seurantaryhmänä. Palautetilaisuuksien ja suunnittelupalaverien pitämisen yhteydessä on hyvä muistaa, että niiden tarkoituksena ei ole etsiä syyllisiä vaan syitä ja kehittämiskohteita. Lisää kehittämistyön prosessista kerrotaan henkilöstön ja työyhteisön kehittämisen osiossa. (Simola ym. 2000, 14.)

Palautetilaisuuksien ja suunnittelupalaverien hyötynä voidaan nähdä se, että koko henkilöstö saa osallistua, sillä ihmisillä on tarve tulla kuulluksi. Tilaisuudet tulee kuitenkin järjestää niin, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa.

2.9 Tutkimusten luotettavuus

Tutkimusten määrän ja merkityksen ollessa niin suuri nykyisin, on niihin suhtauduttava kriittisesti ja arvioitava niiden luotettavuutta. Usein kritisoidaan tiedon pinnallisuutta. Vastaajat vastaavat valmiiksi muotoiltuihin kysymyksiin ja valitsevat usein vastauksensa valmiista vastausvaihtoehdoista. Vastatessaan he saattavat ajatella hyvin erilaisia asioita. Lisäksi tutkimuksissa jokaisen vastaajan mielipide arvioidaan

yhtä tärkeäksi. Tästä syystä tutkimuksia onkin arvosteltu ylidemokraattisiksi. (Alkula, Pöntinen, Ylöstalo 2002, 120–121.)

Tutkimukseen liittyy aina omat riskinsä, jotka on huomioitava tutkimuksen luotettavuutta punnittaessa. Tutkimuksissa ja kyselyissä kysytään usein sellaisia asioita, joista kohdehenkilöillä ei välttämättä ole kiteytyneitä käsityksiä, mutta siitä huolimatta heidän oletetaan ottavan kantaa näihin asioihin. Valmiiksi luokiteltujen vaihtoehtojen valintaan liittyy ylipäänsäkin satunnaisuutta ja virheitä. Kerätyn tiedon luotettavuuteen vaikuttaa olennaisesti se, ovatko vastaajat kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevista asioista sekä liittyvätkö nämä asiat jotenkin heidän arkiseen toimintaansa. Kaikkein luotettavinta tietoa saadaan selvistä tosiasioista. Esimerkkinä voidaan mainita kysymykset iästä tai ammatista. Sen sijaan kysymykset, jotka kartoittavat asenteita, sisältävät jo huomattavasti enemmän epätarkkuutta vastauksissa. Tiedon tyypin perusteella voidaan siis karkeasti arvioida tietojen luotettavuutta. (Alkula ym. 2002, 120–121.)

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkimuksen laadukkuus. Tutkimuksen tekijöiden on kyettävä etukäteen tekemään ymmärrettäviä kysymyksiä ja luokittelemaan sekä kategorisoimaan eri vastausvaihtoehtoja. Tutkijalla tulee siis olla tutkittavasta asiasta jäsentyneet käsitteet. Monesti tutkimuksissa havaitaan, että ne kertovat usein tekijöidensä ajatuksista. (Alkula ym. 2002, 120.)

3 HENKILÖSTÖN JA TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN

Yrityksen toiminta perustuu visioon, näkemykseen siitä, mihin yritys pyrkii ja millaisena se halua itsensä nähdä tulevaisuudessa. Visio saavutetaan strategioiden avulla eli ne ovat ne keinot, joilla kuljetaan kohti haluttua tavoitetta. Jotta strategioissa onnistutaan, on henkilöstön osaamisen tuettava näitä näkemyksiä ja toimintatapoja. Onkin erittäin tärkeää, että yrityksen kaikki henkilöt ymmärtävät vision ja strategioiden merkityksen yrityksen toiminnassa ja miten ne vaikuttavat myös yksilön työskentelyyn. (Österberg 2009, 129.)

Kuten jo aivan työn alussa todettiin, on kilpailukyvyn kannalta ehdottoman tärkeää uudistua ja oppia uutta. Tämän päivän osaaminen ei välttämättä takaa menestystä enää huomenna, joten kehittymistä on tapahduttava koko ajan. Jotta kehittämistyö työyhteisössä toimisi, on ajateltava, että ihmiset ja asiat voivat muuttua. Työn on oltava osa arkipäivän toimintaa. Yritykset kilpailevat ydinosaamisellaan ja siksi kehittämisen tulee olla ydinosaamista huomioivaa, suunniteltua ja hyvin toteutettua. (Österberg 2009, 129–130; Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin 2004, 6–7.)

Organisaation ydinosaaminen voi olla yrityksen toimintamalleihin, prosesseihin, tuotteisiin, palveluihin tai asiakassuhteiden hoitamiseen liittyvää osaamista. Yritykselle on tärkeää tunnistaa ydinosaamiset ja vahvistaa näitä osa-alueita. Mitä vahvemmaksi osaaminen kehittyy, sitä suurempi on yrityksen kilpailukyky ja etumatka suhteessa muihin toimijoihin. Kilpailija voi helposti kopioida tuotteet ja palvelut, mutta ei organisaation osaamista ja oppimiskykyä. (Kehusmaa 2010, 84; Pitkänen 2000, 195.)

Hokkanen, Mäkelä ja Taatila esittelevät kirjassaan menestyksen kaavan; $\frac{1}{2} * 2 * 3 = T$. Kaava tarkoittaa, että tulevaisuuden menestyvissä organisaatioissa on puolet nykyisestä henkilöstöstä, jolla on kaksi kertaa nykyistä enemmän osaamista ja joka tuottaa kolminkertaisen lisäarvon nykyiseen verrattuna. Ilman osaamista ja sen jatkuvaa kehittymistä ei organisaatioilla ole keinoja vastata kovaan kilpailuun tai ottaa käyttöön uusia työmenetelmiä. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 95.)

Yhä useammat perustavat koko toimintansa aineettomien tekijöiden varaan. Myös yritysten arvoa mitattaessa suurin osa arvosta näyttää muodostuvan aineettomista pääomaeristä. Perinteisillä tuotannontekijöillä näyttää olevan yhä vähemmän merkitystä yrityksen menestykselle. Tärkeimmäksi kilpailutekijäksi muodostuu organisaation kyvykkyys, toisin sanoen osaaminen ja toimintatapa. (Juuti 2008, 65.)

Kun puhutaan kehittämisestä, silloin yksilö on asettunut kehitettäväksi. Tällöin kehitysvastuu saattaa tiedostamatta siirtyä kehittäjälle ja yksilö asettuu itse teon kohteeksi. Myös tulosvastuu siirretään helposti kehittäjälle. Kun puhutaankin kehittymisestä, voidaan todeta, että yksilö on muuttunut passiivisesta kohteesta aktiiviseksi, joka itse

ottaa vastuun omasta kehittämisestään ja sen tuloksista. Opinnäytetyössä perusajatuksena on nimenomaan aktiivinen yksilö, joka pyrkii oman itsensä kuin myös työyhteisönsä kehittämiseen. (Halonen 2001, 74.)

Behavioristisen näkemyksen mukaan henkilöstön kehittäminen on puuttuvien tai puutteellisten tietojen ja taitojen paikkaamista. Käytännössä tämä tarkoittaa erilaisten koulutustilaisuuksien järjestämistä, joihin henkilöstö osallistuu tarpeiden mukaan. Konstruktivisessa ajattelussa taas keskitytään ajatusmallien analysointiin ja kehittämiseen. Yksittäiset taidot ovat vähempiarvoisia ja painopiste on omaehtoisen kyvykkyyden vahvistamisessa. (Viitala 2009, 183.)

Kehittäminen mielletään aika usein henkilöstön kouluttamiseksi. Se on kuitenkin paljon muutakin kuin vain kouluttamista. Kehittäminen on tietotason, ammattitaidon, työssä tarvittavien taitojen ylläpitämistä ja lisäämistä sekä työolojen parantamista. Sillä turvataan niin yrityksen kuin yksilönkin tulevaisuus. Yritys menestyy kilpailussa hyvän kehitystyön ansiosta ja henkilöstö saa mahdollisuuden monipuoliseen kehittymiseen ja samalla oman kilpailukyvyn säilyttämiseen. Kehittyminen avaa yksilöille mahdollisuuden ottaa vastaan uusia haasteita sekä sitä voidaan pitää yhtenä tärkeimpänä edellytyksenä uralla etenemiseen. Toimenpiteillä on myös suora vaikutus työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin. (Heinonen & Järvinen 1997, 148–150; Multanen ym. 2004, 15.)

Jatkuva oppiminen on keskeistä alan kuin alan huippuosaajille. Ymmärrämme ja osaamme kontrolloida omaa oppimistamme. Kaikki tämä kasvattaa ammatillista itsetuntemusta ja auttaa löytämään oman yksilöllisen työskentely- ja oppimistyylin. Meissä kaikissa on potentiaalia kehittää omaa osaamistamme. Taitojen oppiminen vaatii harjoitusta ja harjoitus tekee mestarin. Totta on myös se, että mestari harjoittelee aina. Keskeistä harjoittelussa kuin myös kehittämisessä, on pitää se mielekkäänä, sellaisena, että se tuntuu vapaaehtoiselta valinnalta. Jos mielekkyyden tunne katoaa, katoaa myös motivaatio. (Mäkirintala 2011, 34–36, 248.)

Professori Allen Tough esitteli jo 1960-luvulla mallin oppimisesta. Tätä mallia kutsutaan 70:20:10-malliksi. Se kuvaa, miten ihminen oppii uusia asioita työelämässä. Mallin mukaan noin 70 % oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä, tehtäviä ja ongelmia

ratkaisemalla. 20 % oppimisesta tapahtuu toisten kautta oppimalla, kuten palautetta saamalla, mentoroinnin kautta, verkostoitumalla, kokemuksia jakamalla tai seuraamalla kollegan tai esimiehen työtä. Noin 10 % oppimisesta tapahtuu muodollisen koulutuksen kautta, seminaareissa, simulaatioissa tai työpajoissa. On kuitenkin muistettava, että ihmiset oppivat eri tavoin. Ei voida siis yleistää edellä esiteltyä mallia jokaiseen työyhteisöön tai yksilöön. (Psycon www-sivut; Slidesharen www-sivut.)

Vaikka 70:20:10-mallia ei voida pitää itsestäänselvyyttenä, on se kuitenkin avannut uudenlaisen näkökulman oppimiseen. Tämä malli on edesauttanut sitä, että työyhteisöissä on huomattu muutkin mahdolliset oppimisen tavat kuin ainoastaan järjestettyjen koulutusten kautta tapahtuva koulutus. (Psycon www-sivut)

Oppimisessa ja kehittämisessä haasteena on se, että kykenee ja motivoituu sulauttamaan oppimaansa omaan arkeen. Opitun soveltaminen omaan työhönsä jää aina henkilön omalle vastuulle. Ongelmana ei siis koeta olevan itse asioiden oppiminen. (Mäkirintala 2011, 198.)

Kehittämistyön kohteet työyhteisössä voivat olla pieniä tai suuria. Useasti tavoitteet ovat tavallisten käytännön asioiden muuttamista. Pienillä muutoksilla voi olla merkittävä vaikutus työyhteisön toimivuuteen. Suuremmat muutokset, jotka koskevat esimerkiksi koko organisaatiota, ovat yleensä pitkäkestoisia kehitysprojekteja. Tällöin edetään pienin askelin, välitavoitteiden kautta, kohti päämäärää. Osassa kehittämistarpeista muutokset voidaan tehdä heti itsenäisesti, mutta joissakin tilanteissa muutokset tarvitsevat rahallista panostusta sekä johdon tukea onnistuakseen. (Multanen ym. 2004, 12.)

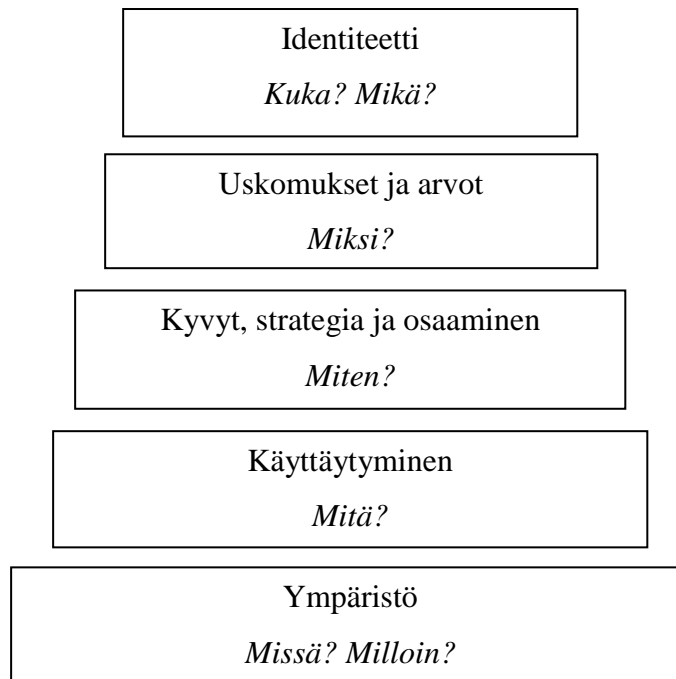
Kehittäminen saatetaan kokea usein vaikeaksi, koska se merkitsee yleensä ylimääräisiä ponnistuksia. Kehittämisessä, kuten monessa muussakin uudessa asiassa, alku on aina hankalaa. Hyvin aloitettu työ ei kuitenkaan ole tae onnistumiselle, vaan asia on saatettava kunnialla myös päätökseen. Kehittämistyö vaatii pitkäjänteisyyttä ja sitkeyttä sekä ennen kaikkea uskoa siihen, mitä ollaan tekemässä. Kehittämistyön onnistuessa huomataan, miten paljon työyhteisössä ja yksilöissä on voimavaroja muutosten toteuttamiseen. Onnistumisen kokemuksista saadaan uutta intoa työhön ja uusiin haasteisiin. On hyvä muistaa, että tavoitteena ei ole kehittäminen kehittämisen vuok-

si vaan työntöön arjen helpottaminen. (Multanen ym. 2004, 6–7; Kauranen, Kosken-
salmi, Multanen, Vanhala 2011, 61.)

Kehittämistarpeet yrityksessä tulee selvittää niin yksilö- kuin työyhteisötasollakin. Määrittelyä tehtäessä on luotava katsaus tämän hetkiseen tilanteeseen, mutta yhtä tärkeää on huomioida myös tulevaisuuden tarpeet. (Heinonen & Järvinen 1997, 152; Österberg 2009, 134–135.)

Tulevaisuuden osaamistarpeiden arviointiin on kehitetty useita erilaisia menetelmiä, joilla pyritään tutustumaan organisaation strategiaan sekä pohtimaan millaista uutta osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, jotta henkilöstö pystyy vastaamaan esitettyihin haasteisiin. Asioita kannattaa pohtia yhdessä henkilöstön kanssa, koska tällöin kaikilla on parempi ymmärrys päätösten taustalla olevista perusteluista. Osaamistarpeiden arvioinneissa kannattaa muistaa, että kyse on aina ennustamisesta, johon liittyy suuri määrä tuntemattomia tekijöitä. Tulevaisuus voi osoittautua usein erilaiseksi kuin mitään arvioitiin olevan. Henkilöstön osaamisen kehittämisessä kannattaa suosia laaja-alaista oppimista ja antaa työntekijöille mahdollisuus oppia erilaisia asioita. (Hokkanen ym. 2008, 96–97.)

Kehittämistoimenpiteitä kartoitettaessa ja suunniteltaessa, on yrityksen tarkasteltava kriittisesti omaa toimintaansa ja osaamistaan. Kehittämisen onnistuminen riippuu olennaisesti siitä, miten realistisesti yritys pystyy arvioimaan tämän hetken tilanteen. Yrityksellä on oltava myös suunnitelmat siitä, mihin halutaan pyrkiä ja tietoisuus omista mahdollisuuksistaan. Yrityksen on tiedostettava, missä asioissa on onnistuttu ja mitä pitäisi korjata tai parantaa, jotta voidaan lisätä kilpailukykyä markkinoilla. Yrityksen ja yksilön on hyvä käydä läpi eri tiedostamisen tasot, jotta muutostarpeet organisaatiossa olisi helpompi ymmärtää. (Österberg 2009, 136; Ranta 2005, 35–43.)



Kuva 1 Tiedostamisen tasot (Ranta 2005, 35).

- Ympäristö on paikka, jossa elämme ja se tarkoittaa myös ihmisiä, joiden kanssa elämme. Ympäristötekijät määräävät ulkoiset rajoitteet ja mahdollisuudet.
- Käyttäytyminen on reagointia eri tilanteisiin. Käyttäytymisellämme on aina jokin sisäinen tavoite.
- Kyvyt ohjaavat käyttäytymistä, niiden avulla luomme itsellemme strategiat ja toimintatavat.
- Uskomukset ja arvot tuottavat vahvistuksen omalle toiminnalle. Uskomukset määrittävät ne tavat, kyvyt ja opit, joita voimme käytännössä toteuttaa.
- Identiteetillä tarkoitetaan käsitystä itsestä. Identiteetti määrää, mitä varten henkilö elää ja on olemassa.

Kehittymisen peruslähtökohta on oman itsensä ja ympäröivän maailman näkeminen mahdollisimman objektiivisesti. Kun tiedostetaan nykyinen rakenne, niin tämän perusteella pystytään luomaan uusi malli. (Ranta 2005, 33–40.)

3.1 Kehittymisen edellytyksiä

Jotta organisaatiossa tai yksilössä tapahtuisi muutoksia sekä kehittymistä on muutamien edellytysten toteuduttava. Mitä useampi seuraavista edellytyksistä täyttyy, sen tehokkaammin muutos etenee. Yksi hyvin tärkeä ehto muutoksille ja kehitykselle on avoin ajattelu. Mikäli henkilö on avoin uusille asioille ja valmis muuttamaan vanhaa toimintatapaa, silloin hän tukee kehittymistä. Hän ei ole kiinnittynyt johonkin tiettyyn tilanteeseen, vaan kykenee toimimaan olosuhteiden vaatimalla tavalla. Organisaatiolla ja yksilöllä tulee olla myös kyky ratkaista ongelmia. Ratkaisemalla olemassa olevat ongelmat voidaan siirtyä kehityksessä eteenpäin. Mikäli kykyä ongelmanratkaisuun ei ole, yritys tai yksittäinen henkilö jää nykyiselle tasolleen. (Ranta 2005, 59–60.)

Jotta kehitystä ylipäänsä voisi tapahtua, on koettava jonkinlaista ristiriitaa nykyisessä tilanteessa. On todettu, että kohtuullinen kriisi on kehityksessä eteenpäin vievä voima. Kuitenkaan kriisi tai ongelma ei saa olla niin valtava, että sen alle musertuu. Myös ymmärrys siitä, mikä nykyisessä tilanteessa on pielessä, mistä se johtuu ja miten siitä voidaan kehittyä eteenpäin, ovat ehtoja, joita tarvitaan muutokseen. (Ranta 2005, 61.)

Vaikka organisaatio ja henkilöstö suhtautuisivat avoimesti uusiin asioihin ja omaisivat riittävät ongelmien ratkaisutaidot tai pystyisivät selviämään vastaantulevista esteistä, niin tärkeää kaikelle muutokselle ja kehittämistyölle on tuen saaminen. Useasti uuden oppiminen on hankalaa, mutta siihen lähdetään mukaan innostuneesti. Mikäli kehitystä ei tueta, niin saattaa kehitysprosessi palautua vanhoihin uomiinsa. (Ranta 2005, 62.)

Kehittämistyön edellytysten lisäksi on hyvä tietää myös niitä seikkoja, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön kehittämiseen. Vaikka kehitystarpeet olisi kartoitettu, niin se ei automaattisesti tarkoita sitä, että asia etenee toivotulla tavalla. Koulutukset ja kehittämistoimet on osattava perustella kohderyhmälle asiantuntevasti. Henkilöstöä on osattava motivoida muutoksiin, sillä kielteinen asenne kehitysasioihin tai puutteellinen ymmärrys haittaavat tavoitteissa onnistumista. (Heinonen & Järvinen 1997, 153.)

Kehittymisen jarruina voidaan pitää muun muassa hyvin sidotusti tai jopa suljetusti ajattelevia henkilöitä tai organisaatioita. Mikäli organisaatiossa on vallalla suljettu ajattelu, silloin ei nähdä mahdollisuuksia eikä esteitä. Tällöin ei myöskään pystytä kohtaamaan ongelmia, saati sitten ratkaisemaan niitä. Muutokset koetaan uhkina ja pidättäydytään vanhoissa toimintatavoissa. Vanhojen hyvien aikojen haikailu hidastaa muutosprosessia. Myös henkilökohtaista suhtautumista tai asennetta, jossa omat ongelmat ja puutteet nähdään aina toisten syinä, voidaan pitää muutoksen jarruina. (Ranta 2005, 62.)

3.2 Kehittämisen prosessin kulku

Tässä osiossa käydään läpi kehittämisen prosessi. Kehittäminen etenee vaiheittain ja jotta prosessissa onnistutaan, on jokainen vaihe käytävä läpi. Aivan ensimmäinen askel on löytää keskeisiä kehittämistarpeita. Tarpeita voidaan selvittää esimerkiksi erilaisilla kyselyillä, kuten jo aiemmin todettiin. Kyselyn avulla voidaan kerätä ja analysoida tietoa luottamuksellisesti. Kyselyjen etuna voidaan pitää muun muassa sitä, että se kuvaa luotettavasti työyhteisön nykyistä tilaa ja niiden avulla löydetään yhteisön vahvuudet sekä kehittämiskohteet. Kyselyt antavat myös jokaiselle yhteisön jäsenelle mahdollisuuden vaikuttaa. Toistuvina tapahtuvat kyselyt toimivat myös seurannan ja arvioinnin välineinä. (Multanen ym. 2004, 31–32.)

Kyselyjen tekeminen ja tulosten julkistaminen ei sinänsä johda kehittämiseen. Tulokset eivät suoranaisesti kerro, mitä pitäisi tehdä, vaan ne antavat aiheita keskusteluun ja pohdintaan, jonka perusteella pyritään määrittämään tavoitteita sekä toimenpiteitä. Tulosten tulkinnan ja kehittämistoimenpiteiden nimeämisen tulee olla koko työyhteisön yhteinen asia. Työturvallisuuskeskuksen julkaisussa (2006, 9) kerrotaan, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on tarve kehittää omaa työtään ja että kaikki ovat kiinnostuneita yrityksen menestyksestä. Väittämä perustuu siihen, että työelämällä on melko suuri merkitys yksilöiden elämässä. (Multanen ym. 2004, 33.)

Kehittämisessä tärkeää on se, että tiedämme mihin haluamme mennä tai mitä saavuttaa. On hyvä muistaa, että usein unelmoimme jostain, mutta unelmat eivät vain toteudu. Mikäli muutamme unelmamme tavoitteiksi, voimme saavuttaa tavoitellun ti-

lan. Tavoitteet tulee määritellä selkeästi, jotta ne on helpompi saavuttaa. Hyvin muotoiltu tavoite auttaa täsmentämään toiveita, haaveita ja muita epätarkkoja päämääriä. Tavoitteita määritettäessä on hyvä pohtia keinoja ja vaihtoehtoja, miten tavoite saadaan toteutettua. Jotta unelmat toteutuisivat, kannattaa asetetut tavoitteet purkaa vielä sopiviin osiin, sillä harvoin mikään asia valmistuu kerralla. Näin tavoitteet tuntuvat myös paremmin saavutettavilta. (Ranta 2005, 67–69.)

Tavoite askel askeleelta:

Tavoite voidaan jakaa useampaan välitavoitteeseen, jolloin toteutus on helpompaa. Ensimmäisellä askelmalla tavoite kannattaa määrittää positiivisesti, jolloin se tuntuukin mielekkäältä. Tavoite on asetettava myös niin, että itse pystymme sitä hallitsemaan. Hyvä tavoite on itse asetettu ja itse ylläpidetty. (Ranta 2005, 70–71.)

Tavoiteprosessin melkeinpä tärkein vaihe on aikataulun laatiminen. Mitä selkeämmin ja tarkemmin tavoitteet ja aikataulut on laadittu, sitä todennäköisemmin tavoite saavutetaan sille asetetussa ajassa. Aikataulua rakentaessa kannattaa kuitenkin olla realistinen, tavoitteille on annettava aikaa. On löydettävä se oikea keskitie, koska liian kireä aikataulu ei toimi ja toisaalta liian pitkä aika saattaa vaikuttaa prosessiin negatiivisesti. Mitä pidempi aika, sen todennäköisempää on, että asia väljähtyy tai kiinnostus asiaa kohtaan sammuu kokonaan. (Ranta 2005, 71–72.)

Kun tavoite on asetettu, on hyvä miettiä, miltä se kuulostaa ja miltä sitten tuntuu, kun tavoite on saavutettu. On oikein sallia itselleen mielikuvia, sillä mielikuvat auttavat uskomaan siihen, että tavoite voi toteutua ja pyrimme valitsemaan vaistomaisesti sellaisia tilanteita, jotka vievät lähemmäs tavoitetta. (Ranta 2005, 71–72.)

Tavoitteen toteutuminen vaatii myös resursointia. On pohdittava, mitä resursseja on käytössä ja mitä mahdollisia lisäresursseja matkan varrella tarvitaan ja onko niitä mahdollisuus saada. Tavoite tulee myös punnita, jotta tietää todella haluavansa tavoitteeseen. Joskus jonkin tavoittelu saattaa merkitä, että joutuu sen vuoksi luopumaan jostain muusta. Utta ei voi syntyä ilman, että luopuu

vanhasta. Kun on päästy näin pitkälle, on aika antaa vuoro myös itse toteutukselle. Osa prosessista toteutuu automaattisesti, mutta toteutukselle on myös oikeasti varattava aikaa. (Ranta 2005, 77–79.)

Kun tavoitteet on asetettu, on aika sopia toimintatavoista, joilla päästään toivottuun tavoitteeseen. Toimia mietittäessä on hyvä muistaa, että toimet ovat riittävän pieniä, jotta ne on mahdollista toteuttaa. Tavoitteiden toteuttamiselle on tärkeää määritellä vastuuhenkilöt. Vastuu kehittämisestä on jokaisella, mutta nimetyn vastuuhenkilön tehtävänä on varmistaa, että sovittuja asioita tehdään sovittuun aikaan ja että etenemistä arvioidaan säännöllisesti. Myös arviointi- ja seurantatavat on hyvä laatia etukäteen. (Multanen ym. 2004, 39–47.)

Kehittämistyön ollessa käynnissä jokaisen on hyvä muistaa pitää kiinni itselleen asetetuista tavoitteista. Työtä kehityksen eteen tehdään niin yksilönä kuin ryhmänäkin. Yhdessä tekeminen ja asioiden pohtiminen vievät asioita eteenpäin. Säännöllisesti pidettävissä seurantapalavereissa vaihdetaan kuulumisia siitä, mitä jokainen on omalla sarallaan tehnyt tavoitteen toteutumisen hyväksi ja pohditaan ratkaisuja mahdollisesti esiin tulleisiin ongelmiin. Mitä avoimemmin asioista pystytään keskustelemaan, sitä paremmin ne palvelevat pyrittäessä kohti yhteisiä tavoitteita. (Multanen ym. 2004, 49–52.)

Mielenkiinto ja innostuneisuus kehittämistyöhön saattaa joskus lopahtaa, varsinkin kun on kyseessä pitkäkestoinen projekti. Kun havaitaan sitoutumisen asteen heikenneen, on aika arvioida tilannetta. Ketään ei tulisi asiasta syyllistää, vaan pikemminkin kannustaa eri keinoin jatkamaan. Esimerkiksi niiden seikkojen painottaminen, mitä on jo ehditty tehdä tai missä on onnistuttu, luovat yhteisöön uutta pontta. Joissain tapauksissa on pohdittava, onko aiheellista muuttaa suunnitelmia. Esimiehen rooli on avainasemassa silloin, kun ryhmä kaipaa tukea ja ohjausta. Hänen tulee korostaa prosessin positiivisia puolia ja viedä omalta osaltaan kehityshanketta eteenpäin. Myös työtoverit voivat toimia toistensa kannustajina ja uskon luojina. Kannustus ja tuki ovat erittäin tärkeitä silloin, kun tuntuu siltä, että mitään ei tapahdu tai saada aikaiseksi. (Multanen ym. 2004, 57–59.)

Kun kehitysprojekti on saatu onnellisesti päätökseen, on aika järjestää tilaisuus, jossa kerrataan, mitä on tehty, minkälaiset ovat työn tulokset ja miten jatketaan eteenpäin. On hyvä myös arvioida, mitä prosessin aikana tapahtui ja miten asetetut tavoitteet toteutuivat. On tärkeää kerätä niin positiivisia kuin negatiivisiakin kokemuksia matkan varrelta. Myös oman itsensä arviointi on tärkeää. Palautteet ja arviot auttavat näkemään, miten jatkossa olisi parasta toimia. Päätöspalaverin tarkoitus on myös se, että jokaiselle kehitystyöhön osallistuneelle jäisi hyvä mieli siitä, että on ollut osallisena hankkeessa. On uskallettava iloita onnistumisesta. (Multanen ym. 2004, 61–65.)

3.3 Esimiehen rooli kehittämistyössä

Kehittäminen koetaan monessa työyhteisössä negatiivisena asiana. Sen koetaan usein lisäävän työkuormaa ja siksi esimiehen onkin tärkeää huolehtia siitä, että työryhmää ei kuormiteta turhalla kehittämisellä. Kun kehittämistarpeet nousevat omasta työryhmästä, silloin toimenpiteisiin sitoudutaan paremmin. Kehittämisen pitää olla osa työtä ja esimiehen on varmistettava, että sille varataan myös riittävästi aikaa. (Kauranen ym. 2011, 90–91.)

Ajan varaamisen lisäksi esimiehen on varmistettava, että kehittämiselle on olemassa edellytykset. Esimies on myös se taho, joka varmistaa, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus osallistua. Esimiehen tulee innostaa ja kannustaa työryhmäänsä kehittämisprosessin eri vaiheissa. On tärkeää pitää yllä muutoshalukkuutta sekä sitoutumista. Kannustus voi olla esimerkiksi sitä, että muistuttaa jokaisen työryhmän jäsenen tärkeyttä kehittämisprosessissa. Esimies voi myös omalla esimerkillään vaikuttaa kannustavasti; olemalla itse läsnä ja mukana eri tilanteissa. (Kauranen ym. 2011, 90–91.)

Prosessin ylläpito on yleensä myös esimiehen vastuulla. Hänen tehtävänsä on varmistaa, että prosessi lähtee liikkeelle ja etenee. Esimies tekee yhdessä työryhmänsä kanssa prosessin arviointia ja seurantaa sekä etsii ratkaisuja ongelmatilanteissa. Prosessin yksi tärkeistä tehtävistä esimiehellä on ohjata sitä tavoitteiden suuntaisesti. (Kauranen ym. 2011, 90–91.)

Vaikka edellä esitettiin monia eri asioita, jotka yleensä ovat esimiehen vastuulla ja esimiehen asenne on usein ratkaiseva tekijä työyhteisössä, niin on hyvä tiedostaa, että kukaan ei kuitenkaan tee muutoksia ja työtä ryhmän puolesta. Työryhmän jäsenen on itse otettava vastuuta tekemisistä ja osallistuttava aktiivisesti kehittämistoimintaan. (Kauranen ym. 2011, 44.)

Kehittäminen on nähtävä osana jokaisen arkipäivän toimintaa, jolla taataan menestyminen jatkossakin. Kehittämistyölle on tärkeää, että löydetään yrityksen tavoitteiden mukaiset ja henkilöstöä motivoivat kehittämiskohteet. Jotta kehittämiskohteita löydetään, yhtenä vartenotettavana vaihtoehtona voidaan pitää kyselytutkimuksia, joiden avulla löydetään yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Yksistään tilan kartoitus ei tuota kehittämistä, vaan jokaisen työyhteisön jäsenen on omaksuttava kehittämisen prosessi ja otettava se osaksi toimintatapoja.

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten hyvin henkilöstötutkimusta voidaan hyödyntää henkilöstön ja työyhteisön kehittämisessä. Tarkoitus oli myös perehtyä henkilöstötutkimuksen laadinnan ja toteutuksen prosessiin, jonka tuloksena yrityksen käyttöön saadaan materiaalia vastaisuudessa toteutettavien kyselyiden avuksi.

Tutkimuksen tavoitteet:

Pääongelma:

- Selvittää, miten henkilöstötutkimusta voidaan hyödyntää henkilöstön kehittämisessä.

Alaongelmat:

- Perehtyä tutkimuksen laadintaan ja sen toteutukseen, saada selville parhaat käytännöt.

- Laatia kirjallinen materiaali prosessista yrityksen käyttöön opinnäytetyön muodossa.

Tavoitteena oli saada kaikki mahdollinen hyöty irti tutkimustuloksista, jotta sen avulla voitaisiin lähteä laatimaan tavoitteita kehittämistyöhön. Työssä painotetaan, että henkilöstötutkimuksen ainoa tavoite ei saa olla vain tämän hetkisen tilanteen selvittäminen, vaan tutkimustuloksia pitäisi osata myös hyödyntää muillakin tavoin.

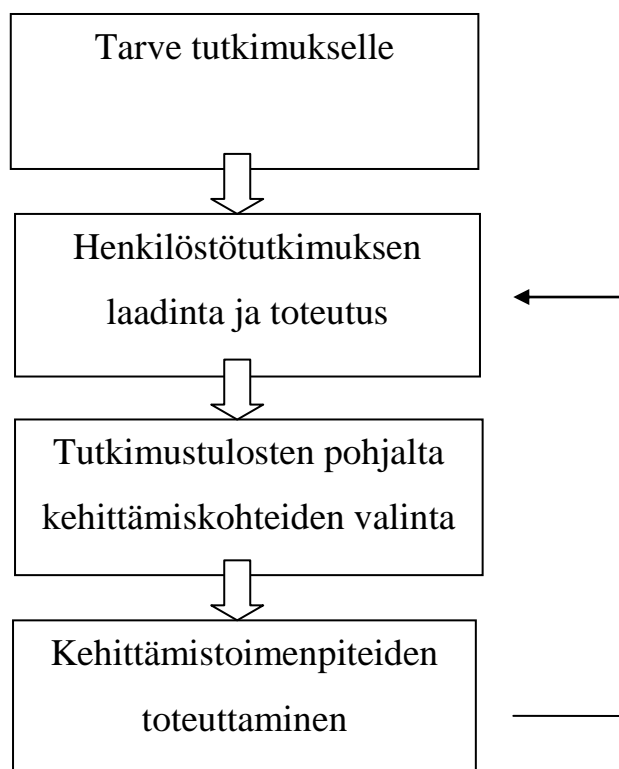
Työn lähtökohtana voidaan pitää sitä, että kyselytutkimuksia ei välttämättä osata hyödyntää siinä määrin kuin mahdollista. Myös tavassa suhtautua organisaatioissa tehtäviin kyselyihin on havaittu ongelmia. Työn tavoitteena on kuvata henkilöstötutkimuksen prosessin etenemistä tutkimuksen laadinnasta aina kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun ja niiden toteuttamiseen. Työssä pyritään löytämään oikeat toimet ja prosessit. Kun prosessit ja toimintatavat ovat huolella mietittyjä ja laadittuja voidaan uskoa, että tutkimuksia osattaisiin paremmin hyödyntää sekä usko tutkimuksien tarpeellisuuteen vahvistuisi työyhteisössä.

4.2 Käsitteellinen viitekehys

Opinnäytetyöntekijän laatimassa käsitteellisessä viitekehyksessä (Kuva 2.) on kuvattu sitä, miten työ etenee. Kuvio lähtee liikkeelle siitä, että tunnistetaan tarve henkilöstötutkimukselle. Yrityksellä voi olla tarve kartoittaa nykytilanne sekä löytää kehittämiskohteita organisaatiossaan. Kehityskohteiden kartoittamiseen tässä opinnäytetyössä käytettiin nimenomaan henkilöstökyselyä, joka on laadittava sekä toteutettava huolella, jotta se olisi luotettava tutkimusväline.

Kyselyn toteutuksen jälkeen tutkimustulosten pohjalta valitaan kehittämiskohteita. Opinnäytetyössä kiinnitetään huomiota myös tähän tutkimusprosessin vaiheeseen ja pyritään löytämään ne oikeat toimet, joilla tuloksista saadaan konkreettisia kehittämistoimenpiteitä. Yhtenä tärkeänä viestinä opinnäytetyössä on se, että työyhteisön kehittämisen tulee olla koko henkilöstön intressi.

Kehittämiskohteiden löydyttyä on aika toteuttaa nämä kehitysideoit käytännössä. Kehittämisen tulisi olla osa jokapäiväistä työtä sekä sen tulisi olla yrityksen strategian ja tavoitteiden mukaista. Opinnäytetyö pureutuu myös siihen, miksi kehittäminen on tärkeää niin yrityksen kuin yksilönkin kannalta. Kehittämistavat vaihtelevat aina kehitettävän asian mukaan. Tärkeää kuitenkin on, että työyhteisö on kehitysmyönteinen.



Kuva 2. Käsitteellinen viitekehys: Henkilöstötutkimuksesta kehittämiseen (Rapeli 2012).

5 HENKILÖSTÖTUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN ORAS OY:SSÄ

Tämän opinnäytetyön empiiria koostuu henkilöstötutkimuksen prosessin läpikäymisestä sekä tutkimustulosten pohjalta laadittujen tavoitteiden viemisestä käytäntöön kyseessä olevassa yrityksessä. Opinnäytetyö ja käytännön toteutus pyrkii todista-

maan sitä, että henkilöstötutkimukset voivat oikein toteutettuna olla osa henkilöstön sekä työyhteisön kehittämistä.

5.1 Tutkimusotteen valinta ja tutkimusmenetelmä

Kohdeorganisaatiossa toteutetun henkilöstötutkimuksen tutkimusote on sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus tuottaa tietoa, joka on erilaisin mittarein muutettavissa numeeriseen muotoon. Tyypillinen kvantitatiivinen tutkimus on kyselytutkimus. Tässä tutkimuksessa henkilöstötutkimuksen kyselylomake edustaa kvantitatiivista tutkimusta, jossa väitteisiin tulee ottaa kantaa ja vastausvaihtoehdot on pisteytetty. Näin jokaiselle väittämälle saadaan numeerinen arvo. Kvantitatiivista tutkimusotetta puoltaa se, että otoskoko tässä tutkimuksessa on iso ja että tutkimustuloksia halutaan käyttää vastaisuudessa yhtenä mittarina kehityksen suuntaa määritettäessä.

Tutkimuksessa on myös avointen kysymysten osio, joka edustaa kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin avointen kysymysten muodossa. Avointen kysymysten vastaukset luokitellaan eri kategorioihin ja niitä on tarkoitus tulkita ja ymmärtää sekä antaa merkitystä tutkittavalle asialle. Tutkimukseen otettiin laadullinen puoli muun muassa siksi, että haluttiin antaa kohderyhmälle vapautta kertoa asioista ja toivottiin, että avointen kysymysten kautta voitaisiin saada uusia ideoita ja näkökulmia kehitystyöhön.

Henkilöstötutkimus toteutettiin koko organisaatiossa. Tämä opinnäytetyö keskittyy kuitenkin tarkastelemaan tutkimuksen toteutusta sekä tutkimustuloksia Suomen osalta. Myös kehittämistoiminnan tarkastelu on tehty Rauman tehtaan osalta. Ohjeet ja toimintatavat ovat kuitenkin pääperiaatteissa samanlaiset läpi organisaation. Opinnäytetyön keskeistä tavoitetta, miten hyvin henkilöstötutkimus sopii kehittämisen välineeksi, tutkittiin pääasiassa havainnoimalla, ottamalla osaa myös itse tutkimukseen, osallistumalla ohjausryhmän palavereihin sekä keräämällä kokemuksia prosessin eri vaiheissa peilaamalla näitä opinnäytetyön teoriaosuuteen.

5.2 Oras Oy yritysesittely

Oras Invest Oy:n omistama Oras Oy on vuonna 1945 perustettu perheyritys, joka kehittää, valmistaa ja markkinoi käyttäjäystävällisiä, vettä ja energiaa säästäviä talotekniikan vesijärjestelmiin kuuluvia tuotteita. Oras Oy on Euroopan neljänneksi suurin hanavalmistaja ja tavoitteena on kehittyä yhdeksi maailman johtavista yrityksistä toimialallaan. Liikevaihto vuonna 2010 oli 132,5 milj. €. (Oras Oy:n www-sivut 2011.)

Yrityksen kolme tehdasta sijaitsevat Raumalla, Puolassa ja Norjassa. Pääkonttori sijaitsee Raumalla. Myyntikonttoreiden ja myyntiedustajien verkosto on laaja. Myyntitoimintaa yrityksellä on Ruotsissa, Tanskassa, Venäjällä, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Ranskassa, Saksassa, Benelux-maissa, Tšekissä, Slovakiassa sekä Ukrainassa. Yrityksen palveluksessa työskentelee yhteensä 970 henkeä, joista noin 596 Suomessa. (Oras Oy:n www-sivut 2011.)



Kuva 3. Oras Oy:n tehtaat ja myyntikonttorit. (Oras Oy:n www-sivut 2011).

Oraksen toiminta perustuu arvoihin, joita ovat asiakastyytyväisyys, avoimuus, sitoutuminen ja uudistuminen. Yritykselle on tärkeää, että jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää arvot ja toimii arvojen mukaan jokapäiväisessä työssä.

Asiakastyytyväisyys

Tunnistamme ja ymmärrämme asiakkaamme liikeidean ja tarpeet. Laadukkailla tuotteilla ja luotettavalla toiminnalla takaamme asiakkaamme tyytyväisyyden.

Avoimuus

Suhtaudumme avoimesti uusiin asioihin. Kunnioitamme yksilöllisyyttä ja arvostamme erilaisuutta voimavarana. Avoimuus ja rehellisyys ovat kaiken toimintamme perusta.

Sitoutuminen

Sitoudumme yrityksen tavoitteisiin, tehtyihin päätöksiin ja tiedostamme yrityksen kokonaisedun vaatimukset. Otamme vastuun yrityksen menestyksestä.

Uudistuminen

Innovatiivisuus ja rohkeus tekevät meistä suunnannäyttäjiä toimialallamme. Tavoitteiden saavuttaminen ja oppiminen ovat uudistumisemme edellytykset. (Oras Oy:n www-sivut 2011.)

5.3 IC Insight ja HUPO index

Tutkimuksen laadukkuuden varmistamiseksi on hyvä tehdä yhteistyötä alan ammattilaisten kanssa. Näin voidaan varmistua siitä, että käytössä on viimeisin tekniikka ja tietämys tutkimuksen toteuttamisesta. Myös Oras päätti toteuttaa henkilöstötutkimuksen ulkopuolisen yhteistyökumppanin kanssa.

Yhteistyökumppani valittiin kahdesta hyvästä toimittajasta. Molempien tahojen kanssa käytiin keskustelut yrityksen tavoitteista tutkimukselle sekä tutustumalla toimittajien tuottamaan palvelupakettiin. Henkilöstötutkimus ei poikkea kovinkaan paljon toimittajasta riippuen, vaan toimintatavat ja raportointi sekä muut oheispalvelut ovat hyvin samankaltaisia. Yhdeksi tärkeäksi valintakriteeriksi nousi henkilöstökyselyn pituus. Valitsimme sen, mikä on vastaajan kannalta kevyempi. Tämä tarkoitti myös sitä, että toiseen kyselyyn verrattuna emme saa tästä kyselystä yhtä paljon

vertailuja, mutta koimme kuitenkin kyselyn antavan niitä vastauksia, joita haluamme tutkimuksella mitata.

Kyselytutkimuksen yhteistyökumppaniksi valitsimme IC Insightin, joka on vuonna 2000 perustettu henkilöstön kehittämiseen keskittyvä tutkimus- ja konsultointiyritys. Heidän toimintansa tavoitteena on auttaa asiakasta hyödyntämään organisaation ja ihmisten voimavaroja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimusten lisäksi yritys tarjoaa valmennuksia henkilöstön kehittämiseen liittyvissä asioissa. (IC Insightin [www-sivut](#).)

IC Insightin tarjoama työkalu henkilöstötutkimukseen on HUPOn (Human potential) tavoitteena on rakentaa henkilöstöjohtamisen toimintokenttää ja tavoitteita tukeva menetelmä, joka mittaa sosiaalisen pääoman tilaa yrityksen johtamisen kannalta merkityksellisellä tavalla. HUPOn tukee henkisen pääoman strategista hallintaa sekä tarjoaa mahdollisuuden tehdä tarkkoja analyyseja organisaation tilasta. HUPOn peruselementti on mielipidetutkimus, joka koostuu työyhteisöä koskevista väittämistä yksilön osaamisen, työskentelyedellytysten ja motivaation alueelta. (IC Insightin [www-sivut](#).)

Jotta talouslukujen ja henkisen pääoman välillä voitaisiin osoittaa yhteyttä tilastomaattisesti, on HUPOn indeksiluku yksi vartenotettava vaihtoehto. Tutkimuksen kolmelle kategorialle lasketaan jokaiselle, väittämien arvoista, aritmeettinen keskiarvo ja nämä arvot kerrotaan keskenään sekä kerrotaan tulos vielä tuhannella, niin saadaan HUPOn indeksi. Toisin sanoen; indeksiluku = osaaminen x työskentelyedellytykset x motivaatio x 1000. Tulosten laskennasta kerrotaan myöhemmin lisää raportoinnin yhteydessä. (IC Insightin [www-sivut](#).)

5.4 Henkilöstötutkimuksen suunnittelu

Hyvän henkilöstötutkimuksen tekemiseen kuuluu luoda katsaus siihen, mitä kyselyllä halutaan saada selville. Niin myös Oras Oy:llä oli selvät visiot siitä, miten tutkimustullaan hyödyntämään. Tutkimuksella haluttiin saada selville yrityksen nykytila, käydä keskustelua tuloksista ja löytää vastausten perusteella mahdollisia kehittämi-

sen kohteita. Henkilöstötutkimuksesta on tarkoitus tehdä vuosittain toistuva, jolloin tilanteiden kehittymistä on helpompi seurata. Tutkimuksesta on tarkoitus saada myös yksi menestymisen mittari. Hyvin toteutettuna henkilöstötutkimus on hyvä tilanteen kartoittaja ja kehityksen väline, mutta odotusarvo on kuitenkin pidettävä realistisena.

Henkilöstötutkimuksen työstäminen alkoi keväällä, jolloin valittiin toteuttamiseen yhteistyökumppani. Palvelun toimittajan kanssa tutustuttiin lähemmin vielä tutkimuksen sisältöön ja heidän toimintatapoihinsa. Toimittajalta saatu arvokas tieto siitä, mihin asioihin pitää kiinnittää huomiota ja miten asioita kannattaa toteuttaa, on ollut ensiarvoisen tärkeää. Yrityksen sisältä henkilöstötutkimuksen suunnitteluryhmään, joka tutkimuksen edetessä toimii myös ohjausryhmänä, kuuluivat henkilöstöjohtaja, henkilöstöpäällikkö, yrityksen luottamushenkilöitä sekä tämän opinnäytetyön laatija. Opinnäytetyön tekijän rooli tässä ryhmässä oli hyvin mielenkiintoinen ja monipuolinen. Prosessin aikana sai paljon uutta tietoa ja oppi uusia asioita, joita pystyi käyttämään hyödyksi opinnäytetyötä tehdessä. Työryhmässä töitä jaettiin myös niin, että opinnäytetyön laatija sai osallistua tutkimuksen suunnitteluun sekä muihin vaadittaviin tehtäviin.

Henkilöstötutkimus päätettiin toteuttaa syksyllä 2011 koko Oras konsernissa web-kyselynä. Optimaaliseksi vastaajien määräksi arvioitiin noin 970 henkilöä. Aikaa tutkimuksen laatimiseen ja hienosäätöön oli varattu kesäkuun loppuun saakka. Vastausaikaa kyselyyn varattiin noin kolmisen viikkoa ja raportoinnin valmistumiseen arvioitiin kuluvan noin 2 - 3 viikkoa kyselyn viimeisestä vastauspäivästä. Henkilöstötutkimuksen aikataulu laadittiin jo ensimmäisessä yhteispalaverissa, täydentäen ja muokaten sitä matkan varrella. Laadittu aikataulu varmisti sen, että tehtävät etenevät suunnitelmien mukaan.

5.5 Tutkimuksen taustamuuttujien määrittely

Ehkä yksi hankalimmista ja aikaa vievimmistä asioista ainakin opinnäytetyön tekijän mielestä oli taustamuuttujien sekä raportointiyksiköiden määrittely tutkimukseen. Muuttujien merkitys korostuu raportointivaiheessa. On etukäteen tiedettävä, mitkä ovat tarvittavat raportointiyksiköt ja millaisin muuttujin tuloksia halutaan esittää.

Raportointiyksiköiden kohdalla oli päätettävä, miten yritys jaetaan eri toimintoihin ja tasoihin. Tehtävää hankaloitti se, että yrityksen eri yksiköt ja toimipaikat eivät ole toiminnoiltaan samanlaiset.

Yksi taustamuuttujista pyytää vastaajaa valitsemaan toimipaikan, missä työskentelee. Tämä siksi, että henkilöstöä työskentelee eri maissa ja Suomessa vielä useammalla paikkakunnalla. Näin saadaan raportointivaiheessa jaoteltua vastaajat toimipaikoittain ja maittain eri ryhmiin. Taustamuuttujissa kysytään myös vastaajien ikää, valiten se eri ikäryhmävaihtoehdoista. Ikäryhmäjaottelun perusteena on seurata eritoten yrityksen seniori-ikäisten henkilöiden ja nuorempien vastausten eroavaisuuksia. Toisaalta halutaan myös tietoa siitä, miten mielipiteet ja kokemukset muuttuvat aivan työsuhteen alussa olevien nuorten ja hieman varttuneempien keskuudessa. Työsuhteen kesto on myös yksi taustamuuttujakysymyksistä.

Taustamuuttujiin valittiin myös aseman, esimies/alainen, määrittely sekä kartoitus siitä, tekeekö päivä- vai vuorotyötä. Näillä muuttujilla pyritään kartoittamaan, miten tuntemukset eroavat asemasta tai vuorosta riippuen. Sukupuolen määrittämistä ei tutkimukseen otettu, koska työryhmä ei kokenut sen tuovan kyselyyn lisäarvoa.

Organisaatio piti tutkimusta varten jäsenellä niin, että tietoa saataisiin halutuista kokonaisuuksista. Ongelmaksi nousi se, että monessa eri maassa on samoja toimintoja, joiden yhteistulos olisi hyvä saada selville, mutta miten nämä ryhmät pystyttäisiin taustamuuttujien avulla määrittämään. Muuttujien määrittelyssä oli otettava huomioon myös se, että alle viiden hengen ryhmien tuloksia ei voida raportoida erikseen. Toisaalta henkilöt voivat kuulua moneen eri ryhmään. Raportointiyksiköiden määrittelyssä käytettiin apuna organisaation hierarkiaa ja näin ollen raporteja pyrittiin saamaan esimiesalueittain. Tässä kohdin saumaton yhteistyö yrityksen ja toimittajan kanssa on ehdotonta, sillä yrityksen edustajilla on tuntemus omasta yrityksestään ja sen rakenteesta. Toisaalta toimittajalla on kokemusta aikaisemmista toteutuksista ja tietoa siitä, miten raportointi toteutetaan. On vain osattava jakaa tietoa ja kertoa tavoitetilasta.

5.6 Henkilöstötutkimuksen sisältö

Henkilöstötutkimus oli IC Insightin toimittama kyselylomake, sisältäen 47 perusväittämää. Väittämät ovat jaoteltu niin, että 14 kysymystä vastaa osaamisen johtamisen asioihin, 17 kysymystä työskentelyedellytysten kartoittamiseen sekä 16 kysymystä motivaation selvittämiseen. Näistä kolmesta osa-alueesta muodostuvat toimivan työyhteisön peruselementit. Väittämien sisältö on syntynyt IC Insightin perusteellisen tutkimusprojektin tuloksena. Kaikki kysymykset ovat positiivisia väittämiä. IC Insightin perustelu positiivisille väittämille on, että ongelmista kysymällä löytää aina ongelmia. Kyselylomaketta ei ole työn liitteenä salassapitovelvoitteen vuoksi. (IC Insightin [www-sivut](#).)

Kysymyspatteristo käytiin läpi yrityksen sisällä perustetun työryhmän kesken. Pyrimme pohdinnoissa pitämään mielessä sen, että saamme vastauksia niihin asioihin, joita todella haluamme tutkia. Kysymyspatteristo koettiin hyvin kompaktiksi, eikä niin sanottuja turhia kysymyksiä löytynyt. Kysymykset käytiin läpi myös sanatarkasti, jotta merkitys ymmärrettäisiin oikein ja käytettäisiin sellaisia termejä, joita yrityksessä on tapana käyttää. Näin minimoidaan mahdolliset tulkintaerot. Kyselylomake pyrittiin pitämään kohtuullisena, jotta jokaisella riittäisi motivaatiota kyselyn loppuunsaattamiseen.

Henkilöstötutkimukseen oli mahdollista lisätä myös yrityksen omia lisäväittämiä sekä avoimia kysymyksiä. Halusimme mitata myös tasa-arvon toteutumista sekä esimiestyötä, joten laadimme työryhmässä kaksi kysymystä kumpaiseenkin kategoriaan. Lisäksi täydensimme kyselyä vielä kolmella avoimella kysymyksellä. Yksi kysymys kartoittaa työn hyviä puolia, toinen mahdollisia kehittämisen kohteita ja kolmas kysymys yrityksen strategian toteuttamista ja sen vaikutuksia omaan työhön.

Henkilöstötutkimusta laadittaessa piti myös huomioida, että tutkimus tullaan toteuttamaan useassa eri maassa. Tällöin kysymysten kääntäminen eri kielille on tehtävä tarkasti, jotta kysymyksen sisältö pysyisi samana. Tutkimuksen 47 perusväittämää oli valmiiksi käännetty usealle eri kielelle toimittajan toimesta, joten laitimamme lisäväittämät sekä avoimet kysymykset piti kääntää.

Kaikki väittämät ovat samalla vastausasteikolla, joten tulkinta oli suhteellisen helppoa. Vastausasteikko on neliportainen, joka on skaalalla ”täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä”. Vastausvaihtoehdoista puuttuu neutraali mielipide, ”en osaa sanoa”, joten jokaisen vastaajan oletetaan olevan asioista jotain mieltä. Jokainen vastaus pisteytetään ja kertomalla eri osa-alueiden pisteet keskenään saadaan jo edellä kerrottu HUPO Index, joka on yksi yrityksen tunnusluku ja joka voidaan ottaa osaksi johtamisjärjestelmää.

5.6.1 HUPO Index-Kysymyspatteristo

Kysymysten taustaa voidaan selittää tutkimuksella, jonka mukaan taloudelliset tekijät selittävät noin 15 - 40 % yritysten tulovaihtelusta. Enimmillään jopa 85 % selittyy aineettomilla tekijöillä. On siis erittäin tärkeää mitata myös henkisen pääoman tekijöitä. HUPO henkilöstötutkimuksen tarkastelun kohteena ovat työympäristöön liittyvät tekijät. Suoritus perustuu ammatilliseen osaamiseen, työskentelyn edellytyksiin sekä motivaatioon, joista tämä tutkimus koostuu. (IC Insightin www-sivut.)

Osaamisen alueen kysymyksillä mitataan niitä tekijöitä, jotka ovat olennaisia ammatillisen kasvun sekä tietoa luovan ja oppivan organisaation kannalta. Osaaminen voi olla yksilöllistä tai ryhmätason osaamista, joita kumpaakin tutkimus mittaa. Yrityksen kehittyminen ja osaamisen lisääminen on yksi edellytys kilpailussa pärjäämiselle. Toiminnan kehittämisen tulisi olla yrityksen strategiasta lähtöisin, jolloin varmistetaan kehittämisen linjojen oikea suunta. (IC Insightin www-sivut.)

Työskentelyedellytyksiä kuvaavat väittämät kartoittavat työympäristöön liittyviä fyysisiä ja sosiaalisia tekijöitä. Työlle on luotava tietyt edellytykset, jotta voidaan odottaa työssä onnistumista ja hyviä tuloksia. Mikäli edellytykset työnteolle puuttuvat voidaan puhua työnteon esteistä. (IC Insightin www-sivut.)

Motivaatio on yksi työnteon tärkeistä elementeistä. Motivaatioon vaikuttavat monet eri tekijät, jotka voivat olla hyvinkin henkilökohtaisia. Motivaation piiriin kuuluvia asioita ovat muun muassa työn mielekkyyden tai tarkoituksellisuuden kokemus, työjärjestelyt, palkkiot sekä kehittämisen mahdollisuudet. (IC Insightin www-sivut.)

5.7 Henkilöstötutkimuksesta viestiminen kohderyhmälle

Viestintä on tärkeää tehtäessä henkilöstötutkimusta. On hyvä, että kohderyhmä saa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tietoa tulevasta ja heillä on mahdollisuus valmistautua kyselyyn. Viestinnän on oltava monipuolista, jotta tavoitettaisiin mahdollisimman paljon kohderyhmän henkilöitä.

Kohdeyrityksessä tutkimuksesta viestittiin ensin johtoryhmätasolla. Tämän jälkeen henkilöstötutkimuksen työryhmän jäseniä informoitiin kyselystä ja aikatauluista. Kun tutkimuksen suunnittelutyö oli jo hyvällä mallilla, pidettiin yrityksen eri osastojen luottamushenkilöille tilaisuus, jossa he kuulivat tutkimuksesta. He saivat käyttöönsä tutkimusta koskevaa materiaalia, mitä heidän oli sitten tarkoitus käyttää viestittäessään henkilöstötutkimuksesta omilla osastoillaan. Myös esimiehille jaettiin sama materiaali, jotta hekin voisivat tutustua tutkimukseen sekä tehdä yhdessä luottamushenkilöiden kanssa viestintätöitä.

Viestitettävää materiaalia työstettiin yhdessä työryhmässä, jotta siitä tulisi selkeä ja helppolukuinen. Sen tuli kertoa kaikki olennainen, mutta se ei kuitenkaan saanut olla liian pitkä, jottei mielenkiinto lopahtaisi. Materiaalissa pyrittiin käyttämään hyvää yleiskieltä. Myös henkilöstötutkimuksen aikataulu liitettiin mukaan tähän tietopakettiin.

Viestintäkanavaksi valittiin myös yrityksen henkilöstölehti, jonka artikkelissa kerrottiin tulevasta henkilöstötutkimuksesta. Sillä oli tarkoitus herätellä henkilöstöä kiinnostumaan asiasta. Henkilöstölehteä päätettiin käyttää myös jatkossa viestittäessä tutkimuksen pohjalta tulevien kehitystoimenpiteiden etenemisestä. Varsinainen tietopaketti toteutettavasta tutkimuksesta päätettiin tallentaa yrityksen intranettiin, josta jokaisen oli mahdollista käydä se lukemassa. Käytännön toteutuksesta päätettiin viestiä vielä erikseen, kunhan kysely olisi ajankohtainen.

Viestinnän osalta onnistuttiin melko hyvin, mutta liikkeellelähtö olisi voinut tapahtua jo aiemmin. Jokaisen tavoittaminen ennen tutkimuksen toteuttamista koettiin haasteelliseksi, koska edessä olivat vuosilomat, jolloin ei yrityksen puitteissa paljoakaan järjestetä yhteisiä tilaisuuksia ja lomat ovat vielä porrastetusti. Myös esimiehille an-

nettava info olisi ollut hyvä toteuttaa jo hieman varhaisemmassa vaiheessa. Haastetta toi myös se, että asiasta oli informoitava koko konsernia, jonka toimintayksiköitä on useassa eri maassa. Hyvin usein havahtui siihen, että helposti asioita ajattelee vain Suomen eikä koko konsernin kannalta.

5.8 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kohdeyrityksessä 29.8.2011 alkaen. Vastausaikaa kyselyyn annettiin kolme viikkoa. Henkilöstötutkimus toteutettiin koko organisaatiossa web-kyselynä. Kyselylomakkeeseen johtavat linkit oli valmiiksi räätälöity kohderyhmiä varten, joten linkkejä lähti organisaation eri osiin useita erilaisia. Toimihenkilöille kyselylomakkeen linkki lähetettiin sähköpostiin. Tuotannon työntekijöille rakennettiin linkki yrityksen intranettiin, Sensoriin. Yrityksellä on tuotannossa useita tietokoneita, joista kysely oli mahdollista täyttää. Vastaajille varattiin myös erillinen tietokonehuone, jossa oli mahdollisuus vastata kyselyyn. Kyselyn ensimmäisenä päivänä eteen tuli muutamia tietoteknisiä ongelmia, joten alkuun päästiin hieman suunniteltua myöhemmin. Ongelmat johtuivat linkkien toimimattomuudesta intranetissä. Tämäkin toiminto kannattaa varmistaa tulevaisuudessa hieman aiemmin.

Vastaajille annettiin melko paljon vapautta valita, missä ja milloin kyselyyn vastaa. Kokemus kuitenkin osoitti, että vastausajan ollessa noinkin pitkä ja vapaus valita, milloin kyselyyn vastaa, saattoivat vaikuttaa vastausaktiivisuuteen. Vastaaminen saattoi unohtua tai siihen ei haluttu osallistua ollenkaan. Vaikka pakottaminen ei tule kyseeseen, niin aktiivisempi valvonta olisi voinut tuoda parempaa tulosta. Joillakin tutkimukseen osallistujalla oli ongelmia tietokoneen käytön kanssa ja avun tarjoaminen oli haasteellista, koska mitään tiettyä vastausaikaa ei kenellekään ollut tarjottu. Pääsääntöisesti vastaaminen sujui ongelmitta ja tietoteknisesti taitavammat olivat avustajina toisille. Itse kyselylomakkeeseen vastaaminen ei tuottanut kenellekään ongelmia, vaikka palautetta tulikin jonkin verran ”vaikeista” kysymyksistä.

Kyselyn ollessa aktiivinen tuli joltain osastolta ilmi, että kaikki eivät olleet osanneet valita oikein työskentelypistettään, vaan olivat kyselyn alussa valinneet väärän osaston. Tämä seikka on hyvä ottaa huomioon vastaisuudessa. On varmistettava, että

kaikki tietävät, mihin osaan organisaatiota kuuluvat. Tässä kyseisessä tutkimuksessa on muistettava, että kaikki osastot eivät saa aivan totuudenmukaista tulosta, koska osa vastauksista on mennyt väärän osaston vastauksiin. Jatkossa on muistettava minimoida virhemahdollisuudet niin pitkälle kuin mahdollista.

Ensimmäisen viikon jälkeen vastauksia oli tullut reilut 300. Toisella viikolla lähetettiin palveluntuottajan toimesta muistutusviesti vastaamisesta sähköpostiin. Tuotannon työntekijöitä muistutettiin kyselystä yrityksen info-TV:n välityksellä sekä esimiesten kautta asiasta tiedottaen. Koko kolmen viikon aikana kohderyhmää muistutettiin kyselyyn vastaamisesta ja heille tiedotettiin myös vastausprosentista. Kyselyyn annettiin muutama lisäpäivä, koska joissain yksiköissä liikkeellelähtö tapahtui hieman myöhemmin. Vastausajan loppuessa koko konsernin vastausprosentti oli 78, mitä voidaan pitää kohtalaisen hyvänä tämän kokoisessa yrityksessä.

5.9 Tutkimustulosten raportointi

HUPO Index –raportointijärjestelmä on kehitetty havainnolliseksi sekä helppokäyttöiseksi. Järjestelmää käytetään web-selaimella, joten kohdeyritys voi itse tuottaa itselleen sopivia raportteja. Reunaehdot tietenkin määräytyvät taustamuuttujien ja raportointiyksiköiden perusteella. Intimiteettisuoja on varmistettu niin, että yksittäisen henkilön vastauksia ei voi nähdä. Raportointijärjestelmään on myös määritelty, että alle viiden hengen yksiköiden tuloksia ei voi raportoida. (IC Insightin [www-sivut](#).)

Luottamuksellisuus lisääntyy myös sillä, että tulokset keräsi ja tulkitsi organisaation ulkopuolinen taho eikä yrityksen oma henkilö. Organisaatiossa ei siis kukaan saanut selville yksittäisten henkilöiden vastauksia. Luottamuksen kasvattaminen koettiin yhdeksi haasteeksi tutkimusta tehdessä.

Jotta raportointi onnistuu, on tutkimuksen väittämien vastausvaihtoehdoille annettava arvot. Väittämien vastausasteikko ja pisteytys on seuraavanlainen:

- Täysin eri mieltä = 0
- Jokseenkin eri mieltä = 0,33
- Jokseenkin samaa mieltä = 0,66
- Täysin samaa mieltä = 1

HUPO henkilöstötutkimus koostuu kolmesta eri osa-alueesta; osaamisen johtamisesta, työnteon edellytyksistä sekä motivaatiosta. Näille kullekin kategorialle lasketaan väittämien arvoista aritmeettinen keskiarvo. Kun kolmesta osiosta saadut arvot kerrotaan keskenään ja kerrotaan vielä luvulla 1000, saadaan indeksiluku, joka kuvaa tämän hetken tilannetta työyhteisössä. Suurin mahdollinen luku voi siis olla 1000 ja alhaisin 0. Koska indeksiluku lasketaan kolmen tekijän tulona, sijoittuvat indeksiluvut yleensä skaalan alapäähän. Yli 400 pisteen indeksiluku on hyvin vaikea saavuttaa. Mahdolliset 500 pisteen ylitykset kertovat jo hyvin poikkeuksellisesta huippuyksiköstä. (IC Insightin www-sivut.)

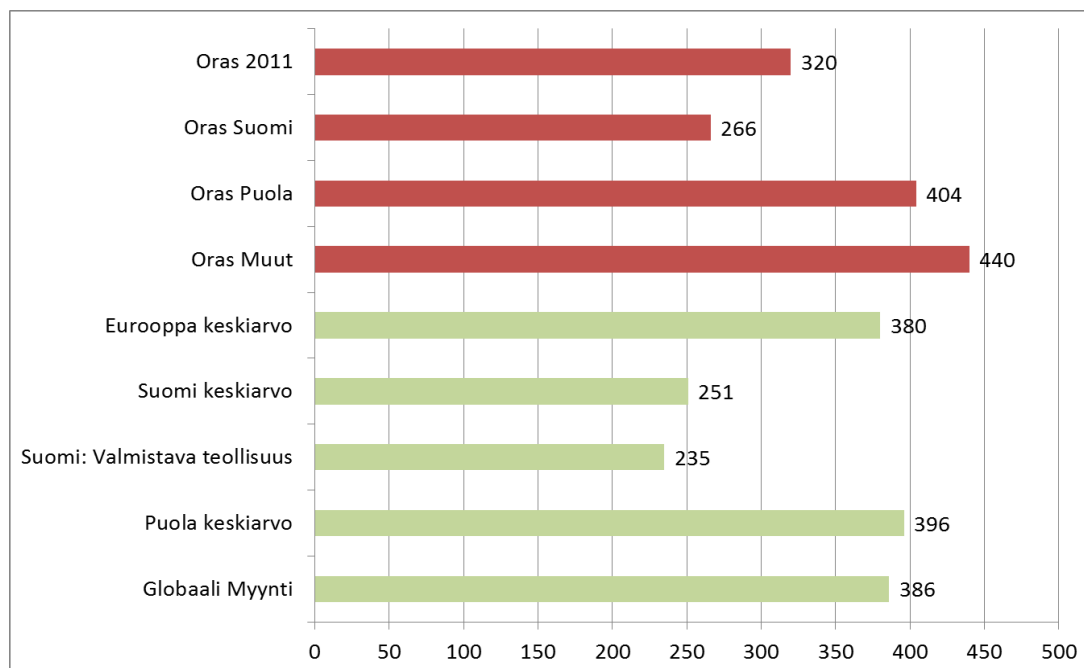
Raportointijärjestelmään oli mahdollista määritellä useita erilaisia käyttäjäoikeuksia. Sovimme, että henkilöstöhallinto on se taho, joka auttaa raporttien laadinnassa ja tuottaa ne kullekin esimiehelle valmiiksi. Näin kevennetään esimiesten työtaakkaa, koska raportoinnin onnistumiseksi olisi ensin tutustuttava tarkemmin raportointityökaluun. Johtoryhmän jäsenet saivat myös oikeudet raportointijärjestelmään, jotta he voivat omalta osaltaan olla kehittämistyössä mukana.

Vastausten työstämisen jälkeen IC Insight siis tarjosi yritykselle raportointityökalun, jonka avulla yrityksen eri yksiköille ja osastoille voitiin ajaa raportit. Raportit päätettiin ajaa ensin kaikille samanlaisina ja myöhemmin, tarpeen niin vaatiessa, myös erilaisin muuttujin. Perusraportti sisälsi osaston kokonaisindeksiluvun sekä kyselylomakkeen kaikkien väittämien pistemäärän ja näistä lasketun keskiarvon asiakokonaisuuksittain. Raportti listasi osaston kymmenen positiivisinta eli eniten pisteitä saaneet väittämät kuin myös kymmenen negatiivisinta väitettä. Raportin kuvaajien ja selkeiden informaatioiden avulla pystyi helposti tekemään huomioita sekä saamaan

nopeasti käsityksen siitä, mikä osastolla toimii ja mihin kannattaa kiinnittää huomiota.

Kyselytutkimuksen raportit lähetettiin kaikille esimiehille sähköpostilla. Tulosten julkistamistilaisuudessa esimiehille kerrottiin lyhyesti, miten raporttia tulkitaan ja heille annettiin muutamia päiviä aikaa tutustua oman osastonsa tuloksiin. Ohjausryhmä järjesti seuraavalla viikolla tilaisuuksia, joissa annettiin lisäohjeita tulosten työstämiseen sekä kehitysprojektien eteenpäinviemiseen. Esimiehet saivat myös pienen tietopaketin tulosten tulkintaa varten, jossa avattiin kysymysten taustoja. Ohjausryhmä oli valmistautunut vastaamaan erilaisiin esille nousseisiin kysymyksiin näissä tilaisuuksissa sekä tarjoamaan esimiehille tukea tulosten analysointiin.

5.10 HUPPO 2011 tulokset Rauman tehtaan osalta



Taulukko 1. Indeksilukujen vertailu (IC Insight 2011).

Henkilöstötutkimuksen tuloksista tässä käydään läpi Rauman tehtaan tuloksia. Vaikka yksittäiset tulokset eivät olekaan tämän opinnäytetyön kannalta ratkaisevia, niin on kuitenkin hyvä luoda yleissilmäys siihen, minkälaisia yhteenvedoja tutkimuksella

on mahdollista saada ja miten helposti niistä on havaittavissa niin vahvuudet kuin mahdolliset kehittämisen kohteet. Koko yrityksen henkilöstön on hyvä oppia lukemaan tuloksia, jotta vastaisuudessa kehittämistyö olisi vaivattomampaa.

HUPO indeksiksi muodostui 264. Indeksi lasketaan kertomalla tutkimuksessa olleen kolmen kategorian; osaamisen, työskentelyedellytysten ja motivaation osa-alueiden keskiarvot keskenään ja tämä tulos kerrotaan vielä 1000:lla. Tämä indeksiluku on arvo, jota jatkossa tullaan seuraamaan ja jonka mukaan kehityksen trendiä seurataan. Yllä olevassa taulukossa indeksilukuja on verrattu ensinnäkin koko organisaation sekä eri toimintayksiköiden välillä (musta palkki, alkuperäisessä raportissa punainen). Kuvaajaa tulkittaessa huomataan, että Rauman tehtaan tulokset (264) ovat jonkin verran alhaisemmat, mitä koko konsernin tulokset (320). Osaltaan tämä ero selittyy sillä, että esimerkiksi Puolan tehtaan (404) ja myyntiorganisaation (440) tulokset ovat huomattavasti suuremmat, jotka taas nostavat koko konsernin tulosta. Sen enempää puuttumatta eri toimintayksiköiden tuloksiin voidaan kuitenkin vetää johtopäätöstä siitä, että kulttuuriset erot saattavat osaltaan selittää näinkin suuria eroja organisaation sisällä. Suomalaisia voidaan pitää hyvinkin kriittisinä arvioijina.

Jos tuloksia taas verrataan muihin vastaaviin yrityksiin Suomessa (harmaa palkki, alkuperäisessä vihreä), niin Rauman tehtaan tulokset ovat hyvin linjassa muiden Suomessa toimivien yritysten tuloksiin. Suomen valmistavaan teollisuuteen verrattaessa olemme hieman edellä keskiarvoa. Euroopan keskiarvosta kohdeyritys on hieman jäljessä. Voidaan kuitenkin todeta, että indeksi on kutakuinkin normaali tällaisella alalla. Vertailuarvot ovat IC Insightin keräämiä tietoja.

Tärkeintä kuitenkin on, ettei liiaksi keskityttäisi vertailuun eri yksiköiden tai toimialojen kesken, vaan seurattaisiin oman yksikön kehittymistä vastaisuudessa. Tällä hetkellä ei kuitenkaan vielä ole lukuja joihin suoraan verrata, joten ymmärryksen parantamista silmällä pitäen saman alan tulosten vertailu antaa hieman käsitystä yrityksen tilasta.

HUPO Index Monitor

Index Score: 264



Osaaminen	0,61	Työskentelyedellytykset	0,65	Motivaatio	0,66
Määrätietoinen osaamisen kehittäminen	0,55	Toimivat työtilat	0,64	Ylpeys yrityksestäni	0,73
Perehdyttäminen	0,54	Työympäristön turvallisuus	0,70	Kannustavat tavoitteet	0,66
Monipuolinen työkokemus	0,61	Työvälineet	0,61	Yksilön arvostaminen	0,59
Mahdollisuus uusiin tehtäviin	0,48	Työkyky	0,82	Oikeudenmukainen johtaminen	0,58
Ideoita muilta osaajilta	0,61	Työkuormitus	0,70	Luottamus	0,71
Oppiminen kokeneemilta	0,70	Työsuhteen jatkuvuus	0,70	Parempaan suoritukseen kannustaminen	0,58
Jatkuva oppiminen	0,64	Palkkaus + työehdot	0,46	Työyhteisössä viihtyminen	0,81
Koulutusmahdollisuudet	0,49	Selkeät tavoitteet	0,71	Työn merkityksellisyys	0,79
Toiminnan kehittäminen	0,55	Tietoa tavoitteiden saavuttamisesta	0,64	Kiinnostus työn tuloksiin	0,66
Työryhmänä työskentely	0,68	Selkeä vastuunjako	0,61	Sopiva toimenkuva	0,73
Tietoa alan kehityksestä	0,53	Riittävät toimintavaltuudet	0,68	Sopivan haastava työ	0,69
Asiakasodotusten tunteminen	0,74	Yhteistyö yli organisaatioarajojen	0,57	Sopivan itsenäinen työ	0,81
Liiketoimintanäkemykset	0,72	Tiedonkulku	0,40	Vaikutusmahdollisuudet	0,64
Itsetuntemus	0,77	Toimivat ihmissuhteet	0,70	Onnistumisen kokemukset	0,73
		Työtoverien tuki	0,76	Tunnustuksen saaminen	0,51
		Ammattitaitoinen johto	0,59	Kannustava palkitseminen	0,39
		Esimiestyö	0,70		

Taulukko 2. HUPO-tulosraportti, Rauman tehdas (IC Insight 2011).

Henkilöstötutkimuksen tulokset koostuvat osaamisen, työskentelyedellytysten sekä motivaation osa-alueista. Tässä taulukossa tutkimuksen jokainen väittämä on esitetty numeerisessa arvossa. Suurin mahdollinen arvo yhdelle väittämälle voi olla 1 ja pienin 0. Jos väittämä saa arvokseen nollan, ovat vastaajat silloin asiasta täysin eri mieltä eli parannettavaa on todella paljon. Mikäli tulos on lähellä arvoa 0,6 voidaan se tulkita niin, että asiasta ollaan jokseenkin samaa mieltä eli asia olisi yrityksessä jokseenkin kunnossa. Väittämän saadessa arvon 1, ovat yrityksen henkilöstö asiasta täysin samaa mieltä eli asiat ovat kunnossa. Tutkimuksen väittämät ovat kaikki positiivisia väittämiä, joten mitä enemmän asioista ollaan samaa mieltä sen parempi. Jokaisen osa-alueen väittämien arvosta on laskettu keskiarvo, joka otetaan huomioon osaston indeksilukua laskettaessa.

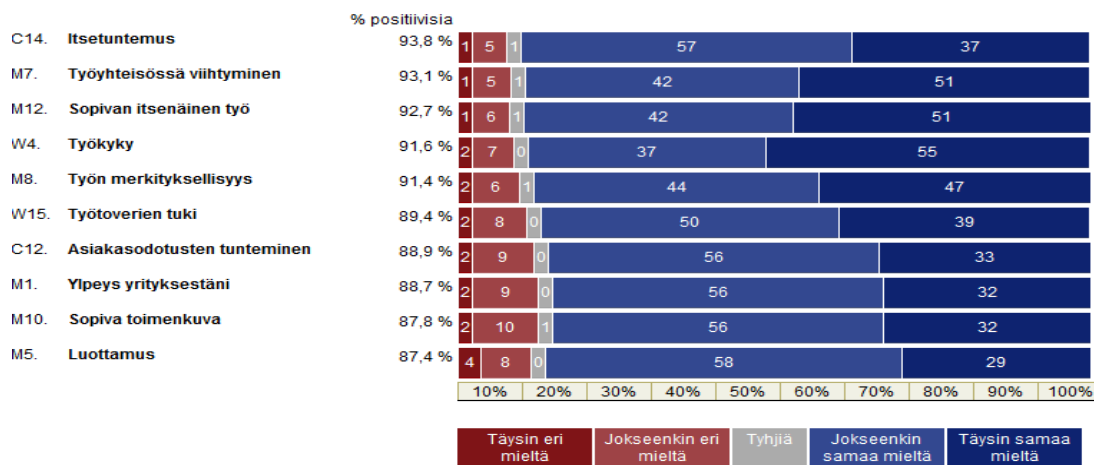
Tarkasteltaessa osaamisen aluetta, voidaan todeta, että muun muassa mahdollisuus uusiin tehtäviin ja koulutusmahdollisuudet ovat tällä alueella huonoimman arvion saaneet väittämät. Näihin kahteen edelliseen läheisesti liittyvät myös perehdyttäminen sekä osaamisen kehittäminen, jotka saivat seuraavaksi alhaisimmat tulokset. Itsetuntemus sekä asiakasodotusten tunteminen koettiin olevan hyvällä tolalla. Muiden väittämien tulokset ovat keskenään hyvin tasaisia. Mitään oikein hälyttävää ei kuitenkaan tältä alueelta noussut esiin, toki parannettavaa löytyy monessakin asiassa. Tärkeää on löytää näiden joukosta se tärkein, mihin halutaan panostaa.

Tiedon kulku sai alhaisimman arvon työskentelyedellytysten osa-alueella. Organisaatiossa ollaan siis sitä mieltä, että tiedon kulku ei ole hyvällä mallilla tai että jotakin tietoa puuttuu. Myös palkkaus ja työehdot puhuttavat henkilöstöä. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että nämä kolme asiaa nousevat vuodesta toiseen esille kyselyissä, mutta toki niihinkin asioihin tulisi paneutua. Yllätyksellisiä asioita ne eivät kuitenkaan ole. Työkyvyn koettiin olevan korkealla tasolla. Myös tavoitteiden sekä työn kuormituksen koettiin olevan melko hyvällä tolalla.

Motivaation osa-alueella kannustava palkitseminen sai pohjanoteerauksen. Yrityksessä ei kuitenkaan koeta asian olevan aivan noin huonossa kunnossa ja pikaisen päätelmän tuloksena ainakin näiden erilaisten kannustinjärjestelmien parempi julkituominen olisi paikallaan. Johtoryhmä päätti kuitenkin pureutua palkkaus- ja palkitsemisasioihin, koska ne nousivat monella osastolla asioiksi, joihin haluttaisiin parantusta. Kannustaminen ja arvostusasiatkin löytyvät listan hänniltä, joten myös näihin asioihin olisi syytä keskittyä. Myönteistä tuloksissa oli kuitenkin se, että työyhteisössä koettiin viihtyvän hyvin ja itse työ koetaan mielekkääksi. Myös työnteon itsenäisyyttä arvostetaan yrityksessä.

Edellä olevasta yhteenvedosta voidaan helposti havaita väittämien saamat pistearvot. Väittämät ovat myös ryhmitelty niin, että tiedetään mihin henkilöstöä koskevaan osa-alueeseen väittämät kuuluvat. Jo tästä raportista voi hyvin nostaa esiin ne asiat, joissa on onnistuttu ja toisaalta myös ne asiat, joissa mahdollisesti on parantamisen varaa. Myös osa-alueiden vertaaminen keskenään tai tarvittaessa jopa osastojen välinen vertailu on helppoa.

5.10.1 Kymmenen myönteisintä 2011



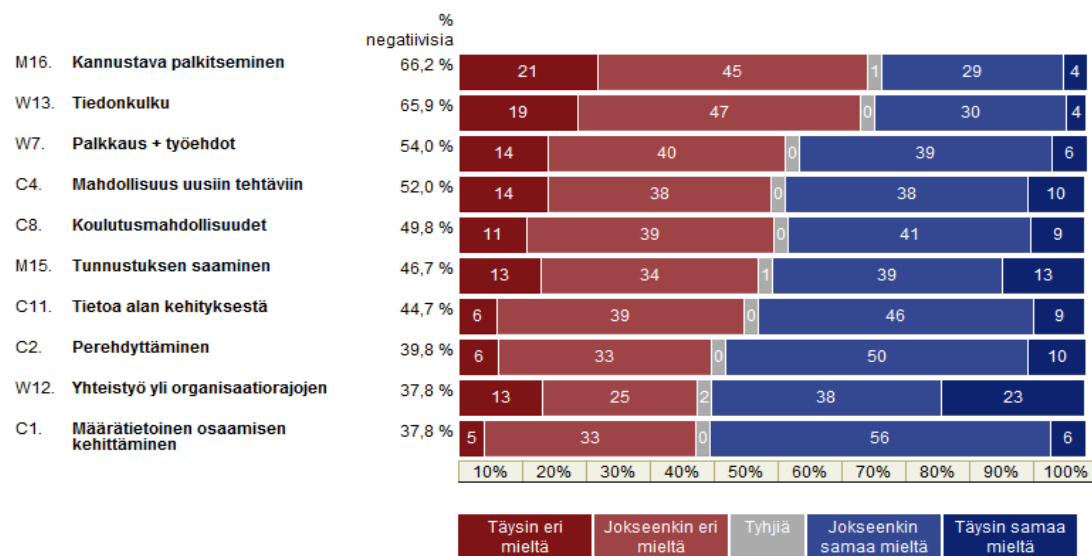
Taulukko 3. Kymmenen myönteisintä asiaa (IC Insight 2011).

Edellä oleva taulukko listaa Rauman tehtaan tuloksista poimitut kymmenen myönteisintä eli parhaimmat arvot saaneet väittämät. Näistä useampi mainittiin jo edellisessä luvussa positiivisina asioina. Taulukkoon on myös merkitty, miten monta prosenttia vastaajista on ollut mitään mieltä. Alkuperäisessä raportissa punaiset värit esittävät negatiivisia mielipiteitä ja siniset positiivisia. Harmaa väri ilmoittaa, kuinka monta prosenttia vastaajista on jättänyt vastaamatta kyseiseen väittämään. Tulosterversiossa värikoodit vaihtelevat mustan ja harmaan sävyjen välillä.

Myönteisimpinä asioina esille tulivat itsetuntemus, viihtyminen työyhteisössä, sopivan itsenäinen työ, työkyky sekä työn merkityksellisyys. Myös muut listalla olevat asiat ovat saaneet hyvän arvion. Taulukosta näkyy hyvin se, miten yksimielisiä asioista ollaan oltu. Toki havaittavissa on myös muutamia eriäviä mielipiteitä.

Tämän tyyppinen esitys tuo siis esille väittämistä ne kymmenen, joissa on onnistuttu parhaiten. Värit taulukossa auttavat hahmottamaan tilannetta toisella tavalla kuin piste-
tearvot eri väittämille. Myös vastausten jakauma ryhmän kesken on tärkeä esittää, sillä silloin nähdään helposti, onko ryhmä hyvin yksimielinen asioista.

5.10.2 Kymmenen kielteisintä 2011



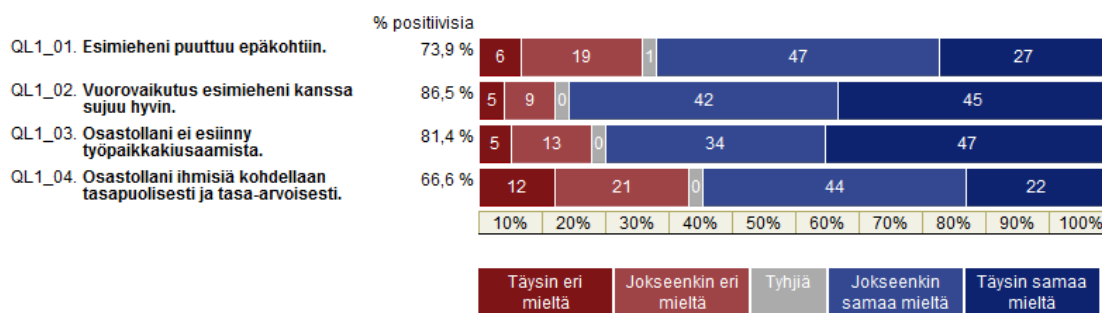
Taulukko 4. Kymmenen kielteisintä asiaa (IC Insight 2011).

Jotta voitaisiin helpottaa tulkintaa ja löytää mahdollisia kehittämiskohteita, on tutkimuksen kymmenen huonoiten menestynyttä väittämää kirjattu yllä olevaan taulukoon. Kärjessä ovat kannustava palkitseminen, tiedonkulku sekä palkkaus ja työehdot. Esimerkiksi kannustavasta palkitsemista ollaan yli 66 % sitä mieltä, että se ei kyseisessä yrityksessä ole toimiva ja siihen kaivattaisiin parannusta. Kun kolmen kärki on ohitettu, voidaan taulukosta havaita, että mielipiteiden jakautuminen alkaa tasoittua huomattavasti. Positiivisia näkökulmia on miltei yhtä paljon kuin negatiivisia. Ei varmaankaan ole väärin tulkita, että mikään tutkimuksessa esiintynyt asia olisi aivan huonolla tolalla.

5.10.3 Lisäkysymykset 2011

Henkilöstötutkimuksessa haluttiin mitata myös esimiestyötä sekä tasa-arvoa. Nämä lisäkysymykset olivat kohdeyrityksen omia lisäkysymyksiä. Myös näille väittämille laskettiin arvot. Esimiestyössä onnistuminen Rauman tehtaalla koettiin melko onnistuneeksi. Pääsääntöisesti oltiin tyytyväisiä, mutta myös näihin mahtuu aina muutamia soraääniä joukkoon.

Se, mikä näissä tuloksissa yllätti, oli se, että työpaikalla esiintyisi noinkin paljon kiusaamista sekä henkilöiden eriarvoisuutta. On paikallaan tutkia myös näitä asioita hieman syvällisemmin. Parhaiten asioista saadaan selvää, mikäli henkilöstö pystyy avoimesti tuomaan ilmi epäkohtia ja niistä pystyttäisiin keskustelemaan. Ja tässäkin kohdin on hyvä muistaa, että eri ihmiset arvioivat tilanteet eri tavalla ja kokevat eri asiat omalla tavallaan. Vakavista asioista kuitenkin on kyse ja tavoite tietenkin on, että työpaikalla ei esiintyisi kiusaamista ja ihmisiä pyrittäisiin kohtelevaan mahdollisimman oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Seuraavaa tutkimusta silmälläpitäen on syytä tarkastella näiden kysymysten muotoa uudelleen, tehdä niistä henkilökohtaisemmat. Näihin kysymyksiin monikin saattoi vastata ”musta tuntuu”-periaatteella, arvioiden ympäristöönsä eikä niinkään omaan itseen kohdistunutta toimintaa.

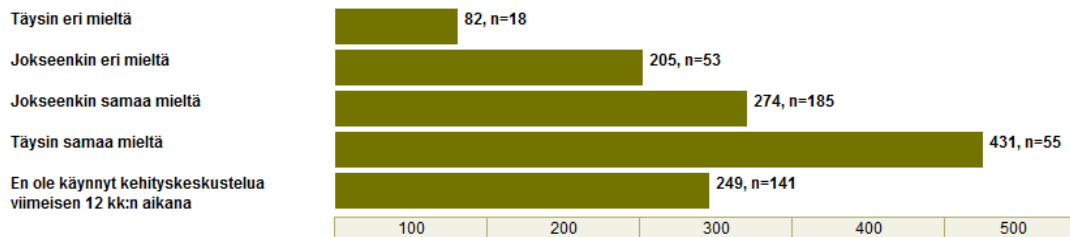


Taulukko 5. Lisäkysymykset esimiestyöstä ja tasa-arvosta (IC Insight 2011).

5.10.4 Indeksien vertailu taustamuuttujin

Seuraavaksi käydään tuloksia läpi erilaisin taustamuuttujin. Kun on kyse suuremmasta määrästä henkilöitä, tällainen vertailu onnistuu ja antaa melko kattavan tuloksen. Joissain organisaation yksikössä henkilömäärät saattoivat jäädä niin pieneksi (alle viisi henkeä), ettei tällaisia vertailuja pystytä tekemään. Seuraavat vertailut ovat tehty niin ikään Rauman tehtaan henkilöstön osalta.

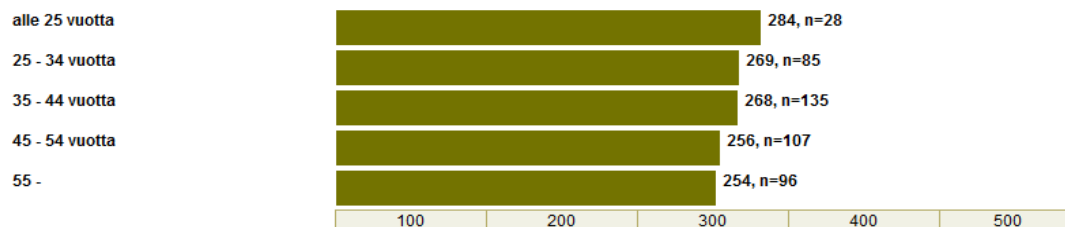
Käymäni kehityskeskustelu on ollut hyödyllinen



Taulukko 6. Kehityskeskustelun vaikutus indeksilukuun (IC Insight 2011).

Yllä oleva taulukko peilaa indeksiluvun suhdetta käytyihin kehityskeskusteluihin. Ne henkilöt, jotka eivät koe kehityskeskustelua hyödylliseksi, ovat saaneet kokonaisindeksiksi vain 82. Indeksiluku näyttää kasvavan sitä mukaa, mitä tärkeämpinä keskustelut on koettu. Täysin samaa mieltä asiasta olevien henkilöiden indeksiluku on jo melko korkea eli 431. Voidaan varmaankin vetää johtopäätös, että kehityskeskustelut ovat olleet hyödyllisiä henkilöstölle ja näin ollen se vaikuttaa moneen asiaan työyhteisössä.

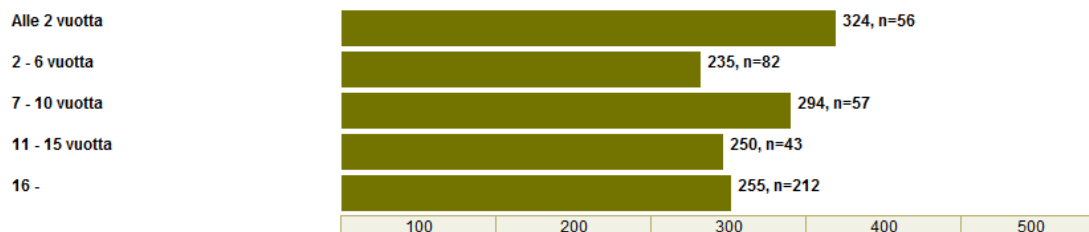
Ikäryhmät



Taulukko 7. Indeksiluku ikäryhmittäin (IC Insight 2011).

Ikäryhmittäin tehdyn vertailun tulokset näyttävät melko tasaisilta. Kaikkein nuorimmat henkilöt yrityksessä näyttäisivät saaneet parhaimman tuloksen. Liekö kriittisyys kasvanut, kun ikääkin karttuu. Useasti myös nuorilla on vielä hyvin vähän kokemusta työelämästä, joten heidän arvionsa voivat perustua enemmänkin olettamuksiin. Vanhempi henkilökunta taasen on jo nähnyt elämää enemmän ja näin ollen heillä on myös enemmän vertailupohjaa.

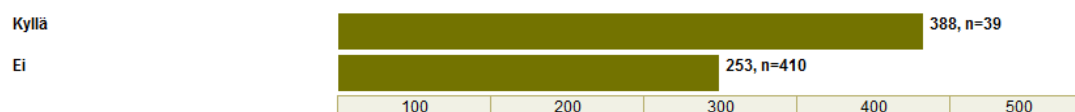
Työsuhteen pituus



Taulukko 8. Indeksiluvut työsuhteen keston mukaan (IC Insight 2011).

Työsuhteen pituuden mukaan tehdyt vertailut näyttävät pääsääntöisesti seuraavan samaa trendiä kuin ikään perustuva tulos. Työuran alussa olevat henkilöt näkevät asiat positiivisemmassa valossa kuin pitkään palvelleet. Tässä kuitenkin mielenkiintoista on se, että jos tätä tulosta verrataan yleiseen tietämykseen, niin sen mukaan indeksi pitäisi taas olla korkea pitkään työsuhteessa olleiden keskuudessa. Kohdeyrityksessä trendi ei kuitenkaan näytä olevan tällainen. Mitään hälyttävää tässä ei kuitenkaan ole, mutta varmaankin mielenkiintoinen tutkimuskohde, mistä johtuu yleisen tyytymättömyyden lisääntyminen työvuosien kartuttua. Liekö osasyynä se, että kriittisyyskin kasvaa ajan myötä. On ehkä koettu niitä huonoja aikoja, mutta on myös kokemusta hyvistä ajoista.

Esimiesasema ja henkilöstöryhmä

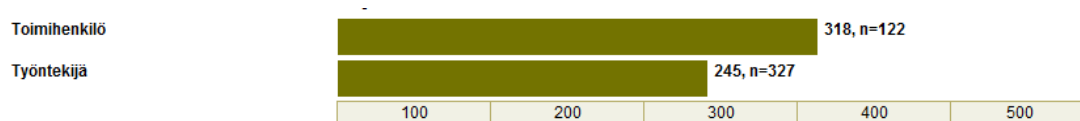


Taulukko 9. Indeksiluvun vertailu aseman mukaan (IC Insight 2011).

Tämä vertailu esimieskunnan ja ei esimiesvastuussa olevien kesken tuotti oletetun tuloksen. Yleensä esimiehet ovat tyytyväisempiä työhönsä mitä muut. Ero on myös huomattava ainakin kohdeyrityksen tuloksissa.

Samalla tavalla näyttää käyttäytyvän vertailu toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Tutkimus osoittaa, että työntekijät ovat jokseenkin enemmän tyytymättömpiä

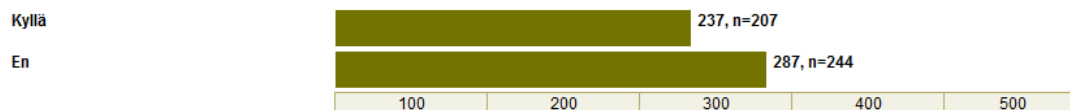
kuin toimihenkilöt. Tässä kuitenkin ero ei ole niin suuri, mitä edellisessä vertailussa.



Taulukko 10. Toimihenkilö-/työntekijäindeksi (IC Insight 2011).

Vuorotyö

Taustamuuttujista yksi otti kantaa siihen, tekeekö henkilö vuorotyötä vai ei. Trendi näyttää olevan se, että vuorotyötä tekemättömät saivat hieman paremman tuloksen. Onko osaselityksenä se, että suurin osa vuorotyötä tekeviä on työntekijöitä, jotka jo aiemmassa vertailussa saivat alhaisemman indeksin mitä toimihenkilöt. Myös työolosuhteissa ja töissä itsessään on eroja, joten selkeää vertailua ei voida tehdä.



Taulukko 11. Työmuodon perusteella tehty vertailu (IC Insight 2011).

5.10.5 Avoimet kysymykset

Tutkimuksessa haluttiin myös saada avointa palautetta ja kysymykset käsittelevätkin työn hyviä puolia sekä kehittämistarpeita työssä. Lisäksi haluttiin kysyä strategian vaikutusta omaan työhön.

Avoimia palautteita saatiin kiitettävä määrä. Niitä pyrittiin kategorisoimaan sekä tulkitsemaan ja työn tuloksena voidaan sanoa, että melko samanlaisia asioita tuotiin esille. Suuri osa palautteista koski sitä, että työ koetaan itsenäiseksi ja monipuoliseksi. Tämä koettiin ilahduttavana tuloksena, sillä kohdeyrityksen työt ovat pääsääntöisesti tehdastyötä sekä vaihetyötä, joten liikkumavaraa ja itsenäisyyttä ei voida lisätä aivan mielin määrin. Lisäksi työtoverit koettiin hyvin positiivisina asioina. Voidaan

varmaankin vetää johtopäätös, että ilmapiiri työntekijöiden välillä on suhteellisen hyvä. Työajoista sekä vapaiden pitämisestä oltiin myös melko paljon samaa mieltä. Työajat koettiin joustaviksi ja itsemääräämisoikeus vapaiden suhteen nousi esille monen vastauksissa positiivisena asiana.

Työn kehittämisen puolella koettiin, ei niin yllätyksellisesti, esimerkiksi palkkaus ja kannusteasiat sellaisina, joihin toivottiin parannuksia. Nämä asiat kävivät jo ilmi itse tutkimuslomakkeen kysymysten vastauksista. Myös palautetta toiminnasta haluttai-siin saada lisää. Koulutusmahdollisuuksien lisäämistä toivottiin myös sekä tiedon kulkuun parannuksia. Aivan samoja asioita siis, mitkä saivat tutkimuksessa huonoja arvoja. Voidaan siis todeta, että avointen vastausten tulokset olivat samansuuntaiset, mitä kävi ilmi tutkimuksessa muutenkin.

Strategian näkyminen työssä koettiin yleisesti aika hankalaksi kysymykseksi. Hyvin suuri osa oli jättänyt vastaamatta kysymykseen ja useassa vastauksessa viesti ole sel-keä, että strategian ei koeta näyttelevän tai vaikuttavan kovinkaan suuresti omaan työhön. Ne, jotka kokivat strategian näkyvän työssään, kokivat sen kiireenä tai li-sääntyneinä työtehtävinä. Jotkut vastanneista yhdistivät strategian yrityksen tiettyihin tuotteisiin. Strategian jalkauttamisen hyväksi on tehty jonkin verran töitä, mutta vas-tauksista päätellen työskätkä olisi edelleen.

Avoimet vastaukset käytiin siis läpi ja yhdisteltiin mahdollisuuksien mukaan eri ka-tegorioihin. Vastauksista tehtiin yhteenvetoa, joka esitettiin tulosten julkistamistilai-suudessa. Muuten avointen kysymysten palautteita ei tässä vaiheessa hyödynnetty. Kuitenkin monia avoimissa tulleita palautteita käsiteltiin myös itse väittä-mäosiossa, joten asiat eivät jää vaille arvoa.

5.11 Tutkimustuloksista kehittämiseen

Kun tulokset olivat selvillä ja esimiehet oli valmennettu tehtäväänsä, tuli tulokset tuoda myös osastojen henkilöiden tietoon. Osastojen haluttiin käyvän yleistä keskus-telua aiheista. Tilaisuuksissa oli hyvä nostaa esiin ne asiat, joissa on onnistuttu sekä pohtia, mitä voitaisiin parantaa ja mitä lähdetään kehittämään. Ohjausryhmä antoi

hyvin vapaat kädet siihen, miten jokainen lähtee työstämään oman osastonsa tavoitteita ja kehittämissuunnitelmia. Yhtenä keinona ohjausryhmä esitteli tuplatiimitekniikan. Ajatuksena oli, että jokainen henkilö osallistuisi keskusteluihin ja päätöksentekoon. Kehittämisprojekteista ei saisi tulla vain esimiesten työtä. Työyhteisön kehittämisen vastuuhan on kaikilla yhteisön jäsenillä.

Toimenpiteitä mietittäessä tärkeää on se, että ryhmällä on halu lähteä kehittämään valitsemaansa osa-alueita. Jos kehittämiskohteet koetaan tärkeiksi yksilötasolla, sitä paremmin saadaan kaikki motivoituneiksi kehittämisen läpiviemiseen. Valituille kehittämiskohteille tuli asettaa jonkinlainen tavoite sekä konkreettiset toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastuuhenkilöiden nimeäminen ja aikataulutusta tuli myös tehdä, jotta voitaisiin varmistua siitä, että projektit etenisivät. Jokaiselta ryhmältä odotettiin ainakin yhtä kehittämistoimenpidettä, muistuttaen, että kaikkia asioita ei kannata lähteä parantamaan kerralla, vaan eteneminen maltillisesti toisi parhaat tulokset.

5.11.1 Kehityssuunnitelmien dokumentointi

Kehityssuunnitelmia ja tavoitteita laadittaessa on tärkeää niiden dokumentointi. Myös ohjausryhmä oli kiinnostunut yksittäisten osastojen suunnitelmista, joten dokumentointi on enemmän kuin suotavaa. Yrityksessä aiemmin toteutettujen henkilöstökyselyiden ja niiden pohjalta tehtyjen kehittämistoimenpiteiden dokumentointi on ollut puutteellista. Tämä selittääkin pitkälti sen, miksi yleisesti on vallalla tunne siitä, että mitään konkreettista ei ole aiempina vuosina tapahtunut. Kun asioita ei ole dokumentoitu, ei ole voitu todistaa, miten aiempia henkilöstökyselyitä on hyödynnetty.

Jotta koko organisaatiossa työskentelytavat ja dokumentointi olisivat yhtenäiset, laadittiin tätä varten suunnittelupohja (LIITE 4), johon tuli kirjata mahdolliset kehityskohteet, niille toimenpiteet sekä aikataulut. Ohjausryhmä esitteli myös projektinhallintaan suunnitellun A3-mallin (LIITE 3), mitä sai myös käyttää hyödyksi kehittämisprojekteissa. Nämä dokumentointitavat toimivat samalla raportoinnin välineinä ohjausryhmälle.

5.11.2 A3-projektinhallintamalli

A3 projektinhallintamalli pohjautuu ajatteluun, jossa yhteen dokumenttiin, A3 kokoiseen paperiin, kerätään kaikki oleellinen tieto projektin eri vaiheista. Ideana on, että projektista saa oleellisen selville tutkimalla A3-mallia yhdellä silmäyksellä. A3-malli noudattaa PDCA-ajattelua (Plan-Do-Check-Act). (Pascal 2009, 69–72; DIY Leanin [www-sivut](#).)

Suunnitelmallisuus (Plan) näyttelee suurta osaa A3-mallissa. Suunnittelu on tärkeää, sillä mikäli mietimme etukäteen mihin haluamme, mitä se vaatii ja mitä teemme, niin toimintamme on huomattavasti järkevämpää kuin se, että syöksyisimme suunnittelematta sen kummemmin etukäteen, ongelman kimppuun. A3-mallissa tavoiteosuus on jaettu pienempiin osioihin seuraavasti. Siinä kuvaillaan ensiksi hankkeen tarkoitus ja se, mikä on projektin tulos. Malliin kirjataan myös se, mikä on paremmin projektin jälkeen ja miten hanke tuo lisäarvoa yritykselle. Suunnitteluun kuuluu vielä perusedellytysten kuvailu, eli mitä tarvitaan projektin toteuttamiseen. (Pascal 2009, 69–72; DIY Leanin [www-sivut](#).)

A3-mallin toimenpideosuus (Do) koostuu yksittäisten toimenpiteiden kirjaamisesta, niiden aikatauluttamisesta sekä vastuuhenkilöiden määrittelemisestä. Pohjassa on myös kalenteri, johon merkitään mahdolliset edistymiset eri toimenpiteissä, erilaisin värikoodein. Tämä osio toimii myös raportoinnin ja seurannan (Check) välineenä, sillä tästä havaitaan töiden status kulloisellakin hetkellä. A3-mallia kannattaa hyödyntää myös osaston henkilöitä informoitaessa kehitystoimien edistymisestä. Informointi on tärkeää, koska kaikki osastolla eivät varmaankaan osallistu kaikkiin projekteihin, niin näin myös he saavat tietoa meneillään olevista asioista. Kun kehittämistoimenpiteet on saatu päätökseen, on se hyvä kirjata myös A3-pohjaan. (Pascal 2009, 69–72; DIY Leanin [www-sivut](#).)

5.11.3 Ohjausryhmän seurantalaverit

Kun jokainen osasto oli saanut omat kehitystoimenpiteensä kirjattua tuli tuotantopäälliköiden tai vastaavien vetää yhteen suunnitelmia ja esitellä nämä ohjausryhmäl-

le. Ohjausryhmä esitteli infotilaisuudessa dokumentointimallit, joilla kehittämistoimenpiteistä tuli raportoida.

Ohjausryhmän seurantapalavereissa käytiin läpi osastojen tai ryhmien ehdotuksia kehittämistoimenpiteistä ja keskusteltiin, ovatko tavoitteet selkeät ja saavutettavissa. Seurantapalavereissa kävi ilmi, että jokainen osasto löysi kehittämiskohteita ja ne oli valittu yhteistyöllä osaston henkilöiden kanssa. Kehittämiskohteet ja toimenpiteet olivat yleisesti ottaen realistisia ja mahdollisia toteuttaa. Ohjausryhmän palavereissa painotettiin, että toimenpiteet olisivat hyvin konkreettisia, jotta kehitystyö onnistuisi. Monet ryhmät esittivät kehittämiskohteita myös sellaisiin asioihin, mitkä koskivat koko organisaatiota. Osa näistä olikin niitä kohteita, mitä johtoryhmä päätti lähteä parantamaan.

Yleisesti ottaen ryhmien keskustelutilaisuudet tuloksista sekä kehittämispalaverit sujuivat hyvin. Monella osastolla oli päästy hyvään vauhtiin, kunhan alkukankeudesta oli päästy. Kaikille organisaation henkilöille ei varmaankaan ole yhtä helppoa osallistua tällaisiin tilaisuuksiin, joissa asioista tulisi puhua isommassa ryhmässä. Onneksi monet esimiehet olivat ottaneet käyttöön erilaisia ryhmätyön muotoja, jolloin kynnys osallistua madaltui.

Ohjausryhmän seurantapalaverit osoittautuivat hyviksi, sillä seuranta edesauttaa sitä, että asiat myös etenevät. Monelle osaston esimiehelle ohjausryhmän tuki kehittämistilanteessa on tarpeen. Seuraava tavoite kehitystoimenpiteiden esittelyn jälkeen onkin itse konkreettisten toimenpiteiden läpivieminen. Ohjausryhmä pyrkii resurssien mukaan myös seuraamaan toteutumista kutsumalla osastojen edustajia raportoimaan saavutuksistaan. Kehittämistoimenpiteistä on tarkoitus myös informoida henkilöstöä jossain vaiheessa, kunhan asioita on saatu aikaan. Informoinnin välineenä päätettiin käyttää yrityksen sisäistä intranettiä sekä henkilöstölehteä. Tavoitteena on todentaa se, mitä on saatu aikaiseksi henkilöstötutkimusprojektissa sekä tavallaan päättää yksi projekti ennen kuin on seuraavan tutkimuksen aika.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöstötutkimusta voidaan hyödyntää työyhteisön kehittämisessä sekä perehtyä siihen, miten hyvä tutkimus laaditaan ja toteutetaan. Tässä osiossa käydään läpi, miten työssä onnistuttiin ja miten hyvin henkilöstötutkimus soveltuu kohdeyrityksessä kehittämisen työvälineeksi. Opinnäytetyön päätelmät pohjautuvat osaksi opinnäytetyön tekijän omiin havaintoihin projektin varrelta sekä osaltaan ohjausryhmän palaverissa esiin tulleisiin havaintoihin. Käytäntöä on peilattu opinnäytetyön teoriaosuuteen.

6.1 Henkilöstötutkimuksen laadinta ja toteutus kohdeyrityksessä

Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, on henkilöstötutkimus hyvä keino saada selville työyhteisön nykytilanne, sen vahvuudet ja kehittämisen kohteet. Aina on kuitenkin hyvä muistaa myös se, että näin kerätty tieto ei ole aivan absoluuttista totuutta, sillä hyvinkin erilaiset ongelmat tai tulkintaerot voivat vääristää totuutta. Ensiarvoisen tärkeää on, että tutkimus laaditaan huolella ja mietitään, mihin tarkoitukseen tutkimusta halutaan hyödyntää.

Kohdeyrityksessä henkilöstötutkimus laadittiin yhdessä ulkopuolisen yhteistyökumppanin kanssa, mikä onkin suositeltavaa. Yritys sai käyttöönsä viimeisimmän tietotaidon, miten tutkimus tulee rakentaa sekä yhteistyökumppani tarjosi raportointivälineet tulosten tulkintaan. Näin molemmat osapuolet pystyivät keskittymään tärkeisiin asioihin tahoillaan.

Henkilöstötutkimuksen laatiminen onnistui kaiken kaikkiaan hyvin. Yhteistyökumppani tarjosi valmiin kysymyspatteriston, joten kohdeyrityksen tehtäväksi jäi kysymysten muotoilujen tarkistaminen ja lisäkysymysten laatiminen. Kyselyn pituus koettiin hyvin kohtuulliseksi ja kysymykset hyväiksi, joskin joidenkin kysymysten kohdalla tulkintaerot vaihtelivat. Lisäkysymysten kohdalla, kysyttäessä kiusaamisen esiintymistä työyhteisössä, koettiin jonkin verran epätarkkuutta, joten kysymyksen sananmuotoa kannattaa seuraavalla kertaa muuttaa. Tässäkin kyselyssä oli otettava huomioon se, että tulkintaerot joissain kohdissa saattavat vääristää asioiden todellista

tilaa. Ajan mittaan, kun tutkimus toteutetaan uudelleen, kysymykset ja mitä niillä halutaan saada selville, tulevat tutummiksi jokaiselle.

Kyselyyn vastaaminen ei tuottanut kohdeyrityksessä suurempia ongelmia. Vastausasteikko oli neliportainen, mikä koettiin hyväksi, ja kysely ohjasi jokaista vastaamaan jokaiseen kysymykseen sekä ottamaan kantaa asiaan, johonkin suuntaan. Niin sanottua keskitien vaihtoehtoa ei ollut. Useamman vaihtoehdon tarjoaminen olisi saattanut aiheuttaa myös vaikeuksia valita juuri sitä oikeaa ja tulosten kannalta useammalla vastausvaihtoehdolla ei koettu olevan niin suurta vaikutusta. Tällä vastausasteikolla saatiin riittävät erot selville.

Kysely toteutettiin koko organisaatiossa web-kyselynä, mikä toi omat haasteensa toteutukseen. Kun on kyseessä sähköinen vastausväline, on aina huomioitava mahdolliset tekniset ongelmat. Tutkimuksen alussa oli pieniä vaikeuksia, mutta se ei onneksi vaikuttanut itse kyselyn toteutukseen. Henkilöstölle annettiin aikaa kyselyyn vastaamiseen noin kolmisen viikkoa, mikä oli riittävän pitkä aika. Heille tarjottiin myös erityistä tilaa kyselyyn vastaamiseen, mutta jätettiin kuitenkin vapaat kädet valita missä ja milloin kyselyyn vastaa. Toteutusta arvioitaessa voidaan todeta, että näin laajan vapauden tarjoaminen vaikutti ainakin mahdollisuuteen tarjota apua niille, jotka sitä olisivat tarvinneet ja toisaalta olisiko vastausaktiivisuus ollut korkeampi, mikäli olisi järjestetty erilliset tilaisuudet kullekin henkilöryhmälle kerrallaan. Vastausprosentti 78 ylti kuitenkin kohtuulliseen tavoitteeseen.

Henkilöstötutkimuksen vastaamisen yhdeksi haasteeksi nousi se, että jokainen osaisi valita oikean osaston, johon kuuluu. Tämä asia on ehdottomasti otettava huomioon vastaisuudessa tutkimusta toteutettaessa. Jokaisella yrityksen henkilöllä tulee olla tieto siitä, missä osassa organisaatiota hän työskentelee ja mihin hänen vastauksensa ohjautuvat. Kuten Kauranen ja kumppanit (2011, 21–22) mainitsivat tutkimuksessaan, on mietittävä tarkoin termejä, joita esimerkiksi eri osastoista tai organisaation osista käytetään. Voi olla, että organisaatiossa on kaksi päällekkäistä todellisuutta, jossa hallinnon organisaatio ei vastaa käytännön toimintaa. Tätä tutkimusta tehdessä muutaman osaston vastaukset eivät olleet luotettavia, koska voitiin muuttujin osoittaa, että vastaajat eivät kaikki kuuluneet kyseiseen ryhmään. Virhemahdollisuuksia tulisi siis kaikin tavoin minimoida.

Toinen iso haaste tällaisia tutkimuksia tehtäessä on se, miten saada koko henkilöstö motivoitumaan ja osallistumaan tutkimukseen sekä kertomaan, mitä asioista todella ollaan mieltä. Tutkimusten ja kehittämisen kun halutaan olevan koko työyhteisön asia. Tutkimuksesta ainakin tiedotettiin riittävästi kohdeyrityksessä ja mietittiin myös pientä palkkiota osallistumisesta. Mikäli tämän tutkimuksen myötä saadaan positiivista kehitystä aikaan organisaatiossa, niin luultavasti usko tällaisiin tutkimuksiin kasvaa ja näin osallistumisaktiivisuuskin kasvaa. Yhtenä hyvänä puolena voidaan pitää sitä, että näistä asioista päästiin keskustelemaan henkilöstön kanssa avoimesti. Toivottavasti tämäkin motivoi, koska huomataan, että organisaation työntekijöiden mielipiteitä halutaan kuulla ja halutaan kehittää asioita, joita he kokevat työssään tärkeiksi.

Samalla toivottavasti kasvaa myös luottamus tutkimuksia kohtaan. Useampi henkilö epäili tutkimuksen luotettavuutta siinä mielessä, että onko intimiteetti todella suojattu. Henkilöstön keskuudessa haluttiin varmistua siitä, etteivät yksittäiset vastaukset ole kenenkään tiedossa ja tämä varmistettiin sillä, että jokainen sai vastata nimettömästi ja yhteistyökumppani oli se taho, joka keräsi kaikki vastaukset raportointijärjestelmään. Yrityksen henkilöillä ei siis ollut mahdollisuutta tutkia yksittäisiä vastauksia, ainoastaan minimissään viiden henkilön ryhmän vastauksia. Toinen tärkeä luottamuksen osoitus on se, että ketään ei lähdetä syyllistämään asioista vaan pyritään hyviin ratkaisuihin tilanteiden parantamiseksi.

6.2 Henkilöstötutkimuksen tuloksista ja tulosten työstämisestä

Henkilöstötutkimuksen raportit tarjosi yhteistyökumppani raportointityökalun avulla. Raporttien ajaminen oli vaivatonta ja erilaiset räätälöidyt versiot olivat hyvin käyttökelpoisia. Raportit olivat visuaalisesti hyvin selkeitä ja heti valmiita jatkokäsittelyyn. Tuloksia esitettiin numeerisessa muodossa; keskiarvoina ja prosenttiosuuksina sekä ymmärrettävinä kuvioina. Raporttien perusteella on jatkossakin helppo seurata tilanteiden kehittymistä.

Koko organisaation tulokset julkistettiin tilaisuudessa, jossa paikalla olivat esimiehet ja luottamushenkilöt. Tilaisuus oli hyvä, sillä se avasi henkilöstölle sitä, miten tu-

loksia tulisi tulkita ja minkälaisia raportteja tutkimuksesta on tarjolla. Osallistujat pääsivät kuulemaan yrityksen johdon sekä palveluntuottajan kommentit tutkimustuloksista heti tuoreeltaan. Samalla tarjoutui tilaisuus kysyä tutkimuksesta ja sen tuloksista. Organisaation tuloksia verrattiin muihin, samalla alalla toimiviin yrityksiin, mikä oli hyvä, sillä talokohtaista vertailuarvoa ei vielä ollut saatavilla. Yrityksen tulokset olivat muihin nähden hyvällä tasolla, eri yksiköiden ja maiden välillä oli tietenkin eroja, mutta kaiken kaikkiaan ne olivat tyydyttävät.

Jokaiselle organisaation osastolle jaettiin osastokohtaiset raportit ja osastojen esimiehiä ohjeistettiin ohjausryhmän toimesta, miten tulosten työstäminen tulisi tehdä. Nämä ohjausryhmän tilaisuudet koettiin tarpeellisiksi, koska monet esimiehistä kaipasivat ohjeistusta, miten tulosten työstämistä tulisi jatkaa. Ohjausryhmän infotilaisuudet pidettiin heti tulosten julkistamisen jälkeen, joten jokainen ryhmä pääsi tulosten purkuun mahdollisimman nopeasti, jolloin tutkimus oli vielä tuoreessa muistissa. Toinen hyvä asia ohjausryhmän tilaisuuksissa oli se, että näin kaikki saivat samanlaisen ohjeistuksen ja kaikkien toivottiin työstävän asiaa samanlaisesti, käyttäen samanlaisia raportointivälineitä.

Ohjausryhmä infosi esimiehiä siitä, miten tuloksia luetaan ja miten heidän tulisi näiden tulosten perusteella löytää kehittämisen kohteita omalla osastollaan. Infotilaisuuksissa esimiehille painotettiin, että he tekisivät tätä kehittämistyötä yhdessä osaston henkilöiden kanssa, jolloin kaikki saataisiin sitoutettua mukaan toimintaan. Ohjausryhmä otti myös seurantavastuun, tarkoittaen sitä, että se kutsuisi esimiehiä esittelemään omien osastojensa kehittämiskohteet ohjausryhmälle ja purkamaan sitä, mitä tulosten työstövaiheessa oli tullut esille. Se, että kehittäminen on jonkun vastuulla, on hyvä asia ja se, että sovitaan seurannasta.

Tavoitteeksi kaikille asetettiin, että tulosten pohjalta laaditut kehityskohteet ja toimenpiteet niille olisi raportoitu ohjausryhmälle vuoden loppuun mennessä. Käytännössä aikataulu hieman venyi, jokainen teki työtä resurssien mukaan, mutta projektit pysyivät jokaisella kuitenkin käynnissä. Liiallinen painostaminen ei motivoi henkilöitä kehitystyöhön, mutta asiallinen seuranta kylläkin ja kannustaminen.

Kehitystoimenpiteiden raportointia ja seurantaan varten laadittiin raportointipohja, jota jokaisen osaston tuli käyttää. Raporttipohja toimi hyvin, kunhan kehitystoimenpiteet kirjataan yksityiskohtaisesti ja laaditaan aikataulu. Yhtäläinen raportointi auttaa tietojen tallentamista ja vertailuja. Tavoitteita ja mahdollisia toimenpiteitä on helppo näistä raporteista lukea ja seurata tilanteiden kehittymistä.

Erittäin positiivista tutkimuksessa oli se, että myös yrityksen johtoryhmä työsti tutkimuksen tuloksia ja nosti sieltä muutamia kehittämiskohteita, jotka koskivat koko yritystä. Näin johtoryhmä näytti sitoutuneisuutensa asiaan ja antoi samalla esimerkiksi muille. Johtoryhmän tavoitteet ja parannusehdotukset julkaistiin niin, että ne olivat koko henkilöstön luettavissa yrityksen intranetissä.

Henkilöstötutkimus antoi kaiken kaikkiaan hyvän perustan keskustelulle siitä, minkälainen tilanne organisaatiossa tällä hetkellä vallitsee. Tutkimustulokset ohjasivat myös hyvin löytämään mahdollisia kehittämiskohteita työyhteisössä. On vaikea kuvitella henkilöstökyselyn lisäksi jotain muuta tapaa, joka olisi näin kattava kartoitus yrityksen tilasta ja johon jokaisen työyhteisön henkilön on mahdollista osallistua sekä vaikuttaa. Aika näyttää, miten jokainen sisäistää tällaisen kehittämisen muodon ja miten aktiivisia henkilöt ovat kehittämään omia työolojaan sekä toimintatapojaan. On erittäin tärkeää, että muutosten läpivieminen otetaan osaksi normaalia työtehtävää eikä niistä tehdä liian suuria asioita, jolloin on vaarana, että toteutus jää puolitiehen. Tärkeää on myös varmistaa, että kehittäminen ei erkaannu itse yrityksen strategian toteuttamisesta.

Opinnäytetyön kehittämisen osiossa nostettiin esille esimiehen rooli kaikessa kehittämisessä. Esimiehen asenne ja teot ovat ratkaisevassa osassa, kuten tässäkin kohdeyrityksen projektissa. Esimiesten vastuulle annettiin tulosten vieminen työryhmälleen sekä keskustelun ohjaaminen mahdollisista kehittämistoimenpiteistä. Esimies oli myös vastuussa toimenpiteiden kirjaamisesta sekä niiden alulle panemisesta. Henkilöstötutkimuksen ohjausryhmä antoi mahdollisuuksien mukaan tukeaan esimiehille sekä antoi ohjeita, miten projektin kanssa tulisi edetä. Esimiehen vastuun ollessa suuri, tulisi heidän valmentamiseensa myös kiinnittää huomiota. Vastaisuudessa kannattaisi vielä enemmän huomioida esimiesten tarpeet valmennuksen suhteen. On otettava huomioon, että organisaatiossa on taidoiltaan hyvinkin eritasoisia esimiehiä. Koh-

deyrityksessä esimiehet saivat hyvän arvostuksen sitoutumisestaan kehittämissä projekteihin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että mikäli henkilöstötutkimusta käytetään kehittämisen välineenä, on panostettava laadukkaaseen, organisaation tarpeisiin sopivaan kyselyyn. Kyselyn pohjalta suunnitellut kehittämistoimenpiteet tulee olla konkreettisia ja työnteon kannalta merkityksellisiä sekä mahdollisia toteuttaa. Koko henkilöstö on saatava sitoutumaan toimintaan sekä varmistettava, että jokaisella on tietoa kehittämisen prosessista ja keinoista. Tuki ja seuranta ovat ensiarvoisen tärkeitä.

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten henkilöstötutkimusta voidaan hyödyntää työyhteisön kehittämisessä sekä miten hyvä henkilöstötutkimus laaditaan ja toteutetaan. Opinnäytetyön tekijä toimi työssä annettujen asioiden tutkijana, samalla myös tutkimuksen ohjausryhmän jäsenenä sekä itse tutkimukseen osallistujana yhtenä organisaation työntekijöistä. Se, miten hyvin henkilöstötutkimus toimii kehittämisen välineenä, on todennettu pitkälti sen perusteella, miten asiat käytännössä toteutuivat kohdeyrityksessä.

Tutkimuksen suunnittelu toimi hyvin yhteistyössä alalla toimivan IC Insightin kanssa. He tarjosivat yrityksen käyttöön kyselytutkimuksen sekä valmiin raportointijärjestelmän. Yrityksen henkilöstötutkimuksen ohjausryhmä, joka koostui yrityksen eri henkilöstöryhmistä sekä henkilöstöhallinnon edustajista, keskittyi tutkimuksen yksityiskohtien sekä toteutuksen suunnitteluun. Ohjausryhmä tarjosi tutkimuksen eri vaiheissa apua organisaatiolle, jotta koko prosessi saataisiin suoritettua kunnialla loppuun.

Tutkimus toteutettiin koko organisaatiossa web-kyselynä. Henkilöstötutkimukseen vastasi 78 % organisaation henkilöstöstä, mikä oli kohtuullinen vastausprosentti. Tutkimustulokset vastasivat suunnilleen sitä, mitä muutkin vastaavan kokoiset yri-

tykset samalla alalla ovat tutkimuksesta saaneet. Tutkimustulosten selvittyä yrityksessä järjestettiin tilaisuuksia, joissa keskusteltiin tuloksista sekä suunniteltiin tulosten perusteella kehittämistoimenpiteitä.

Tutkimustulokset raportoitiin tavalla, joita oli helppo tulkita ja raportit ohjasivat hyvin, mihin asioihin yrityksen tulisi keskittyä. Tulosten tulkintaan ja toimenpiteiden laatimiseen tarvittiin aikaa ja sitä onneksi yrityksessä annettiin. Haasteena oli, miten kaikki henkilöt yrityksessä saataisiin ottamaan osaa kehittämistyöhön. Kohdeyrityksessä johtoryhmä otti tutkimuksen vakavasti ja näytti omalla toiminnallaan esimerkiksi muille. Samoin ilmapiiri kehittämiseen oli suotuisa.

Kehittäminen on siis loppujen lopuksi kiinni siitä, miten aktiivisia henkilöt ovat kehittämistyössä ja miten kehittämiseen suhtaudutaan yrityksessä. Myös esimiesten suhtautuminen henkilöstötutkimuksiin on avainasemassa projektissa onnistumiseen. On myös tärkeää varmistaa, että se mikä aloitetaan, saatetaan myös loppuun, huolimatta siitä, että aina ilmaantuu uusia projekteja. Kehitysprojekteista ei saa tulla sellaisia, että työyhteisö lamaantuisi täysin valtavan työtaakan alle, vaan liikkeelle tulee lähteä pienin askelin. Pääasia on, että huomataan kehityksen lähtevän liikkeelle ja huomattaisiin pientenkin parannusten muuttavan työyhteisöä ja sen toimintaa myönteisempään suuntaan. Lisäksi kehityskohteisiin on löydettävä konkreettiset toimenpiteet, jotka on mahdollista saavuttaa.

Henkilöstötutkimuksen alussa painotettiin, että tutkimusta tehdään henkilöstön hyväksi, ei ainoastaan siksi, että haluttaisiin tietää yrityksen tämänhetkinen tila. Samalla haluttiin rohkaista yrityksen henkilöstöä kertomaan mielipiteensä, koska tutkimukseen osallistuminen on hyvä vaikuttamisen keino. Henkilöstötutkimus onkin hyvä väline kartoittaa näin suuren työyhteisön mielipiteitä ja vielä nimettömänä, jolloin jokainen uskaltaa kertoa omat havaintonsa. Tutkimuksen myötä haluttiin vahvistaa henkilöstön tuntemuksia siitä, että tällaiset kyselyt ovat tarpeellisia ja niistä todella on apua kehittämistyössä. Tärkeää on, että tutkimus jatkojalostuu kehittämistoimenpiteiden täytäntöönpanolla, sillä tutkimukset ilman kehittämistoimintaa saavat henkilöstön keskuudessa aikaan turhautuneisuutta sekä pettymyksiä.

Henkilöstötutkimusprosessi on ollut yrityksessä käynnissä jo kevästä 2011 asti ja tällä hetkellä, vuoden 2012 alussa, useammat osastot ovat esittäneet tulosten perusteella omat kehittämistoimenpiteensä. Seuraavaksi ovat vuorossa itse toimenpiteiden toteutukset eli prosessi jatkuu. Osalla osastoista on jo esittää konkreettisia parannuksia. Voidaan siis todeta, että projektissa on onnistuttu, ainakin tähän vaiheeseen asti, hyvin. Onnistumista on edesauttanut se, että kaikki tutkimuksen ja kehittämisen vaiheet on suunniteltu huolella etukäteen ja niistä on tiedotettu riittävästi henkilöstölle.

Kuten teoriaosuudessakin mainittiin, kehittämistyö on hyvä ottaa osaksi jokapäiväistä toimintaa ja niin se oli tarkoitus toteuttaa myös kohdeyrityksessä. Asioita tehdään tavallisten työrutiinien lomassa ja projektit jatkuvat siihen asti, kunnes on aika toteuttaa uusi tutkimus, jonka pohjalta laaditaan taas uusia kehittämistoimenpiteitä. Jotta kehittämistoimenpiteet onnistuisivat käytännössä, on hyvä tiedostaa, että niiden pitää olla kytköksissä arkipäivän työhön. Kehittämistoimenpiteet tulee myös valita niin, että niihin voidaan vaikuttaa itse työryhmässä.

Mikäli tutkimusta toteutetaan tästä lähtien vuosittain, voidaan seurannan perusteella paremmin arvioida sitä, miten kehittämistyössä on onnistuttu. Vuoden välein toteutettava kysely on perusteltua siksi, että mikäli tutkimus toteutettaisiin aikaisemmin, ei todellisia muutoksia ole välttämättä vielä ehtinyt tapahtua. Jos uusintatutkimuksen tekeminen venyy pidemmälle kuin vuoteen, voi kehittämisen into lopahtaa eikä enää muisteta, mitä viime tutkimuskerralla tapahtui. Lisäksi matkan varrella tapahtuvat muutokset organisaatiossa vaikeuttavat seuranta.

Henkilöstötutkimusta toteutettaessa jatkossa on huomioitava, että mikäli kysely painottuu yrityksen strategian ja tavoitteiden mukaan, tulee sisällönkin elää organisaation painotusten mukaisesti. Tutkimus, joka on vastannut hyvin tavoitteita muutama vuosi sitten, ei välttämättä ole enää ajan tasalla seuraavina vuosina. Perusasiat tietenkin pysyvät, mutta hienosäätöä kysymyksiin tarvitaan. (Balentor Oy:n [www-sivut](#).)

Opinnäytetyön pääongelmaan, miten hyvin henkilöstötutkimus toimii kehittämisen välineenä, voisi vastauksen kiteyttää seuraavasti. Henkilöstötutkimus on opinnäytetyön tekijän mielestä erittäin hyvä työväline henkilöstön kehittämiseen. Samaan johtopäätökseen on tullut myös tutkimuksen ohjausryhmä. Vahvuuksina voidaan pitää sen tekemisen vaivattomuutta, suurellekin organisaatiolle. Tutkimus antaa jokaiselle

mahdollisuuden osallistua ja toivottavasti jokainen organisaation jäsen tämän myös oivaltaa. Henkilöstötutkimus on myös turvallinen tapa kertoa omista tuntemuksistaan, nimettömänä. Vastuuta vastauksistaan täytyy kantaa, sillä niiden perusteella työyhteisön tilaa arvioidaan ja lähdetään kehittämään.

Mikäli tutkimusprosessi sekä siitä johdetut kehittämisprojektit viedään onnistuneesti läpi, on tutkimus taatusti hyödyllinen työyhteisölle. Asiaa edesauttaa se, että koko työyhteisö uskoo tällaiseen kehittämisen tapaan ja on valmis panostamaan työhön, kukin resurssien ja osaamisensa edellyttämällä tavalla. Koko työyhteisön on ymmärrettävä kehittämisen prosessin kulku sekä omattava kehitysmuotoinen ilmapiiri.

Myös opinnäytetyölle asetettuihin alaongelmiin saatiin vastausta. Tämä työ käy läpi yksityiskohtaisesti sen, miten tutkimus tulisi laatia ja miten se olisi paras toteuttaa. Työssä otetaan kantaa niin hyviin kuin huonoihin puoliin prosessin varrella, joten opinnäytetyöraportti toimii ohjenuorana vastaisuudessa toteutettavia kyselyjä ajatellen.

Kiristyvä kilpailu vaatii yrityksiltä siis yhä enemmän, joka tarkoittaa myös sitä, että henkilöstön on vastattava tämän päivän haasteisiin. On hyvä kuitenkin muistaa, että yritys ei ole ainoa taho, jonka tulee olla kiinnostunut henkilöstönsä voinnista ja kehittämisestä. Antti Kasvio ja Timo Räikkönen (2010, 27) toteavat työterveyslaitokselle tekemässään tutkimuksessa, että työelämän odotukset eivät näytä kovinkaan optimistisilta, eikä kilpailun odoteta helpottuvan vaan sen odotetaan kiristyvän entisestään. Työpaikoista tullaan varmasti tulevaisuudessa kilpailemaan vielä kiivaammin ja työhön liittyvät tulospaineet tulevat varmuudella kasvamaan. Samalla myös työhön liittyvät epävarmuustekijät tulevat kasvamaan. Tässä, jos jossakin on opinnäytetyön tekijän mielestä tarpeeksi syitä siihen, miksi jokaisen yrityksen henkilöstön jäsenen tulisi olla kiinnostunut omasta kehittymisestään ja olla aktiivisesti mukana kehittämässä työyhteisöä.

Opinnäytetyön valmistumisen edetessä nousi esiin muutamia asioita, jotka voisivat mahdollisesti olla myöhemmin jatkotutkimuksen kohteita. Esimerkiksi se, miten nyt toteutettavat parannustoimenpiteet ovat vaikuttaneet kyselyyn osallistujien tuntemuksiin. Onko kehittämistoimista ollut hyötyä? Myös kohdeyrityksen eri maiden

tuloksia olisi varmasti mielenkiintoista tutkia, miten vastaukset poikkeavat toisistaan ja mistä erilaisuudet mahdollisesti johtuvat.

Tämä opinnäytetyöprojekti lähti liikkeelle jo vuoden 2011 keväällä. Työtä on ollut mielenkiintoista tehdä ensinnäkin siksi, että aihe on ollut hyvin kiinnostava. Koko tutkimusprojektin ajan kuva henkilöstötutkimuksista ja henkilöstön kehittämisestä on laajentunut. Mielenkiintoa on lisännyt myös se, että opinnäytetyön tekijän rooli on ollut hyvin moninainen. Olen saanut seurata hyvin läheltä tapahtumia, ottamalla osaa myös itse projektiin. Opinnäytetyö on edennyt suurin piirtein samaan tahtiin, mitä tutkimusprojekti kohdeyrityksessä. Aikaa opinnäytetyön työstämiseen on kulunut melkein pä vuosi, mutta tunnen, että työn valmiiksi saattaminen on vaatinut koko tämän ajan. Toivon, että tästä työstä on hyötyä vastaisuudessa toteutettavissa tutkimusprojekteissa.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Juva: Bookwell Oy. 2. korjattu ja täydennetty painos.

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: PS-kustannus. 2.korjattu ja täydennetty painos

Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. 3.uud.p. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 2002. 1.-4.p. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: Bookwell Oy.

Aro, A., Feldt, T. & Ruohomäki, V. 2007. Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta. Helsinki: Edita

Balentor Oy:n www-sivut. Viitattu 22.1.2012. <http://www.balentor.fi/>.

DIY Leanin www-sivut. Viitattu 20.1.2012. <http://www.diylean.com/>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8.p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Euroopan työturvallisuus- ja työterveysviraston www-sivut. Viitattu 21.7.2011. <http://osha.europa.eu/>.

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otavan kirjapaino ja kustannusosakeyhtiö Otava.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Opimateriaalit Oy.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

IC Insightin www-sivut. Viitattu 15.6.2011. <http://www.icinsight.com/>.

Johtamistaidon opisto & Juuti, P. 2008. Menestyksen tiet – Vaellatko valtaväylää vai kuljetko omia polkujasi. Tampere: Esa Print Oy.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Kauppakaari & Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi, luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Saarijärvi: Gummerus kirjapaino Oy.

Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L. & Vanhala, A. 2011. Ilmapiirikysely – tuloksista kehittämiseen. Tampere: Tammerprint Oy.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö- Organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita Oyj.

Lundberg, T. 2004. Työn iloa, iloa elämään. Lahti: Kirjapaino Markprint.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: Tammerpaino Oy.

Montana State University www-sivut. Viitattu 18.1.2012.
<http://www.coe.montana.edu/>.

Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L-M. & Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö – avaimia kehittämiseen. Helsinki: Otamedia Oy.

Mäkirintala, E. 2011. Luova ote huippusuoritukseen-resonanssi ratkaisee. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Oras Oy:n www-sivut. Viitattu 27.9.2011. <http://www.oras.com/>.

Oulun yliopiston www-sivut. Viitattu 4.8.2011. <http://www.tol.oulu.fi/>.
Tutkimusmenetelmät Vesa Puhakka, 19.9.2005.

Pascal, D. 2009. Getting the right things done. Cambridge: Lean Enterprise Institute, Inc.

Peltonen, M. 1994. Johtoajatuksia. Helsinki: Painatuskeskus.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö, Otavan painolaitokset.

Pitkänen, R. 2000. Mahdollisuuksien johtaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Psycon www-sivut. Viitattu 6.2.2012.
http://www.psycon.fi/blogi/lauri-luoto/fi_FI/tyo-ja-oppiminen-70-20-10-teoriaa-vai-kaytantoa/

Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö: Kehittäminen ja uudistaminen ihmisenä ja organisaationa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Ritala, R. & Tarvainen, H. 1990. Henkilöstön kehittäminen: Osaavat ihmiset - menestyvä organisaatio. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Slideshare www-sivut. Viitattu 6.2.2012.
<http://www.slideshare.net/charlesjennings/the-702010-framework>.

Simola, A., Heikkonen, J. & Mäkelä, P. 2000. Työyhteisön toiminnan mittaaminen kyselymenetelmällä. Tampere: Pk-Paino Oy. Viitattu 21.7.2011.
<http://osha.europa.eu/>.

Työturvallisuuskeskus 2006. Kehittämisen kulmakivet. Helsinki: Kirjapaino Topnova Oy.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. 1.-2. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. p. Helsinki: Gummerus kirjapaino.

Lisäkysymykset:

1. Osastollani ei esiinny työpaikkakiusaamista. (tasa-arvo)
 - Täysin eri mieltä
 - Jokseenkin eri mieltä
 - Jokseenkin samaa mieltä
 - Täysin samaa mieltä

2. Osastollani ihmisiä kohdellaan tasapuolisesti ja tasa-arvoisesti. (tasa-arvo)
 - Täysin eri mieltä
 - Jokseenkin eri mieltä
 - Jokseenkin samaa mieltä
 - Täysin samaa mieltä

3. Esimieheni puuttuu epäkohtiin. (esimiestyö)
 - Täysin eri mieltä
 - Jokseenkin eri mieltä
 - Jokseenkin samaa mieltä
 - Täysin samaa mieltä

4. Vuorovaikutus esimieheni kanssa sujuu hyvin. (esimiestyö)
 - Täysin eri mieltä
 - Jokseenkin eri mieltä
 - Jokseenkin samaa mieltä
 - Täysin samaa mieltä

5. Käymäni kehityskeskustelu oli hyödyllinen.
 - Täysin eri mieltä
 - Jokseenkin eri mieltä
 - Jokseenkin samaa mieltä
 - Täysin samaa mieltä
 - En ole käynyt kehityskeskustelua viimeisen 12 kk:n aikana

Avoimet kysymykset:

1. Hyviä asioita työssäni?
2. Kehittämistarpeita työssäni?
3. Miten Oras 2015-strategia näkyy työssäni?



Kehitysohjelman 2011-12

Kategoria:

Kysymys / aihealue	Tulos 2011 / tavoite 2012	Kehitystoimenpide	Vastuu hlö/ aikataulu	Seuranta



Water Is Worth Loving.