



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Työhyvinvointikyselyn toteutuksen kehittäminen esimiesten näkökulmasta

Case ISS Palvelut Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Sanna-Mari Iskanius

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

ISKANIUS SANNA-MARI:

Työhyvinvointikyselyn toteutuksen
kehittäminen esimiesten näkökulmasta
Case ISS Palvelut Oy

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 100 sivua, 13 liitesivua
Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena on työhyvinvointikyselyn toteutuksen kehittäminen. Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona ISS Palvelut Oy:lle. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten yrityksen työhyvinvointikyselyn toteutustapaa voidaan kehittää esimies näkökulmasta, jotta yrityksen esimiehet saavat mahdollisimman ajantasaisen kuvan henkilöstön työhyvinvoinnista.

Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkastellaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä Maslowin tarvehierarkian ja Juhani Ilmarisen työkyky-talo mallin avulla. Toisessa osassa perehdytään työhyvinvoinninmittareihin ja erityisesti henkilöstön työhyvinvointia mittaavaan kyselyyn. Tarkoitus on selvittää lukijalle miten toteutetaan onnistunut kysely.

Empiirinen osa toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytetään sähköistä www-kyselyä. Kyselyn kohderyhmänä ovat ISS:n palveluesimiehet, jotka olivat osallistuneet vuoden 2012 henkilöstön työhyvinvointikyselyn toteutukseen. Kyselylomake sisältää moni valinta- ja avoimia kysymyksiä.

Empiriaosuudessa kartoitetaan, miten ISS:n työhyvinvointikyselyn toteutukseen liittyvää viestintää, ohjeistusta ja kyselyn tulosten käsittelyä voidaan kehittää sekä millä tavalla kehittämissuunnitelman tavoitteita tulee seurata. Kyselyn vastaustulosten perusteella tutkitaan, miten työhyvinvointikyselyn toteutuksen eri vaiheita voitaisiin kehittää.

Kyselyn tulokset osoittivat, että erityisesti esimiehiin kohdistuvaa ohjeistusta täytyy selkeyttää, jotta esimiehet tietävät enemmän kyselyn toteutuksesta ja heidän velvollisuuksistaan. Kyselyyn liittyvä tiedottaminen oli vastaajien mielestä riittävää kyselyn aikana. Esimiehet kaipaivat koulutusta tulosten käsittelytapaan, jotta he kykenisivät pitämään onnistuneen tulosten käsittelytilaisuuden. Heidän mielestään tilaisuus ei saa olla liian pitkä ja sen pitämiseen tulee olla selkeä ohjeistus. Tulosten käsittelyyn liittyvän ohjeistuksen tulee olla selkeämpää, jotta se tukee esimiehen työtä. Vastaustuloksista nousi selkeästi esille, että esimiehet toivoivat saavansa tukea omalta esimieheltä kehittämissuunnitelman laatimiseen sekä siihen asetettujen tavoitteiden seurantaan.

Asiasanat: työhyvinvointikysely, työkykytalo-malli, Maslowin tarvehierarkia, työhyvinvointimittarit, HEHKU- kysely

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

ISKANIUS SANNA-MARI: Developing the implementation of well-being survey's from perspective of superiors
Case: ISS Palvelut Oy

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 100 pages, 13 pages of appendices
Spring 2013
ABSTRACT

The aim of this thesis is the development of the well-being survey. The study is carry out in cooperation with the case company ISS Palvelut Oy. The purpose of this study is to explore how the company's implementation of a well-being survey can be develop from the superior's perspective so they can get the most up -to-date picture of the employee's well-being.

In the theoretical part of this thesis the factors pertaining to the well- being are introduce using Maslow's needs model and Juhani Ilmarinen's house model of work ability. The second theoretical part focuses on well- being indicators and more specifically implementation of survey. The purpose is to find out how to implement a successful query.

The empirical part is implementing by a qualitative study and the research method is a web query. The target group is the service managers of ISS who had participated in the implementation of the 2012 well-being survey. The survey consists of multiple-choice and open-ended questions.

The aim of the empirical part explore how the implementation of a well-being survey of ISS in terms of communication, guidance and processing of results can be develop, as well as the way how the objectives of the development plan are followed. Query results will be used to study how the different stages of a well-being survey implementation could be developed.

The results of the study shows that, in particular, the guidance that is intended for service managers needs to be clarified so that they are better informed of the implementation of the survey and their responsibilities. Respondents felt that communication was adequate during the entire survey period. They would need training for processing the results, so they would be able to keep a successful occasion to deal the results. In the view of service managers, the occasion should not to be too long to keep and they should have clear instructions. Instructions should be clearer. The query result shows clearly that the respondents hoped to receive support from their managers in drawing up the development plan and also in the follow-up of the set goals of the plan.

Key words: well-being survey, indicators of well -being, house model of the work ability

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	6
1.2	Tutkimusmenetelmät	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne	9
2	TYÖHYVINVOINTI	10
2.1	Maslowin tarvehierarkia	11
2.2	Työkykytalo-malli	13
2.2.1	Terveys	14
2.2.2	Ammatillinen osaaminen	15
2.2.3	Arvot, asenteet ja motivaatio	17
2.2.4	Työ, työyhteisö ja organisaatio	20
2.2.5	Työkyky	26
3	TYÖHYVINVOINNIN MITTARIT	28
3.1	Miten työhyvinvointia voidaan mitata?	28
3.2	Kysely työhyvinvoinnin mittarina	29
3.2.1	Suunnittelu	31
3.2.2	Kyselyn tavoitteet ja tarkoitus	32
3.2.3	Aikataulusta, tehtävistä ja vastuualueista sopiminen	32
3.2.4	Vastaajaryhmä	33
3.2.5	Kyselylomakkeen suunnittelu	33
3.2.6	Viestintä	34
3.2.7	Kyselyyn vastaaminen	35
3.2.8	Tulosten raportointi ja käsittely	36
3.2.9	Tulosten käsittely henkilöstön kanssa	37
3.2.10	Kehittämiskohteiden valinta ja kehittämissuunnitelma	39
3.2.11	Kehittäminen	41
3.2.12	Arviointi	41
4	CASE ISS PALVELUT OY: HEHKU HENKILÖSTÖTYYYTYVÄISYYSKYSELYN TOTEUTUKSEN KEHITTÄMINEN	42
4.1	Yritysesittely: ISS Palvelut Oy	42
4.1.1	Toiminta-ajatus ja arvot	44
4.1.2	Henkilöstö	45

		4
4.1.3	ISS:n tavoitteena työhyvinvointi	47
4.2	HEHKU - kyselyn taustatiedot	50
4.3	Kyselyn toteutus	52
5	TUTKIMUS	58
5.1	Tutkimuksen tausta ja toteutus	58
5.2	Kyselylomakkeen rakenne	59
5.2.1	Kysymysten taustoitus	60
5.3	Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset	64
5.4	Tutkimuksen luotettavuus	85
6	KEHITYSEHDOTUKSET	87
6.1	Viestintä	87
6.2	Ohjeistus	89
6.3	Kyselylomake	90
6.4	Tulosten käsittely	91
6.5	Kehittämissuunnitelma ja tavoitteiden seuranta	92
7	YHTEENVETO	93
	LÄHTEET	96
	LIITTEET	101

1 JOHDANTO

Työterveyslaitoksen mukaan "työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisö kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa". (Anttonen, Räsänen, Aaltonen, Hurman, Lindström, Ylikoski, Jokiluoma, Van Den Broek, Harata, Kuhn, Masanotti & Wynne 2009.)

Suomessa työn muoto ja työn tekeminen on muutosvaiheessa. Kilpailu yritysten välisillä markkinoilla kiristyy entisestään ja yritykset panostavat yhä enemmän tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Asiakkaat ovat koko ajan tietoisempia tarjolla olevista tuotteista ja palveluista. Enää ei osteta pelkkää tuotetta tai palvelua vaan siitä halutaan saada kokonaisvaltainen hyöty. Jotta yritykset pystyvät vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, tulee yritysten pystyä jatkuvasti kehittämään toimintaansa. Muutokseen on myös vaikuttanut nopeasti kehittyvä tekniikka, joka on muuttanut työtä fyysisestä käytännön tekemisestä niin sanottuun tietotyöhön. (Viitala 2007, 224–225.)

Tietotyöllä tarkoitetaan työtä, jossa työtehtävät liittyvät tiedon käsittelyyn, muokkaamiseen ja siirtämiseen. Tekniikan kehittyminen luo paineita yrityksille ja varsinkin työntekijöille, koska osaamista pitää päivittää koko ajan. Työn tekeminen on muuttunut enemmän itsenäiseksi ja ongelmaratkaisua vaativaksi työksi. (Ojala & Ahonen 2005, 8.)

Jotta yritykset pystyvät yllä mainittuihin haasteisiin, tarvitaan toimiva koneisto eli henkilöstö. Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö työskentelee tehokkaasti, oppii uutta sekä kehittää omalla toiminnallaan yrityksen toimintaa. Sen vuoksi henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa tulee mitata. (Ojala & Ahonen 2005, 162–163.)

Hyvä tapa mitata säännöllisesti henkilöstön hyvinvointia on henkilöstön työhyvinvointikysely, johon vastaa koko yrityksen henkilöstö. Henkilöstön työhyvinvointia mittaamalla kartoitetaan työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät sekä pystytään kohdistamaan resursseja ja toimenpiteitä työtyytyväisyyden sekä työhyvinvoinnin kehittämisen kohteisiin.

Säännöllisellä mittaamisella yritys näkee mihin suuntaan henkilöstön työhyvinvoinnin tila on menossa ja miten tehdyt toimenpiteet ovat vaikuttaneet. (Tolkki 2012.)

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona ISS Palvelut Oy:lle (jatkossa käytetään lyhennettyä nimeä ISS). Se on Suomen kolmanneksi suurin yksityinen työnantaja, joka tunnetaan henkilöstövaltaisia tukipalveluja tuottavana yrityksenä. ISS:lle on erityisen tärkeää, että henkilöstö voi hyvin koko työuran ajan. (ISS Palvelut 2012). ISS selvittää henkilöstönsä kuulumiset kerran vuodessa henkilöstön työhyvinvointikyselyn avulla. Kysely sisältää kysymyksiä muun muassa työssä viihtymisestä, työolosuhteista, esimiesten toiminnasta, ura- ja kehittämismahdollisuuksista ja tiimityöskentelystä. Henkilöstön hyvinvointikysely on toteutettu vuodesta 2008 lähtien koko konsernissa ja vuodesta 2010 lähtien yhteistyönä muiden Pohjoismaiden kanssa. (ISS Palvelut Oy 2012).

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten yrityksen henkilöstön työhyvinvointikyselyn toteutustapaa voidaan kehittää esimiesten näkökulmasta, jotta yrityksen esimiehet saisivat mahdollisimman ajantasaisen kuvan henkilöstön työhyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää sähköisen kyselyn muodossa, mitä mieltä ISS:n esimiehet ovat henkilöstön työhyvinvointikyselyn liittyvästä viestinnästä, ohjeistuksesta, tulosten käsittelystä ja kehittämissuunnitelmaan asetettujen tavoitteiden seurannasta. Kyselyn vastaustulosten perusteella tutkitaan miten henkilöstön työhyvinvointikyselyn toteutuksen eri vaiheita voitaisiin kehittää, jotta ISS saa kyselystä vielä toimivamman työvälineen henkilöstön työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden tilan kartoittamiseen. Tavoitteena on selvittää, miten kyselyyn liittyvää viestintää ja ohjeistusta voidaan parantaa, jotta se olisi kaikille selkeää ja tavoittaisi kaikki esimiehet. Sekä selvittää miten tulosten käsittelyyn liittyvää toteutustapaa voidaan kehittää esimiehille toimivammaksi sekä miten kehittämissuunnitelmaan asetettujen tavoitteiden

seuranta tulisi toteuttaa. Teoriaosuuden tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin siihen liittyvien teorioiden avulla. Tavoitteena on myös selvittää, miten työhyvinvointia voidaan mitata ja miten onnistunut kysely toteutetaan.

Saavuttaakseni opinnäytetyölle asetut tavoitteet, aion tutkia aihetta seuraavien tutkimuskysymyksiä kautta:

Tutkimuksen päätutkimusongelma on:

- Miten henkilöstön työhyvinvointikyselyn toteutustapaa voidaan kehittää?

Tutkimusongelma ratkaistaan seuraavien alakysymysten avulla:

- Mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin?
- Miten työhyvinvointia voidaan mitata?
- Miten toteutetaan työhyvinvointia mittaava kysely?

Opinnäytetyö on rajoitettu koskemaan ISS:n henkilöstön työhyvinvointikyselyn toteutuksen kehittämistä. Henkilöstön työhyvinvointikyselyn toteutuksen kehittämisen kohteet on rajattu kyselyyn liittyvään viestintään ja ohjeistukseen sekä kyselyn tulosten käsittelyyn ja tavoitteiden seurantaan. Kehittämiskohteita tarkastellaan ISS:n palveluesimiesten näkökulmasta. Tästä on rajattu pois kyselylomakkeen suunnittelu ja kysymysten laatiminen sekä kyselylomakkeen toimitukseen liittyvät toimenpiteet.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle on se, että siinä suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina sekä aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Yleensä tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa vastataan kysymyksiin miksi, millainen ja miten. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161–164.) Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska tarkoituksena oli selvittää kohderyhmän näkemyksiä.

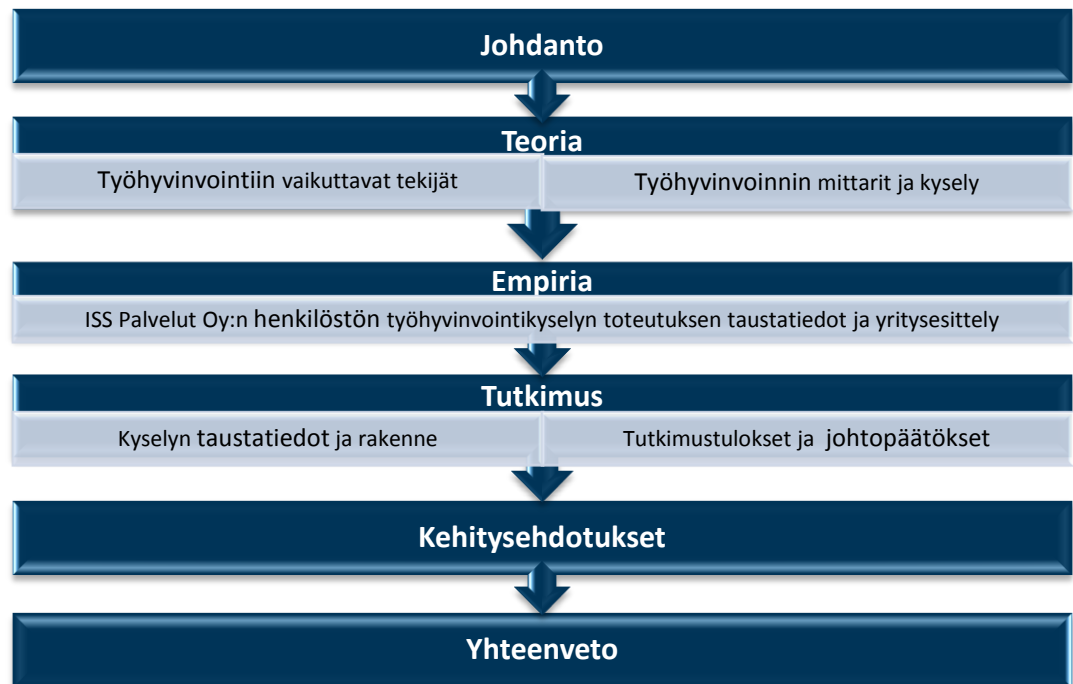
Teoriaosuudessa selvitetään, mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin ja miten sitä voidaan mitata sekä miten toteutetaan työhyvinvointia mittaava kysely. Teoriaosuuden tiedonhankintaan käytetään aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, artikkeleita sekä erityisesti Työterveyslaitoksen ja Työturvallisuuskeskuksen Internet-sivuja.

Empiriaosuudessa tarkastellaan opinnäytetyöhön liittyvän ISS:n henkilöstötyytyväisyyskyselyn toteutuksen taustatietoja. Tässä kohtaa olen pystynyt hyödyntämään omaa kokemustani kyselyn toteutuksesta, sillä kuului vuoden 2012 henkilöstön työhyvinvointikyselyn projektiryhmään ja osallistuin kyselyn toteuttamiseen. Olin toteutuksessa mukana koko prosessin ajan.

Tutkimusosassa selvitetään kohderyhmän kokemuksia ja mielipiteitä henkilöstön työhyvinvointikyselyn toteutuksesta. Tutkimuksessa käytetään aineiston kokoamiseen strukturoitua kyselylomaketta. Kysely toteutetaan sähköisenä www-kyselynä Datan analysointi- ja kyselytyökalulla. Aineiston kokoaminen toteutetaan sähköisenä kyselynä, koska vastaajaryhmä on hajautuneena ympäri Suomea. Käyttämällä sähköistä kyselyä, pystytään toimittamaan kysely nopeasti suoraan kohdennetulle vastaajaryhmälle. Kyselylomake sisältää avoimia kysymyksiä sekä moni valintakysymyksiä liittyen henkilöstön työhyvinvointikyselyn viestintään, ohjeistukseen, tulosten käsittelyyn ja tavoitteiden seurantaan. Tutkimustulokset analysoidaan ja niiden perusteella tehdään johtopäätökset sekä laaditaan kehitysehdotukset.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu kuvion 1 mukaisesti; johdannosta teoriaosuudesta, empiriaosuudesta, tutkimusosuudesta, kehitysehdotuksista ja yhteenvedosta. Teoriaosuus on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa selvitetään työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Toisessa osassa perehdytään yleisesti työhyvinvoinnin mittareihin sekä tarkastellaan yleisellä tasolla miten toteutetaan työhyvinvointia mittaava kysely.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Empiriaosuudessa tarkastellaan case - yritystä ja sen henkilöstön työhyvinvointikyselyn eli HEHKU- kyselyn toteutuksen taustatietoja. Tutkimusosuudessa selvitetään tämän tutkimuksen taustatiedot, toteutus ja kyselyn rakenne ja sisältö. Tämän osuuden lopussa esitetään kyselyn tulokset ja johtopäätökset. Kehitysehdotukset osassa esitetään tulosten pohjalta suunnitellut kehitysehdotukset case - yritystä varten.

2 TYÖHYVINVOINTI

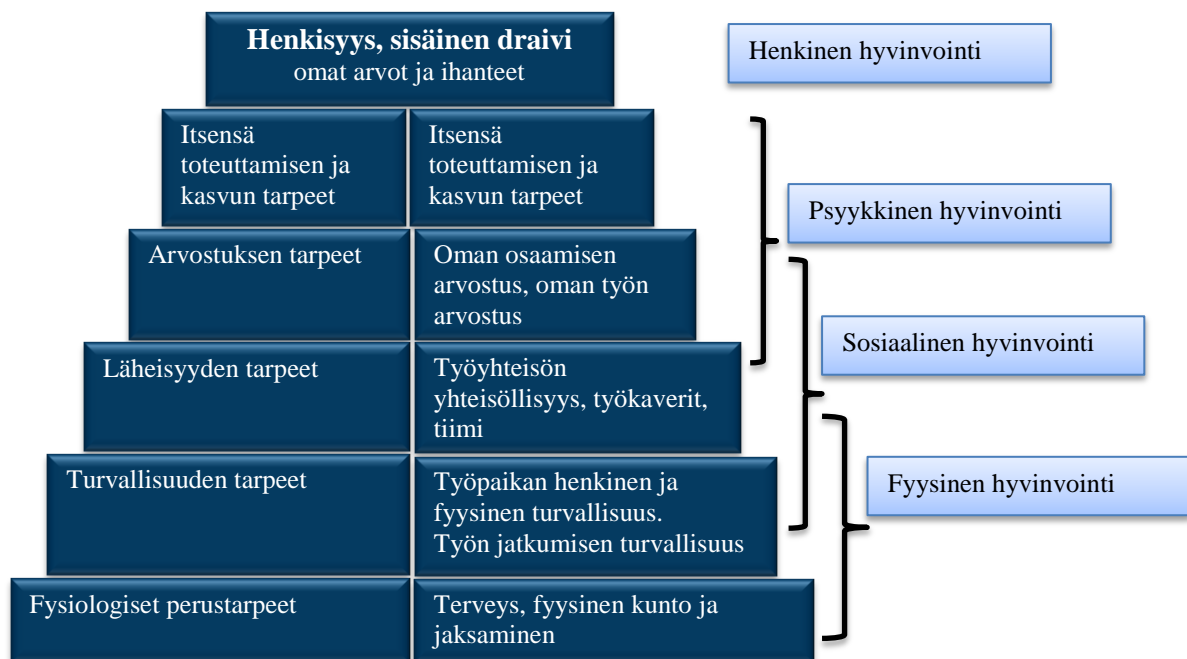
Käytännössä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan, että henkilöstö on motivoitunut ja heillä on tarvittava osaamisen taso työstä suoriutumiseen. Työympäristö tukee työn tekemistä tarjoamalla turvallisen työympäristön sekä tarvittavat työvälineet ja koneet. Henkilöstöä koulutetaan ja heidän osaamisen tasoa pidetään yllä. Henkilöstön hyvinvoinnista, työässäjaksamisesta ja työkyvystä pidetään huolta. Työyhteisön ilmapiiri on kannustavaa ja avointa. Kaiken tämän takana on työhyvinvointia tukeva esimiestyö ja johtaminen. (Kauhanen 2006, 195.)

Työhyvinvoinnin tulee olla osa yrityksen henkilöstöstrategiaa. Panostamalla henkilöstön työhyvinvointiin yritys saa laskettua sairauspoissaolokustannuksia, tapaturmakustannuksia, työkyvyttömyyskustannuksia sekä ennen aikaisiin eläkkeelle siirtymisiin liittyviä kustannuksia. Yritysten tulisi nähdä työhyvinvointiin sijoittaminen investointina eikä menona. Työhyvinvointiin sijoittamalla yritys panostaa myös tulevaisuuden tarpeisiin. Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö työskentelee tehokkaasti, oppii uutta sekä kehittää omalla toiminnallaan yrityksen toimintaa. Hyvinvoiva henkilöstö vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja taloudelliseen tilanteeseen. (Viitala 2007, 223.)

Työhyvinvoinnin tarkoituksena on, että sen ylläpitämiseen osallistuvat sekä yksilöt kuin koko työyhteisö johtoporrasta myöten. Pelkästään työnantaja ei ole yksin vastuussa työhyvinvoinnin ylläpitämisestä. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkastella yksilötasolla sekä yrityksen työyhteisön tasolta. (Viitala 2007, 223.)

2.1 Maslowin tarvehierarkia

Yksilön työhyvinvoinnin kuvaamiseen voidaan käyttää Maslowin luomaa tarvehierarkiaa (kuvio 2), jossa ihmisen perustarpeet on jaettu viiteen osaan: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, läheisyyden tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttaminen. Yksilöllä täytyy olla perustarpeet kunnossa, jotta voi hyvin ja selviää työelämän asettamista haasteista. (Ottala & Ahonen 2005, 28–29.)



KUVIO 2. Yksilön työhyvinvoinnin kuvaaminen Maslowin tarvehierarkian avulla (Ottala & Ahonen, 29)

Fyysiseen hyvinvointiin kuuluu hierarkian ensimmäinen taso eli fysiologiset perustarpeet. Fyysinen hyvinvointi on perusta työhyvinvoinnille. Fysiologiset perustarpeet kuvaavat yksilön terveyttä, fyysistä kuntoa ja jaksamista. Yksilöllä tulee olla perustarpeet kunnossa, jotta kykenee suoriutumaan työssään. Yksilön hyvä fyysinen kunto ja terveys tukevat työssäjaksamista ja työkykyä. (Ottala & Ahonen 2005, 28–29.)

Seuraava taso liittyy turvallisuuteen. Turvallisuuteen liittyvät henkinen - ja fyysinen turvallisuus sekä työn jatkumisen turvallisuus. Henkisellä turvallisuudella tarkoitetaan turvallista työilmapiiriä, jossa yksilöt tietävät mitä tekevät ja miten tekemisessä onnistuu. Työilmapiiri on kannustavaa eikä kenenkään tarvitse pelätä epäonnistumisia. Kiusaaminen ei kuulu turvalliseen työilmapiiriin. Fyysinen turvallisuus tarkoittaa turvallista työympäristöä. Fyysiseen turvallisuuteen kuuluu myös turvalliset työvälineet ja suojaimet. Turvallisuuden tarpeisiin liittyy varmuus työn jatkumisesta. Epävarmuus työn jatkumisesta voi vaikuttaa yksilön työtehoon. Tieto siitä, että työ jatkuu vielä pidempääkin, kasvattaa yksilön hyvinvointia ja vähentää työstä aiheutuvaa stressiä. (Ottala & Ahonen 2005, 28–29.)

Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyvät läheisyyden tarpeet eli ihmissuhteet ja halu kuulua johonkin yhteisöön. Sosiaaliseen työhyvinvointiin vaikuttavat työyhteisön ilmapiiri, työkaverit ja tiimit. Sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että yksilö kokee itsensä hyväksytyksi työyhteisöön. Hyvinvoiva työyhteisö kannustaa toisiaan parempiin tuloksiin. (Ottala & Ahonen 2005, 29–30.)

Psyykkiseen hyvinvointiin liittyy hierarkian ylimmät tasot eli arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet. Arvostuksen tarpeet perustuvat osaamiseen ja ammattitaitoon. Yksilö, jolla on osaamista arvostaa työtään ja omaa ammattiaan. Osaava yksilö työskentelee tehokkaasti. Osaaminen tukee sosiaalista hyvinvointia. (Ottala & Ahonen 2005, 29–30.)

Itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet liittyvät oman työn ja jatkuvan osaamisen kehittämiseen. Hyvinvoiva yksilö haluaa kehittää itseään ja osaamistaan omaehtoisesti edellyttäen, että siihen annetaan mahdollisuus ja osaamisen kehittämistä tuetaan. (Ottala & Ahonen 2005, 29–30.)

Kun puhutaan työhyvinvoinnista, voidaan Maslowin tarvehierarkian päälle vielä lisätä yksi porras kuvaamaan yksilön omia arvoja, motiiveja ja omaa sisäistä energiaa. Yksilön omat arvot ja motiivit vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin. Omat arvot ja motiivit ohjailevat yksilön toimintaa ja päätöksiä työelämässä. Yksilön työmotivaatioon vaikuttaa persoonallisuus, työ ja työympäristö. Ne myös vaikuttavat työhön sitoutumiseen sekä oman hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Vain yksilö itse pystyy todella vaikuttamaan omaan hyvinvointiin. (Ottala & Ahonen 2005, 29–30.)

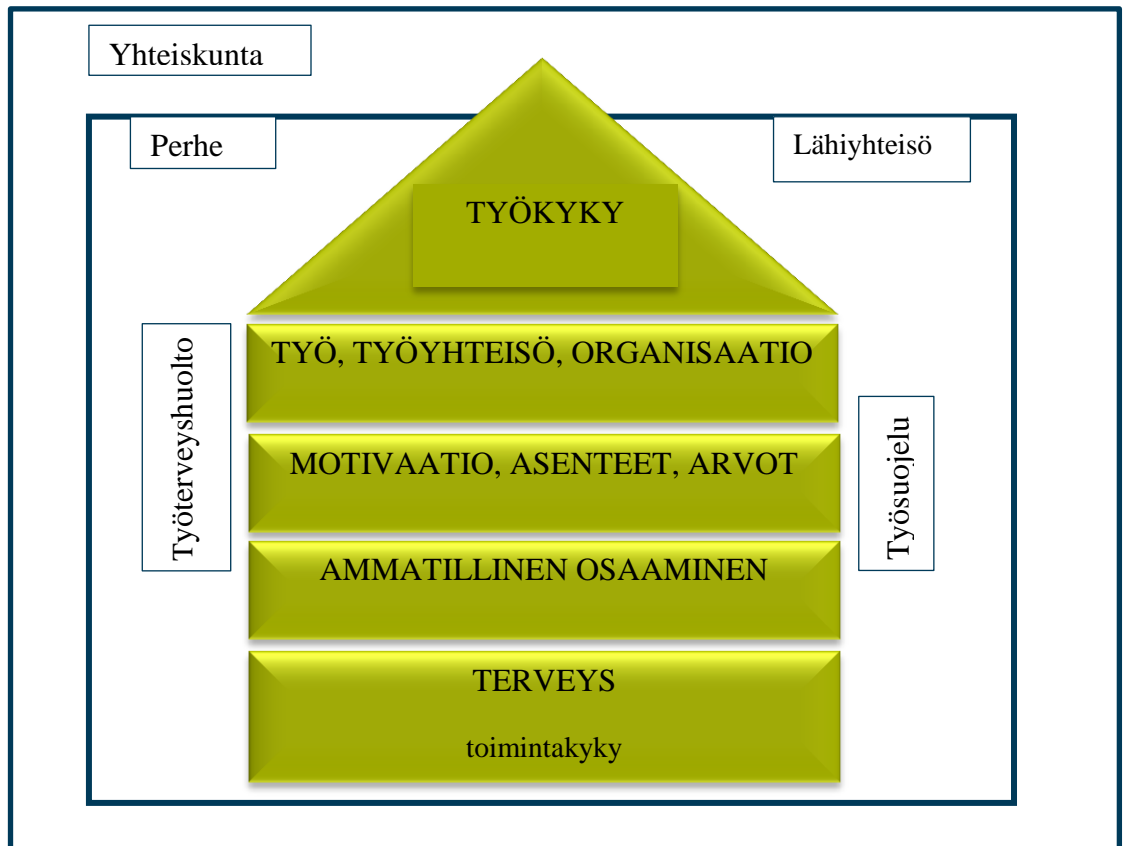
2.2 Työkykytalo-malli

Henkilöstön työhyvinvoinnin kuvaamista varten on olemassa erilaisia teorialalleja, kuten esimerkiksi Juhani Ilmarisen työkykytalo-malli (Työterveyslaitos 2012), Marja-Liisa Mankan malli (2011) työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä (Manka, M-L, 2012) ja Työturvallisuuskeskuksen Työhyvinvoinnin portaat - malli (Työturvallisuuskeskus 2009). Tässä työssä käytetään henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden kuvaamiseen Juhani Ilmarisen luoman Työkykytalo-mallin kautta (KUVIO 3).

Työhyvinvointi ei ole mikään yksiselitteinen asia, vaan siihen liittyy niin henkisiä ja fyysisiä vaikutuksia, jotka liittyvät yksilöön ja koko työyhteisöön.

(Työterveyslaitos 2012.) Työkykytalo- malli jakautuu viiteen eri osa-alueeseen:

- työkykyyn
- työhön, työyhteisöön, organisaatioon
- motivaatioon, asenteisiin, arvoihin
- ammatilliseen osaamiseen
- terveyteen



KUVIO 3. Työkykytalo-malli kuvaa työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.

Työkykytalo-mallin kolme alimmaista kerrosta kuvaavat yksilön omia voimavaroja ja neljäs kerros kuvaa työoloja ja työtä (Työterveyslaitos 2012). Nämä neljä kerrosta kokonaisuudessaan vaikuttavat työkykyyn, joka taas vaikuttaa työhyvinvointiin. Tämä malli kuvaa niitä osa-alueita, joista yrityksen tulisi huomioida ja pidettävä huolta. (Viitala 2007, 227.)

2.2.1 Terveys

Talon perustana on terveys ja toimintakyky. Terveydellä tarkoitetaan yksilön kokonaisvaltaista terveyttä ja hyvinvointia. Terveysteen liittyy niin fyysinen, psyykinen kuin sosiaalinen hyvinvointi. Fyysinen hyvinvointi koostuu liikunnasta, ravinnosta ja riittävästä levosta. Fyysinen hyvinvointi tarkoittaa yksilön kykyä selvitä päivittäisistä perustoiminnoista. (Työterveyslaitos 2012.) Terveelliset elämäntavat luovat pohjan fyysiselle hyvinvoinnille. Psyykinen hyvinvointi tarkoittaa yksilön elämänhallintaa, tyytyväisyyttä ja itsensä

arvostamista. Sosiaalisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan yksilön sosiaalista verkostoa, kuten perhettä ja ystäviä. Sosiaalisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan myös yksilön kykyä toimia ja olla sosiaalisissa tilanteissa. Sosiaaliseen hyvinvointiin vaikuttaa yksilön suhteet omaisiin ja ystäviin, vastuu läheisistä ja suhteiden sujuvuus. Päävastuu yksilön terveydestä on yksilöllä itsellään. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2012.)

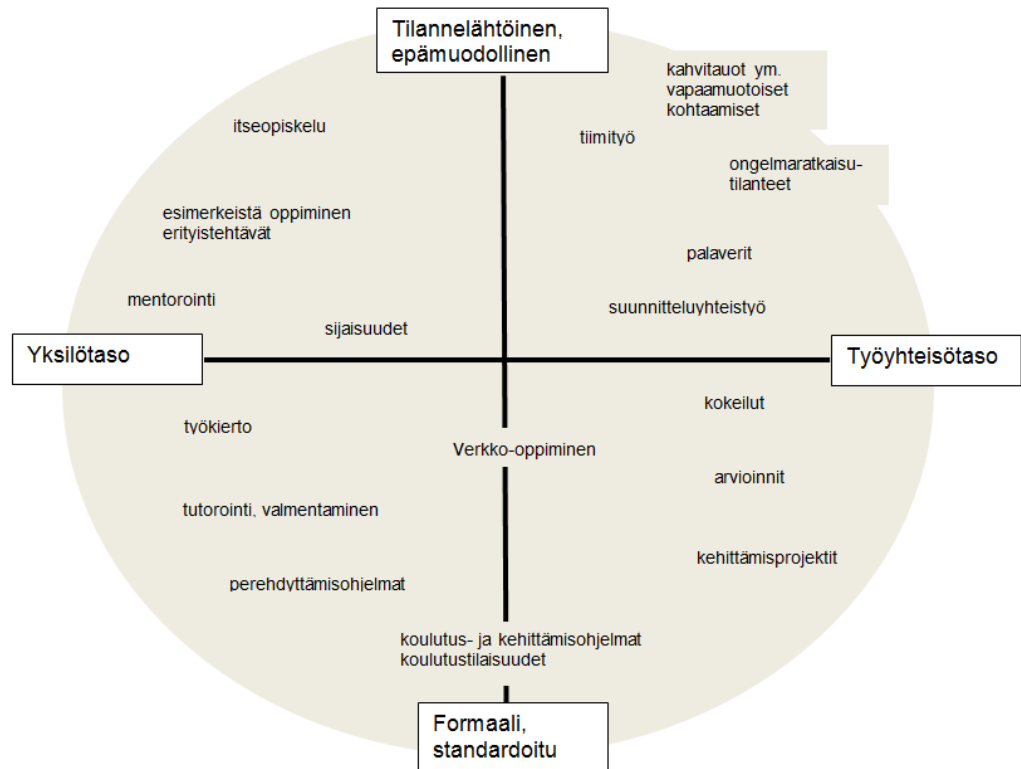
Yrityksen tehtävänä on tukea yksilön ja koko henkilöstön terveyttä ja hyvinvointia pitämällä työympäristön turvallisena ja ehkäisemällä vaaratekijöitä. Yritys pystyy tukemaan henkilöstön terveyttä yhdessä työterveyshuollon kanssa. Toimivan yhteistyön tuloksena on se, että työterveyshuolto tuntee yrityksen toiminnan ja henkilöstön ja pystyy sitä kautta havaitsemaan henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavia uhkatekijöitä. Säännöllisillä terveystarkastuksilla, terveystarkastuksilla ja fyysisen kunnan mittauksilla yritys pystyy kartoittamaan henkilöstön terveyden tilaa. Henkilöstön terveyttä voidaan edistää tyky -toiminnan avulla eli järjestämällä terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä tapahtumia. Yritys voi tukea henkilöstön hyvinvointia tarjoamalla liikunta - ja virkistystiloja ja muita liikuntaetuja henkilöstön käyttöön sekä haastamalla henkilöstöä liikkumaan erilaisten kampanjoiden ja kilpailujen avulla. (Viitala 2007, 232–235.)

2.2.2 Ammatillinen osaaminen

Seuraavana työkykytalo-mallin kerroksena on koulutus ja ammatillinen osaaminen. Henkilöstön osaaminen on osa yrityksen aineetonta varallisuutta eli henkilöpääomaa. Henkilöstön osaamisella on vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn. Osaava henkilöstö työskentelee tehokkaasti ja kehittää omalla toiminnallaan omaa työtään sekä yrityksen toimintaa. (Viitala 2007, 178.) Henkilöstön osaamisen ja työhön sitoutuneisuuden kannalta on tärkeää, että henkilöstö voi kokea oppivansa uutta omassa työssään, tuntee olevansa pätevä ja arvostaa omaa työtään sekä kokee olevansa tarpeellinen osa koko työyhteisöä. Yksilön osaaminen vaikuttaa sosiaaliseen hyvinvointiin. Kun yksilö kokee olevansa ammattitaitoinen työssään sekä kokee onnistumisia työssään, saa hän arvostusta työyhteisöltä sekä kokee olevansa osa sitä. (Työterveyslaitos 2012.)

Henkilöstön osaamisen kehittämisen kannalta on tärkeää, että yritys määrittelee mitä osaamista tarvitaan, jotta tavoitteet saavutettaisiin ja yritys saisi tuottoa. Henkilöstön osaamisella yritys voi parantaa kilpailukykyään markkinoilla. Osaamisen kartoituksen avulla yritys pystyy selvittämään henkilöstön tämän hetkisen osaamisen tilan ja voi arvioida millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Määrittelyssä yleensä määritellään yksiköiden tehtävät, tämän hetkisen osaamisen ja tulevaisuuden osaamisen tarpeet. Osaamisenkartoituksen avulla yritys pystyy arvioimaan kehittämistä vaativat osa-alueet ja tekemään sen pohjalta osaamisen kehittämisen suunnitelman. Osaamisen kehittämisen tulee olla jatkuva prosessi. (Viitala 2007, 181–182.)

Henkilöstön osaamisenkartoituksen jälkeen tulee miettiä miten henkilöstön osaamista lähdetään kehittämään ja minkälaisia kehittämisen muotoja käytetään. Henkilöstön osaamisen kehittämisen muodot voidaan jakaa esimerkiksi yksilön, ryhmän ja koko työyhteisön muotoihin. Kuviossa 4 osaamisen kehittämisen muodot on jaettu yksilötason ja työyhteisötason. Kuvio sisältää tilannekohtaista ja epämuodollisia kehittämisen muotoja sekä formaaleja ja tarkasti suunniteltuja muotoja. Yksilötason kehittämisen muotoihin kuuluvat esimerkiksi perehdyttäminen, mentorointi, työkierto ja itseopiskelu. (Viitala 2007. 189.) Työyhteisötason kehittämisen muotoihin kuuluvat esimerkiksi arvioinnit, kokeilut, tiimityö ja ongelmaratkaisutilanteet. Yhteisiä kehittämisen muotoja molemmille ryhmille ovat koulutus- ja kehittämisohjelmat, koulutustilaisuudet ja verkko-oppiminen. (Viitala 2007. 189.)



KUVIO 4. Henkilöstön osaamisen kehittämisen muotoja (Viitala 2007, 189)

2.2.3 Arvot, asenteet ja motivaatio

Kolmas kerros kuvaa yksilöiden ja henkilöstön arvoja, asenteita ja motivaatiota. Arvot, asenteet ja motivaatio ohjaavat yksilön ja henkilöstön innostumista ja sitoutumista työhön eli miten henkilöstö suhtautuu omaa työtään kohtaan ja miten työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen kohtaa. Henkilöstön työtyytyväisyyskyselyn tai työyhteisötutkimuksen avulla yritys pystyy selvittämään henkilöstön työhön liittyviä arvoja, asenteita ja motivaatiota. Muita hyviä työvälineitä arvojen, asenteiden ja motivaatiotekijöiden selvittämiseen on kehityskeskustelut ja muut haastattelut. (Työterveyslaitos 2012.)

Yksilön ja henkilöstön omat asenteet ja arvot vaikuttavat työmotivaatioon sitä kautta kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Työmotivaatiolla on keskeinen vaikutus työssä menestymiseen. Motivaatiolla tarkoitetaan tekijöitä ja tarpeita, joiden perusteella yksilö saadaan toimimaan asetetun tavoitteen saavuttamiseksi.

Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: persoonallisuuteen, työhön ja työympäristöön. Taulukossa 1 on kuvattu yksityiskohtaisesti mitkä tekijät vaikuttavat edellä mainittuihin tekijöihin. (Viitala 2004, 151–153.)

Työntekijän persoonallisuuteen vaikuttavat motivaatiotekijät

Persoonallisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat yksilön mielenkiinnon kohteet, asenteet ja tarpeet. Olennainen vaikuttava tekijä työmotivaatioon on aito mielenkiinto omaa työtä kohtaan. On melkein itsestään selvää, että jos yksilö ei pidä omasta työstään ja kokee sen vastenmieliseksi, niin hän ei ole motivoitunut tekemään työtään hyvin. Yksilön negatiiviset asenteet omaa työtään ja työtehtäviään kohtaan vaikuttavat myös olennaisesti yksilön koko elämään ja muihin työympäristön jäseniin. Yksilöiden tulisi tavoitella työtä, joka vastaa heidän mielenkiinnon tasoaan ja saisivat heidät nauttimaan työstään. (Viitala 2004.s. 153.)

Asenteilla on suuri vaikutus, kun puhutaan motivaatiotekijöistä. Asenteilla tarkoitetaan yksilön asennetta itseään sekä työtä kohtaan. Asenteisiin vaikuttavat yksilön käyttäytyminen, tunteukset ja uskomukset. Yksilön oma asenne itseään kohtaan vaikuttaa oppimiseen ja kykyyn selviytyä työelämän haasteista. Jos yksilöllä on hyvä itsetunto ja usko omaan osaamiseen, auttaa se yksilöä selviytymään hyvin omista työtehtävistään ja luo onnistumisia niin työelämässä kuin työn ulkopuolella. (Attitude works 2012.)

Taulukko 1. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät (Viitala 2004, 151)

Persoonallisuus	Työ	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohteet	1. Työn sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus <ul style="list-style-type: none"> vastuu, itsenäisyys ja palaute 	1. Taloudelliset ja fyysisen ympäristön tekijät <ul style="list-style-type: none"> palkkaus, sosiaaliset edut työolosuhteet, työn järjestely
2. Asenteet <ul style="list-style-type: none"> työtä kohtaan itseään kohtaan 	2. Saavutukset, eteneminen ja kehittyminen	2. Sosiaaliset tekijät <ul style="list-style-type: none"> johtaminen, tiimit, organisaatio, työyhteisö
3. Tarpeet <ul style="list-style-type: none"> liittymisen tarve arvostuksen tarve itsensä toteuttamisen tarve 		

Työhön liittyvät motivaatiotekijät

Työhön liittyviä motivaatiotekijöitä ovat työn sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus sekä saavutukset, eteneminen ja kehittyminen. Herzbergin työmotivaatio teoriassa eli kaksifaktoriteoriassa (1966), hän nimittää työn sisältöön vaikuttavia tekijöitä tehtävätekijöiksi eli motivaatiotekijöiksi. Tehtävätekijöillä hän tarkoittaa itse työnsisältöä, yksilön saavutuksia ja kokemuksia, työstä saatua tunnustusta, oppimista ja uralla etenemistä. Nämä tekijät yhdessä vaikuttavat yksilön mahdollisuuden kokea onnistumisen tunnetta työssään, saavuttaa päämääränsä ja olla tyytyväinen työhönsä. Herzbergin mukaan motivaatiotekijät vaikuttavat siihen pyrkikö yksilö omassa työssään hyvään työsuoritukseen. (Viitala 2004, 152–155.)

Työympäristöön vaikuttavat motivaatiotekijät

Työympäristöön vaikuttavat motivaatiotekijät liittyvät ympäristön taloudellisiin ja fyysisiin tekijöihin. Taloudellisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi palkkaus ja muut sosiaaliset edut.

Palkkauksen osalta on tärkeää, että palkka maksetaan ajallaan ja siinä on otettu huomioon työn vaativuus, työolosuhteet ja henkilön osaamisen taso. Palkan merkitys motivaatiotekijänä vaihtelee ryhmittäin ja siksi sitä ei voida enää pitää itsessään tärkeimpänä motivaatiotekijänä. Joillakin ryhmillä palkkaus toimii tärkeänä motivaatiotekijänä, koska heille perustarpeiden tyydyttäminen on tärkein tavoite työn tekemisessä. Osalle ryhmää taas palkkaus on toissijainen motivaatiotekijä, koska he arvostavat enemmän omaa vapaa-aikaansa eikä sen vuoksi halua uhrata kaikkea aikaansa sen hankintaan. (Viitala 2004, 287–288.)

Ympäristön fyysisiin tekijöihin vaikuttavat työolosuhteet ja työjärjestelyt. Työolosuhteilla ja työjärjestelyillä tarkoitetaan, että työnantaja on luonut hyvän ja turvallisen ympäristön henkilöstölleen, jotta he pystyisivät suoriutumaan työstään mahdollisimman hyvin. (Viitala 2004, 151.)

Työympäristön sosiaalisiin tekijöihin vaikuttavat yrityksen johtamiskulttuuri ja tyyli, tiimityöskentely, työyhteisö ja koko yrityksen organisaatio. Sosiaaliset tekijät vaikuttavat yksilön tuntemuksiin ja kokemuksiin siitä miten yksilö kokee työyhteisön, organisaation ja johtamisen tukevan osaamista ja työntekoa sekä miten yritys huolehtii henkilöstön hyvinvoinnista.

2.2.4 Työ, työyhteisö ja organisaatio

Työkykytalo-mallin neljäs kerros kuvaa konkreettisesti työtä. Siihen liittyvät työolot, työn sisältö ja vaatimukset, työyhteisö, ilmapiiri ja organisaatio, esimiestyö ja johtaminen. (Terveyslaitos 2012.)

Työoloilla tarkoitetaan työympäristöä, jossa henkilöstö työskentelee. Yrityksen tulee tarjota henkilöstölle fyysisesti turvallinen ja työn tekoa tukeva työympäristö, jotta heillä on mahdollisuus suoriutua työtehtävistään mahdollisimman hyvin. Työturvallisuuslaki (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1 §.) velvoittaa työnantajaa pitämään huolta työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta. Työnantajan velvoitteisiin kuuluu ottaa huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön vaikuttavat seikat, joilla voi olla negatiivisia vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin. Työnantajan tulee tarkkailla jatkuvasti työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta.

Lain tavoitteena on ennaltaehkäistä työtapaturmia, ammattitautteja sekä muita terveyttä aiheuttavia vaaroja ja uhkatekijöitä. Työntekijän veloitteena on noudattaa työnantajan antamia määräyksiä ja ohjeistuksia turvallisen työn tekemiseen. (Toimihenkilökeskusjärjestö 2012.)

Työturvallisuustyö on yksi osa henkilöstöjohtamista ja sen avulla vaikutetaan turvalliseen työympäristöön. Järjestelmällisen ja jatkuvan työturvallisuustyön avulla yritys saa pidettyä tapaturmaluvut ja niihin liittyvät kustannukset alhaalla. Työturvallisuus tulee ottaa huomioon työympäristön turvallisuudessa, työtavoissa, perehdyttämisessä, johtamisessa ja organisaation turvallisuuskulttuurin kehittämisessä. Työympäristön turvallisuuteen vaikuttavat työympäristön yleinen turvallisuus, turvatoimet, työtilan hyvä järjestys, työn suunnittelu, perehdytys ja ennaltaehkäisevä työturvallisuustoiminta.

Yritys pystyy omalla toiminnallaan ennalta ehkäisemään työtapaturmia varmistamalla, että henkilöstö on saanut asiaan kuuluvan perehdytyksen sekä henkilöstöllä on käytettävissä turvalliset ja työhön kuuluvat suojaimet ja työvälineet. Ennalta ehkäisevään työturvallisuus toimintaan kuuluu myös riskien arvioinnit ja työpaikkaselvitykset. Työturvallisuuden mittareina toimivat tapaturmataajuus, tapaturmista aiheutuvat kustannukset ja työtapaturmatilastot. Turvallinen työympäristö parantaa henkilöstön työssä viihtymistä ja luo turvallisuuden tunnetta. (Viitala 2007, 215–216.)

Työn sisältö ja vaatimukset

Työn sisällön ja vaatimusten tulee vastata henkilöstön osaamista ja kykyä suoriutua työtehtävistä. Sisällöltään ja vaatimuksiltaan liian vaativa tai liian yksitoikkoinen työ, jatkuva kiire, työn jatkuva keskeytyminen tai häiritseminen voi aiheuttaa työkuormitusta eli stressiä. Tämä johtuu siitä, kun työympäristön vaatimukset ja yksilön voimavarat eivät kohtaa. Yleensä työstressiin löytyy syy huonosti suunnitelluista työjärjestelyistä ja työnhallinnan puutteesta. (Hakala, Harju, Manka & Nuutinen 2013.)

Theorellin ja Karasekin stressimallin mukaan stressi syntyy määrätystä työn psykologisten vaatimusten ja väärästä työn hallinnan suhteesta. Eli käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työn asettamat vaatimukset ovat liian korkeat eikä henkilöstö koe enää hallitsevansa työtään, tästä aiheutuu stressiä ja työuupumusta. Stressi ja työuupumus vähentävät oppimiskykyä ja luovuutta. Myös onnettomuusriski on suurempi kuin hyvinvoivalla henkilöstöllä. (Ottala & Ahonen 2005, 92–93.)

Tosin stressi ei ole aina paha asia, vaan työn sopiva kuormitus voi parantaa suorituskykyä ja kehittää toimintakykyä. Positiivinen paine voi auttaa toimimaan kiireellisissä ja kuormittavissa tilanteissa. Työuupumuksen ja stressin estämiseksi onkin tärkeää tunnistaa mikä on positiivista ja mikä negatiivista stressiä. (Hakala, Harju, Manka & Nuutinen 2013.)

Ilmapiiri ja organisaatio

Hyvä työkuultuuri luo pohjan työyhteisön ilmapiirille. Työkuultuurilla tarkoitetaan miten työpaikalla on tapana toimia, mitkä säännöt vaikuttavat työntekoon ja miten työyhteisön vuorovaikutus toimii. Työyhteisön ilmapiiri on osana jokapäiväistä toimintaa ja siihen vaikuttaa henkilöstön välinen yhteistyö ja vuorovaikutus.

Hyvä työilmapiiri koostuu sisäisestä turvallisuuden tunteesta eli kaikkia työyhteisön jäseniä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Työilmapiiriin ja turvallisuuteen vaikuttaa myös varmuus työn jatkuvuudesta. Olennaista hyvän työilmapiirin kannalta on, että työyhteisössä on kaikille selvää yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet sekä työtehtävien ja vastualueiden selvitys. Nämä tekijät edesauttavat työyhteisön sujuvaa yhteistyötä ja osaamisen ja tiedon jakamista. Hyvä työilmapiiri tukee koko organisaation menestymistä ja samalla myös henkilöstön työhyvinvointia. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Huonon työilmapiirin syynä on usein se, että työpaikan johtamisessa on puutteita ja yrityksen toimintatavat eivät toimi. Myös yrityksen huono taloudellinen tilanne ja huoli työn jatkuvuudesta vaikuttaa usein työyhteisön työilmapiiriin negatiivisesti.

Huono työilmapiiri vaikuttaa siihen, että tieto ei kulje työyhteisön sisällä, joka voi aiheuttaa epävarmuutta ja tiedottomuutta työyhteisön sisällä koko organisaation toiminnasta. Työyhteisön asenne muuttuu kielteisemmäksi ja yhteistyöhenki vähenee. Kun yrityksessä vallitsee huono työilmapiiri, henkilöstön vaihtuvuus on suuri ja niin sanotut ”parhaat tyypit” lähtevät pois ja poissaolot lisääntyvät. Yrityksen imagon hyvänä työnantajana kärsii eikä se saa enää houkutelua uusia osaajia. (Ottala & Ahonen 2005, 94.)

Työilmapiiriä voidaan kehittää ja parantaa osana muuta työyhteisön kehittämistoimintaa. Johdon tulee olla sitoutunut kehittämään työilmapiiriä ja näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan. Koko henkilöstön tulee sitoutua ja osallistua aktiivisesti kehittämistoimintaan. Työilmapiirikyselyjen, haastattelujen ja havainnointien avulla yritys pystyy selvittämään mitkä tekijät aiheuttavat negatiivisesti työilmapiiriin ja sitä kautta tekemään parannuksia työilmapiirin kehittämiseksi. (Työterveyslaitos 2012.)

Esimiestyö ja johtaminen

Työhyvinvointi syntyy vuorovaikutteisesta, osallistavasta ja oikeudenmukaisesta johtamisesta. Tärkeää johtamisen ja esimiestyön kannalta on se, että on sovittu yhteisistä pelisäännöistä, tieto kulkee organisaation sisällä ja kaikkia kohdellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Esimiestyö ja johtaminen vaikuttavat työyhteisön työilmapiiriin, työn hallintaan sekä oikeudenmukaisuuden kokemiseen ja sitä kautta työhyvinvointiin. (Mäkelä - Pusa & Terävä 2013.)

Työhyvinvoinnin johtamisen tulee olla osa yrityksen strategiaa ja tavoitteita, jotta työhyvinvointia voidaan sanoa strategiseksi kilpailutekijäksi. Työturvallisuuslaki velvoittaa yritystä huolehtimaan henkilöstön työhyvinvoinnista (Työturvallisuus laki 738/2002, 1 §). Laki sekä velvoittaa että ohjaa ylintä johtoa ja esimiehiä huolehtimaan henkilöstön terveydestä ja turvallisuudesta. Yrityksen ylimmän johdon tehtävänä on luoda selkeät tavoitteet työhyvinvoinnin kehittämiseksi, varata resursseja kehittämistyötä varten, määritellä mittarit ja seurata tavoitteiden edistymistä. Yrityksen ylimmän johdon tulee sitoutua työhyvinvoinnin kehittämiseen ja näyttää esimerkkiä työyhteisölle omalla toiminnallaan.

Esimiesten tehtävänä on johtaa henkilöstöä reilusti, tasapuolisesti ja oikeudenmukaisella tavalla, jotta yritys saavuttaa strategiaan asetetut tavoitteet. Esimiehet pitävät huolta omalla toiminnallaan yrityksen perusrakenteista ja ohjaavat työtä. Esimiestyöllä on iso rooli työyhteisön työkulttuurin ja me-hengen luojana. (Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä. 2011.)

Henkilöstön lähimmän esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että työhyvinvointia edistävät toimenpiteet toteutuvat sovitulla tavalla. (Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä. 2011.)

Esimiehet vaikuttavat omalla toiminnallaan alaistensa hyvinvointiin. Hyvinvointiin vaikuttaa se, että esimiehellä on aikaa kuunnella alaisiaan, on aidosti kiinnostunut alaistensa hyvinvoinnista ja antaa kehittävää palautetta. Esimiehen ja alaisten välinen hyvä vuorovaikutussuhde ja keskusteleva ilmapiiri synnyttävät luottamusta ja arvostusta. Hyvä vuorovaikutussuhde alaisten ja esimiehen välillä voi vähentää työhön liittyvää stressiä ja uupumusta sekä työhön liittyvistä ongelmista uskalletaan keskustella avoimemmin. Näin työyhteisön ilmapiiriä ja yhteishenkeä saadaan parannettua. Esimiestyön yhtenä tärkeänä tehtävänä on luoda selkeät tavoitteet työlle, organisoida työtä sekä varmistaa, että alaiset kykenevät selviytymään työtehtävistään mahdollisimman hyvin. Eli esimiestyöllä voidaan vaikuttaa positiivisesti siihen miten henkilöstö kokee työn hallittavuuden, joka taas vaikuttaa olennaisesti hyvinvointiin. Hyvinvoinnin kannalta on myös tärkeää, että henkilöstölle annetaan valtuuksia, vastuuta ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. (Varma 2013.) Hyvällä esimiestyöllä ja johtamisella saadaan henkilöstön osaaminen paremmin esiin ja henkilöstön työhyvinvointi lisääntyy. Samoin myös työhön sitoutuneisuus kasvaa, vaihtuvuus ja poissaolot pienenee sekä työmotivaatio kasvaa.

Esimiehet eivät ole pelkästään vastuussa alaistensa hyvinvoinnista vaan hyvä johtaminen ja työhyvinvointi tarvitsee sekä esimiestaitoja että hyviä alaistaitoja. Työturvallisuuskeskus määrittelee alaistaidon seuraavasti: ”Alaistaidolla tarkoitetaan työntekijän kykyä ja taitoja toimia työyhteisössään täysivaltaisena jäsenenä.

Se on vastuullista vaikuttamista työntekijän roolissa, joka ei liity mihinkään työn muodollisiin vaatimuksiin vaan enemmänkin työntekijän asenteisiin”.

(Työturvallisuuskeskus 2013.)

Työntekijä itse pystyy vaikuttamaan siihen miten hyvin tekee työnsä, miten ottaa vastuun omista tekemisistään ja miten tulee toimeen työyhteisön muiden jäsenten ja esimiesten kanssa. Alaistaitojen perustana on luottamus, sitoutuminen, motivaatio ja ammatillinen osaaminen. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Hyviä alaitaitoja ovat:

- aktiivisuus ja vastuun ottaminen
- huolehtiminen omasta ammattitaidosta
- osaa antaa ja vastaanottaa palautetta
- huolehtii omasta hyvinvoinnistaan ja työkyvystään

(Työturvallisuuskeskus 2013.)

Heikolla esimiestyöllä ja johtamisella on suuri vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin. Heikko esimiestyö vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon ja heikentää henkilöstön sitoutumista yrityksen yhteisiin tavoitteisiin. Usein sairauspoissaolot kasvavat, joka taas lisää kustannuksia ja heikentää yrityksen kilpailukykyä. Heikko esimiestyö ja johtaminen johtavat siihen, että tieto ei kulje organisaation sisällä, tavoitteet ja vastualueet ovat epäselvät, henkilöstö kokee epäoikeudenmukaisuutta ja vaihtuvuus lisääntyy. Työilmapiiri muuttuu negatiiviseksi ja yhteistyö eri yksiköiden välillä vähenee. (Ottala & Ahonen 2005,95.)

2.2.5 Työkyky

Juhani Ilmarisen työkykytalo-mallin viimeisenä kerroksena eli talomallin kattona on työkyky. Työkyvyllä tarkoitetaan yksilön voimavarojen ja työn välistä yhteensopivuutta ja tasapainoa. Työkykyyn vaikuttavat kaikki työkykytalo- mallin neljä kerrosta; terveys, osaaminen, arvot ja työ. Kolme alinta kerrosta kuvaavat ihmisen voimavaroja (terveys, osaaminen ja arvot) ja neljäs työtä. Jotta talo voi pysyä pystyssä, tulee sen rakenteen olla kunnossa. Työkyvyn pohjan luo yksilön terveys ja toimintakyky. Heikentynyt terveys ja toimintakyky vaikuttavat negatiivisesti kaikkiin muihin työkykytalo-mallin kerroksiin ja sitä kautta yksilön työkykyyn.

Kun työkykytalo- mallin kolme ensimmäistä kerrosta; terveys, osaaminen ja arvot ovat tasapainossa keskenään, kestää se neljännen kerroksen eli työn tuoman rasituksen. (Työterveyslaitos 2013.)

Ikä tuo muutoksia yksilön voimavaroihin ja työssä jaksamiseen, ja sitä kautta työkykyyn ja työhyvinvointiin. Tämä vuoksi on tärkeää, että henkilöstön ikääntyminen otetaan huomioon työtehtävien suunnittelussa ja organisoinnissa. Eniten muutoksia kuitenkin tapahtuu neljännessä kerroksessa eli työssä. Työelämä on koko ajan jatkuvassa muutostilassa, koska työn vaatimukset muuttuvat koko ajan esimerkiksi teknologian kehittymisen seurauksena. Työnvaatimusten yhteydessä yritykset eivät aina muista ottaa huomioon henkilöstön edellytyksiä vastata työhön liittyviin muutoksiin, esimerkiksi henkilöstön osaamista ei päivitetä riittävästi. Kerrosten välinen tasapaino kertoo millä tasolla yksilön työkyky on. Usein liian raskaaksi muuttunut työ vaikuttaa talon muihin kerroksiin olennaisesti, jonka vuoksi yksilön työkyky heikkenee. (Ilmarinen, sosiaali- ja terveysministeriö & Työterveyslaitos 2005.)

Kaikkia kerroksia tulee kehittää koko työuran ajan ja tavoitteena on kerrosten yhteensopivuuden turvaaminen yksilöiden ja työn muuttuessa. Yksilöllä itsellään on päävastuu talon kolmesta ensimmäisestä kerroksesta eli omista voimavaroistaan.

Yksilön tulee pitää huolta omasta terveydestään ja osaamisestaan. Työnantajalla ja esimiehillä on päävastuu talon neljännessä kerroksesta eli työstä. Heidän tulee huolehtia, että kerros ei ole liian raskas työntekijöille, jotta he kykenevät selviytymään työstään. Yksilön työkykyyn vaikuttaa myös yksilön perhe ja lähiyhteisö sekä yhteiskunta. (Ilmarinen, sosiaali- ja terveysministeriö & Työterveyslaitos 2015.)

Jotta henkilöstön työkyky saadaan pidettyä hyvänä, tarvitaan siihen niin henkilöstön, esimiesten ja tukiorganisaatioiden yhteistyötä. Yritys voi tukea ja ylläpitää henkilöstön työkykyä ylläpitävän toiminnan avulla eli tyky-toiminnalla. Tyky-toiminta on usein osa yrityksen normaalia arkea ja siinä on yleensä mukana työterveyshuolto ja muut tukiorganisaatiot kuten esimerkiksi työsuojelu. Tyky-toiminnalla tarkoitetaan toimintaa, jolla edistetään ja tuetaan jokaisen henkilöstön jäsenen työ- ja toimintakykyä heidän työuransa kaikissa vaiheissa eli tuetaan työssä jaksamista ja työkyvyn säilymistä. Tyky-toiminnan keskeisiä tehtäviä on työn ja työympäristön parantaminen, työyhteisön ja työorganisaation kehittäminen sekä työntekijän terveyden ja ammatillisen osaamisen edistäminen. (Ilmarinen, sosiaali- ja terveysministeriö & Työterveyslaitos 2015.)

3 TYÖHYVINVOINNIN MITTARIT

3.1 Miten työhyvinvointia voidaan mitata?

Yritykset voivat seurata henkilöstön työhyvinvointia erilaisten mittareiden avulla. Työhyvinvointia mittaamalla pystytään selvittämään miten yrityksen henkilöstö voi ja viihtyy työssään. Mittaustulosten perusteella yritys pystyy suunnittelemaan ja kehittämään erilaisia toimintoja työhyvinvoinnin kehittämiseen.

(Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

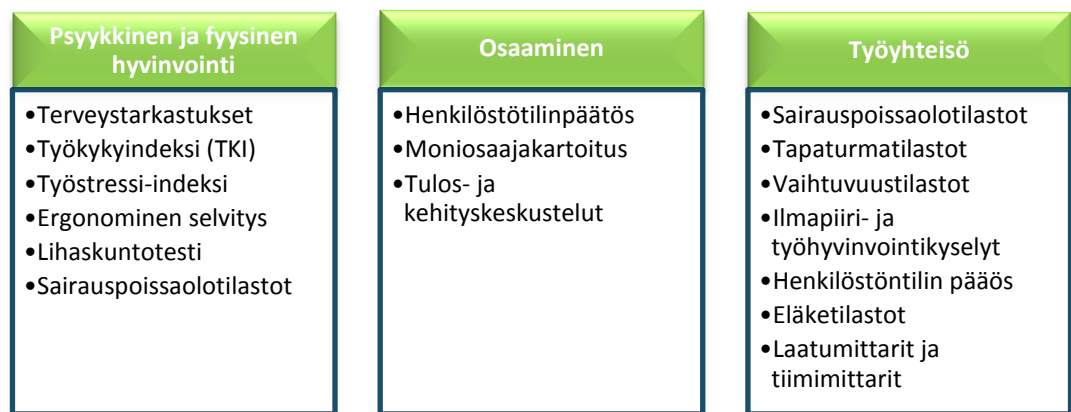
Jotta työhyvinvoinnin mittaamisesta olisi hyötyä, tulee yritysten valita käyttöön mahdollisimman tasapainoinen mittaripaketti. Pelkästään rahaan liittyvät mittarit eivät riitä kertomaan todellista ja luotettavaa tietoa henkilöstön työhyvinvoinnista. Tärkeää työhyvinvoinnin mittaamisessa on, että mitattavat asiat on sovittu etukäteen, mittarit on määritelty tarkasti sekä sovittu miten tietoa käytetään. Jotta mittauksessa saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavana, on tärkeää, että mittareita seurataan säännöllisesti ja mitattaville kohteille asetetaan tavoitteita, jotka halutaan saavuttaa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Tavoitteita voi olla esimerkiksi sairauspoissaolosten vähentäminen, nolla tapaturmaa ja henkilöstön sitoutuneisuuden parantaminen. Vain tällä tavoin yritys voi nähdä mihin suuntaan henkilöstön työhyvinvointi on menossa ja miten eri toimenpiteet ovat vaikuttaneet. Olennaista mittaamisessa on, että tuloksista raportoidaan johdolle sekä tuloksien perusteella suunnitellaan ja toteutetaan tarvittavia toimenpiteitä työhyvinvoinnin kehittämistä varten. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Työhyvinvointia voidaan mitata niin sanottujen määrällisten ja kokonaisvaltaisten mittareiden avulla sekä tilastojen avulla. Määrällisiä mittareita ovat esimerkiksi sairauspoissaolot, työtapaturmatilastot, henkilöstön vaihtuvuus ja asiakaspalautteet sekä asiakastyytyväisyystutkimukset. Henkilöstöä koskevat kokonaisvaltaiset mittarit voivat olla esimerkiksi työilmapiirikysely, työn kuormitus-, stressi- ja tyytyväisyystekijät, työtyytyväisyys ja työn muutokset.

Kokonaisvaltaiset mittarit ovat yleensä kyselyjä, joiden tarkoituksena on selvittää henkilöstön mielipidettä, kokemuksia ja tuntemuksia työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. (Ahonen & Ottala 2005, 232–233.)

Kuviossa 5 Lähi-Tapiolan suunnittelema esimerkki työhyvinvoinnin mittareista, jonka yritykset voivat ottaa käyttöönsä. Tässä esimerkissä mittarit on jaettu kolmeen eri ryhmään, joissa mitataan henkilöstön psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia, osaamista ja työyhteisöön liittyviä asioita.



KUVIO 5. Lähi-Tapiolan esimerkit työhyvinvoinnin mittaamisesta (Lähi-Tapiola 2012.)

3.2 Kysely työhyvinvoinnin mittarina

Kysely on ehkä yksi yleisimmin käytetyistä työhyvinvoinnin mittareista. Kyselyn perusideana on kerätä tietoa henkilöstöstä ja työhyvinvoinnin tilasta, jotta yritys saa tietoa miten henkilöstö voi. Kyselystä saatujen tulosten perusteella yritys laatii suunnitelman kehitettävälle toimenpiteille. (Ottala & Ahonen 2005, 232–233.)

Kyselyä voidaan pitää nopeana ja helppona tapana tutkia suuren joukon mielipiteitä. Kuitenkin kyselyn toteutuksesta vastaaville henkilöille kyselyn prosessi on pitkä ja se vaatii paljon suunnittelua.

Usein kyselyn toteutuksesta jätetään huomioimatta kokonaan tulosten analysointi ja niiden perusteella kehittämiskohteiden valinta ja tavoitteiden arviointi.

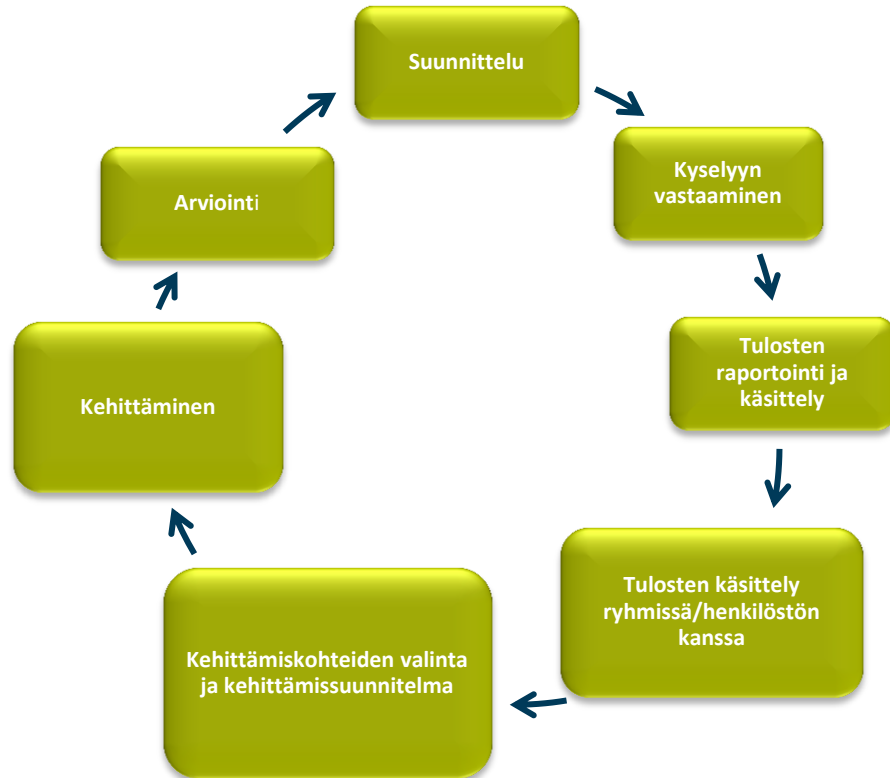
(Lindström & Leppänen 2002, 126.)

Onnistuneeseen kyselyn toteutukseen kuuluu yhteensä seitsemän eri vaihetta (kuvio 6):

- Suunnittelu (vastaajaryhmä, kyselylomake, tavoitteet, aikataulu)
- Kyselyyn vastaaminen
- Tulosten raportointi (jatkosuunnittelu johdon kanssa)
- Tulosten käsittely ryhmissä/henkilöstön kanssa
- Kehittämiskohteiden valinta ja kehittämissuunnitelma
- Kehittäminen
- Arviointi

(Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 14.)

Kyselyn onnistumisen kannalta on tärkeää, että johto on tietoinen kyselyn toteutuksesta ja on sitoutunut siihen. Myös esimiehillä on suuri rooli kyselyn kaikissa vaiheissa. (Lindström & Leppänen 2002, 127.)



KUVIO 6. Kyselyn toteutuksen vaiheet (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 12.)

3.2.1 Suunnittelu

Suunnitteluvaihe luo pohjan kyselyn toteutukselle. Suunnitteluvaiheessa tulee huomioida seuraavat kohdat:

- Kyselyn tavoitteet ja tarkoitus
- Aikataulusta, tehtävistä ja vastuualueista sopiminen
- Vastaajaryhmän määrittely
- Kyselylomakkeen suunnittelu
- Viestintä/tiedottaminen henkilöstölle

(Lindström & Leppänen 2002, 127.)

3.2.2 Kyselyn tavoitteet ja tarkoitus

Kyselyn toteutuksen suunnittelu aloitetaan määrittelemällä ensin kyselyn tarkoitus ja tavoitteet eli mitä halutaan tutkia/selvittää ja miksi. Tämä on tärkeää vastaajaryhmän kannalta, koska heille tulee selvittää miksi kysely toteutetaan ja miksi vastaajien tulisi vastata kyselyyn. Kyselyn tavoitteiden ja tarkoituksen määrittelystä syntyy niin sanottu punainen lanka kyselyn suunnitteluun sekä toteutukseen. Suunnittelun alkuvaiheessa on tärkeää sopia miten kyselyn tuloksia käsitellään ja hyödynnetään eli miten tulokset käydään läpi henkilöstön kanssa ja mitä tehdään tuloksista nousseiden kehitettävien asioiden kanssa. Alussa tulee miettiä valmiiksi raportoinnin peruseriaatteet eli minkälaisia raportteja halutaan ja millä tasolla. (Burke & Cooper 2006, 243–244.)

Suunnitteluvaiheessa on hyvä miettiä miten kysely toimitetaan vastaajaryhmälle. Kyselylomake voidaan toimittaa vastaajaryhmälle paperisena versiona tai sähköisenä kyselylomakkeena. (Lindström & Leppänen 2002, 128.) Jos kyselylomake toimitetaan paperisena, tulee suunnitteluvaiheessa ottaa huomioon lomakkeiden tulostus, postitus ja paikka minne vastaajat toimittavat kyselylomakkeet. Paperisten kyselylomakkeiden kohdalla tulee miettiä miten vastaukset raportoidaan.

Sähköisen kyselytyökalun avulla on helppo luoda kyselylomake ja toimittaa se suoraan vastaajaryhmän sähköpostiin. Vastaaja saa sähköpostiinsa linkin, jota kautta pääsee vastaamaan kyselyyn. Vastaukset tallentuvat suoraan järjestelmään, josta saa helposti luotua raportteja tuloksista.

3.2.3 Aikataulusta, tehtävistä ja vastuualueista sopiminen

Kyselyn toteutuksen kannalta on hyvä, jos siihen on valittuna oma työryhmä. Työryhmä huolehtii kyselyn toteutuksesta ja siihen liittyvistä toimista sekä viestinnästä. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää suunnitella hyvissä ajoin kyselyn aikataulu. Kyselyn ajankohta voi vaikuttaa tuloksiin. Kyselyn vastaamisajankohtaa ei kannata tehdä ennen loma-aikaa tai sen jälkeen eikä myöskään, jos yrityksessä on meneillään suuria organisaatio muutoksia. (Lindström & Leppänen 2002, 127.)

3.2.4 Vastaajaryhmä

Kun työhyvinvoinnin mittarina käytetään kyselyä, on tärkeää, että vastaajaryhmä on riittävän suuri. Vastausprosentin tulisi olla vähintään 60, jotta kyselyn tuloksia voi pitää luotettavana ja vertailukelpoisena. Vastaajille on tärkeää, että heidän antamiaan vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 36.)

Kyselyn suunnittelussa kannattaa miettiä kohdistuuko kysely koko henkilöstöön vai tiettyyn ryhmään. Vastaajaryhmä määräytyy sen mukaan mikä kyselyn tarkoitus on ja mitä sillä halutaan tutkia.

3.2.5 Kyselylomakkeen suunnittelu

Kyselylomakkeen suunnittelu on kyselyn tärkein vaihe. Hyvä kyselylomake on selkeä ja harkittu kokonaisuus, jossa kysymykset on esitetty selkeästi.

Kyselylomakkeen toimivuus näkyy vasta myöhemmin vastaustuloksien määrässä ja tulosten ymmärrettävyydessä. (Lindström & Leppänen 2002, 125.)

Kyselylomaketta ja kysymyksiä suunniteltaessa kannattaa muistaa mikä on kyselyn tavoite ja miten saatavaa tietoa aiotaan käyttää. Hyvässä kysymyksessä kysytään mielellään vain yhtä asiaa kerrallaan ja se on määritelty selkeästi.

Kysymyksiä suunniteltaessa kannattaa miettiä vastaavatko kysymykset siihen mitä tutkimuksella haetaan. (Lindström & Leppänen 2002, 125.)

Kysymyslomaketta suunniteltaessa tulee ottaa huomioon miten halutaan, että kysymykseen vastataan eli laaditaanko kysymykseen valmiit vastausvaihtoehdot vai käytetäänkö avointa vastausmahdollisuutta. Tällä määritetään kuinka tarkasti halutaan saada vastauksia. Jotta vastaajat ymmärtäisivät kysymykset mahdollisimman samalla tavalla, on tärkeää, että kysymykset ovat laadittu samalla tyylillä sekä oikeanlaista kieltä ja termistöä käyttäen. Jos kysymyksien sisältöön ei ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota, voi käydä niin, että ei tiedetä tarkkaan mitä kysymyksillä tarkoitetaan ja miten tuloksia on tarkoitus mitata.

Kysymysten laadinnassa tulee ottaa huomioon, että vastaajan henkilöllisyys pysyy salassa, ettei yksittäisen vastaajan vastauksia pystytä selvittämään.

(Menetelmäopetuksen tietovaranto 2010.)

Kyselylomake kannattaa aloittaa kysymyksillä, joihin vastaajien on helppo vastata. Kysymyksien tulisi olla loogisessa järjestyksessä, jossa samaan asiaan liittyvät kysymykset ovat peräkkäin. Kyselylomake ei saa olla liian pitkä, jotta kyselyyn jaksetaan vastata. (Menetelmäopetuksen tietovaranto 2010.)

Vastaajia varten kannattaa kyselylomakkeeseen lisätä tarkat vastausohjeet.

Vastausohjeet kannattaa olla kyselyn alussa (yleisohje) sekä lyhyt ohjeistus ennen jokaista kysymystä. (Menetelmäopetuksen tietovaranto 2010.)

Ennen kyselyn julkaisemista kyselylomake tulee testata ulkopuolisella henkilöllä ja varmistaa ymmärtääkö testihenkilö kysymysten tarkoituksen.

3.2.6 Viestintä

Kyselystä tiedottaminen tulee aloittaa hyvissä ajoin ennen kyselyn vastaamisaikaa. Usein vastausprosentti jää alhaiseksi, jos tiedottamista ei ole aloitettu riittävän ajoissa tai tiedottaminen on jäänyt vähäiseksi. Alhainen vastausprosentti vaikuttaa tuloksiin ja niiden luotettavuuteen. (Lindström & Leppänen 2002, 127.)

Tiedottamisen tulee olla mahdollisimman selkeää ja yksinkertaista. Kuvien käyttö selkeyttää ja tuo visuaalista ilmettä kyselystä tiedotteisiin. Tiedottamiseen kannattaa hyödyntää kaikkia mahdollisia yrityksen viestintäkanavia, varsinkin silloin kun vastaajaryhmä levittäytyy suurelle alueelle ja vastaajat ovat eri ammattiryhmistä. Hyviä viestintäkanavia ovat: Intranet, sähköposti, henkilöstölehdet, kuukausitiedotteet ja infotilaisuus. Tiedottamisen tulee olla jatkuvaa koko kyselyn toteutuksen aikana. (Lindström & Leppänen 2002, 127.)

Kun kyseessä on henkilöstöä koskeva työhyvinvointikysely, on esimiehellä suuri rooli tiedottamisessa. Heidän tehtävänä on kertoa kyselystä alaisilleen. Esimiesten tehtävänä on myös selvittää alaisilleen kyselyyn liittyvistä tavoitteista, kyselyn tarkoituksesta, aikataulusta ja tuloksien hyödyntämisestä. Esimiesten

tulee tietää hyvissä ajoissa milloin kyselyn tulokset saadaan ja millä tavalla. Esimiehiä tulee ohjeistaa miten heidän tulee käsitellä tulokset ja miten tuloksia hyödynnetään. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 13.)

Tiedotteesta tulee selvittää seuraavat asiat:

- Miksi kysely tehdään ja mihin sillä pyritään?
- Kyselyn aikataulu
 - Milloin vastaamisaika alkaa ja päättyy?
 - Milloin kyselylomakkeet toimitetaan?
 - Minne ne palautetaan?
 - Miten kyselyyn vastataan (sähköisesti/paperilla)
- Ketä kysely koskee?
 - Vastaajaryhmä?
- Kuka toteuttaa kyselyn ja ketkä käsittelevät tietoja?
- Miten ja koska tuloksista kerrotaan?
- Miten tulokset raportoidaan ja miten niitä käsitellään?
- Miten tuloksia hyödynnetään?
- Mitä hyötyä kyselystä on vastaajille?
- Miten tietosuojasta huolehditaan?
- Mikä on esimiesten rooli kyselyssä?

3.2.7 Kyselyyn vastaaminen

Kyselyyn vastaamiseen kannattaa varata riittävän pitkä aika, yleensä ainakin kaksi viikkoa. Vastaamisaikaan vaikuttaa se, että toimitetaanko kyselylomakkeet sähköpostilla vai perinteisellä tavalla eli postitse.

Vastaajaryhmälle tulee tiedottaa ennen kyselyn vastaamisajankohdan alkamista sekä silloin, kun vastausajankohta alkaa. Esimiehen tehtävänä on innostaa henkilöstöä vastaamaan kyselyyn. Esimiehen tulee varmistaa, että kaikille kyselyyn vastaavilla henkilöillä on mahdollisuus vastata kyselyyn. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 13.)

3.2.8 Tulosten raportointi ja käsittely

Kyselyn tulokset tulee raportoida avoimesti ja kyselyn alussa sovitulla tavalla sekä kyselyn tavoitteiden tulee ohjata raportointia. Tuloksien raportoinnissa tulee ottaa huomioon tulosten luottamuksellisuus eikä yksittäisen vastaajan tunnistaminen ei saa olla mahdollista. Raporttien tarkoituksena on, että niistä tulee selkeästi esille mitkä ovat tutkittavien asioiden kehittämiskohteet ja mitkä vahvuudet. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 26.)

Kyselyn tulosten tulkitsemisen kannalta on hyvä, jos raportteja tehdään eri organisaatiotasoilta. Vastaajamäärät vaikuttavat, minkä tasoisia raportteja pystytään muodostamaan esimerkiksi yrityksen eri organisaatiotasosta tai ryhmistä. Tietyltä osalta raportointi voidaan tehdä vain riittävän suurilla tasoilla, jos kyseessä on arkaluonteinen asia. Taustatekijöihin (esimerkiksi ikä, sukupuoli jne.) liittyvässä raportoinnissa tulee ottaa huomioon, että vastausten määrä on riittävä. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 33.)

Raporttien tulee olla mahdollisimman selkeitä ja ymmärrettäviä. Tulokset on hyvä esittää selkeinä kuvioina ja taulukoina, jotta ne ovat helposti luettavissa. Tulosten raportoinnissa kannattaa ottaa huomioon, että ne sisältävät vain oleellisen tiedon eikä mitään turhaa. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 27.)

Tulosten tulkintaa helpottaa, jos raportoinnissa on verrattu tuloksia johonkin vertailukohteeseen. Raportoinnissa tuloksia voidaan verrata yrityksen sisäisesti tai ulkoisesti. Tuloksia voidaan verrata yrityksen sisäisesti esimerkiksi koko yrityksen tasolla tai eri organisaatioiden välillä. Ulkoisessa vertailussa voidaan käyttää esimerkiksi tietyn toimialan tai maakohtaisia tuloksia. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 33.)

3.2.9 Tulosten käsittely henkilöstön kanssa

Tulosten tulkitsemisessa on hyvä ottaa huomioon se, että tulokset kuvaavat henkilöstön mielipidettä ja näkemyksiä tutkittavasta asiasta, mutta eivät kuitenkaan kerro tuloksien syitä, niihin vaikuttavia tekijöitä tai miten asioita voisi kehittää. Tämän vuoksi on tärkeää, että tulokset käydään yhdessä läpi henkilöstön kanssa, jotta tuloksiin vaikuttavat tekijät voidaan selvittää ja tuloksia voidaan arvioida. Tulosten käsittely luo luottamusta henkilöstöön, että heidän mielipiteitään ja näkemyksiään todella arvostetaan. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011,36.)

Tulosten käsittely tilaisuudesta on syytä ilmoittaa henkilöstölle hyvissä ajoin ja toimittaa samalla tilaisuuteen liittyvä materiaali (esimerkiksi tulokset ja muu ohjeistus). Esimiehen tulee kertoa henkilöstölleen ennen tilaisuutta mikä on sen tarkoitus ja tavoitteet. Tavoitteena voi olla esimerkiksi, että tulosten perusteella henkilöstö valitsee yhdessä kolme vahvuutta ja kolme kehittämiskohdetta, jonka pohjalta laaditaan kehittämissuunnitelma. Tulosten käsittely tilaisuus kannattaa jakaa kahteen eri tilaisuuteen, jotta tulokset ehditään käsitellä ja laatia kehittämissuunnitelma toimenpiteitä varten. Ensimmäisessä tilaisuudessa on hyvä keskittyä tulosten purkuun ja keskustella tuloksista henkilöstön kanssa. Toisessa tilaisuudessa keskitytään tuloksista esille tulleiden kehittämiskohteiden käsittelyyn ja suunnitelman laatimiseen. Tilaisuuksia varten tulee varata riittävästi aikaa. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 43.)

Tulosten käsittely tilaisuudessa on tärkeää, että henkilöstö osallistuu keskusteluun. Keskustelun tarkoituksena on tulkita tuloksia ja selvittää niihin vaikuttavia tekijöitä. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 38.) Tätä varten on tärkeää, että tilaisuuden alussa henkilöstölle selvitetään mitkä ovat tilaisuuden tavoitteet ja mihin sillä pyritään. Esimiehen tehtävänä on käynnistää ja ohjata tilaisuudessa käytävää keskustelua ja kannustaa henkilöstöä keskustelemaan rakentavasti (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 45). Esimiehen ei kuitenkaan tule tulkita kyselyn tuloksia etukäteen, vaan kuunnella henkilöstöä (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 47).

Tilaisuudessa kannattaa hyödyntää esimerkiksi ryhmä- tai parityöskentelyä, joiden avulla on helpompi saada henkilöstö aktivoitua mukaan keskusteluun (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 73).

Kyselyn tulokset tulee käydä läpi kokonaisuudessaan henkilöstön kanssa. Tuloksista kannattaa selvittää mitkä asiat on kunnossa, miten hyviä asioita ylläpidetään, mitä pitäisi kehittää, miksi ja miten. Tulokset kannattaa esittää aihealueittain. Tilaisuudessa tulee käydä läpi sekä vahvuuksia että heikkouksia. Vahvuuksien nostaminen esiin kasvattaa henkilöstön yhteisöllisyyttä ja luottamusta. Ylläpitämällä vahvuuksia, autetaan henkilöstöä selviytymään arjen haasteista. Kehittämisen kohteet saattavat olla jo tiedossa ennen tulosten julkaisemista, joihin ei ole vain aikaisemmin tehty mitään. Kyselyn avulla kehittämiskohteita voidaan tarkentaa ja saada sitä kautta henkilöstöltä arvokasta tietoa miten asioita voidaan muuttaa. Kehitettäviä kohtia läpikäydessä ketään henkilöä ei saa syyllistää tai pakottaa kertomaan mitä on vastannut. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 83.)

Jos kyselyn tulokset ovat heikkoja tai esimies kokee tuloksien käsittelyn haastavaksi, voi olla hyödyllistä pyytää apua ulkopuoliselta taholta, esimerkiksi oman organisaation HR- asiantuntijoilta. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 82.)

Esimerkki tulosten käsittelytilaisuudesta:

1. Tilaisuuden avaus
 - tilaisuuden tavoitteet ja tarkoitus
2. Tuloksien esittely
 - esimies tai ulkopuolinen henkilö
3. Ryhmätyöskentely
 - Henkilöstö jaetaan pieniin ryhmiin
 - Ryhmien tulee valita mielestään kolme vahvuutta ja kolme kehittämisenkohdetta
 - Ryhmät esittelevät toisilleen valitut vahvuudet ja kehittämisen kohteet

4. Kohteiden valinta

- Esitysten jälkeen ryhmät äänestävät mitkä kolme kohtaa valitaan kehittämiskohteiksi
- Äänestyksen perusteella valitaan kolme kohdetta

5. Tilaisuuden yhteenveto

(Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 62–63.)

3.2.10 Kehittämiskohteiden valinta ja kehittämissuunnitelma

Tulosten käsittelytilaisuudessa henkilöstö määrittelee mitkä kohdat tarvitsevat muutosta. Kehittämiskohteiden tulee olla sellaisia, joihin esimies ja henkilöstö yhdessä ovat valmiita sitoutumaan ja tekemään töitä tilanteen parantamiseksi.

(Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 58.)

Kehittämiskohteet kannattaa arvioida ja konkretisoida ennen kuin kehittämissuunnitelma laaditaan. Arvioinnissa kannattaa ottaa huomioon mitkä tekijät vaikuttavat eniten henkilöstöön ja työhön sekä mihin asioihin tulee puuttua heti. Arviointi auttaa päättämään mitkä asiat ovat tärkeitä, jotka tarvitsevat kehitystä. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 58–61.)

Kehittämiskohteiden arvioinnissa tulee miettiä ja perustella:

- miksi jotain asiaa tulee kehittää?
- mitä tapahtuu, jos asiaa ei kehitetä?
- mitä tapahtuu, jos asiaa kehitetään?
- miten asia tai tilanne olisi ihanteellisesti?

(Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 64.)

Kehittämiskohteeksi ei kannatta valita liian suurta tai liian monta asiaa.

Tavoitteena ei ole kehittäminen kehittämisen vuoksi, vaan henkilöstön arjen parantaminen ja helpottaminen (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 61).

Kehittämiskohteiden valinnassa tulee ottaa huomioon, minkä tason asioista puhutaan ja missä asioista voidaan päättää. Eli koskevatko kehityskohteet koko organisaatiota, yksikköä, tiimiä tai ryhmää. "Jos henkilöstön oman työn kannalta tärkeimmät kehityskohteet koskevat koko organisaatiota tai useampia ryhmiä, on tärkeää, että organisaatiossa on jonkinlainen kehittämismalli, jonka kautta yhteiset asiat otetaan käsittelyyn" (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 61). Jos valmista mallia ei ole tarjolla, on esimiehellä tärkeää rooli viedä asioita eteenpäin. Usein henkilöstö turhautuu tällaisiin asioihin, koska heidän mielestään asioista on puhuttu monta vuotta, mutta asioille ei ole kuitenkaan tehty mitään. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 59.)

Kun kehittämiskohteet on valittu ja ne on arvioitu, sovitaan seuraavaksi mitä ryhdytään konkreettisesti tekemään tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimenpiteiden suunnittelussa kannattaa miettiä seuraavia asioita:

- mitä konkreettisia toimenpiteitä tulee tehdä?
- mitä asian kehittäminen ja sen onnistuminen vaativat (aikaa, resursseja jne.)?
- mikä mahdollisesti estää asian muuttumisen?
- keitä muutos koskee?
- mitä olemme valmiit itse tekemään muutoksen eteen?
- kuka/ketkä on vastuussa? (eri kehittämiskohteilla voi eri vastuuhenkilöt)
- aikataulu?
- milloin ja miten tarkistetaan tilanteen eteneminen?

(Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 64.)

Kun kehittämiskohteet on valittu ja arvioitu, laaditaan kehittämissuunnitelma toimenpiteistä. Kehittämissuunnitelmaan kirjataan kehittämisen kohde, valitut toimenpiteet, aikataulu, vastuuhenkilöt, seuranta ja arviointi. Esimiehen tulee varmistaa, että kehittämissuunnitelma laaditaan ja luoda edellytykset tarvittaville toimenpiteille. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 65.)

3.2.11 Kehittäminen

Kehittämissuunnitelman laatimisen jälkeen tulee varmistaa, että kehittämiskohteita lähdetään oikeasti muuttamaan. Kehittämistyön alussa on tärkeää, että kaikille on selvillä mitkä ovat tavoitteet, aikataulu, toimenpiteet ja vastuunjako. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 89.)

Esimiehen tehtävänä on ylläpitää kehittämisprosessia eli varmistaa, että prosessi etenee aikataulun mukaisesti sekä seurata ja arvioida toimenpiteiden etenemistä ja onnistumista. Esimiehen tulee varmistaa, että kehittämistyölle on riittävästi aikaa ja kaikilla on mahdollisuus osallistua siihen. Heidän tulee myös varata riittävästi resursseja. Kehittämistyö on osa normaalia työtä, mutta se ei kuitenkaan saa kuormittaa henkilöstöä liikaa. Siksi onkin tärkeää, että vastuu toimenpiteistä jakautuu tasaisesti eri henkilöille. Koko kehittämisprosessin aikana tulee kannustaa ja innostaa henkilöstöä, jotta he olisivat mahdollisimman motivoituneita tekemään töitä muutoksen eteen. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 89–91.)

3.2.12 Arviointi

Kehittämisprosessin aikana on hyvä arvioida ja vaihtaa kokemuksia prosessin etenemisestä. Arvioinnin tarkoituksena on selvittää kehittämisen nykytila, miten kehittämistyö on sujunut ja miten kehittämistyötä jatketaan. Arvioinnin alussa selvitetään mitkä asiat ovat jo toteutettu ja mitkä ovat vielä kesken. Seuraavaksi arvioidaan miten kehittäminen on sujunut sekä missä on onnistuttu hyvin ja mitä hankaluuksia on ollut. Viimeisenä kohtana on arvioida miten kehittämistyötä jatketaan ja tarvitseeko alkuperäiseen suunnitelmaan tehdä muutoksia. Arvioinnin yhteydessä esiin tulleista asioista kannattaa pitää kirjaa ja mahdolliset muutokset on hyvä kirjata kehittämissuunnitelmaan. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 95–96.)

4 CASE ISS PALVELUT OY: HEHKU HENKILÖSTÖTYYYTYVÄISYYSKYSELYN TOTEUTUKSEN KEHITTÄMINEN

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää miten ISS Palvelut Oy:n henkilöstön työhyvinvointikyselyn eli HEHKU- kyselyn toteutustapaa voidaan kehittää, jotta yrityksen esimiehet saisivat mahdollisimman todenmukaisen kuvan henkilöstön työhyvinvoinnista. HEHKU- kyselyn tavoitteena on saada mahdollisimman moni vastaamaan kyselyyn, jotta ISS pystyy kartoittamaan henkilöstönsä työhyvinvoinnin tilaa kattavasti. Tämän työn tavoitteena on löytää keinoja jolla HEHKU - kyselyyn liittyvää viestintää, ohjeistusta, tulosten käsittelyä ja tavoitteiden seuranta voisi kehittää.

Tätä opinnäytetyötä varten tehtiin tutkimus, jonka tarkoituksena oli selvittää ISS:n palveluesimiesten mielipiteitä ja ajatuksia HEHKU- kyselyyn liittyvästä viestinnästä, ohjeistuksesta, tulosten käsittelystä – ja tavoitteiden seurannasta sekä siitä miten edellä mainittuja kohtia voitaisiin kehittää. Tavoitteena on saada tutkimuksen tulosten pohjalta koottua mahdollisia kehitysehdotuksia HEHKU- kyselyn toteutuksen kehittämiseen. Kyselyssä tutkittiin myös HEHKU - tulosten merkitystä esimiehille. Tutkimus toteutettiin internetin kautta www-kyselynä. Kysely toteutettiin 18.9.–8.10.2012 välisenä aikana.

4.1 Yritysesittely: ISS Palvelut Oy

ISS Palvelut Oy on yritys, joka tuottaa kokonaisvaltaisia tukipalveluita niin yksityisille yrityksille kuin yhteisöille. ISS on Suomessa kolmanneksi suurin yksityinen työnantaja ja se työllistää yli 12 000 työntekijää koko maassa. Vuonna 2011 yrityksen liikevaihto oli yli 588 miljoonaa euroa. Sen tytäryhtiöt ovat ISS Aviaton, ISS Proko ja ISS Suunnittelupalvelut Oy. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Vantaalla Myyrmäessä. (ISS Palvelut 2012.)

ISS on osa kansainvälistä konsernia ISS Groupia. ISS Group on tanskalainen yritys ja se on perustettu vuonna 1901. Nykyään koko konserni on yksi johtavista toimitilapalveluja tuottavista yrityksistä maailmassa.

Tällä hetkellä yritys toimii yli 50 eri maassa ja sillä on maailmanlaajuisesti yli 540 000 työntekijää. (ISS Palvelut Oy 2012.)

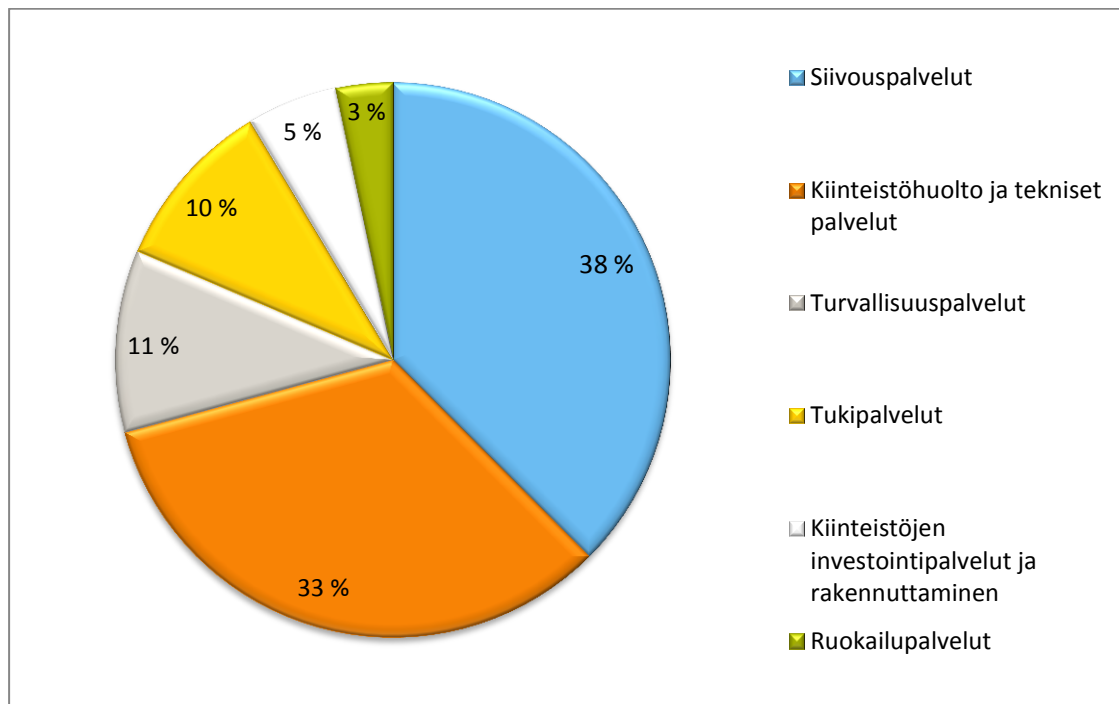
ISS:n palvelutarjontaan kuuluvat siivouspalvelut, kiinteistö- ja tekniset palvelut, turvallisuuspalvelut, tukipalvelut, rakennuttaminen ja ruokailupalvelut (Kuvio 7). ISS:n toimipisteitä on 46 eri paikkakunnalla. (ISS Palvelut Oy 2011.)



Keskitymme kiinteistön ylläpitoon, siivoukseen, turvallisuus- ja ruokailupalveluihin sekä valittujen asiakassegmenttien tukipalveluihin ja integroituihin kokonaispalveluratkaisuihin.

KUVIO 7. ISS:n tuottamat palvelut

ISS:n myydyin palvelutuote on siivouspalvelut ja siitä saatu tuotto on melkein puolet koko yrityksen liikevaihdosta (Kuvio 8). Toiseksi suurin palvelu liikevaihdoltaan on kiinteistö - ja tekniset palvelut.



KUVIO 8. ISS Palvelut Oy:n liikevaihdon jakauma (ISS Palvelut Oy 2011.)

4.1.1 Toiminta-ajatus ja arvot

”Arjen parhaina ammattilaisina huolehdimme huomisen menestyksestä” on perusta ISS:n toiminta-ajatukselle, joka perustuu asiakaslähtöisyyteen. (ISS Palvelut Oy 2012.)

Toiminta-ajatus perustuu siihen, että ISS haluaa tarjota asiakkailleen parasta palvelua, jonka tekevät alan parhaat ammattilaiset. Palvelun laadun varmistamiseksi he pitävät huolta tärkeimmästä resurssistaan eli henkilöstöstään. He pitävät huolta henkilöstöstä keskittymällä henkilöstön perehdyttämiseen, kouluttamiseen, työhyvinvointiin, työkykyyn sekä työturvallisuuteen. (ISS Palvelut Oy 2012.)

ISS:n arvot ovat tärkeä osa yrityksen toimintaa ja toiminta-ajatusta. Arvot näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa ja ne kuvastavat miten yritys toimii työntekijöitään, asiakkaitaan ja toimialaansa kohtaan; rehellisesti, yrittämällä, vastuullisesti sekä laadullisesti. (Kuvio 9.)



KUVIO 9. ISS Palvelut Oy:n arvot. (ISS Palvelut Oy 2012.)

4.1.2 Henkilöstö

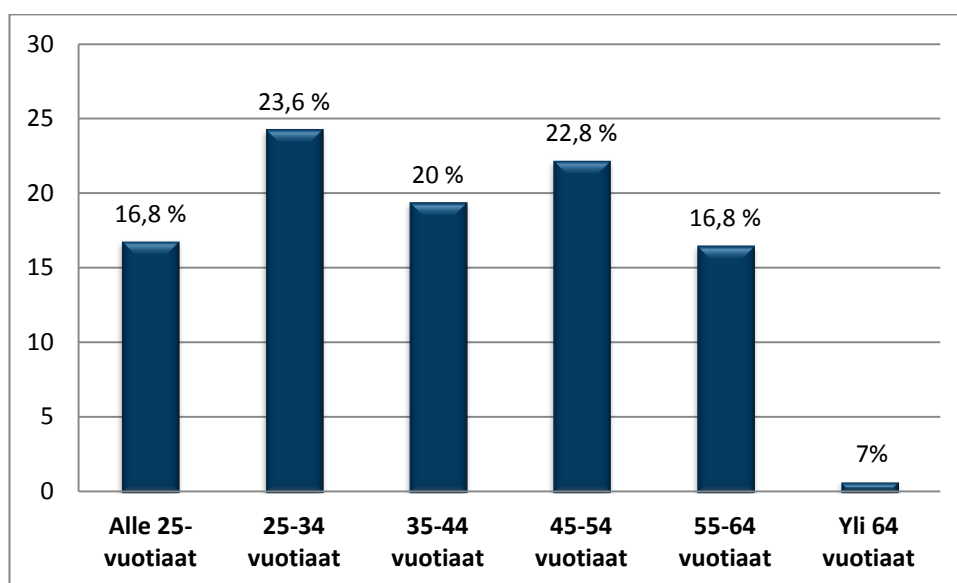
ISS on palveluita tuottava yritys, jonka tärkein pääoma on tyytyväinen ja sitoutunut henkilöstö. ISS työllistää tällä hetkellä noin 12 000 työntekijää koko Suomessa. Yrityksen laajan palvelutarjonnan vuoksi, se pystyy tarjoamaan monipuolisia työtehtäviä työntekijöille eri ammattiryhmistä. Monipuolisten palveluiden vuoksi se pystyy tarjoamaan työntekijöilleen koko- ja osa-aikaista työtä, vaihtelevia työtehtäviä sekä mahdollisuuden urakiertoon. (ISS Palvelut Oy 2012.)

TAULUKKO 2. ISS Palvelut Oy:n tunnusluvut (ISS Palvelut Oy 2011)

Henkilöstön määrä	12 000
Keskimääräinen työpäivän pituus	6,8 h
Henkilöstökulut	330 milj. euroa
Maksetut palkat	266 milj.eur
Keskimääräinen eläköitymisikä	62,7

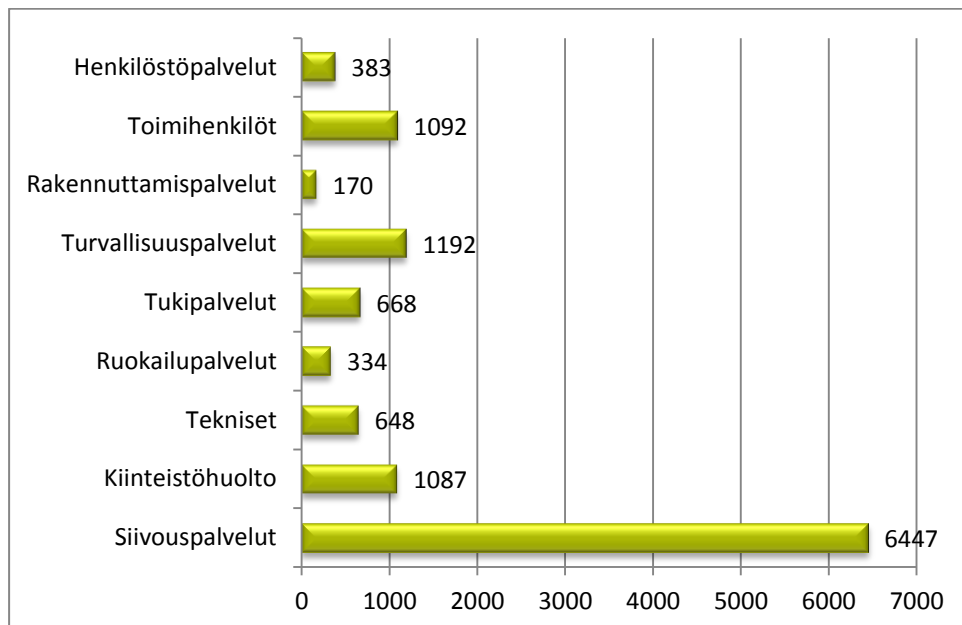
ISS:n henkilöstön ikäjakauma on melko tasainen, jokaisesta ikäryhmästä löytyy tekijöitä (Kuvio 10). Noin 24 prosenttia henkilöstöstä on 25–34 -vuotiaita, joka on myös tällä hetkellä suurin ikäryhmä. Henkilöstöstä 45 - 54 -vuotiaita on noin 23 prosenttia.

Alle 25-vuotiaiden ja yli 55-vuotiaiden määrä on suunnilleen sama eli noin 17 prosenttia henkilöstöstä. Alle 25-vuotiaiden määrään vaikuttaa se, että ISS:llä on merkittävä rooli nuorten työllistämisessä. Se rekrytoi joka kesä noin 1500 nuorta työntekijää.



KUVIO 10. Henkilöstön jakauma prosentteina (ISS Palvelut Oy.)

Koko henkilöstöstä eli 12 000:sta noin tuhat on toimihenkilöitä ja loput työntekijöitä. Suurin työllistävä palvelu ISS:llä on siivouspalvelut, yli 6500 työntekijää (Kuvio 11). Seuraavaksi eniten työllistävät palvelut ovat kiinteistöhuolto ja turvallisuuspalvelut, joissa on noin 1000 työntekijää. Henkilöstöstä 58,5 prosenttia on naisia ja miehiä 41,5 prosenttia. (ISS Palvelut Oy 2012)



KUVIO 11. Henkilöstön jakauma palveluittain (ISS Palvelut Oy 2012)

Henkilöstöstrategia

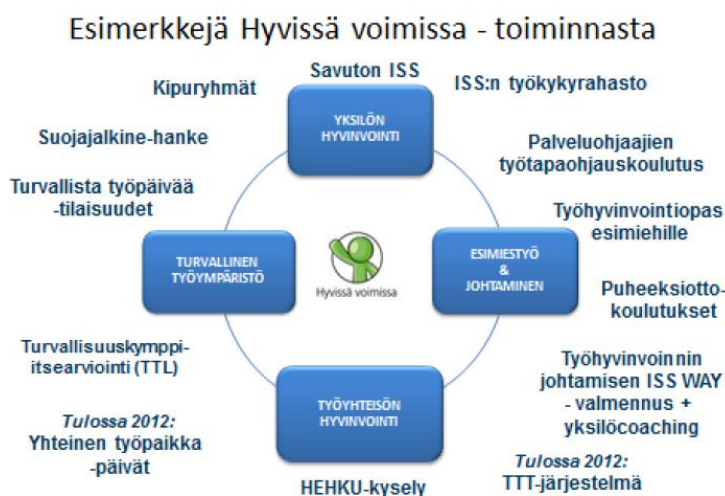
ISS:n henkilöstöstrategia perustuu osallistavaan henkilöstöjohtamiseen, henkilöstön osaamiseen, motivaatioon ja hyvinvoinnin kehittämiseen sekä siihen, että oikeat ihmiset toimivat oikeilla paikoilla. Henkilöstöjohtaminen on osa ISS:n ydintoimintaan. (ISS Palvelut Oy 2012.)

Henkilöstöstrategian tavoitteet 2014:

”Alan halutuin ja arvostetuin työnantaja Suomessa, vahvaan ammattiosaamiseen perustuva työnantajamielikuva. Sosiaalinen vastuullisuus on kilpailuetu. Henkilöstön tyytyväisyydellä ja poissaoloilla mitattuna yksi parhaista ISS maista.” (ISS Palvelut Oy 2012.)

4.1.3 ISS:n tavoitteena työhyvinvointi

ISS:n toiminnan perustana ovat tyytyväiset ja hyvinvoiva henkilöstö. Henkilöstöä tuetaan koko heidän työuran ajan, jotta heillä on mahdollisuus nauttia työstään ja siirtyä hyväkuntoisina vanhuuseläkkeelle. ISS on luonut työhyvinvoinnin kehittämiseen työhyvinvointiohjelman ”Hyvissä voimissa” (Kuvio 12). (ISS Palvelut 2008).

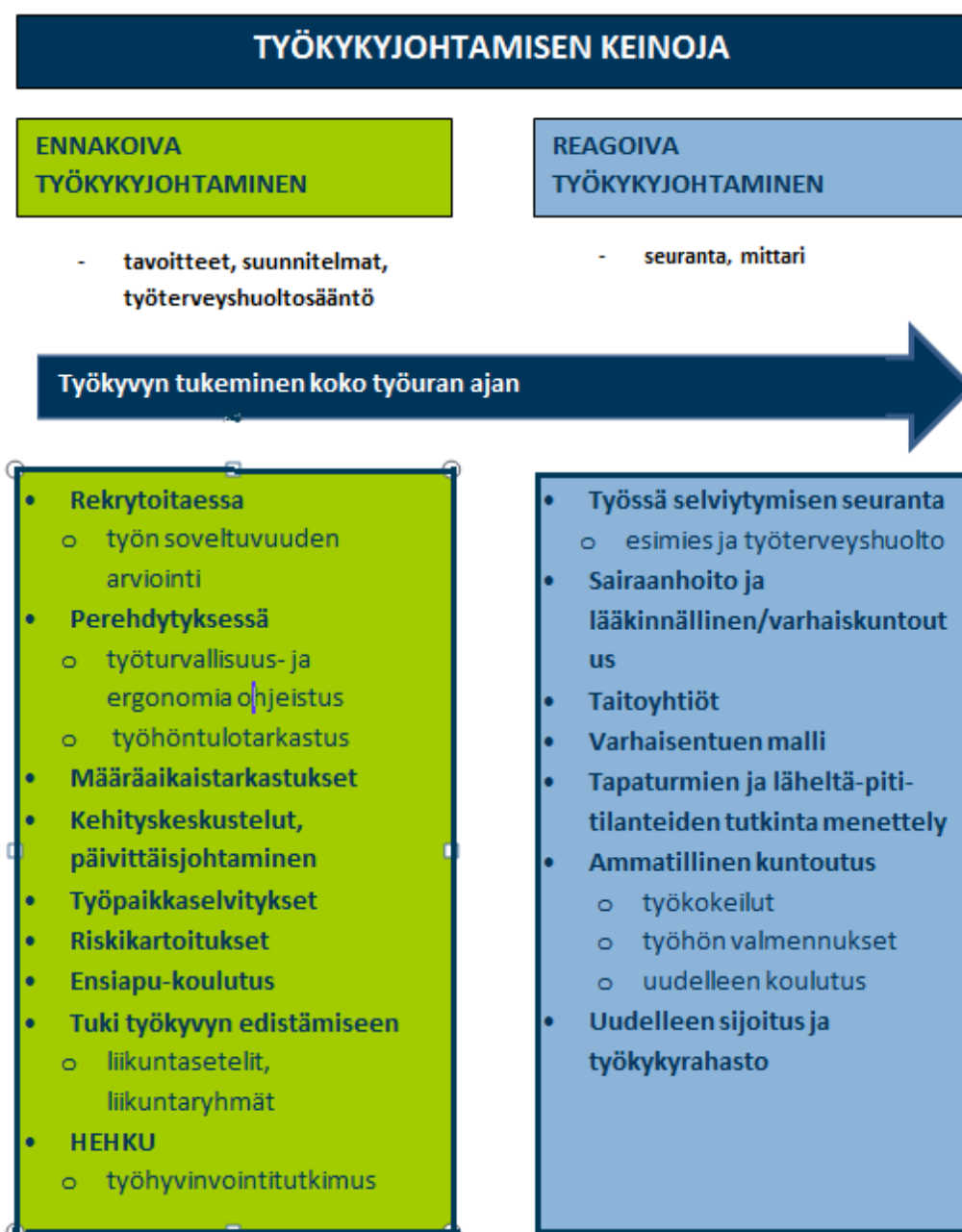


KUVIO 12. Esimerkit ISS Palvelut Oy:n Hyvissä voimissa - toiminnasta.

Tämän ohjelman tarkoituksena on tukea esimiesten työtä työpaikkojen hyvinvoinnin ja viihtyvyyden kehittämisessä. Ohjelman tavoitteena on lisätä henkilöstön hyvinvointia, alentaa työkyvyttömyydestä aiheutuvia kustannuksia ja parantaa yrityksen kilpailukykyä. Olennainen osa Hyvissä voimissa - työhyvinvointiohjelmaa on yhteistyö eri toimijoiden kesken, kuten työterveyshuollon, eläkevakuuttajien sekä tapaturmavakuuttajien kanssa. Hyvissä voimissa - työhyvinvointiohjelma sisältää toimenpiteitä, jotka liittyvät yksilön hyvinvointiin, esimiestyöhön ja johtamiseen, työyhteisön hyvinvointiin ja turvalliseen työympäristöön. HEHKU -kysely on osa työyhteisön hyvinvointiin liittyvää toimintaa. (ISS Palvelut Oy 2008).

Henkilöstönjohtaminen on yksi vaikuttava tekijä henkilöstön hyvinvointiin. ISS:llä henkilöstön hyvinvointia tuetaan työkykyjohtamisen avulla (Kuvio 13). Työkykyjohtamisen tavoitteena on tukea henkilöstön työkykyä koko uran ajan. Esimiesten tulee seurata henkilöstönsä työssä selviämistä ja reagoida ajoissa mahdollisiin työkykyongelmiin. Olennaista työkyvyn tukemisessa on esimiehen ja työntekijän väliset keskustelut. Työkykyjohtaminen voidaan jakaa kahteen osaan, ennakoivaan ja reagoivaan. Ennakoivaan työkykyjohtamiseen kuuluu rekrytointi,

arviointi työhön soveltuvuudesta ja työhön perehdyttämisestä. Tähän myös kuuluu kaikki työhyvinvointia edistävät toimenpiteet kuten työsuojelu- ja työturvallisuus ja terveyden huolto. Reagoivalla työkykyjohtamisella tarkoitetaan työkyvyn seuranta ja nopeaa puuttumista ongelmatilanteisiin. HEHKU- kysely on osa ennakoivaa työkykyjohtamista. (ISS Palvelut Oy 2008).



KUVIO 13. Kuvaus ISS Palvelut Oy:n työkyky toiminnasta. (ISS Palvelut Oy 2008.)

4.2 HEHKU - kyselyn taustatiedot

HEHKU eli henkilöstön työhyvinvointikysely on tapa, jolla ISS Palvelut Oy selvittää henkilöstönsä kuulumiset. Sen tarkoituksena on saada käsitys siitä, mitä ISS:n henkilöstö ajattelee päivittäisestä työstään. Kyselyn tulosten perusteella yrityksen tarkoituksena on parantaa henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, parantaa työolosuhteita sekä parantaa palvelun arvoa ja yrityksen kasvua. Tutkimustuloksia hyödynnetään yksikkö-, palvelualue ja asiakkuuskohtaisesti sekä esimiestyön että työyhteisön kehittämiseen. (ISS Palvelut Oy 2012.)

HEHKU- kyselyn tuloksien kautta esimiehet saavat tietoa omien alaistensa ja yksikkönsä työhyvinvoinnin tilasta sekä palautetta omasta esimiestyöstään. Vuosittain toteutettava kysely on myös seurantaväline esimiestyön kehittymiselle sekä organisaatiotasolla että esimiehille henkilökohtaisesti.

Kysely kohdistuu koko ISS:n henkilöstöön. Toimihenkilöt vastaavat kyselyyn sähköisen vastaamislinkin kautta ja työntekijät saavat esimiestensä kautta paperisen vastauslomakkeen. Työntekijöille on myös mahdollisuus vastata kyselyyn sähköisessä muodossa. Vastausprosentti vuonna 2011 oli 62,9 ja vuonna 2012 63 (taulukko 3).

HEHKU- kysely on toteutettu koko konsernissa vuodesta 2008 lähtien ja Suomessa vuodesta 2005 alkaen. Vuodesta 2010 lähtien kysely on toteutettu yhteistyönä muiden Pohjoismaiden kanssa; Ruotsi, Norja, Tanska ja Islanti. Pohjoismaiden yhteistyön alettua koko kyselyn on toteuttanut tutkimusyritys, joka on erikoistunut kyselyjen toteuttamiseen. Kysely toteutetaan kaikissa Pohjoismaissa samanaikaisesti.

TAULUKKO 3. HEHKU- tulokset vuosilta 2010 - 2012

Vuosi	Vastausprosentti	Toimihenkilöiden vastausprosentti	Työntekijöiden vastausprosentti	Koko maan HEHKU - tulos
2010	60,0	82,0	57,0	3,97
2011	62,9	82,3	59,8	4,6
2012	63,0	88,5	59,3	4,6

Vuoden 2012 HEHKU- kyselyn vastaajaryhmän kriteerit olivat:

- Kyselyn saavat koko ISS:n henkilöstö, jotka ovat aloittaneet työsuhteen ennen 1.6.2012, **pois lukien**
 - o alle kolmen kuukauden määräaikaisissa työsuhteissa olevat henkilöt
 - o henkilöt joiden viikkotuntimäärä on alle 10 tai alle
 - o pitkällä poissaoloilla olevat henkilöt (esim. äitiysloma, perhevapaa, vuorotteluvapaa, sairausloma)

Kyselylomake sisältää yhteensä 30 väittämää, joista 24 on kaikille ISS Group konsernin maille yhteisiä, 2 väittämää on Pohjoismaille yhteisiä ja loput 4 on maakohtaisia väittämiä. Kysymyksiin vastattiin mitta-asteikoilla täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä. Kyselyssä on 5 KPI- väittämää, jotka liittyvät työn suorituskyvyn mittaamiseen. Väittämät ovat:

1. Kyvykkyys: Osaan tehdä työni hyvin
2. Motivaatio: Olen motivoitunut tekemään työni hyvin
3. Ylpeys: Olen ylpeä siitä, että työskentelen ISS:ssä
4. Suosittele: Suosittelisin ISS:ää muille hyvänä työpaikkana
5. Pysyvyys: Haluan tulevaisuudessa työskennellä ISS:ssä

Kysely sisältää yllämainituiden väittämien lisäksi vielä 19 muuta väittämää, jotka on jaettu viiteen eri aihe alueeseen. Aihealueet ovat:

1. Työolosuhteet (sisältää neljä eri väittämää)
2. Johto (sisältää kolme eri väittämää)
3. Kehitys (sisältää kolme eri väittämää)
4. Tiimi (sisältää neljä eri väittämää)
5. Yritys, asiakkaat ja palkka (sisältää viisi eri väittämää)

(ISS Palvelut Oy 2012.)

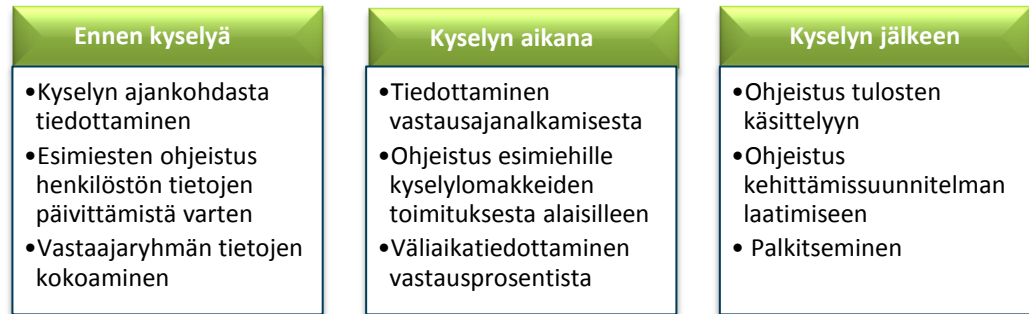
4.3 Kyselyn toteutus

Kysely toteutetaan yhteistyönä muiden Pohjoismaiden kanssa. Jokaisesta Pohjoismaasta valitaan kyselystä vastaava projektipäällikkö ja eri maiden projektipäälliköt muodostavat projektiryhmän, joka tekee tiivistä yhteistyötä kyselyn toteuttamisessa. Jokainen projektipäällikkö kasaa kansallisen projektiryhmän, jossa on 1-3 henkilöä. Suomen osalta projektiryhmän kokoonpano on muuttunut vuosittain. Jokaisen maan projektiryhmän tehtävänä on huolehtia kyselyn viestinnästä ja tiedottamisesta, kohderyhmätiedoston kokoamisesta, esimiesten ohjauksesta ja kyselyyn liittyvien materiaalien kääntämisestä maan omalle kielelle.

Kyselyn toteuttajana on ulkopuolinen tutkimusyritys, joka toteuttaa kyselyn koko globaalin konsernin tasolla. Tutkimus yrityksen vastuulla on ollut kyselylomakkeen muotoilu (sähköinen - ja paperinen versio), sähköisen kyselylinkin- ja muistutusviestin toimittaminen vastaajille, kyselyn tulosraporttien mallin luominen, tuloksien kokoaminen ja niiden toimittaminen esimiehille sekä raportointityökalun tuottaminen.

Paperisen kyselylomakkeen tulostamisesta, lähettämisestä ja täytetyn vastauslomakkeen skannaamisesta huolehtii joka maassa projektiryhmän valitsema ulkopuolinen yritys.

Kuviossa 14 Hehku-kyselyyn liittyvät toteutuksen vaiheet voidaan jakaa selkeästi kolmeen eri osaa: ennen kyselyä, kyselyn aikana ja kyselyn jälkeen.



KUVIO 14. Henkilöstökyselyn toteutuksen vaiheet

Ennen kyselyä

Vuonna 2012 HEHKU- kyselyn vastaamisaika oli 27.8–20.9., jolloin koko projekti aloitettiin jo toukokuussa. Projekti aloitettiin projektipäälliköiden ja tutkimusyriityksen edustajien yhteisellä tapaamisella, jossa sovittiin kyselyprosessista, aikataulusta, rooleista ja vastuista sekä kyselyn reunaehdoista.

HEHKU- kyselyyn liittyvä viestintä käynnistettiin, kun siihen liittyvät pääasiat (projektiryhmä, vastausaika) oli lyöty lukkoon. Kyselylle oli jo luotu aikaisempina vuosina oma sivusto yrityksen intranettiin, jota käytettiin kyselyn viestinnän ja tiedottamisen kanavana. Koko henkilöstöä tiedotettiin ensimmäisen kerran kyselyn toteuttamisesta jo kesäkuussa intranetin ja sähköpostin kautta. Sähköpostin jakeluryhmänä käytettiin koko ISS:n henkilöstöä, joilla on iss.fi - sähköpostiosoite. Näin taattiin se, että viesti tavoitti kerralla mahdollisimman monta henkilöä. Intranetissä tiedote näkyi sekä kyselyn omalla sivulla kuin intranetin etusivullakin. Tiedotteessa kerrottiin kyselyn taustat, hyödyt, vastaajakohderyhmä ja toteutus (LIITE 1).

Tiedotteessa myös ohjeistettiin esimiehiä tarkistamaan henkilöstönsä tiedot ja päivittämään ne ISS:n henkilötietojärjestelmään sekä tiedottaa omia alaisiaan

kyselyn toteuttamisesta. Tätä samaa viestiä toimitettiin sähköpostin kautta koko henkilöstölle noin neljän viikon välein aina elokuun alkuun asti. ISS:n omassa henkilöstölehdessä ”TöISSä - lehdessä” sekä esimiestiedotteessa ”TöISSä - extrassa” tiedotettiin kyselystä ja sen toteutuksesta.

Ensimmäisenä tärkeimpänä tehtävänä oli koota koko henkilöstöstä kohderyhmätiedosto ja rakentaa kyselyn tulosten raportointia varten organisaatiohierarkia. Esimiehet ja HR- päälliköt olivat tässä keskeisessä roolissa varmistamassa, että henkilöstön tiedot ovat ajan tasalla henkilötietojärjestelmässä, josta tiedot otettiin kohderyhmätiedostoa varten. Esimiesten tuli ilmoittaa seuraavista henkilöstön tietoihin liittyvistä asioista ennen kyselyn alkua:

- alaistensa esimiesvaihdoksesta
- työsuhteen lopettaneet henkilöt
- henkilön lisäämisestä kohderyhmätiedostoon

HEHKU- kyselyn omille Intranetin -sivuilla lisättiin esimiehiä varten kyselyyn liittyvää taustamateriaalia, joissa oli kerrottu kyselyn taustat, hyödyt ja toteutus.

Kyselyn rakenne ja sisältö ovat kaikissa ISS lähes samat. Pohjoismaiden kyselyssä on kaksi kaikille Pohjoismaille yhteistä kysymystä, jotka ovat yhteistyössä päätetty. Lisäksi jokainen maa on saanut määrittellä neljä kappaletta maakohtaisia kysymyksiä. Jokainen maa vastaa kysymysten kääntämisestä omalle äidinkielelleen.

Kyselyn aikana

Kahta viikkoa ennen kyselyn alkamista esimiehet saivat sähköpostiinsa ohjeistuksen kyselyn alkamiseen liittyvistä toimenpiteistä (LIITE 2).

Sähköpostiviesti sisälsi ohjeet:

- minne työntekijöidensä kyselylomakkeet toimitetaan
- miten ne tulee toimittaa työntekijöille
- miten kysely toteutetaan henkilöstön kanssa
- mihin täytetyt vastauslomakkeet toimitetaan

- miten tulee toimia, jos joidenkin työntekijöiden vastauslomakkeet puuttuvat tai esimies saa ylimääräisiä lomakkeita

Lisäksi esimiehiä ohjeistettiin, että he löytävät kyselylomakkeen eri kieliversiot intranetistä kyselyn omalta sivulta. Sähköpostiviestin liitteenä esimiehet saivat kuvallisen ohjeistuksen (LIITE 2) yllä mainituista toimenpiteistä.

Esimiehille toimitettiin niin sanotut esimiespaketit henkilötietojärjestelmässä mainittuun ISS:n toimipisteeseen. Esimiespaketti sisälsi työntekijöiden kyselyn vastauslomakkeet ja ohjeistuksen esimiehelle kyselyn toteuttamiseen.

Saatekirjeessä esimiehiä muistutettiin, että heidän vastuullaan on varmistaa, että henkilöstöllä on mahdollisuus vastata kyselyyn sekä miten kyselylomakkeet pitää toimittaa henkilöstölle. Esimiehille selvitettiin mitä työntekijöille osoitetut kyselykuoret sisältävät.

Saatekirjeessä ohjeistettiin:

- miten tulee toimia, jos joidenkin työntekijöiden vastauslomakkeet puuttuvat tai heillä on ylimääräisiä lomakkeita
- mitä pitää tehdä, jos he ovat saaneet työsuhteen lopettaneiden työntekijöiden kyselykuoret.
- pitämään tiimipalaverin yhteydessä tilaisuus, jossa työntekijöillä olisi mahdollisuus vastata kyselyyn
- miten kyselylomakkeiden kieliversiota käytetään
- miten ja milloin täytetyt kyselylomakkeet tulee palauttaa
- miten työntekijät voivat vastata sähköisen kyselyn linkin kautta
- mitä tapahtuu, kun vastauslomakkeet postitetaan

Kyselyn aloituspäivänä henkilöstöä tiedotettiin sähköpostitse sekä intranetin etusivun välityksellä. Viestissä muistutettiin kyselyn vastausajasta, miten toimihenkilöt ja työntekijät vastaavat kyselyyn sekä minne työntekijöiden vastauslomakkeet on toimitettu. Lisäksi ISS:n pääkonttorin käytävälle vietiin tiedotteita kyselyn alkamisesta (LIITE 3).

Kaikki toimihenkilöt saivat kyselyn aloituspäivänä sekä kyselyn vastausajan puolella välissä tekstiviestin, jossa muistutettiin kyselyyn vastaamisesta. Tekstiviesti toimitettiin noin tuhannelle henkilölle.

Kyselyn vastausaikana oli käytössä vastausprosenttityökalu, johon päivitettiin kyselyyn vastanneiden määrät viikoittain. Tämän avulla saatiin ajankohtaista tietoa siitä mikä on koko ISS:n vastausprosentti aina yksittäiselle esimiestasolle asti. Liiketoimintayksikön johtajia, palvelu- ja HR- päälliköitä tiedotettiin kyselyn aikana kaksi kertaa heidän oman alueensa vastausprosenttilanteesta ja heitä kehoitettiin muistuttamaan kaikkia vastaamaan kyselyyn. Kyselyn alussa esimiehille oli ilmoitettu sähköpostiosoite (HEHKU@iss.fi), johon he pystyivät olemaan yhteydessä kyselyyn liittyvissä askarruttavissa asioissa.

Kyselyn vastaamisajan päättymisestä tiedotettiin intranetissä ja sähköpostilla viikkoa - ja muutamaa päivää ennen virallista vastausajan päättymispäivää sekä viimeisenä vastauspäivänä. Viestissä muistutettiin viimeisestä vastauspäivästä, miten ja miten paperiset lomakkeet tulee toimittaa, milloin sähköinen vastauslinkki sulkeutuu ja milloin viimeistään esimiesten tulee ilmoittaa henkilöstöä koskevat muutokset.

Kyselyn jälkeen

Tässä kohtaa kerrotaan mitä tapahtui kyselyyn vastaamisajan päätyttyä. Tässä käytetään pohjatietona vuoden 2011 toteutusta.

Kyselyn vastaamisajan jälkeen henkilöstöä tiedotettiin henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulosten käsittelystä omien alaistensa kanssa. Esimiehiä tiedotettiin siitä milloin he tulevat saamaan omat tulosraporttinsa ja miten raporttia tulkitaan sekä miten tulokset henkilöstön kanssa käsitellään. (ISS Palvelut Oy 2012)

Ensin kyselyn Nordic ja maakohtaiset tulokset toimitettiin Nordic Management Teamille, joka käy kaikkien Pohjoismaiden tulokset läpi. Tämän jälkeen toimitusjohtaja ja johtoryhmä saivat Suomitason tulokset käsiteltäväkseen.

Kun Suomitason tulokset oli käyty läpi johtoryhmässä, toimitettiin esimiehille henkilökohtaiset tulosraportit suoraan heidän sähköpostiinsa. Henkilökohtaisen tulosraportin saivat esimiehet, joiden alaisista viisi tai enemmän oli vastannut kyselyyn.

Tulosraporttien mukana esimiehet saivat ohjeet tulostenkäsittelyyn ja kehittämissuunnitelman tekoon sekä ohjeet tuloksien tulkintaan. Nämä ohjeet toimitettiin sähköpostilla sekä ne olivat saatavilla intranetistä kyselyn omilta sivuilta. Henkilöstölle tiedotettiin intranetin kautta maakohtaisen raportin vastausprosentti ja tulosten keskiarvo. Koko maakohtainen raportti oli luettavissa Intranetissä.

Esimiehet toteuttivat tulosten käsittelytilaisuudet alaisilleen huhtikuuhun 2012 mennessä, jossa henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokset käytiin läpi. Esimiehellä oli mahdollisuus pyytää avuksi tilaisuuteen oman alueensa HR- päällikkö. Koko ryhmän/tiimin tuli miettiä mitkä ovat kehittämistä vaativat osa-alueet ja miten niitä lähdetään kehittämään. Ryhmän tuli laatia yhdessä tiimille kehittämissuunnitelma tulosten pohjalta. Kehittämissuunnitelmaan merkittiin kehittämistä vaativat kohteet, konkreettinen suunnitelma tavoitteisiin pääsemiseksi, aikataulu ja vastuhenkilö. Esimiehen ja tiimin omalla vastuulla oli seurata miten tavoitteiden saavuttaminen edistyy. Hyvän tuloksen kyselystä saaneet esimiehet palkittiin kunniakirjalla ja lahjalla. Intranetissä tiedotettiin kunniakirjan saaneista esimiehistä ja palkitsemiseen liittyvistä kriteereistä. (ISS Palvelut Oy 2011.)

Ohje tulosten purkuun ja kehittämissuunnitelman tekoon

Esimiehille toimitettu ohjeistus sisälsi kuvauksen siitä miten tulokset olisi hyvä läpikäydä henkilöstön kanssa, miten kehittämissuunnitelma laaditaan, tilaisuuden tavoitteet ja aikataulun. Ohjeessa on myös mainittu keneltä voi pyytää tukea mahdollisissa ongelmatilanteissa. (ISS Palvelut 2011.)

5 TUTKIMUS

5.1 Tutkimuksen tausta ja toteutus

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten ISS:n henkilöstön työhyvinvointikyselyn eli HEHKU- kyselyn toteutustapaa voidaan kehittää esimiesten näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on löytää keinoja, jolla HEHKU- kyselyyn liittyvää viestintää, ohjeistusta, tulosten käsittelyä ja tavoitteiden seuranta voisi kehittää. Tavoitteena on löytää tutkimus tulosten pohjalta kehitysehdotuksia, joita hyödynnetään tulevien kyselyjen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Tutkimus tehtiin internetin kautta www-kyselynä. Kyselylomake on tehty Webropol – Datan analysointi- ja kyselytyökalulla, joka on tarkoitettu sähköisten kyselyjen toteuttamiseen. Kysely toteutettiin sähköisenä www-kyselynä, koska kyselyn vastaajaryhmään kuuluvat henkilöt ovat ympäri Suomea. Heillä kaikilla on käytössä sähköposti, joten tällä tavoin saatiin toimitettua kysely helposti vastaajille ilman lisäkustannuksia. Jokainen vastaaja sai sähköpostiviestin, joka sisälsi henkilökohtaisen vastauslinkin kyselyyn. Kyselyyn pystyi vastamaan vain kerran, jonka jälkeen kyselylinkki sulkeutui.

Tämän kyselyn aikataulu suunniteltiin vuoden 2012 HEHKU- kyselyn pohjalta. Kyselyn aikataulu suunniteltiin niin, että tutkimuksen kyselyn tuloksia voitaisiin hyödyntää vuoden 2012 kyselyn tulosten käsittely- ja seurantamallin suunnittelussa. Kyselyn suunniteltu vastaamisaika oli kaksi viikkoa ja se ylittyi alkuperäisestä suunnitelmasta vain muutamalla päivällä. Kysely julkaistiin tiistaina 18.9.2012, jolloin vastaajat saivat sähköpostiviestin, jossa heitä pyydettiin vastamaan kyselyyn (LIITE 4). Kyselylinkki sulkeutui maanantaina 8.10.2012 klo 10. Vastaajille lähetettiin viikkoa ennen kyselyn julkaisua sähköpostiviesti, jossa kerrottiin heihin kohdistuvasta kyselystä ja sen tarkoituksesta (LIITE 5). Puolessa välissä kyselyn vastaamisaikaa kyselyyn vastaamattomat henkilöt saivat muistutus viestin, jossa heitä pyydettiin vastaamaan kyselyyn.

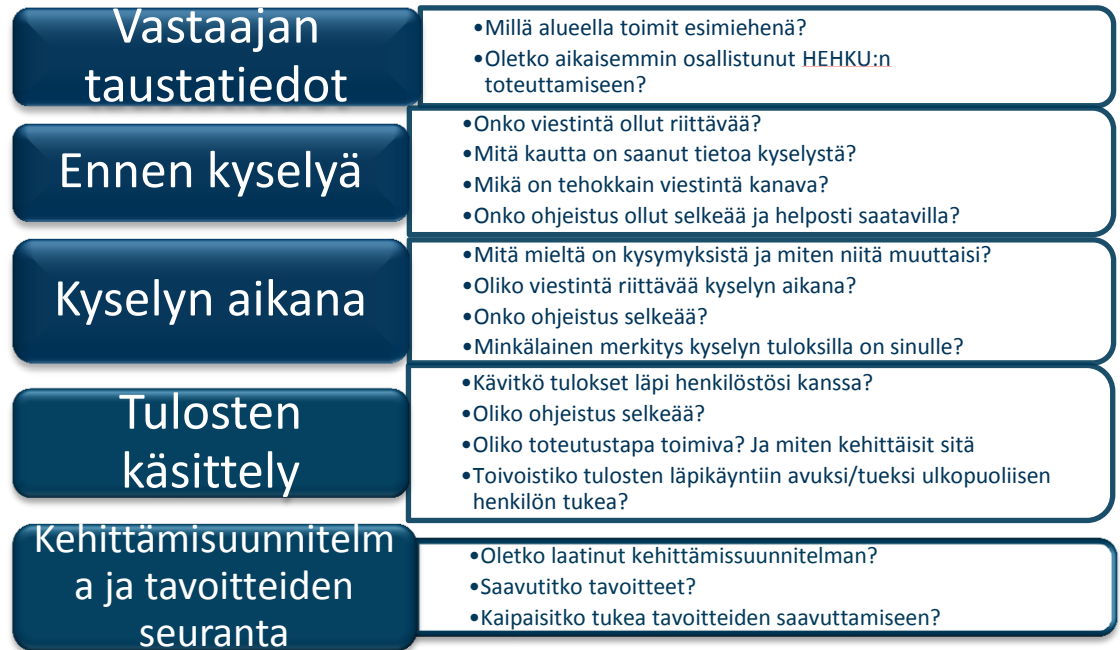
Vastaajaryhmä

Kysely toimitettiin yhteensä noin neljällesadalle ISS:n palveluesimiehelle, jotka olivat mukana vuoden 2012 HEHKU- kyselyn toteutuksessa. Kyselyn vastaajakohderyhmäksi valittiin ainoastaan palveluesimiehet, koska he ovat ISS:n esimiesryhmältään suurin. Tämä esimiesryhmä toimii organisaatiossa alimmalla tasolla eli he toimivat työntekijöiden suorina esimiehinä. HEHKU - kyselyn kannalta on erittäin tärkeää saada työntekijätasolla työskentelevien vastaukset, koska he ovat palveluyrityksen tärkein voimavara. Palveluesimiehillä on iso rooli kyselyn toteuttamisessa ja siinä onnistumisessa. Kyselyn tulokset vaikuttavat eniten tähän esimiesryhmään, joten tutkimuksen onnistumisen kannalta heiltä itseltään tulisi kysyä miten he haluaisivat kyselyn toteutettavan, jotta siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä oman esimiestyönsä ja tiimensä kehittämisessä.

Vastaajaryhmän koko on kokonaisuudessaan 388 henkilöä, joten se on otantamäärältään tarpeeksi iso, jotta kyselystä voi saada luotettavan otoksen. Tästä vastaajamäärästä odotettiin, että noin 20 % vastaajista vastaa kyselyyn. Tämän kyselyn aikana ISS:llä oli muitakin kyselyitä, jotka kohdistuivat esimiehiin, joten se saattaa vaikuttaa tämän kyselyn vastausprosenttiin.

5.2 Kyselylomakkeen rakenne

Tutkimuksen kyselylomakkeen kysymykset on jaettu kolmeen osioon: ennen kyselyä, kyselyn aikana ja kyselyn jälkeen (kuvio 15). Kyselylomake sisältää yhteensä 24 kysymystä, joista kaksi ensimmäistä taustatietoja kartoittavia kysymyksiä. Kyselylomake sisältää suoria kyllä/ei-kysymyksiä, monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Kyllä/ei- kysymykset sisältävät myös vastausvaihtoehdon ”En osaa sanoa”, koska osalla vastaajista ei välttämättä ollut kokemuksia henkilöstötyytyväisyyskyselyn toteutuksesta. Avoimet kysymykset liittyvät kyselyn kehittämiseen. Osaan kysymyksistä vastaajan täytyi vastata, jotta kyselyssä pääsi eteenpäin. Kyselyyn vastatessa vastaaja näki sivun alareunassa kyselyn sivumäärän sekä montako prosenttia kysymyksistä on vastaamatta. (LIITE 6)



Kuvio 15. Kyselylomakkeen rakenne

5.2.1 Kysymysten taustoitus

Vastaajan taustatiedot

Kyselylomakkeen alussa on kaksi taustatietoa kartoittavaa kysymystä.

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin millä alueella esimies toimii. Alueet on jaettu seitsemään osaan ISS:n alue luokituksen mukaan, joista esimies valitsee itselleen parhaiten koskevan vaihtoehdon. Toisessa taustatietoa kartoittavassa kysymyksessä kysyttiin onko esimies osallistunut aikaisemmin henkilöstötyytyväisyyskyselyn toteuttamiseen. Vastausvaihtoehtoina ovat: kyllä/ ei / en osaa sanoa. Kysymykseen ei-vastauksen antaneista voidaan olettaa, että he ovat uusia esimiehiä, jotka ovat aloittaneet työsuhteen vasta tämän vuoden puolella.

Ennen kyselyä

Tässä osiossa kysymykset liittyvät henkilöstötyytyväisyyskyselyn viestintään ja ohjeistukseen. Kysymykset 3-5 liittyvät henkilöstötyytyväisyyskyselyn viestintään ennen kyselyn alkua.

Ensimmäisessä kysymyksessä kysytään onko viestintä ennen kyselyn alkua ollut riittävää. Tämän kysymyksen tuloksista saadaan selville ovatko esimiehet olleet tyytyväisiä viestinnän määrään. Kysymykseen vastataan: kyllä/ ei /en osaa sanoa - vastauksella. Jos tähän kysymykseen on vastattu enimmäkseen ei-vastauksilla, voidaan todeta, että viestintä ei ole onnistunut ja tulee miettiä keinoja sen parantamiseen.

Toisessa kysymyksessä tiedustellaan mitä kautta esimiehet ovat saaneet tietoa henkilöstötyytyväisyyskyselystä. Tämä kysymys on monivalintakysymys, johon esimies voi valita useamman vaihtoehdon. Vaihtoehtoina on kaikki viestintä kanavat, joita on käytetty tämän vuoden henkilöstötyytyväisyyskyselyn viestimiseen. Kysymyksen tulosten perusteella saadaan selville, mitä viestintäkanavaa kannattaa käyttää tulevien henkilöstötyytyväisyyskyselyjen viestinnässä.

Kolmannessa viestintään liittyvässä kysymyksessä kysytään avoimena kysymyksenä mikä esimiesten mielestä on tehokkain viestintäkanava. Tämän kysymyksen tarkoituksena on selvittää tulevia henkilöstötyytyväisyyskyselyjä varten mitä viestintäkanavaa tullaan käyttämään, jotta voidaan varmistua siitä, että tieto saavuttaa varmasti kohderyhmän.

Kysymykset 6-7 liittyvät henkilöstötyytyväisyyskyselyn ohjeistukseen. Ennen kyselyn alkua esimiehille on lähetetty ohjeistus mitä heidän tulee ottaa huomioon ennen kyselyn alkamista ja mitä toimenpiteitä se heiltä vaatii. Esimiehille kuuluvilla toimenpiteillä tarkoitetaan esimerkiksi alaisten tietojen päivittäminen HRM- järjestelmään.

Kysymyksessä 6 kysytään oliko kyselyyn liittyvä ohjeistus selkeää koskien kyselyn aikataulua, kohderyhmää sekä oliko esimiehillä tiedossa, että heidän piti tarkistaa ja päivittää henkilöstön tiedot HRM- järjestelmään.

Kysymyksessä 7 kysytään oliko ohjeistus helposti saatavilla. Onnistuneella ohjeistuksella taataan se, että kaikki pysyvät mukana aikataulussa, tietävät ketkä kuuluvat vastaajakohderyhmään sekä kyselyyn liittyvät toimenpiteet tulee tehtyä.

Kyselyn aikana

Tässä osiossa pyydettiin esimiehiä ottamaan kantaa HEHKU- kyselyn kysymysten sisältöön sekä mitä mieltä esimiehet ovat olleet viestinnästä ja ohjeistuksesta kyselyn aikana.

Kysymyksissä 8-9 kysyttiin mitä mieltä he ovat HEHKU -kyselyn kysymyksistä ja niiden laadusta sekä mitä muutoksia he tekisivät kysymyksen sisältöön. Tätä opinnäytetyötä tehdessäni sain tietooni muilta HR- yksikön edustajilta, että esimiehet olivat antaneet palautetta HEHKU- kyselyn kysymyksistä. Esimiehet olivat sitä mieltä, että työntekijöiden oli mm. vaikea ymmärtää mitä jollain kysymyksellä tarkoitettiin. Esimiehiltä tulleen palautteen perusteella halusin selvittää mitä muutoksia he haluaisivat tehdä HEHKU- kyselyn sisältöön. HEHKU- kyselyn kysymyksiä ei voida muuttaa kokonaan johtuen siitä, että se tehdään yhteistyönä muiden Pohjoismaiden kanssa, mutta kysymyksiä voidaan muuttaa ymmärrettävimmiksi.

Kysymykset 10 -11 liittyvät kyselyn viestintään ja ohjeistukseen kyselyn aikana. Kysymyksessä 10 kysytään oliko viestintä riittävää kyselyn aikana. Kyselyn aikana esimiehiä tiedotettiin esimerkiksi kyselyn alkamisesta ja vastausten määrästä.

Kysymys 11 koski kyselyyn liittyvää ohjeistusta. Kysymyksen tarkoituksena on selvittää tiesivätkö esimiehet minne heidän henkilöstönsä kyselypaketit toimitettiin, miten kysely tuli toteuttaa ja miten heidän tulee toimia, mikäli heidän henkilöstönsä tiedot ovat muuttuneet. Näillä toimenpiteillä varmistetaan, että mahdollisimman monella työntekijällä on mahdollisuus vastata kyselyyn.

Kyselyn jälkeen

Tämä osio on jaettu kyselylomakkeella kahteen pienempää osaan, jotka ovat tulosten käsittely ja kehittämissuunnitelma ja seuranta. Viime vuoden tulosten käsittely- ohjeesta esimiehet olivat antaneet palautetta HR- yksikölle, että ohjeistus on sekava ja tulosten käsittelyyn varattava aika on liian pitkä.

Siksi haluan selvittää tämän kyselyn avulla mitä mieltä esimiehet ovat tulosten käsittelyn toteutustavasta ja sen ohjeistuksesta. Tätä kyselylomaketta suunnitellessani tiedustelin HR -yksikössä työskenteleviltä, miten esimiehet ovat seuranneet HEHKU- tulosten perusteella tehdyn kehittämissuunnitelmaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja ovatko he saavuttaneet ne. Vastauksena tähän kysymykseen sain, että tavoitteiden seuranta on ollut jokaisen esimiehen vastuulla eikä siitä olen tarvinnut sen tarkemmin raportoida. Tässä kyselyssä haluan selvittää miten esimiesten mielestä tavoitteiden seuranta tulisi toteuttaa.

Tulosten käsittely

Kysymykset 12 -16 liittyvät tulosten käsittelyyn. Tässä kohtaa esimiehiä pyydetään miettimään vuoden 2011 HEHKU- tuloksien käsittelyä ja siihen liittyvää ohjeistusta ennen kysymyksiin vastaamista.

Kysymys 12:sta kartoitetaan kuinka moni vastaajista on käynyt vuoden 2011 HEHKU- tulokset läpi henkilöstön kanssa. Henkilöstöllä on oikeus saada tietää tekemänsä kyselyn tulokset ja siksi jokaisen esimiehen tulee käydä läpi tulokset alaistensa kanssa.

Kysymyksessä 13 kysyttiin oliko tulosten käsittelyyn liittyvä ohjeistus ollut selkeää esimiehille. Tämän kysymyksen vastausten perusteella saadaan selville ovatko esimiehet ymmärtäneet ohjeistuksen.

Kysymykset 14 -16 liittyvät tulosten käsittelyn toteutustapaan. Kysymyksillä haluttiin saada selville kokevatko esimiehet tulosten käsittelytavan toimivaksi, miten he sitä kehittäisivät ja toivoisivatko he tulosten läpikäyntiin avuksi ulkopuolisen henkilön.

Kehittämissuunnitelma ja tavoitteidenseuranta

Kysymyksillä 17–20 kysytään, ovatko esimiehet aikaisemmin laatineet koko tiimiä koskevan kehittämissuunnitelman sekä ovatko he saavuttaneet, siihen asetut tavoitteet.

Näiden kysymysten perusteella on tarkoitus saada selville, kuinka moni aikaisemmin HEHKU- kyselyn toteuttaneista esimiehistä on laatinut kehittämissuunnitelman ja ovatko he saavuttaneet siihen asetetut tavoitteet.

Kysymyksillä 21 -22 halutaan selvittää ovatko esimiehet saaneet tukea kehittämissuunnitelmaan asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa ja kaipaavatko he ylipäätään tukea tavoitteiden saavuttamiseen.

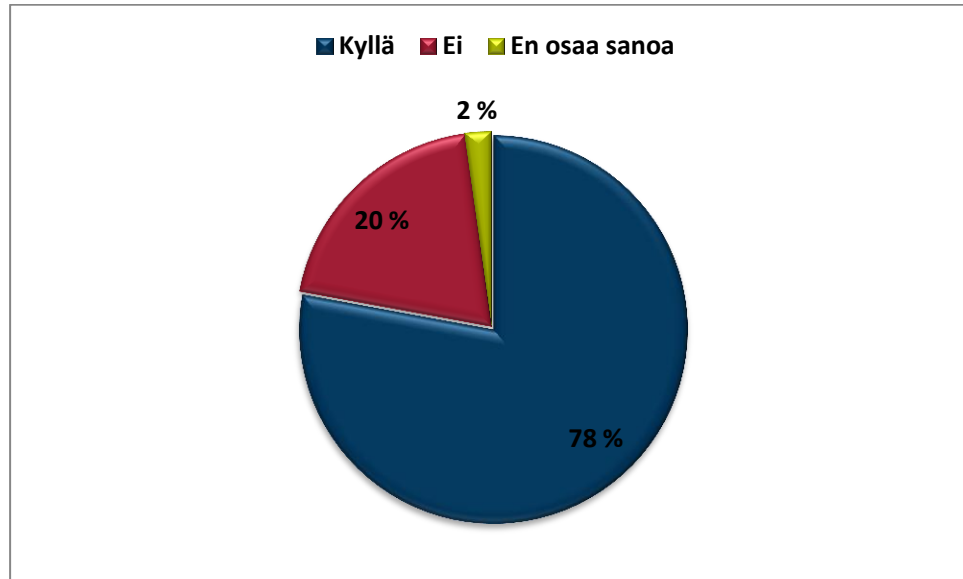
Kysymykset 23 -24 ovat tämän osion tärkeimmät kysymykset, jossa kysytään esimiesten mielipidettä miten tavoitteiden saavuttamista tulisi seurata sekä minkälainen merkitys HEHKU -tuloksilla on oman esimiestyön kehittämisessä. Kysymyksen ”miten sinun mielestä kehittämissuunnitelmiin asetettujen tavoitteiden saavuttamista tulisi seurata?” vastausten perusteella on tarkoitus saada kehitysehdotuksia seurantamallin toteutusta varten. Kysymyksellä ”minkälainen merkitys HEHKU- tuloksilla on oman esimiestyösi kehittämisessä?” halutaan saada selville kuinka tärkeänä esimiehet kokevat HEHKU -kyselystä saadun tuloksen.

5.3 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Kyselystä saadut tulokset esitellään kyselylomakkeen rakenteen mukaisesti, ennen kyselyä, kyselyn aikana ja kyselyn jälkeen. Jokaisen osion jälkeen on lyhyt yhteenveto vastaustuloksista.

Vastaajan taustatiedot

Kyselyyn vastasi yhteensä 95 ISS:n palveluesimiestä eli suunnilleen 25 prosenttia koko vastaajamäärästä. Aktiivisemmin kyselyyn vastasivat ne palveluesimiehet, jotka työskentelevät Uudellamaalla. Vastaajista alle 80 prosenttia oli aikaisemmin osallistunut henkilöstötyytyväisyyskyselyn toteuttamiseen (kuvio 16). Tästä voi päätellä, että 20 prosenttia vastaajista on esimiehiä, jotka ovat toimineet esimiehinä ISS:llä alle vuoden.



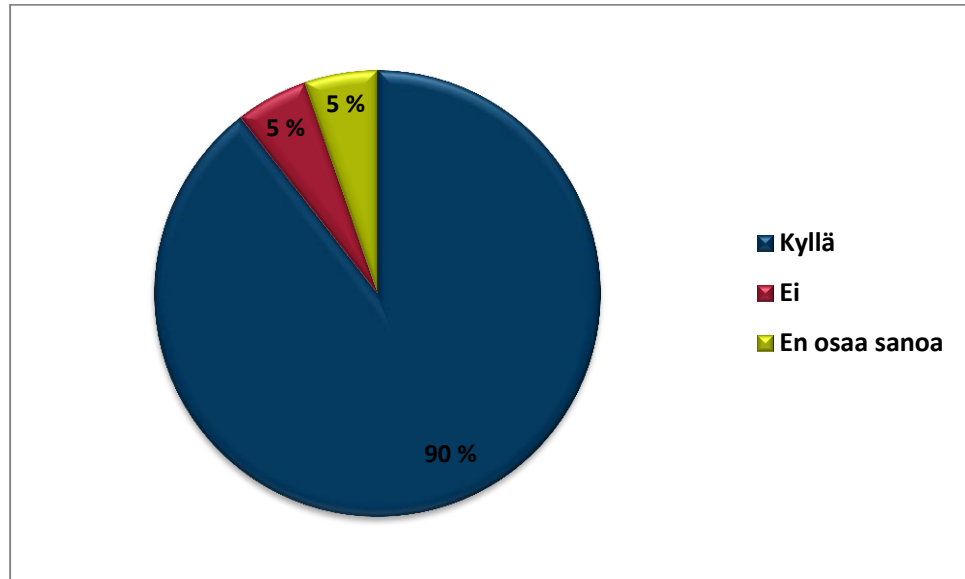
KUVIO 16. Vuoden 2011 henkilöstötyytyväisyyskyselyyn osallistuneiden palveluesimiesten määrä (n=95)

Ennen kyselyä

Tässä osiossa kysyttiin henkilöstötyytyväisyyskyselyyn liittyvästä viestinnästä ja ohjeistuksesta. Kysymykset 3-5 liittyivät viestintään ja kysymykset 6-7 ohjeistukseen.

Viestintään liittyvissä kysymyksissä kysyttiin: oliko viestintä ennen kyselyn alkua ollut riittävää, mitä kautta esimiehet ovat saaneet tietoa henkilöstötyytyväisyyskyselystä ja mikä viestintäkanava on esimiesten mielestä tehokkain HEHKU- kyselyn tiedottamiseen.

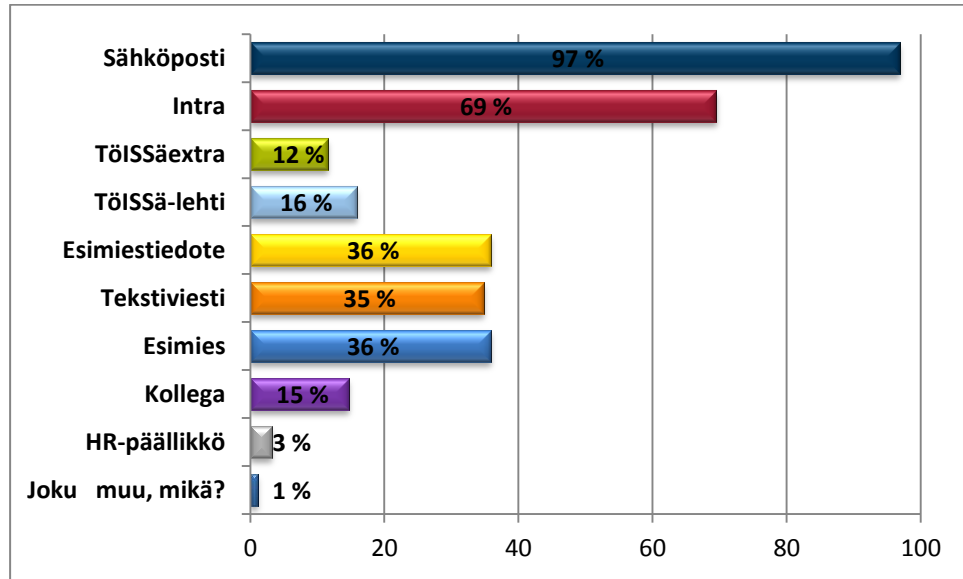
Noin 90 prosenttia vastaajista koki, että viestintä on ollut riittävää ennen kyselyn alkua (kuvio 17). Tästä voi päätellä, että suurin osa palveluesimiehistä on saanut tietoa HEHKU- kyselystä.



KUVIO 17. Palveluesimiesten mielipide viestinnän riittävydestä ennen vastaamisajan alkua (n=95)

Vastaajista noin 97 prosenttia ilmoitti saaneensa tietoa HEHKU -kyselystä sähköpostin kautta (kuviokuva 18). Tämä tulos oli jo ennalta arvattavissa, koska HEHKU- kyselystä tiedotettiin paljon vuonna 2012 sähköpostin välityksellä. Tästä voi päätellä, että viestintä sähköpostin kautta on saavuttanut suurimman osan kohderyhmästä ja sitä kannattaa käyttää edelleen viestintäkanavana. Tätä tukee se, että suurin osa vastaajista ilmoitti tehokkaimmaksi viestintäkanavaksi sähköpostin. Vastaajien perustelut:

- ”sähköposti, se on pakko lukea ja hyppää silmille”
- ”sähköpostiviesti tavoittaa aina”



KUVIO 18. Palveluesimiesten käyttämät viestintäkanavat (n=95)

Intranetistä tietoa saaneita oli noin 70 prosenttia vastaajista ja 30 prosenttia vastaajista koki intranetin tehokkaimmaksi viestintäkanavaksi, mikä on yllättävää. Tämä osoittaa sen, että intranetiä käytetään edelleen jossain määrin tiedon hakemiseen tai ainakin luetaan etusivulla olevat uutisotsikot.

Tuloksissa yllättävintä oli se, että vain noin 35 prosenttia vastaajista ilmoitti saaneensa tietoa HEHKU -kyselystä tekstiviestin kautta ja vain alle 10 prosenttia vastaajista piti sitä tehokkaana viestintäkanavana. Kyselyn julkaisupäivänä kaikille toimihenkilöille lähetettiin tekstiviesti, jossa ilmoitettiin kyselyn alkamisesta. Palveluesimiehet kuuluvat myös toimihenkilöt ryhmään.

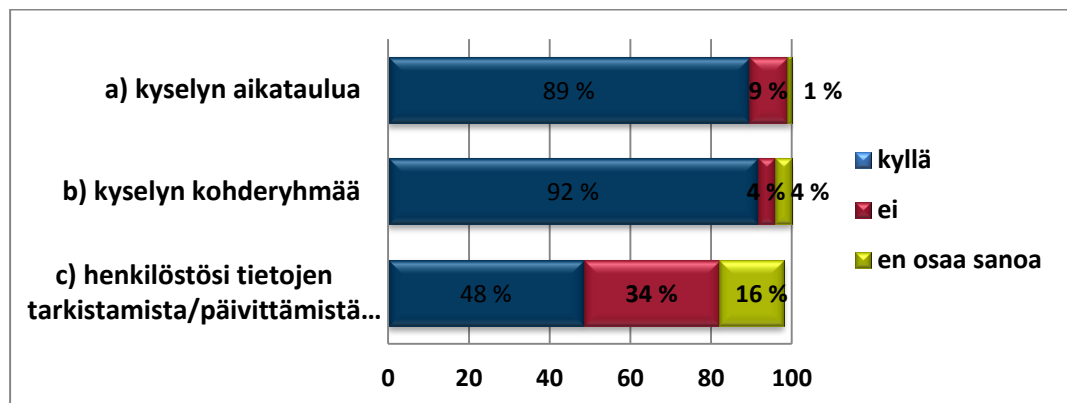
Tekstiviestitiedottamista käytettiin vuonna 2012 ensimmäistä kertaa HEHKU -kyselyn viestintään.

Vastaajista noin 36 prosenttia ilmoitti myös saaneensa tietoa esimiestiedotteen ja oman esimiehen kautta. Vain alle 20 prosenttia vastaajista kertoi saaneensa tietoa TöISSäextrasta, TöISSÄ -lehdestä ja kollegalta.

Tehokkaimmaksi viestintäkanavaksi vastaustulosten perusteella nousi sähköposti ja intranet yhdessä. Muita tehokkaita viestintäkanavia vastaajien mielestä oli tulokokoukset, henkilöstölehti ja oma esimies. Vastaajien mielestä työntekijätasolle tehokas viestintäkeino on:

- ”tiedote palkkakuitin tai työvuorolistojen yhteydessä”
- ”työntekijätasolle tiedottaminen parhaiten menee tiimipalaverin kautta”
- ”lähettää tiedote työntekijöille kotiin”, ”henkilökohtaiset kirjeet työntekijöille”

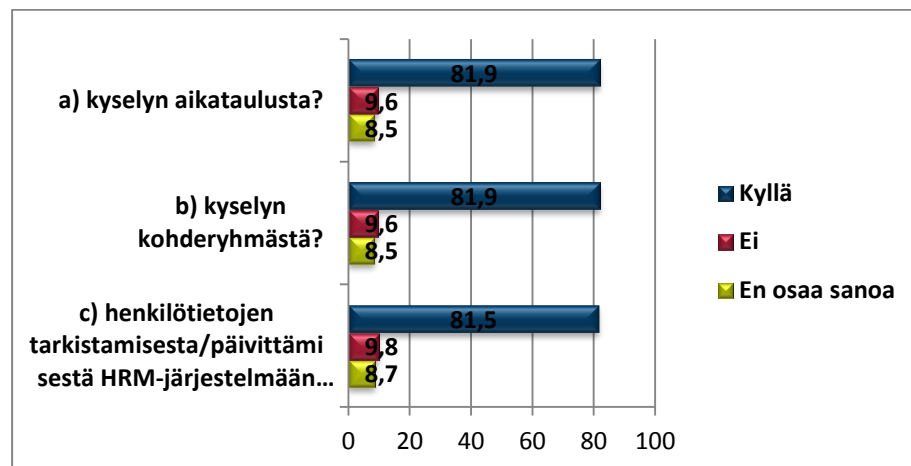
Kysymyksessä 6 kysyttiin oliko HEHKU -kyselyyn liittyvä ohjeistus ja viestintä ollut selkeää koskien kyselyn aikataulua, kyselyn kohderyhmää ja henkilöstön tietojen päivittämistä. Kuvion 19 perusteella selviää, että suurin osa oli tietoisia kyselyn aikataulusta (noin 90 prosenttia vastaajista) ja kyselyn kohderyhmästä (92 prosenttia vastaajista). Vain alle 50 prosenttia vastaajista tiesi, että heidän piti tarkastaa henkilöstönsä tiedot HRM- järjestelmästä. Näiden vastaustulosten perusteella voi päätellä, että ohjeistus ei ole ollut kaikille täysin selkeää. Huolestuttavana voidaan pitää tietoa siitä, että kysymykseen vastanneista esimiehistä vain puolet tiesi, että heidän tuli tarkistaa/päivittää henkilöstönsä tiedot.



KUVIO 19. Palveluesimiesten mielipide ohjeistuksen ja viestinnän selkeydestä koskien aikataulua, kohderyhmää ja henkilöstön tietojen päivittämistä (n=95)

Kysymyksessä 7 kysyttiin oliko HEHKU -kyselyä koskeva ohjeistus ollut helposti saatavilla. Kuvio 20 kuvaa vastaajien mielipiteitä ohjeistuksen saatavuudesta liittyen kyselyn toteutukseen. Vastaajista yli 80 prosenttia ilmoitti, että heidän

mielestään ohjeistus on ollut helposti saatavilla, vaikka eivät edellisen kysymyksen vastausten perusteella tienneet miten toimia HEHKU -kyselyn aikana. Kuvioista 20 selviää, että suurin osa vastaajista oli tietoisia kyselyn aikatauluun, kohderyhmään sekä henkilötietojen päivittämiseen liittyvistä ohjeistuksista.



KUVIO 20. Palveluesimiesten mielipide kyselyyn liittyvän ohjeistuksen saatavuudesta liittyen kyselyn aikatauluun, kohderyhmää ja henkilöstön tietojen tarkastamiseen (n= 95)

Johtopäätökset

Kyselyyn vastanneiden palveluesimiesten mielestä viestintä on ollut riittävää ja heidän mielestään tehokkain viestintäkanava on sähköposti ja Intranet yhdessä. Tietoa HEHKU -kyselystä he ovat saaneet eniten sähköpostin, Intranetin ja toiseksi eniten tekstiviestin, esimiestiedotteen sekä oman esimiehen kautta. Ristiriitaista näissä tuloksissa on se, että vastaajat kokivat ohjeistuksen olleen epäselvää, mutta kuitenkin helposti saatavilla. Tässä kyselyssä ei kysytty miksi esimiehet kokivat ohjeistuksen epäselväksi. Sitä kautta olisi voinut saada tietoon miksi ohjeistus ei ole ollut selkeää heidän mielestään. Syynä siihen, että vastaajat ovat kokeneet ohjeistuksen epäselväksi voi olla, että ohjeistus on kirjoitettu ja esitetty epäselvästi, jolloin esimiehille ei ole jäänyt tarkkaa kuvaa aikataulusta, kohderyhmästä ja henkilöstön tietojen tarkastamisesta/päivittämisestä. Tai syynä voi olla se, että HEHKU -kyselyyn liittyviä ohjeistuksia ja viestejä ei ole luettu

niin tarkkaan, jolloin syynä voi olla muut työkiireet tai välinpitämättömyys. Yhteenvetona tästä osiosta on se, että ohjeistusta ja sen laatua tulee kehittää.

Kyselyn aikana

Tässä osioissa pyydettiin esimiehiä ottamaan kantaa HEHKU -kyselyn kysymysten sisältöön sekä mitä mieltä esimiehet ovat olleet viestinnästä ja ohjeistuksesta kyselyn aikana.

Kysymykset 8-9 liittyivät HEHKU- kyselyn kysymysten sisältöön ja laatuun sekä miten esimiehet muuttaisivat niitä. Kummatkin kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Kysymykseen vastanneista palveluesimiehistä muutama kertoi olevansa tyytyväisiä HEHKU- kyselyn sisältöön ja laatuun. Heidän mielestään kysymykset olivat hyviä ja selkeitä sekä kyselylomake sisälsi kattavasti kysymyksiä eri aihealueista sekä kysymykset oli jaoteltu hyvin lomakkeelle.

Muutama vastaajista koki, että HEHKU -kyselyn kysymykset ja vastausvaihtoehdot ohjaavat vastaajia vastaamaan myönteisesti kyselyyn, vaikka vastaajalla olisi kielteinen kanta. Vastaajien mielestä kysymykset ovat sellaisia, joihin täytyy vastata positiivisesti.

Suurin osa vastaajista antoi negatiivista palautetta HEHKU- kyselyn sisällöstä ja laadusta. Vastaajien mielestä kysymykset ovat liian ympäröityjä ja suppeita. Heidän mielestään kysymyksiä on vaikea ymmärtää ja se mitä niillä tarkoitetaan, varsinkin työntekijätasolla. Vastaajat antoivat myös palautetta siitä, että ulkomaalaisten työntekijöiden oli vaikea ymmärtää kysymyksiä, vaikka vastauslomake oli käännetty heidän omalle äidinkielelleen.

Monen vastaajan mielestä kysymykset ovat liian yleisiä eivätkä ne kosketa henkilöstön aluetta tai työtä. Vastaajat olivat yleisesti sitä mieltä, että HEHKU - kyselylomakkeelle tulisi saada kohta johon voi avoimesti antaa palautetta, esimerkiksi esimiehelle.

Kysymyksessä 9 kysyttiin mitä muutoksia palveluesimiehet tekisivät HEHKU - kyselyn kysymysten sisältöön. Moni vastaajista toivoi, kuten edellä mainitsinkin, avointa kohtaa johon antaa palautetta. Vastaajat perustelivat sitä seuraavasti:

- ”avoin kommenttikenttä ehdottomasti, niistä saa parhaiten vinkkiä omaan esimiestyöhön”
- ”Hehkupurkutilaisuudessa kukaan ei muista, mitä ollut vastaushetkellä päällimmäisenä mielessä, joten pitäisi olla mahdollisuus kirjoittaa sanallisia kommentteja, jotka auttaisivat kehitystoimenpiteiden löytämisessä hehkupurkutilaisuudessa”.

Osa vastaajista toivoi, että HEHKU- kyselyn kysymyksiä tulisi kohdentaa tarkemmin henkilöstöryhmittäin tai yksiköittäin. Vastauksista nousi selkeästi esille se, että kysymyksiä tulisi muokata ymmärrettävämmäksi ja selkeämmiksi sekä määritellä selkeämmin kehen tai mihin kysymyksessä viitataan. Vastaajat kertoivat, että joutuvat määrittelemään alaisille ”oma esimies”, ”lähin esimies”, ”oma organisaatio” ja ”oma tiimi”.

Vastaajien kommentteja:

- ”Yksinkertaisemmat kysymykset tai henkilö haastattelemassa työntekijöitä, koska eivät ymmärrä kysymyksiä”
- ”Selkeämmin muotoiltu, kehen tai mihin tahoon kysymyksissä viitataan. Joudun kerta toisensa jälkeen määrittelemään ”oma esimies”, ”lähin esimies”. ”oma organisaatio”, ”oma tiimi” jne., koska työntekijöiden mielipide ei useinkaan koske koko ISS:ää, vaan henkilöityy.

Kysymykset ”Kannustaako esimiehesi kertomaan myyntivinkeistä” ja ”palkkani maksetaan oikean suuruisena ja ajallaan” saivat paljon palautetta vastaajilta. Heidän mielestään henkilöstön on vaikea ymmärtää näiden kysymyksen tarkoitusta ja useasti kysymykset ymmärretään väärin.

Vastaajien palautteita näistä kahdesta kysymyksestä:

- ”Tarkemmin tämä palkka osio, nyt luulevat jotta kysytään saako liian vähän palkkaa”
- ”Muuttakaa kysymys palkkani maksetaan oikean suuruisena ja ajallaan. Työntekijöiden mielestä kysymys tarkoittaa maksetaanko heille riittävästi

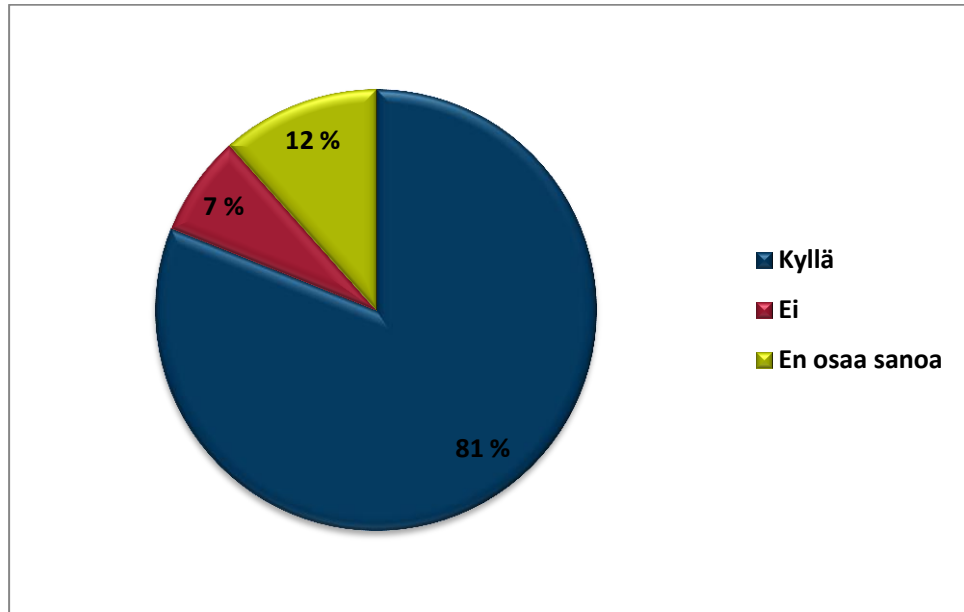
palkkaa vaikka olettaisın tässä kysyttävän palkanmaksu prosessin toimivuutta”

- ”Turhat yleiset kysymykset pois esim. lisämyyntiin liittyvät, kukaan työntekijä tason ihminen ei siihen osaa vastata”

Myös kysymyksiä ”keskustelen esimieheni kanssa säännöllisesti” ja ”esimieheni johtaa toimintaa tehokkaasti” toivottiin muokattavan ymmärrettävämmäksi. Ehdotettiin, että kysymyksen ” keskustelen esimieheni kanssa säännöllisesti” muutettaisiin muotoon: ” Pystyn keskustelemaan esimieheni kanssa tarvittaessa /riittävän usein”.

Vastaajat toivoivat enemmän kysymyksiä, jotka liittyvät omaan osaamiseen, työmotivaatioon, työilmapiiriin sekä esimiestyöhön. Muutama vastaajista ehdotti, että työntekijöille ja toimihenkilöille olisi omat kyselylomakkeet. Toimihenkilöt saisivat nykyisen kyselyn ja työntekijöille kysely olisi ”maanläheisempi”. Yhtenä toiveena oli, että esimiehet saisivat etukäteen paperisen version kyselylomakkeesta helpottaakseen työntekijöiden ohjeistamista.

Kysymyksessä 10 kysyttiin palveluesimiesten mielipidettä oliko heidän mielestään viestintä kyselyn aikana riittävää. Vastaajien mielestä viestintä HEHKU- kyselyn vaiheista ja etenemisestä kyselyn aikana oli riittävää, noin 80 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä (kuvio 21). Vastaustulosten perusteella voidaan sanoa, että suurin osa vastaajista on nähnyt ja mahdollisesti lukenut HEHKU- kyselyyn liittyviä sähköpostiviestejä ja tiedotteita. Vastaustuloksista ei kuitenkaan voi päätellä ovatko kaikki esimiehet todella lukeneet ja sisäistäneet HEHKU- kyselyyn liittyvät sähköpostiviestit ja tiedotteet.

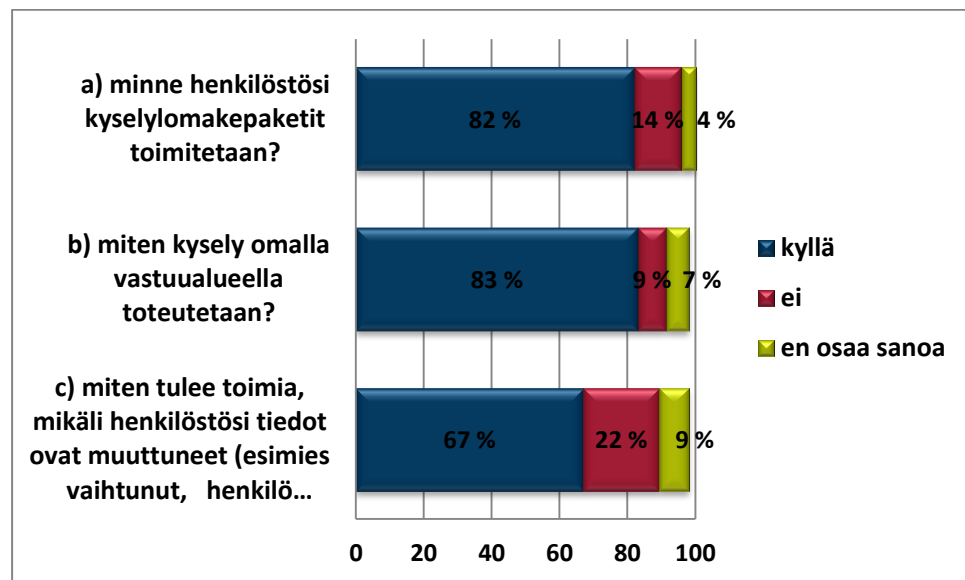


KUVIO 21. Palveluesimiesten mielipide kyselyä koskevan viestinnän ja ohjeistuksen riittävydestä kyselyn aikana (n=94)

Kysymyksessä 11 kysyttiin oliko HEHKU- kyselyyn liittyvä ohjeistus ollut selkeää kyselyn aikana koskien siitä, että minne henkilöstön kyselylomakepaketit toimitetaan (kohta a), miten kysely toteutetaan esimiehen omalla vastuualueella (kohta b) ja miten esimiesten tulee toimia, jos heidän henkilöstönsä tiedot ovat muuttuneet (kohta c). Kuvion 22 vastaustuloksista selviää, että noin 80 prosenttia vastaajista tiesi minne heidän henkilöstön kyselypaketit toimitettiin. Myös suurimmalla osalla vastaajista (83 prosenttia) oli selvää miten kysely tuli toteuttaa omalla vastuualueella.

Vain alle 70 prosenttia vastaajista tiesi miten heidän tuli toimia, jos henkilöstön tiedot muuttuivat kyselyn aikana. Yli 20 prosenttia vastasi, että ei tiennyt miten tuli toimia tilanteessa. Tätä vastaustulosta voidaan pitää heikkona, koska sillä on olennaisesti vaikutusta vastausprosenttiin. Esimiehillä on suuri rooli kyselyn toteutuksessa ja sen onnistumisen kannalta.

Ennen kyselyn aloitusta esimiehille lähetettiin sähköpostiviesti, jossa mainittiin minne kyselypaketit tullaan toimittamaan sekä miten kysely tulee toteuttaa omalla vastuualueella. Kyselypaketin mukana esimiehet saivat esimiehen kirjeen, jossa opastettiin miten kyselykuoret tulee jakaa henkilöstölle sekä mitä tulee tehdä, jos henkilöstön tiedot muuttuvat.



KUVIO 22. Palveluesimiesten mielipide ohjeistuksen selkeydestä kyselyn aikana (n=94)

Johtopäätökset

Kysymyksien 8-9 vastauksista selviää, että palveluesimiehet toivovat muutoksia HEHKU- kyselyn kysymyksien sisältöön. Vastauksista nousee selkeästi esille, että kysymyksiä tulee muuttaa ymmärrettävämpään muotoon ja kuvailla paremmin mitä kysymyksellä tarkoitetaan sekä kohdentaa kysymyksiä yksiköihin tai henkilöstöryhmittäin. Vastaajat toivoivat enemmän kysymyksiä, jotka liittyvät omaan osaamiseen, työmotivaatioon, työilmapiiriin sekä esimiestyöhön. Vastauksista nousi selkeästi esille se, että kysymykset: ”Kannustaako esimiehesi kertomaan myyntivinkeistä” ja ”palkkani maksetaan oikean suuruisena ja ajallaan”, vaativat muutosta, jotta henkilöstö ymmärtäisi kysymykset oikein. Suurin osa vastaajista haluaisi kyselylomakkeeseen kohdan vapaille kommenteille.

Vastaajien mielestä viestintä HEHKU- kyselyn vaiheista ja etenemisestä kyselyn aikana oli riittävää. Tästä voi päätellä, että tiedottaminen on tapahtunut sopivalla syklillä. Tässäkin osiossa ohjeistukseen liittyvässä kysymyksessä vastaustulokset ovat melko heikkoja. Eli voi päätellä, että HEHKU- kyselyyn liittyvä ohjeistus ei ole tavoittanut palveluesimiehiä.

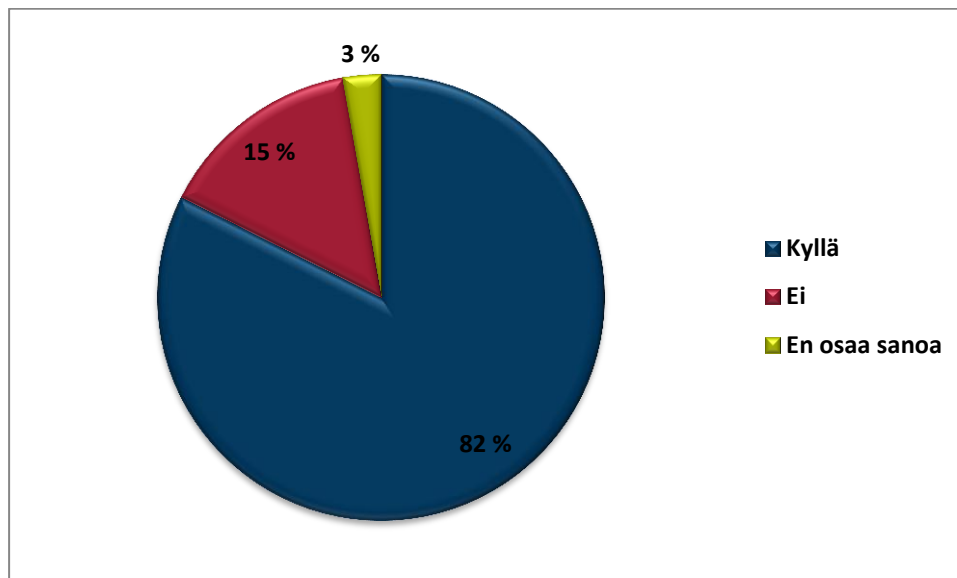
Syynä tähän voi olla epäselvä ohjeistus, joka on ollut vaikea ymmärtää tai palveluesimiehillä ei ole ollut aikaa perehtyä ohjeistukseen. Yhteenvetona tästä osiosta voidaan sanoa, että HEHKU- kyselyn kysymykset/kyselylomake tarvitsee muutosta sekä ohjeistusta ja sen laatua tulee kehittää.

Kyselyn jälkeen

Tämä osio on jaettu kahteen osaan: HEHKU- tulosten käsittely ja kehittämissuunnitelma ja tavoitteiden seuranta. Kysymykset 12–16 liittyivät tulosten käsittelyyn ja 17–24 liittyvät kehittämissuunnitelmaan ja seurantaan. Tämän osion kysymyksissä palveluesimiehiä pyydettiin miettimään vuoden 2011 toteutusta ja ohjeistusta.

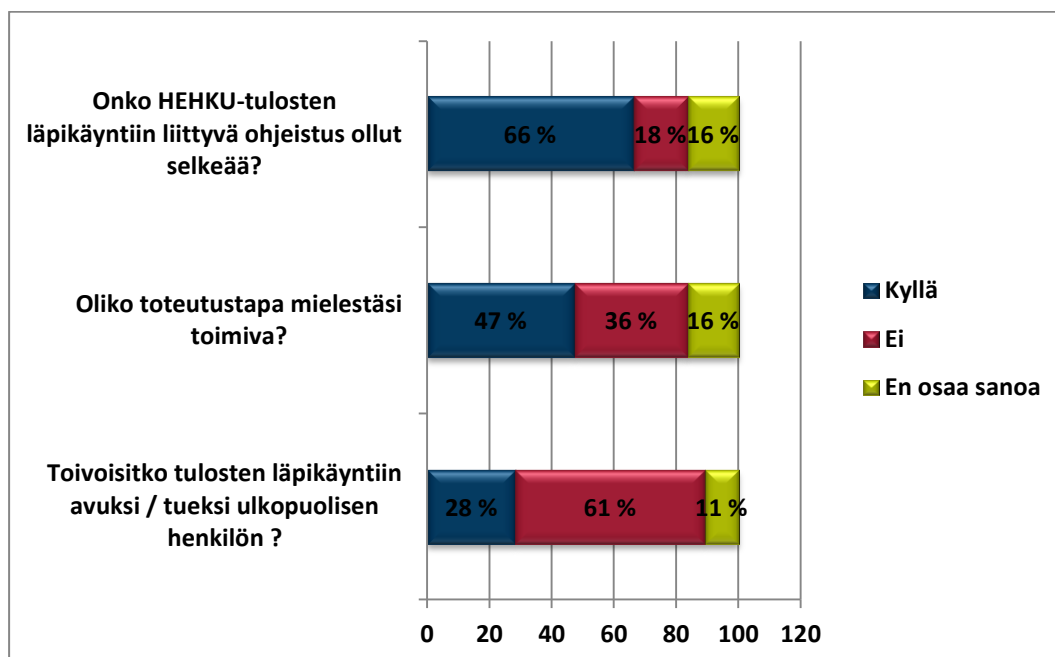
Tulosten käsittely

Kysymyksessä 12 kartoitettiin kuinka moni kyselyyn vastanneista palveluesimiehistä oli käynyt vuoden 2011 HEHKU kyselyn tulokset läpi henkilöstön kanssa. Esimiehistä, jotka olivat osallistuneet vuoden 2011 kyselyn toteutukseen, noin 80 prosenttia oli käynyt henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokset läpi yhdessä henkilöstön kanssa (kuvio 23). Viime vuoden toteutukseen osallistuneista 15 prosenttia ei ollut käynyt tuloksia läpi, jota voidaan pitää melko suurena määränä. Tässä kohtaa olisi ollut hyvä selvittää, että miksi he eivät olleet käyneet läpi tuloksia henkilöstönsä kanssa.



KUVIO 23. Palveluesimiesten vastausjakauma, jotka ovat käsitelleen tulokset henkilöstön kanssa (n=74)

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin tulosten läpikäyntiin liittyvästä ohjeistuksesta ja oliko se palveluesimiesten mielestä ollut selkeää. Tämän kysymyksen vastauksissa on jo pieniä eroja vastausten välillä. Noin 60 prosenttia vastaajista ilmoitti, että ohjeistus on ollut selkeää (kuvio 24). Eli voi sanoa, että ovat ymmärtäneet ohjeistuksen ja ovat tienneet miten tulosten käsittely tulee toteuttaa. Alle 20 prosenttia vastaajista koki, että ohjeistus ei ole ollut selkeää heidän mielestään. Tästä herää mieleen kysymys miksi osa vastaajista ei ole pitänyt ohjeistusta selkeänä, ovatko he osanneet käydä tulokset läpi henkilöstön kanssa ja millä tavalla. Tämän vastaustuloksen perusteella voi päätellä, että tuloksien käsittely on toteutettu monella eri tavalla.



KUVIO 24. Palveluesimiesten mielipide tulosten käsittelyn toteutustavasta ja siihen liittyvän ohjeistuksen selkeydestä (n=74)

Kysymyksellä 14 haluttiin saada selville palveluesimiesten mielipide siitä onko heidän mielestään nykyinen HEHKU- tulostenkäsittely toteutustapa toimiva. Kuvion 24 vastaustuloksista selviää, että kyllä – ja ei – vastaukset jakautuvat suunnilleen kahteen osaa. Vastaajista alle 50 prosenttia pitää nykyistä toteutustapaa toimivana. Tästä voi päätellä, että henkilöt joiden mielestä ohjeistus on ollut selkeää, pitävät myös toteutustapaa toimivana. Tätä voidaan perusteella sillä, että he ovat ymmärtäneet ohjeistuksen ja ovat osanneet sen pohjalta pitää onnistuneen tulosten käsittely tilaisuuden. Vastaajista kuitenkin 36 prosenttia ilmoitti, että toteutustapa ei ole toimiva, joten vaikka osa on pitänyt ohjeistusta selkeänä, ei heidän mielestään toteutus tapa ole toimiva. Ei-vastausten määrään saattaa vaikuttaa se, että palveluesimiehet eivät ole ymmärtäneet ohjeistusta, heillä ei ole ollut tarpeeksi aikaa pitää tulosten käsittely tilaisuutta tai tulosraportteja on ollut vaikeaa ymmärtää.

Kysymyksessä 16 kysyttiin toivoisivatko palveluesimiehet tulosten läpikäyntiin avuksi ulkopuolista henkilöä. Alle 30 prosenttia vastaajista toivoo saavansa tukea tulosten käsittelyyn. Määrä ei ole kovin suuri, mutta tuen/avun saaminen tulee mahdollistaa seuraavien HEHKU- tuloksien käsittelyä varten niille, jotka sitä

haluavat. Melkein 60 prosenttia vastaajista ilmoitti, että he eivät tarvitse apua/tukea tulosten käsittelyyn. Ne henkilöt, jotka vastasivat tulosten käsittelyyn liittyvään ohjeistuksen olevan epäselvää ja toteutustapa ei ole toimiva, voisi olla hyvä, jos heille olisi tarjolla ulkopuolisen apua. Näin heille olisi joku opastamassa mitä tulee tehdä, miten ja millä tavalla.

Kysymyksessä 15 vastaajat saivat antaa ehdotuksia miten tuloksien käsittelyn toteutustapaa voitaisiin kehittää. Tähän kysymykseen moni vastaajista oli kommentoinut mikä on huonoa tämän hetkessä toteutustavassa. Vastauksista nousi selkeästi esille, että palveluesimiehillä ei ole aikaa pitää yli kahta tuntia kestäviä tilaisuuksia, koska henkilöstöä on vaikea saada kerralla samaan aikaan ja samaan paikkaan. Muutama vastaajista kommentoi, että tulosraportteja oli vaikea tulkita ja käsitellä.

Selkeitä kehitysehdotuksia oli melko vähän ja ne liittyivät pääasiassa tuloksiin ja siihen, että ulkopuolinen henkilö voisi käydä tulokset läpi henkilöstön kanssa.

Palveluesimiesten kehitysehdotukset:

1. Ehdotus: HEHKU- tulosraportissa olisi hyvä näkyä omaa yksikköä koskevien vastausten keskiarvo, keskihajonta, mediaani ja moodi. Tulosten purkamista varten toivottiin selkeää yhteenvetoa tuloksista erikielillä sekä ”trenditaulukkoa” useammalta vuodelta, josta näkee miten tulokset ovat muuttuneet/kehittyneet.
2. Ehdotus: HEHKU- tulokset voisi käydä läpi joku muu kuin yksikön oma esimies. Tätä perusteltiin sillä, että nykyisellä tavalla esimiehen omat näkemykset ja mielipiteet painottuvat liikaa eikä henkilöstö uskalla ilmaista omia mielipiteitä ja ideoita esimiehen läsnä ollessa. Yksi vastaajista perusteli ulkopuolisen henkilön apua seuraavasti: ” Kaipaisin vaihtelua, jonkun tiimin ulkopuolisen vetämään tilaisuutta, kun tulokset ovat hyviä jäi osallistuminen vaisuksi ja kehitysideoita ei oikein synny. Siksi kaipaen ideoita ja ulkopuolista näkemystä.”

3. Ehdotus: HEHKU -tuloksien käsittelyyn ja kehittämissuunnitelmien laadintaan tarjottaisiin koulutusta.
4. Ehdotus: tulosten käsittelyohjeet sekä tulosraportit myös muilla kielillä esim. ruotsi ja englanti

Johtopäätökset

Ne esimiehet, jotka ovat toteuttaneet HEHKU- kyselyn aikaisempina vuosina, ovat käyneet HEHKU -kyselyn tulokset läpi henkilöstön kanssa. Selkeitä vastauseroja löytyy siinä onko tuloksien käsittelyyn liittyvä ohjeistus ollut selkeää sekä onko toteutustapa ollut vastaajien mielestä toimiva. Sillä, että ovatko esimiehet ymmärtäneet ohjeistuksen oikein, voi olla vaikutusta pitääkö nykyistä tulosten käsittelyn toteutustapaa toimivana. Vastaustuloksista voisi päätellä, että ohjeistusta tulee kehittää selkeämmäksi ja tulosten käsittelyn toteutustapaa kehittää toimivammaksi.

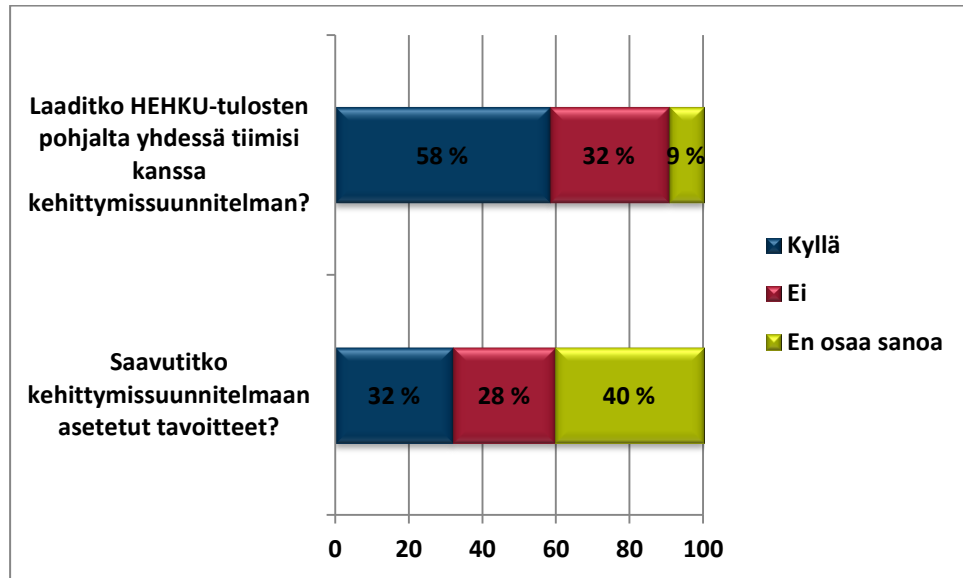
Kehittämissuunnitelma ja seuranta

Kysymykset 17–18 liittyvät kehittämissuunnitelmaan. Tässä kohtaan kysyttiin, olivatko palveluesimiehet aikaisemmin laatineet kehittämissuunnitelman ja saivatko he, saavutettua siihen asetut tavoitteet.

Kuviosta 25 selviää, että alle 60 prosenttia vastaajista, oli laatinut tulosten pohjalta kehittämissuunnitelman. Kehittämissuunnitelman laatineista palveluesimiehistä yli 30 prosenttia saavutti suunnitelmaan asetetut tavoitteet. Eli suunnilleen puolet kehittämissuunnitelman tehneistä palveluesimiehistä saavutti suunnitelmiin asetetut tavoitteet, mikä on melko vähän. Yli 30 prosenttia vastanneista, jotka olivat osallistuneet viime vuonna kyselyn toteuttamiseen, eivät olleet laatineet kehittämissuunnitelmaa.

Kysymykseen ”saavutitko kehittämissuunnitelmaan asetetut tavoitteet?” vastanneista melkein puolet ei osannut sanoa, onko saavuttanut suunnitelmaan asetetut tavoitteet ja yksi kolmasosa ilmoitti ei saavuttanut tavoitteita.

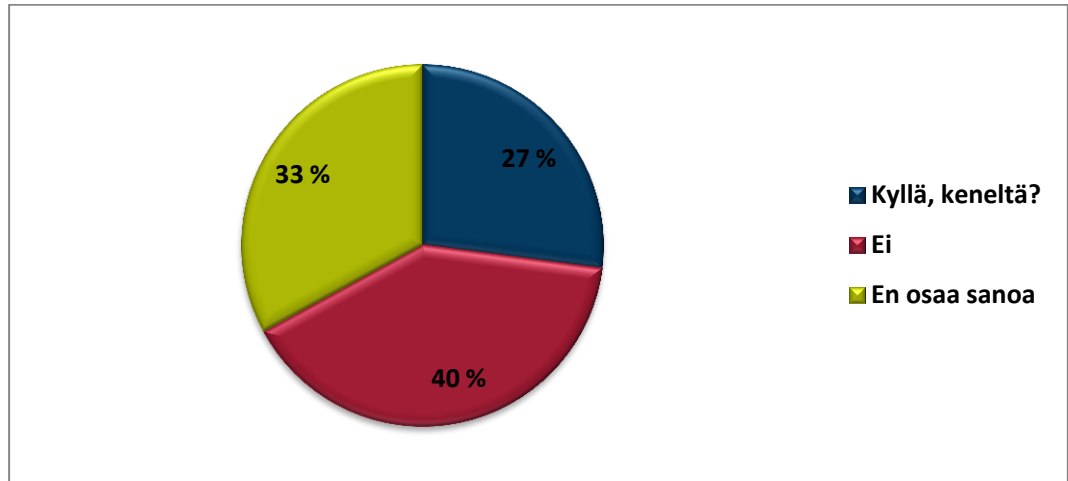
Näihin ei – ja en osaa sanoa – vastausten suureen määrään voi vaikuttaa se, että kehittämissuunnitelmiin asetettujen tavoitteiden seuranta jäi esimiehen omalle vastuulle eikä niitä seurattu ylemmältä tasolta esim. esimiehen esimies tai ylempi johtaja.



KUVIO 25. Palveluesimiesten vastausjakauma kehittämissuunnitelman laatimisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta, n=74

Seuraavaksi selvitettiin, ovatko palveluesimiehet saaneet tukea kehittämissuunnitelmien tavoitteiden saavuttamisessa ja kaipaisivatko he jatkossa tukea ja keneltä. Eniten tukea palveluesimiehet olivat saaneet omalta esimieheltään. Vastaajat ilmoittivat saaneensa jonkin verran tukea omilta kollegoiltaan, mikä on esimiestyön kannalta hyvä. Näin esimiehet pystyvät vertailemaan omia kokemuksiaan ja löytämään ratkaisua yhdessä ongelmatilanteisiin. Vähiten tukea esimiehet olivat saaneet HR -päälliköiltä.

Kysymyksen ”kaipaisitko tukea tavoitteiden saavuttamiseen?” vastaukset jakautuvat melko tasaisesti kyllä, - ei- ja en osaa sanoa – vastausten kesken (kuvio 26). Eniten tukea vastaajat toivoivat omilta esimiehiltään sekä yleisesti henkilöstöyksiköstä ja HR- päälliköiltä. Oman esimiehen tuki koetaan tärkeämmäksi ehkä siksi, että he tuntevat heidät parhaiten, tietävät työn kuvaan liittyvät rasitukset/kuormitukset sekä kokevat niiden olevan heidän puolellaan.



KUVIO 26. Palveluesimiesten mielipide siitä, että kaipaavatko he tukea tavoitteiden saavuttamisessa.

Kysymyksessä 23 kysyttiin palveluesimiesten mielipidettä avoimella kysymyksellä miten kehittämissuunnitelmiin asetettujen tavoitteiden saavuttamista tulisi seurata.

Palveluesimiehet ehdottivat seuraavia menettely tapoja tavoitteiden seuraamista varten:

1. Tavoitteiden seuraamista seurattaisiin säännöllisissä palavereissa oman esimiehen kanssa, joissa käydään läpi kehittämissuunnitelmat ja niiden toteuttaminen. Sekä HEHKU- tulokset käytäisiin läpi myös kehityskeskusteluissa.
2. Koko tiimiä koskevaan kehittämissuunnitelman tavoitteita seurattaisiin kuukausittaisissa tiimipalavereissa sekä tuloskokouksissa
3. Tulokset kirjattaisiin toimintasuunnitelmaan ja sidottaisiin tulospalkkioon

4. Oma seurantajärjestelmä tavoitteiden seurantaan varten: ”
seurantajärjestelmä, johon kirjataan tavoitteet ja millä mittaroidaan henkilökohtaista onnistumista. Samaan järjestelmään käydään merkkäämässä päivämäärät, milloin tavoite on tullut saavutetuksi ja myös liitettävä tarvittavat dokumentit tai kirjattava mistä dokumentista asia voidaan varmistaa. Tällaista järjestelmää vastaan pitäisi olla myös palkitsemiskäytäntö olemassa, joka kannustaisi parempiin suorituksiin henkilötasolla. Nämä HEHKU kehitystoimenpiteet voisivat muodostaa yhden osa-alueen. Seuranta tapahtuisi palvelupäälliköiden toimesta.”

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, minkälainen merkitys HEHKU- tuloksilla on oman esimiestyön kehittämiseen. Kysymykseen vastattiin avoimella vastauksella. HEHKU- tuloksien merkitys jakautuu selkeästi kahteen osaan vastausten perustella; erittäin suuri merkitys ja ei merkitystä. HEHKU- tuloksia erittäin tärkeänä pitävät henkilöt perustelivat sen merkitystä sillä, että se on hyvä keino saada selville kehitettävät osa-alueet niin henkilöstön hyvinvointiin liittyvissä asioissa kuin omaan esimiestyöhön.

- ”Suuri, hehkusta käy hyvin ilmi kehitettävät osa-alueet kokonaisuuksina”
- ”Antaa suuntaa siitä mihin asioihin tulee keskittyä henkilöstön kehittämisessä”
- ”Pystyn parantamaan omaa työtä. Varsinkin johtaminen alaisiin päin. Kun päästään avoimeen palauteilmapiiriin saa aitoa kritiikkiä myös joita pystyy parantamaan.”
- ”Erittäin tärkeä. Eikä pelkästään oman esimiestyön kehittämisessä vaan myös ohjaajien. Saamme tärkeää tietoa miten yhteistyö sujuu, mitä ovat fiilikset ja minne suuntaan olemme menossa.”
- ”Ne antavat suuntaa henkilöstön hyvinvoinnista ja kertovat osittain miten olen onnistunut esimiehenä.”
- ”Olen aina antanut suuren arvon hehkutuloksille omassa työssäni. Seurantajärjestelmässä olisi hyvä tarkastella asioita pitkin vuotta, jotta kaikki henkilöt tietäisivät missä mennään kullakin ajanjaksolla ja henkilöstö tietäisi todella, että heidän palautettaan arvostetaan. Nyt tuntuu,

että henkilöstö kokee kyselyn vain yhdeksi vuosittain tapahtuvaksi pakolliseksi ”työkuvioiksi”.”

- ”Hehikutulokset ovat minulle tärkeitä, mutta kysymysten sanamuoto on mietittävä tarkkaan, jottei niitä voida tulkita väärin. Tämä on tärkeää silloin, kuin nämä tulokset ovat myös palkitsemisen perusteena.”

Henkilöt, jotka eivät koe HEHKU- tuloksia tärkeinä perustelivat sitä asiaa sillä, että pitävät kehityskeskusteluja tärkeämpänä työkaluna oman esimiestyön kehittämisessä. Heidän mielestään kehityskeskustelut ovat tärkeämpi kanava saada tietoa henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta kuin HEHKU- tulokset. Osa vastaajista ei kokenut HEHKU- tuloksia merkittävänä kyselyn kysymysten sisällön vuoksi. Heidän mielestään kysymykset eivät kohdistu tarpeeksi henkilöstöön ja esimiestyöhön. Jotta he kokisivat HEHKU- tuloksista olevan hyötyä heille, kysymyksien pitäisi olla heidän mielestään henkilökohtaisempia liittyen työntekijän ja esimiehen väliseen suhteeseen. Ajan puute koettiin yhdeksi vaikuttavaksi tekijäksi, jonka takia HEHKU- tuloksia ei pidetty merkittävänä. Osalla ei ole aikaa paneutua tuloksiin ja toteuttaa kehittämissuunnitelmiin asetettuja tavoitteita arjen työkiireiden ohella.

Johtopäätökset

Vastaajista puolet oli tehnyt vuoden 2011 HEHKU- tuloksien pohjalta kehittämissuunnitelman. Suunnitelman tehneistä vain puolet ilmoitti saavuttaneensa siihen asetetut tavoitteet. Vastaus siihen, miksi kovinkaan moni vastaajista ei ole saavuttanut kehittämissuunnitelmaan asetettuja tavoitteita löytyy siitä, että tällä hetkellä tavoitteiden seuranta jää esimiehen omalle vastuulle eikä kukaan muu seuraa sitä. Osa esimiehistä saattaa kokea sen kuormittavana lisätyönä tai kokee sen niin sanotusti ”vapaaehtoisena työnä”, jonka vuoksi hän ei panosta seurantaan. Tavoitteiden seuraamattomuuteen saattaa vaikuttaa palveluesimiesten asenteet koko HEHKU- kyselyä kohtaan, kuten kysymyksessä 24 ilmenee. Osa vastaajista kokee kyselyn turhaksi eikä siitä ole heille mitään hyötyä.

Tavoitteita saatettaisiin seurata ahkerammin, jos omalta esimieheltä, ylemmältä johdolta ja HR:ltä tulisi selkeästi ohjeistusta tähän ja johto näyttäisi esimerkkiä. Eli kyse on johtamisesta. Moni vastaajista toivoikin, että kehittämissuunnitelmiin merkittävät tavoitteita seurattaisiin oman esimiehen kanssa säännöllisesti ja, että omalta esimieheltä saisi tukea tavoitteiden saavuttamiseen. Näiden vastaustuloksien perusteella voi päätellä, että omalta esimieheltä saatu apu ja tuki koetaan erittäin tärkeäksi.

Työhyvinvointiin liittyvissä kyselyissä olennaisena osana on käydä tulokset yhdessä läpi henkilöstön kanssa ja tutkia mitkä kohdat vaativat parannusta, jotta henkilöstön työhyvinvointia voidaan kehittää. Tämän jälkeen tehdään suunnitelma miten kyselyn tuloksissa havaittuja ns. heikkoja kohtia lähdetään kehittämään. Olennaista on seurata suunnitelmaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Jos kyselyn tuloksia ei käydä läpi henkilöstön kanssa eikä tuloksissa havaituille ns. heikoille kohdille tehdä mitään, voidaan kyselyä siinä vaiheessa pitää turhana työvälineenä.

Yhteenveto

Kehittämissuunnitelmiin merkittävien tavoitteiden seurannalle tulee luoda malli, jossa esimiehen oma esimies on mukana tiiviisti. Seurantamallin tulee olla helposti toteutettavissa eikä se saa viedä liikaa aikaa esimiehen muista työtehtävistä. Tulevissa seurantaan liittyvissä ohjeistuksissa tulee painottaa enemmän avun ja tuen tarjoamiseen.

Viimeisen kysymyksen vastausten perusteella voi päätellä, että koko HEHKU-kysely kokonaisuutena tarvitsee muutosta ja edelleen kehittämistä, jotta ISS:läisten niin esimiesten kuin muun henkilöstön ajatuksia saadaan muutettua positiivisempaan muotoon.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän tutkimuksen luotettavuutta voidaan tutkia reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Tämän työn tavoitteena oli selvittää miten ISS Palvelut Oy:n henkilöstön työhyvinvointikyselyn toteutusta voidaan kehittää liittyen viestintään, ohjeistukseen, kyselyn tulosten käsittelyyn sekä tavoitteiden seurantaan.

Tutkimuksen yhteydessä tehdyn kyselyn perusteella selvitettiin mitä osa-alueita HEHKU- kyselyn toteutuksessa tulee kehittää ja miten. Vastauksista selviää, että palveluesimiehet ovat melko samaa mieltä kehitettävistä kohdista. Sen perusteella voidaan sanoa, että ISS:n henkilöstön työhyvinvointikysely tarvitsee muutosta.

Kysely toimitettiin noin neljälle sadalle palveluesimiehelle. Vastausprosentti oli 25, joten vastauksia voidaan pitää luotettavana. Kysely toteutettiin samaan aikaan, kun vuoden 2012 HEHKU- kysely oli käynnissä. Tästä voi päätellä, että vastaajilla oli melko hyvin mielessä HEHKU -kyselyyn liittyvät asiat, mutta sillä on saattanut olla vaikutusta tutkimuksen vastausprosenttiin.

Tutkimuksen kyselylomakkeen suunnittelussa olen pystynyt hyödyntämään omaa kokemustani HEHKU- kyselyn toteutuksesta, sillä kuuluiin vuoden 2012 HEHKU - kyselyn projektiryhmään ja osallistuin kyselyn toteuttamiseen. Kyselylomakkeen kysymykset ja sisältö käytiin läpi yhdessä ISS:n henkilöstöyksikön edustajien kanssa ennen kyselyn julkaisua. Jokainen palveluesimies sai henkilökohtaisen sähköisen vastauslinkin, jonka kautta pääsi vastaamaan kyselyyn.

Henkilökohtaisen sähköisen vastauslinkin avulla estettiin, että vastaajaryhmään kuulumaton ei vastaa kyselyyn. Kyselylinkki testattiin ennen kyselyn julkaisua.

Tutkimuksen luotettavuutta tukee myös se, että kysely oli kohdistettu vain palveluesimiehiin, jotka toimivat organisaatio hierarkiassa alimmalla tasolla. Tätä esimiesryhmää koskettaa erityisesti HEHKU -kyselyn toteutus. Kyselyn vastaustuloksien samankaltaisuus tukee sitä, että tuloksia voidaan pitää luotettavana.

Tutkimus on mahdollista toteuttaa uudestaan kohdistettuna samaan vastaajaryhmään eli ISS:n palveluesimiehiin. Tehtyä tutkimusta voitaisiin tarkentaa esimerkiksi syvähaastatteluin, jolloin vastaajaryhmä olisi pienempi.

Tutkimus voisi perehtyä syvemmin HEHKU- kyselyn tulosten käsittelyyn ja tavoitteiden seurantaan. Tutkimusta voisi myös jatkaa laajentamalla vastaajaryhmää esimerkiksi ylemmän tason esimiehiin ja johtoportaaseen. Tarkoituksena olisi selvittää miten tulosten käsittelyyn ja seurantaan liittyvät näkemykset ja kokemukset eroavat eri organisaatiotasolla. Vastaustulokset olisivat todennäköisesti vastaavanlaisia kuin nyt, koska mitään erityisiä muutoksia ei ole vielä tehty liittyen HEHKU- kyselyn toteutukseen.

Kyselyn luotettavuuteen saattaa vaikuttaa miten vastaajat ovat ymmärtäneet kyselyssä olevat kysymykset sekä minkälainen asenne heillä on koko HEHKU- kyselyä kohtaan.

6 KEHITYSEHDOTUKSET

ISS Palvelut Oy:n HEHKU eli henkilöstön työhyvinvointikyselyn toteutuksen kehittämiseen liittyvät kehitysehdotukset on koottu tämän tutkimuksen yhteydessä tehdyn kyselyn vastaustulosten pohjalta. Kyselyn vastausten perusteella nousi selkeästi esiin, että kyselyyn liittyvää viestintää ja ohjeistusta tulee kehittää. Myös HEHKU- kyselyn tulosten käsittely ja tavoitteiden seuranta kaipaa muutosta.

6.1 Viestintä

ISS Palvelu Oy:n palveluesimiehille suunnatussa kyselyssä kysyimme mikä heidän mielestään on tehokkain viestintäkanava henkilöstötyytyväisyyskyselyn viestimiseen ja vastauksena oli, että sähköposti ja intranet. Näitä kahta viestintäkanavaa kannattaa jatkossakin käyttää, mutta niiden käyttötarkoitusta voidaan tehostaa. Eli tulisi miettiä tarkkaan milloin käytetään sähköpostia ja millä jakeluryhmällä ja milloin Intranetiä kyselyn viestintäkanavana.

Tiedotteiden sisältöön tulee kiinnittää huomioita. Sisällön tulee olla selkeästi ja lyhyesti esitetty. Lukijan täytyy saada nopeasti lukemalla selville mitä tapahtuu, milloin ja mitä esimiehen täytyy tehdä.

Tällä hetkellä kaikki viestintä ja tiedottaminen tapahtuu sähköisesti, mikä sopii, kun kohderyhmänä ovat toimihenkilöt, joilla melkein kaikilla on käytössä tietokone ja sähköposti. Mutta nyt työntekijätasoon kohdistuva viestintä kyselystä on työntekijän esimiehen vastuulla. Esimiehet ovat pääsääntöisesti vastuussa kyselyn tiedottamisesta työntekijöille ja tätä varten heille tai heidän toimipisteeseen olisi hyvä toimittaa kyselyyn liittyviä tiedotteita, joita voi esim. jakaa työntekijöille tai laittaa ilmoitustaululle.

Henkilöstötyytyväisyyskyselyn omaa Intranet -sivustoa voisi kehittää palvelemaan paremmin sivulla kävijöitä. Sivulle on hyvä laittaa selkeästi esille kyselyn toteutusaikataulu, kyselyn toteutuksen prosessikaava sekä selkeä esitys esimiehen velvollisuuksista kyselyn toteutuksen aikana.

Taulukkoon 3 on koottu henkilöstötyytyväisyyskyselyn viestintään liittyvät kehitysehdotukset.

TAULUKKO 3. Viestintään liittyvät kehitysehdotukset

Viestintä	
Kehitysehdotus	Toimenpiteet
Kehittää sähköpostin ja Intranetin käyttöä viestintäkanava	<p><u>Sähköposti</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - lyhyet ja selkeät viestit, joista selviää yhdellä silmäyksellä mistä on kyse - käytetään, kun halutaan tiedottaa kyselyn alkamisajankohdasta, aikataulusta, esimiehille suunnatusta ohjeistuksista, kyselyyn liittyvistä tärkeistä muutoksista - viesteihin liitteeksi linkki kyselyn omalle intranet-sivulle <p><u>Intranet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - tiedotteissa hyvä otsikointi, lyhyt ja selkeä viesti - kaikki tiedotteet Intranetin etusivulle ja ajankohtaista osioon
Intranet sivun päivitys	<ul style="list-style-type: none"> - Sivulle selkeästi näkyviin kyselyn aikataulu, prosessikaava ja selvitys mitä kyselyn eri vaiheissa tulee tapahtumaan → esim. linkkinä kyselyn omalla etusivulla - Sivulle selkeästi näkyviin esimiehen velvollisuudet ja tehtävät kyselyn toteutuksen aikana (LITE 7) - Kyselyyn liittyvät materiaalit esille (ohjeistukset, kyselylomakkeet erikielillä, yms.)
Työntekijöille suunnatut tiedotteet, joilla ei ole sähköpostia käytössä	<ul style="list-style-type: none"> - Esimiehille tai heidän toimipisteeseen toimitettaiiin kyselyyn liittyvät tiedotteet, joita voi jakaa työntekijöille tai laittaa toimiston ilmoitustaululle

6.2 Ohjeistus

Kyselyn perusteella selvisi, että palveluesimiehet eivät kokeneet henkilöstötyytyväisyyskyselyyn liittyvää ohjeistusta kovin selkeänä, joten sitä osa-aluetta tulee kehittää, jotta kaikille esimiehille olisi selvää mitä heidän velvollisuuksiinsa ja tehtäviinsä kuuluu kyselyn toteutuksen aikana. Taulukkoon 4 on koottu ohjeistuksen kehittämiseen liittyvät kehitysehdotukset. Kehitysehdotukset liittyvät esimiehille suunnatun ohjeistuksen laatuun ja selkiyttämiseen.

TAULUKKO 4. Ohjeistukseen liittyvät kehitysehdotukset

Ohjeistus	
Kehitysehdotus	Toimenpiteet
Selkeyttää ja lyhentää esimiehille lähtevää ohjeistusmateriaalia	<ul style="list-style-type: none"> - Käyttää ohjeistuksissa mahdollisemman paljon kuvioita ja taulukoita asian selventämiseen - Selvittää selkeästi ja lyhyesti mitä pitää tehdä, milloin ja miksi - Lisätä sähköpostilla lähtevään ohjeistukseen liitteeksi lyhyt kuvallinen ohjeistus tai ns. ”muistilista” tehtävistä (LIITE 8) - Lähettää valmis lomake-malli (LIITE 9), joiden avulla esimiehet voivat ilmoittaa henkilöstöönsä liittyvistä muutoksista - Ohjeistukset myös vierailia kielillä (ruotsi, englanti)

6.3 Kyselylomake

ISS Palvelut Oy:n palveluesimiesten mielestä osa henkilöstön hyvinvointikyselyn kysymyksistä on vaikeita ymmärtää. Heidän mielestään kysymykset kaipaisivat muutosta ymmärrettävämpään muotoon, jotta vastaustulokset olisivat luotettavampia. Taulukossa 5 on koottu kyselylomakkeeseen liittyvät kehitysehdotukset. Kyselylomakkeeseen kohdistuvat kehitysehdotukset liittyvät kysymysten muotoiluun ja ymmärrettävyyteen.

TAULUKKO 5. HEHKU- kyselyn kyselylomakkeeseen liittyvät kehitysehdotukset

Kyselylomake	
Kehitysehdotus	Toimenpiteet
Seuraavien kysymysten muotoilu selkeämmäksi: - " palkkani maksetaan oikean suuruisena ja ajallaan" - " keskustelen esimieheni kanssa säännöllisesti" - "esimieheni johtaa toimintaa tehokkaasti" - " kannustaako esimiehesi kertomaan myyntivinkeistä"	Kysymysten muotoilua tulee muuttaa selkeämmäksi ja ymmärrettävämmäksi - esim. "keskustelen esimieheni kanssa säännöllisesti" → pystyn keskustelemaan esimieheni kanssa tarvittaessa/riittävän usein
Avoin palaute	- Vastaajille annetaan erillinen vastauslomake, joka sisältää kohdan, johon vastaajat voivat antaa avointa palautetta (LIITE10)
"Suomennos" kyselylomakkeen kysymyksistä	- Jokaisesta kysymyksestä tehtäisiin selvitys mitä sillä tarkoitetaan ja ohjattaisiin mitä pitää ottaa huomioon vastatessa

6.4 Tulosten käsittely

ISS Palvelut Oy:n palveluesimiesten mielestä he kaipaavat HEHKU -tulosten käsittelyyn koulutusta ja tukea. Heidän mielestään tämän hetkinen HEHKU-tulosten käsittely on liian pitkä ja raskas. Taulukkoon 6 on koottu tulosten käsittelyyn liittyvät kehitysehdotukset, joiden avulla tulosten käsittelyä voitaisiin kehittää toimivammaksi esimiehiä varten.

TAULUKKO 6. Tulosten käsittelyyn liittyvät kehitysehdotukset

Tulosten käsittely	
Kehitysehdotus	Toimenpiteet
Koulutus HEHKU- tulosten käsittelyä varten	<ul style="list-style-type: none"> - Esimiehille järjestettäisiin koulutus, jossa käytäisiin läpi miten tulokset tulee lukea, miten tulokset kannattaa käydä läpi henkilöstön kanssa ja miten kehittämissuunnitelma laaditaan
Ulkopuolisen henkilön tuki tuloksien läpikäymiseen	<ul style="list-style-type: none"> - Esimiehillä olisi mahdollisuus saada apua ulkopuoliselta henkilöltä tuloksien läpikäymiseen esim. HR- päälliköltä
Tulosten käsittely tilaisuuden sisältö	<ul style="list-style-type: none"> - Tilaisuuden kesto enintään 2 tuntia - Selkeä ohjeistus tilaisuuden sisällöstä ja tavoitteista

6.5 Kehittämissuunnitelma ja tavoitteiden seuranta

ISS Palvelu Oy:n palveluesimiesten vastauksista nousi esille, että kehittämissuunnitelmaan merkittjä tavoitteita ei seurata kovinkaan aktiivisesti. Esimiesten antamissa vastauksissa toivottiin, että kehittämissuunnitelman merkittjen tavoitteiden seuraamista seurattaisiin säännöllisesti oman esimiehen tukemana. Taulukkoon 7 on koottu tavoitteiden seurantaan liittyvät kehitysehdotukset.

TAULUKKO 7. Tavoitteiden seurantaan liittyvät kehitysehdotukset

Kehittämissuunnitelma ja tavoitteiden seuranta	
Kehitysehdotus	Toimenpiteet
Tavoitteiden saavuttamista seurataan säännöllisesti	<ul style="list-style-type: none"> - Oman esimiehen kanssa - Tiimipalavereissa sekä tulokokouksissa - Mahdollisesti oma seurantajärjestelmä
Esimiehille tukea tavoitteiden saavuttamista varten	<ul style="list-style-type: none"> - Esimiehille olisi tarjolla tukea tavoitteiden saavuttamiseen oman esimiehen sekä ulkopuolisen henkilön toimesta - Tuen markkinointi esimiehille
Ohjeistaa esimiehen esimiestä tukemaan tavoitteiden saavuttamista	<ul style="list-style-type: none"> - Ohjeistus esimiehille, joilla on esimiehiä alaisina - <u>Ohjeistus:</u> tavoitteiden seuraamisesta, esimiesten tukemisesta
Osaksi kehityskeskustelua	<ul style="list-style-type: none"> - HEHKU- tulokset käytäisiin läpi kehityskeskusteluissa

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä mieltä ISS:n esimiehet ovat henkilöstön työhyvinvointikyselyn eli HEHKU- kyselyn toteutuksesta ja miten sitä voitaisiin kehittää liittyen viestintään, ohjeistukseen, tulosten käsittelyyn ja kehittämissuunnitelmaan merkittyjen tavoitteiden seurantaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää keinoja, jolla kyselyä voitaisiin kehittää, jotta yrityksen esimiehet saisivat mahdollisimman ajantasaisen kuvan henkilöstön työhyvinvoinnista.

ISS:n palveluesimiehille suunnatun sähköisen kyselyn vastaustuloksista selviää, että HEHKU- kyselyn toteutukseen ollaan osittain tyytyväisiä, mutta kehitettävääkin löytyy. Esimiehistä noin puolet kokee HEHKU- kyselyn tärkeäksi työvälineeksi omassa esimiestyössään.

Yleisesti ottaen kyselyyn liittyvä viestintä ja tiedottaminen koettiin riittäväksi koko kyselyn ajan. Tehokkaimpana viestintäkanavana pidettiin sähköpostia ja yrityksen Intranetiä. Vaikka viestintä ja tiedottaminen oli ollut riittävää, niin silti kyselyyn vastanneista esimiehistä osa ei tiennyt miten heidän tulee toimia kyselyn aikana. Vastausten perusteella voi päätellä, että esimiehet kaipaavat selkeämpää ohjeistusta kyselyn eri toteutusvaiheista ja heidän velvollisuuksistaan. Ohjeistuksen tulee olla selkeämpi ja tiivistetympi tietopaketti, jonka esimiehet pystyvät nopeasti lukemaan läpi. Selkeällä ohjeistuksella pystytään varmistamaan, että esimiehille on selvää miten heidän tulee toimia kyselyn aikana sekä saadaan kyselyn vastausprosentti nousemaan.

Moni vastaajista antoi kritiikkiä kyselyn kysymyksistä ja niiden laadusta. Vastaajat toivoivat kysymyksien muuttamista ymmärrettävämpään muotoon. Tähän voisi auttaa, että kyselylomakkeen kysymyksistä tehtäisiin ns. suomennos, josta selvitettäisiin mitä kysymyksellä tarkoitetaan ja keneen se kohdistuu. Työhyvinvointiin liittyvissä kyselyissä on tärkeää, että vastaajat ymmärtävät kysymykset oikein, jotta vastaustuloksia voidaan pitää luotettavana.

Kyselyn viimeinen vaihe eli tulosten käsittely, kehittämissuunnitelman laatiminen ja tavoitteiden seuranta ovat kohtia, jotka todella vaativat kehitystä. Suurin syy miksi nämä kohdat jäävät esimiehiltä toteuttamatta ovat ajan puute tai he kokevat sen kuormittavana lisätyönä.

Selkeitä vastauseroja löytyy siitä, pitävätkö esimiehet tulosten käsittelytapaa toimivana vai ei. Suurin osa esimiehistä kuitenkin piti siihen liittyvää ohjeistusta selkeänä. Tästä voisi päätellä, että ne esimiehet joiden mielestä ohjeistus on ollut selkeää, pitävät myös toteutustapaa toimivana. Vastaustuloksien perusteella tulosten käsittelyyn liittyvää ohjeistusta tulee selkeyttää sekä tarjota koulutusta, jotta esimiehet kykenevät pitämään onnistuneen tulosten käsittely tilaisuuden. Jatkossa olisi hyvä tiedottaa enemmän esimiehiä siitä, että heillä on mahdollisuus pyytää tukea ulkopuoliselta henkilöltä tulosten käsittelyyn. Tulosten käsittelyyn liittyvät ohjeet ja tulosraportit tulisi olla myös muilla kielillä esim. ruotsiksi ja englanniksi.

Läheskään kaikki esimiehet, jotka olivat osallistuneet vuoden 2012 HEHKU-kyselyn toteuttamiseen, eivät olleet laatineet kehittämissuunnitelmaa tai saavuttaneet kehittämissuunnitelmaan asetettuja tavoitteita. Syynä tähän saattaa olla se, että tällä hetkellä tavoitteiden seuranta jää esimiehen omalle vastuulle ja he kokevat se kuormittavaksi. Vastauksista nousee esille, että esimiehet toivovat tavoitteiden seurannan olevan säännöllistä ja, että niitä seurattaisiin yhdessä oman esimiehen kanssa. Omalta esimieheltä saatu tuki koetaan erittäin tärkeäksi ja tätä tulee painottaa seuraavien HEHKU-kyselyjen ohjeistuksissa. Tavoitteiden seuranta varten tulisi luoda malli, johon niin yrityksen johto kuin esimiehet sitoutuvat. Seurantamallin tulee olla helposti toteutettavissa eikä se saa viedä liikaa aikaa esimiehen muista työtehtävistä.

Tutkimuksessa saatiin selvitettyä mitä mieltä esimiehet ovat HEHKU-kyselyn toteutuksesta. Vastaustulosten perusteella saatiin selville mitkä toteutuksen eri vaiheet tarvitsevat kehitystä. Kaikkiin kohtiin vastaajat eivät osanneet antaa konkreettisia kehitysehdotuksia vaan osa kehitysehdotuksista on koottu vastaustuloksista, joiden pohjalta on mietitty toimenpiteitä kehittämistä varten. Uskon, että kehittämällä tutkimuksessa havaittuja kohtia, ISS Palvelut Oy saa

henkilöstötyytyväisyyskyselystä entistä tehokkaamman työvälineenä ja sitä kautta parannettua henkilöstön työhyvinvointia entisestään.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Burke, R., Cooper, C. 2006. The Human resources Revolution: why putting people first matters. Netherlands: Elsevier

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

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy

Kauranen, T. Koskensalmi, S. Multanen, L. & Vanhala, A. 2011. Ilmapiiirikysely - tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Tammerprint Oy

Lindström, K. & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy

Otala, L., Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Porvoo: WS Bookwell

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Muut lähteet:

ISS Palvelut Oy. 2008. Opas esimiehille työhyvinvointi. ISS- tietopankki. Opas

ISS Palvelut Oy. 2012. Vastuullisuus - toimintatapamme.

ISS Palvelut Oy. 2012. HEHKU 2012 tausta, toteutus ja hyödyt [viitattu 13.9.2012]. Ohje. Lisää tietoa lähteistä HEHKU- kyselyn Intranet-sivulta: http://issintranet.fi/tukitoiminnot/henkilosto/Osaamisen_kehittaminen/hehku/Sivut/default.aspx

ISS Palvelut Oy. 2011. Kyselystä kehitykseen [viitattu 13.9.2012]. Ohje. Lisää tietoa lähteistä HEHKU- kyselyn Intranet-sivulta:

http://issintranet.fi/tukitoiminnot/henkilosto/Osaamisen_kehittaminen/hehku/Sivut/default.aspx

ISS Palvelut Oy. 2012. HEHKU 2012 hyvinvointikysely tulokset [viitattu 13.9.2012]. Tulosraportti. Lisää tietoa lähteistä HEHKU- kyselyn Intranet-sivulta:

http://issintranet.fi/tukitoiminnot/henkilosto/Osaamisen_kehittaminen/hehku/Sivut/default.aspx

ISS Palvelut Oy. 2012. Strategia 2012 - 2014 [viitattu 3.11.2012]. Esitys. Lisää tietoa lähteistä ISS:n Intranet-sivulta:

<http://issintranet.fi/issyleista/tapammetoimia/strategia/Sivut/Strategia.aspx>

Sähköiset lähteet:

FINLEX. 2012. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 [viitattu 23.3.2013].

Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Anttonen, H., Räsänen, T., Aaltonen, M., Hurman, P., Lindström, K., Ylikoski, M., Jokiluoma, H., Van Den Broek, K., Harata, T., Kuhn, K., Masanotti, G & Wynne, R. 2009. Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä [viitattu 24.11.2012] Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/strategia_arvot_visio/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf

Attitude Works. 2013. What is an attitude? [viitattu 19.1.2013]. Saatavissa:

http://www.attitudeworks.com.au/AW_pages/attitudes/what_is/what_is.html

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli [viitattu 1.3.2012]. Saatavissa:

http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2011/3_maalis/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf

Hakala, L. Harju, R. Manka, M. Nuutinen, S. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille [viitattu 1.2.2013]. Saatavissa:

http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf

Ilmarinen, J. Sosiaali- ja terveysministeriö. Työterveyslaitos. 2006. Pitkää työuraa. Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa [viitattu 21.2.2013].

Saatavissa:

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-8407.pdf

ISS Group. 2012. Introduction to ISS [viitattu 8.9.2012]. Saatavissa:

http://www.issworld.com/about_iss/introduction_to_iss/pages/default.aspx

ISS Palvelut Oy.2012. ISS Palvelut Oy, Henkilöstö [viitattu 16.9.2012].

Saatavissa:

http://www.fi.issworld.com/iss_palvelut_yrityksena/pages/henkilosto.aspx

ISS Palvelut Oy.2012. ISS strategia 2012 - 2014 [viitattu 9.10.2012]. Saatavissa

ISS Palvelut Oy Intranetissa: hae sivu

ISS Palvelut Oy. 2012. Organisaatio [viitattu 9.10.2012] Saatavissa ISS Palvelut

Oy:n Intranetissa:(<http://issintranet.fi/issyleista/Sivut/organisaatio.aspx>)

ISS Palvelut Oy. 2012. ISS Palvelut yrityksenä [viitattu 8.9.2012]. Saatavissa:

http://www.fi.issworld.com/iss_palvelut_yrityksena/pages/iss_palvelut.aspx.

Lähi-Tapiola. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen [viitattu 2.3.2013].

Saatavissa: http://www.lahitapiola.fi/NR/rdonlyres/E99460F6-8519-446E-857A-8024A9A5E3C2/0/Tyohyvinvoinnin_kehittaminen_vihkoksi_kaksipuoleisesti_tulostettava.pdf

Manka, M-L. 2012. Työhyvinvointi muutoksessa [viitattu 23.3.2013]. Saatavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20120612A_lueja/07Manka_280812.pdf

Mäkelä-Pusa, P. & Terävä, K. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa [viitattu 9.2.2013]. Saatavissa:

http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf

Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2010. Kyselylomakkeen laatiminen [viitattu 6.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>

Toimihenkilökeskusjärjestö.2012. Työelämään. Työturvallisuus [viitattu 2.12.2012]. Saatavissa: <http://www.tyoelamaan.fi/fi-FI/tyoturvaluisuus>

Työterveyslaitos. 2012. Terveys ja työkyky, mitä on työkyky [viitattu 24.11]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2013. Toimintakyvyn arviointi [viitattu 30.11.2012]. Saatavissa: http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/vammaispalvelujen_kasikirja/tyovalineitat/arviointimenetelmia/toimintakyvyn-arviointi/

Tolkki, O. Nordic Healthcare Group, 2012. Yrityksen työhyvinvoinnin mittaaminen ja keskeiset tunnusluvut [viitattu 24.11.2012]. PowerPoint. Saatavissa: http://www.slideshare.net/tyoelakeyhtio_varma/lahipaiva1-tolkki#btnPrevious 24.11.2012.

Työturvallisuuskeskus. 2013. Alaistaitojen perusta- luottamus, sitoutuminen ja motivaatio [viitattu 9.2.2013]. Saatavissa:

http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alaistaitojen_perusta

Työturvallisuuskeskus. 2013. Työyhteisön ilmapiiri [viitattu 1.2.2013].

Saatavissa: <http://www.ttk.fi/index.phtml?s=133>

Työturvallisuuskeskus. 2012. Työelämän kehittäminen. Työterveyshuolto työhyvinvoinnin tukena [viitattu 9.10.2012]. Saatavissa:

http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoterveyshuolto_tyohyvinvoinnin_tukena

Työturvallisuuskeskus. 2009. Työhyvinvoinnin portaat, työkirja [viitattu 23.3.2013]. Saatavissa:

http://www.tyoturva.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf

Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä. 2011. Työhyvinvointia yhteistyöllä [viitattu 9.2.2013]. Saatavissa: http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointia-yhteistyolla/Tyohyvinvointia_yhteistyolla.pdf

Varma. 2013. Kokemuksia työhyvinvoinnista. Esimiestyön kipukohdat ja valopilkut muutostilanteissa [viitattu 9.2.2013]. Saatavissa: <https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/EsimiestyönKipukohdat.pdf>

Kuvioiden lähteet:

KUVIO 1. Yksilön työhyvinvoinnin kuvaaminen Maslowin tarvehierarkian avulla. Ojala, L., Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentehtäjänä. Porvoo: WS Bookwell

KUVIO 3. Työkykytalo-malli kuvaa työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Ilmarinen, J. 2013. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/terveys_ ja_tyokyky/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx

KUVIO 4. Henkilöstön osaamisen kehittämisen muotoja. Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutehtäjä. Helsinki: Edita Publishing Oy

KUVIO 5. Lähi-Tapiolan esimerkit työhyvinvoinnin mittaamisesta. Lähi-Tapiola 2013. Saatavissa: http://www.lahitapiola.fi/NR/rdonlyres/E99460F6-8519-446E-857A-024A9A5E3C2/0/Tyohyvinvoinnin_kehittaminen_vihkoksi_kaksipuoleisesti_tulostettava.pdf

KUVIO 6. Kyselyn toteutuksen vaiheet. Kauranen, T. Koskensalmi, S. Multanen, L. & Vanhala, A. 2011. Ilmapiirikysely - tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Tammerprint Oy

LIITTEET

LIITE 1: HEHKU - kyselyn tiedote

LIITE 2: Ohjeistus

LIITE 3: Ovitiedote

LIITE 4: Tutkimuksen saatekirje

LIITE 5: Tutkimuksen tiedote

LIITE 6: Tutkimuksen kyselylomake

LIITE 7: Esimiehen velvollisuudet työhyvinvointikyselyn toteutuksessa

LIITE 8: Esimiesten muistilista

LIITE 9: Muutostietolomake

LIITE 10: Avoin palaute - lomake

LIITE 1

Hyvä ISS:läinen,

HEHKU- henkilöstön hyvinvointikuulumiset on ISS Palveluiden koko henkilöstöä koskeva vuosittain toteutettava työyhteisötutkimus. HEHKU- kysely tehdään syksyllä 2012 kolmatta kertaa pohjoismaisena yhteistyönä ISS konsernissa. **Vuonna 2012 HEHKU- kyselyn vastausaika on 27.8–17.9.2012. Toimihenkilöt tulevat saamaan kyselyn sähköisenä linkkinä iss.fi -sähköpostiinsa. Työntekijät saavat kyselyn paperisena esimiehensä kautta. Työntekijöiden paperikyselylomakkeet postitetaan esimiehille noin viikkoa ennen kyselyn alkamista HRM- järjestelmässä olevaan esimiehen ISS toimipisteeseen, joten varmistathan että järjestelmästä löytyy oikea osoite tai huolehdi sen päivittämisestä tarvittaessa.**

HEHKU- kyselyssä jokaisella ISS:läisellä on mahdollisuus antaa johdolle ja esimiehelleen palautetta sekä kertoa omista työhön, työyhteisöön tai ISS:ään liittyvistä ajatuksistaan, kokemuksistaan tai ideoistaan. Kyselyn tulosten purun yhteydessä työtiimi käy yhdessä esimiehensä ohjaamana keskustelua työyhteisönsä kehittämistä ja tekee suunnitelman toimenpiteistä.

Jotta jokainen esimies ja samalla työtiimi saisi oman tuloksensa, on ensiarvoisen tärkeää, että jokainen ISS:läinen vastaa. Tämän mahdollistaa mm. se että:

- esimies aikatauluttaa tiimipalaverin kysely ajankohtaan, jotta kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus vastata kyselyyn
- ISS:n henkilöstön tiedot toimitetaan henkilöstöyksikön toimesta kyselyn toteuttajalle jo 27.6. mennessä, joten ilmoitathan henkilöstöosi liittyvistä muutoksista (talosta lähteneet henkilöt) ko. ajankohdan jälkeen osoitteeseen hehku@iss.fi

Lisätietoa esimiehille tulee myöhemmin sekä sähköpostitse että intraan.

HEHKU-kyselyyn liittyviä kysymyksiä voi lähettää osoitteeseen hehku@iss.fi .

LIITE 2

Hyvä esimies,

Muistathan, että on taas aika kartoittaa ISS:n henkilöstön hyvinvointikuulumiset. HEHKU -kysely toteutetaan tänä vuonna kolmatta kertaa pohjoismaisena yhteistyönä ISS konsernissa. Kyselyn vastausaika on **27.8 - 17.9.2012**.

Esimiehenä vastuullasi on varmistaa, että alaisillasi on mahdollisuus vastata kyselyyn. Työntekijät saavat kyselylomakkeet paperisena esimiestensä kautta. Työntekijöiden kyselykuoret postitetaan esimiehille **viikolla 34 (HRM - järjestelmässä olevaan) esimiehen ISS toimipisteeseen**. Mikäli et tiedä mihin toimipisteeseen sinun tiimiäsi koskevat kyselykuoret toimitetaan, varmistathan asian HRM-järjestelmästä. Tarvittaessa voit olla yhteydessä hehku@iss.fi -osoitteeseen.

Jokaiselle työntekijälle on omalla nimellä varustettu kuori. Jokaisessa kirjekuoressa on ohje kyselyyn vastaamiseksi, kyselylomake ja palautuskuori (postimaksu maksettu, osoite valmiina kuoressa). Varmistathan, että jokainen työntekijä saa omansa. **Anna kyselykuoret työntekijöillesi ja mahdollisuus vastata kyselyyn esim. tiimipalaverin yhteydessä.** Tarvittaessa kyselylomakkeen voi lähettää heidän kotiosoitteeseensa. Esimiehet saavat kyselykuoripaketin mukana tarkemmat ohjeet kyselyn toteuttamisesta.

Mikäli saat työntekijöiden kirjekuoret, jotka ovat jo lähteneet talosta, ilmoitathan henkilöiden nimet välittömästi osoitteeseen hehku@iss.fi , tämän jälkeen voit tuhota kuoret. Näin saamme tiimisi vastausprosentin mahdollisimman totuudenmukaiseksi.

Toimihenkilöille kysely toimitetaan sähköisenä linkkinä iss.fi - sähköpostiin 27.8.

Lisätiedot hehku@iss.fi

LIITE 3

HEHKU 2012 - kysely alkaa

HEHKU- henkilöstön hyvinvointikuulumiset on ISS Palveluiden koko henkilöstöä koskeva vuosittain toteutettava työyhteisötutkimus. HEHKU- kysely tehdään syksyllä 2012 kolmatta kertaa pohjoismaisena yhteistyönä ISS konsernissa.

HEHKU-kyselyn vastausaika on 27.8–17.9.2012.



Kysely toimitetaan:

- toimihenkilöille sähköisenä linkkinä
- työntekijöille paperisena esimiehensä kautta
- muistatthan toimittaa täytetyt vastauslomakkeet **17.9 mennessä**

Jotta jokainen esimies ja samalla työtiimi saisi oman tuloksensa, on ensiarvoisen tärkeää, että jokainen ISS:läinen vastaa!

Hekku-kyselyssä jokaisella ISS:läisellä on mahdollisuus:

- antaa palautetta johdolle ja esimiehelleen
- kertoa omista työhön, työyhteisöön tai ISS:ään liittyvistä ajatuksistaan, kokemuksistaan tai ideoistaan

HEHKU-kyselyyn liittyviä kysymyksiä voi lähettää osoitteeseen hehku@iss.fi.

LIITE 4

Saate:

Hyvä palveluesimies,

Nyt sinulla on mahdollisuus vaikuttaa, miten ISS:n HEHKU- kysely toteutetaan tulevina vuosina.

Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää palveluesimiesten mielipiteitä liittyen HEHKU:n toteutukseen sekä kartoittaa mahdollisia kehitysehdotuksia liittyen viestintään, ohjeistukseen, tulosten käsittelyyn - ja seurantaan. Tämän kyselyn tuloksia hyödynnetään tulevien HEHKU- kyselyjen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Vastausaika on **18.9 - 8.10.2012 asti**. Kyselyyn pääset vastaamaan viestin lopussa olevan linkin kautta.

Kyselylomakkeessa on 24 kysymystä, jotka on jaettu kolmeen eri osa-alueeseen HEHKU - kyselyn toteutusvaiheiden mukaisesti. Kysely sisältää kysymyksiä, joihin vastataan kyllä/ei vastauksella, sekä kysymyksiä, joihin pääset vastaamaan avoimella vastauksella. Tämän lomakkeen täyttämiseen menee noin 15 minuuttia.

Olen johtamisen ja viestinnän opiskelija Lahden ammattikorkeakoulusta ja tämä kysely on osa opinnäyteprojektiani. Kyselyn tuloksia käsitellään luottamuksellisesti eikä vastaajaan henkilöllisyys selviä tutkimustuloksista.

Kiitos vastauksistasi!

Terveisin

Mari Iskanius

Tästä kyselyyn:

LIITE 5

Tiedote esimiehille, sähköpostilla**Otsikko: Miten HEHKU:n toteutustapaa voisi kehittää - Kerro mielipiteesi!**

Hyvä palveluesimies,

Olen johtamisen ja viestinnän opiskelija Lahden ammattikorkeakoulusta ja teen tutkimusta miten **ISS:n HEHKU - henkilöstötyytyväisyyskyselyn toteutustapaa voisi kehittää**. Tämä tutkimus on osa opinnäytetyöprojektiani.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää palveluesimiesten mielipiteitä kyselyn muodossa liittyen HEHKU:n toteutukseen sekä kartoittaa mahdollisia kehitysehdotuksia liittyen viestintään, ohjeistukseen, tulosten käsittelyyn - ja seurantaan. Tämän kyselyn tuloksia hyödynnetään tulevien HEHKU- kyselyjen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Nyt haluaisin kuulla sinun arvokkaan mielipiteesi miten HEHKU:n toteutustapaa voisi kehittää.

Tulet saamaan viikon 38 aikana sähköpostiviestin, jossa sinua pyydetään vastamaan kyselyyn. Kyselyyn vastataan sähköisen linkin kautta. Vastausaikaa on kaksi viikkoa. Kysely lähetetään kaikille ISS:n palveluesimiehille, jotka ovat toteuttavat HEHKU- kyselyn syksyllä 2012 omalla vastualueellaan.

Kysely on jaettu kolmeen eri osa-alueeseen (ennen kyselyä, kyselyn aikana ja kyselyn jälkeen), jotka sisältävät kysymyksiä HEHKU- kyselyn:

- viestinnästä
- ohjeistuksesta
- tulosten käsittelystä
- kehityssuunnitelmista ja niiden seurannasta

Lisätiedot osoitteeseen [mailto: mari.iskanius@iss.fi](mailto:mari.iskanius@iss.fi) .

Syysterveisin

Mari Iskanius

LIITE 6

HEHKU- kyselyn prosessin kehittäminen

1) Millä alueella toimit esimiehenä?

- Häme
- Itä-Suomi
- Keski-Suomi
- Lounais-Suomi
- Pirkanmaa
- Pohjois-Suomi
- Uusimaa

2) Oletko osallistunut HEHKU - kyselyn toteuttamiseen aikaisemmin?

Kyllä, Ei, En osaa sanoa

ENNEN KYSELYÄ

3) Onko viestintä/tiedottaminen ennen kyselyn käynnistymistä ollut mielestäsi riittävää?

Kyllä, Ei, En osaa sanoa

4) Mitä kautta olet saanut tietoa HEHKU -kyselystä? Voit valita useamman vaihtoehdon

- sähköposti
- intra
- TöISSäextra
- TöISSÄ-lehti
- esimiestiedote
- tekstiviesti
- esimies
- kollega
- HR-päällikkö
- muu, mikä?

5) Mikä on mielestäsi tehokkain viestintäkanava kyselyn tiedottamiseen ja miksi?

Avoin vastaus

6) a) Oliko HEHKU- kyselyä koskeva ohjeistus ja tiedottaminen selkeää ennen kyselyn käynnistymistä?

Koskien:

- kyselyn aikataulua? Kyllä, Ei, En osaa sanoa
- kyselyn kohderyhmää? Kyllä, Ei, En osaa sanoa
- henkilöstösi tietojen tarkistamista/päivittämistä HRM -järjestelmään kyselyä varten? Kyllä, Ei, En osaa sanoa

b) Oliko kyselyä koskeva ohjeistus helposti saatavilla?

Kyllä, Ei, En osaa sanoa

c) Oliko sinulla tarpeeksi aikaa tarkistaa/päivittää alaistesi tiedot HRM -järjestelmässä?

Kyllä, Ei, En osaa sanoa

KYSELYN AIKANA

Ota kantaa HEHKU -kyselyn sisältöön:

7) Mitä mieltä olet kysymyksistä ja niiden laadusta?

Avoin vastaus

8) Mitä muutoksia tekisit kysymyksien sisältöön?

Avoin vastaus

9) Oliko viestintä prosessin vaiheista ja etenemisestä kyselyn aikana mielestä riittävää?

Kyllä, Ei, En osaa sanoa

10) Oliko ohjeistus kyselyn toteutusaikana selkeää?

Sisältäen ohjeet:

- minne henkilöstösi kyselylomakepaketit toimitetaan? Kyllä, Ei, En osaa sanoa
- miten kysely omalla vastuualueella toteutetaan? Kyllä, Ei, En osaa sanoa
- miten tulee toimia, mikäli henkilöstösi tiedot ovat muuttuneet (esimies vaihtunut, henkilö lähtenyt pois ISS:ltä jne.) Kyllä, Ei, En osaa sanoa

KYSELYN JÄLKEEN**Tulosten käsittely henkilöstösi kanssa:**

Kun vastaat kysymyksiin 1 - 3, mieti vuoden 2011 tulosten käsittelyä ja siihen liittyvää ohjeistusta.

11) Kävitkö tulokset läpi henkilöstösi kanssa?

Kyllä, Ei, En osaa sanoa

12) Onko HEHKU- tulosten läpikäyntiin liittyvä ohjeistus ollut selkeää?

Kyllä, Ei, En osaa sanoa

13) Oliko toteutustapa mielestäsi toimiva?

Kyllä, Ei, En osaa sanoa

14) Miten kehittäisit tapaa, jolla kyselyn tulokset käydään läpi henkilöstön kanssa?

Avoin vastaus

15) Toivoisitko tulosten läpikäyntiin avuksi / tueksi ulkopuolisen henkilön (esim. HR - päällikkö)?

Kyllä, Ei, En osaa sanoa

Kehittämissuunnitelma ja seuranta

Kun vastaat kysymyksiin, mieti vuoden 2011 toimintatapaa.

16) a) Laaditko tulosten pohjalta yhdessä tiimisi kanssa kehittämissuunnitelman?

Kyllä, Ei, En osaa sanoa

b) Saavutitko kehittämissuunnitelmaan asetetut tavoitteet?

Kyllä, Ei, En osaa sanoa

17) a) Tehtiinkö sinulle henkilökohtainen johtajuuden kehittämissuunnitelma?

Kyllä, Ei, En osaa sanoa

b) Saavutitko johtajuuden kehittämissuunnitelmaan asetetut tavoitteet?

Kyllä, Ei, En osaa sanoa

18) a) Kuka on tukenut sinua kehityssuunnitelmiesi tavoitteiden saavuttamisessa?

	Koko tiimi kehityssuunnitelma (x)	Henkilökohtainen kehityssuunnitelma (x)
Esimies		
Kollega		
HR- päällikkö		
Joku muu, kuka?		

b) Kaipaitko tukea tavoitteiden saavuttamiseen?

Kyllä, Ei, En osaa sanoa

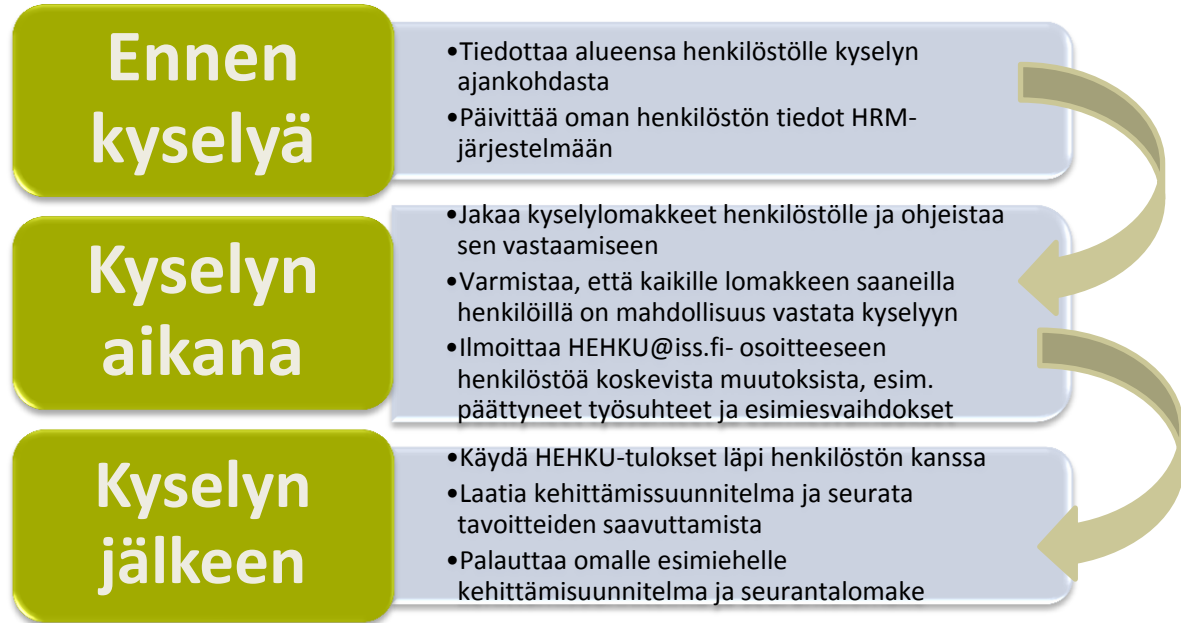
19) Miten sinun mielestä kehityssuunnitelmiin asetettujen tavoitteiden saavuttamista tulisi seurata?

Avoin vastaus

20) Minkälainen merkitys HEHKU -tuloksilla on oman esimiestyösi kehittämisessä?

Avoin vastaus

Kiitos vastauksestasi!

LIITE 7**ESIMIEHEN VELVOLLISUUDET TYÖHYVINVOINTIKYSELYN TOTEUTUKSESSA**

LIITE 8

HEHKU 20xx - esimiehen velvollisuudet		
1.	Ennen kyselyä	<div data-bbox="810 439 975 600" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="1043 450 1402 589" data-label="List-Group"> <ul style="list-style-type: none"> • Tiedota työntekijöitä kyselyn ajankohdasta • Tarkasta ja päivitä työntekijöidesi tiedot HRM-järjestelmään </div>
2.	Kyselyn aikana	<div data-bbox="799 674 975 835" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="1043 707 1402 1043" data-label="List-Group"> <ul style="list-style-type: none"> • Jaa kyselylomakkeet työntekijöillesi ja ohjeista heitä sen täyttämiseksi • Varmista, että kaikilla lomakkeen saaneilla on mahdollisuus vastata kyselyyn (esim. tiimipalaverin yhteydessä) • Ilmoita työntekijöitäsi koskevista muutoksista (esim. päättyneet työsuhteet, esimiesmuutokset) HEHKU@iss.fi -osoitteeseen </div>
3.	Kyselyn jälkeen	<div data-bbox="767 1133 975 1350" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="1043 1111 1402 1447" data-label="List-Group"> <ul style="list-style-type: none"> • Käy HEHKU- tulokset läpi työntekijöidesi kanssa • Laadi kehittämissuunnitelma • Toimita kehittämissuunnitelma esimiehellesi • Seuraa miten kehittämissuunnitelmaan merkittyjen tavoitteiden saavuttaminen edistyy • Kun kaikki toimenpiteet on tehty, lähetä seurantalomake esimiehellesi </div>

LIITE 10

HEHKU 20XX PALAUTELOMAKE

Tällä palautelomakkeella voit antaa avointa palautetta esimiehellesi liittyen HEHKU 20xx - kyselyn kysymyksiin. Palautelomakkeen kysymyksiin vastaaminen on vapaaehtoista. Palauta lomake esimiehellesi.

Kerro omat tuntemuksesi työstäsi ISS:ssä liittyen:

- Pystyn tekemään työni hyvin
- Olen motivoitunut tekemään työni hyvin
- Tiedän mitä esimieheni odottaa minulta
- Tunnen ylpeyttä työskennellessäni ISS:ssä
- Voin suositella ISS:ää hyvänä työpaikkana muillekin
- Työskentelen mielelläni ISS:ssä myös jatkossa

Mitä mieltä olet omasta työstäsi ja työolosuhteista? Liittyen esim.

- Minulla on tarvittavat työkalut ja välineet voidakseni tehdä työni hyvin
- Olen saanut tarvittavan koulutuksen ja ohjeistuksen pystyäkseeni tekemään työni hyvin

Mitä mieltä olet urastasi ja kehitysmahdollisuuksista ISS:ssä?

Mitä olet tiimistäsi?

Terveiset omalle esimiehelle