



Työntekijöiden motivoiminen henkilöstökyselyyn vastaamiseen

Henna Saarikettu-Ronimus

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Haaga-Helian amk-tutkinnot

Amk-opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Henna Saarikettu-Ronimus
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työntekijöiden motivoiminen henkilöstökyselyiden vastaamiseen
Sivu- ja liitesivumäärä 32 + 4
<p>Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona kohdeyritykselle. Toimeksiantajan tarpeesta tutkittiin, miten henkilöstöä voisi motivoida henkilöstökyselyiden vastaamiseen ja minkälaisina kyselyt koetaan. Tavoitteena oli selvittää, millä tavoin henkilöstökyselyiden vastausprosenttia saataisiin nostettua ja saadaanko henkilöstökyselyistä tarpeeksi tietoa toiminnan ja johtamisen kehittämiseen. Opinnäytetyön ja tutkimustulosten on tarkoitus palvella aiheesta kiinnostuneita esihenkilöitä ja yrityksiä.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään tiedolla johtamiseen ja esihenkilötyöskentelyyn sekä motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttaviin asioihin. Erityisesti tietoperustassa pyritään pureutumaan henkilöstökyselyiden merkitykseen työympäristössä ja sen kehittämisessä. Lisäksi Tietoperusta pyrkii avaamaan työntekijöiden motivointia henkilöstökyselyihin vastaamiseen.</p> <p>Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Haastattelut rajattiin koskemaan ainoastaan kohdeyrityksen henkilöstöä. Haastateltavia oli lopulta 12, kaikki vapaaehtoisia. Haastattelut eriteltiin esihenkilöiden, kolme vastaajaa, ja työntekijöiden, yhdeksän vastaajaa, kesken.</p> <p>Tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, koska tutkimuksessa haluttiin syventyä vastaajien näkemyksiin ja menetelmä on todettu toimivaksi yleisselvityksissä ja selittämissä tutkimuksissa.</p> <p>Tutkimuksessa havaittiin vastaajien pitävän henkilöstökyselyitä tärkeinä keinoina vaikuttaa työympäristöön. Vastaajat korostivat henkilöstökyselyiden helppoutta ja selkeyttä tärkeänä ja toivoivat kyselyitä toteutettavaksi äidinkielellään. Vastaajat olivat myös varsin yksimielisiä siitä, että henkilöstökyselyitä olisi syytä pitää vähintään kvartaaleittain ja osa toivoi näitä toteutettavan jopa useammin. Haastatteluissa tuli ilmi, että osa henkilöstöstä ei ole huomannut kohdeyrityksessä muutoksia henkilöstökyselyiden perusteella saaduista palautteista. Osa henkilöstöstä taas oli huomannut selkeitä muutoksia ja halukkaita osallistumaan toiminnan kehittämiseen.</p>
Asiasanat Henkilöstökysely, työhyvinvointi, johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeyrityksen esittely.....	2
1.2	Tutkimuskysymykset	2
1.3	Keskeiset käsitteet	3
2	Johtaminen.....	5
2.1	Tiedolla johtaminen	5
2.2	Henkilöstötutkimukset	6
2.3	Käytännön johtaminen.....	10
2.3.1	Esihenkilötyöskentely.....	11
2.3.2	Esihenkilön muutosjohtaminen.....	11
2.4	Sosiaalinen vastuullisuus ja velvollisuus.....	13
2.5	Organisaatiokulttuuri	13
2.5.1	Työntekijän motivoiminen.....	14
2.5.2	Työntekijöiden sitoutuminen.....	17
3	Tutkimus.....	21
3.1	Laadullinen tutkimus.....	21
3.2	Tutkimusaineiston keruu	21
3.3	Tutkimuksen kohderyhmä	22
3.4	Tutkimusaineiston analysointi.....	23
3.5	Haastatteluiden sisältö	23
3.6	Yhteenvedo tuloksista	27
4	Johtopäätökset.....	29
4.1	Mahdolliset jatkotutkimusaiheet.....	30
5	Pohdinta.....	31
5.1	Luotettavuuden arviointi	31
5.2	Oman oppimisen arviointi	32
	Lähteet.....	33
	Liitteet	36
	Liite 1. Haastattelukysymykset työntekijöille	36
	Liite 2. Haastattelukysymykset esihenkilöille	37
	Liite 3. Saateteksti	38
	Liite 4. Saateteksti haastattelukysymysten ohessa	39

1 Johdanto

Henkilöstökyselyissä usein kysytään työhyvinvointiin ja työympäristöön liittyviä asioita, mutta ne päätettiin rajata pois, sillä tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstö saataisiin vastaamaan henkilöstökyselyihin paremmin ja kuinka esihenkilöt muokkaavat toimintaa saatujen vastausten perusteella.

Tämä opinnäytetyö on toimeksianto ja sen tarkoituksena on selvittää, miten kohdeyrityksen työntekijöitä saadaan motivoitua vastaamaan henkilöstökyselyihin ja kuinka vastauksien avulla voidaan kehittää kohdeyritystä ja esihenkilöiden johtamista.

Kyseessä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka aikana tehdään kaksi puolistrukturoitua haastattelua, toinen kohdeyrityksen työntekijöille ja toinen esihenkilöille. Kohdeyrityksessä työskentelee yhteensä 18 henkilöä, joista 12 on työntekijöitä ja loput 6 työskentelee esihenkilö tai muissa vastuu tehtävissä. Haastattelut on rajattu koskemaan vain kohdeyrityksen työntekijöitä. Haastattelu on vapaaehtoista ja halukkaat itse ilmoittivat osallistumisestaan ennakoilmoituksen jälkeen. Näin varmistettiin haastattelun luotettavuus ja poissuljettiin mahdollisuus vastausten manipulaation.

Koska kyse on pienestä työyhteisöstä, on kohdeyritykselle tärkeää selvittää, onko henkilöstökyselyt käyttökelpoisia, joista selviää, mitä mahdollisesti pitää parantaa vai onko kaikki oikeasti hyvin. Tutkimuksella halutaan myös selvittää, onko kysymykset muotoiltu niin, että ne palvelevat työntekijöitä ja niihin on mielekästä vastata, vai olisiko jokin muu formaatti mahdollisesti parempi. Sekä saavatko esihenkilöt kyselyistä tarvitsemansa datan työkaluksi itselleen parantaakseen tiimien toimintaa ja kehittäkseen omaa johtamistaan. Kohdeyritykselle on tärkeää tietää realistisesti, miten työntekijät viihtyvät ja millaisena he kokevat työskentelyn kohdeyrityksessä. Henkilöstön kehittäminen on kohdeyritykselle tärkeää, mutta he haluavat kehittyä myös työnantajina, joten pienestä yksiköstä kaikki vastaukset ovat tärkeitä. Kohdeyrityksessä henkilöstökyselyitä pidetään kuukausittain, kvartaaleittain ja vuosittain. Tämänhetkinen vastausprosentti on vaihdellut kuukausikyselyissä 40–70 % välillä ja kvartaalikyselyissä 60–90 % välillä.

Tässä opinnäytetyössä käydään läpi myös johtamista ja esihenkilötyöskentelyä. Miten saatujen palautteiden mukaan toimintaa muokataan ja onko tuloksilla vaikutusta omaan esihenkilötyöhön? Tässä työssä tarkastellaan myös työntekijöiden motivoimista ja sitoutumista, miten työntekijöitä voi motivoida vastaamaan henkilöstökyselyihin ja kuinka sitoutuneita he ovat yritykseen, että vastaavat ja kokevat vastaustensa olevan merkityksellisiä ja vaikuttaman toimintaan. Nämä asiat ovat myös kohdeyritykselle merkityksellisiä ja työntekijöiden motivoimista ja työhön sitoutumista pyritään selvittämään juuri henkilöstökyselyiden avulla.

1.1 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyritys on pääosin Pohjois-Euroopassa toimivan pankin suomalainen sivuliike, jossa työskentelee tällä hetkellä 18 henkilöä. Kohdeyritys tarjoaa talletus-, osamaksu- ja lainapalveluita ajasta ja paikasta riippumatta.

Kohdeyritys koostuu kahdesta isommasta tiimistä, joissa toisessa työskentelee viisi työntekijää ja toisessa seisemän. Tämän lisäksi työntekijöitä toimii erilaisissa vastuutehtävissä. Kohdeyritystä johtaa maajohtaja, jonka alaisuudessa on kaksi esihenkilöä, jotka vastaavat näistä kahdesta isommasta tiimistä. Vastuutehtävissä työskentelevät henkilöt toimivat organisaation alaisuudessa.

Kohdeyrityksen henkilöstö toimii samoissa tiloissa yhteisessä avokonttorissa. Työntekijät viihtyvät pääsääntöisesti toimistolla, mutta halutessaan heillä on mahdollisuus työskennellä myös etänä.

1.2 Tutkimuskysymykset

Päätutkimuskysymyksenä on

Miten henkilöstökyselyt koetaan työympäristössä ja miten ne vaikuttavat vastausaktiivisuuteen?

Päätutkimuksen lisäksi vastauksia pyritään selvittämään seuraavien kysymyksien avulla:

1. Millaisia kannustimia voitaisiin käyttää työntekijöiden motivointiin osallistumaan henkilöstökyselyihin?
2. Kuinka henkilöstökyselyiden vastauksia käsitellään organisaatiossa ja miten tämä ilmenee esihenkilöiden johtamistavassa?
3. Miten varmistetaan, että työntekijät kokevat vastaustensa olevan merkityksellisiä ja vaikuttava päätöksentekoon?
4. Kuinka saada henkilöstö vastaamaan henkilöstökyselyihin?

Taulukko 1 Peittomatriisi

Opinnäytetyön lisätutkimuskysymykset	Viitekehys	Haastattelututkimuksen kysymykset	Tutkimuksen tulokset
<i>Millaisia kannustimia voitaisiin käyttää työntekijöiden motivointiin osallistumaan henkilöstökyselyihin?</i>	Luvut: 2.1, 2.3	Haastattelukysymys työntekijöille 3. & esihenkilöille 3.	Luvut: 3.5 & 3.6
<i>Kuinka henkilöstökyselyiden vastauksia käsitellään organisaatiossa ja miten tämä ilmenee esihenkilöiden johtamistavassa?</i>	Luvut: 2.3, 2.5	Haastattelukysymys esihenkilöille 4–7.	Luvut: 3.5 & 3.6
<i>Miten varmistetaan, että työntekijät kokevat vastauksensa olevan merkityksellisiä ja vaikuttava päätöksentekoon?</i>	Luvut: 2.2, 2.5.2	Haastattelukysymys esihenkilöille 2., 7–9.	Luvut: 3.5 & 3.6
<i>Kuinka saada henkilöstö vastaamaan henkilöstökyselyihin?</i>	Luku: 2.5.1	Haastattelukysymys esihenkilöille 2.	Luvut: 3.5 & 3.6

1.3 Keskeiset käsitteet

Keskeisinä käsitteinä tässä opinnäytetyössä ovat henkilöstökysely, työhyvinvointi, motivaatio ja johtaminen.

Henkilöstökyselyllä tarkoitetaan menetelmiä, joilla mitataan ja kehitetään työyhteisöä. Sen tulisi palvella henkilöstöstrategiassa painotettuja tavoitteita. (Helsilä & Salojärvi 2009, 385–388) Henkilöstökyselyissä työntekijöiden on mahdollista kertoa ajatuksistaan, toiveistaan ja tuntemuksistaan, mikä toimii hyvänä alkuna organisaation työtyytyväisyyden kehittämiseksi. Positiivista ilmapiiriä ja yhteishenkeä voidaan vahvistaa, kun johto on kiinnostunut henkilöstöstä ja asioihin on mahdollista

vaikuttaa. (Luotain s.a.) Opinnäytetyössä selvitetään, miten työntekijöitä voitaisiin motivoida vastaamaan paremmin henkilöstökyselyihin.

Työhyvinvointi on työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työtä koskevien fyysisten ja psyykkisten yhteensopivuutta työntekijän kehon ja mielen kuntoon. Lisäksi on huomioitava työntekijän voimavarat kullakin hetkellä. Hyvinvointi työssä tarkoittaa myönteistä kokemusta omien voimavarojen riittävydestä työn suorittamiseen. (Työterveyslaitos s.a.)

Kamensky määrittelee johtamisen olevan laajasti liikkeenjohtotieteen kaikki oppisuunnat ja taidot, jotka liittyvät niin organisaatioiden kuin ihmisten johtamiseen. Johtaminen on organisaation, ihmisryhmän tai toimintojen ohjaamista. (Kamensky, 2015, 16–17, 91.)

2 Johtaminen

2.1 Tiedolla johtaminen

Saramiehen ja Törnroosin (2021, 44–45) mukaan tiedon ja tiedolla johtamisen yleiskäsitteenä pidetään tietojohdantamista ja sen tavoitteina ovat pysyvä kilpailuetu, tuottavuus ja uudistumiskyky. Tiedon johtamisen tarkoituksena on hallita organisaation aineetonta pääomaa ja tämän tiedonhallinnan tavoitteena on varmistaa tietojen saatavuus, löydettävyys ja hyödynnettävyys. Tiedolla johtamisessa päätöksenteon eli tiedon analysoinnin tukena käytetään kuutta elementtiä:

1. Kysymällä pyritään muuttamaan ongelma kysymykseksi. Esimerkkikysymyksenä kirjassa mainitaan ”Miksi henkilöstö on tyytymätön johtamistyyliin?”
2. Keräämisessä olennaista on koluta kaikki mahdollisuudet läpi, jos tyydytään ensimmäiseen näkemystä tukevaan aineistoon, jotain olennaista voi jäädä huomaamatta.
3. Arviointivaiheessa on olennaista arvioida tutkimusaineistoa kriittisesti sen luotettavuuden ja relevanssin selvittämiseksi.
4. Todistusaineisto kootaan yhteen, jotta on mahdollista löytää tärkeimmät painotettavat kohdat.
5. Usein prosessia tai päätöksentekotapaa joudutaan muuttamaan jollakin tapaa, kun todistusaineisto otetaan mukaan.
6. Lopputuleman vaikutuksia seurataan, mitataan ja muokataan, sillä on mahdollista, etteivät aikaisemmat vaiheet onnistuneet kunnolla.

Listenmaa (2023, 224) puolestaan jakaa tiedolla johtamisen viiteen osa-alueeseen, jotka ovat 1) tiedon tuottamisen prosessi, 2) tiedon raportoinnin ja jakamisen prosessi, 3) tietoon reagoinnin prosessi, 4) tiedon hyödyntämisen prosessi ja 5) tiedolla johtamisen tukiprosessi. Tällä mallilla kuvastetaan tiedon tuottamista, raportoimista ja jakamista, kerätystä tiedosta keskustelemista ja sen hyödyntämistä. Lisäksi Listenmaan (2023, 224) mukaan organisaatiossa tulisi olla selkeät puuttumis-, kannustus-, ja tukitoimitoimintamallit merkittäviin tuloksiin reagoimiseksi. Lisäksi tiedossa tulee olla vastuut ja roolit organisaation sisällä; kenen puoleen käännytään, mikäli tiedolla johtamiseen tarvitaan apua.

Listenmaan (2023, 46) mukaan tiedolla johtaminen on tietojohdantamista, joka voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: tiedon johtamiseen ja tiedolla johtamiseen. Tietojärjestelmät ja tiedonhallinta koostuvat tiedon johtamisesta ja siinä, miten tietoa tuotetaan, hallitaan ja jaetaan organisaatiossa päätöksentekijöiden käyttöön. Kun taas tiedolla johtamisessa tietoa hyödynnetään organisaation tarpeiden ja tavoitteiden tukena, jossa ihminen toimii tiedon hyödyntäjänä.

Analytiikalla ja etenkin henkilöstöanalytiikalla katsotaan liiketoiminnan kannalta olevan suuri merkitys organisaatioon. Hyödyntämällä henkilöstöanalytiikkaa ja tiedolla johtamisen käytäntöjä, voidaan ymmärtää ja analysoida vaihtuvuuteen vaikuttavia muuttujia ja olosuhteita sekä laskea ennusteita henkilöstön vaihtuvuudelle. Kun ymmärrys työntekijöistä ja työstä kasvaa, saadaan päätöksenteosta oikeudenmukaisempaa sekä työprosesseista luotettavampia ja tehokkaampia. Tällä voidaan myös parantaa yrityskulttuuria virheiden ja rutiinitöiden vähentyessä. Työhyvinvointia, työntekijäkokenemusta, työnantajamielikuvaa sekä asiakaskokenemusta voidaan parantaa hyödyntämällä henkilöstöanalytiikkaa. (Saramies & Törnroos 2021, 50–52.)

Saramies ja Törnroos (2021, 232–234) huomauttavat, että datasta saatu tieto ei ole absoluuttinen totuus, vaan tiedolla voidaan johtaa harhaan tahattomasti tai tahallisesti. Esimerkki harhaanjohtusta tiedosta on kuvaajien manipulaatio, sillä kuvilla on suurempi vaikutus kuin kirjoitetulla tekstillä. Tiedolla voidaan johtaa harhaan myös yleistämällä ja laajentamalla alkuperäisiä johtopäätöksiä yksittäisestä tutkimuksesta.

Digitalisaation myötä datan saatavuus, määrä ja hyödynnettävyys ovat keskeinen tekijä organisaatiossa tiedolla johtamisessa, samalla haastaen kehittämään uusia toimintamalleja johtaa tietoa ja ihmisiä. Saadaksean datasta lisäarvoa, tulee tietoa osata hyödyntää tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti toiminnan kannalta. (Listenmaa 2023, 55–57.)

Tiedolla johtamisen kolme keskeistä aihealuetta ovat mennyt aika, tulevaisuuden ennakointi sekä automatisoidut prosessit. Suunnitellessaan tulevaisuutta, organisaation tulee selvittää ja ymmärtää, miten nykytilanteeseen on päästy tai jouduttu. Kun mennyt aika ja nykytilanne on analysoitu ja tunnistettu mahdolliset vaihtuvuuden riski- ja pitovoimatekijät, voi tiedon pohjalta ennakoida tulevaa. Automatisoidut prosessit puolestaan tukevat tiedolla johtamista vähentämällä inhimillisiä virheitä ja tuovat lisäaikaa ihmisten enemmän lisäarvoa tuottavaan toimintaan. (Saramies & Törnroos 2021, 95–97.)

2.2 Henkilöstötutkimukset

Hyppäsen (2013, luku 6. Henkilöstötutkimus) mukaan henkilöstön mielipiteitä ja tunteita työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi, voidaan kartoittaa henkilöstötutkimuksella, jota voidaan kutsua myös ilmapiiritutkimukseksi, henkilöstökyselyksi tai työtyytyväisyystutkimukseksi. Itse kysely ei vielä paranna mitään, vaan tämän lisäksi vaaditaan kehittämistyötä ja toimenpiteitä, joihin tulee siirtoutua. Tutkimuksissa keskeisiksi osa-alueiksi Hyppänen (2013, luku 6. Henkilöstötutkimus) listaa seuraavat:

- Johtaminen ja töiden organisointi
- Yhteistyö

- Tiedottaminen ja tiedon kulku
- Toimintatavat
- Tyytyväisyys omaan työhön ja työn kuormittavuus
- Henkilöstön kehittäminen ja perehdyttäminen
- Palkkaus ja henkilöstöedut
- Toiminnan tehokkuus

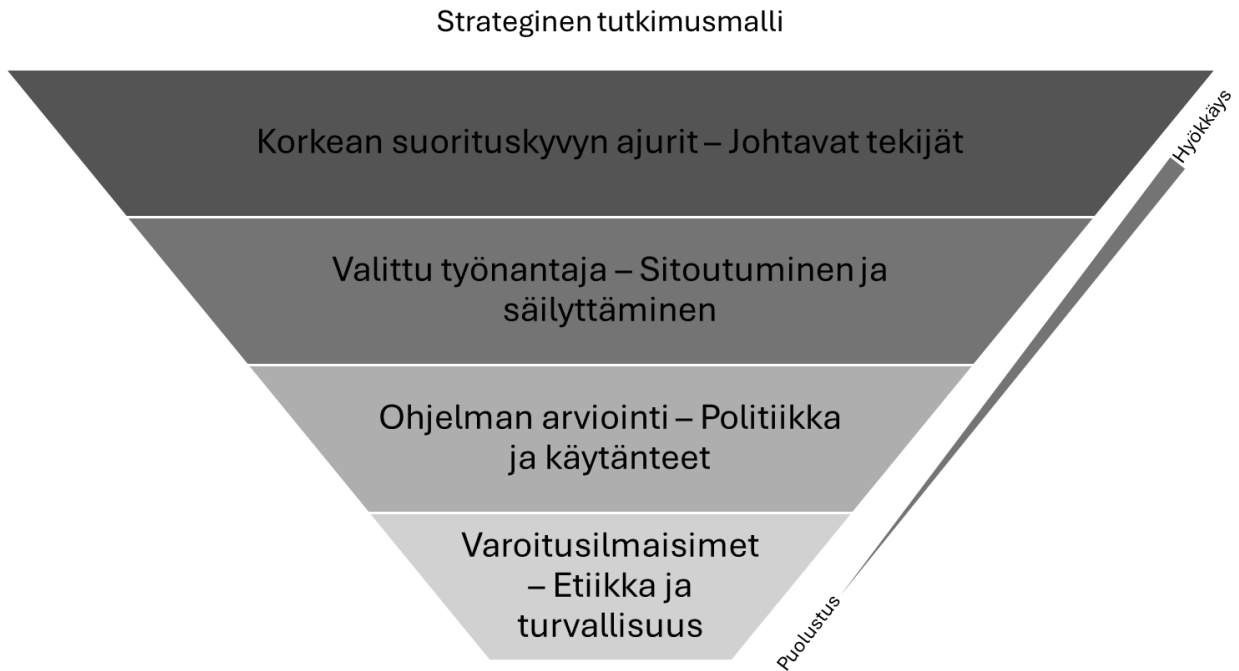
Tulosten julkaisun jälkeen, henkilöstön päästessä vaikuttamaan ja päättämään kehittämistoimenpiteistä, he sitoutuvat niihin paremmin. Näin toimiessa henkilöstö on helpompi saada vastaamaan seuraavillakin kerroilla. (Hyppänen 2013, luku 6 Henkilöstötutkimukset.)

Henkilöstön kokemaa työtä, työoloja, esihenkilötyötä ja työkykyyn liittyviä näkökohtia tarkastellaan erilaisten henkilöstötutkimusten keinoin. Ilmapiirikartoitukset ja työolosuhteiden arvioinnit ovat myös osa henkilöstötutkimuksia. Tutkimuksen kohteena on organisaation henkilöstö. Yksi tavoite henkilöstötutkimuksissa on viestiä henkilöstölle, että heidän mielipiteitään halutaan kuulla ja arvostetaan. Jotta henkilöstötutkimusten tavoitteet täyttyvät on havaittuihin ongelmiin puututtava välittömästi ja tutkimusten tulisi ohjata toimintaa konkreettisesti. Henkilöstötutkimus menettää merkityksensä, jos tietoa ei jaeta ja tarvittavia korjaavia toimenpiteitä laiminlyödään. Henkilöstötutkimus toimii tehokkaana työkaluna yrityksen henkilöstötyössä, ohjaten kehittämistoimia yrityksen vision ja strategian mukaisesti. (Joki 2018, 29–30.)

Wileyn (2010, 3–7) tekemässä tutkimuksessa ensisijaiset tiedot kerättiin työntekijöiltä vuonna 2009 eri puolilta maailmaa, mukaan lukien Eurooppa, Yhdysvallat, Etelä-Amerikka, Lähi-Itä ja Aasia. Tutkimukseen osallistui yhteensä 14 maata. Tulosten mukaan henkilöstökyselyiden korkea käyttöaste (60–69 %) on erityisesti pankkitoiminnassa, terveydenhuollon palveluissa, korkean teknologian teollisuudessa ja rahoituspalvelutoimialoilla. Näillä aloilla, joilla on instituutionaalista osaamista ja työntekijöiden pysymistä arvostetaan suuresti, työntekijöitä pidetään olennaisina organisaation brändille, ja yrityksen inhimillistä pääomaa arvostetaan todellakin kriittisenä tekijänä. Organisaatiot hyödyntävät työntekijäkyselyitä tehostaakseen osaamisen hallintaa ja edistääkseen liiketoimintansa kehitystä.

4 syytä henkilöstökyselyille:

1. Tunnistaa varoitusmerkit organisaation ongelmista
2. Arvioida tiettyjen ohjelmien, käytäntöjen ja aloitteiden tehokkuutta
3. Mittaa organisaation asemaa tai vahvuutta valittuna työnantajana sen työvoiman keskuudessa
4. Ennakoida ja ohjata organisaation tuloksia, mukaan lukien asiakastyytyväisyys ja liiketoiminnan suorituskyky (Wiley 2010, 8.)



Kuva 1 Mukailten Strateginen tutkimusmalli Wiley 2010, 9

Kuva 1 mukaan merkittävä johtopäätös on, että tietyn tarkoituksen saavuttaminen edellyttää kyse-lysicsältöä, joka on suunniteltu kullekin strategiselle tavoitteelle (Wiley 2010, 8–9).

Työntekijäkyselyt voivat toimia työnantajan valinnan mittarina. Kyselyiden kysymyksillä mitataan tyypillisesti keskeisiä tekijöitä, jotka auttavat selittämään, miksi työntekijät päättävät pysyä nykyisen työnantajansa palveluksessa, työntekijöiden sitoutumisen tasoa ja tärkeimpiä sitoutumisen teki-jöitä. Työnantajavalinnan terminologia tuli käyttöön 1990-luvulla tapana ymmärtää, kuinka tärkeää on, että työnantaja on houkutteleva sekä nykyisille että tuleville työntekijöille työpaikkana. (Wiley 2010, 11.)

Varoitusilmaisimet – Etiikka ja turvallisuus. Työntekijäkyselyt varoitusindikaattoreina. Varoitusindi-kaattoreina voivat toimia erilaiset huolenaiheet ja valitukset, jotka voivat osoittaa vakavan ongel-man. Kyselytutkimuksen tulokset informoivat johdon tarvetta toimia ongelman estämiseksi sen muuttumasta vakavammaksi. (Wiley 2010, 9–15)

Ohjelman arviointi – Poliitiikka ja käytänteet. Työntekijäkyselyt ohjelman arviointitoimenpiteinä. Työntekijäkyselyitä voidaan käyttää myös arvioimaan organisaation politiikan, ohjelman tai aloittei-den tehokkuutta. Työntekijöiden antama palaute on keskeisessä roolissa vaikuttaessaan siihen, miten aloitteet toteutetaan ja politiikat pannaan täytäntöön. Kyselyt voivat myös keskittyä tiettyihin

aiheisiin kuten muutosohjelmien tehokkuuden mittaamiseen tai toisen yleisen organisaatiopolitiikan, monimuotoisuuden, työn ja yksityiselämän tasapainoon tai arviointiin. (Wiley 2010, 35–36.)

Valittu työnantaja – Sitoutuminen ja säilyttäminen. Työntekijäkyselyt työnantajavalinnan mittareina. Työntekijäkyselyt toimivat mittareina työnantajavalinnassa, korostaen organisaation houkuttelevuutta nykyisille ja tuleville työntekijöille. Edistykselliset henkilöstökäytännöt, joita arvostetaan positiivisesti, voivat vähentää halukkuutta vaihtaa työpaikkaa. Työnantajaksi valitseminen ja loistavan työpaikan tavoittelu liittyvät käsitteeseen "osaamisen sota", jossa kilpaillaan erityisesti tietotyöntekijöistä. Organisaatiot pyrkivät houkutteleviksi työnantajiksi osittain huolen vuoksi lahjakkuuden puutteesta, joka johtuu ikäluokkien vaihdoksesta työelämässä. Tämä lisää kilpailua rekrytoinnissa, ja organisaatiot tiedostavat uusien työntekijöiden palkkaamisen, kouluttamisen ja perehdyttämisen aiheuttamat kustannukset sekä lyhyellä aikavälillä alentuneen tuottavuuden, kunnes uudet työntekijät saavuttavat hyväksyttävän suoritustason. Tutkimustulosten tilastolliset analyysit auttavat työnantajaa ymmärtämään ne työsuhteen osatekijät, jotka vaikuttavat eniten henkilön päätökseen jäädä tai lähteä. (Wiley 2010, 49–51.)

5 elementtiä, jotka vaikuttavat vapaaehtoiisiin päätöksiin jäädä tai lähteä:

1. Työntekijöiden luottamus organisaation tulevaan menestykseen
2. Tyytyväisyys hyvin tehdystä työstä saatuun tunnustukseen
3. Työntekijän näkemys organisaation tulevaisuuden kasvusta ja kehittymismahdollisuuksista.
4. Usko siihen, että oma työ sopii hyvin yhteen omien taitojen ja kykyjen kanssa
5. Organisaation tuki työntekijöille tasapainon saavuttamiseksi työn ja vapaa-ajan välillä (Wiley 2010, 49–51.)

Korkean suorituskyvyn ajurit – Johtavat tekijät. Työntekijäkyselyt liiketoiminnan menestyksen indikaattorina. Työntekijäkyselyt voivat toimia johtavana yrityksen menestyksen indikaattorina. Monet johtoryhmät ovat alkaneet uskoa, että positiivinen ja sitoutunut työvoima parantaa liiketoiminnan suorituskykyä. Samalla ymmärretään, että erinomaiset tulokset voivat syntyä, kun liiketoiminnan menestyksen indikaattorit perustuvat työntekijöiden kyselyihin ja niihin ryhdytään toimiin. High performance -malli kuvaa, kuinka tietyt johtamiskäytännöt (asiakaslähtöisyys, laadun painottaminen, koulutus ja osallistuminen) tuottavat myönteisiä tuloksia työntekijöille. (Wiley 2010, 65–66.)

Saramiehen ja Törnroosin (2021, 246–248) mukaan henkilöstökyselyiden ongelmakohtana on se, että työntekijöille tehdään henkilöstökyselyitä ja annetaan mahdollisuus antaa palautetta. Kyselyiden tuloksia analysoidaan ja käydään läpi organisaation eri tasoilla, mutta toimenpiteet eivät ylety henkilöstölle ruohonjuuritasolle, mikä aiheuttaa henkilöstössä pettymystä ja turhautumista, kun vastaamalla mikään ei tunnu muuttuvan ja työntekijöille tulee vaikutelma, ettei organisaatio välitä henkilöstöstään. Jatkuva mittaaminen voi johtaa myös kyselyväsymykseen, mikäli kyselyt ovat liian

pitkiä tai niitä järjestetään liian usein. Työntekijöiden halukkuutta vastata kyselyihin voidaan taas lisätä parantamalla ymmärrystä niiden tarkoituksesta ja siitä, miten tulokset viedään käytäntöön. Organisaatioon sitoutumista ja työn mielekkyyden kokemusta lisäävät ymmärrys oman työn merkityksestä sekä organisaation läpinäkyvä toiminta.

2.3 Käytännön johtaminen

Tärkeän kilpailukyvyyn yritykselle luovat hyvä henkilöstöjohtaminen ja esihenkilötyöskentely, jolla on myös suuri merkitys henkilöstön motivoitumiseen ja haluun saavuttaa yhteisiä tavoitteita. Yritystoiminnassa painottuu ihmisten johtaminen. (Joki 2018, 123.)

Kamenskyn (2015, 16–17, 91.) mukaan management on johtamisen keskeinen käsite, ja sen alkuperäinen merkitys kattaa laajasti liikkeenjohtotieteen – kaikki ne oppisuunnat, opit ja taidot, jotka liittyvät organisaation ja ihmisten johtamiseen. Jokaisessa organisaatiossa vaikuttavat kolme pääelementtiä: teknologia, talous ja ihmiset. Näiden sisältö ja painoarvo vaihtelevat luonnollisesti, mutta kaikki ne on otettava huomioon johtamisessa. ”Johtaminen on kyky saada aikaan tuloksia organisaation kanssa”. Sanaparia *management* ja *leadership* käytetään usein asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Kun taas Listenmaan (2023, 81–82) mukaan management-johtamisessa liittyy rakenteiden ja toimintatapojen hallintaan, jossa korostuvat asiat, ohjeet, säännöt, tavoitteet, vastuut ja prosessit sekä niiden noudattaminen. Leadership-johtaminen taas kuvastaa vahvasti johtajuutta ja ihmisten johtamista, johon liittyvät selkeästi motivointi, innostaminen, kannustaminen, osallistaminen, välittäminen ja luottamus. Ylhäältä alaspäin suuntautuvaa hallinnollista ja byrokraattista asioiden johtamista voidaan kuvata management-johtamiseksi ja valmentavaa, reilua ja yhteistyökykyistä ihmisten johtamista leadership-johtamiseksi.

Vilkmanin (2016, 12–16) mukaan etätyö on yleistynyt kovalla vauhdilla ja hajautettu työ, ja virtuaali tiimit ovat arkipäivää useimmissa organisaatioissa. Etäjohtaminen vaatii hyviä johtamisen taitoja ja kykyä hyödyntää monipuolisesti erilaisia tieto- ja viestintäteknologioita sekä kykyä kehittää uusia toimintamalleja.

Etäjohtamisessa haastavaa ovat toimivan tiimin rakentaminen ja yhteistyön luominen, mikä vaatiikin paljon suunnitelmallista työtä. Etäjohtamista pidetään erittäin merkittävänä tekijänä organisaation menestyksen kannalta, mahdollistaen tiimin kokoamisen parhaista osaajista fyysisestä sijainnistaan riippumatta. Etäjohtaminen voi viedä enemmän aikaa ja vaatia erityistä huomiota, sillä hajautetun tiimin huomioiminen ei onnistu enää muun työn ohessa. (Vilkman 2016, 19–23.)

2.3.1 Esihenkilötyöskentely

Esihenkilön toimenkuva on laaja ja tehtäviin kuuluvat muun muassa asettaa selkeitä tavoitteita, arvioida ja kehittää osaamista sekä toimintaa, hyödyntää henkilöstön erilaisuutta ja huolehtia heidän jaksamisestaan. Töiden organisointi, yhteisten sääntöjen luominen ja niiden noudattaminen kuuluvat myös esihenkilön tehtäviin, tämän lisäksi esihenkilöllä on oltava hyvät vuorovaikutustaidot ja hänen tulee tukea työyhteisöä kannustavaan ja avoimeen ilmapiiriin. (Hyppänen 2013, luku 1. Esimiestyön kokonaisuus & luku 6. Työhyvinvoinnista huolehtiminen)

Työelämän vaatimusten kasvaessa ja moninaistuessa myös esihenkilötyöskentelyn tarve on voimistunut. Keskeiseksi työpaikan menestyksen kannalta on noussut ihmisten johtaminen ja kohtelu. ”Esimiestyö on vallan käyttöä, ja se perustuu lakiin ja erilaisiin sopimuksiin. Esimiehen tehtävänä on käyttää asemaansa ja työnjohto-oikeuttaan edustamansa työantajan ja henkilöstön parhaaksi.” (Järvinen 2020, 18–19.)

Valpolan (2015, 16–18) mukaan Suuren Johtajan viisi ominaisuutta ovat:

Vahva päätöksentekokyky: johtaja hallitsee monimutkaiset tilanteet ja kykenee ottamaan isoja riskejä.

Luova ongelmanratkaisukyky: hahmottaa ja arvioi moniulotteiset ja haastavat tilanteet ja kykenee tuottamaan käytännössä toteutettavia ratkaisumahdollisuuksia.

Kyky laatia proaktiivinen suunnitelma: tavoitteiden saavuttamiseksi johtajan työ on suunnitelmallista ja ohjaa organisaation toimintaa. Suunnitelmien avulla ennakoidaan mahdollisia ratkaisuja ja niiden vaikutuksia.

Nopea oppimiskyky: johtaja oppii jatkuvasti lisää ja kykenee soveltamaan oppimaansa ja lisäksi hänellä on taito kehittää itsetuntemustaan.

Kyky toteuttaa inspiroivaa viestintää: johtajalla on vahva esiintymisvarmuus sekä taidot ja halu kommunikoida työyhteisön kanssa, jonka ansiosta hänellä on kyky motivoida ihmisiä.

2.3.2 Esihenkilön muutosjohtaminen

Saramiehen ja Törnroosin (2021, 243–245) mukaan ”Muutosjohtaminen ei eroa muusta johtamisesta; se on ihmisten mukaan ottamista, kuuntelemista ja viestimistä, motivointia, merkityksellisyyden osoittamista ja muutoksen konkretisointia henkilöstölle”. Vaikein ja vaikuttavin askel henkilös-

töanalytiikassa on siirtyminen tuloksista toimenpiteisiin, mikä vaatii vahvaa muutosjohtamista. Muutoksissa kannattaakin panostaa esihenkilöiden tukemiseen, sillä he ovat organisaation vaikuttajaryhmä. Mikäli esihenkilöt eivät ole vakuuttuneita muutoksesta, voi kehitystoimenpiteet kaatua siihen.

Organisaation menestymisen kannalta pysyvyys on usein paras tapa menestyä, tällöin voidaan hyödyntää aikaisempaa kokemusta ja toimivia käytäntöjä, saavuttaakseen korkean tuottavuuden. Kyky havaita muutoksen tarve oikeaan aikaan on tärkeää ja oleellista. (Kamensky 2015, 103.)

Muutos on jatkuvasti läsnä organisaatioissa. Taitava esihenkilö kykenee johtamaan muutoksia inspiroivasti ja johdonmukaisesti. Muuttumisen ja uudistumisen tarpeen aiheuttavat toimintaympäristön nopeat muutokset. Mikäli reagointi muutoksiin ei ole riittävän nopeaa, jäädään kilpailijoista jälkeä. Onnistuakseen muutos edellyttää kaikkien työntekijöiden aktiivista osallistumista, vahvaa motivaatiota ja sitoutumista muutoksen toteuttamiseen lujasti loppuun asti. Jos yritys ei uskalla tehdä radikaaleja uudistuksia eikä saa henkilöstöä innostumaan muutoksesta, jota he eivät koe merkitykselliseksi, muutos saattaa jäädä pinnalliseksi ja sen tuomat hyödyt jäävät vähäisiksi. Useat työntekijät vastustavat muutoksen tarvetta, erityisesti silloin, kun aiemmat muutokset ovat aiheuttaneet pettymyksiä tai niiden lopputulokset eivät ole tulleet selkeästi esiin. (Pirinen 2023, 17–18.)

Muutos aiheuttaa työntekijöissä epävarmuutta ja hallinnan tunne heikkenee. Työntekijän itseluottamuksen tukemisen kannalta on tärkeää, että esihenkilö antaa palautetta, kannustaa ja on käytettävissä. Ennakoimalla muutosta ja selventämällä keskeisiä tavoitteita, voi esihenkilö vähentää työntekijöiden epävarmuuden tunnetta. Koska muutoksen hyväksyntä ja ymmärrys tapahtuu yksilöllisesti ja eri aikaan, on tärkeää pohtia, miten muutos vaikuttaa työntekijän työtehtäviin ja tekemisiin tulevaisuudessa sekä mitä positiivisia mahdollisuuksia muutos tuo työntekijälle. Muutoksen tavoitteiden on oltava realistisia ja vastattava työntekijöiden mahdollisuuksia saavuttaa ne. (Pirinen 2023, 20–23.)

Saramiehen ja Törnroosin (2021, 249–250) mukaan muutosvastarinta on edelleen ajankohtainen käsite, jossa tuntematon koetaan uhkana ja tuttu turvallisena. Organisaation johdon tulee laittaa muutostarpeet tärkeysjärjestykseen, sillä ihmisten aivokapasiteetti kestää vain rajallisen määrän muutoksia kerrallaan. Olennaista muutosjohtamisessa on hahmottaa, kuinka monta ja miten suuria muutoksia voi olla samaan aikaan. Pirisen (2023, 19) mukaan esihenkilöiden kysyessä etukäteen työntekijöiden mielipiteitä mahdollisesta muutoksesta ja sen merkityksestä, mahdollisista vaikeuksista ja hyödyistä, on työntekijöiden helpompi hyväksyä muutos, sillä he ovat voineet antaa näkemysensä ja heidän mielipiteitään on kuunneltu.

Pirinen (2023, 87–100) jakaa kirjassa muutoksen elinkaaren viiteen eri vaiheeseen 1) sokki, epätoivo ja kieltäminen, 2) pelko ja viha, 3) masentuminen, 4) ymmärrys ja hyväksyntä sekä 5) eteenpäin jatkaminen. Työntekijät reagoivat muutokseen eri tavalla, eivätkä kaikki käy läpi jokaista vaihetta. Keskustelemalla työntekijöidensä kanssa esihenkilö voi helpottaa ymmärtämään muutoksen kulkua ja kertoa, mitä työntekijöiltä odotetaan. Muutoksessa esihenkilön tulee olla avoin, suora ja reilu sekä kohdata työntekijöidensä mahdollinen vastarinta ja vahvat tunnereaktiot, näin esihenkilö osoittaa vastuunkantoa ja rohkeutta. Myös Saramies ja Törnroos (2021, 251) painottavat, että keräys on opintojen äiti ja onnistunut muutos varmistetaan seuraavilla kolmella ohjenuoralla:

1. Tuloksista ja toimenpiteistä kerrotaan laajasti
2. Varmistamalla, että toiminta perustuu tuloksiin
3. Tilanteen kehittymistä seurataan

2.4 Sosiaalinen vastuullisuus ja velvollisuus

Yhteistoimintalain (1333/2021) mukaan työpaikoilla tulee yhteishengessä edistää yrityksen toimintaa sekä kehittää jatkuvaluontoisesti toiminnan tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Lain tarkoituksena on myös turvata oikea-aikainen tiedonkulku työnantajan ja henkilöstön välillä sekä tarjota henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia yrityksen päätöksenteossa sen koskiessa heidän työtään, työoloja tai asemaansa yrityksessä. Laissa ei siis varsinaisesti velvoiteta pitämään henkilöstökyselyitä, mutta henkilöstökyselyt ovat keino selvittää näitä asioita ja yritykset haluavat toimia vastuullisesti.

Viitalan ja Jylhän (2019, luku V Sosiaalinen vastuu) mukaan ihmisten hyvinvointi on osa yrityksen sosiaalista vastuuta, johon kuuluu vastuu henkilökunnasta, tavarantoimittajista, alihankkijoista, palveluntarjoajista ja muista yhteistyökumppaneista. Henkilöstöjohtamisen vastuullisuuteen kuuluvat myös tasa-arvo päätöksissä, erilaisuuden huomioiminen, osallistava ja keskusteleva johtaminen, osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen sekä oikeudenmukainen palkitseminen ja työturvallisuudesta huolehtiminen.

Laineen (2017, 157) mukaan positiivisia henkilöstövaikutuksia lisää vastuullinen ja eettisesti korkeatasoinen johtaminen, jolla on myös vaikutus työntekijöiden sitoutumisella organisaatioon, millä on positiivisia vaikutuksia organisaation kannalta.

2.5 Organisaatiokulttuuri

Heinimäen (2018, 87) mukaan ”Organisaation johtamisen kannalta juuri kulttuurin johtaminen on kaikkein tärkeimpiä asioita.” Vaikka arvoja ja kulttuuria ei erikseen määriteltäisi, syntyvät ne jokaiseen organisaatioon luonnostaan. Asiat, jotka vaikuttavat organisaatiokulttuurin muodostumiseen

ovat muun muassa perehdyttäminen, työyhteisön vuorovaikutus, asioihin suhtautuminen, hyväksyty puhetapa, erilaiset yrityksen juhlat, kokouskäytännöt ja tiedon kulku sekä palautteen ja kiitoksen antaminen.

Rantasen, Leppäsen ja Kankaanpään (2020, 69) mukaan käyttäytymisnormit, arvot ja toimintatavat muodostavat moniulotteisen kokonaisuuden, jota voidaan kuvata sanalla organisaatiokulttuuri, joka kertoo ja ohjaa, miten työyhteisössä on tapana toimia. Virolaisen (2017, 47) mukaan organisaatiokulttuurin tärkeitä tekijöitä ovat muun muassa luottamus, aitous, välittäminen, läpinäkyvyys, rehellisyys ja oppiminen.

Rantanen, Leppänen ja Kankaanpää (2020, 69–70) jakavat organisaatiokulttuurin kolmeen osaan hyödyntäen Edgar Scheinin mallia 1980-luvulta:

1. Ensimmäiseen osaan kuuluvat kaikki ulospäin näkyvät asiat, kuten käyttäytyminen, toimintatavat, pukeutumiskoodi ja huumori.
2. Toiseen osaan kuuluvat muun muassa yritykselle tärkeitä ja sitä ohjaavat tekijät, kuten arvot ja normit, esiintyminen sidosryhmille, yrityksen identiteetti, visio ja missio.
3. Kolmanteen osaan kuuluvat usein tiedostamattomat ja syvään juurtuneet uskomukset, joita voi olla vaikea muuttaa tai saada näkyviksi.

Yrityksissä organisaatiokulttuurin ollessa hitaasti muuttuva, voidaan yleistä vallitsevaa tunnelmaa kutsua ilmapiiriksi, mikä ilmenee käyttäytymisenä, asenteina ja tunteina. Ilmapiirillä on usein yksinkertainen määritelmä: hyvä tai huono ja sitä pystytään selvittämään ilmapiirikyselyillä. Esimiestyö, sisäinen tiedon kulku, johdon toiminta ja henkilöstön sitoutuminen yhtiöön ovat asioita, joita voidaan selvittää ilmapiirikyselyiden avulla. Yrityksen ilmapiiri on yleinen kuvaus työpaikan tunnelmasta ja se voi vaihdella eri tiimien ja osastojen välillä. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 70–72.)

2.5.1 Työntekijän motivoiminen

Ihmisten toimintaa ohjaavat ja aktivoivat erilaiset motiivit, jotka voivat olla tietoisia ja tiedostamattomia. Se, mikä ihmisiä motivoi työssä, on johtamisen kannalta olennaista. Työntekijän persoonallisuudella, työtehtävällä, työympäristöllä ja elämäntilanteella sekä järjellä ja tunteilla on merkitystä motivaatioon. Työntekijän motivaatioon vaikuttaa vahvasti myös aito mielenkiinto, asenteet ja tarpeet. Henkilöstö on kiinnostunut organisaation muutoksista ja halukas tietämään, mitä tulee tapahtumaan ja ymmärtämään, mihin he voivat vaikuttaa. Työntekijöiden ollessa tietämättömiä heidän työmotivaationsa ja suoriutuminsensa laskevat. Motivoidakseen työntekijöitä esihenkilön tulee rohkaista heitä olemaan aktiivisia niiden asioiden suhteen, joihin työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa. (Viitala & Jylhä 2019, luku IV Työmotivaatio; Pirinen 2023, 27.)

Viitalan (2021, luku 2.4.) mukaan ihmisten motivoiminen on hankalaa, sillä se on yksilöllinen ja sisäsyntyinen kokemus ja motivoitumiselle voidaan ainoastaan luoda edellytyksiä. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. **Sisäisessä motivaatiossa** ihminen on tyytyväinen omiin saavutuksiinsa ja aikaansaannoksiinsa ja kokee tyytyväisyyttä itse työstä, eikä välttämättä piittaa ulkoisista tunnustuksista. Kun **ulkoinen motivaatio** perustuu erilaisten ulkoisten palkkioiden tavoitteluun, kuten palkka, muu taloudellinen hyöty tai arvostus. Vahvasti motivaation vaikuttavia lähteitä voivat olla myös turvallisuus, hyvinvointi tai sosiaaliset suhteet. Ulkoinen motivaatio korostuu ihmisillä, jotka kokevat työn rutiininomaisena ja mielenkiinnottomana. Työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttavia asioita ovat muun muassa työtehtävissä epäonnistuminen, organisoimaton työ, epäselvät tavoitteet, eriarvoinen kohtelu ja epäoikeudenmukaisuus, huono esihenkilötyö tai huonot mahdollisuudet työssä kehittymiseen.

Järvisen (2020, 91) mukaan motivaation lähtökohta on työssä onnistuminen, johon vaikuttavat vahvasti muiden tekemiset, työprosessien sujuvuus ja yhteistyö, jonka vuoksi sosiaaliset taidot ovat keskeisessä asemassa. Kun taas Pirisen (2023,25) mukaan tärkeä motivaatiotekijä työntekijälle on mahdollisuus vaikuttaa oman työn suunniteluun ja itsemääräämisoikeus.

Kamenskyn (2015, 98) mukaan palkitseminen on keskeinen osa tehokasta operatiivista johtamista. Yksi helpoimmista ja kustannustehokkaimmista palkitsemisen muodoista on kiittäminen, koska ihmiset tarvitsevat huomiota, välittämistä ja kannustusta.

Lämsä ja Hautala (2004, 84) viittaavat motivaatio- ja hygieniehtekijöissä Herzbergin (1959) kahden tekijän teoriaan, jossa työmotivaatio on jaettu kahtia: tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Motivaatiotekijät liittyvät itse työtehtäviin, luoden myönteisyyttä sekä hyvän asenteen, kun taas hygieniehtekijät eivät liity työtehtäviin vaan kohdistuvat fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön. Nämä ulkoiset tekijät voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä ja negatiivista asennoitumista. Eri tekijät vaikuttavat teorian mukaan työtyytyväisyyteen ja -tyytymättömyyteen. Näitä tekijöitä on havainnollistettu tarkemmin kuvassa 2.

Motivaatiotekijät: - liittyvät itse työhön - lisäävät työtyytyväisyyttä	Hygieniatekijät: - liittyvät työympäristöön - lisäävät työtyytymättömyyttä
- Tunnustus työstä - Saavutukset työssä - Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä - Ylennys - Vastuu - Työ sinänsä	- Yrityspolitiikka ja hallinto - Henkilösuhteet esihenkilöön - Henkilösuhteet työkavereihin - Työskentelyolosuhteet - Palkka, status - Työturvallisuus

Kuva 2 Mukailen Lämsän & Hautalan (2004, 84) kuvio 12. Motivaatio- ja hygieniatekijät (Herzberg ym. 1959)

Työmotivaatio on monien sisäisten ja ulkoisten tekijöiden muodostama järjestelmä, joka ohjaa yksilön tavoitteellista toimintaa työssä. Sillä on ominainen muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. (Lämsä & Hautala 2004, 80)

Hyvän, merkityksellisen ja mielekkään työpäivän jälkeen ihminen voi kokea olevansa hyvinvoiva, iloinen, motivoitunut ja innostunut (Heinimäki 2018, 96).

Robbins ja Judge (2015, 134–135) viittaavat Edwin Locken 1960-luvulla kehittämään tavoitteiden asettamisteoriaan, jonka mukaan aikeet työskennellä tavoitteen mukaan ovat tärkeä työmotivaation lähde. Tavoitteet kertovat työntekijälle, mitä pitää tehdä ja kuinka paljon vaivaa tarvitaan. Tietyt tavoitteet lisäävät suorituskykyä: hyväksyttäessä vaikeat tavoitteet johtavat parempaan suorituskykyyn kuin helpot tavoitteet. Tämän mukaan myös palautteen antaminen johtaa parempaan suorituskykyyn. Vaikeat tavoitteet motivoivat ihmisiä, sillä ne herättävät huomion ja auttavat keskittymään sekä antavat energiaa, koska tavoitteiden saavuttamiseksi on työskenneltävä kovemmin. Ihmiset toimivat paremmin saatuaan palautetta siitä, kuinka hyvin he edistyvät tavoitteissaan. Tämä auttaa tunnistamaan eroavaisuudet heidän tekemisissään ja siinä, mitä he haluavat tehdä seuraavaksi eli palaute ohjaa käyttäytymistä. Vaikka tavoitteiden asettamisella on myönteisiä vaikutuksia, se ei ole yksiselitteisesti hyödyllistä, sillä ihmiset keskittyvät liikaa tavoitteisiin tai tuloksiin ja jättävät huomioimatta muun.

2.5.2 Työntekijöiden sitoutuminen

Virolaisen (2017, 29) mukaan organisaation toiminnan kannalta tärkeitä asioita ovat henkilöstön osaamisen hyödyntäminen, yhteistyö, työviihtyvyys sekä motivaatio ja sitoutuminen.

Psykologista yhteyttä ihmisen ja tämän tekemän työn välillä, voidaan kutsua sitoutumiseksi. Tämä kuvaa yksilön suhdetta työntekoon. Työkäyttäytymisen näkökulmasta sitoutuminen kuvastaa iloa työhön saapumisesta, vastuuntuntoa työtehtävistä ja työyhteisöstä sekä halua edistää niiden kehittymistä. Sitoutunut henkilö työskentelee innostuneesti ja tehokkaasti. (Lämsä & Hautala 2004, 92.)

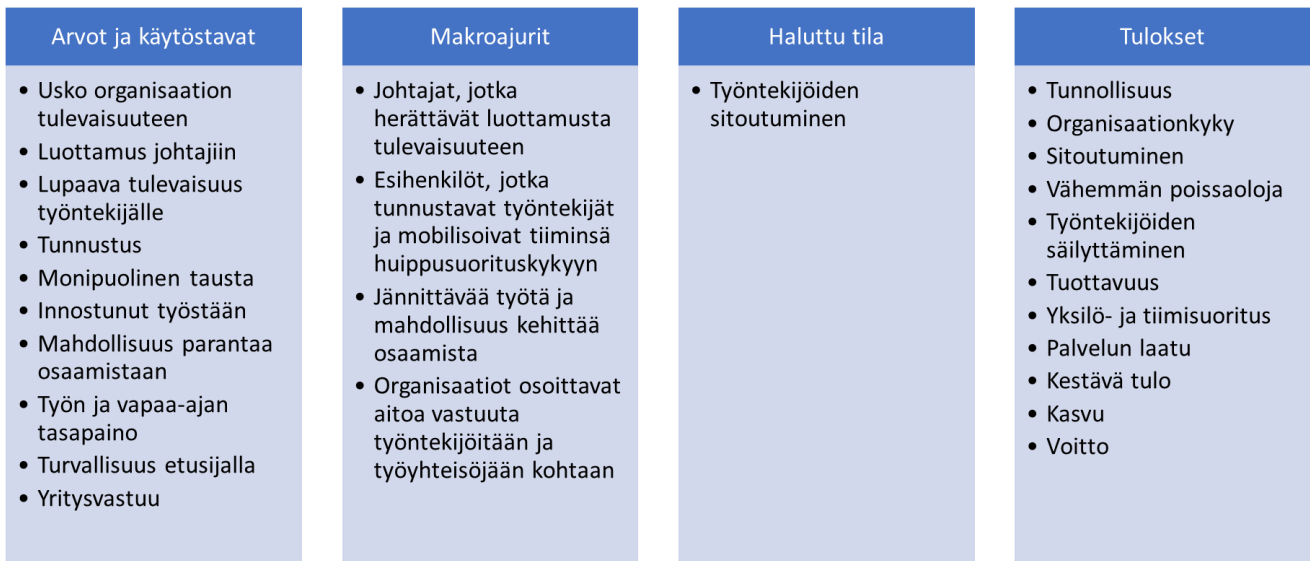
Mikäli organisaation muutoksissa työntekijä on epätietoinen omasta roolistaan tai työstään, voi sitoutuminen ja jaksaminen olla vaikeaa (Joki 2018, 177).

Wiley (2010, 58) korostaa, että sitoutumiseen vaikuttavat tekijät voivat vaihdella maan, toimialan, työtyypin ja muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien, kuten sukupolvien ikäryhmän mukaan. Lämsän ja Hautalan (2004, 92) näkemyksen mukaan ihminen sitoutuu moniin kohteisiin, kuten työtehtäviin, ammattiin, organisaatioon, projektiin ja muihin ihmisiin. Näiden lähteiden perusteella voidaan ymmärtää, että sitoutuminen on monimutkainen ilmiö, joka on riippuvainen monista tekijöistä ja voi ilmetä eri tasoilla ja eri kohteisiin liittyen.

Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä Wileyn (2010, 58) mukaan ovat:

1. Luottamus organisaation tulevaisuuteen
2. Organisaatio tukee työn ja yksityiselämän tasapainoa
3. Innostunut työstään
4. Lupaava tulevaisuus itselleen
5. Turvallisuus on etusijalla
6. Yrityksen vastuullisuustoimenpiteet lisäävät
7. Mahdollisuus kehittää taitojaan
8. Tyytyväinen tunnustukseen
9. Luottamus organisaation ylimpiin johtajiin
10. Työkaverit antavat parhaansa

Wileyn (2010,58) mukaan sitoutumista ohjaa neljä olennaista elementtiä eli makroajuria. Eli johtajat, jotka herättävät luottamusta tulevaisuuteen. Esihenkilöt, jotka kannustavat työntekijöitään ja mobilisoivat tiimensä huippusuorituksiin. Työ on jännittävää ja siinä on mahdollisuus kehittää osaamistaan. Organisaatiot, jotka osoittavat aitoa vastuullisuutta työntekijöitään ja yhteisöjä kohtaan, jossa ne toimivat.



Kuva 3 Mukailten Wileyn (2010, 60) kuvaa 4.6 Työntekijän sitoutumisen edellytykset ja tulokset

Kuva 3 kuvastaa työntekijän sitoutumisen mallia, jossa arvot ja käyttäytyminen ovat tiivistetty makroajureiksi, jotka tuottavat halutun tilan työntekijän sitoutumiselle, jonka jälkeen sitoutuneemmalla työvoimalla syntyy toivottuja tuloksia.

Työntekijöiden sitoutumiselle ei ole sovittu yksikertaista määritelmää. Sitoutumista määriteltäessä puhutaan usein asenteesta, käyttäytymisestä ja tuloksesta, mutta Edwardsin ja Edwardsin (2019, 193) mukaan sitoutumisen käsite tulisi määritellä tarkemmin tai siitä olisi luovuttava.

Sitoutumisesta työhön voidaan käyttää myös ”työhön sitoutumisen” mittaa, jota kutsutaan Utrecht Work Engagement Scale (UWES) -asteikoksi, joka määritellään positiiviseksi, tyydyttäväksi työhön liittyväksi mielentilaksi, jolle on ominaista tarmokkuus, omistautuminen ja omaksuminen (Edwards & Edwards 2019, 194).

Edwardsin ja Edwardsin (2019, 194–195) mukaan työhön sitoutumista ei voi mitata yhtä hyvin kuin esimerkiksi palkkaa tai myynnin tuloslukuja. Työntekijöiden sitoutumista voidaan selvittää ainoastaan kysymällä heiltä. Saadakseen kyselystä hyödyllisen tulee työntekijöille esittää useita ennalta määrättyjä kysymyksiä, muuten on sama kuin kysyisi pariskunnalta, kuinka kihloissa olette. Kyselyssä voidaan kysyä tarkkaan validoituja kysymyksiä, joilla mitataan sitoutumista:

1. käytän täyden ponnisteluni työhön (mittaa fyysistä sitoutumista)
2. olen ylpeä työstäni (mittaa emotionaalista sitoutumista)
3. töissä mieleni on keskittynyt työhöni (mittaa kognitiivista sitoutumista)
4. kun nousen aamulla, minun tekisi mieli mennä töihin (mittaa voimaa)

5. työni inspiroi minua (mittaa omistautumista)
6. aika kuluu nopeasti, kun työskentelen (mittaa työhön uppoutumista) (Edwardsin ja Edwardsin 2019, 194–195.)

Hakanen (2009, 7–10) viittaa työhön sitoutumista ”*work engagement*” terminä työn imu -menetelmä eli *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), on kyselylomake, jonka alkuperäinen kysely sisältää 17 ja lyhennetty yhdeksän väittämää, joka toimii myös arviointimenetelmänä esimerkiksi henkilöstö- ja ilmapiirikartoituksissa. Tarmokkuus (*vigor*), omistautuminen (*dedication*) ja uppoutuminen (*absorption*) ovat työn imun kolme ulottuvuutta, jotka luonnehtivat myönteistä, tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa. Tarmokas työntekijä haluaa panostaa työhönsä ja kokee energisyyttä. Omistautunut työntekijä kokee ylpeyttä työstään, on innokas ja inspiroitunut sekä kokee työnsä merkityksellisenä. Uppoutuminen viittaa syvään keskittymiseen ja työhön paneutumiseen ja työstä irrottautuminen voi tuntua haastavalta.

Heinimäki (2018, 97–99) viittaa professori Teresa Amabilen tekemään tutkimukseen Harvardissa, kuinka sisäisesti koetulla työelämällä on vaikutusta työntekijän luovuuteen, tuottavuuteen, sitoutumiseen ja työyhteisön yleiseen ilmapiiriin. Työpaikoilla, jossa työntekijät ovat onnellisia ja iloisia työstään ovat luovempia ja työhön sitoutumista lisää työntekijöiden ymmärrys työpaikalla tehdystä työstä. Amabilen tutkimuksessa kävi ilmi, että jos työntekijät laitetaan kilpailemaan keskenään, heikentää se työilmapiiriä ja saa työkaverit näyttämään vihollisilta ja vastustajilta. Koska työpaikalla vietetään paljon aikaa, voidaan työilmapiirin ja työhyvinvoinnin parantamisen kehittämisen katsoa olevan eettisesti ja taloudellisesti kannattavaa.

Sitoutumisen ja innostumisen ”tappajiksi” Heinimäki (2018, 100–102) kuvailee negatiiviset ennakoasenteet, kyttäämisen, kadehtimisen sekä vastuun siirtämisen toisille. Heinimäki kuvaileekin, että sitoutumisen edistämisen kolme O:ta ovat onnistuminen, oppiminen ja omanarvontunto.

Onnistuminen: Kokiessaan onnistumista syntyy iloa ja intoa. Työnteon kannalta on merkittävää määritellä, niin isot kuin pienetkin tavoitteet selkeästi ja huomioida niissä onnistuminen.

Oppiminen: Mitä onnistumisista ja epäonnistumisista pystyy oppimaan? Yhdessä tekeminen on tehokkaampaa ja mielekkäämpää. Tässä myös korostuvat toisten auttaminen, virheistä oppiminen ja uteliaisuus.

Omanarvontunto: Edellytys hyvälle työlle on ylpeys. Iloa ja sitoutumista voi edistää työyhteisössä, jossa työnantajasta, työkavereista ja asiakkaista puhutaan hyvää ja omasta osaamisestaan ja työstään ollaan ylpeitä ja arvostetaan toisia. (Heinimäki 2018, 100–102.)

Vilkman (2016,17) viittaa amerikkalaiseen tutkimukseen, jonka mukaan työntekijät, joilla on mahdollisuus työskennellä etänä pysyvät 60 prosenttia suuremmalla todennäköisyydellä yrityksessä, niihin verrattuna, joissa etätyö ei ole mahdollista. Joustavia työmuotoja arvostetaan eikä työpaikkaa haluta vaihtaa niin herkästi.

3 Tutkimus

3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullista tutkimusta ei voi määritellä yksiselitteisesti. Laadullisella tutkimuksella on eri merkitys eri tieteenaloilla ja eri aikakausina. Laadullisen tutkimuksen alla suuntauksia ja tutkimusperinteitä on lukuisia. Laadullisella tutkimuksella tavoitellaan yleisesti ymmärryksen lisäämistä inhimillisestä toiminnasta. Sitä kutsutaan myös ymmärtäväksi tutkimukseksi. Laadullisen tutkimukseen liittyy erilaisia tulkinnallisia käytäntöjä, jotka kytkeytyvät hankinta- ja analyysimenetelmiin. Laadullisen tiedonhankinnan strategioita ovat esimerkiksi grounded theory, tapaustutkimus ja toimintatutkimus. Laadullisen tutkimuksen aineistot ovat tutkimuksesta riippuen erilaisia. Ne voivat olla henkilökohtaisia kokemuksia, tarinoita, haastatteluita tai syväkeskusteluja. Yhteistä laadullisissa aineistoissa on se, että ne eivät ole numeerisia. (Seppola 2023, 89–92.)

3.2 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimusaineiston keruumenetelmäksi valikoitui haastattelumenetelmä. Haastattelu on tavoitteellinen tutkijan järjestämä tiedonkeruun tilanne, joka usein nauhoitetaan (Valli 2018, 28). Haastatteluja on erityyppisiä; täysin strukturoitu, puolistrukturoitu ja strukturoimaton. Haastattelut voidaan toteuttaa syvä- tai ryhmähaastatteluna. Tiedonhankkimismenetelmistä haastattelut ovat yksi käytetyimmistä muodoista, ja tiedonpuutteen ensisijaisena ratkaisuna luontevinta on kysyä, kun halutaan saada tietoa. (Seppola 2023, 92; Ruusuvuori & Tiittula 2025, 8.)

Haastatteluun osallistuneille työntekijöille kerrottiin vielä haastattelun alussa, että opinnäytetyö on julkinen ja se tullaan julkaisemaan Theseus-verkkokirjastossa. Haastattelussa työntekijöille esitettiin samat kysymykset liitteen 1 mukaan. Kohdeyrityksessä työskentelee yhteensä 18 työntekijää, joista tutkimuksen haastatteluun osallistui yhteensä 12. Kolme osallistuneista oli esihenkilöitä ja loput yhdeksän työntekijöitä.

Haastatteluiden nauhoittamisen avulla tulkintojen tarkistaminen ja tilanteeseen palaaminen uudelleen on helpompaa. Kun haastatteluja kuuntelee uudelleen, niistä voi löytää uusia asioita, joita ei haastattelutilanteessa huomannut, esimerkiksi haastateltavan epäröinnit ja vastauksien viivytykset, korjaukset ja tarkennukset. Haastattelun raportoiminen onnistuu myös nauhoituksen avulla helpommin. Nauhoituksen jälkeen aineisto on litteroitava eli muutettava kirjoitettuun muotoon. Litteroinnin avulla tärkeiden yksityiskohtien havaitseminen on helpompaa. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 15–16.)

Tutkimuksessa käytetty menetelmä on puolistrukturoitu haastattelu. Valitsin puolistrukturoidun haastattelun, koska se on todettu toimivaksi yleisselvityksissä ja selittävässä tutkimuksissa. Puolistrukturoidulla haastattelulla pyritään koettelemaan haastateltavaa ja saada tämä selittämään ja kehittämään vastauksiaan (Seppola 2023, 93). Koin tämän tärkeäksi, koska halusin selvittää nimenomaan kohdeyrityksen työntekijöiden näkemyksiä henkilöstökyselyistä ja niihin vastaamisesta.

Erilaisista yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista voidaan kerätä ja tarkastella tietoa kyselytutkimuksella, jossa tutkija tai haastattelija esittää vastaajalle kysymyksiä kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake toimii mittausvälineenä. (Vehkalahti 2014, 11.)

3.3 Tutkimuksen kohderyhmä

Tämän tutkimuksen kohderyhmäksi rajattiin vain kohdeyrityksen työntekijät ja esihenkilöt. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista ja haastattelujen tulokset ovat täysin anonymiä. Kohdeyrityksen henkilöstön ollessa pienehkö, rajattiin haastatteluista tunnistettavat tekijät kuten sukupuoli, ikä, työtehtävät ja palvelusvuodet pois.

Kohdeyrityksen työntekijöille lähetettiin viikolla 10 Teams- viestintäkanavan kautta viesti kaikille yrityksen yhteiseen keskusteluryhmään, jossa on kaikki kohdeyrityksen työntekijät. Viestissä kerrottiin, että kohdeyritykseen tehdään toimeksiantona opinnäytetyötä ja aiheena on henkilöstökyselyt. Viestissä kerrottiin, että työntekijöitä tullaan haastattelemaan ja haastatteluun halukkaita pyydettiin reagoimaan viestiin ”peukuttamalla” viestiä, ja halukkaille tullaan lähettämään haastattelun kysymykset etukäteen luettaviksi. Haastatteluun osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja näin voidaan välttyä aineiston sekä vastausten manipulaatiolta.

Haastatteluun osallistui yhteensä 12 osallistujaa, mikä on 66,67 % eli yli puolet kohdeyrityksen henkilöstöstä olivat halukkaita osallistumaan. Osallistuneista yhdeksän on työntekijöitä ja kolme esihenkilöä. Haastatteluun halukkaille työntekijöille lähetettiin haastattelukysymykset (liite 1) saateen kera (liite 4) viikolla 11, jonka aikana kaikkien työntekijöiden haastattelut pidettiin. Esihenkilöiden haastattelut pidettiin viikolla 12.

Haastattelut toteutettiin kohdeyrityksessä kasvotusten ja ne nauhoitettiin Teams-tallenteena ja tämä kerrottiin haastatteluun osallistuneille saatteessa (liite 4). Näin aineiston läpikäyminen myöhemmässä vaiheessa on helpompaa ja vastauksiin pystytään palaamaan. Saatteessa mainittiin haastattelujen vastauksien olevan anonymiä ja tallenteiden tulevan vain haastattelijan käyttöön, jotka tullaan poistamaan opinnäytetyön ollessa hyväksytysti arvioitu.

Haastattelujen jälkeen tallenteet kuunneltiin ja kirjattiin kahteen eri Excel- taulukkoon, josta vastauksia alettiin käsittelemään opinnäytetyötä varten. Työntekijöiden ja esihenkilöiden vastauksille tehtiin

omat taulukot. Excel-taulukko antoi hyvän kokonaiskuvan tuloksista, josta pystyi selkeästi vertailemaan vastausten samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia.

3.4 Tutkimusaineiston analysointi

Analysointimenetelmäksi valikoitui haastatteluiden sisältöanalyysi. Menetelmä kuuluu perusanalyysimenetelmiin, joka on käytössä kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4). Laadullinen sisältöanalyysi on lähestulkoon sama asia, kuin teemoittelu. Kahta edellä mainittua käytetään toisinaan synonyymeinä. Sisältöanalyysissä keskittyminen kohdistuu aiheisiin, asioihin ja teemoihin, joista aineisto kertoo. Vuori (s.a) katsoo menetelmän soveltuvan mainiosti haastattelunauhoitusten analysointiin.

Yleisellä tasolla työntekijä kokevat henkilöstökyselyiden vastaamisen olevan tärkeää ja hyödyttävää yritystä ja koska henkilöstökyselyiden avulla on mahdollista vaikuttaa toiminnan kehittämiseen ja antaa palautetta anonyymisti.

3.5 Haastatteluiden sisältö

Haastatteluun osallistuneilta työntekijöiltä pyrittiin selvittämään, vastaavatko he jokaiseen henkilöstökyselyyn, kaikki haastateltavat vastasivat kyllä tai pyrkivät vastaamaan jokaiseen kyselyyn. Kyselyyn vastataan myös, koska se koetaan osittain pakollisena. Joskus kyselyt saattavat unohtua tai hukkuu viestien joukkoon. Haastattelussa selvitettiin myös, miksi työntekijät vastaavat kyselyihin. Työntekijät kokevat vastaamisella voivan vaikuttaa epäkohtiin tai tuoda niitä esille ja kyselyiden avulla yritys saa selville epäonnistumisia ja onnistumisia sekä sen, mitä yrityksessä tapahtuu.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten työntekijöitä saataisiin motivoitumaan vastaamaan henkilöstökyselyihin paremmin. Haastattelulla pyrittiin selvittämään työntekijöiltä, kuinka usein he kokevat henkilöstökyselyt tarpeellisiksi. Selkeä enemmistö, kuusi yhdeksästä, haastatteluun osallistuneesta työntekijöistä koki riittäväksi henkilöstökyselyjen määräksi kvartaalittaisen eli neljästi vuodessa toistuvan kyselyn. Kahden työntekijän mielestä olisi tärkeää pitää kyselyitä kuukausittain, jolloin kysely olisi hieman pienempi ja tämän lisäksi kvartaaleittain tai puolivuositain hieman laajempi kysely. Tällä tavoin heidän mielestään voisi olla mahdollista selvittää työntekijöiden motivaatiota tarkasti ja sitä voisi verrata esimerkiksi yrityksen taloudelliseen tulokseen kyseisillä ajanjaksoilla sen selvittämiseksi, voidaanko kyselytulosten ja taloudellisen tuloksen välillä nähdä selvää yhteyttä.

Työntekijöiltä selvitettiin, toivoisivatko he erilaisia kannustimia henkilöstökyselyiden vastaamiseen, ja mikäli he toivoivat kannustimia, heidän tulisi määritellä, mitä nämä kannustimet olisivat. Muutaman työntekijän mielestä kannustin voisi olla jokin pieni asia, esimerkkeinä nousivat suklaa, pizza,

viinipullo tai lahjakortti. Muutamien työntekijöiden mielestä itse vastaaminen on kannustin ja kysely tärkeä mittari, sillä sen avulla on mahdollista vaikuttaa toimintaan ja kokivat sen tärkeäksi. Osa oli vahvasti sitä mieltä, että eivät koe kannustimia tarpeelliseksi, sillä kyselyt ovat helppoja ja vastaaminen ei vie paljon aikaa. Työntekijät myös pohtivat, miten vastanneille annettaisiin kannustin, jos kyselyjen ideana on, että vastaaminen tapahtuu anonyyminä. Kannustimia miettiessämme nousi esiin myös pohdinta, voiko kannustin olla lahjontaa.

Tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää, ovatko itse kyselyt ja niissä kysytyt kysymykset selkeitä ja relevantteja. Työntekijöiden yleinen mielipide aikaisemmin kuukausittain järjestettävistä kyselyistä oli, että ne ovat selkeitä. Tähän oli vastaajien mielestä syynä se, että aiemmin toteutetut kuukausittaiset kyselyt olivat suomeksi ja niitä oli aikaisempien palautteiden pohjalta muokattu selkeämmiksi ja helpommiksi. Yleinen mielipide organisaation isommista kvartaaleittain ja vuosittain järjestettävistä henkilöstökyselyistä oli vastaajien keskuudessa selvästi yhteneväinen. Englannin kielellä toteutettavat koko organisaatiota koskevat kyselyt koettiin epäselvinä ja kielen vuoksi saattoivat itsessään aiheuttaa tulkintavirheitä. Työntekijät olivat kokeneet hyvänä apuna ennen vuosikyselyä järjestettävän ohjeistuspalaverin, mutta esiin nousi myös kysymys, miksi kyselyt ovat niin vaikeita, että niihin tarvitsee alustuksen ennen vastaamista. Vuosikyselyssä myös koettiin kysyttävien asioita, jotka eivät kosketa suoranaisesti omaa työtä tai niissä kysytään henkilöistä, joiden kanssa ei ole ollut tekemisissä. Vuosikyselyt koettiin myös pitkiksi ja aikaa vieviksi, jolloin vastaamiseen väsy eikä niihin jaksaa keskittyä kunnolla. Tämän vuoksi hieman lyhyemmät kvartaaleittain tai puolivuositain järjestettävien henkilöstökyselyt koettiin hyvänä vaihtoehtona. Työntekijät kokivat henkilöstökyselyiden kysymyksien olevan relevantteja eli olennaisia ja kyselyt ovatkin vastaajien mielestä keskittyneet juuri niihin asioihin, joita on syytäkin selvittää, kuten työpaikan viihtyvyyteen, työn kuormittavuuteen ja muihin itse työhön liittyviin seikkoihin.

Niin työntekijöiden kuin esihenkilöiden kohdalla toisinaan kaivattiin, että henkilöstökyselyiden kysymykset olisivat hieman syventävämpiä ja joitain asioita tarkennettu vielä konkreettisemmin sekä kysymyksien tulisi avulla tulisi selvittää asioita, jotka eivät toimi kuin että niissä kyseltäisiin työntekijöiden fiilistä.

Kyselyiden vastaaminen koettiin tärkeäksi ja niillä on mahdollista antaa palautetta ja vaikuttaa toimintaan. Työntekijöiltä selvitettiin, ovatko he huomanneet, että toimintaa olisi heidän vastausten perusteella muokattu. Neljä yhdeksästä vastanneesta työntekijästä kokivat haastattelussa, että toimintaa oli muokattu heidän esittämien toiveiden tai palautteiden perusteella, mutta selvä enemmistö eli viisi yhdeksästä työntekijästä oli sitä mieltä, että toimintaa ei olisi vastausten perusteella muokattu. Samat vastaajat kokivat myös, että eivät ole olleet tietoisia siitä, mitkä mahdolliset epäkohdat olisivat kussakin kyselyssä olleet tai onko toimintaa muokattu mahdollisesti jonkun toisen

toiveesta, mutta eivät voineet varmasi sanoa, sillä eivät tieneet, mitä muut olivat vastanneet. Työntekijöiden epätietoisuus yrityksen johdon kyselyistä havaitsemista kehityskohteista oli yleisin syy, sille miksi koettiin, ettei muutosta ole tullut.

Henkilöstökyselyiden vastausten tuloksia toivottiin haastattelun perusteella käsiteltävän niin tiimi kuin yhteisissä koko Suomen sivuliikettä koskevissa palavereissa. Kaksi työntekijää yhdeksästä koki, että vastauksia voitaisiin käydä vielä one-to-one keskusteluissa eli kahden kesken oman lähiesihenkilön kanssa, mikäli ei haluaisi tuoda mielipiteitään ilmi yhteisissä palavereissa. Toisaalta tässä kohtaa muutama työntekijä korosti kyselyiden anonymiteetin tärkeyttä. Kyselyiden tarkoituksena on, että palautetta voi antaa juuri nimettömänä ilman, että tulee vastauksista tunnetuksi.

Työntekijöille etukäteen lähetettävistä kysymyksistä jätettiin aluksi yksi kysymys pois, sillä niiden tekovaiheella kysymyksen tavoite tai tulkinta oli hieman epäselvä. Tämä kysymys päädyttiin kuitenkin esittämään haastattelussa suullisesti jokaiselle työntekijälle ja heiltä tuli hyviä vastauksia kysymykseen. Haastattelussa kysyttiin, "Mitä toivoisivat vastausten perusteella tapahtuvan?" Tähän oli selkeä yhtenäinen vastaus; muutos. Työntekijät toivoivat, että heidän vastuksensa aidosti kiinnostaisivat yritystä ja yritys olisi valmis sitoutumaan ja tekemään konkreettisia muutoksia vastauksissa nousseisiin ongelma-kohtiin tai puutoksiin.

Lopuksi haastattelussa työntekijöiltä selvitettiin halukkuutta osallistua mahdollisiin kehittäviin toimintoihin, mitä esimerkiksi henkilöstökyselyissä nousisi esiin. Useat haastatteluun osallistuneista halusivat osallistua toiminnan kehittämiseen ja kokivat hyödyllisenä sekä kivana asiana. Kaksi haastateltavista ei halunnut osallistua toiminnan kehittämiseen. Toinen vastaajista ei vain halunnut osallistua ja toinen ei koe, että mielipiteitä kuunneltaisiin ja yritys olisi oikeasti valmis muuttamaan. Haastateltavilta kysyttiin tarkennuksena, millä tavoin tai miten he haluaisivat osallistua toiminnan kehittämiseen. Esimerkkeinä haastateltavat mainitsivat konkreettiset toimenpiteet kuten workshoppiin osallistuminen ja hieman yllättävänä aiheena oli juuri henkilöstökyselyiden muokkaaminen ja kehittäminen.

Esihenkilöiden haastatteluissa korostettiin henkilöstökyselyiden vastaamisen tärkeyttä kehitystoimien suunnittelussa ja jokainen esihenkilö koki tärkeänä muistuttaa työntekijöitä vastaamaan henkilöstökyselyyn. Sillä vastaamalla on mahdollista vaikuttaa toiminnan kehittämiseen sekä kyselyt ovat hyvä kanava antaa rehellistä ja rakentavaa palautetta täysin anonymisti. Henkilöstökyselyiden tavoitteena on pyrkiä parantamaan työilmapiiriä ja työhyvinvointia.

Esihenkilöiltä kysyttiin kokevatko he kannustimia tarpeellisena keinona saada työntekijöitä vastaamaan henkilöstökyselyihin ja mitä mahdolliset kannustimet voisivat olla. Esihenkilöt eivät kokeneet kannustimia kuten erilaisia herkuja, rahallinen korvaus tai töistä aikaisemmin pääsemistä hyvinä

kannustimina, vaan painottivat vaikuttamisen mahdollisuutta ja kokivat hyödyllisenä kannustimena sen, että henkilöstökyselyihin vastaamiseen järjestetään aikaa työajalla.

Esihenkilöiltä selvitettiin saavatko he nykyisten henkilöstökyselyiden perusteella riittävästi tietoa oman johtamisen tai toiminnan kehittämiseen. Tällä hetkellä esihenkilöistä kaksi kokee, ettei saa riittävästi rakentavaa palautetta ja miettivät vastaavatko työntekijät rehellisesti. Työntekijät olivat kokeneet olleensa tyytyväisiä, mutta kyselyiden perusteella ei kuitenkaan selviä, että mihin työntekijät ovat olleet tyytyväisiä tai mihin he olisivat mahdollisesti tyytymättömiä. Esihenkilöt kaipaivat hieman konkreettisempia kysymysten asetteluja, jotta työntekijöiden tulisi pohtia enemmän heidän vastuksiaan. Yksi esihenkilöistä kuitenkin koki, että on saanut riittävästi tietoa ja pystyy päättämään vastauksista, mihin työntekijät ovat olleet tyytyväisiä ja mihin tyytymättömiä.

Esihenkilöiden mielestä kyselyissä tulisi olla enemmän konkreettisempia kysymyksiä ja mahdollisuuksia avoimiin vastuksiin, mutta tämä taas vaikeuttaisi kyselyiden analysoimista. Kun kyselyt ovat samanlaisia ja sisältävät arvoasteikkoja on niiden tulkinta ja vertailu helpompaa. Henkilöstökyselyissä on tällä hetkellä ollut paljon kysymyksiä, miten työntekijät kokevat työkaverinsa työskentelevän yrityksessä. Haastattelussa nousi esiin pohdinta siitä, että kyselyissä voitaisiin käsitellä enemmän työntekijän omaa aktiivisuutta ja minkälainen työntekijä itse on. Toisaalta kaikki esihenkilöt eivät kyselyn toisessa kohdassa kaivanneet oikeastaan minkään aiheen tarkempaa käsittelyä.

Esihenkilöiltä kysyttiin, miten he valitsevat henkilöstökyselyistä mahdollisia esiin nousseita ongelmakohtia. Esihenkilöt vastasivat, että kaikkiin ongelmakohtiin tulee puuttua, mutta ne tulee priorisoida ja tarkastella, mikä on mahdollisesti muuttunut aikaisemmista henkilöstökyselyiden vastuksista. Asioissa tulee edetä asia kerrallaan ja tarkastella, millä on suurin vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen ja työpaikalla viihtymiseen. Esihenkilöt myös mainitsivat, ettei kaikki saatu palaute ole aina negatiivista, kun saadaan positiivisia vastauksia, tietää jatkaa samalla tavalla. Tällä hetkellä kohdeyrityksen tilanne on hyvä ja kuukausittaiset henkilöstökyselyt lopetettiin, sillä niiden vastausprosentti oli heikko ja negatiiviset palautteet koettiin vähäpätöisiksi. Esimerkkinä yksi vastaajista kertoi, että työnantajan tarjoamien pizzojen makuvaihtoehdot eivät tyydyttäneet.

Kun mahdolliset ongelmakohdat ovat tulleet kyselyiden perusteella ilmi ja näistä keskeisimmät ja eniten toimenpiteitä vaativat asiat on valittu, kysyttiin esihenkilöltä ottavatko he työntekijöitä mukaan miettimään ja suunnittelemaan tarvittavia kehitystoimenpiteitä ongelmien ratkaisemiseksi. Esihenkilöt kertoivat, että he pyrkivät ottamaan työntekijöitä mukaan toiminnan suunnittelussa, mutta halukkuus osallistumiseen täytyy tulla työntekijöiltä itseltään. Toisinaan HR-osaston on joutunut tekemään toimenpiteitä, joihin työntekijät eivät ole osallistuneet. Yksi esihenkilöistä nosti esiin, että mikäli ongelmia tulee tai työntekijät ovat olleet tyytymättömiä, niin ratkaisut tulisi ehdottomasti

mieltä yhdessä tiimin kanssa. Hän koki, että jos ei jotain ongelmaa ole itse huomannut, silloin ei voi olla paras henkilö sitä ratkaisemaan.

3.6 Yhteenveto tuloksista

Päätutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, miten kyselyt koetaan kohdeyrityksessä ja miten ne vaikuttavat vastausaktiivisuuteen. Kaikki haastatteluun osallistuneet työntekijät kokivat henkilöstökyselyt tärkeiksi ja mainitsivat, että se on myös työntekijän velvollisuus vastata niihin ja vain vastaamalla voi vaikuttaa työympäristön viihtyvyyteen ja toiminnan kehittämiseen. Jokainen haastatteluun osallistunut työntekijä myös kertoi vastaavansa jokaiseen kyselyyn. Koska kaikilla oli selkeästi samanlainen mielipide henkilöstökyselyistä, olisi tutkimuksen kannalta ollut tärkeä saada myös ei-vastauksia. Sillä näiltä henkilöiltä olisi voinut tutkimuksen kannalta saada olennaista ja hyödyllistä tietoa, kuinka asioita voisi parantaa, jotta myös he vastaisivat jatkossa jokaiseen henkilöstökyselyyn.

Päätutkimuskysymyksen lisäksi vastauksia pyrittiin selvittämään neljän lisäkysymysten avulla. Haastatteluiden avulla selvitettiin, kokevatko työntekijät tai esihenkilöt erilaiset kannustimet hyödyllisiksi keinoiksi vastaamiseen motivoimisessa. Haastatteluiden perusteella selvisi, että se voisi olla kiva asia, mutta kummatkaan osapuolet eivät kokeneet kuitenkaan tarpeellisiksi. Työntekijöiden mukaan vastaamalla heillä on mahdollisuus antaa anonymisti palautetta ja vaikuttaa työympäristöön ja toiminnan kehittämiseen. Esihenkilöiden mukaan heidän tehtävänsä on onnistua painottaamaan vastaamisen merkityksellisyyttä ja kuinka sen avulla voi oikeasti vaikuttaa yrityksen toimintaan. Mikäli tässä onnistutaan hyvin voi kannustimena toimia vastausajan järjestäminen työajalla, mikä on aikaisemminkin ollut käytäntönä.

Toisen lisäkysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, miten esihenkilöt käsittelevät saatuja vastauksia, ja miten tämä ilmenee heidän johtamistavassaan. Henkilöstökyselyiden käsittelyyn vaikutti hienon se, oliko se kohdeyrityksen kuukausittain järjestämä kysely vai koko organisaation yhteinen vuosikysely, miten paljon tuloksia käsiteltiin. Saatuja tuloksia tarkastellaan HR-osaston kanssa, esihenkilöiden kesken yleisesti ja jokaisen esihenkilön omat tulokset käydään läpi vielä erikseen läpi, tämän jälkeen yrityksen saamia tuloksia käydään läpi ja verrataan koko organisaation tuloksiin. Eli saatuja tuloksia käydään moneen kertaan läpi ja tämän jälkeen työntekijöille järjestetään yhteinen palaveri yhteisistä tuloksista ja vielä tiimeittäin tiimikohtaiset tulokset. Esihenkilöt myös pyrkivät puuttumaan kaikkiin saatuihin palautteisiin ja toimintaa pyritään muokkaamaan saatujen palautteiden perusteella ja mahdollisuuksien mukaan toimenpiteiden suunnittelussa otetaan henkilöstö mukaan. Saatujen palautteiden perusteella ensisijaisesti keskitytään asioihin, joilla on suurin

merkitys sitoutumiseen ja työpaikalla viihtymiseen. Esihenkilöt ovat muokanneet omaa toimintaansa saamiensa palautteiden perusteella, vaikka toistaiseksi he eivät olleet saaneet kovinkaan paljoa konkreettista palautetta toimintansa muokkaamiseksi.

Kolmannen lisäkysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten voidaan varmistaa, että työntekijät kokevat vastauksensa olevan merkityksellisiä ja vaikuttavan päätöksentekoon. Esihenkilöiden haastattelujen perusteella kaikkien henkilöstökyselyiden tulokset käydään erittäin huolellisesti läpi. Joten on vaikea kuvitella, että esihenkilöitä menisi olennaisia asioita ohi. Nähdäkseni esihenkilöt ottavat kyselyiden tulokset vakavasti ja haluavat kehittää toimintaa. Työntekijät kuitenkin kokivat, että he eivät olleet aivan varmoja, mitkä mahdolliset ongelmakohdat olivat ja minkälaisia toimenpiteitä ne vaativat ja millä aikavälillä toimenpiteet tullaan tekemään. Tässä kohtaa kohdeyrityksen yhteisessä ja tiimikohtaisissa palaverissa voitaisiin korostaa näitä asioita, jotta ne ovat varmasti kaikkien tiedossa. Tosin varsinaisten ongelmien tunnistaminen ja vaadittavien toimenpiteiden tekeminen voi olla vähäistä, sillä kohdeyrityksellä haastatteluiden perusteella menee hyvin ja saadut negatiiviset palautteet olivat koskeneet työnantajan tarjoamaa pizzavalikoimaa. Mahdollisten kriittisempien kuin pizzaa koskevien palautteiden osalta esihenkilöt pyrkivät ottamaan halukkaista työntekijöitä mukaan toiminnan kehittämiseksi. Esihenkilöt kertoivat kylläkin, että myös saatuihin palautteisiin pizzankin osalta on puututtu ja valikoimaa on muokattu aikaisempien palautteiden perusteella. Tämä osoittaa sen, että esihenkilöt arvostavat työntekijöidensä mielipiteitä ja ovat valmiita tekemään muutoksia, joilla voidaan parantaa työilmapiiriä ja työntekijöiden tyytyväisyyttä.

Viimeisenä lisäkysymyksenä oli selvittää, kuinka saada henkilöstö vastaamaan henkilöstökyselyihin ja tämä olikin tutkimuksen ydin ja päätarkoitus. Tutkimuksen kannalta parhaimmat vastaukset olisivat varmasti tulleet henkilöiltä, jotka eivät henkilöstökyselyihin vastaa ja saada heiltä perusteita siihen ja mikä mahdollisesti saisi heidätkin vastaamaan. Tämän tutkimuksen osalta emme valittavasti saaneet yhtään ei-vastaajaa, joten voimme käsitellä saatuja tuloksia vastanneiden osalta, johon osallistui ilokseni lähes koko kohdeyritys. Henkilöstön yhdenmukainen mielipide sopivalle aikavälille järjestää henkilöstökyselyitä oli kvartaaleittain eli neljä kertaa vuodessa. Kysymyksiin kättiin hieman lisää selkeyttä ja se, että ne olisivat suomen kielellä vähentäisi tulkintavirheitä. Halukkuuteen vastata kyselyyn vaikutti se, että työntekijät kuitenkin kokevat järjestettävät henkilöstökyselyt tärkeiksi ja näin heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja antaa palautetta nimettömästi, jos jotain annettavaa oli. Yksi työntekijä kertoi, että kun henkilöstökyselyt vievät mahdollisimman vähän aikaa ja ovat helppoja, niin työntekijät saadaan vastaamaan niihin.

4 Johtopäätökset

Ennen opinnäytetyön valmistumista kohdeyritys päätti lopettaa kuukausittaiset henkilöstökyselyt, sillä niiden ei koettu tuovan lisäarvoa ja niissä oli alhainen vastausmäärä. Kohdeyrityksessä pidettiin aikaisemmin kuukausittain, kvartaaleittain sekä vuosittain henkilöstökysely. Nyt kuukausikyselyiden jäädessä pois onkin mielenkiintoista nähdä vaikuttaako se positiivisesti kvartaali- ja vuosikyselyiden vastausprosenttiin. Miten työntekijät kokevat vastaamisen, kun kyselyitä on vähemmän?

Tutkimukseen osallistuneista haastateltavista jokainen kertoi vastaavansa jokaiseen järjestettävään henkilöstökyselyyn. Voidaanko siis tämän tutkimuksen perusteella päätellä, että henkilöt, jotka eivät osallistuneet tutkimuksen haastatteluun ovat niitä, jotka eivät vastaa jokaiseen henkilöstökyselyyn. Näiltä henkilöiltä olisi voinut saada toisenlaisen näkökulman tutkimukseen ja perustelun siihen, miksi he eivät vastaa ja miten heidät saisi vastaamaan sekä saada mahdollisia kehitysideoita toiminnan parantamiseksi. Toisaalta tästä ei voida tehdä suoria johtopäätöksiä ja yleistyksiä, että kyse olisi aina samoista henkilöistä, vaan tulee myös huomioida seuraavia muuttuvia tekijöitä: vastaushetkellä kyseiset henkilöt ovat voineet olla poissa työpaikalta esimerkiksi sairauden tai loman vuoksi, kysely on voinut unohtua tai on työkiireiden vuoksi jäänyt tekemättä.

Haastatteluiden perusteella lähes koko henkilöstö vastaa henkilöstökyselyihin ja esihenkilöt ottavat huomioon jokaisen saadun palautteen, voidaan siis todeta, että kohdeyrityksellä menee hyvin. Sekä työntekijät ja esihenkilöt kokevat yrityksen vastaamisen tärkeiksi ja haluavat yhdessä tehdä työyhteisöstä viihtyisämmän. Henkilöstön saadessa palautetta esihenkilöiltä säännöllisesti, työntekijät kokevat, että heistä välitetään ihmisinä ja heidän mielipiteensä ja ideansa huomioidaan, tällöin henkilöstö voi kokea tekemänsä työnsä tärkeäksi (Virolainen 2017, 32).

Tällä hetkellä koen saatujen tulosten perusteella, ettei kohdeyritykseltä vaadita kovinkaan paljon toimenpiteitä tilanteen muokkaamiseksi. Vaadittavina toimenpiteinä voisi olla kuukausikyselyiden siirtäminen kvartaaleittain suomen kielellä ja tuloksia läpi käydessä tulisi korostaa selkeämmin tuloksista saatuja epäkohtia ja siihen vaadittavia toimenpiteitä, näin voitaisiin varmistaa, että jokainen työntekijä on tietoinen. Keskittymällä viestinnän parantamiseen ja saatujen palautteiden selkeyttämiseen, tämä voisi vahvistaa työntekijöiden osallisuutta ja sitoutumista sekä parantaa ilmapiiriä. Pirisen (2023, 27–29) mukaan esihenkilöiden tulee korostaa työntekijöille, että aktiivisesti osallistumalla pääsee vaikuttamaan muutokseen ja tällöin voi olla tyytyväinen muutoksen toteutukseen ja lopputulokseen. Kun työntekijä on päässyt yhdessä esihenkilön kanssa suunnittelemaan työtään ja työympäristöä sellaiseksi, jonka hän kokee viihtyisäksi, voi työntekijä tuntea itsensä merkitykselliseksi. Päästäkseen tulokselliseen työn suorittamiseen, on työ muutettava sellaiseksi, että se vastaa henkilön vahvuuksia. Muutoksessa suoriutuu parhaiten motivoitunut ihminen.

Työntekijöiltä kysyttiin, mitä he odottavat vastausten perusteella tapahtuvan ja vastauksena toivottiin muutosta. Työntekijöiden varmuutta siitä, että he pääsevät vaikuttamaan toimintaan, voidaan lisätä siten, että saadut tulokset käydään selkeästi läpi ja pyydetään halukkaita työntekijöitä kehittämään vaadittavia toimenpiteitä. Pirinen mainitsee (2023, 30), että kokeakseen tunteen vaikutusmahdollisuuksista, työntekijän on saatava esihenkilöltä palautetta ja arvioita työn tuloksista. Oikeaa toimintaa vahvistavat palaute ja palkitseminen.

4.1 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Seuraavana mahdollisena jatkotutkimusaiheena voisi olla erilaiset järjestelmät, joita käytetään henkilöstökyselyiden järjestämiseen. Näin voitaisiin selvittää ja vertailla järjestelmien eroavaisuuksia, onko data helposti luettavissa tai sovellettavissa toiminnan kehittämiseen ja valita järjestelmä yritykselle toimin järjestelmä. Olennaista käytetyssä järjestelmässä on myös sen helppokäyttöisyys vastaajan näkökulmasta.

5 Pohdinta

5.1 Luotettavuuden arviointi

Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista.

Haastattelun tarkoituksesta, aineiston käsittelystä ja säilyttämisestä on kerrottava haastateltaville totuudenmukaisesti ja tutkimusraporttia kirjoittaessa on huolehdittava vastaajien anonymiteetistä, tällöin voidaan varmistaa tutkimuksen luottamuksellisuus. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 18.)

Kaikki haastatteluun osallistuneista olivat vapaaehtoisia ja kaikille haastatteluun osallistuneille lähetettiin kysymykset ennakoon luettavaksi saatekirjeen kanssa. Saatekirjeessä mainittiin, että kyseinen tutkimus kuuluu haastattelijan opintoihin ja on samalla toimeksiantona kohdeyritykselle, ja tutkimuksen aiheena ovat henkilöstökyselyt. Saatekirjeessä kerrottiin haastatteluun osallistuville, että haastattelut tullaan nauhoittamaan Teams-tallenteena ja tallenteet tulevat vain haastattelijan käyttöön. Saatekirjeessä kerrottiin myös, ettei haastateltavien ikää, sukupuolta tai työtehtävää tulla mainitsemaan haastattelussa. Koska kohdeyrityksen henkilöstö ei ole kovin suuri, haluttiin näillä poissulkea mahdollisuus tunnistaa haastateltavat vastauksien perusteella eikä niillä koettu merkitystä vastauksissa. Haastatteluiden alussa jokaiselle haastateltavalle kerrottiin vielä, että opinnäytetyö on julkinen ja se tullaan julkaisemaan Theseus-verkkokirjastossa.

Kun mietitään kohdeyrityksen vastaushalukkuutta, on suurin osa henkilöstöstä vastannut, mutta voisiko henkilöstön pieni koko herättää joissain työntekijöissä pelkoa siitä, että heidän antamansa palautteet olisivat tunnistettavissa. Tämän takia he eivät vastaa henkilöstökyselyyn ollenkaan tai vapaaseen kommenttikenttään ei ole annettu kovinkaan paljoa rakentavaa palautetta. Toisaalta henkilöstön ollessa pieni ja työympäristö on tuttu, voi palautetta olla helpompi antaa suullisesti käytävillä tai muun keskustelun lomassa, jolloin ei koeta tarpeelliseksi tuoda asioita esiin henkilöstökyselyissä uudelleen.

Saatekirjeestä poiketen haastatteluun osallistuneiden vastauksia ei esitetty muodossa ”Työntekijä A tai Esihenkilö A”, sillä haastatteluun osallistuneiden vastaukset olisivat pystytyt selvittämään haastatteluun osallistumisjärjestyksessä, jolloin henkilöt olisivat tunnistettu. Vaihtoehtona tähän mietittiin myös, että haastateltavien vastaukset olisi järjestetty uudelleen ja tämän jälkeen kirjoitettu ”Työntekijä A”.

5.2 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyötä tehdessäni olen oppinut ymmärtämään henkilöstökyselyiden merkityksen organisaation sisällä sekä työntekijöiden että esihenkilöiden näkökulmasta. Henkilöstökyselyiden suunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon kyselyiden selkeys ja helppous. Kyselyiden pohjalta on myös tärkeä viestiä tuloksista riittävän selkeästi ja avoimesti sekä konkretisoida toimenpiteitä vastausten pohjalta.

Opinnäytetyötä tehdessäni haasteellisinta oli työn aikataulut ja kokonaisuuden hallinta. Esimerkkinä aikataulutuksen haasteellisuudesta voisin nostaa sen, kuinka jo tietoperustaa laatiessani oli samalla jo aikataulutettava haastatteluita, jotta työ etenisi jouhevasti tutkimusvaiheeseen. Kokonaisuuden hallinta osoittautui myös haastavaksi, sillä pitkän projektin aikana oli toisinaan haastavaa muistaa, mihin edelliskerralla oli jäänyt. Tilannetta ei ainakaan helpottanut se, että opinnäytetyö syntyi kokopäivätyön ohella. Helpottavana tekijänä tässä oli kuitenkin kannustava toimeksiantajan edustajan tuki ja positiivinen ilmapiiri opinnäytetyötä kohtaan työpaikalla. Tämä kuitenkin opetti samalla tärkeitä taitoja ajanhallinnan ja priorisoinnin suhteen.

Vaikka opinnäytetyö on tuotettu kohdeyritykselle toimeksiantona, koen että siitä saatuja tuloksia voi soveltaa laajemmin myös muiden yritysten toiminnassa, sillä henkilöstökyselyt ovat yleisesti käytettyjä työkaluja toiminnan kehittämisessä.

Pohdin alkuun haastattelukysymyksiä itsenäisesti ja sen jälkeen niitä täydennettiin ja korjattiin kohdeyrityksen kanssa, jotta haastatteluista saataisiin mahdollisimman kattavat ja toimeksiantajan toiveita vastaavat. Keskustelu tutkimuskysymyksistä toimeksiantajan edustajan kanssa sai minut suhtautumaan omaan työhöni terveeseen kriittisesti ja kirkasti minulle toimeksiantajan toiveita työn suhteen.

Yhteistyö kohdeyrityksen kanssa oli avainasemassa sekä tutkimuksen suunnittelussa että toteutuksessa. Alkuperäisten haastattelukysymysten itsenäinen pohdinta antoi minulle mahdollisuuden kehittää omaa kriittistä ajattelua ja ongelmanratkaisutaitoja tutkimusprosessin alkuvaiheessa. Yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa haastattelukysymyksiä täydennettiin ja korjattiin, mikä varmisti, että saimme mahdollisimman kattavat ja relevantit tiedot tutkimuksemme kannalta.

Lähteet

- Edwards, M. & Edwards, K. 2019. Predictive HR analytics: Mastering the HR metrics. 2. painos. Kogan Page. E-kirja. Luettu: 6.1.2024.
- Hakanen, J. 2009. Työn imu arviointimenetelmä – Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Työterveyslaitos. Luettavissa: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf. Luettu: 22.1.2024.
- Heinimäki, J. 2018. Arvon porukka – Etiikka ja työyhteisö. 1. painos. Kauppakamari.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.1.2024.
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.2.2024.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Kauppakamari. Vantaa.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum. Helsinki.
- Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos. Turku.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Edita. Helsinki.
- Listenmaa, J. 2023. Laita tieto töihin – Tiedolla johtamisen käsikirja. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.2.2024.
- Luotain. s.a. Henkilöstökysely. Luettavissa: <https://luotain.net/palvelumme/henkilostokysely/>. Luettu: 30.3.2024.
- Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. 5. uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 6.1.2024.
- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 25.3.2024.

- Robbins, S. & Judge, T. 2015. Essentials of Organizational Behavior. Thirteenth Edition. Global Edition. Pearson Education. England. E-kirja. Luettu: 20.2.2024.
- Ruusuvuori, J & Tiittula, L. 2005. Haastattelu – Tutkimus, Tilanteet ja Vuorovaikutus. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu: 27.3.2024.
- Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka. Mittaa, ymmärrä, menesty. Alma Talent.
- Seppola, R. 2023. Liiketalous- ja yhteiskuntatieteen tutkimusstrategiat, menetelmät. BoD – Books On Demand. Helsinki.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Luettu: 28.3.2024.
- Työterveyslaitos. s.a. Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla. 1.1 Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>. Luettu: 30.3.2024.
- Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. PS-Kustannus. Jyväskylä.
- Valpola, A. 2015. Johtajuuden salat. 1. painos. Kauppakamari. E-kirja. Luettu: 9.2.2024.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.1.2024.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 10.3.2024.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.2.2024.
- Virolainen, I. 2017. Tietoinen johtaminen. Viisas Elämä Oy. Helsinki.
- Vuori, J. s.a. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietokanto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valintajayleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallanalyysi/>. Luettu: 17.3.2024.
- Wiley, J. 2010. Strategic Employee Surveys - Evidence-Based Guidelines for Driving Organizational Success. 1. painos. Yhdysvallat. E-kirja. Luettu: 5.1.2024.

Yhteistoimintalaki 1333/2021.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset työntekijöille

1. Vastaatko jokaiseen henkilöstökyselyyn?
 - a. Kyllä, perustele
 - b. En, perustele
2. Kuinka usein koet tarpeelliseksi henkilöstökyselyt?
 - a. Kuukausittain (12)
 - b. Kvartaaleittain (4)
 - c. Puolivuositain (2)
 - d. Tai kerran vuodessa (1)
3. Toivoisitko kannustimia vastaamiseen?
 - a. Kyllä, mitä kannustimet voisivat olla?
 - b. En, perustele
4. Annatko palautetta tai kommentteja vapaaseen kommenttikenttään?
 - a. Kyllä, perustele
 - b. En, perustele
5. Koetko tai oletko huomannut, että toimintaa olisi muokattu vastausten perusteella?
 - a. Kyllä, anna esimerkki
 - b. En, perustele
6. Ovatko kyselyjen muotoilut sekä kysymykset selkeitä?
 - a. Kyllä
 - b. Ei, perustele tai anna esimerkki
7. Kysytäänkö henkilöstökyselyissä relevantteja kysymyksiä?
 - a. Kyllä
 - b. Ei, perustele tai anna esimerkki
8. Miten toivoisit, että vastausten tuloksia käsiteltäisiin?
 - a. Tiimipalaverissa
 - b. Yhteisissä palavereissa (koko Suomen sivuliikettä koskeva)
 - c. One-to-one keskusteluissa
 - d. Jokin muu, mikä?
9. Toivoisitko, että pääsisit itse osallistumaan kehittävään toimintaan?
 - a. Kyllä, miten?
 - b. En koe tarpeelliseksi

Liite 2. Haastattelukysymykset esihenkilöille

1. Muistutatko työntekijöitä vastaamaan henkilöstökyselyyn?
 - a. Kyllä
 - b. En, perustele
2. Millä keinoin työntekijöitä voisi motivoida vastaamaan paremmin henkilöstökyselyihin?
 - a. Avoin kommentointi
3. Koetko tarpeelliseksi, että yrityksen puolelta olisi kannustimia työntekijöille vastaamisen?
 - a. Kyllä
 - b. En, perustele
4. Saatto kyselystä riittävästi tietoa toiminnan tai oman johtamisen kehittämiseen?
 - a. Kyllä
 - b. En, perustele
5. Tulisiko kyselyiden käsitellä tarkemmin joitain aiheita?
 - a. Kyllä. Mitä ja miksi
 - b. Ei, perustele
6. Miten valitset kehitettävän kohteen henkilöstökyselyistä vai pyritäänkö mahdollisesti kaikkiin ongelmakohtiin puuttumaan kerralla?
7. Käytkö jokaisen tehdyn henkilöstökyselyn tulokset tiimin kanssa läpi? Miten käyt saadut tulokset läpi tiimin kanssa?
 - a. Kyllä, miten käyt saadut tulokset läpi tiimin kanssa?
 - i. Tiimipalaveri
 - ii. One-to-one
 - iii. Jokin muu tapa. Mikä?
 - b. En, perustele
8. Miten kehitystoimenpiteitä suunnitellaan tulosten perusteella, otetaanko niihin henkilöstöä mukaan?
 - a. Avoin kommentointi
9. Osallistutetaanko henkilöstöä palautekyselyiden perusteella nousseiden ongelmakohtien ratkaisemiseen?
 - a. Kyllä. Miten?
 - b. Ei, perustele

Liite 3. Saateteksti

”Moikka teen opparia toimeksiantona meidän työpaikalle ja tarvitsisin siihen teidän apua. Aihe liittyy henkilöstökyselyihin ja tätä varten tulisin haastattelemaan teitä. Toivoisin, että mahdollisimman moni teistä voisi osallistua haastatteluun. Peukuta tätä viestiä, mikäli haluat osallistua haastatteluun. Tulen lähettämään kysymykset ennakkoon halukkaille ja varaan teille pienen ajan haastatteluun varten. Toivon, että voisitte vastata tämän päivän aikana. Kiitos etukäteen! 😊”

Viestiin reagoi 10 henkilöä. Myöhemmin tuli yksi lisää.

Liite 4. Saateteksti haastattelukysymysten ohessa

Hei,

opiskelen Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa ja suoritan opintoihini liittyvää opinnäytetyötä toimeksiantona työpaikallamme ja aiheeni liittyy henkilöstökyselyihin. Kyseessä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus.

Tutkimusaineiston keruuta varten tulen haastattelemaan teitä. Haastattelut tullaan nauhoittamaan Teams-tallenteena, mikä helpottaa minua vastausten käsittelyssä myöhemmässä vaiheessa. Haastattelujen tallenteet tulevat vain omaan käyttööni ja tallenteet tullaan poistamaan opinnäytetyön ollessa arvioitu ja hyväksytty.

Opinnäytetyötyössä ei tulla mainitsemaan osallistuneiden nimiä, ikää tai työtehtävää, vaan tuloksia käsitellään yleisellä tasolla ja mahdolliset viittaukset tullaan mainitsemaan esimerkiksi Työntekijä A tai Esihenkilö A.

Tässä ohessa on tulevat haastattelukysymykset, joihin voit perehtyä etukäteen.

Kiitos, kun osallistut haastatteluun!