



Peakon Employee Voice esi- henkilötyössä

Henkilöstökyselyt aktiivisena osana johtamista

Jooa Timari

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2024

Liiketalous
HR- ja esihenkilötyö

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
HR- ja esihenkilötyö

TIMARI, JOOA:
Peakon Employee Voice esihenkilötyössä
Henkilöstökyselyt aktiivisena osana johtamista

Opinnäytetyö 53 sivua, joista liitteitä 7 sivua
Toukokuu 2024

Tässä opinnäytetyössä kuvataan Workdayn Peakon Employee Voice -henkilöstökyselyalustan käyttöä toimeksiantajayrityksessä esihenkilöiden näkökulmasta. Toimeksiantajan nimeä ei mainita opinnäytetyössä yrityksen omasta tahdosta. Tarve työn toteutukselle on noussut suoraan työelämästä, ja se on toteutettu tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan henkilöstöhallinnon kanssa. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka toimeksiantajayrityksen esihenkilöt hyödyntävät Peakonia työssään. Työn tarkoitus on auttaa toimeksiantajaa kehittämään ja yhtenäistämään Peakonin käyttöä Suomen yksiköissään. Opinnäytetyöhön sisältyneen tutkimuksen tulokset antavat pohjan Peakonin käytön kehittämiseksi ja koavat yhteen esihenkilöiden tavat käyttää Peakonia.

Työn teoreettinen viitekehys on esihenkilötyössä ja johtamisessa. Työssä perehdytään erityisesti henkilöstökyselyihin johtamisen tukena, työhyvinvoinnin johtamiseen ja tiedolla johtamiseen. Työssä käsitellään myös johtamisen kehittämistä. Työssä selvitettiin esihenkilöiden kokemuksia Peakonin käytöstä ja heidän tapojaan hyödyntää sitä työssään. Työssä yhdistetään kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta ja aineistonkeruu on toteutettu kyselylomakkeen sekä teemahaastattelujen avulla.

Tuloksista selviää, että käytännöt Peakonin käytön osalta vaihtelevat esihenkilöstä riippuen. Vaihtelua on esimerkiksi tavoissa reagoida Peakonin kautta saatuun palautteeseen ja kyselytulosten hyödyntämisessä osana toiminnan kehittämistä. Syitä vaihtelun taustalla on paljon. Selittäviä tekijöitä ovat esimerkiksi kiire, palautteen sisältö sekä esihenkilön oma Peakon-osaaminen. Myös yhtäläisyyksiä löytyy. Suurin osa esihenkilöistä luottaa Peakonista saamaansa hyötyyn ja vastaa negatiivisiin kommentteihin toimeksiantajan ohjeistuksen mukaisesti. Suurin osa kokee Peakonin soveltuvan hyvin työtyytyväisyyden mittaamiseen.

Raportissa toimeksiantajalle esitellään kuusi kehitysehdotusta opinnäytetyöhön sisältyneen tutkimustyön pohjalta. Kehitysehdotusten on tarkoitus luoda pohjaa Peakonin käytön kehittämiseksi ja yhtenäistämiseksi toimeksiantajayrityksessä.

Asiasanat: Peakon Employee Voice, henkilöstökyselyt, esihenkilötyö, johtaminen, työhyvinvointi, työtyytyväisyys, työn imu, kehittäminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
HR and Management

TIMARI, JOOA:
Peakon Employee Voice as a Part of Management
Active Utilization of Surveys in Leadership

Bachelor's thesis 53 pages, appendices 7 pages
May 2024

This thesis described how Workday's Peakon Employee Voice platform is used by the commissioner company's managers. The objective of this thesis was to examine how the managers utilize Peakon. The aim was to help the commissioner develop and standardize the utilization of Peakon in their departments in Finland.

The theoretical framework discussed management and leadership. The study addressed the different aspects of leadership and the ways surveys support leadership. The research showed how the managers use Peakon and their experiences using it. The study combined the qualitative and quantitative elements.

The results showed that there are differences in the ways the managers react to feedback from Peakon and how they use the results to guide development. Some of the explaining factors are lack of time, the substance of the feedback and the manager's Peakon knowledge. The similarities include the trust in the benefits of using Peakon and its suitability for measuring job satisfaction as well as responding to negative feedback according to the directions from the commissioner.

Based on the results this report introduces six propositions on how to improve the company's work with Peakon. They are meant to create a basis for the future development and standardizing the ways commissioner utilizes Peakon.

Key words: Peakon Employee Voice, surveys, management, leadership, well-being at work, job satisfaction, development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS	6
3	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN JA HENKILÖSTÖKYSELYT	7
	3.1 Keskeiset käsitteet	7
	3.1.1 Työhyvinvointi.....	7
	3.1.2 Työtyytyväisyys	9
	3.1.3 Työn imu.....	9
	3.2 Henkilöstöjohtaminen.....	11
	3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen	12
	3.4 Tiedolla johtaminen	13
	3.5 Henkilöstökyselyt	15
	3.6 Johtamisen kehittäminen osana esihenkilötyötä	17
	3.7 Peakon Employee Voice ja sen mittaristo	18
4	AINEISTONKERUU	20
	4.1 Aineistonkeruumenetelmät.....	20
	4.1.1 Kvantitatiivinen osuus	22
	4.1.2 Kvalitatiivinen osuus	23
	4.2 Aineistonkeruuprosessi	24
5	TULOKSET	26
	5.1 Yleiset kokemukset ja mielipiteet – hyötyä ja haasteita.....	26
	5.2 Esihenkilöiden tavat käyttää Peakonia	30
	5.3 Reagointi Peakonin kautta saatuun palautteeseen	30
	5.4 Toiminnan kehittäminen Peakon-tulosten avulla	35
6	POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET	38
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	47
	Liite 1. Kyselylomake	47
	Liite 2. Saatekirje	51
	Liite 3. Haastattelukysymykset.....	53

1 JOHDANTO

Työssä uupuminen on lisääntynyt viime vuosina. Yhä useampi työkäinen joutuu jäämään uupumuksen vuoksi sairauslomalle. Tästä kertoo mm. Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -seurantatutkimus. (Kaltainen & Hakanen 2024.) On siis selvää, että työhyvinvointiin panostaminen on ajankohtainen aihe, joka koskee koko työkäistä väestöä.

Myös Sitran Megatrendit 2024 -julkaisusta löytyy yhtenä tämän vuoden megatrendeistä hyvinvoinnin haasteiden kasvu. Mielenterveysongelmat ovat olleet kasvussa jo pidempään, ja tulevaisuudessa saatetaan odottaa myös fyysisen terveyden kehityssuunnan laskua. Ratkaisuja näihin haasteisiin haetaan niin luonnosta kuin teknologiasta. (Dufva 2024.) Tarve työhyvinvoinnin systemaattiseen johtamiseen on ilmeinen, jotta näihin haasteisiin on mahdollista tarttua. Yksi tapa kerätä tietoa työhyvinvoinnista ja -tyytyväisyydestä johtamisen tueksi ovat erilaiset henkilöstökyselyt.

Tässä opinnäytetyössä perehdytään Workdayn Peakon Employee Voicen (myöhemmin työssä muodossa Peakon) käyttöön työtyytyväisyyskyselyalustana sekä toiminnan kehittämisen työkaluna toimeksiantajayrityksessä esihenkilöasemassa toimivien henkilöiden osalta. Toimeksiantaja on kansainvälinen IT-alan yritys, jonka Suomen yksiköiden toimintaa on tutkittu tässä opinnäytetyössä. Toimeksiantajan nimeä tai tarkempia tietoja yrityksestä ei toimeksiantajan pyynnöstä tuoda tässä raportissa julki. Tutkimus on toteutettu yhdistämällä sekä määrällisen että laadullisen menetelmän keinoja, ja siihen on haastateltu toimeksiantajayrityksen esihenkilöitä kyselylomakkeen ja teemahaastattelujen avulla.

Tämän raportin tarkoitus on auttaa toimeksiantajayritystä kehittämään yhtenäisiä tapoja hyödyntää Peakonia kaikissa Suomen yksiköissään. Raportti sisältää tietoa siitä, kuinka Peakonia hyödynnetään tällä hetkellä. Tämä tieto on tärkeää, jotta voidaan havaita, millä tavoin käytäntöjä tulee yhtenäistää. Työn rajaukset ovat pitkälti tulleet toimeksiantajalta ja työ on toteutettu tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajayrityksen henkilöstöhallinnon kanssa.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS

Toimeksiantajayrityksen työntekijöille lähetetään Peakonin kautta joka toinen kuukausi työtyytyväisyyskysely, jonka avulla pyritään kartoittamaan henkilöstön mielipiteitä ja hyvinvointia. Vastaajat voivat halutessaan avata ajatuksiaan tarkemmin kommentoimalla kysymystä, johon vastaavat. Toimeksiantajayrityksessä kannustetaan esihenkilöitä reagoimaan näihin kommentteihin erityisesti, jos työntekijällä on jotain mielen päällä tai kommentti on negatiivinen. Selkeää tietoa siitä, kuinka esihenkilöt Peakonia hyödyntävät, ei kuitenkaan ole. Ratkaisuna tähän ongelmaan päätettiin toteuttaa tämä opinnäytetyö ja siihen sisältynyt tutkimus.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka esihenkilöt hyödyntävät Peakonia työssään. Tarkastelun alla ovat erityisesti esihenkilöiden tavat vastata Peakonin kautta saatuun palautteeseen, kyselyiden koettu hyöty ja toiminnan kehittäminen Peakon-tulosten pohjalta. Opinnäytetyössä on myös kartoitettu esihenkilöiden mielipiteitä ja kokemuksia Peakonista alustana sekä sen käytöstä toimeksiantajayrityksessä.

Tutkimuksen tarkoitus on auttaa toimeksiantajayritystä kehittämään ja yhtenäistämään Peakonin käyttöä Suomen yksiköissään. Tulosten tarkastelun avulla voidaan saada arvokasta tietoa siitä, mihin kehitystyössä tulisi keskittyä. Opinnäytetyöraportissa esitettyjen kehitysehdotusten on tarkoitus toimia tukena kehitystoiminnalle, jota toimeksiantajayrityksessä tehdään Peakonin käytön yhtenäistämiseksi yksiköissä ympäri Suomen. Toimintatapojen yhtenäistämisen tarve on noussut suoraan toimeksiantajayritykseltä.

3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN JA HENKILÖSTÖKYSELYT

3.1 Keskeiset käsitteet

Tässä luvussa avataan tarkemmin opinnäytetyön kannalta keskeisiä käsitteitä. Käsitteiden määrittely on tärkeää, jotta voidaan kokonaisvaltaisemmin ymmärtää näkökulmaa, josta opinnäytetyö on kirjoitettu. Tässä luvussa esitellään käsitteet työhyvinvointi, työtyytyväisyys sekä työn imu.

Opinnäytetyön laajempina teemana ovat työhyvinvointi ja sen johtaminen. Itse aineistonkeruuprosessissa käytettiin kuitenkin pääsääntöisesti työtyytyväisyys-termiä, sillä Peakon-kyselyistä puhuttiin toimeksiantajan kanssa yleensä työtyytyväisyyskyselyinä. Työtyytyväisyys on kuitenkin laajuudeltaan suppeampi termi ja käsittää paremmin opinnäytetyön aihepiirin toisin kuin työhyvinvointi, joka on käsitteenä laaja ja monitahoinen. Työhyvinvoinnin käsitteeseen sisältyy myös sellaisia elementtejä, joita opinnäytetyössä ei käsitellä. Työn imun käsite on myös sisällytetty tähän kappaleeseen, sillä se on hyvin lähellä työtyytyväisyyden käsitettä. Työn imu on myös suomennettu englannin kielen termistä *work engagement* (tai *employee engagement*), ja sen sisällyttäminen työhön on tärkeää, sillä yksi Peakonissa mitattavista osa-alueista on *employee engagement*.

3.1.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on käsitteenä laaja, ja sille löytyy useita eri määritelmiä, jotka hieman poikkeavat toisistaan näkökulmasta riippuen. Sosiaali- ja terveysministeriö (n.d.) määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuutena, joka muodostuu työstä, sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta sekä hyvinvoinnista. Juhani Tarkkonen (2012, 13) on määritellyt työhyvinvoinnin kokemuksena tai lopputulemana, joka ilmenee yksilötasolla. Hänen mukaansa sen syntymiseen ja ylläpitoon vaikuttavat useat eri tekijät organisaatiossa, työyhteisössä ja -ympäristössä sekä työssä ja yksilössä itsessään.

Työhyvinvoinnin subjektiivista luonnetta korostaa myös Riitta Hyppänen (2013, 165), joka kuvailee työhyvinvointia laajana kokonaisuutena sekä subjektiivisena kokemuksena, johon vaikuttavat mm. työyhteisö ja -ympäristö, johtaminen, arvostus, palkka, oma osaaminen ja motivaatio, työn vaativuus sekä oma terveys, voimavarat ja elämäntilanne. Matti Vartiaisen (Mäkikangas ym. 2017) mukaan työhyvinvointi on systeeminen ilmiö, koska se rakentuu vuorovaikutuksessa kokonaisyhyvinvoinnin ja muiden elämän osa-alueiden kanssa, ja on herkkä niiden tekijöiden muutoksille, jotka sitä määrittävät.

Työhyvinvoinnin tutkimuksessa on pitkä perinne. Sitä on ollut olemassa jo 1920-luvulta saakka, jolloin se lähti liikkeelle fysiologisesta stressitutkimuksesta. Tällöin stressin uskottiin syntyvän fysiologisena reaktiona kuormittaviin, ulkoisiin tekijöihin. Myöhemmin tähän liitettiin mukaan myös psykologiset reaktiot. Tutkimuksen avulla haluttiin suojella työntekijöitä sellaisilta vaaroilta, jotka uhkasivat heidän terveyttään. (Manka & Manka 2023, 91.)

Nykyaikana myös työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys yritykselle on tullut näkyväksi. Manka ja Manka (2023, 73) kertovat, että työhyvinvoinnin kehittämisellä on välittömiä sekä välillisiä talousvaikutuksia. Välittömiin vaikutuksiin kuuluvat mm. yksilötuottavuus, kustannusten, kuten sairaus- ja tapaturmakulujen, väheneminen sekä kehitystoiminta. Välillisiä talousvaikutuksia ovat muun muassa työn laatu, innovatiivisuus ja asiakastyytyväisyys. Hyvinvoivassa työyhteisössä aika käytetään tehokkaammin, sillä se on mahdollista käyttää työntekoon ongelmien selvittelyn sijaan. Myös työpaikan houkuttelevuus kasvaa hyvinvoinnin myötä, ja uusien työntekijöiden saaminen helpottuu. (Manka & Manka 2023, 73.)

Hyppänen (2013, 182) kertoo, että työhyvinvoinnin kokonaisuus tulisi kullakin työpaikalla määritellä erikseen. Ajatus on järkevä, sillä vaikka tutkimustiedosta voidaan löytää raameja sille, mitä työhyvinvointi pitää sisällään, on se subjektiivisuutensa ja systeemisyytensä vuoksi myös ainutkertainen ilmiö. Työhyvinvoinnin määrittelemisessä työpaikkakohtaisesti on mahdollista ottaa huomioon juuri sille työpaikalle ja työyhteisölle ominaisia tekijöitä ja piirteitä, jotka ovat hyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä.

3.1.2 Työtyytyväisyys

Työhyvinvointia kehittämällä myös työtyytyväisyys parantuu (Manka & Manka 2023, 73). Työterveyslaitoksen (n.d.) mukaan työtyytyväisyydellä tarkoitetaan myönteistä ja miellyttävää tunnetilaa, joka ei kuitenkaan ole yhtä voimakas kuin työn imu. Työtyytyväisyys syntyy työntekijän itsensä työtä koskevista arvioista, ja kuvaa erityisesti tyytyväisyyden tasoa suhteessa työn nykytilaan. (Työterveyslaitos, n.d.) Työtyytyväisyys ja sitoutuminen työhön ovat olleet myös työpsykologiassa keskeisiä tutkimuskohteita työn voimavaratekijöinä (Manka & Manka 2023, 96).

Työtyytyväisyyteen ja -viihtyvyyteen vaikuttavat monet asiat, kuten työyhteisön sisäinen vuorovaikutus, tiedonkulku, johtaminen sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen (Manka & Manka 2023, 129). Satu Berlin (2019, 22) puolestaan kertoo, että työtyytyväisyyttä edistää työn kokeminen motivoivaksi. Tähän vaikuttavat esimerkiksi työssä koettu autonomia, oppimismahdollisuudet sekä tunne siitä, että omalla työllä on tarkoitus. Parempi työtyytyväisyys taas vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. (Berlin 2019, 22.)

Työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön voidaan tukea myös osoittamalla luottamusta. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi joustavien järjestelyiden sallimisella. Jo pelkkä mahdollisuus joustavuuteen heijastuu työtyytyväisyyteen riippumatta siitä, hyödyntääkö työntekijä tätä mahdollisuutta itse. (Berlin 2019, 216.) Myös työtehtävien koetulla mielekkyydellä on roolinsa työtyytyväisyyden kannalta. Työtyytyväisyyttä voidaan lisätä rikastamalla työnkuvaa uusilla ja motivoivilla työtehtävillä (Berlin 2019, 54). Toisaalta myös liian tutuksi ja jopa pitkävetoiseksi käyneitä työtehtäviä voidaan puolestaan delegoida eteenpäin, mikä myös voi parantaa koettua työtyytyväisyyttä (Berlin 2019, 224).

3.1.3 Työn imu

Yksi Peakonissa mitattavasta osa-alueista on *employee engagement*. Termin *work engagement* on suomentanut työn imuksi tutkimusprofessori Jari Hakanen

(Hakanen 2004, 28). Työn imu on aktiivinen, työssä koettu tunne- ja motivaatio-täyttymyksen tila, ja se on keskeisesti kytköksissä työhyvinvointiin. Työn imun alueelle kuuluvia ominaisuuksia ovat tarmokkuus, omistautuminen sekä uppoutuminen, jota kutsutaan myös flow-tilaksi. Työn imua kokeva työntekijä on motivoitunut sitoutumaan, antamaan parastaan ja toimimaan aktiivisesti työssään. Työn imun on huomattu vaikuttavan positiivisesti myös vapaa-ajan hyvinvointiin, ja sen on mahdollista tarttua toisiin työntekijöihin. (Manka & Manka 2023, 101–103.)

Kirsti Kehusmaa (2011, 18) on käyttänyt työn imua synonyymina flow-tilan kanssa. Hän kuvailee työn imua ilmiönä, jossa ihminen uppoutuu työhönsä niin syväälle, että jopa fyysiset tarpeet saattavat unohtua. Hän kuvaa työn imua positiivisena työhyvinvoinnin voimana. (Kehusmaa 2011, 18.) Vaikuttaa siltä, että työn imun käsite on tarkentunut tästä, ja nykyisellään muuntautunut kattotermiksi, johon flow-tila omana kokonaisuutenaan sisältyy.

Bakkerin ja Leiterin (2010, 1–3) määritelmä työn imulle (*work engagement*) on kuitenkin lähempänä Mankan ja Mankan kuvausta kuin Kehusmaan. He kuvaavat työn imua positiivisena, työhön liittyvän hyvinvoinnin tilana. Työn imu on motivoiva tila, ja sitä kokevat työntekijät ovat henkilökohtaisesti sitoutuneita saavuttamaan jopa haastavia tavoitteita. Sitä kokevat henkilöt voivat uppoutua työhönsä niin, että kokevat flow-tilan. Eniten työn imua kokevat sellaiset henkilöt, joiden arvot kohtaavat selvästi yrityksen arvojen kanssa. (Bakker & Leiter 2010, 1–3.) Matti Vartiaisen (Mäkikangas ym. 2017) mukaan työn imu on hyvinvointikokemus, jonka tutkiminen ja kehittäminen ovat työ- ja organisaatiopsykologian saralla keskeisiä aihepiirejä.

Työn imun kokeminen ei ole harvinaista. Sitä voidaan kokea alasta ja ammatista riippumatta. Sitä on myös mahdollista edistää työhön liittyvillä voimavaroilla. Esimerkiksi työn palkitsevuus ja monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työyhteisön tuki ja selkeät johtamiskäytännöt sekä työpaikan ilmapiiri voivat synnyttää työn imua. Myös työn tuunaamisen kautta omaa työn imua on mahdollista vahvistaa. Ammatista riippumatta kolme tärkeintä työn voimavaraa työn imun kannalta ovat välitön palaute, työn kehittävyys sekä voimaannuttava tiimityöskentely. (Työterveyslaitos, n.d.)

3.2 Henkilöstöjohtaminen

Riitta Viitala (2021) kuvaa onnistunutta henkilöstöjohtamista yrityksen menestystekijänä. Viitalan (2013, 20) mukaan henkilöstöjohtamiseen sisältyy kaikki sellainen tarkoituksellinen toiminta, joka liittyy yritystoiminnan edellyttämän työvoiman varmistamiseen. Tämä sisältää esimerkiksi työntekijöiden osaamisen, hyvinvoinnin ja motivaation varmistamisen.

Henkilöstöjohtamiseen sisältyy neljä johtamiselle tyypillistä tehtäväaluetta. Nämä ovat suunnittelu, organisointi, toteuttaminen ja arviointi. Suunnittelun lähtökohdaksi on yleensä yrityksen toiminnan ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen. Suunnitteluun sisältyy myös henkilöstöjohtamisen tavoitteiden ja keinojen määrittely. Organisoinnin avulla puolestaan varmistetaan, että yrityksellä on puitteet edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöjohtamisen käytännön toiminta on monitahoinen kokonaisuus, ja toteutuksen osa-alueelle sisältyy monipuolisesti erilaisia tehtäviä. Arviointi tapahtuu vertaamalla henkilöstöjohtamisen tuloksia asetettuihin tavoitteisiin. Tämä vaatii huolellista analysointia, jotta myös henkilöstöjohtamista itsessään saadaan uudistettua. (Viitala 2021.)

Työhyvinvointi kytkeytyy olennaisesti henkilöstöjohtamisen prosesseihin. Henkilöstön hyvinvointi on avainasemassa oppimisen, kehittymisen, tehokkuuden ja luovuuden näkökulmasta. (Viitala 2013, 212.) Myös Kaija Suonsivu (2011, 134) painottaa työhyvinvointia oleellisena osana henkilöstöjohtamista. Hän kuvailee hyvää henkilöstöjohtamista joustavana, luottamusta herättävänä sekä oikeudenmukaisena (Suonsivu 2011, 136).

Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä työhyvinvoinnin vahvistamisessa on laaja. Se sisältää esimerkiksi työpahoinvoinnin ennakointia, torjuntaa ja siihen liittyvien akuuttien ongelmien hoitamista. Tärkeintä on kuitenkin huolehtia työhyvinvoinnista. Tämä onnistuu esimerkiksi vahvistamalla työn imun ja työn mielekkyyden kokemusten edellytyksiä. (Viitala 2021.)

3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtamisen näkökulma on merkityksellinen tämän opinnäytetyön kannalta, koska tutkimusosuudessa perehdyttiin esihenkilöiden tapoihin hyödyntää Peakonia omassa työssään. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on olennainen osa hyvää johtamista (Hyppänen 2013, 193). Työhyvinvoinnin johtaminen ei kuitenkaan ole osa-alue, joka olisi jollain tavoin muusta johtamisesta irrallaan. Organisaation tuloksellisuutta edistävän strategisen johtamistyön osana tulisi olla myös työhyvinvoinnin edistäminen. (Työterveyslaitos, n.d.) Juhani Tarkkonen (2012, 77) kuvaa työhyvinvoinnin johtamista johtamisen näkökulmana, joka ottaa huomioon työturvallisuuden, työkyvyn ja työssä jaksamisen, henkisen hyvinvoinnin, työhön ja työolosuhteisiin liittyvät työntekijän yksilölliset ominaisuudet sekä työorganisaation muutostarpeineen. Tämä tehdään seurannan, valvonnan, varmistamisen ja ohjauksen avulla. Näkökulma huomioi johtamistehtävät organisaation kaikilla tasoilla. (Tarkkonen 2012, 77.)

Pekka Järvinen (2020, 94) kertoo, että työn imu syntyy onnistumisen kokemuksesta, ja esihenkilöllä tulisi olla tästä selkeä ymmärrys. Onnistumisen kokemukset motivoivat ja tuottavat mielihyvää, ja Järvinen pitää niitä työmotivaation ydinasioina. Mikäli ilmapiiri työpaikalla on keho, esihenkilön tulisi ensimmäisenä selvittää, ovatko edellytykset ja puitteet työssä suoriutumiseksi kunnossa. (Järvinen 2020, 94.)

Tarkkonen (2012, 75–76) mukaan huolenpito ja arviointi kuuluvat työhyvinvoinnin johtamisen peruspilareihin. Riitta Hyppänen (2013, 182) kertoo, että työhyvinvoinnin kokonaisuudelle tulisi määritellä tavoitteet, suunnitella toimenpiteet niiden saavuttamiseksi ja seurata tätä kehitystä säännöllisesti. Hänen mukaansa työhyvinvoinnin kehittämistä varten tarvitaan mm.

- käsitys kokonaiskuvasta
- pitkän ajan tavoitteita ja selkeitä tekoja niiden saavuttamiseksi
- työhyvinvoinnin johtamista
- määrätietoista etenemistä
- mittaamista ja havainnointia
- läsnäoloa. (Hyppänen 2013, 182.)

Näitä asioita korostavat myös Manka ja Manka (2023, 109), joiden mukaan työhyvinvoinnin suunnitelmallinen johtaminen on tärkeää, sillä se on organisaation strateginen menestystekijä. He kertovat myös, että organisaation työhyvinvoinnin tilan arvioiminen on tärkeää. Arvioinnin apuna voidaan käyttää määrällisiä tai laadullisia tunnuslukuja, joiden avulla kehitystä ja mahdollisia riskejä voidaan seurata. Myös työhyvinvointitutkimukset, itsearviointit sekä työnilosta kertovat mittarit kuuluvat ennakoiviin tunnuslukuihin, joiden avulla tulevaisuuden riskien kartoittaminen on helpompaa. (Manka & Manka 2023, 262.)

Päivi Rauramo (2012, 20) jakaa työhyvinvoinnin mittarit neljään kategoriaan: taloudelliset, yksilö-, työyhteisö- ja työympäristömittarit. Mittariston rakentamisen lähtökohtana tulisi olla riskien arviointi sekä organisaation strategia. Kun mittaristo on hyvä, se tukee organisaation ja koko toimialan tarpeita. Henkilöstöpääoman järjestelmällinen kehittäminen puolestaan on mahdollista, kun kootaan yhteen tilastotiedot henkilöstön nykytilasta ja kehityksestä. (Rauramo 2012, 20.)

3.4 Tiedolla johtaminen

Yksi esihenkilötyön perussäännöistä on: älä koskaan oletakaan mitään (Järvinen 2020, 78). Tiedolla johtamisessa pyritään tekemään päätöksiä tietoon perustuen. Käytännössä tämä tarkoittaa tiedon analysointia päätöksenteon tukena. (Saramies & Törnroos 2021, 44–45.) On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että tiedolla johtamisen käsitteelle on useita tulkintoja, ja niiden moninaisuus vaikeuttaa aiheesta käytävää keskustelua (Listenmaa 2023, 45). Saramies ja Törnroos (2021, 44–45) esittelevät seuraavat kuusi elementtiä, jotka sisältyvät tiedolla johtamiseen, ja joita heidän mukaansa tulisi käyttää apuna päätösten teossa:

1. Kysyminen, mahdollisen ongelman kääntäminen kysymysmuotoon
2. Systemaattinen todistusaineiston kerääminen
3. Todistusaineiston luotettavuuden ja relevanssin kriittinen arviointi
4. Todistusaineiston kokoaminen yhteen ja tärkeimpien osioiden tunnistaminen ja painottaminen

5. Todistusaineiston lisääminen osaksi päätöksentekoprosessia ja sen soveltaminen käytännössä
6. Vaikutusten seuranta ja mittaus mahdollista jatkokehitystä varten.

Vastaavan kaltaiseen jaotteluun on päätyttyä myös Jani Listenmaa (2023, 224). Hänen mukaansa tiedolla johtamisen prosessi voidaan kiteyttää seuraavaan viiteen osa-alueeseen:

1. Tiedon tuottamisen prosessi
2. Tiedon raportointi ja jakaminen
3. Tietoon reagointi
4. Tiedon hyödyntäminen
5. Tiedolla johtamisen tuki. (Listenmaa 2023, 224.)

Listenmaan (2023, 48) mukaan tiedolla johtamisen tarkoitus on auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Oleellista tiedolla johtamisessa on kyky osata hyödyntää saatavilla olevaa tietoa tukena päätöksenteossa. Henkilöstöanalytiikka voidaan käyttää apuna tiedon saannin nopeuttamiseksi ja analysoimiseksi. (Saramies & Törnroos 2021, 44–45.) Peakonin avulla kerätyn tiedon hyödyntäminen esihenkilötyössä on keskeinen teema tässä opinnäytetyössä, joten tämän lähtökohdan nostaminen esiin on tärkeää.

Jotta tietoa voidaan tehokkaasti hyödyntää, sitä tulee ennen kaikkea ymmärtää. Teoreettinen tietäminen ei vastaa tiedon ymmärtämistä tai kykyä soveltaa sitä. Tähän pääseminen vaatii esihenkilöltä paljon ajattelutyötä. Hänen tulisi analysoida tapahtumia, reflektoida omaa toimintaansa sekä pohtia näiden seurauksia. Omien havaintojen yhdistäminen teoriaan on keskeisessä asemassa, jotta johtaja voi ymmärtää ihmisten ja organisaationsa toimintaa. (Järvinen 2020, 218–219.)

Saramies ja Törnroos (2021, 46) korostavat myös intuition roolia tiedolla johtamisessa. He kertovat, että aiemmin kertyneet kokemukset liiketoiminnasta, erilaisista tilanteista ja ihmisistä ovat sitä arvokkaampi tuki, mitä ennakoimattomampia olosuhteet ovat. He kuitenkin muistuttavat, ettei intuitioon tulisi luottaa sokeasti. Tiedolla johtamisen avulla voidaankin myös vähentää kognitiivisten vinoumien

vaikutuksia päätöksenteossa. Kognitiivisella vinoumalla tarkoitetaan vinoumaa ajattelussa, joka syntyy ihmisten luontaisesta tavasta yksinkertaistaa asioita. Esimerkkeinä tästä mainittakoon helposti mieleen tulevien tietojen yliarvostaminen tai vain omaa näkökantaa puoltavan tiedon etsiminen. (Saramies & Törnroos 2021, 46–48.)

3.5 Henkilöstökyselyt

Koska työhyvinvointi on käsitteenä laaja ja kokemus työhyvinvoinnista subjektiivinen, on sen mittaaminen haastavaa. Tästä huolimatta työhyvinvoinnin mittaaminen on ensiarvoisen tärkeää organisaatiolle monesta syystä. Työhyvinvointi vaikuttaa esimerkiksi sairaus- ja muiden poissaolojen määrään, työterveyden kuormitukseen, työpaikan ilmapiiriin, vaihtuvuuteen, työnteon sujuvuuteen sekä asiakaskokemukseen (Viitala 2021, 44). Lisäksi on huomattu, että menestyneissä yrityksissä on taloudellisen menestyksen lisäksi yleensä myös mitattuna parempi henkilöstötyytyväisyys. Tämä ei ole erityisen yllättävää, sillä on järkevää olettaa, että hyvinvoiva ihminen saa enemmän ja paremmin aikaan kuin huonosti voiva. (Hyppänen 2013, 166.)

Manka ja Manka (2023, 262) kertovat, että työhyvinvoinnin tilaa voi arvioida mm. sairauspoissaolojen, työtapaturmien, itsearviointien, työhyvinvointitutkimusten tai työnilosta kertovien mittareiden avulla. Henkilöstötutkimuksen avulla voidaan kartoittaa työntekijöiden mielipiteitä ja tuntemuksia, jotta työhyvinvointia voidaan kehittää (Hyppänen 2013, 188).

Varsinaiseksi työhyvinvointikyselyksi ei Peakonin kautta lähetettyjä kyselyitä voida sanoa, sillä työhyvinvointia kokonaisuudessaan ei niillä toimeksiantajayrityksessä mitata. Työhyvinvoinnin kehittämisen työkaluna Peakonin avulla toteutetut työtyytyväisyyskyselyt ja niiden tulokset voivat kuitenkin toimia. Hyppänen (2013, 189) muistuttaa, ettei pelkällä työtyytyväisyyskyselyllä vielä paranneta mitään, vaan tärkeää on myös sitoutua sen pohjalta tehtävään kehitystyöhön. Hänen mukaansa kyseessä onkin sekä mittaus- että kehittämistyökalu. Oikein käytettynä työtyytyväisyyskyselyt voivat olla toimiva apuväline kehitykselle, mutta

saattavat pahimmillaan kääntyä itseään vastaan, mikäli henkilöstö väsy vastamaan kyselyihin, eivätkä he pääse näkemään konkreettisia, kehittäviä toimenpiteitä. (Hyppänen 2013, 189, 193.)

Hyppänen (2013, 190) kertoo, että usein henkilöstökyselyn jälkeen kehittämistyö jää kuitenkin taka-alalle. Organisaation menestyksen kannalta on silti tärkeää, että näitä tuloksia analysoidaan ja niiden avulla tunnistetaan organisaation kehityskohteita. Tulosten analysoinnissa huomio tulisi kiinnittää keskiarvon sijaan erityisesti hajontoihin, ja osallistaa myös henkilöstö mukaan kehittämistyöhön. (Hyppänen 2013, 190.) Näin ollen voidaan todeta, ettei henkilöstökyselyihin pohjautuva kehitystyö ole yksin kenenkään vastuulla organisaatiossa, vaan sen tulisi olla koko organisaation yhteinen päämäärä.

Myös Pekka Järvinen (2020, 176–177) on pohtinut henkilöstökyselyiden pulmallisuutta kehittämistyön kannalta. Hän kertoo, että kyselyt tuottavat usein listan kehittämistarpeista, mutta niissä harvoin tiedustellaan ratkaisuehdotuksia näihin haasteisiin. Tarkka tieto ongelman ilmenemisestä käytännössä, sen syistä ja vakavuudesta jää usein olemattomaksi. Tästä johtuen esihenkilölle voi olla haastavaa tarttua näihin ongelmiin, ellei hänellä ole kattavaa kuvaa siitä, mistä on kyse. Pahimmillaan tilanne voi johtaa tyytymättömyyden kasvuun, jos ongelmakohtia nostetaan esiin, mutta parannuksia ei toteuteta. Järvisen mukaan kyselyt ovat luultua vaativampi kehittämismenetelmä: niiden käynnistäminen on helppoa, mutta ennen tätä tulisi aina varmistaa, että työyhteisöllä on aikaa ja mahdollisuus myös analysointiin ja kehittämiseen tulosten osalta. (Järvinen 2020, 176–177.)

Järvisen (2014, 129–130) mukaan varsinainen työnteko kehittämistarpeiden suhteen alkaa vasta silloin, kun kyselyiden tiedot on kerätty, käsitelty ja raportoitu henkilöstölle. Hän korostaa, että kehittäminen ei ole yksin esihenkilön tehtävä, vaan sen tulisi syntyä koko henkilöstön määrätietoisesta ja pitkäjänteisestä työstä ratkaisujen ja käytännön muutosten löytämiseksi.

3.6 Johtamisen kehittäminen osana esihenkilötyötä

Johtaja ei vain johda asioita ja ihmisiä, hän myös kehittää organisaation toimintaa. Tämä vaatii yleensä muutosprosesseja. Kehittämistyö johtajuuden kontekstissa on sisällöltään hyvin lähellä muutosjohtamista. Kehittämistyössä korostuvat kuitenkin luovuus ja innovatiivisuus, kun taas muutoksen johtamisessa toiminta ja sen muuttaminen. (Juuti 2016.)

Työyhteisön toiminnan laadun varmistamiseksi johtamista tulisi kehittää jatkuvasti ja proaktiivisesti. Johtamisen kehittämisellä voidaan tarkoittaa kaikkia sellaisia toimenpiteitä, joilla on mahdollisuus lisätä esihenkilön kyvykkyyttä. Tapoja kehittämiseen on monia. Myös syyt johtamisen kehittämiselle ovat moninaiset. Kehittämisellä voidaan esimerkiksi pyrkiä parantamaan suorituskykyä organisaatiossa, kouluttaa uusia esihenkilöitä tai sopeutua organisaatiomuutoksiin tai uusiin strategioihin. Valitettavan usein johtamisen kehittäminen ei kuitenkaan tapahdu ennakoivasti, vaan reaktiona jo tapahtuneisiin ja havaittuihin epäkohtiin. (Juuti 2016.)

Anneli Valpola (2015, 192) kertoo reflektion tärkeydestä osana johtamisen kehittämistä. Hänen mukaansa reflektio rakentuu palautteelle, ja todelliset ja pysyvät muutokset saadaan aikaan vain silloin, kun johtaja ottaa itse vastuun omasta kehittymisestään. Myös Pekka Järvinen (2020, 204) korostaa itsetuntemuksen tärkeyttä ja itsetutkistelun merkitystä esihenkilönä kehittämisessä.

Kehittämistyössä tärkeää on myös tulosten esille tuominen. Usein käy niin, että yrityksessä tehdään uudistuksia ja parannuksia, mutta ne eivät tule henkilöstölle kunnolla näkyviin. Tämä voi johtaa tilanteeseen, missä esihenkilö tai yrityksen johto uskoo korjausten positiiviseen vaikutukseen työpaikalla, mutta henkilöstön mielestä minkäänlaista muutosta ei ole tapahtunut. Käytännössä siis työpaikan objektiivinen todellisuus ei välttämättä vastaa työyhteisön kokemusta. Tästä syystä esihenkilön on tärkeää tietoisesti ja näkyvästi nostaa kehittämisestä syntyneitä myönteisiä seurauksia esiin, ja järjestää esimerkiksi seurantatilaisuuksia, joissa edistysaskeleet ja niiden hyödyt tuodaan selvästi esiin. (Järvinen 2020, 180–181.)

3.7 Peakon Employee Voice ja sen mittaristo

Tässä luvussa esitellään tarkemmin Peakonin toimintaa ja mittaristoa. Koska Peakon on englanninkielinen järjestelmä, on termit suomennettu tekstin luettavuuden helpottamiseksi. Alkuperäiset, englanninkieliset termit ovat kuitenkin näkyvissä aina, kun termi mainitaan ensimmäisen kerran. Näin raportissa pyritään vähentämään väärinymmärrysten mahdollisuutta.

Kun Peakon-kyselyyn vastataan, työntekijät vastaavat kysymyksiin vaihteluvälillä 0-10. Peakonin mittaristo jakaa vastaustulokset kolmeen eri ryhmään: arvostelut 0-6 (*detractors*), passiiviset 7-8 (*passives*) ja positiiviset 9-10 (*promoters*). Tällä ryhmittelyllä ei pyritä ohjaamaan sitä, kuinka kyselyyn tulisi vastata, vaan sen on tarkoitus toimia pohjana kerätyn datan analysoinnille. Mitta-asteikon avulla voidaan pyrkiä esimerkiksi ennustamaan työntekijöiden käytöstä. Workdayn asiakasdatasta käy ilmi, että työntekijät, joiden tulokset ovat keskimäärin välillä 0-6 vaihtavat työpaikkaa noin kuusi kertaa todennäköisemmin kuin työntekijät, joiden tulokset ovat välillä 9-10. (Workday n.d.e.)

Peakon-tuloksia voidaan tarkastella kahdella eri asteikolla: keskiarvoasteikko (*average mode*) ja NPS-asteikko (*NPS mode*). Keskiarvoasteikko näyttää tulokset samalla asteikolla kuin kysymykset eli vaihteluvälillä 0-10. NPS-asteikko käyttää lukuja -100-100, eikä ota huomioon neutraaleja vastauksia, eli vastauksia vaihteluvälillä 7-8. Kokonaistulos pohjautuu positiivisten vastausten ja arvosteluiden prosentuaaliseen määrään. (Workday n.d.c.) Toimeksiantajalla on näistä käytössä NPS-asteikko.

Peakonissa mitataan myös työntekijöiden eNPS-tasoa. eNPS on akronyyminä sanoista *employee net promoter score*, joka on suomennettu nettosuosittelemuindeksi. Käytännössä se mittaa työntekijäkokemusta, ja vielä tarkemmin sanottuna sitä, kuinka todennäköisesti työntekijät suosittelisivat työpaikkaansa muille. eNPS perustuu asiakkaiden nettosuosittelemuindeksiin (NPS), joka on tarkoitettu asiakkaita varten ja mittaa sitä, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi kyseistä yritystä. (Roidu n.d.) NPS on mittaustapana jo pidemmän perinteen omaava, ja jo vuonna 2006 Fred Reichheld kertoi sen korreloivan hyvin yrityksen kasvun kanssa (Reichheld 2006, 73).

Edellä mainittujen lukujen lisäksi Peakon näyttää kyselyvastausten kehityssuunnan, tarkemmat tulokset kysymyskategorioittain ja tiimeittäin sekä työntekijöiden anonyymit kommentit. Työntekijät voivat jättää kyselyä tehdessään kommentin, mikäli he haluavat tarkentaa kyselyvastauksiaan. Esihenkilöllä on myös mahdollisuus reagoida näihin viesteihin käyttämällä joko valmiiksi tarjottuja reaktioita tai vastaamalla sanallisesti työntekijän jättämään kommenttiin. (Workday n.d.a.) Valmiit reaktiovaihtoehdot Peakonissa ovat: hyvä idea (Great idea), kiitos kun kerroit (Thanks for sharing), olen samaa mieltä (I agree), tämä on työn alla (Working on it) ja haluaisin puhua tästä kasvotusten (Would love to talk in person) (Workday n.d.d).

Peakon tarjoaa esihenkilön nähtäville myös tekoälyn räätälöimiä kehitysehdotuksia perustuen siihen, millä osa-alueilla omien tiimien tulokset kyselyssä ovat jääneet heikommaksi. (Workday n.d.a.) Peakon tarjoaa siis paljon muutakin kuin vain alustan työtyytyväisyyskyselyä varten. Se on myös apuväline saadun datan jäsentämiselle ja oman esihenkilötyön ja tiimin tyytyväisyyden kehittämiseksi.

Peakonin avulla on lisäksi mahdollista vertailla oman organisaation tuloksia kaikkien Peakonia käyttävien organisaatioiden kanssa. Vertailukohtaksi voi asettaa joko kaikki Peakonia käyttävät yritykset tai oman alan yritykset. Peakonissa on myös mahdollisuus valita, mihin prosenttiosuuteen kohderyhmästä oman organisaation tuloksia verrataan. Vertailukohtaksi voi näin ollen asettaa esimerkiksi parhaat 25% kaikista Peakonia käyttävistä organisaatioista. (Workday n.d.b.)

4 AINEISTONKERUU

4.1 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimusmenetelmän valinnassa keskeisiä kysymyksiä ovat millaista tietoa etsitään sekä keneltä ja mistä sitä etsitään (Hirsjärvi ym. 2015, 184). Nämä kysymykset ovat tähän opinnäytetyöhön sisältyneessä tutkimuksessa melko tarkasti rajattuna toimeksiantajan puolesta, mikä helpotti tutkimusmetodien valintaa. Opinnäytetyön tiedonkeruu sisälsi sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen osuuden. Alkuperäinen suunnitelma oli hyödyntää tietoa näistä molemmista ja syventää laadullisten menetelmien kautta saadulla tiedolla määrällistä dataa. Opinnäytetyössä toteutetun kyselytutkimuksen vastausprosentti jäi kuitenkin lopulta sen verran pieneksi, ettei kvantitatiivista osuutta voida luotettavasti käyttää antamaan tietoa kokonaistilanteesta toimeksiantajayrityksessä. Näin ollen lopullinen analyysi painottuu vahvasti laadullisiin tuloksiin, vaikka tässä luvussa kumpaakin menetelmää esitellään tasapuolisesti.

Hyvän tieteellisen käytännön periaatteiden (Vilka 2021, 41) mukaisesti tässä tutkimuksessa on noudatettu eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Suurin aineisto tätä tutkimusta varten on kerätty kyselylomakkeen avulla. Hanna Vilkan (2021, 94) mukaan kyselylomake on määrällisessä tutkimuksessa yleisimmin käytössä oleva tapa kerätä aineistoa. Perusjoukkona tutkimuksessa olivat toimeksiantajayrityksen esihenkilöt eri yksiköistä Suomessa.

Kvantitatiivisessa osiossa käytetty kyselylomake luotiin tätä tutkimusta varten ja hyväksyttiin toimeksiantajan henkilöstöhallinnolla ennen tutkimuksen toteutusta. Tutkimusprosessi aloitettiin teorian tiedon kokoamisella, teoreettisen viitekehysten luomisella sekä keskeisten käsitteiden hahmottamisella. Vilka (2021, 101) muistuttaa, että näin ennen kyselylomakkeen luomista tulisi tehdä. Tällä tavoin käytettyjen muuttujien valinta on ylipäätään mahdollista perustella tutkimuksen teoreettisella viitekehyksellä. Teoriaosuutta on kuitenkin tarkennettu, laajennettu ja jäsenneltä huomattavasti myös aineistonkeruun jälkeen.

Kyselylomake pohjaa tehtyyn tutkimussuunnitelmaan, tutkimuksen tavoitteisiin sekä toimeksiantajan tarpeisiin. Kysymykset sisältävät kokemusten, toiminnan sekä mielipiteiden kartoittamista. Taustakysymykset ovat tarkoituksellisesti vähäisiä, sillä kyselyyn vastanneiden henkilöllisyyttä on haluttu suojella. Ainoa vastaajan taustaa kartoittava kysymys on hänen yksikkönsä, eikä tämä tieto ole liitettävissä yksittäiseen vastaajaan. Kyselylomake ja saatekirje löytyvät tämän opinnäytetyön liitteistä 1 ja 2.

Kyselylomake luotiin Microsoft 365:n Forms-työkalulla. Tämä oli luontevin valinta kyselyn toteutusta ajatellen, sillä sekä TAMKilla että toimeksiantajayrityksellä on käytössä Microsoft 365 -ympäristö. Näin pyrittiin myös minimoimaan riskit yhteensopivuusongelmien tai muiden kyselyyn vastaamiseen vaikuttavien teknisten haasteiden osalta.

Kyselylomakkeista saatuja vastauksia ei analysoitu määrällisen tutkimuksen menetelmillä. Avoimiin kysymyksiin saatuja vastauksia tutkittiin pohjaten tutkimuksessa käytettyyn teoriaan ja käsiteltiin laadullisena tutkimusaineistona. Syvempää analyysia kyselylomakkeen määrällisestä osuudesta ei tehty, sillä tuloksia ei olisi mahdollista pitää luotettavana kuvauksena toimeksiantajayrityksen nykytilanteesta.

Kyselylomakkeen lisäksi toisena tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Näiden avulla pyrittiin löytämään lomakevastauksia syvempää näkökulmaa aihepiirin tiimoilta ja tuomaan lisäsisältöä ja merkitystä tutkimukseen. Haastatteluista saatu aineisto analysoitiin keskustelunanalyttisellä tutkimusotteella. Keskustelunanalyysi on yksi laadullisessa tutkimuksessa käytettävistä teoreettis-metodologisista viitekehyksistä (Valtanen 2021). Aineisto muodosti yhdessä kyselylomakkeen avointen vastausten kanssa laadullisen tutkimusosuuden pohjan. Päätös kyselyiden ja haastattelujen käytöstä aineistonkeruutapoina syntyi yhdessä toimeksiantajan kanssa.

4.1.1 Kvantitatiivinen osuus

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää tietää, mitä mitataan. Siinä pyritään yleistämään, ja tutkimuksen pohjana on mittaaminen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa halutaan tuottaa perusteltua ja luotettavaa tietoa, joka on luonteeltaan objektiivista, yksiselitteistä ja yleistettävissä. (Kananen 2011, 17–18.) Koska tässä opinnäytetyössä halutaan selvittää mahdollisimman luotettavasti, kuinka suuri joukko ihmisiä hyödyntää samaa ohjelmaa, oli kvantitatiivinen tutkimusosuus luonteva valinta. Esihenkilöiden tapoja käyttää Peakonia pyrittiin tarkastelemaan ennen kaikkea objektiivisella tasolla ja mahdollisimman informatiivisesti.

Hirsjärvi ym. (2015, 195) kertovat, että kysely on menetelmänä tehokas ja aikaa säästävä, sillä sen avulla voidaan saada paljon tietoa suurelta joukolta. Myös Hanna Vilka (2007, 28) kertoo, että kysely soveltuu aineiston keräämiseen hyvin sellaisissa tapauksissa, joissa tutkittavia on useita ja he ovat hajallaan. Kyselyn käyttäminen ensisijaisena tutkimusmenetelmänä oli tästä syystä luontevaa, sillä tutkittava ryhmä on melko suuri, ja kaikkien henkilökohtainen haastattelu ei olisi ollut ajankäytöllisesti kannattavaa.

Kyselytutkimuksen heikkouksina voidaan pitää mm. aineiston pinnallisuutta, mahdollisia väärinymmärryksiä, puutteita lomakkeen toimivuudessa ja kyvyttömyyttä huolehtia siitä, että vastaajat ovat vastanneet kysymyksiin huolellisesti ja rehellisesti (Hirsjärvi ym. 2015, 195). Tästä syntyi päätös menetelmien yhdistämisestä tutkimuksessa. Kyselylomake ja erityisesti sen määrällinen osuus auttoivat luomaan mahdollisimman laajaa kokonaiskuvaa tutkittavasta aiheesta. Kuitenkin vasta avointen vastausten ja haastatteluiden tulkinnan kautta tutkimukseen oli mahdollista saada syvyyttä ja laajempia näkökulmia. Myös väärinymmärrysten riski pyrittiin minimoimaan antamalla vastaajille mahdollisuus selventää omia vastauksiaan ja kertoa omin sanoin kokemuksistaan.

4.1.2 Kvalitatiivinen osuus

Laadullinen osuus opinnäytetyössä koostuu kyselylomakkeen avoimiin kysymyksiin saaduista vastauksista sekä kyselyn ohessa toteutetuista neljästä teema-haastattelusta. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen sekä tutkittavan kohteen mahdollisimman kokonaisvaltainen tutkiminen. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole mahdollista saavuttaa täyttä objektiivisuutta, vaan tutkija on sidottu omiin arvolähtökohtiinsa, ja tulokset rajoittuvat tiettyyn aikaan ja paikkaan. Olemassa olevien totuuksien todentamisen sijaan kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ennemminkin löytämään tai paljastamaan tosiasioita. (Vilkkä 2015, 161.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen lajeja on lukuisia. Tässä opinnäytetyössä on kyse tapaustutkimuksesta. Se on yleinen laadullisen tutkimuksen tyyppi, ja siinä tutkitaan esimerkkiä tai näytettä laajemmasta ilmiöstä. Tutkimuskohde voi tapaustutkimuksessa olla esimerkiksi organisaatio, prosessi tai yksilö. Tapaukset voivat näin ollen olla varsin erilaisia mittasuhteiltaan. (Vuori 2021.)

Tapaustutkimuksessa halutaan saada mahdollisimman monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkitusta tapauksesta. Tästä johtuen tapaustutkimus usein yhdistelee erilaisia aineistoja keskenään. (Vuori 2021.) Tässä opinnäytetyössä tämä tapaustutkimukselle tyypillinen piirre näkyy kyselyvastausten, teemahaastattelujen sekä teorian yhdistämisenä.

Haastattelumuotona tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelulle tyypillistä on, ettei kysymyksiä välttämättä muotoilla kovin tarkasti etukäteen tai esitetä joka haastattelussa samassa muodossa. Kysymykset ovat vapaasti muotoiltuja, mutta liittyvät tutkimuksen teemaan. (Hyvärinen ym. 2021.) Haastatteluasetelma oli puolistrukturoitu. Kysymykset olivat siis valmiiksi olemassa, mutta niiden muotoilu ja järjestys muuttuivat haastattelusta riippuen, ja välillä niihin sisältyi jatkokysymyksiä.

Teemahaastatteluista saatu aineisto nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston sanasanaista puhtaaksikirjoitusta. Se voidaan tehdä koko aineistosta tai valikoiden. Litteroinnin tarkkuudesta ei ole olemassa yksiselitteisiä

ohjeita. (Vilka 2015, 222.) Tässä tutkimuksessa litteroitiin koko aineisto. Pääasiassa litterointi tehtiin sanatarkasti, mutta joitakin täytesanoja poistettiin niin, ettei se vaikuttanut aineiston asiasisältöön.

4.2 Aineistonkeruuprosessi

Kysely lähetettiin 37:lle esihenkilölle, joista 51,4% vastasi kyselyyn. Tutkittavaan joukkoon sisältyivät kaikki tutkimukseen mukaan otettujen yksiköiden esihenkilöt. Lista saatiin toimeksiantajayrityksen henkilöstöhallinnolta. Koska perusjoukko on lähtökohtaisesti melko pieni, on tulosten arvioinnissa hyvä huomioida, ettei kyselyn avulla saatu 51,4%:n otanta anna täysin kattavaa kuvaa kokonaistilanteesta toimeksiantajayrityksessä. Näin ollen suunnitelmat määrällisen aineiston analysoinnista jätettiin toteuttamatta käytännössä. Määrällisiä tutkimustuloksia avataan kuitenkin hieman seuraavassa luvussa.

Kyselylomakkeen suunnittelussa tukeuduttiin teoriaan ja sitä hiottiin valmiiksi yhdessä toimeksiantajan henkilöstöhallinnon kanssa. Kysely sisälsi kyllä ja ei -kysymyksiä, Likert-asteikolla toteutettuja kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset olivat yhtä lukuun ottamatta vapaaehtoisia, ja vastaajilla oli niiden avulla mahdollisuus tarkentaa antamiaan vastauksia. Kysely avattiin ensin kahdeksi viikoksi ja myöhemmin vielä yhdeksi lisäviikoksi. Vastausaikaa kyselyyn oli siis yhteensä noin kolme viikkoa. Kyselylomakkeen kysymykset löytyvät opinäytetyön liitteistä. Myös kyselyn yhteydessä lähetetty saatekirje löytyy liitteistä.

Kyselyn tulokset ovat anonyymeina nähtävissä myös toimeksiantajayrityksen henkilöstöhallinnolla. Tästä on tiedotettu kyselyn saatekirjeessä sekä yksikkötiedon keräämisen yhteydessä kyselylomakkeella. Kyselyn tuloksia ei kuitenkaan hyödynnetä muuten, eikä tätä dataa käytetä yrityksen sisällä. Vastaukset on kerätty puhtaasti tämän raportin aineistoksi.

Tutkimuksessa toteutettiin yhteensä neljä teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin kyselyn sulkeutumisen jälkeen etäyhteydellä Microsoft Teamsin välityk-

sellä. Etäyhteys oli luontevin tapa haastatteluiden toteutukseen, sillä haastateltavat esihenkilöt työskentelevät eri puolilla Suomea. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jotta niiden analysointi olisi helpompaa.

Haastatellut esihenkilöt olivat vapaaehtoisia siitä joukosta, jolle kyselylomake oli aiemmin lähetetty. Haastattelukysymykset löytyvät tämän raportin liitteestä 3. Kysymykset pohjautuivat kyselylomakkeen kysymyksiin, ja niiden avulla oli tarkoitus syventää kyselylomakkeen kautta saatuja vastauksia.

5 TULOKSET

5.1 Yleiset kokemukset ja mielipiteet – hyötyä ja haasteita

Aineistonkeruuta varten luotu kyselylomake lähetettiin 37:lle esihenkilölle, joista 19 vastasi kyselyyn. Tämä tarkoittaa, että vastausprosentti kyselyyn oli 51,4%. Koska kohderyhmä oli jo valmiiksi melko pieni, ei kyselyvastausten määrällisiä tuloksia voida pitää erityisen luotettavina kuvaamaan toimeksiantajayrityksen kokonaistilannetta. Määrälliseen osuuteen saatua aineistoa käsitellään sen vuoksi tässä luvussa enemmän kartoittavana pohjatyönä, ja kyselyn määrällisen osuuden tuloksia esitellään vain yleisellä tasolla. Luvussa esitetyt lainaukset ovat suoria lainauksia kyselylomakkeen avoimista kysymyksistä ja teemahaastatteluista.

Kyselyyn vastanneista esihenkilöistä jopa 89,4% piti Peakonin kyselyiden kautta saamaansa tietoa työntekijöiden työtyytyväisyydestä hyödyllisenä tai melko hyödyllisenä. Täysin hyödyttömänä tuloksia ei pitänyt kukaan vastanneista. Melko hyödyttömiksi tuloksista saadun tiedon koki 5,3% ja 5,3% oli vastannut, ettei heillä ollut mielipidettä Peakonin avulla saadun tiedon hyödyllisyydestä. Vaikka otanta ei ollutkaan kovin suuri, on tässä kysymyksessä hajontaa melko vähän. Näin ollen tuloksia voidaan pitää suuntaa antavana esihenkilöiden mielipiteistä.

Kuvio 1 havainnollistaa tarkemmin sitä, kuinka esihenkilöt tähän kysymykseen vastasivat. Kuviosta on selvästi havaittavissa, että suurin osa kyselyyn vastanneista esihenkilöistä kokee jonkinlaista hyötyä Peakonin kautta saamistaan työtyytyväisyyttä kuvaavista tuloksista.



KUVIO 1. Esihenkilöiden kokema hyöty Peakon-tuloksista.

Myös avointen kysymysten ja haastattelujen kautta saadut vastaukset tukevat huomiota siitä, että Peakonin hyötyyn uskotaan toimeksiantajaryityksessä. Yksi haastateltavista kertoi, että Peakonin kommenteista nousee esille asioita, jotka eivät muussa yhteydessä tule puheeksi. Seuraavasta kommentista huomataan, että esihenkilöiden kokema hyöty voi liittyä heidän oman tiiminsä lisäksi koko yksikön kehityssuuntiin. Eräs kyselyyn vastannut esihenkilö kuvasi kokemustaan näin: ”Olen kokenut Peakonin käytön hyödylliseksi, kun mietitään koko yksikön trendejä.”.

Kuitenkin myös eriäviä mielipiteitä nousi esiin. Eräs vastaajista koki, että nykyisellään Peakonin käytöstä saattoi olla hänelle jopa enemmän haittaa kuin hyötyä. Eräs haastateltava puolestaan kuvaili, kuinka Peakonin kautta saa hyvin vastauksen kysymykseen ”Mitä?”, mutta kysymys ”Miksi?” jää ohueksi. Dialogin puuttuminen koettiin esteenä syvemmän hyödyn ja ymmärryksen saavuttamiseksi.

Myös muita haasteita on havaittavissa. Jopa 31,6% kyselyyn vastanneista kokee tarvitsevansa tukea Peakonin käytössä. Avoimissa vastauksissa kipukohdiksi todettiin tulosten tulkinnan ja priorisoinnin haastavuus, mittariston ymmärtäminen, käyttöliittymän koettu sekavuus sekä puutteelliset tiedot siitä, mihin kaikkeen Peakonia voi hyödyntää.

Seuraavat lainaukset havainnollistavat tarvetta osaamisen kehittämiseksi tulosten tulkinnan ja mittariston toiminnan osalta. Eräs vastaaja kommentoi aihetta näin: ”Tulosten tulkinnasta ja erilaisista raporteista olisi kiva kuulla enemmän, että saisi palautteesta mahdollisimman paljon irti.”. Toinen vastaaja puolestaan kuvaili ajatuksiaan seuraavasti: ”Enemmän ehkä kaipaisi tietoa, mitä kaikkea työkalulla voi tehdä ja esimerkiksi, että mitä mitkäkin luvut tarkoittavat. Mitä lukuja tavoitellaan ja millaiset luvut ylipäättään ovat hyviä ja millaiset huonoja.”.

Myös haastatteluista nousi esiin kokemus siitä, että Peakonia oli alustana hankala ymmärtää. Osa esihenkilöistä uskoo, ettei löydä alustalta kaikkea työnsä kannalta merkityksellistä tietoa. Vastauksista kävi ilmi, että esihenkilöt kaipaavat tarkempaa tietoa siitä, kuinka Peakon-tuloksia hyödynnetään päätöksenteossa. He kaipaavat konkreettisia esimerkkejä, kuinka he itse voivat kehittää tiimensä toimintaa Peakon-tulosten pohjalta. Useampi vastaaja toivoi myös tulosten syvällisempää läpikäyntiä johtoryhmätasolla.

Osalla vastaajista vaikutti olevan haasteita Peakonin NPS-asteikon tulkinnassa. Asteikon tulkinnasta kaivattiin lisätietoa, ja muutamat kritisoivat mittaristoa melko kovasanaisesti. Osa myös uskoi, että työntekijöiden käsitys asteikosta vaikuttaa siihen, kuinka he vastaavat. Neutraalin mielipiteen omaava työntekijä saattaa antaa arvosanaksi 5 asteikolta 1–10, mutta mittariston mukaan hän on silloin arvostelija (*detractor*), ja passiivinen palaute (*passive*) olisi numeerisesti 7–8. Esiin nousi huoli siitä, että ymmärtämättömyys asteikon toiminnasta saattaa johtaa myös tulosten ja mahdollisesti niiden tulkinnan vääristymiseen.

Vaikka useissa kriittisemmissä vastauksissa näkyi mittariston tulkinnan hankaluus, sai se osalta esihenkilöistä myös kehuja. Osa vastaajista piti käytössä olevia mittareita hyvinä, ja kuvasi Peakonia helpoksi ymmärtää. Positiivisena pidettiin esimerkiksi sitä, että Peakonin avulla näkee helposti, millä osa-alueilla oman tiimin tulokset ovat muita heikompia. Näin kehityskohdat on helppo tunnistaa, ja niihin on helpompi tarttua.

Käyttöliittymän sekavuudesta annettiin kyselyssä paljon palautetta. Eräs vastaajista nosti esiin, ettei Peakonissa ole aina selvää, missä näkymässä käyttäjä on

(esihenkilö vai henkilökohtainen). Osa myös kritisoi, kuinka Peakonissa joutuu välillä etsimään tietoa.

Sekavuutta lisäsivät tilanteet, joissa vastaaja näki usean eri tason tiimejä tai yksikötietoja. Seuraavassa lainauksessa kommentoija on kritisoinut käyttöliittymän sekavuutta, ja perustellut kokemustaan sillä, että se hankaloittaa työkalun hyödyntämistä. Vastaaja on kiinnittänyt huomiota myös yhteisten käyttötapojen puuttumiseen organisaatiossa: "... käyttöliittymä on sekava ja varmasti osa mahdollisuuksista jää ... hyödyntämättä. Lisäksi systemaattiset ja yhteiset käytötavat puuttuvat. Emme käytä Peakonia hyödyksemme varmastikaan tehokkaimmalla mahdollisella tavalla."

Osa vastaajista koki myös, että toimeksiantajayrityksen organisaatorakenteen sekavuus sekä Peakonin lukuisat toiminnallisuudet hankaloittivat kokonaisuuden hahmottamista. Koulutusta ja ohjeistusta Peakonin käytön tueksi toivottiin kaiken kaikkiaan lisää. Erityisesti sen suuntaamista toivottiin uusille esihenkilöille. Myös haastatteluiden yhteydessä kävi ilmi, ettei esihenkilöillä välttämättä ollut kattavaa tietoa, millä kaikilla tavoin Peakonia on mahdollista hyödyntää, vaikka oman tiimin tuloksia ja kyselyiden trendejä seurattiinkin aktiivisesti.

Käyttökokemukseen vaikutti paljon myös saadun palautteen sävy ja sisältö. Joistakin vastauksista kävi ilmi, että Peakon-kyselyiden kautta saatu negatiivinen palaute kuormitti esihenkilöitä. Negatiivinen palaute koettiin erityisen kuormittavana silloin, kun sitä tuli paljon, eikä tulosten kehittämistä parempaan suuntaan koettu helpoksi. Osa koki myös, että sanallista palautetta tulee erityisesti kriittisiltä henkilöiltä, jolloin palautteiden sisällöissä korostuvat pahan olon sanoittaminen ja kritiikki. Eräs vastaaja kuvaili Peakoniin tulleita kommentteja jopa raadollisina, ja kertoi niiden kuvaavan asioita karummalla kielellä kuin kasvotusten puhuminen.

Edellä ilmi tuoduista haasteista huolimatta vaikuttaa siltä, että Peakon soveltuu tehtäväänsä esihenkilöiden mielestä hyvin. Jopa 79,0% kyselyyn vastanneista esihenkilöistä koki, että Peakon soveltuu työtyytyväisyyden mittaamisen työkaluksi hyvin tai melko hyvin. Tätä havaintoa tukevat myös aiemmin esitellyt tulokset siitä, että Peakonin kautta saatua tietoa pidettiin useimmiten hyödyllisenä.

5.2 Esihenkilöiden tavat käyttää Peakonia

Haastatteluiden aikana käytiin tarkemmin läpi sitä, mitä tietoa esihenkilöt Peakonista katsovat, ja kuinka he alustaa käyttävät. Vastauksista löytyi useita yhtymäkohtia. Näin ollen voidaan päätellä, että esihenkilöiden tavat tutkia Peakonista saatavaa tietoa ovat melko yhteneväiset keskenään.

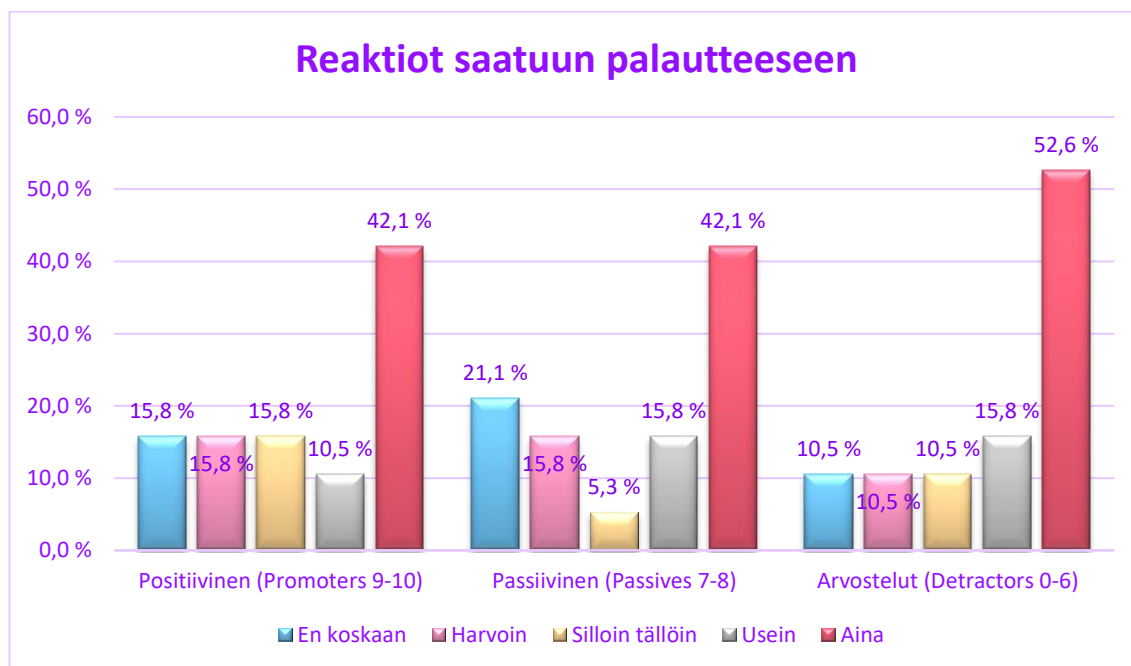
Kaikki haastateltavat kertoivat, että heitä kiinnostavat etusivulla näkyvä kokonaistulos sekä eNPS-luku. Suurin osa seuraa myös kehityksen trendejä eli sitä, kuinka omien tiimien Peakon-tulokset ovat kehittyneet. Kaikki vastaajat myös kertoivat lukevansa kommentteja, vaikka tavat reagoida niihin vaihtelevat. Kaikki hyödyntävät myös Peakonin analyysipuolta, missä pääsee tarkemmin näkemään, mistä tiimin tulokset koostuvat. Analyysipuolelta on erotettavissa, millä osa-alueilla tulokset vaikuttavat hyviltä, ja mitkä osa-alueet ovat saaneet osakseen eniten arvosteluita. Vastauksia on mahdollista myös suodattaa eri tavoin, esimerkiksi vastaajien paikkakunnan tai sukupuolen perusteella.

Muihin Peakonin toimintoihin ei haastatteluissa juuri menty. Erään haastattelun aikana haastateltava alkoi kuitenkin itse tutkia alustaa enemmän ja löysi sieltä Peakonin tarjoamia ehdotuksia siitä, mihin alueisiin olisi hyvä kiinnittää huomiota. Hän löysi myös Peakonin tarjoamat materiaalit kehittämisen tueksi ja mahdollisuuden asettaa aikarajatavoitteita toiminnalle. Haastateltava piti toimintoa mielenkiintoisena. Kaikkien vastausten perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, että suurin osa vastaajista ei tästä toiminnosta tiedä, tai ei sitä pääsääntöisesti hyödynnä.

5.3 Reagointi Peakonin kautta saatuun palautteeseen

Vastaajien välillä oli havaittavissa selvää hajontaa siinä, kuinka usein he reagoivat tai vastaavat saamaansa palautteeseen. Kuvioista 2 voidaan nähdä, kuinka kyselyyn vastanneet esihenkilöt ovat joko kirjallisesti tai Peakonin reaktioita käyttäen vastanneet saamaansa palautteeseen Peakonin kautta. Prosenteilla kuvataan vastanneiden esihenkilöiden määrää ja kategoriat perustuvat Peakonin NPS-mittariston malliin saadusta palautteesta.

Yli 40% vastaajista kertoi vastaavansa saamaansa palautteeseen aina riippumatta palautteen laadusta. Selvästi vähiten vastauksia esihenkilöltä sai passiiviselle tasolle jäävä palaute, johon yli 20% vastaajista ei reagoinut koskaan. Arvosteleisiin palautteisiin reagoitiin selvästi eniten. Yli 50% vastanneista esihenkilöistä vastasi aina saamaansa kriittisempään palautteeseen.



KUVIO 2. Esihenkilöiden vastaukset Peakonin kautta saatuun palautteeseen kirjallisesti tai Peakonin reaktioita käyttäen.

Myös asennoituminen vastaamista kohtaan vaihteli huomattavasti esihenkilöstä riippuen. Osalle vastaaminen oli tärkeä osa työtä, mutta osa piti sitä jopa turhana ja aikaa vievänä. Vastauksista voidaan päätellä, että esihenkilön asennoituminen vastaamisen merkityksellisyyttä kohtaan vaikuttaa siihen, kuinka todennäköisesti hän vastaa saamaansa palautteeseen.

Eräs kyselyyn vastanneista kuvaili Peakonia matalan kynnyksen alustana, jonka kautta epäkohtia voi nostaa esiin. Tästä syystä hän koki myös reagoinnin tärkeäksi. Seuraava vastaaja koki Peakonin kautta saamansa palautteen arvokkaaksi, ja siksi myös siihen vastaamisen tärkeäksi: "Ajatteleminen, että on erittäin arvokasta, että työntekijät vastaavat sanallisiin kysymyksiin ja käyttävät aikaansa tähän. Siksi on kunnia-asia vastata heille ripeästi.". Toinen vastaaja kuvaili ajatuksiaan näin: "Vastaa kaikkiin kommentteihin ja kysymyksiin laadusta riippumatta

kirjallisesti. Mielestäni se on ainoa oikea tapa reagoida siihen, että joku vaivautuu mielipiteensä sanoittamaan.”

Kuten yllä olevista vastauksista voidaan päätellä, useille esihenkilöille kaikenlaisen palautteeseen vastaaminen tai reagoiminen on tärkeää, ja se on arvokas osa heidän työtään. Monet pitävät tärkeänä työntekijöiden mahdollisuutta omien ajatustensa sanoittamiseen ja kokevat velvollisuudekseen reagoida näihin viesteihin. Saadun palautteen sisältö saattaa kuitenkin vaikuttaa siihen, vastataanko palautteeseen vai ei.

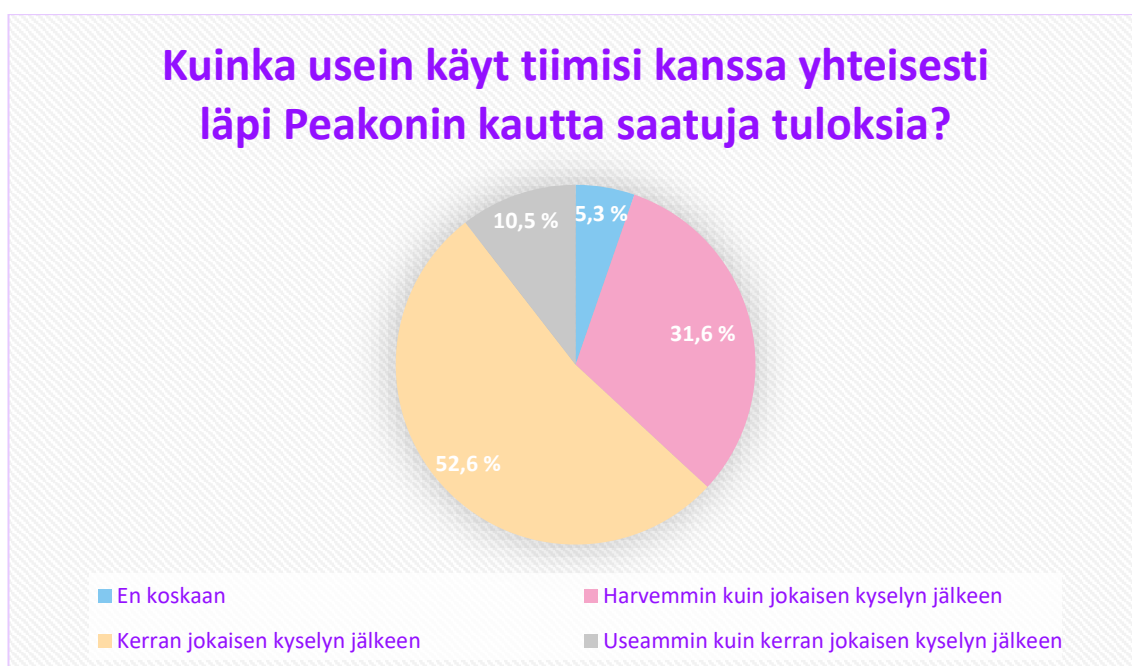
Seuraavat lainaukset kuvaavat tarkemmin tapauksia, joissa palautteen sisältö on vaikuttanut esihenkilön tapaan reagoida. Erään kyselyyn vastanneen esihenkilön kommentista voidaan päätellä, että työntekijältä saatu sanallinen palaute kannustaa myös esihenkilöä vastaamaan sanallisesti. Hän sanoitti ajatuksiaan näin: “Jos kyseessä on pelkkä arvosana, niin en yleensä vastaa, mutta jos on kommentteja, niin niihin pyrin vastaamaan aina.”.

Joskus vastaamattomuuden taustalla voi olla myös kokemus siitä, ettei vaikutusmahdollisuuksia ongelmaan ole. Eräs esihenkilö kuvasi tilannetta näin: “Jos tulee huono arvosana liittyen työvälineisiin tai geneerisesti jotain, mihin en suoraan pysty itse vaikuttamaan, en vastaa.”. Toinen esihenkilö puolestaan kertoi, että “Palautetta tulee kaiken kaikkiaan melko vähän ja usein se on enemmänkin toteavaa kuin kysyvää, joten siinä ei ole oikein vastattavaa”. Tästä voidaan päätellä, että kysymysmuotoinen palaute saa esihenkilön todennäköisemmin reagoimaan kuin toteava palaute.

Vastaamattomuutta selitti monessa tapauksessa se, ettei esihenkilö kokenut voitavansa vaikuttaa kyseiseen asiaan tai tarjota omalla kommentoinnillaan työntekijälle lisäarvoa. Osalle myös kiire on merkittävä tekijä vastausten vähäisyydessä. Etenkin silloin, kun sanallista palautetta Peakonin kautta tulee paljon, voi reagoimiseen olla hankala löytää tarpeeksi aikaa. Toisaalta myös tiimin pieni koko on merkittävä tekijä vastaamattomuudessa. Jos esihenkilön tiimi on tarpeeksi pieni, hän ei pääse näkemään tiimensä tuloksia, eikä hän täten voi reagoida mahdolliseen palautteeseen. Tällaiset tilanteet koettiin ongelmallisina. Aineistoista

nousi esiin toive siitä, että myös pienten tiimien esihenkilöillä olisi mahdollisuus päästä jollain tavalla kiinni saamaansa palautteeseen.

Yli puolet vastaajista (yhteensä 63,1%) kuvaili käyvänsä Peakon-tuloksia läpi tiiminsä kanssa vähintään jokaisen kyselyn jälkeen. Osa esihenkilöistä ei kuitenkaan käy tuloksia läpi tiiminsä kanssa koskaan. Kuvio 3 osoittaa tarkemmin, kuinka kyselyyn vastanneet esihenkilöt käyvät tiimiensä kanssa läpi Peakon-tuloksia.



KUVIO 3. Näin usein kyselyyn vastanneet esihenkilöt käsittelevät Peakon-tuloksia tiimiensä kanssa.

Kaikki esihenkilöt eivät siis käy Peakon-tuloksia läpi tiimikohtaisesti. Tästä huolimatta he saattavat seurata tiiminsä tuloksia, vastata yksittäisiin kommentteihin tai tehdä toimenpiteitä tulosten parantamiseksi. Sitä, että tuloksia ei käydä läpi tiimeissä, ei tule siis tulkita niin, etteivät esihenkilöt kiinnittäisi tuloksiin lainkaan huomiota tai käyttäisi Peakonia työssään.

Myös kahdessa haastattelussa kävi ilmi, etteivät esihenkilöt olleet jakaneet tiiminsä Peakon-tulosta tiimin kesken. Kummassakin tapauksessa oma Peakon-tulos koettiin heikoksi. On mahdollista, että heikot Peakon-luvut voivat siis syystä tai toisesta johtaa siihen, ettei esihenkilö mielellään käsittele niitä tiimin kesken. Tämä voi johtua monista syistä, joihin tutkimusaineistosta ei noussut selkeää

vastausta. Ilmiö on kuitenkin mainitsemisen arvoinen, ja siihen voi olla hyvä kiinnittää huomiota.

Haastatelluilta esihenkilöiltä kysyttiin, kuinka Peakon-kyselyistä saatuja tuloksia olisi hyvä käydä läpi heidän kanssaan sekä organisaatiossa. Esiin nousi kokemus siitä, että Peakon-tulosten läpikäynti koko yhtiön tasolla on haastavaa. Yksi vaikuttava tekijä on, että esimerkiksi taloudellisista syistä eri yksiköissä eri asiat ovat helpommin saavutettavissa kuin toisissa. Tämä saattaa johtaa suuriinkin eroihin yksiköiden välillä, kun tuloksia käydään läpi yhtiötasolla. Tämä puolestaan johtaa vaikutelmaan siitä, että joku yksikkö olisi toista huonompi, vaikka syyt ilmiön takana ovat monimutkaisempia kuin suorat tulokset antavat ymmärtää.

Yhtiötason läpikäyntiä pidettiin sen haasteellisuudesta huolimatta tärkeänä. Myös liiketoimintayksikön sisäistä tulosten läpikäyntiä pidettiin arvossa. Ratkaisuna edellä esitellyyn tilanteeseen ehdotettiin trendien seuraamista ja yksikön vertaamista omiin aiempiin tuloksiinsa muiden yksiköiden tulosten sijaan. Yksiköiden keskinäinen vertailu ei välttämättä kannata, jos erot tuloksissa johtuvat esimerkiksi rakenteellisista tai taloudellisista tekijöistä. Keskinäistä vertailua kehittävämpää olisi seurata tulosten kehitystä. Huomiota tulisi kiinnittää siihen, missä tulokset ovat parantuneet tai huonontuneet, ja mistä nämä muutokset johtuvat.

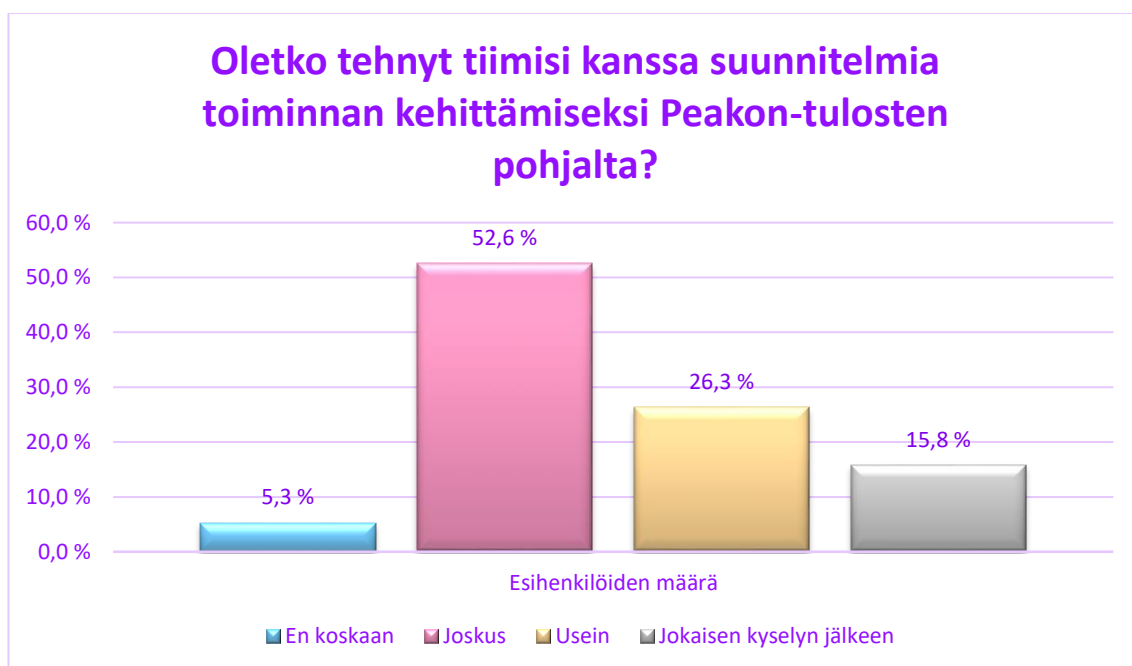
Useampi esihenkilö näki tulosten läpikäynnin johtoryhmätasolla tärkeänä kehityskohteena. Eräs haastateltava toivoi muun muassa lisää avoimuutta Peakon-tulosten läpikäyntiin ja suosituksia Peakon-tulosten yksiköidenvälisen erojen pohjimiseen. Hän toivoi myös lisää pohdintaa siitä, kuinka ennestään hyviä Peakon-tuloksia olisi mahdollista parantaa entisestään. Haastateltava kaipasi lisäksi keskustelua siitä, kuinka tuloksia voidaan parantaa esimerkiksi tuomalla hyviä käytäntöjä tiimistä toiseen.

Vaikka yhtiötason läpikäynti koettiin kehityskohteena, liittyi siihen myös luottoa tulevaan. Esiin nousi esimerkiksi luottamus henkilöstöhallintoa kohtaan ja siihen, että Peakon-käytäntöjä kehitetään organisaation lähitulevaisuudessa.

5.4 Toiminnan kehittäminen Peakon-tulosten avulla

Esihenkilöiden tavoissa hyödyntää Peakonin kautta saamaansa tietoa on paljon vaihtelua. Avoimissa vastauksissa useat esihenkilöt kuvailivat sitä, kuinka he ovat käyneet Peakon-tuloksia läpi tiiminsä kesken. He myös kertoivat pohtineensa kehittämistoimenpiteitä yhdessä tiimiensä kanssa ja vertailleensa oman tiiminsä tuloksia muihin.

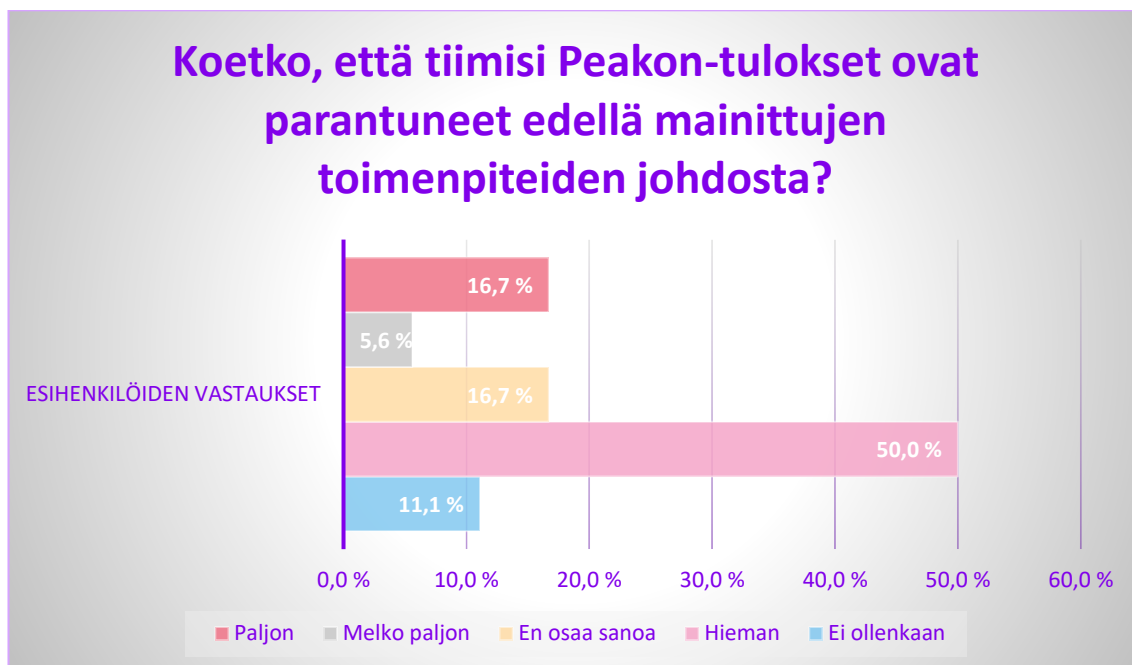
Tästä huolimatta vain 15,8% vastaajista kertoi tekevänsä suunnitelmia toiminnan kehittämisestä jokaisen Peakon-kyselyn jälkeen. Toisaalta vain 5,3% kertoi, ettei koskaan tee suunnitelmia toiminnan kehittämiseksi Peakon-tulosten pohjalta. Suurin osa vastauksista sijoittui näiden kahden välimaastoon. Kuvio 4 osoittaa tarkemmin sitä, kuinka vastaukset jakautuivat kyselyyn vastanneiden esihenkilöiden kesken. On tärkeää pitää mielessä, että nämä tulokset ovat vain suuntaa antavia, eivätkä välttämättä edusta todellista jakaumaa siinä, kuinka tuloksia käytetään suunnittelutyön pohjana toimeksiantajayrityksessä.



KUVIO 4. Näin usein kyselyyn vastanneet esihenkilöt suunnittelevat toiminnan kehittämistä tiiminsä kanssa Peakon-tuloksiin pohjautuen.

Reilusti yli puolet vastaajista myös koki, etteivät suunnitelmat toiminnan kehittämisestä olleet kovin paljoa vaikuttaneet positiivisesti myöhempisiin Peakon-tulok-

siin. Vastaajista 16,7% koki, etteivät he olleet varmoja, vaikuttivatko kehityssuunnitelmat Peakon-tuloksiin vai eivät. Kuvio 5 esittää tarkemmin kyselyvastausten jakautumista sen osalta, kuinka paljon esihenkilöt kokivat tiimiensä Peakon-tulosten parantuneen tekemiensä kehityssuunnitelmien myötä.



KUVIO 5. Esihenkilöiden kokemukset tiimin Peakon-tulosten parantumisesta kehityssuunnitelmien myötä.

Nämä tulokset ovat huomattavassa ristiriidassa työn teoriapohjan kanssa. Kolmannessa luvussa useat lähteet korostavat jatkokehityksen merkitystä osana onnistuneita henkilöstökyselyitä. Jatkon kannalta on oleellista selvittää, mistä kehitystyön vähäisyys johtuu. Tälle on todennäköisesti olemassa useampia selittäviä tekijöitä, ja niiden löytäminen voi auttaa toimeksiantajayritystä kehittämistoiminnan tukemisessa.

Myös osa haastatteluista antoi samanlaisen kuvan. Vaikuttaa siltä, että monet esihenkilöt käyvät tuloksia läpi tiiminsä kanssa ja perehtyvät niihin itse, mutta osalla toiminnan kehittäminen tulosten pohjalta on silti vähäistä. Osa myös kokee, että oman tiimin tulokset ovat jo valmiiksi niin hyviä, ettei varsinaisia kehitystarpeita ole. Osa puolestaan kokee, että kritiikkiä tulee paljon, mutta konkreettisia keinoja tilanteen parantamiseksi on hankala löytää.

Yksi merkittävä syy kehitystoimenpiteiden vähäisyydelle on se, ettei esihenkilö pääse näkemään oman tiiminsä tuloksia, jos tiimin koko on liian pieni. Eräässä haastattelussa esihenkilö kertoi tietävänsä, että oman tiimin Peakon-tulokset olivat heikkoja. Hän kuitenkin koki toiminnan kehittämisen haastavaksi, sillä ei päässyt käsiksi tarkempaan dataan, eikä saanut sen kautta tarvitsemaansa tietoa siitä, mitä hän voisi asialle tehdä.

Yksi koettu syy kehitystoimenpiteiden haasteisiin oli vastaajien anonymiteetti Peakonissa. Osa esihenkilöistä kertoi, että vaikka he vastaisivat saamaansa palautteeseen keskustelewansa aiheesta mielellään lisää, keskustelu ei useimmiten jatku Peakonissa tai kasvotusten. Kun lisätietoja ongelmasta ei saa, eikä avointa keskustelua käydä, on myös ongelmaan tarttuminen hankalaa. Eräs vastaaja epäili, että keskustelun vähäisyyden taustalla on anonymiteetin tuoma turva. Hän pohti, että ehkä työntekijä saattaa jättää vastaamatta tai keskustelematta asiasta pidemmälle, jos hän pelkää oman henkilöllisyytensä tulevan esihenkilön tietoon, ja kokee aiheen liian arkaluontoiseksi.

Haasteista huolimatta aineistosta nousi esiin myös onnistuneita kehittämiskokemuksia. Eräässä tapauksessa esihenkilön tiimien Peakon-tulokset olivat yllättäen laskeneet. Tämän seurauksena hän kävi tilannetta tiiminvetäjien kanssa läpi. Yksittäisiä syitä tulosten notkahtamiselle ei näissä keskusteluissa tunnistettu, mutta esihenkilö kuvasi käytyjä keskusteluja silti hyvinä. Myös Peakon-tulokset olivat parantuneet keskustelun jälkeen, vaikka varsinaisia kehitysehdotuksia ja toimenpiteitä keskustelusta ei seurannut.

Toisessa haastattelussa eräs esihenkilö kertoi, kuinka oli käynyt uuden tiiminsä kanssa ruohonjuuritasolla Peakon-tuloksia läpi. Hän oli kokenut aiheen perusteellisen työstämisen tiimin kanssa mukavaksi ja kertoi Peakon-tulostensa olevan hyviä.

6 POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tutkimusosuudesta saadut tulokset painottuvat laadulliseen aineistoon ja ovat vahvasti kiinni yksilöiden kokemuksissa. Tästä syystä on hyvä huomioida, ettei tämän tutkimuksen avulla saatuja tietoja voida suoraan yleistää koskemaan muita organisaatioita. Tulosten yleistämiseen tulee suhtautua kriittisesti jopa muissa Peakonia hyödyntävissä organisaatioissa sekä saman toimialan ja koko-
luokan yrityksissä. Kriittinen suhtautuminen on tärkeää, sillä työympäristö, -kulttuuri ja -ilmapiiri voivat vaikuttaa tuloksiin merkittävästi.

Joitain varovaisia huomioita voidaan tästä huolimatta tehdä. On esimerkiksi todennäköistä, että esihenkilöt yleisellä tasolla uskovat henkilöstökyselyistä saatuun hyötyyn, sillä suuri osa vastaajista koki hyötyä Peakon-tuloksista. Myös työn teoriapohja tukee ajatusta siitä, että henkilöstökyselyitä on hyvä käyttää johtamisen tukena. On myös mahdollista, että raskailla henkilöstökyselyillä ei välttämättä saavuteta niiden täyttä potentiaalista hyötyä. Suuri osa vastanneista esihenkilöistä kritisoi kyselyiden raskautta ja myös teoriapohja (Hyppänen 2013, 189, 193) antaa viitteitä siitä, että henkilöstökyselyt voivat pahimmillaan kääntyä itseään vastaan, mikäli henkilöstö väsyvä vastamaan niihin.

Toimeksiantajan osalta tuloksista on pääteltävissä, että Peakonin kautta lähetettyjen kyselyiden hyötyyn uskotaan toimeksiantajayrityksessä. On myös selvää, että suurin osa esihenkilöistä noudattaa toimeksiantajan kehotusta siitä, kuinka usein Peakonin kautta saatuihin kommentteihin tulisi reagoida. Tuloksissa esiintyi selvää hajontaa sen osalta, kuinka hyvin esihenkilöt kokivat osaavansa hyödyntää Peakonia. Nämä eroavaisuudet ovat kuitenkin saattaneet kaventua jo opin-
näytetyöprosessin aikana, sillä toimeksiantajayrityksessä on järjestetty Peakon-
koulutuksia jo tutkimusprosessin aikana.

Vastauksista käy myös ilmi, että monia kiinnostaa oppia lisää Peakonin toiminnasta, kehittää Peakonin käyttöä ja hyödyntää Peakonia paremmin omassa työssään. Tästä voidaan päätellä, että henkilöstöhallinnon suunnitelmat Peakonin käytön kehittämiseksi ovat hyvällä pohjalla, sillä organisaatiosta löytyy positiivista

asennetta ja myönteistä suhtautumista tämän osa-alueen kehittämiseksi. Vastauksissa näkyy myös luottamus toimeksiantajan henkilöstöhallintoa kohtaan ja usko sen mahdollisuuksiin kehittää Peakonin käyttöä toimeksiantajayrityksessä.

Kokonaisuudessaan vaikuttaa siltä, että Peakonia hyödynnetään melko paljon toimeksiantajayrityksen esihenkilötyössä. Kehitysmahdollisuuksia kuitenkin on. Tämän raportin yhteenvedona esitellään kuusi kehitysehdotusta toimeksiantajayritykselle opinnäytetyöprosessin pohjalta:

1. Kasvatetaan esihenkilöiden Peakon-osaamista
2. Keskitytään tulosten analysointiin ja toiminnan kehittämiseen
3. Varmistetaan koko henkilöstön Peakon-osaaminen
4. Tehdään kyselystä kevyempi
5. Mahdollistetaan reagointi myös pienten tiimien esihenkilöille
6. Tuetaan esihenkilöitä haastavissa tilanteissa.

Kyselyyn ja haastatteluihin pohjaten voidaan todeta, että selkeänä kehittämiskohteenä organisaatiossa on esihenkilöiden Peakon-osaaminen. Tällä hetkellä esihenkilöiden keskuudessa on melko suurta hajontaa sen osalta, kuinka paljon tietämystä heillä on Peakonin käytöstä ja ominaisuuksista. Tästä syystä toimeksiantajayrityksen olisi hyvä pyrkiä kouluttamaan esihenkilöitä aktiivisemmin Peakonin käyttöön. Töitä tämän kohdan eteen on jo tehty, mutta vastauksista välittyi myös toive siitä, että Peakonin käyttökoulutuksia jatkettaisiin.

Suurimmiksi haasteiksi Peakonin käytössä ja hyödyntämisessä nousivat hankalaksi koettu käyttöliittymä, ajan puute sekä Peakonin NPS-mittariston koettu hankaluus. Kaikille esihenkilöille ei esimerkiksi ollut selkeää, mitä mittaristo kertoo, ja millainen tulos olisi tavoiteltava. Tässä oli kuitenkin paljon vaihtelua vastaajasta riippuen. Mikäli yrityksessä päädytään järjestämään Peakonin käyttökoulutuksia tai tietoisuuksia, ne olisi hyvä pyrkiä kohdistamaan sille osalle henkilöstöstä, joka niistä hyötyy eniten. Näin eroavaisuuksia taitotasoissa voidaan tasata tehokkaimmin.

Eräältä haastateltavalta noussut ratkaisuehdotus tähän kehityskohtaan on organisaation sisäinen Peakon-tuki. Jos toimeksiantajayritykseen saadaan rakennettua kanava, jonka kautta voi suoraan kysyä ongelmista Peakoniin liittyen, se voi helpottaa alustan käyttöä. Kaikilla esihenkilöillä ei välttämättä ole lähikontaktia, kehen ottaa yhteyttä matalalla kynnyksellä, jos Peakonin kanssa on epäselvyyksiä. Koko organisaatiolle yhteisen Peakon-tuen kautta tällainen voisi olla mahdollista.

Esihenkilöiden Peakon-osaamisen kehittämällä saadaan luotua vahva pohja myös monille seuraavista kehitysehdotuksista. Kun esihenkilöllä on vahva ymmärrys siitä, mitä Peakon-tulokset hänelle kertovat, pystyy hän aktiivisemmin hyödyntämään saamaansa tietoa, jakamaan osaamistaan eteenpäin sekä käsittelemään haastavaksi koettuja tilanteita.

Toinen kehitysehdotus koskee toiminnan kehittämistä Peakon-tulosten avulla. Pohjautuen kyselystä saatuun tulokseen (57,9% ei tehnyt tai teki harvoin kehittämissuunnitelmia tiimensä kanssa Peakon-tuloksiin pohjautuen) toimeksiantajan olisi hyvä tukea esihenkilöitä oman työn ja tiimin toiminnan kehittämässä. Tämä onnistuisi esimerkiksi varmistamalla, että esihenkilöt löytävät Peakonin tarjoamat kehityskohdat järjestelmästä. Heidän tulee myös ymmärtää ja kyetä tulkitsemaan Peakonin NPS-mittaristoa. Lisäksi olisi hyvä tarjota esimerkiksi sparrausta esihenkilöille konkreettisten kehitystoimien keksimiseen. Sparrauksen tavoitteena olisi löytää esihenkilö- ja tiimikohtaisesti parhaat ratkaisut edetä.

Opinnäytetyön teoriaosuuden (Hyppänen 2013, 189 ja Järvinen 2020, 176–177) mukaan kehittämistoiminta ja kehityksen seuranta ovat oleellisia osa-alueita henkilöstökyselyiden toteutuksessa. Kyselyiden todellinen hyöty jää vähäiseksi, ellei esihenkilöitä kannusteta kehittämään tiimensä toimintaa saadun palautteen pohjalta. Kehitystyön ei kuitenkaan tulisi olla yksin esihenkilöiden harteilla, vaan sen tulisi olla päämäärä, johon koko organisaatio yhdessä sitoutuu.

Kolmas kehityskohta liittyy työntekijöiden Peakon-osaamiseen. Jos työntekijä ei ymmärrä Peakonin NPS-mittariston toimintaperiaatetta, se saattaa osaltaan vääristää kyselyn tuloksia suuntaan tai toiseen. Esihenkilöitä olisi tästä syystä hyvä kannustaa jakamaan omaa tietämystään Peakonista eteenpäin etenkin omassa

tiimissään. Haasteeksi saattaa kuitenkin muodostua se, ettei kaikilta esihenkilöiltä vielä löydy kattavaa tietämystä Peakonin käytöstä. Aivan ensimmäisenä tulisi siis panostaa edellä mainittuun kehitysehdotukseen esihenkilöiden tietotaidon laajentamisesta.

On myös tärkeää varmistaa, että työntekijät tietävät, mitä kaikkea Peakon-tuloksista voidaan havaita. Tieto korostaa vastaamisen merkityksellisyyttä ja voi tuoda lisäymmärrystä siitä, kuinka yksilön vastaukset vaikuttavat oman tiimin ja koko yhtiön tasolla. Samasta syystä myös tulosten läpikäynti koko yhtiön tasolla sekä näkyvät kehitystoimenpiteet ovat tärkeitä. Ne antavat työntekijöille vahvemman viestin siitä, että heidän mielipiteitään kuullaan. Kun työntekijät kokevat, että heidän palautteellaan on merkitystä, he todennäköisesti myös antavat palautetta useammin.

Aineistossa nousi merkittävästi esiin myös Peakon-kyselyn laajuus. Kyselyt koettiin raskaiksi ja kysymysmäärät liian suuriksi. Tämän uskottiin vaikuttavan sekä siihen, kuinka kyselyihin jaksetaan vastata, että siihen, kuinka huolellisesti esihenkilöt ehtivät ja jaksavat käydä kyselyn kautta saatuja palautteita läpi. Tämä kehityskohta on jo toimeksiantajan henkilöstöhallinnon tiedossa, mutta tilanteen ratkaiseminen on ollut haastavaa.

Yhtenä ratkaisuna tähän ongelmaan on kyselyvälien tiivistäminen vähäisemmällä kysymysmäärällä tai vaihtoehtoisesti pidemmät välit nykyistä vastaavilla kyselyillä. Jonkinlaisen muutoksen kaipuu oli ilmeistä, sillä esihenkilöiltä kerätyistä kehitysehdotuksista 50% sisälsi huomioita kyselyn raskaudesta ja kysymysmäärän tai kyselytiheyden muuttamisesta.

Monet myös toivoivat, että omissa tiimeissä vastausprosentit olisivat suurempia. Joissain vastauksissa nousi esiin huoli siitä, että henkilöstö on väsynyt vastaamaan pitkiin kyselyihin. Alhaiset vastausprosentit puolestaan saattavat vääristää tuloksia, eikä niistä saada kokonaisvaltaista hyötyä irti. Tästä syystä kyselyn kehittäminen on tärkeää. Kun kysely on kevyt ja selkeä, on siihen mukavampi vastata. Vastaamisen helppous taas todennäköisesti tulisi nostamaan vastausprosenttia.

Viides kehityskohta käsittelee tiimikoon vaikutusta esihenkilön mahdollisuuksiin hyödyntää Peakonia. Jos esihenkilön tiimi on niin pieni, ettei hän pääse näkemään tiiminsä Peakon-tuloksia, on järjestelmästä saatu hyöty vähäistä. Tällöin hän ei voi reagoida saamaansa palautteeseen, eikä hänellä välttämättä ole kunnon pohjaa, jonka kautta tiimin toimintaa voisi kehittää. Tilanne olisi hyvä ratkaista tavalla, joka säilyttää tiimiläisten anonymiteetin, mutta antaa esihenkilölle mahdollisuuden reagoida saamaansa palautteeseen ja kehittää tiimin toimintaa Peakon-tulosten avulla. Toimeksiantajayrityksen mahdollisuudet vaikuttaa kyselyvastausten näkymiseen esihenkilöille eivät kuitenkaan ole opinnäytetyön tekijän tiedossa. On siis hankala arvioida, kuinka realistinen tämä kehitysehdotus on.

Mikäli Peakon-tuloksia on mahdotonta saada anonyymeina pienissä tiimeissä esihenkilön tietoon, voisi vaihtoehtoinen tapa tilanteen parantamiseksi olla avoimen kommunikaation ja psykologisen turvallisuuden tukeminen tiimeissä. Näin hankalat asiat ja kehityskohdat olisi helpompi ottaa käsittelyyn matalalla kynnyksellä suoraan oman esihenkilön kanssa. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus ja palautteenanto myös synnyttää jo itsessään dialogia, jonka rakentamisen vaikeus Peakonissa koettiin ongelmallisena. Avointa kommunikaatiota ja psykologista turvallisuutta rakentamaan voidaan järjestää esimerkiksi henkilöstökoulutuksia esihenkilöille tai avointa itseopiskelumateriaalia koko henkilöstölle.

Viimeisenä kehityskohtana on syytä nostaa esiin esihenkilöiden toive siitä, että hankalan palautteen käsittelyyn ja kyselytulosten kuormittavuuteen olisi tarjolla paremmin tukea. Osa esihenkilöistä kokee, että ikävän palautteen ja huonojen Peakon-tulosten kanssa jää yksin. Eräältä vastaajalta suoraan noussut kehitystapa tähän oli ongelmakohtien sparraus oman esihenkilön tai johtoryhmän kanssa.

Ongelman sparraus on hyvä tapa lähestyä etenkin sellaista negatiivista palautetta, johon esihenkilö itse voi vaikuttaa. Kaikki negatiivinen palaute ei kuitenkaan ole sellaista, mikä kohdistuisi suoraan esihenkilöön tai olisi hänen päätettävissään. Suurina määrinä tällainenkin negatiivinen palaute voi silti olla lannistavaa. Siksi tähän kehityskohtaan voi ratkaisuehdotuksena toimia myös esimerkiksi henkilöstökoulutus itsemyötätunnosta, palautumisesta tai haastavien tilanteiden käsittelystä työpaikalla.

Yllä esiteltyjä osa-alueita kehittämällä toimeksiantajan on mahdollista saada en-
tistä enemmän irti toteuttamistaan henkilöstökyselyistä ja Peakon-kyselyiden pro-
sessista. On kuitenkin tärkeää muistaa, että tutkimuksen tulokset olivat jo nyt mo-
nelta osin hyviä.

Kehitysprosessi tulee myös todennäköisesti viemään aikaa ja resursseja. Mikäli
toimeksiantajayrityksessä lähdetään kehittämään toimintaa näiden ehdotusten
pohjalta, tulisi ensin laatia suunnitelma kehittämistoimintaa varten ja edetä halli-
tuissa kokonaisuuksissa priorisoiden niitä osa-alueita, jotka toimeksiantaja kokee
tärkeimmiksi kehityskohteiksi. Mikäli kehittämistoimintaan lähdetään liian laajasti,
voi hankalasti hallittava kokonaisuus johtaa kehitysprosessin kaatumiseen jo al-
kuvaiheessa.

Vaikuttaa kuitenkin siltä, että toimeksiantajayrityksessä on tahtoa ja resursseja
kehitystä varten. Esihenkilöiden aktiivisuus, osaaminen ja kyky reflektoida omaa
toimintaansa antavat kuvan vahvasta pohjasta, jonka päälle kehitystyötä on hyvä
lähteä rakentamaan.

LÄHTEET

Bakker, A. & Leiter, M. 2010. Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. Oxford: Psychology Press.

Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Helsinki: Kauppakamari.

Dufva, M. 2024. Megatrendit 2024. Verkkosivu. Viitattu 5.3.2024.
<https://www.sitra.fi/blogit/megatrendit-2024/>

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2021. Haastattelut. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja). <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Viitattu 28.3.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.

Kaltainen, J. & Hakanen, J. 2023. Työhyvinvoinnin heikentymistä ei ole saatu pysäytettyä. Verkkosivu. Viitattu 29.2.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyohyvinvoinnin-heikentymista-ei-ole-saatu-pysaytettya>

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Listenmaa, J. 2023. Laita tieto töihin: tiedolla johtamisen käsikirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent Oy.

Mäkikangas, A. (toim.), Mauno, S. (toim.) & Feldt, T. (toim.) 2017. Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Reichheld, F. 2006. The Microeconomics of Customer Relationships. Teoksessa MIT Sloan management review, 2006-12, Vol.47 (2). Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.
- Roidu. n.d. eNPS – Mikä se on ja miten se lasketaan? Verkkosivu. Viitattu 14.3.2024. <https://roidu.com/blogi/enps-mika-se-on-ja-miten-se-lasketaan/>
- Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka: Mittaa, ymmärrä, menesty. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. n.d. Työhyvinvointi. Verkkosivu. Viitattu 3.1.2024. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIpress.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIpress.
- Työterveyslaitos. n.d. Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla. Työhyvinvointi. Verkkosivu. Viitattu 14.3.2024. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>
- Työterveyslaitos. n.d. Työn imu. Verkkosivu. Viitattu 5.4. 2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>
- Valpola, A.2015. Johtajuuden salat. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari, Helsingin kamari Oy.
- Valtanen, A. 2021. Keskustelunanalyysi. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja). <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Viitattu 19.4.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päiv. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuori, J. 2021. Tapaustutkimus. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja). <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Viitattu 28.3.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>

Workday. n.d.a. Peakon Employee Voice. Overview. Verkkosivu. Viitattu 29.2.2024. <https://www.workday.com/en-us/products/employee-voice/overview.html>

Workday. n.d.b. Peakon Help Center. About Benchmarking and How It Works. Verkkosivu. Viitattu 18.4.2024. <https://support.peakon.com/hc/en-us/articles/360020550719-About-benchmarking-and-how-it-works>

Workday. n.d.c. Peakon Help Center Comparing the Average Score Mode to NPS Score Mode. Verkkosivu. Viitattu 18.4.2024. <https://support.peakon.com/hc/en-us/articles/360020602359-Comparing-the-average-score-mode-to-NPS-score-mode>

Workday. n.d.d. Peakon Help Center. Employee guide for Peakon surveys. Verkkosivu. Viitattu 18.4.2024. <https://support.peakon.com/hc/en-us/articles/360019580620-Employee-guide-for-Peakon-surveys>

Workday. n.d.e. Peakon Help Center. FAQ: How should I interpret the Rating Scale, When Answering a Survey? Verkkosivu. Viitattu 5.4. 2024. <https://support.peakon.com/hc/en-us/articles/360021546260-FAQ-How-should-I-interpret-the-rating-scale-when-answering-a-survey>

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

1 (4)

Kysely esihenkilöille Peakon Employee Voicen käytöstä

Hei, kiitos osallistumisestasi Peakonin käyttöä koskevaan kyselyyn. Luethan huolella saatekirjeen ennen kyselyyn vastaamista. Huomioi myös, että osa vastausvaihtoehdoista saattaa olla piilossa kyselyn asettelusta johtuen.

- 1) Yksikköni * (Tietoa ei hyödynnetä opinnäytetyössä tai jaeta eteenpäin ulkopuolisille tahoille. Tieto kuitenkin välittyy muiden kysymysten yhteydessä toimeksiantajan henkilöstöhallinnolle. Huomaathan, että yksikkötiedon keräämisestä huolimatta kysely on anonyymi, eikä vastaajan nimi tai sähköpostiosoite tule näkyviin opinnäytetyön tekijälle tai toimeksiantajan henkilöstöhallinnolle.)

1. XXX
2. XXX
3. XXX
4. XXX
5. XXX
6. En halua kertoa

- 2) Vastaatko kirjallisesti tai Peakonin reaktioita käyttäen työntekijöiltä Peakonin kautta saatuun palautteeseen, joka on... *

Positiivinen (Promoters 9-10)

1. En koskaan
2. Harvoin
3. Silloin tällöin
4. Usein
5. Aina

Jatkuu

Passiivinen (Passives 7-8)

2 (4)

1. En koskaan
2. Harvoin
3. Silloin tällöin
4. Usein
5. Aina

Arvostelut (Detractors 0-6)

1. En koskaan
2. Harvoin
3. Silloin tällöin
4. Usein
5. Aina

3) Voit halutessasi kertoa lisää siitä, kuinka vastaat tai miksi et vastaa Peakonin kautta saatuun palautteeseen.

4) Peakonin avulla saamani tieto työntekijöiden tyytyväisyydestä on ollut minulle... * (Valitse vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa kokemaasi hyötyä.)

1. Hyödytöntä
2. Melko hyödytöntä
3. Ei mielipidettä
4. Melko hyödyllistä
5. Hyödyllistä

5) Kuinka usein käyt tiimisi kanssa yhteisesti läpi Peakonin kautta saatuja tuloksia? *

1. En koskaan
2. Harvemmin kuin jokaisen kyselyn jälkeen
3. Kerran jokaisen kyselyn jälkeen
4. Useammin kuin kerran jokaisen kyselyn jälkeen

6) Oletko tehnyt tiimisi kanssa suunnitelmia toiminnan kehittämiseksi Peakon-tulosten pohjalta? * 3 (4)

1. En koskaan
2. Joskus
3. Usein
4. Jokaisen kyselyn jälkeen

7) Koetko, että tiimisi Peakon-tulokset ovat parantuneet edellä mainittujen toimenpiteiden johdosta? (Jos vastasit edelliseen kysymykseen ”1. En koskaan”, siirry kysymykseen 8.)

1. Ei ollenkaan
2. Hieman
3. Melko paljon
4. Paljon
5. En osaa sanoa

8) Koetko tarvitsevasi apua tai tukea Peakonin käytössä? *

1. Kyllä
2. En
3. En osaa sanoa

9) Voit halutessasi kertoa, millaisesta tuesta sinä, muut esihenkilöt tai tiimisi hyötyisivät Peakonin osalta.

10) Peakon soveltuu mielestäni työtyytyväisyyden mittaamisen työkaluksi...

* (Valitse parhaiten mielipidettäsi kuvaava vastausvaihtoehto.)

1. Huonosti
2. Melko huonosti
3. Ei mielipidettä/neutraali mielipide

4. Melko hyvin

4 (4)

5. Hyvin

11) Voit halutessasi perustella vastaustasi tässä.

12) Kerro tässä vapaasti käyttökokemuksistasi Peakonin parissa. * (Voit esimerkiksi kertoa lisää, kuinka olette tiimisi kanssa hyödyntäneet Peakonin avulla saatua tietoa.)

13) Voit kertoa tässä, mikäli sinulla tai tiimilläsi on kehitysehdotuksia tai -toiveita Peakonin suhteen.

14) Voit halutessasi antaa palautetta tästä kyselystä opinnäytetyön tekijälle.

* Tähdellä merkityt kysymykset ovat pakollisia.

Liite 2. Saatekirje

1 (2)

Hei!

Olen liiketalouden tradenomiopiskelija Tampereelta, ja teen opinnäytetyötäni toimeksiantajalle esihenkilöiden Peakon Employee Voicen käytöstä. Ohessa on linkki kyselyyn, jolla pyrin kartoittamaan mm. esihenkilöiden tapoja ja aktiivisuutta Peakonin käytössä, käyttökokemuksia sekä mielipiteitä. Kysely sisältää 14 kysymystä, joista osa on vapaaehtoisia. Kysely sisältää sekä avoimia että monivalintakysymyksiä, ja siihen vastaaminen vie noin 10–15 minuuttia.

Jokainen vastaus on tärkeä, sillä kyselyn avulla saadaan arvokasta tietoa Peakonin käytöstä tällä hetkellä, ja sen pohjalta voidaan alkaa rakentaa yhteisempää toimintamallia.

Kysely on anonyymi, eivätkä vastaajien nimet tai sähköpostiosoitteet ole yhdistettävissä yksittäisiin vastauksiin. Kyselyn tulokset tulevat vain minun ja osin toimeksiantajan henkilöstöhallinnon nähtäväksi, eikä niitä jaeta eteenpäin ulkopuolisille tahoille. Monivalintakysymysten kokonaistuloksia ja yksittäisten avointen vastausten lainauksia saatetaan käyttää opinnäytetyön raportissa, joka tulee olemaan julkinen. Raportti ei kuitenkaan ole yhdistettävissä toimeksiantajaan, eikä näin ollen yksittäiseen vastaajaankaan.

Pääset vastaamaan kyselyyn tästä: ([linkki kyselyyn](#))

Vastausaikaa kyselyllä on xx.xx.2024 asti.

Kyselyn lisäksi etsin myös muutamaa haastateltavaa esihenkilöä, jotta pääsen syventämään ymmärrystäni Peakonista ja sen käytöstä esihenkilötyössä. Mikäli sinulla on mahdollisuus n. 30min haastatteluun aiheesta esim. Teamsin välityksellä helmi-maaliskuun aikana, tai haluat lisätietoja mahdollisesta haastattelusta, olethan yhteydessä minuun sähköpostitse.

Jatkuu

Mikäli sinulla on kysyttävää kyselyyn tai opinnäytetyöhön liittyen, olethan 2 (2) yhteydessä minuun sähköpostitse.

Kiitos vastaamisesta!

Ystävällisin terveisin,

Jooa Timari

Tampereen ammattikorkeakoulu

Liite 3. Haastattelukysymykset

1. Kuinka Peakon-tuloksia olisi mielestäsi hyvä käydä läpi koko yhtiön tasolla?
2. Kuinka toivot, että Peakon-tuloksia käydään läpi kanssasi?
3. Ovatko Peakon-tulokset auttaneet toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä? Millä tavalla? / Mitä kaipaisit lisää, jos eivät ole?
4. Millaista lisätietoa tai tukea kaipaisit Peakoniin liittyen? Mistä olisi sinulle eniten hyötyä?
5. Saatko tarvittavan tiedon tiimisi työtyytyväisyydestä Peakonin avulla? Millä muilla keinoilla saat tätä tietoa, tai miten muuten sitä olisi hyvä kerätä?
6. Näin käytän Peakonia (tällaisia asioita katson Peakonista).
7. Tuleeko jotain muuta mieleen, mitä haluat jakaa Peakonin käyttöön liittyen?