

Henkilöstötutkimuksen prosessin tehostaminen

Case: Keski-suomalainen Oyj

Janne Rajala

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK) Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä(t) Rajala, Janne	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2016
	Sivumäärä 67	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Henkilöstötutkimuksen prosessin tehostaminen Case: Keskisuomalainen Oyj		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Maija Haaranen		
Toimeksiantaja(t) Keskisuomalainen Oyj		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksessa selvitettiin Keskisuomalainen Oyj:n henkilöstötutkimuksen prosessin tehokkuutta työhyvinvoinnin kehittämisessä. Tutkimusongelmana oli, ettei henkilöstötutkimuksella ole nähty suurta positiivista vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin, eikä siitä saadut tulokset ole johtaneet tehokkaisiin kehitystoimenpiteisiin. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää uusia ideoita ja menetelmiä prosessin tehostamiseen ja pitkällä aikavälillä parantaa henkilöstön työhyvinvointia.</p> <p>Tutkimusote oli laadullinen, jotta saataisiin avoimempien keskustelujen kautta uusia ideoita ongelman ratkaisemiseen. Aineiston keräämisessä käytettiin teemahaastattelua, minkä teemoina toimivat henkilöstötutkimus, esimiestyö sekä työhyvinvointi. Benchmarkkauksen avulla etsittiin ideoita myös samaa kokoluokkaa olevilta organisaatioilta, joilla on henkilöstötutkimus käytössään. Tulokset analysoitiin teemoittain.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että prosessin suurimmat kehityskohteet ovat sen loppupäässä, eli tulosten purkamisessa konkreettisiksi kehitystoimenpiteiksi, niiden tehokas seuranta ja toteuttaminen. Tuloksista saatiin paljon kehitysehdotuksia, joita voitiin yhdistää teoriaan ja kehittää uusia menetelmiä esimiestyön tukemiseksi.</p> <p>Tuloksien ja taustateorian kautta saatiin määritettyä uusia kehitysideoita henkilöstötutkimuksen prosessin tehostamiseen, joita toimeksiantaja voi hyödyntää henkilöstön työhyvinvoinnin kehitystyössä. Jatkotutkimuksissa voidaan tarkastella kehitysideoiden tehokkuutta ja henkilöstötutkimuksen yhteyttä henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisessä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Henkilöstötutkimus, esimiestyö, työhyvinvointi, muutosjohtaminen		
Muut tiedot		

Author(s) Rajala, Janne	Type of publication Bachelor's thesis	Date June 2016
	Number of pages 67	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication Intensification of the process in a Personnel Welfare Survey Case: Keski-suomalainen Plc.		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Haaranen, Maija		
Assigned by Keski-suomalainen Plc.		
Description <p>The research studied the process of the Personnel Welfare Survey and its effectiveness towards work welfare at Keski-suomalainen Plc. The research problem was that the personnel did not see a great improvement in work welfare after the Personnel Welfare Survey and that the development ideas raised from the results were not taken effectively into action. The objective of the research was to find new ideas and methods to make the process more effective and improve personnel welfare at work.</p> <p>The research was qualitative in order to get new ideas to solve the research problem through more open conversations. Theme interview was used as the data collection method with themes of Personnel Welfare Survey, management and welfare at work. Benchmarking was used to gain new ideas from organizations close to same size that also use a Personnel Welfare Survey. The results were analyzed in themes.</p> <p>The results of the study showed that the greatest objects of improvement in the process were getting the results of the survey into concrete actions, monitoring the process and finishing the actions. The results of the study showed a lot of ideas for improving the process that can be combined with theory and develop new methods to support management.</p> <p>Through the results of the study and the background theory new improvement ideas were specified for the effectiveness of the process that the employer may use as methods to improve welfare at work. Further research could study the effectiveness of the improvement ideas gathered from this study and the connection between the Personnel Welfare Survey and the improvement of welfare at work.</p>		
Keywords (subjects) Personnel Welfare Survey, Management, Personnel Welfare, Management of Change		
Miscellaneous		

Sisältö

1 Johdanto.....	3
2 Tutkimusasetelma.....	4
2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	4
2.2 Tutkimusmenetelmät	6
3 Henkilöstötutkimus.....	10
3.1 Henkilöstötutkimuksen prosessi	11
3.2 Henkilöstötutkimuksen sisältö	14
4 Esimiestyö	15
4.1 Esimiehen rooli työyhteisössä	15
4.2 Esimiestyö muutosprosessissa	16
5 Työhyvinvointi	20
5.1 Työhyvinvointi ja työkyky	20
5.2 Työhyvinvoinnin johtaminen	24
6 Tutkimustulokset	29
6.1 Vuoden 2012 henkilöstötutkimuksen kokemuksia	30
6.2 Vuoden 2016 henkilöstötutkimuksen purku ja seuranta	34
6.3 Benchmarking-haastattelut.....	39
7 Johtopäätökset	43
8 Pohdinta	53
Lähteet.....	57
Liitteet.....	60
Liite 1. Teemahaastattelun runko tilanteen kartoitukselle	60
Liite 2. Teemahaastattelun runko vertailuorganisaatioille	61
Liite 3. Teemahaastattelun runko esimiehille.....	62
Liite 4. Henkilöstötutkimuksen yksikön tulosten purkulomake	63
Liite 5. Lähiesimiehen ja yksikön esimiehen välinen purkulomake	64

Kuviot

Kuvio 1. Henkilöstötutkimus prosessina.	12
Kuvio 2. Organisaation toimintakyvyn kartoitus ja työyhteisön kehittäminen. .	13
Kuvio 3. Työhyvinvoinnin tekijät	14
Kuvio 4. Muutosjohtamisen esimiehen ympyrä.	19
Kuvio 5. Työhyvinvoinnin kuvaus Maslow'n tarvehierarkian avulla.....	21
Kuvio 6. Työn imu –motivaatiopolku.....	22
Kuvio 7. Työkykytalo	24
Kuvio 8. Orientaatiomatriisi.....	28
Kuvio 9. Priorisointimatriisi	28
Kuvio 10. Kehittämiskohteen toimenpidesuunnitelma	29
Kuvio 11. Tutkimuksen prosessi.....	30

1 Johdanto

Henkilöstötutkimus on käytössä monessa suuressa organisaatiossa työhyvinvoinnin edistämiseksi, mutta saadaanko siitä toivottuja tuloksia irti. Onko tutkimus vain vuosittainen välttämättömyys, vai onko siitä mahdollista saada tehokas kehitystyökalu? Aihe tutkimukselle nousi toimeksiantajan, Keskisuomalainen Oyj:n henkilöstöpäällikön, toiveesta etsiä ratkaisuja henkilöstötutkimuksen prosessin tehostamiseen. Työkalu on ollut Keskisuomalaisella käytössä jo useamman vuoden, mutta osa henkilöstöstä ei näe sen hyötyvaikutusta työn arjessa. Keskisuomalainen konserni on ollut viime vuosina suurten muutosten keskellä yhtiöostojen, fuusioiden ja kiristyneen media-alan kilpailun keskellä, joten esimiestyö ja työhyvinvointi ovat erittäin tärkeässä roolissa kilpailuedun säilyttämisessä.

Keskisuomalainen Oyj on yksi Suomen johtavista mediakonserneista omistaen 60 lehtimediaa Keski-Suomen, Savon ja Etelä-Suomen alueilla. Näiden lisäksi Keskisuomalainen Oyj tarjoaa digitaalista mediaa, markkinointi- ja viestintä-, näkyvyys-, paino- ja jakelu- sekä tutkimuspalveluita. Ensimmäinen Keski-Suomi-niminen lehti sai alkunsa jo vuonna 1871, tehden Keskisuomalaisesta Suomen vanhimman lehden, jota yhä painetaan. Keskisuomalainen Oyj työllistää noin 1300 ihmistä ja vuoden 2015 liikevaihto konsernilla oli 149,8 miljoonaa euroa. (Liikevaihto 2015 n.d.; Historia n.d.; Palvelut n.d.)

Aihe on rajattu tutkimaan henkilöstötutkimuksen prosessin loppuvaihetta, kun kyselystä on saatu vastaukset ja on tarkoitus siirtyä tulosten tiedottamiseen, purkamiseen, jatkosuunnitelmiin ja seurantaan. Aihe liittyy vahvasti esimiestyöhön ja työhyvinvointiin, jotka ovat jatkuvasti tärkeämmässä roolissa työelämässä. Tutkimuksessa etsitään ratkaisuja tulosten purkamisen tehostamiseen, esimiestyön tukemiseen ja uusien tehokkaiden käytäntöjen käyttöönottoon, että henkilöstötutkimuksesta saataisiin mahdollisimman vaikuttava työkalu henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen myös muutoksen murroksessa.

Osa henkilöstöstä ei usko, että henkilöstötutkimuksen kysymyksiin vastaaminen toisi konkreettista muutosta heidän työarkeensa. Ajatus on, että kysymyksiin vastaamisen jälkeen tulokset käydään nopeasti yhdessä läpi, minkä jälkeen vastaukset unohdetaan ja jatketaan normaalia työtä. Kehitysehdotukset unohdetaan nopeasti tai niitä ei koskaan hiota toteuttamiskelpoisiksi. Kehitystoimenpiteiden seuranta ei ole aktiivista ja prosessin purkuvaihe jää näin keskeneräiseksi. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuoda esimiehille, henkilöstöhallinnolle ja muulle henkilöstölle työkaluja ja uusia tapoja toimia yhdessä työhyvinvoinnin parantamiseksi ja saada henkilöstötutkimuksesta tehokas työkalu kaikkien käyttöön konsernissa. Tutkimus tarjoaa ratkaisuja myös muille samaa kokoluokkaa toimiville organisaatioille, jotka käyvät läpi samanlaisia haasteita.

Tutkimuksen tärkeys korostuu pitkällä aikavälillä. Tarkoitus on etsiä ratkaisuja siihen, miten henkilöstötutkimuksen purku olisi mahdollisimman tehokas ja jatkuva prosessi. Tutkimustuloksista seuraa muutostoimenpiteitä organisaatiossa, joiden toteuttamiseen etsitään parhaat ratkaisut. Näiden kautta henkilöstön työhyvinvointi voi pitkällä aikavälillä kehittyä entistä positiivisempaan suuntaan ja saada henkilöstötutkimuksesta tehokas työkalu, jolla henkilöstö tuntee todella pystyvänsä vaikuttamaan itseään koskeviin asioihin organisaatiossa.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on se, ettei henkilöstötutkimuksella ole nähty suurta positiivista vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin Keskisuomalainen konsernissa. Henkilöstötutkimuksen prosessi on jäänyt osittain kesken eikä sitä ole viety tulosten purkuvaiheesta tehokkaasti eteenpäin. Tutkimuksen tavoitteena on ratkaista tämä ongelma ja tehostaa henkilöstötutkimuksen purkamista ja jatkotoimenpiteitä koko konsernin tasolla, että työkalusta

saataisiin pitkällä aikavälillä suuria positiivisia vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimuksessa pyritään kehittämään hyviä toimenpiteitä tehostamaan henkilöstötutkimuksen prosessia niin, että siitä olisi hyötyä esimiehille, henkilöstölle ja muille vastaavan kokoisille organisaatioille. Esimiestyö ja muutos ovat tärkeä osa tutkimusta, sillä koko Keski-suomalainen konserni on ollut suuren muutoksen alla viime vuosina muun muassa yritysostojen ja fuusioiden kautta, jolloin esimiestyö ja hyvinvoinnin merkitys korostuvat suuresti.

Tutkimuskysymyksiksi ongelmalle on valittu seuraavat:

1. Miten henkilöstötutkimuksen tulokset voidaan purkaa tehokkaasti?
2. Miten esimiehet ja henkilöstö saadaan sitoutumaan tutkimuksesta saatuihin kehitystoimenpiteisiin?
3. Miten tuloksia voidaan seurata tehokkaasti ja mihin se johtaa?
4. Miten henkilöstöhallinto voi tukea esimiehiä tutkimuksen purkuvaiheessa?

Tutkimuksen valmistuttua tavoitteena on käytännön tasolla saada esimiehet ja henkilöstö yhdessä sitoutumaan henkilöstötutkimuksen purkuun, järjestämään tehokkaita purkutilaisuuksia yksiköissä ja saavuttamaan kehitystoimenpiteet jatkuvalla seurannalla ja yhteisellä työllä henkilöstöhallinto tukena. Yksiköt luovat yhdessä heille sopivat kehitystoimenpiteet henkilöstötutkimuksen tulosten perusteella ja sitoutuvat niiden toteuttamiseen. Tutkimus antaa työkaluja ja ideoita purkutilaisuuksien ja kehitystoimenpiteiden luomiseen sekä seurantaan. Henkilöstö näkee, että heitä on kuunneltu ja he kokevat pystyvänsä todella vaikuttamaan organisaation asioihin hyvinvoinnin parantamiseksi. Tulosten jatkuva seuranta takaa, ettei kehitystoimenpiteitä unohdeta. Esimiehet tekevät henkilökohtaisen kehityssuunnitelman henkilöstötutkimuksen tulosten perusteella ja käyvät palautteen läpi oman esimiehensä kanssa. Esimiehet esittävät kehitystoimenpiteensä henkilöstölleen ja sitoutuvat niiden toteuttamiseen.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusotteeksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja tutkimusmenetelminä käytetään teemahaastattelua sekä vertailevaa tutkimusta eli benchmarkkausta. Kvalitatiivinen tutkimuksen valittiin aiheeseen siksi, koska avoimet haastattelut nähtiin tuovan enemmän keskustelua ja ideoita haastateltavien kanssa, joista voidaan oman pohdinnan ja teorian kautta soveltaa uusia kehitysideoita. Avoin keskustelu tuo enemmän käytännön näkökulmaa ja kokemuksia aiheeseen, kuin esimerkiksi määrällinen ja tilastollinen kysely aiheesta. Koska henkilöstötutkimuksen toteutus on jo itsessään kvantitatiivinen tutkimus, ei aihetta haluttu tutkia toisella strukturoidulla kyselyllä. Valitut aineistonkeruumenetelmät ovat laadullisia ja sopivat parhaiten tämän tutkimuksen ja tutkijan omien kykyjen tukemiseen.

Teemahaastattelu

Yksi käytetyimmistä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä on teemahaastattelu, jossa yhdistyy jokin laaja kokonaisuus ja kasvokkain käyty haastattelu. Haastattelun tarkoituksena on myös se, että teemasta keskusteltaessa syntyy uusia asioita tai kysymyksiä keskusteltavaksi. Yleisin virhe teemahaastattelussa on lyödä lukkoon valmiit teemat tai kysymyksen ennen haastattelutilannetta. Tällöin tutkija tuntee ilmiön niin hyvin, ettei teemahaastattelu ole oikea tutkimusmenetelmä. Teemahaastattelu on yleinen silloin, kun ilmiötä ei tunneta. (Kananen 2015, 148.)

Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto, niin sanottu puolistrukturoitu haastattelu. Se sopii hyvin tutkimukseeni, sillä kaikki haastateltavani ovat olleet henkilöstötutkimuksen prosessissa mukana ja pystyvät antamaan uusia ideoita avoimen keskustelun kautta. Olen kartoittanut lähtötilanteen Keski-suomalaisen edellisen henkilöstötutkimuksen pohjalta ja tutkinut tutkimusteemojen teoriaa. Teemahaastattelu ottaa huomioon ihmisten erilaiset tulkinnat asioista ja

keskeistä on se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa teemoja käsitellessä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47-48.)

Teemahaastattelu etenee suppilomaisesti. Aluksi ei mennä yksityiskohtiin, vaan ensimmäisen kysymyksen vastaukseen voidaan esittää tarkentava kysymys ja tämän vastaukseen vielä seuraava tarkentava kysymys. Näin synnytetään keskustelua ja saadaan enemmän tietoa aiheesta. Tämän jälkeen siirrytään seuraavaan teemaan. (Kananen 2015, 149-150.)

Strukturoidut kysymykset eivät ole suotavia teemahaastattelussa jo siitä yksinkertaisesta syystä, että jos pystytään määrittämään kysymykset ja niiden vastausvaihtoehdot etukäteen tarkasti, se edellyttää jo vankkaa ennakkonäkemyksiä ja teoriapohjaa ilmiöstä (Mts., 151).

Kananen (2015, 152) neuvoo nauhoittaa teemahaastattelut digitaalisesti, jolloin haastattelijan ei tarvitse kirjata vastauksia mekaanisesti. Nauhoitus myös litteroidaan eli kirjoitetaan auki. Tässä tutkimuksessa litterointi on toteutettu poistamalla ylimääräiset toistosanat ja kirjaamalla puhe siinä muodossa, kun se on puhuttu, esimerkiksi murteella. Litterointi on tehty kuitenkin niin, että kaikki puhutut lauseet ja virkkeet kirjoitetaan ylös.

Teemahaastattelujen kohteeksi on valittu eri henkilöitä tutkimuksen eri vaiheisiin. Tutkimuksen alussa tehtiin haastatteluja tilanteen kartoittamiseen konsernin viime henkilöstötutkimuksen pohjalta. Nämä laajensivat ymmärrystä nykytilanteesta ja siitä, mikä henkilöstötutkimuksen prosessissa toimii ja mikä ei. Haastattelujen kohteeksi valittiin edellisen tutkimuksen ja tulevan tutkimuksen toteuttajayhtiön Tietoykkönen Oy:n tutkimuspäällikkö, keneltä selvitettiin viime henkilöstötutkimuksen rakenne ja prosessi. Kartoitus tilanteesta jatkui prosessissa mukana olleen ammattipsykologin haastattelulla sekä ylempien toimihenkilöiden luottamushenkilön ja itsekkin esimiehenä toimivan haastattelulla. Haastattelut olivat kaikki tärkeitä nykytilanteen selvittämisen vuoksi ja tukivat toisiaan. Viimeinen haastattelu saavutti nykytilanteen saturaation, sillä samat asiat toistuivat ja prosessin kehityskohteet saatiin kartoitettua. Haastateltavat tavoitettiin käyttäen hyväksi

tutkijan omaa työsuhdetta Keskisuomalainen Oyj:llä ja työ sähköpostia, jolla sovittiin haastattelut talon sisällä.

Tilannekartoituksen jälkeen suoritettiin vertailua varten benchmarking-teemahaastattelut organisaatioille, jotka toimivat sekä Keski-Suomessa että ovat koko Suomen- tai jopa maailmanlaajuisesti merkittäviä organisaatioita. Organisaatiot ovat samaa kokoluokkaa tai suurempia Keskisuomalainen Oyj:n kanssa ja käyttävät henkilöstötutkimusta hyvinvoinnin kehittämisen työkaluna. Kahdessa vertailuorganisaatioista henkilöstötutkimus on ollut jo monia kymmeniä vuosia käytössä ja yhdessä työkalu on ollut käytössä noin viimeisen vuosikymmenen ajan. Vertailun tarkoituksena oli saada tietoa siitä, miten prosessi toteutetaan muualla ja benchmarkata hyviä käytäntöjä tutkimukseen. Organisaatiot valittiin yhdessä Keskisuomalainen Oyj:n henkilöstöpäällikön kanssa, sillä nähtiin, että nämä yhtiöt ovat suunnilleen samaa kokoluokkaa olevia ja käyvät samankaltaisia muutostilanteita läpi. Näillä yhtiöillä nähtiin voivan olla hyviä ideoita ja omia käytäntöjä tutkimuksen tukemiseen. Yhtiöt tavoitettiin käyttäen tutkijan omaa työ sähköpostiosoitetta Keskisuomalainen Oyj:llä ja lähettämällä viesti kopiona myös Keskisuomalainen Oyj:n henkilöstöpäällikölle tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi.

Konsernin sisältä valittiin haastatteluihin neljä eri yhtiöiden tai yksiköiden esimiestä. Esimiehet toimivat eri aloilla ja tasoilla myynnissä, toimituksessa ja asiakaspalvelussa ympäri Suomea. Haastatteluista oli tarkoitus saada esimiesten mielipiteitä tutkimuksen prosessin purkuvaiheesta, uusia käytäntöjä joita voidaan jakaa koko konsernin tasolle sekä miettiä yhdessä hyviä jatkokäytäntöjä purkutilaisuuksiin ja yksiköiden kehitystoimenpiteiden tehokkaaseen seuraamiseen ja toteuttamiseen.

Benchmarking

Benchmarkaus tunnetaan organisaatioiden suoritus- ja kilpailukykyyn kehitystyökaluna. Yleisesti sanottuna benchmarking on parhaiden menetelmien yhdistämistä laadun parantamiseksi tai alueen parhaiden organisaatioiden vertailua omaan kehitystyöhön. (Kyrö 2003, 210.)

Vertailevalla tutkimuksella eli benchmarkkauksella hahmotetaan valittujen tapauksien välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja. Vertailun kohteena voivat olla esimerkiksi erilaiset tapaukset tai maantieteellisesti rajautuneet yksiköt, jotka on todettu yhteismitallisiksi ja vertailukelpoisiksi. (Vertaileva tutkimus 2015.)

Lecklingin (2002, 182) mukaan benchmarkingissa organisaatiot tekevät yhteistyötä, jossa kummallakin on annettavaa ja saatavaa. Sitä voidaan toteuttaa kahdella tavalla: vertailemalla tuloksia ja suoritustasoja tai prosessien työvaiheita ja sisältöä. Molempia näkökulmia on myös mahdollista toteuttaa laajassa vertailussa.

Benchmarkingin tehtävänä on inspiroitua ympärillä olevista samanlaisista tilanteista. Se piristää omaa luovaa ajattelua ja saa ideoimaan parannusehdotuksia, jotka eivät olisi muuten tulleet mieleen. Benchmarking rohkaisee oppimaan monella tapaa. (Karlöf, Lundgren & Froment 2003, 38-39.)

Tässä tutkimuksessa vertaillaan Keski-suomalainen Oyj:n kanssa samaa kokoluokkaa olevaa kolmea eri organisaatiota pankki- ja tuotantoaloilta, joilla on henkilöstötutkimus käytössään. Vertailuorganisaatiot ovat käyneet läpi myös merkittäviä organisaatiomuutoksia ja ovat hyvin vertailukelpoisia tutkimukseen. Lecklin (2002, 184-185) mukaan menetelmä soveltuu hyvin tutkimukseen, sillä sen tavoitteena on löytää parempia toimintatapoja, uusia menetelmiä ja ideoita, poistaa ennakkoluuloja ja oppia parhaita käytäntöjä.

Analyysimenetelmänä teemoittelu

Analyysimenetelmänä tutkimuksessa käytetään teemoittelua, joka on luonteva etenemistapa teemahaastattelujen analysoimisessa. Haastateltavien kanssa käydyt keskustelut järjestellään teemoittain, joiden alle kootaan kustakin haastattelusta ne kohdat, joissa puhutaan kyseessä olevasta teemasta. Teemojen ei tarvitse olla samoja, mitä haastattelussa käytettiin. Joskus aineistosta löytyy uusia teemoja. Tutkimuksen aineiston todisteeksi lukijalle tarjotaan kriittisesti valittuja sitaatteja haastatteluista, jotka kytetään teoriaan

ja tutkijan omiin mielipiteisiin. Ihmisten puheesta litteroitua tekstiä tarkastellaan ennakkoluulottomasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemoittelu on suositeltava analysointitapa käytännöllisen ongelman ratkaisemisessa. Haastatteluista voidaan poimia käytännöllisen tutkimusongelman kannalta olennainen tieto. Teemoittelun avulla tekstiaineistosta saadaan kokoelma erilaisia vastauksia esitettyihin kysymyksiin. (Eskola & Suoranta 2000, 174-180.)

Luotettavuusvarauma

Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset ovat totuudenmukaisia ja esitetty tulkinta vastaa todellisuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan tutkimusasetelmasta riippuen saturaatiolla, informanttien vahvistamisella, muihin tutkimuksiin vetoamisella ja oikealla tulkinnan johtamisella. Tutkimuksen totuudellisuuden arvioinnin pohjana on tarkka dokumentaatio, jotta ulkopuoliset arvioijat voivat tarkistaa tulkinnan ja suorittaa niin sanotun vertaisarvioinnin. Yksinkertaisin tapa varmistaa tutkimuksen luotettavuus on luettaa se läpi sillä, jota tutkimus koskee. Informantti vahvistaa tutkijan tulkinnan ja tulokset, jolloin voidaan todeta tutkimuksen luotettavuus ja se, etteivät tulokset ole tutkijan itse keksimiä. (Kananen 2015, 352-354.)

Tämän tutkimuksen luotettavuus varmistetaan haastattelujen riittävydellä ja aineiston saturaatiolla, huolellisella litteroinnilla ja tulosten kriittisellä tulkinnalla sekä teoriaosuuden kirjallisuuden huolellisella valinnalla luotettavista ja uusista lähteistä. Lopullinen tutkimus annetaan toimeksiantajalle luettavaksi, joka varmistaa tulosten oikeellisuuden ja luotettavuuden.

3 Henkilöstötutkimus

Henkilöstötutkimuksen avulla voidaan kartoittaa organisaatiossa henkilöstön tuntemuksia ja mielipiteitä työpaikan nykytilanteesta. Se on työväline, minkä tuloksilla voidaan kehittää työhyvinvointia. (Hyppänen 2013, 188-189.)

Henkilöstötutkimus räätälöidään aina organisaatiokohtaisesti, mutta yleisimmät teemat ovat työilmapiiri, hyvinvointi, jaksaminen, johtaminen ja henkilöstön kehittämistarpeet (Österberg 2015, 30).

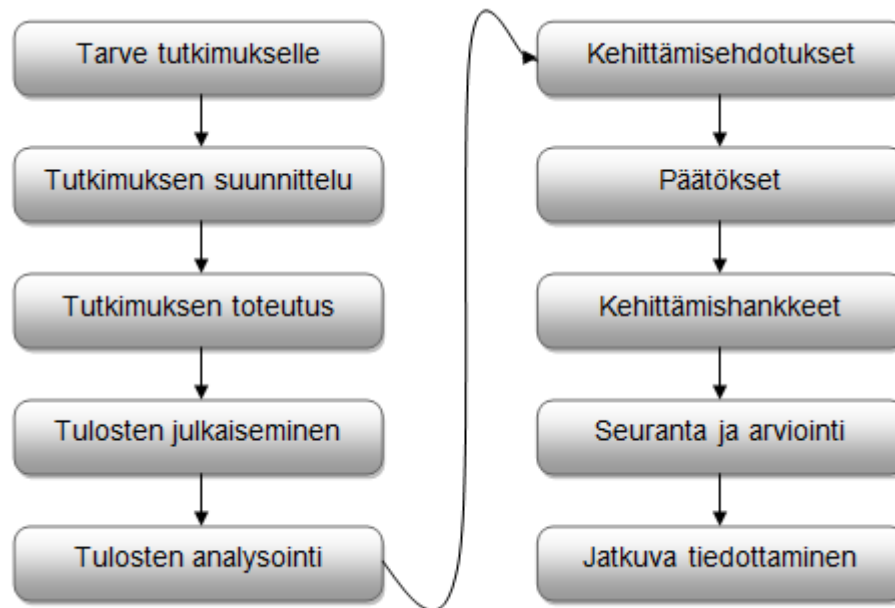
Henkilöstötutkimuksen toteuttavat yleensä henkilöstöammattilaiset, mutta esimiehen rooli on myös hyvin tärkeä. Hänen täytyy kulkea koko prosessin läpi aluksi motivoimalla ja kannustamalla henkilöstöä vastaamaan kyselyihin ja pyytämään heitä antamaan konkreettisia kehitysehdotuksia. Vastauksien jälkeen esimiehen tehtävä on käydä läpi henkilöstönsä kanssa heidän esittämänsä kehityskohteet ja kehittää yhdessä niihin toimenpiteet. Henkilöstö sitoutuu asetettuihin kehitystoimenpiteisiin parhaiten silloin, kun he ovat olleet mukana niiden luomisessa. Mikäli nämä uudet kehittävät toimenpiteet otetaan käyttöön ja niistä saadaan hyviä tuloksia, ei henkilöstöllä ole vaikeuksia vastata seuraavaan henkilöstötutkimukseen avoimesti. Henkilöstötutkimus on hyvä toteuttaa kerran vuodessa saadakseen organisaatiolle vertailutietoa. (Hyppänen 2013, 189-190.)

Henkilöstötutkimuksen avulla viestitään henkilöstölle, että siitä välitetään ja sen mielipiteitä halutaan kuunnella. Tutkimuksen tulokset ovat siksi myös tärkeää saada henkilöstölle näkyviksi. Tutkimustulosten on todella ohjattava toimintaa ja esiintulleisiin epäkohtiin tulee puuttua. Mikäli kehittäviä toimenpiteitä ei tehdä, henkilöstötutkimus menettää arvonsa ja merkityksensä henkilöstön silmissä. (Österberg 2015, 30.)

3.1 Henkilöstötutkimuksen prosessi

Henkilöstötutkimuksen prosessi on melko laaja ja sen kokonaisuus on hyvä tiedostaa jo ennen tutkimuksen tekoa. Pelkkä kysely ei riitä, vaan organisaation tulee sitoutua purkamaan vastaukset ja hyödyntämään niistä saatua tietoa. Mikäli prosessia ei viedä loppuun asti, tai järjestetä laadukkaasti, hyvästä työvälineestä voi tulla henkilöstöä entistä kuormittavampi väline ja kääntyä alkuperäistä tarkoitusta vastaan. Oikein

käytettynä henkilöstötutkimus tarjoaa kuitenkin valtavan edun organisaation työhyvinvoinnin kehittämisessä. (Hyppänen 2013, 189.)

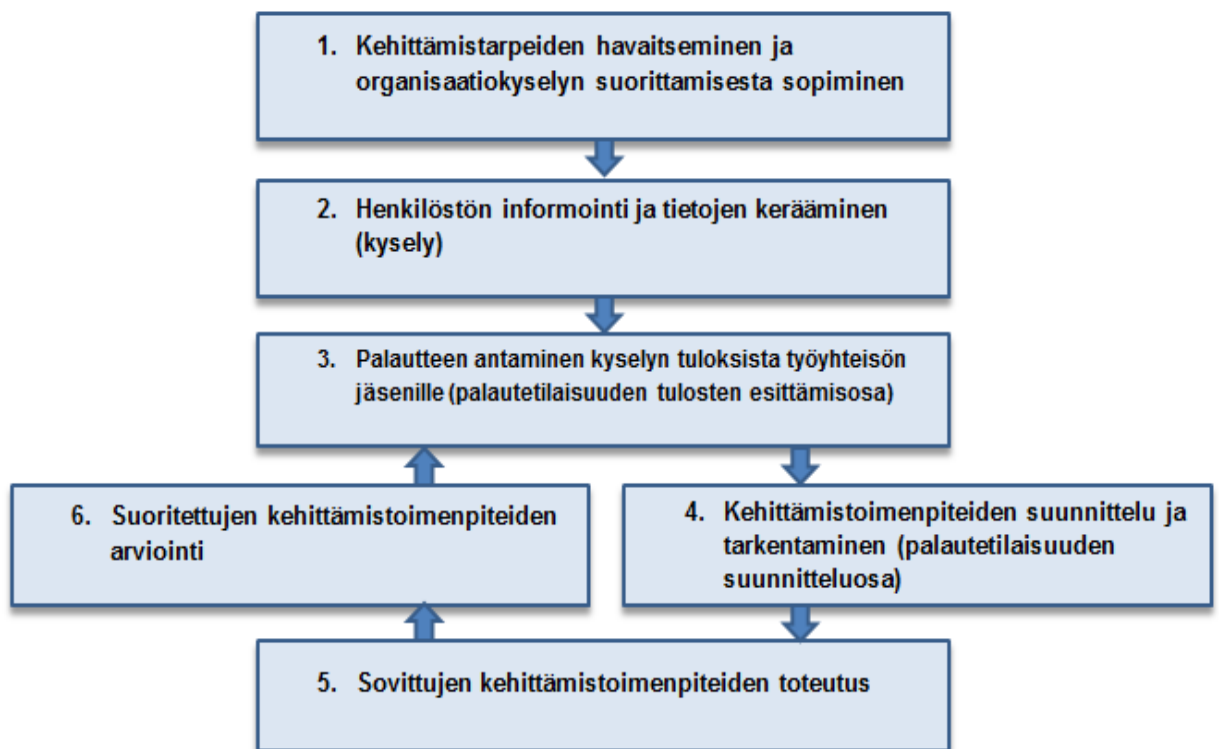


Kuvio 1. Henkilöstötutkimus prosessina (mukailtu Hyppänen 2013, 189).

Yrityksessä henkilö, joka koordinoi henkilöstötutkimuksen tekemistä, on henkilöstöasiantuntija. Hän kokoaa ryhmän pohtimaan ja toteuttamaan tutkimustulosten jatkokäsittelyä. Tutkimustulokset antavat suunnan kehitystoimenpiteille. Itse tutkimuksen teko ei poista yrityksen mahdollisia ongelmia vaan niiden korjaamiseksi suunniteltujen toimenpiteiden toteutukset. Henkilöstötutkimus ja sen tulokset ovat organisaatiolle väline, jotka ohjaavat yrityksen kehittämistoimia vision ja strategian viivoittamaan suuntaan. (Österberg 2015, 30.)

Jotta innostus kehittämiseen ei vähene, esimiesten on huolehdittava kehittämistoimenpiteiden seuraamisesta ja viestinnästä esimerkiksi tuomalla asia esille vakioaiheena jokaisessa tiimipalaverissa. Näin henkilöstö voi itse seurata tutkimuksen johtamien toimenpiteiden kulkua ja kokea henkilöstötutkimuksen tärkeyden. (Hyppänen 2013, 190.)

Kun henkilöstötutkimuksen tulokset on saatu ja henkilöstölle järjestetään ensimmäinen palautetilaisuus, on hyvä pitää mielessä, että se on useimmiten vain lähtökohta kehittämistyölle. Purkutilaisuus tulee jakaa kahteen osaan; tulosten esittämiseen ja sen pohjalta käytävään pohdinta- ja suunnitteluosaan. Tilaisuuden tavoite on saada aikaan muutoksia organisaation toiminnassa ja hyvinvoinnissa. Mikään ei turhauta työntekijöitä enempää kuin kyselyt, jotka eivät johda mihinkään. Palautetilaisuuksia voidaan tehdä eri osastoille ja erikseen johtoryhmälle ja/tai esimiehille. Palautetilaisuuden suunnitteluosassa on tarkoituksena pohtia tulosten merkitystä ja hahmotella niistä konkreettisia kehittämistoimenpiteitä. Tilaisuudet on hyvä jakaa pienempiin ryhmiin, jossa kaikki voivat paremmin osallistua toimenpiteiden työstämiseen ryhmätöiden avulla. Erittäin tärkeitä olisi, jos palautetilaisuuden tuloksena syntyisi suunnitelma keskeisistä kehittämistarpeista ja niiden toteutuksesta. Tavoitteille tulisi valita myös niitä eteenpäin työstävä vastuuhenkilöiden tiimi. (Heikkonen, Mäkelä & Simola 2000, 13-14.)



Kuvio 2. Organisaation toimintakyvyn kartoitus ja työyhteisön kehittäminen (mukailtu Heikkonen, Mäkelä & Simola 2000, 15).

3.2 Henkilöstötutkimuksen sisältö

Henkilöstötutkimuksen teoria ja sisältö pohjautuu yleensä työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Yleisiä tutkimuksen kohteita ovat yksilön oma työ ja jaksaminen, esimiestoiminta ja johtaminen, työyhteisö ja ryhmähenki sekä organisaatio kokonaisuudessaan.



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007)

Henkilöstötutkimuksen kysymyksiä luodessa on tärkeää muistaa suojata vastaajan anonymiteettiä. Taustatietojen kysyminen ei aina ole välttämätöntä ja pienessä organisaatiossa jo iän kysyminen voi olla vastaajan anonymiteetin loukkaus. Myös sukupuolen kysyminen ei ole perusteltua, ellei tutkimustuloksissa haluta selvittää naisten ja miesten vastausten välisiä eroja. Yhtään kysymystä, joiden vastauksia ei tulla hyödyntämään, ei tulisi kysyä.

Tutkimuksen suunnitteluun ja tulosten jatkotyöstöön tulee varata riittävästi aikaa. (Österberg 2015, 31.)

Tutkimuksen mahdollisia osa-alueita voivat olla esimerkiksi taustatiedot, ilmapiiri, tiedonkulku, työn vaativuus, kiire ja työnjako, työn arvostus, lähiesimiesten arviointi, ylimmän johdon arviointi, työroolin selkeys, kehittämisen tarpeet sekä toimintojen kehittämisen tarpeellisuus. Kysymykset voivat olla monivalintoja tai avoimia kenttiä. Onkin tärkeää, ettei tutkimus ole liian raskas tehdä ja samalla tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden antaa hyödyllistä palautetta. (Österberg 2015, 31-41.)

4 Esimiestyö

4.1 Esimiehen rooli työyhteisössä

Inhimillinen reaktio esimiehen asemasta on ajatella sen tuomaa statusta, suurempaa palkkaa, erilaisia vallan symboleja jotka seuraavat tehtävän mukana tai tunnustusta asiantuntijana osoittamasta pätevyydestä. Esimiehen työ on kuitenkin paljon muutakin. Se on tehtävä, johon henkilö on palkattu uudistamaan ja kehittämään työyhteisöään, ratkaisemaan ongelmia ja tekemään tulosta. Esimies vastaa itsensä lisäksi myös työntekijöistään. (Salminen 2014, 49.)

Esimiehenä työskentely eroaa asiantuntijatehtävissä työskentelystä sillä, että hänellä on aina auktoriteettiasema suhteessa työyhteisönsä muihin jäseniin. Se tuo esimiehelle tiettyjä velvollisuuksia, mutta myös oikeuksia toteuttaa niitä. Esimies toimii linkkinä koko organisaation ja oman ryhmänsä välillä. (Mäkelä-Pusa & Terävä 2011, 9.)

Esimiehen rooli viestinnässä

Muutostilanteissa viestintään kohdistuu erityisiä haasteita. Se on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa, avointa viestintää. Ihmiset tekevät tulkintoja

kuulemastaan jatkuvasti ja vain sillä on merkitystä, millaisia tulkintoja he tekevät. Kuitenkin pahinta, mitä esimies voi muutostilanteessa tehdä, on olla viestimättä lainkaan. Rehellisyys on kommunikaation peruskivi, mikä luo pohjaa uskottavuudelle. Esimiehen on tärkeää olla avoin, sillä ihmiset aistivat piilottelun. (Juuti & Virtanen 2009, 151.)

Esimiehen tulisi opetella hyvän viestinnän perusteiden käyttöä määrätietoisesti ja jatkuvasti. Hyvä sanoma sisältää sekä tiedollista että kokemuksellista ainesta. Sanoman sisältä pohdittaessa täytyy muistaa, että mitä suurempi ja erilaisempi kohderyhmä on, sitä helppotajuisempia viestejä pitäisi lähettää. Tällöin täytyy myös toistaa asioita usein. Pienen kohderyhmän kanssa viestinnän tulee olla kahdensuuntaista. Viestintä on tällöin enemmänkin keskustelua, eikä sanoman välittämistä toisille. Esimiehen on oltava herkkä kaikille puheenvuoroille ja puututtava kielteisiin ja kyynisiin kommentteihin, sekä tarjota näihin vaihtoehtoja. Hänen tulee kuitenkin välttää luomasta kuvaa, jossa esimies ei pidä muiden viestejä totena tai ettei hän pitäisi muiden sanomien sisällöstä. (Juuti & Virtanen 2009, 152-153.)

Vaikka esimies tukee jokaista henkilöä muutosmatkalla, hän ei voi tehdä sitä kenenkään puolesta. Esimiehen rooli on toimia valmentajana, jonka kanssa muutosmatkasta voi puhua avoimesti erilaisia vaihtoehtoja punniten. Esimiehen on myös tärkeää laittaa itsensä likoon muutoksen puolesta ja toimia elävänä esimerkkinä muutoksesta. (Juuti & Virtanen 2009, 154-155.)

4.2 Esimiestyö muutosprosessissa

Muutos on jotain tuntematonta, jota emme voi kontrolloida. Se pelottaa ja aiheuttaa ensimmäisenä vastustusta. Ristiriita syntyy, kun pitäisi luopua menneestä ja samalla oppia ja sopeutua uuteen. Muutos on kuitenkin pysyvä olotila yrityksissä, minkä kanssa pitää pystyä elämään. (Pirinen 2014, 13-14.)

Muutoksessa muokataan organisaatiota. Tuotannonsuunta, työnjako, osastojako, työnjako ja kaikki muu, mikä määrittelee organisaation systeemiä,

joutuu uudelleenarvioitavaksi. Uudet tavoitteet asetetaan ja voimavarat kohdennetaan toisin. Uudelleenorganisointi vaikuttaa myös ihmisiin, joilla on omia toiveita ja tarpeita. Muutosjohtamisessa on kyse näiden kahden puolen yhteensovittamisesta. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 70.)

Yrityksen toimintaympäristön nopeat muutokset aiheuttavat kovia paineita muuttua ja uudistua. Jos muutos ei tapahdu tarpeeksi usein tai nopeasti, kilpailijat valtaavat markkinat. Muutoksista on tärkeä keskustella henkilöstölle joka päivä. Muutosjohtamisen kannalta yritykselle tärkeää pitkällä aikavälillä on muuttaa yrityksen rakenteita ja tapaa toimia, jotta muutokset olisivat muutakin kuin säästöharjoituksia. Tässä esimieheltä vaaditaan rohkeutta. (Pirinen 2014, 14.)

Merkittävä muutos, jossa tavoitellaan työntekijöiden käyttäytymisen, toimintatapojen ja asenteiden muuttumista, vaatii pitkäjänteisyyttä ja johdonmukaisuutta johtamisessa. Jos kaikki työntekijät ovat mukana, motivoituneita ja sitoutuneita viemään tavoitteet loppuun asti, muutos onnistuu. Jos puolestaan yritystä ei uskalleta ravistella tarpeeksi lujasti, muutos saattaa jäädä hyvin pinnalliseksi ja hyödyt pieniksi. Hyvä sanonta onkin, että iso muutos vaatii tuhat päivää toteutuakseen. (Mts., 14.)

Juutin ja Virtasen (2009, 141) mukaan on hyvä pohdiskella, miksi ihmiset eivät muuta toimintaansa, vaikka johto esittää loogisia analyysejä. Syynä saattaa olla se, että ihmiset luottavat enemmän omiin kokemuksiinsa ja havaintoihinsa kuin johdon tekemiin analyyseihin. Esimiesten onkin rakennettava luottamusta siitä, että muutoksella haetaan yhteistä etua ja viedä tätä yhdessä henkilöstönsä kanssa käytännön tasolla eteenpäin.

Muutosjohtamisen prosessi

Muutosjohtamisen prosessi koostuu

- henkisestä valmistautumisesta,
- epävarmuuden poistamisesta,

- selkeiden ja realististen tavoitteiden luomisesta sekä niiden oppimisesta,
- yhteisestä ymmärryksestä ja kuulluksi tulemisesta,
- vaikuttamisesta ja osallistumisesta sekä
- esimiehen rohkeudesta johtaa.

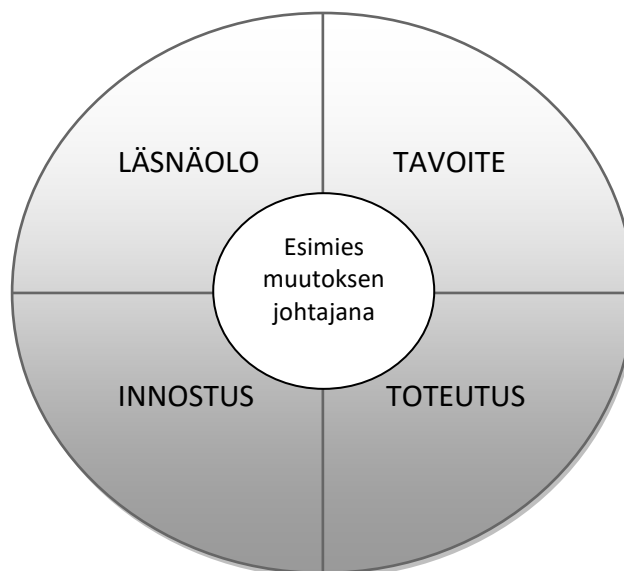
Valmistautumisella on ensiarvoisen tärkeä rooli muutoksen alussa. Esimies voi kysellä mielipiteitä ennakkoon ja valmistaa henkilöstö muutokselle. Yhteisten tavoitteiden selkeä asettaminen vähentää epävarmuutta ja edistää yhteistyötä muutoksessa onnistumiseen. Tämä johtaa myös yhteiseen ymmärrykseen ja siihen, että kaikki ovat tietoisia, mihin muutoksella tähdätään. Työntekijä haluaa kokea itsensä tarpeelliseksi ja hyväksytyksi muutoksessa, joten kaikkien kuuleminen on todella tärkeää. Tavoitteiden tulee olla realistisia, ettei motivaatio niiden toteuttamiseen lopahda heti alkuun. Erityisesti resursoinnin ja aikataulun suhteen on oltava realistinen. Työntekijä voi pettyä itseensä ja yritykseensä, jolloin muutos aiheuttaa vain turhautumista ja välinpitämättömyyttä. On myös erittäin tärkeää saada kaikki mukaan osallistumaan ja vaikuttamaan yhdessä muutokseen. Itsemääräämisoikeus on erittäin tärkeä motivaatiotekijä. Suoraselkäistä esimiestä arvostetaan, joka kohtaa työntekijän kasvotusten ja on reilu. Muutoksessa esimieheltä odotetaan oikeudenmukaisuutta ja ihmisläheisyyttä. (Pirinen 2014, 15-21.)

Esimiestaidot muutoksen murroksessa

Esimiehen on hankittava taitoja muutoksessa selviytymiseen ja sen johtamiseen, mikäli hän haluaa pärjätä muuttuvassa työelämässä. Esimiesten taidoilla on ratkaiseva merkitys jatkuvien muutoksien läpiviemiseen tehokkaasti ja saamaan niistä todellisia hyötyjä. (Pirinen 2014, 14.)

Esimiehen perustehtäviin kuuluu muutosjohtamisessa välttää vieraantumista ja sekaantumista. Tehtävänä on organisaation tavoitteiden ja yksilön tarpeiden tasapainoinen yhteensovittaminen. Toinen perustehtävä on tukea tunteiden kohtaamista. Tässä ehkäistään väärinkäsitykset huolellisella tiedottamisella.

Hän tukee ryhmän henkistä kasvua ja arvostaa ammattitaitoa, eli muuttuu valvojasta kannustajaksi. Esimies antaa yhteisöllistä tukea sekä järjestää tukipalvelua. Hän etsii yhdessä ryhmänsä kanssa realistiset tavoitteet ja pitää huolta, että niihin pyritään. Kolmas esimiehen perustehtävä muutosjohtamisessa on olla henkisesti läsnä koko ajan työyhteisössään. Vaikka esimies tuntisi, ettei hänellä ole mitään kerrottavaa tai tarjottavaa työyhteisölleen, esimiehen on hyvä tietää, että hänen läsnäolonsa riittää ja on erityisen tärkeää. Keskeistä on, että esimies on paikalla kuuntelemissa henkilöstöään hermostumatta, ahdistumatta, hosumatta ja väsymättä. Näin henkilöstö tuntee itsensä arvostetuksi ja kuulluksi. Se luo tunnetta, että esimies kestää ja jaksaa kuunnella. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 73.)



Kuvio 4. Muutosjohtamisen esimiehen ympyrä (mukailtu Pirinen 2014, 62).

Esimies kohtaa muutoksessa monia haasteita. Hän on usein ryhmänsä tunteiden ja vaatimusten maalitauluna, mikä luo syytelyä ja vihamielisyyttä tai yli-ihannointia. Siirtymävaihe muutoksessa teettää paljon lisätyötä mutta resursseja vain vähennetään. Esimies voi tuntea itsensä huonoksi ja riittämättömäksi ja näin samalla pyrkiä välttelemään ihmiskontakteja. Haasteet voivat ajaa esimiehen erilaisiin ansoihin, kuten hosumisesta johtuviin näennäisratkaisuihin. Muita ansoja ovat esimerkiksi valeyksimielisyys, huonot vastuuhenkilövalinnat tai osallistumisen tunteen puute ja keskustelun hiipuminen. Vastuuhenkilöiden valinnassa tulee kiinnittää huomiota siihen, että

henkilöiden johtamistyyliä ja muutoksen tavoitteet ovat yhtenäiset organisaation tavoitteiden kanssa. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 73-78.)

Muutosjohtamisen haasteissa tehtäväksi koko organisaatiolle voi asettaa kysymyksen: Miten voit vaikuttaa muutosvaiheen esimiestyön laatuun? Esimiehelle voidaan asettaa kolme kysymystä: Oletko paneutunut muutoksen perustehtäviin ja mikä niistä tuntuu tärkeimmältä? Minkä varassa uskot selviäväsi muutoksen johtamistehtävissäsi? Uskotko saavasi riittävästi apua ja tukea, entä miten voisit parantaa tukiverkkoasi? Myös ylimmälle johdolle voi asettaa kysymyksiä muutosjohtamiseen: Miten muutoksen johtamiskokonaisuus on organisaatiossanne järjestetty ja millaista yrityskulttuuria se heijastaa? Miten esimiesten johtamistehtävää voitaisiin selkiyttää ja lisätä heidän voimavarojaan? Mitkä tekijät tukevat muutosta ja mitkä vastustavat? (Ylikoski & Ylikoski 2009, 71-78.)

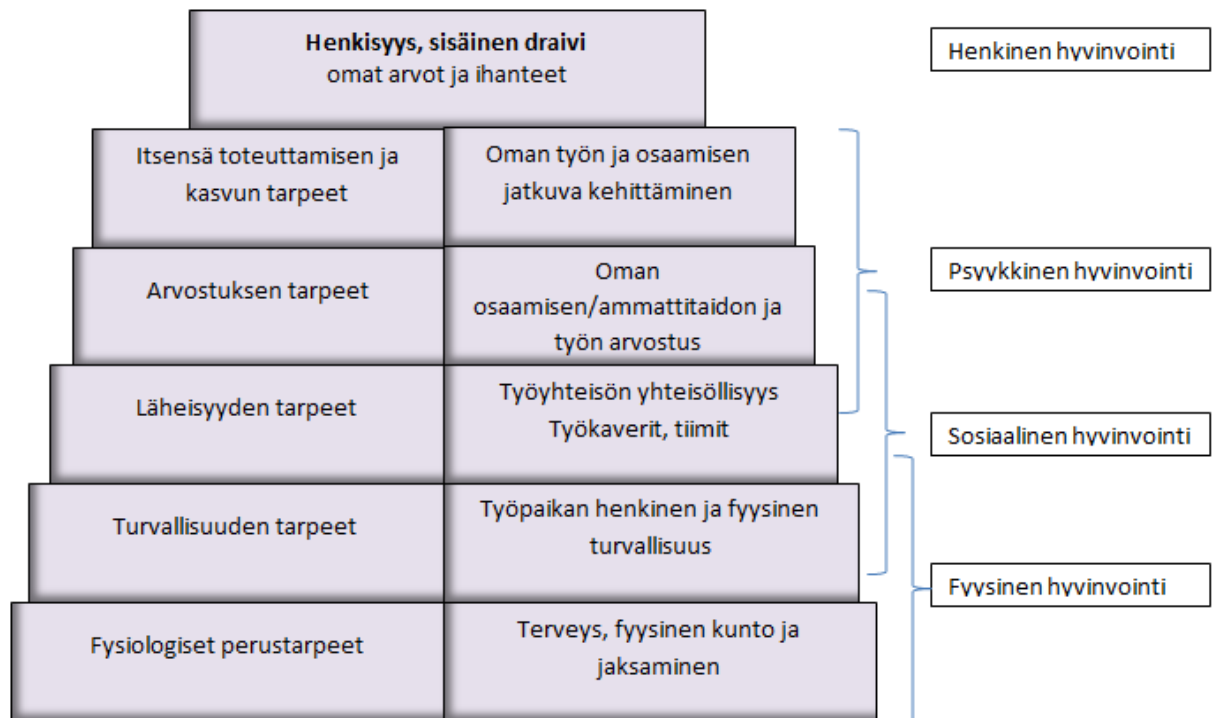
5 Työhyvinvointi

5.1 Työhyvinvointi ja työkyky

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät kokevat työnsä palkitsevaksi ja mielekkääksi sekä omaa elämänhallintaansa tukevaksi. (Anttonen & Räsänen 2009, 18.)

Työhyvinvointi on fyysinen, henkinen, psyykinen ja sosiaalinen tasapainotila, jossa ihminen nähdään kokonaisuutena. Sitä määrittelevät myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten perhe ja elämäntilanne. Ojala & Ahonen (2005, 29) rinnastavat työhyvinvoinnin osatekijöitä Abraham Maslow'n tarvehierarkiaan. Periaatteena tarvehierarkiassa on, että alimman tason tarpeet tulee olla jokseenkin hyvällä tasolla ennen kuin ylempiä tasoja voidaan täyttää. Fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet ovat fyysistä hyvinvointia. Niihin liittyvät yksilön terveyden, fyysisen kunnon ja jaksamisen lisäksi myös työpaikan

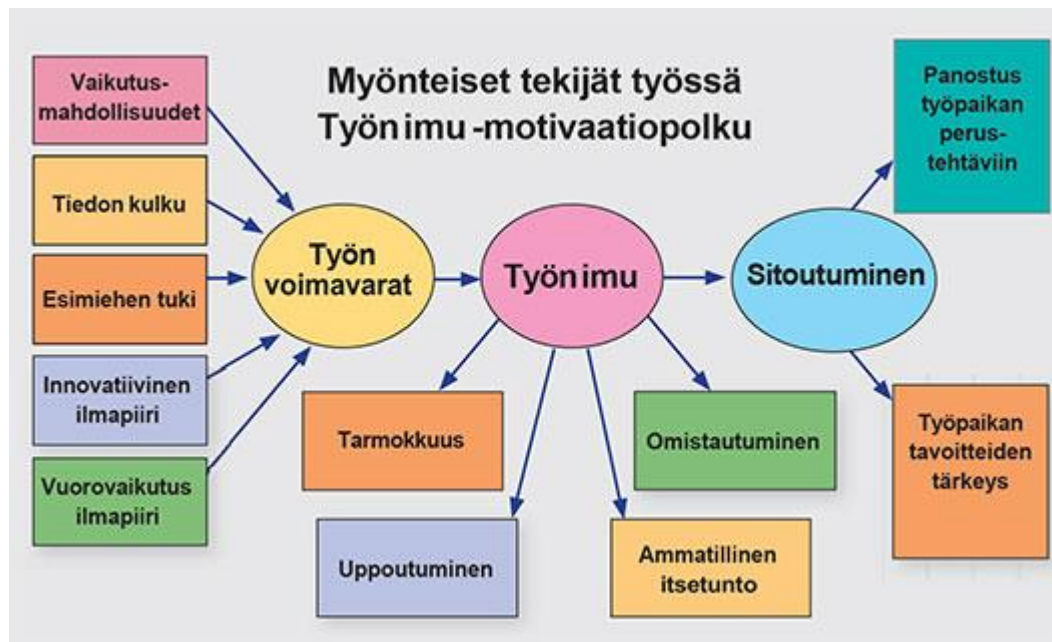
fyysinen ja henkinen turvallisuus. Työtä pitää pystyä tekemään turvallisessa ilmapiirissä turvallisilla työvälineillä. Henkiseen työturvallisuuteen kuuluu työilmapiiri, jossa ei suvaita häirintää tai epäasiallista käyttäytymistä ja työn jatkumisen turvallisuus. Sosiaaliseen ja psyykkiseen hyvinvointiin voidaan luokitella tarvehierarkian seuraavat tasot, läheisyyden ja arvostuksen tarpeet. Sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluvat ihmissuhteet työn sisällä ja ulkopuolella. Psyykkiseen hyvinvointiin liittyy yksilön ammattitaidon, oman osaamisen ja työn arvostus. Itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet näkyvät yksilön psyykkisessä hyvinvoinnissa pyrkimyksenä kehittää työtään ja omaa osaamistaan jatkuvasti. Ylin taso kattaa yksilön henkisen hyvinvoinnin. Siihen kuuluvat omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia, jotka ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista. (Suutarinen & Vesterinen 2011, 24-26.)



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin kuvaus Maslow'n tarvehierarkian avulla (mukailtu Ojala & Ahonen 2005, 29)

Työhyvinvoinnin tilaa voidaan kuvata työn imun käsitteellä. Se on eräänlainen motivaatiotila, joka ilmenee haluna ponnistella eteenpäin ja

omistautuneisuudella omaa työtään kohtaan. Työn imua kokevalla on harvemmin työuupumusta ja sen on havaittu olevan myönteisessä yhteydessä fyysiseen jaksamiseen, aloitteellisuuteen työssä, työhön sitoutumiseen, haluun ja aikeisiin jatkaa pidempään työelämässä sekä hyviin alaistaitoihin. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007.)



Kuvio 6. Työn imu –motivaatiopolku (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007)

Tänä päivänä organisaatioissa on jollakin tasolla ymmärretty, että kasvu, tehokkuus ja tuottavuus eivät ole saavutettavissa enää pelkästään erinomaisella teknologialla ja prosesseilla. Kilpailu tullaan käymään siinä, kuka pystyy muuttamaan toimintaansa ennakkoluulottomasti ja ketterästi. Kilpailun ratkaisee edukseen kuitenkin se, kuka saa pidettyä osaavan, innostuneen ja hyvinvoivan henkilöstönsä sitoutuneena, tuottavana ja innovatiivisena muuttuvissa tilanteissa. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 11.)

Työyhteisöjen työhyvinvoinnin perustana ovat terveet ja tasa-arvoiset työyhteisöt, joissa toteutuu osallistuminen, oikeudenmukaisuus ja syrjimättömyys. Tällaisessa työyhteisössä toteutuu sukupuolten tasa-arvo, erikäisten ja eri kulttuuritaustaisten huomioon ottaminen sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää työntekijöiden työhön sitoutumista, motivaatiota, luottamuksen syntymistä,

terveyden ja stressin hallinnan kasvamista. Nämä kaikki kehittävät yhdessä työtyytyväisyyttä, mikä luo edellytyksiä työsuorituksen parantumiseen ja työssä jaksamiseen. (Suonsivu 2011, 58-59.)

Tiedonkulku ja avoimuus ovat tärkeässä roolissa hyvinvoivassa työyhteisössä. On tärkeää, että yhteiseksi koetuista ongelmista uskalletaan puhua, että niihin voidaan myös vaikuttaa. Johtamisen tulee olla osallistuvaa ja tasapuolisesti henkilöstöä kuuntelevaa. Myös työnjako tulee toteuttaa oikeudenmukaisesti ja selkeästi. Tiedonkulkua ja luottamusta edistää henkilöstön ja esimiehen välinen rakentava, tulevaisuuteen suuntaava palautteenvaihto. (Suonsivu 2011, 59.)

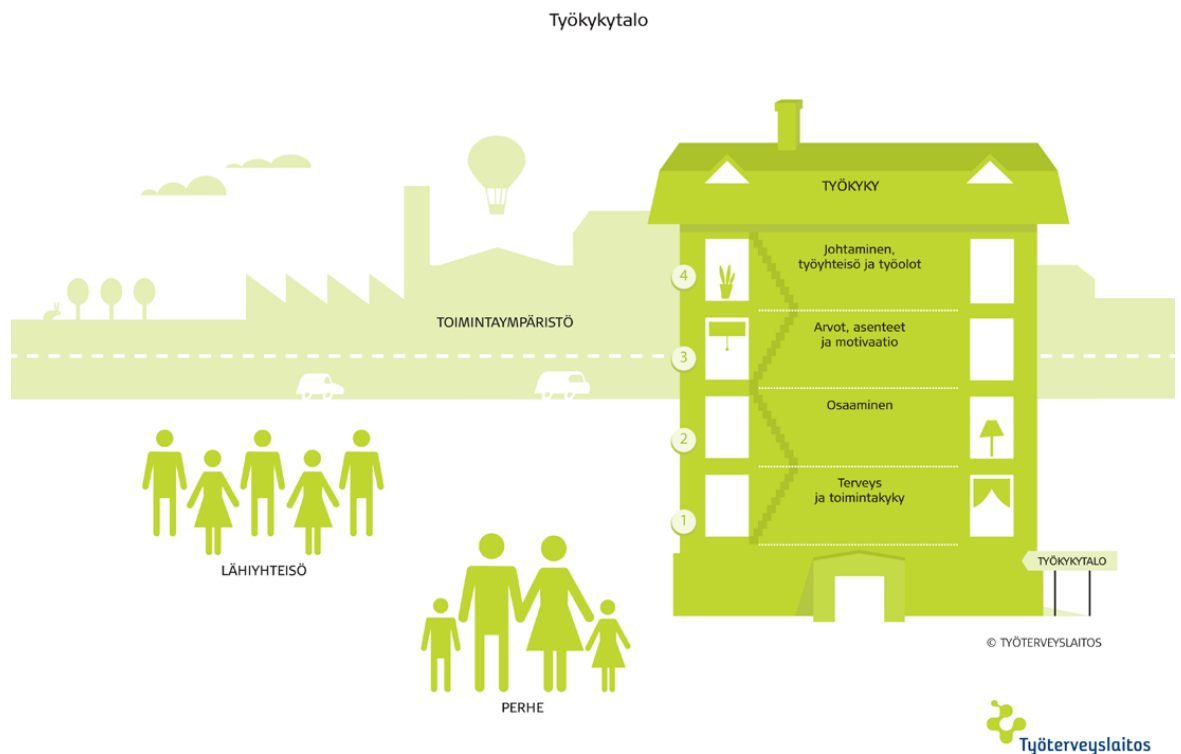
Työkyky

Työkyky tarkoittaa yksilön fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja muita esimerkiksi osaamiseen ja ikään liittyviä toimintaedellytyksiä suhteessa työn kuormittavuuteen. Työn kuormittavuudessa on huomioitava fyysinen ja psyykinen kuormitus sekä tiedolliset ja taidolliset osaamisvaatimukset. (Kehusmaa 2011, 27.)

Työterveyslaitos kuvaa työkykyä talon muodossa. Siinä on neljä kerrosta, joista kolme alimmaista kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros työtä, työoloja sekä johtamista. Talon ja työkyvyn perustana toimii yksilön terveys ja toimintakyky, mikä sisältää fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn sekä terveyden. Toisen kerroksen perustana ovat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Osaamisen jatkuva päivittäminen on tärkeää nykyään nopeasti muuttuvassa maailmassa, sillä uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita syntyy jatkuvasti kaikilla toimialoilla. Kolmannessa kerroksessa ovat yksilön arvot, asenteet ja motivaatio. Tässä kohtaavat myös työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen. Työkyky vahvistuu, jos työ koetaan mielekkäänä ja sopivan haasteellisenä. Pakolliselta tuntuva työ puolestaan heikentää työkykyä. Johtamisen, työyhteisön ja työolojen kattava neljäs kerros kuvaa työpaikkaa konkreettisesti. Esimiehillä ja johtajilla on vastuu ja velvollisuus

organisoida ja kehittää organisaationsa työkykytoimintaa. Työkykytalo toimii ja pysyy pystyssä, kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan. (Mitä työkyky on? 2014.)

Yksilön voimavaroja kuvaavissa kerroksissa tapahtuu iän myötä merkittäviä muutoksia. Fyysinen hyvinvointi voi laskea, mutta vastapainoksi henkinen hyvinvointi ja osaaminen saattavat nousta yhä korkeammalle. Talon neljäs kerros, työ, muuttuu nopeasti ja usein liian raskaaksi kasvaneena painaa alakerroksia huonoin seurauksin. (Mt.)



Kuvio 7. Työkykytalo (Mitä työkyky on? 2014)

5.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Jari Vuoren ja Juha Siltalan (2005) mukaan johtajan ehkä tärkein tehtävä on huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista. Itsetuntemus ja muiden ihmisten käyttäytymisen ymmärtäminen ovat hyvän johtamisen perusta. Johtajuudella saattaa olla niin myönteisiä kuin kielteisiäkin vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin. Palkitseva ja innostava, muutosmyönteinen ja yksilöllistä osaamista hyödyntävä tulevaisuussuuntautunut johtajuus suoja

työuupumukselta. Sen sijaan passiivinen, työntekijöitä ja vastuuta välttävä johtajuus altistaa sille. (Suonsivu 2011, 164.)

Työhyvinvoinnin johtamisesta on tullut tärkeä osa menestyksellistä muutoksen hallintaa ja tuloksellista toimintaa erityisesti 1990-luvulla alkaneiden suurten muutosten jälkeen, joiden vaikutukset organisaatioissa ja työyhteisöissä ovat moniulotteisia. Johtaminen voidaan nähdä aina muutoksen johtamisena nopeasti eteenpäin liikkuvassa maailmassa. Muutoksesta on tullut merkittävä kilpailutekijä organisaatioille ja samalla työhyvinvoinnista on tullut osa yrityksen strategiaa, mikä edellyttää strategialähtöistä työhyvinvoinnin johtamista. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 56.)

Kunnallinen työmarkkinalaitos listaa kaksitoista työhyvinvoinnin johtamisen periaatetta:

1. työhyvinvointi on henkilöstöjohtamiseen sisältyvää tavoitteellista toimintaa
2. työhyvinvointia toteutetaan yhteistoiminnallisesti henkilöstön ja työnantajan kanssa
3. henkilöstön osaamisesta, ammattitaidosta ja pätevyydestä pidetään huolta
4. jokainen työntekijä tietää oman työnsä ja yksikkönsä tavoitteet
5. työntekijöille on annettu selkeät vastuut ja valtuudet suunnitella omaa työtään
6. työt vastaavat työntekijöiden osaamista, ammattitaitoa ja toimintakykyä
7. töiden sisältö on monipuolista ja mielekästä
8. työntekijöitä kannustetaan ja tuetaan
9. työpaikan terveys- ja turvallisuusriskit ovat arvioitu huolella
10. työympäristö on toimiva, terveellinen ja turvallinen
11. työ on tekijöilleen fyysisesti ja henkisesti sopiva
12. työoloja ja henkilöstön hyvinvointia seurataan ja arvioidaan jatkuvasti.
(Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt – suositus kunta-alalle 2007)

Strategialähtöisen työhyvinvoinnin johtamisen tehtävänä on saattaa työvoima tehokkaaseen käyttöön. Työhyvinvoinnin vaje johtaa organisaatiossa heikkoon tuloksellisuuteen. Keskeinen kysymys tässä on tiedon siirtäminen eläväksi toiminnaksi työpaikoille, jonka ratkaisuna on työhyvinvoinnin jäsentäminen yksilön ja työyhteisön yhteisten voimavarojen kokonaisuudeksi.

Työturvallisuus ja muutoksen hallintakyky sekä työn yhteistoiminnallinen kehittäminen ovat myös keskeisiä ratkaisussa, sillä onnistumisen kokemus syntyy siitä, että tavoiteltavaa tulevaisuuskuva rakennetaan yhdessä.

(Suutarinen & Vesterinen 2010, 56-57.)

Yksi tärkeimmistä johtamisen pätevyyksistä on työhyvinvointiosaaminen.

Tähän sisältyvät johtajan arvomaailma, ihmiskäsitys, maailmankäsitys, luottamus itseensä ja alaisiinsa, itsensä ja muiden kunnioittaminen, vahva tunneäly, itsensä johtaminen ja oivallus siitä, että myös johto tarvitsee ohjausta ja apua kehittämiseen. Ydin on siinä, että johto on aidosti kiinnostunut työhyvinvoinnin edistämiseen. (Suonsivu 2011, 167.)

Tärkeää työhyvinvoinnin johtamisessa on sen jatkuva seuranta ja tavoitteellisuus. Toiminnalle tulee asettaa selkeät ja mitattavat tavoitteet, jotka kirjataan strategiaan ja joita seurataan yhteistoiminnassa säännöllisin väliajoin. (Mts., 168.)

Työhyvinvoinnin osatekijöiden edistäminen

Työhyvinvoinnin osatekijöitä ovat fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen hyvinvointi. Työyhteisön hyvinvoinnille on tärkeää, että näitä osatekijöitä edistetään jatkuvasti yhdessä. Esimiehen velvollisuus on pitää huolta, että työyhteisöllä on puitteet ylläpitää ja kehittää hyvinvointiaan. Fyysistä hyvinvointia voidaan edistää esimerkiksi liikunnan lisäämisellä, ravinnon ja unen tärkeyden painottamisella, työsuojelun toimintaohjelman ja riskikartoituksen tekemisellä tai päivittämisellä, työn ergonomian ylläpitämisellä sekä työterveyshuollon varmistamisella. Psyykkistä hyvinvointia voidaan edistää esimerkiksi jo työn alkuvaiheesta asti tehokkaalla perehdyttämisellä ja voidaan jatkaa mentoroinnilla, itsensä johtamisella, osaamisen jatkuvalla päivittämisellä, kannustinjärjestelmillä,

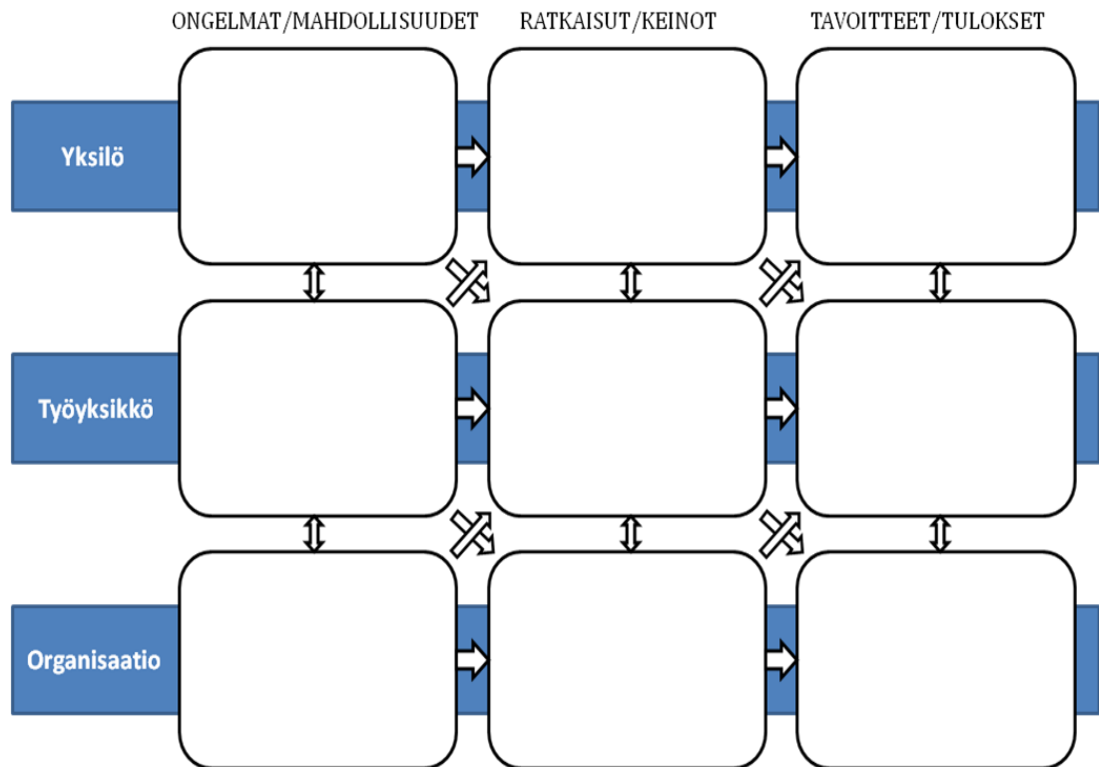
kehityskeskusteluilla, työnkierrolla ja jatkuvalla palautteenannolla. Varhainen välittäminen on myös osa psyykkistä hyvinvointia ja tärkeää ennakoivaan hyvinvointityöhön. Sosiaalista hyvinvointia voidaan edistää esimerkiksi työyhteisön yhteisillä tilaisuuksilla ja virkistyspäivillä, viestinnän tehostamisella, esimiestaitojen kehittämällä, tasa-arvoisella toiminnalla ja työyhteisötaidoilla. Henkinen hyvinvointi edistyy, kun arvot ja motivaatio, perhe- ja muut ihmissuhteet ovat kunnossa. Myös harrastukset lisäävät henkistä hyvinvointia. (Suutarinen & Vesterinen 2011, 25-27.)

Metal Age –menetelmä johtamisen apuvälineenä

Ove Näsmanin ja Juhani Ilmarisen alun perin kehittämällä Metal Age -menetelmällä pyritään moniulotteiseen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Se oli aluksi tarkoitettu metalliteollisuuden tarpeisiin, mutta myöhemmin on osoittautunut, että menetelmä sopii kaikenlaisen työn kehittämiseen. Menetelmässä organisaatio jaetaan sopivan suuruisiin kokonaisuuksiin, joille järjestetään kehittämisseminaari. Seminaarissa osallistujat yhdessä identifioivat kehittämiskohteita, priorisoivat kehittämiskohteet, ideoivat konkreettisia kehittämistoimenpiteitä, sopivat toteutuksesta ja niiden vastuuhenkilöistä, laativat aikataulun sekä sopivat seurantalaisuuden. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 68.)

Metal Age –suunnittelun lopputuloksena syntyy konkreettisia ja organisaatiolle räätälöityjä käytännön toimenpiteitä työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Yhteinen tekeminen ehkäisee muutosvastarinnan muodostumista ja saa henkilöstön sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin. Työkaluina menetelmässä käytetään kehittämisideoiden luontiin orientaatiomatriisia, kehittämiskohteiden priorisointiin priorisointimatriisia sekä toimenpiteiden listaamiseen toimenpidesuunnitelmaa. Menetelmässä luodaan parikeskustelua ja pohditaan kehityskohteita ja –ideoita yhdessä. Kohteet listataan priorisointimatriisiin ja pisteytetään niiden tärkeyden, laajuuden ja vaikutusmahdollisuuksien mukaan. Tarkoitus on keskittyä yhteen kehityskohteeseen kerrallaan, jotta todella syntyisi käytännön tuloksia. Kehityskohteelle asetetaan seurantalapaaminen,

jossa käydään läpi kehitys ja asetetaan seuraavalle kehityskohteelle suunnitelma. (Mts., 68-72.)



Kuvio 8. Orientaatiomatriisi (mukailtu Suutarinen & Vesterinen 2010, 68.)

Kehittämiskohteet	A: Tärkeys	B: Ongelman laajuus	C: Vaikutus-mahdollisuus	Tulos A x B x C
	(1-10)	(1-10)	(1-10)	(1-1000)
Koulutus	8	8	5	320
Tiedotus, kokoukset, vuorovaikutus	9	10	10	900
Henkilöstöresurssit	10	10	4	400
				0
				0
				0
				0
				0
				0

Kuvio 9. Priorisointimatriisi (mukailtu Suutarinen & Vesterinen 2010, 69.)

Toimenpide	Vastuuhenkilö	Aikataulu
Modulikokous x 3/vuosi, klo 13.00-15.00 Kevät, syksy, vuodenvaihte "Pakollinen" osallistuminen	Ville Vastuuhenkilö	v23/2016
Osastotunti Joka viikko, päivä vaihtelee, klo 14.00-15.00 Kirjataan lyhyestivihkoon	Vilma Vastuuhenkilö	v21/2016
Henkilöstökokous klo 13.30-14.30 Tammi-, maalisk-, touko-, syys- ja marraskuu Koko osasto "Pakollinen" osallistuminen	Vili Vastuuhenkilö Venla Vastuuhenkilö	2016

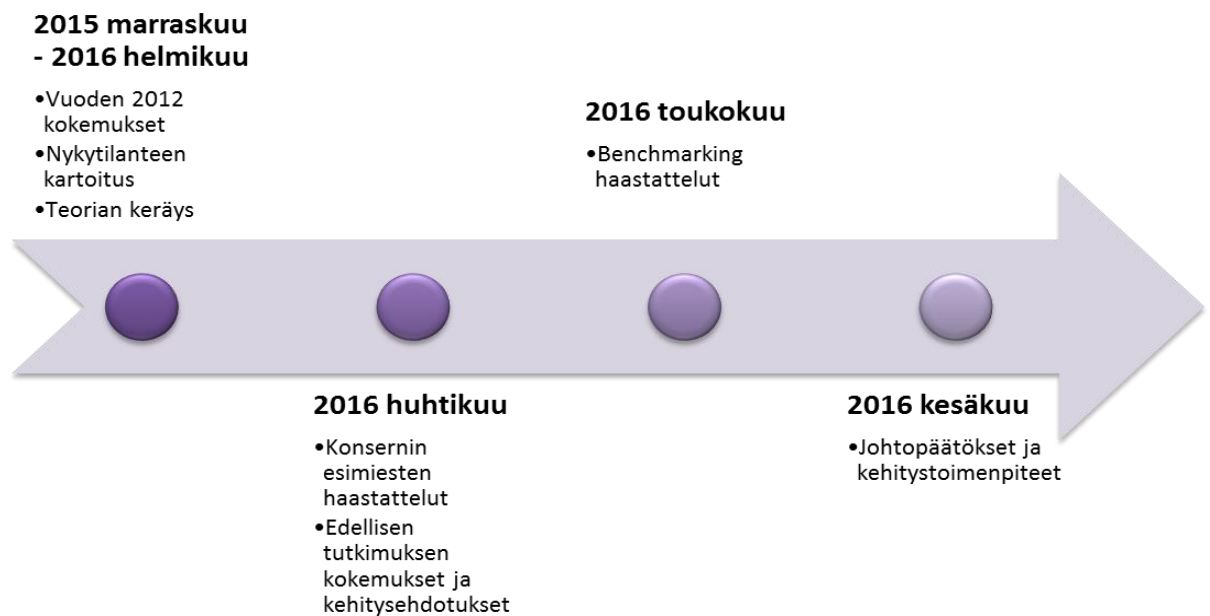
Kuvio 10. Kehittämiskohteen toimenpidesuunnitelma (mukailtu Suutarinen & Vesterinen 2010, 70.)

Pitkällä aikavälillä Metal Age –menetelmällä on havaittu olevan merkittäviä taloudellisia hyötyvaikutuksia. Laskelma tehdään keskeisten henkilöstötaloudellisten muuttujien pohjalta, kuten henkilöstön lukumäärä henkilötyövuosina, maksettu vuosityöaika, sairauspoissaoloaika ja muu maksettu poissaolo. (Mts., 77.)

6 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi haastattelujen tulokset ja analysoidaan ne teemoittain. Haastatteluissa selvitettiin ensimmäisenä edellisen vuonna 2012 toteutetun henkilöstötutkimuksen kokemuksia ja kehitysehdotuksia. Näillä kartoitettiin nykytilannetta ja sitä, missä henkilöstötutkimuksen prosessissa on kehitettävää. Näiden pohjalta opinnäytetyön tekijä on luonut kehitysehdotuksia seuraavaan tutkimukseen, joka toteutettiin samaan aikaan opinnäytetyön teon kanssa vuonna 2016. Seuraavissa haastatteluissa tutkitaan työn tekijän ensimmäisten kehitysehdotusten vaikuttavuutta ja etsitään uusia ratkaisuja

siihen, miten koko prosessista saadaan entistä tehokkaampi. Haastatteluja on tehty Keskisuomalainen konsernin ylemmille esimiehille, lähiesimiehille, luottamushenkilöille ja tutkimusyksikön asiantuntijoille. Esimiehiä konsernista on valittu haastatteluihin alan eri toiminnoista: toimituksesta, myynnistä ja markkinoinnista sekä asiakaspalvelusta. Muissa haastatteluissa mukana ovat olleet työterveyden ammattipsykologi sekä henkilöstöjohtajia samaa kokoluokkaa olevilta pankki- ja teollisuusalan organisaatioilta, joilla on henkilöstötutkimus jatkuvassa käytössä. Haastattelujen tuloksista ja niiden analysoinnista on tavoitteena saada henkilöstötutkimuksen prosessista tehokkaampi työhyvinvoinnin kehitystyökalu Keskisuomalainen Oyj:n käyttöön tulevaisuudessa.



Kuvio 11. Tutkimuksen prosessi

6.1 Vuoden 2012 henkilöstötutkimuksen kokemuksia

Keskisuomalainen Oyj:n tietoyksikkö, Tietoykkönen Oy suorittaa konsernin henkilöstötutkimuksen teknisen toteutuksen yhteistyössä konsernin henkilöstöhallinnon kanssa. Työterveyden ammattipsykologit olivat mukana kehittämässä tutkimukseen stressiin ja hyvinvointiin liittyviä kysymyksiä sekä

toimivat lisäksi tulosten purkuvaiheessa apuna työterveyden kysymysten ja asiantuntijuuden osalta. Vuoden 2012 kokemukset on kerätty Keski-suomalainen Oyj:n henkilöstöpäällikön, Tietoykkönen Oy:n tutkimuspäällikön, tutkimukseen valittujen konsernin esimiesten sekä prosessissa mukana olleen ammattipsykologin haastatteluista.

Henkilöstötutkimus on pyritty toteuttamaan konsernissa kahden vuoden välein ja on ollut konsernin käytössä työkaluna jo useamman vuoden.

Tutkimusyksikkö Tietoykkönen suorittaa tutkimuksen teknisen toteutuksen kuitenkin nyt toista kertaa, ensimmäinen kerta ollen vuonna 2012. Tutkimusta ei onnistuttu toteuttamaan vuonna 2014 konsernin suuren organisaatorakenteen muutoksen ja kiireisten aikataulujen seurauksesta. Tietoykkösen tutkimuspäällikkö suosittelee, että tutkimus toteutettaisiin jatkossa vuosittain tai vähintään kahden vuoden välein, että saadaan vertailutietoa ja pysytään muutosten perässä. Vaihtoehtoisesti tutkimukseen tulisi lisätä kevyt seuranta neljännesvuosittain. Muutosten seurauksena seuraava henkilöstötutkimus toteutetaan normaalia pidemmällä aikataululla marraskuussa 2015 osassa konsernin yhtiöistä ja muihin yhtiöihin tutkimus toteutetaan tammi-huhtikuussa 2016.

Keski-suomalaisen henkilöstötutkimuslomakkeessa on käytetty henkilöstötutkimuksen ja työterveyden teoriaa pohjana ja sen teemoja ovat sitoutuminen, oma työ, yksikkö, stressi, häirintä tai epäasiallinen kohtelu, työyhteisö sekä johtaminen ja esimiestyö. Kysymykset sisältävät monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä, mitkä on luotu konsernin tarpeisiin räätälöiden. Tutkimuksen lomakkeeseen on tehty pieniä muutoksia vuoden 2012 tutkimuksen jälkeen, jotka nousivat haastatteluissa esille. Teemat ovat pysyneet samoina, mutta avoimia kysymyksiä on tarkennettu ja niiden määrää on nostettu. Myös esimiehen arvioinnissa oli epäselkeyttä vuonna 2012, sillä osalle henkilöstöstä oli epäselvää palautteen kohdistuminen. Arvioidaanko lomakkeessa lähiesimiestä, yksikön esimiestä, tiiminvetäjää vai konsernin johtoa? Ratkaisuksi seuraavaan lomakkeeseen lisätään taustatiedoista vastaajan lähiesimiehen ja yksikön esimiehen nimet ja annetaan näille omat vastauskohdat.

Suuressa organisaatiossa on tärkeää muistaa ottaa huomioon eri työtehtäviä tekevät henkilöstöryhmät. Henkilöstötutkimuksessa kysymysten tulee sopia moneen eri toimialaan, kuten tässä tutkimuksessa esimerkiksi toimitukseen, asiakaspalveluun, myyntiin ja lehtipainoihin. Näin saadaan vertailukelpoista tietoa koko konsernin tasolla. Työnkuva voi olla hyvinkin erilainen sanomalehden sisällöntuoton puolella verrattuna esimerkiksi lehtipainon työntekijöihin. Kaikilla ei myöskään ole käytössään tietokonetta tai internetyhteyttä, jolla täyttää sähköinen lomake. Tähän ratkaisuksi on käytetty paperisia lomakkeita henkilöstölle, joilla ei ole tietokonetta käytössään.

Henkilöstötutkimuksen toteutuksen ja purkutilaisuuksien ajoitus kannattaa myös miettiä tarkkaan, ettei tutkimukseen vastaaminen osu yhtiöille kaikkein kiireisimpään aikaan ja näin aiheuta henkilöstölle ylimääräistä vaivaa. Vuoden 2012 tutkimuksessa negatiivista palautetta saatiin osittain siitä, että tutkimus osui joillain osastoilla vuoden kiireisimpään aikaan eikä aika olisi riittänyt vastata ylimääräisiin kyselyihin normaalin työn lisäksi. Tämä aiheuttaa astetta kireämpiä vastauksia ja saattaa vääristää lopullista tulosta.

Tulosten purku

Vuoden 2012 henkilöstötutkimuksen prosessi alkoi onnistuneesti, mutta tulosten purkaminen ja seuranta jäivät osittain keskeneräisiksi. Prosessi on tärkeä viedä tehokkaasti loppuun asti, ettei siitä muodostu henkilöstölle rasieta tai pettymyksiä. Kyselyn on tarkoitus johtaa muutoksiin ja tehottomalla purulla ja seurannalla kehitystoimenpiteet jäävät ideatasolle. Esimiesten roolia kehitystoimenpiteiden eteenpäinviemisessä ja seurannassa ei vuoden 2012 tutkimuksessa painotettu tarpeeksi. Nyt haasteena seuraavien henkilöstötutkimuksien toteuttamisessa on vakuuttaa henkilöstö, että tulokset otetaan huomioon ja kaikkien mielipiteillä on merkitystä. Ideat täytyy viedä toteutustasolle. Toimenpiteiden seuranta ja esimiehen roolia on korostettava, että tutkimustuloksista saadaan positiivisia muutoksia henkilöstön hyvinvointiin.

Tutkimuksen prosessi alkoi kysymysten rakentamisella ja Tietoykkösen teknisellä toteuttamisella, mistä työterveys ja henkilöstöhallinto jatkoivat

valmiiden raporttien kanssa toimenpiteiden eteenpäinviemiseen. Tutkimuksen tulokset käytiin läpi johtoryhmän kanssa, minkä jälkeen ne esitettiin yhtiötasoisesti esimiehille, jotka sitten veivät tulokset eteenpäin omille osastoilleen purettavaksi. Purkutilaisuuksia järjestettiin monia, joissa henkilöstö yhdessä esimiehensä kanssa määritteli oman yksikön/osaston kehityskohteet. Suuressa osassa purkutilaisuuksista oli myös työterveyspsykologi mukana purkamassa työterveyteen liittyviä tuloksia. Prosessin suunnittelu oli hyvin organisoitu ja järjestelmällinen, mutta jatkotyöstö ja seuranta jäivät heikoksi.

Purkuprosessit koettiin joillain osastoilla enemmän negatiivisena kokemuksena, kun taas joillain osastoilla positiivisena kokemuksena. Negatiivisten kokemusten osasyynä oli se, etteivät esimiehet kokeneet vastausten tuovan konkreettista tietoa ongelmista, millä niitä olisi voinut viedä eteenpäin, eikä purkutilaisuuksissa henkilöstö uskalla ottaa ongelmia esille henkilökohtaisesti. Henkilöstö puolestaan koki, ettei heidän vastauksensa vie käytännön toimenpiteisiin. Positiivisena purkua pitivät ne osastot, jotka löysivät tutkimuksen avulla kehityskohteita, joihin pystyttiin puuttumaan heti. Voidaan miettiä, johtuuko negatiivisuus osastojen esimies-alaisuudesta ja työilmapiiristä, henkilöstötutkimuslomakkeen epäselkeydestä vai purkutilaisuuden ja seurannan tehottomuudesta?

Seuranta

Tutkimuksella saatiin selville monia kehittämiskohteita ja asioita, mitkä konsernissa ovat hyvin. Tietoykkösen tutkimuspäällikkö painottaa kuitenkin viestinnän tärkeyttä prosessissa. On tärkeää, että tulevista asioista ja toimenpiteistä viestitään jatkuvasti ja ajoissa. Näin myös pysytään ajan tasalla siitä, mitkä asiat ovat menneet eteenpäin ja mitkä ovat jääneet hoitamatta. Myös silloin, jos jokin toimenpide on toteutettu ja epäkohta korjattu, siitä tulisi viestiä henkilöstölle, että he varmasti huomaavat muutoksen käytännössä. Tähän viitaten on tärkeää pitää seuranta ja henkilöstötutkimukset säännöllisinä, että voidaan jatkuvasti nähdä prosessin muutokset työn arjessa.

Henkilöstötutkimuksen säännöllisyys sai vaihtelevia mielipiteitä. Osa henkilöstöstä kokee, että henkilöstötutkimus pitäisi toteuttaa vuosittain, kun taas osa on kahden vuoden aikavälin kannalla. Yksimielisen kannatuksen sai kuitenkin toimenpiteiden seurannan tärkeys ja purkutilaisuuksiin panostaminen. Kysymys kuuluu, miten saadaan kaikille käyttöön tehokas seuranta, joka ei tunnu työläältä ja mikä tuo konkreettista muutosta työn arkeen?

6.2 Vuoden 2016 henkilöstötutkimuksen purku ja seuranta

Edellisissä haastatteluissa saatiin selville, että henkilöstötutkimuksessa suurimmat kehityskohteet ovat prosessin loppuvaiheessa: tulosten purussa ja kehitystoimenpiteiden seurannassa. Ensimmäisenä toimenä opinnäytetyön tekijä kehitti vuoden 2016 tutkimuksen tulosten purkuun kaksi apulomaketta, joiden avulla purkutilaisuudet olisi helpompi toteuttaa ja purun tulokset raportoida. Ensimmäinen apulomake on osaston esimiehelle avuksi purkaa henkilöstötutkimuksen tulokset omalle henkilöstölleen. Toinen apulomake on esimiehen esimiehelle ja heidän väliselle esimieskeskustelulle. (Liite 4. & Liite 5.) Seuraavissa haastatteluissa kartoitetaan näiden apulomakkeiden hyödyllisyyttä ja kehittämistä sekä uusia käytäntöjä prosessin ja seurannan tehostamiseen.

Esimieskeskustelu

Vuoden 2016 henkilöstötutkimuksen tulosten purku alkoi raporttien jaolla yksiköiden esimiehille. Yksiköiden esimiehet saivat tulosten raportit yhtiö-, toiminto- ja osastokohtaisesti sekä mahdollisten lisätoiveiden mukaisesti. Prosessi jatkui yksikön esimiehen toimesta esittäen tulokset eri osastojen lähiesimiehille. Tulokset esitettiin yksikön esimiehen ja lähiesimiehen välisessä kahdenkeskeisessä kehityskeskustelussa, jossa katsotaan yhdessä lähiesimiestä koskevan osaston tulokset sekä esimiehen henkilökohtaiset

tulokset ja kehitystoimenpiteet johtamisosion palautteesta. Esimiehen henkilökohtaisten kehitystoimenpiteiden kirjaaminen raportoidaan henkilöstöhallintoon. Lomakkeen tarkoitus on monitoroida sitä, ketkä esimiehistä ovat käyneet keskustelun ja kirjata ylös kehitystoimenpiteet niiden toteutumisen seuranta varten.

Esimiesten haastatteluista ilmeni, ettei keskustelun apuun tarkoitettua lomaketta ole nähty tarpeelliseksi, mutta samat asiat on käyty suullisesti ja toimenpiteet kirjattu itselle ylös. Joissain tapauksissa keskustelu on käyty osana kehityskeskustelua, jossa on käsitelty muitakin aiheita. Osassa yksiköistä keskustelut on käyty myös ryhmäkehityskeskusteluina. Tärkeintä on, että asiat käydään läpi, mutta raportoinnin puute tekee toimenpiteiden seurannasta hankalampaa henkilöstöhallinnolle ja tietoyksikölle.

Keskusteluissa on määritetty lähiesimiestoiminnan ja johtamisen palautteen perusteella lähiesimiehille 1-3 heille tärkeintä kehityskohdetta ja -toimenpidettä. Esimiehille oli suurimmaksi osaksi jo selvillä oman osastonsa kehityskohdat, mutta keskustelun kautta koettiin vauhdittavan epäkohtiin puuttumista. Kehitystoimenpiteiden määrittämisessä tulisi kiinnittää huomiota esimiehen persoonallisuuteen ja siihen, missä kehityskohdissa esimies voi oikeasti muuttua ja missä asioissa on tärkeää muuttua oman osastonsa kannalta. Ei-järjestelmälliseltä esimieheltä ei voi odottaa muutosta täysin järjestelmälliseen toimintaan, vaan täytyy löytää ratkaisuja joilla esimies ja henkilöstö pääsevät yhteisymmärrykseen. Mikäli esimiehen persoonallisuus on täysin hänen palautteesta saatujen kehityskohtien vastainen, tulisi harkita onko esimies oikeassa tehtävässä oman osastonsa kehittämisen kannalta.

Epäasiallisessa käyttäytymisessä ja häirintäasioissa on koko konsernin tasolla nollatoleranssi. Niiden esiin ottamista pidetään tärkeänä ja esimieskeskustelussa onkin hyvä keskustella erilaisista menetelmistä, miten esimies voi ottaa asian puheeksi oman osastonsa purkutilaisuudessa.

Koko konsernin kannalta kehitysehdotukseksi nousi yhtiöiden rinnastus ja tiedonjako. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi esimiehille voitaisiin järjestää yhteinen purkutilaisuus, jossa käydään kaikkien kesken läpi mitkä

asiat ovat eri yksiköissä hyvin ja missä on kehittämisen varaa.

Ryhmätyöskentelyn avulla hyviä käytäntöjä ja johtamistyyylejä voitaisiin jakaa toisille kehityskohtien parantamiseksi.

Yksiköiden ja osastojen purkutilaisuudet

Esimieskeskustelun jälkeen lähiesimies käsittelee tulokset oman yksikkönsä tai osastonsa kanssa. Tilaisuuden voi vetää myös henkilöstöhallinnon edustaja, mikä koetaan valtaosin paremmaksi ratkaisuksi. Tällöin myös esimies voi osallistua tilaisuuteen henkilöstönsä lailla ja tuloksien purku koetaan luotettavampana ulkopuolisen edustajan esittämänä.

Purkutilaisuuksia järjestettiin toiminto- ja osastokohtaisesti, esimerkiksi ensin kaikille yhtiön toimitukseen kuuluville henkilöille ja sen jälkeen osastojen kanssa pienemmissä ryhmissä. Tärkeää purussa on pitää tilaisuudet mahdollisimman pienille ryhmille ja keskusteluttaa osallistujia, ettei tilaisuudesta muutu luentomainen vetäjän yksinpuhelu.

Tilaisuuden tueksi opinnäytetyön tekijä on kehittänyt apulomakkeen (Liite 4.), millä on sama tarkoitus kuin esimieskeskustelun lomakkeella: raportoinnin ja seurannan varmistaminen. Yksiköiden purkulomake on ollut huomattavasti enemmän käytössä ja tavoitteita on raportoitu hyvin henkilöstöhallinnolle. Yksiköt saavat valmiit raportit vastaustensa kokonaisuudesta, johon on poimittu kolme heille positiivista kohtaa ja kolme keskeisintä kehityskohdetta. Näihin yksikkö pohtii tilaisuudessa yhdessä 1-3 kehitystoimenpidettä, miten kehityskohteita saadaan parannettua. Lomakkeen ongelmaksi on kuitenkin muodostunut se, ettei tilaisuuksissa aina saada mietittyä konkreettisia kehitystoimenpiteitä. Jos kehityskohde on esimerkiksi viestinnän parantaminen, niin kehitystoimenpiteeksi on saatettu kirjata ”viestintää parannetaan”. Tämä ei anna kuvaa siitä, miten viestintää aiotaan kehittää ja millä aikavälillä. Lomakkeessa tai purkutilaisuuden ohjauksessa on siis vielä kehittämisen varaa, että saataisiin jokaiselle yksikölle konkreettisia kehitystoimenpiteitä. Ilman suuntaa kehitystoimenpiteet jäävät ideatasolle eikä niiden toteutumista voida seurata ilman selkeitä tavoitteita. Tähän vuoden 2012 tutkimus on kaatunut.

Tilaisuudet koettiin tärkeinä ja hyödyllisenä aikana keskustella työhyvinvoinnista. Hankalien tilanteiden esiintuomiseen opinnäytetyön tekijä esitti toimenpiteen, että tilaisuuksissa kaikilta kerätään mielipiteitä vielä kirjallisena ja anonyymisti. Osallistujille jaetaan pala paperia mihin voi esittää omat kehitysehdotuksensa, tai tuoda esille asioita joita ei tahdo tuoda esille ääneen. Vastaukset kerätään henkilöstöhallintoon eivätkä päädy esimiehelle henkilöstön anonyymiteetin suojaamiseksi. Tilaisuudessa on kuitenkin tärkeää pyrkiä tuomaan kaikki häirintään ja epäasialliseen kohteluun liittyvät asiat esille, että niihin voidaan puuttua. Jokainen kokee häirinnän eri tavalla ja kun siitä kysytään, kysytyt saa tavallaan määritellä, mitä sillä tarkoitetaan. Tilaisuuksissa tulee avata häirinnän käsitettä ja luoda luottamusta siihen, että asioista voidaan keskustella niiden parantamiseksi. Tarvittaessa purkuun voidaan ottaa mukaan työterveyspsykologi.

Tilaisuuksissa hyviksi purkumenetelmiksi koettiin ryhmän koosta riippuen pienryhmätyöskentely tai parikeskustelu. Näin kaikki saavat tuoda esille omat mielipiteensä ja asioista keskustellaan aidosti. Ilman ryhmätyöskentelyä ainoastaan innokkaimmat ja rohkeimmat vastaajat pääsevät kertomaan mielipiteensä.

Seuranta

Opinnäytetyön tekijän alkuperäinen suunnitelma kehitystoimenpiteiden seurannan parantamiseen oli määrittää ensimmäisen purkutilaisuuden yhteydessä seuraava tapaaminen tilanteen seurannalle ja pitää jatkuvaa seurantaa täten yllä vähintään kvartaalien välein. Seurannalle nimitetään vastuuhenkilöt ja henkilöstöhallinto muistuttaisi heitä palautetun purkulomakkeen (Liite 4.) lopussa määritetyn seurantatapaamisen lähestyessä käydä yksikkönsä kanssa katsaus siitä, missä mennään toimenpiteiden toteutumisen kannalta. Mikäli tavoitteet ovat toteutuneet, ei jatkoseurannalle ole tarvetta. Jos tavoitteissa ei ole edetty, tulisi yksikön kokoontua pohtimaan, mitä voisi tehdä toisin tavoitteisiin pääsemiseksi.

Kaikilla on kuitenkin omat työtehtävänsä ja niin sanotut toissijaiset tehtävät usein unohtuvat. Haastattelujen tuloksista voidaan päätellä, että esimiehet ja

yksiköt, joille hyvinvoinnin kehittäminen on tärkeää, seuraavat tilannetta ilman ohjeistustakin. Muissa yksiköissä puolestaan seuranta jää vähäiselle tai unohtuu kokonaan eikä konsernin henkilöstöhallinnolla ole resursseja muistuttaa jokaista esimiestä tulosten seurannasta. Seurantaan on siis myös löydettävä tehokkaampi ratkaisu, että hyvinvoinnin teemaa voidaan pitää pinnalla läpi vuoden eikä kehitystoimenpiteiden työstö unohdu keneltäkään. Haastatteluista nousi myös esille, että toimenpiteiden seurannalle tarvitaan tehokkaampi mittari, joka voitaisiin liittää suoraan yhtiön strategiaan. Uudella vaivattomalla työkalulla voitaisiin tuottaa täsmällistä tietoa suoraan henkilöstöltä ympäri vuoden. Osa esimiehistä suhtautui skeptisesti seurannan säännöllisyydelle neljä kertaa vuodessa ja sille, että henkilöstö ehtisi vastata kyselyyn työn kiireen ja lomakierteiden takia. Osalle kaksi kertaa vuodessa on ehdoton yläraja. Työkalun tulee olla sellainen, että sen voi oikeasti toteuttaa ja kysyä henkilöstöltä sellaisia asioita, joihin he voivat vaikuttaa. Automaatio ei kuitenkaan saa korvata ensimmäistä purkutilaisuutta, jossa ihmiset kokoontuvat kasvotusten.

Viestinnällä on tärkeä rooli toimenpiteiden seurannassa, sillä henkilöstön tulee olla jatkuvasti tietoinen tilanteen kehityksestä. Vaikka jokin kehitystoimenpide olisi saatu toteutettua, sitä ei välttämättä nähdä työn arjessa ilman selvää viestintää siitä, mitä on tehty ja mitä on tapahtunut. Yksiköissä, joille hyvinvoinnin seuranta on ollut tärkeä osa johtamista aina, on toteutettu itsenäisesti jatkokyselyitä sähköpostitse, käyty säännöllisiä esimies-alaiskeskusteluja, yhdistetty hyvinvoinnin teemaa kuukausikokouksiin ja varmistettu, että asioita viedään eteenpäin.

Tavoitteisiin sitoutuminen ja henkilöstöhallinnon tuki

Muutosten keskellä esimiehillä on entistä vähemmän aikaa johtamistyöhön. Juuri tällaisina aikoina olisi kuitenkin tärkeää ottaa enemmän aikaa henkilöstön ohjaukselle ja tukemiselle. Lähiesimiehet voivat usein olla oman alansa ammattilaisia, mutta toimia ensimmäistä kertaa esimiehenä. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että esimiehet tekevät mieluusti työtehtävät itse.

Esimiehille olisikin tärkeää tarjota erilaista koulutusta ajankäytön hallinnasta ja työtehtävien delegoinnista sekä painottaa johtamistyön tärkeyttä.

Esimiestä voidaan sitouttaa tavoitteiden toteutumiseen lisäämällä ymmärrystä siitä, että pitkällä aikavälillä hyvinvoinnin asiat vaikuttavat myös yhtiön tulokseen ja työn laatuun. Tavoitteet voidaan yhdistää myös esimiestyön arviointiin ja siihen, että kehitystä on jatkuvasti raportoitava. Henkilöstölle puolestaan täytyy korostaa omaa jaksamista työssä ja sitä, että tutkimukseen vastaaminen on askel kohti muutosta.

Haastatteluista selvisi, ettei henkilöstöhallinnon tuella nähdä suurta roolia normaaleissa johtamistilanteissa. Rooli korostuu silloin, jos kyseessä on erityisen hankala tilanne tai jos uusi esimies tarvitsee neuvoja uusissa tilanteissa. Henkilöstöhallinnolta odotetaan, että esimiestyötä seurataan ja pidetään huolta, että se pysyy laadukkaana ja kaikkia johdetaan samalla tavalla. Mutta mikä olisi seurantaan paras mahdollinen työkalu?

6.3 Benchmarking-haastattelut

Tässä alaluvussa käsitellään vertailuorganisaatioiden benchmarking-haastattelujen tulokset. Haastattelujen tarkoitus oli kartoittaa hyväksi todettuja käytäntöjä henkilöstötutkimuksen tulosten purusta ja seurannasta samaa kokoluokkaa olevilta organisaatioilta, joilla on ollut henkilöstötutkimus käytössään jo pitkään. Haastattelut on tehty kahdelle teollisuus- ja yhdelle pankkialan organisaatioiden henkilöstöjohtajille.

Toteutus ja toistuvuus

Jokaisessa haastattelujeni organisaatiossa on ollut henkilöstötutkimus jo useamman vuoden käytössä, seitsemästä yli kahteenkymmeneen vuoteen. Kaikki haastateltavista ovat sitä mieltä, että henkilöstötutkimus tulisi toteuttaa 1-2 vuoden välein, riippuen yhtiön tilanteesta. Toimenpiteille täytyy antaa riittävästi aikaa niiden toteutumiselle, mutta ei saa myöskään pitää liian pitkää taukoa. Joskus on parempi tehdä tutkimus vuoden välein, että nähdään

organisaation kehitys useammin. Haastateltavista organisaatioista kahdella henkilöstötutkimus on ostettu palvelu ulkopuoliselta yhtiöltä ja yhdessä organisaatioissa henkilöstötutkimus toteutetaan itse omin resurssein. Ostettu palvelu perustellaan sillä, että ulkopuoliset ammattilaiset osaavat tehdä henkilöstötutkimuksesta mahdollisimman tehokkaan ja osaavat kysyä pinnalla olevia teemoja. Ostetuilla järjestelmillä onnistuu myös helposti tavoitteiden seuranta.

Henkilöstötutkimus on vertailuorganisaatioissa toteutettu web-kyselyllä ja tuotantoalan organisaatioissa tuotantotyöntekijöille lisäksi paperilomakkeella. Vastausprosentit ovat vertailuorganisaatioissa 79-90, eli henkilöstö on hyvin sitoutunut vastaamaan tutkimukseen. Osassa yksiköistä kuitenkin osittain vieläkin pelätään sitä, että henkilöstötutkimuksen vastaukset menevät suoraan esimiehille ja vaarantavat oman aseman työpaikalla, jos sanotaan jotain pahaa. Näin ei kuitenkaan tapahdu, joten miten voidaan viestiä henkilöstölle, että tutkimukseen vastaamisen avulla henkilöstö voi oikeasti vaikuttaa omiin asioihinsa pelkäämättä anonyymiteettinsä puolesta?

Henkilöstötutkimus on antanut organisaatioille paljon tietoa siitä, missä asioissa on parantamisen varaa ja missä asioissa ollaan hyvällä mallilla. Henkilöstötutkimuksen teemoina vertailuorganisaatioilla oli kysymyksiä sitoutuneisuudesta, kompensatiosta ja palkitsemisesta, työhyvinvoinnista, johtamisesta, omasta jaksamisesta ja yrityskuvasta. Teemat ovat palkitsemisen osalta samat Keski-suomalaisen tutkimuksen kanssa. Pitäisikö näistä asioista lisäksi kysyä?

Tulosten purku ja seuranta

Purkuprosessi toteutetaan kaikissa vertailuorganisaatioissa kolmitasoisesti: ensin organisaatio- ja johtoryhmätasolla, sitten esimiestasolla ja lopuksi osasto- ja tiimitasolla. Johtoryhmätasolla tulokset käydään koko organisaatiosta ja poimitaan ne kohdat, missä koko organisaatio on vahvoilla ja missä kohdissa organisaatiotasolla on kehitettävää. Näistä tulokset viedään esimiehille, joille mietitään omat henkilökohtaiset kehityskohteet ja katsotaan läpi oman yksikön hyvät ja kehitettävät kohdat. Yhdessä haastateltavissa

organisaatioissa esimiespurku on käyty läpi johtoryhmän ja esimiesten kanssa, missä he yhdessä keskusteleval workshopin avulla, mitkä asiat ovat tärkeitä esimiestyön kannalta. Samalla kun tilaisuudessa käydään yhtiötasoisia kehittämiskohteita, esimiehet voivat hakea sparrauskumppania muista esimiehistä, joilla tulokset ovat olleet parempia toisissa osioissa. Esimiesraportteja on käyty myös henkilökohtaisesti esimiehen kanssa kehityskeskusteluiden yhteydessä. Kehityskeskustelut on käytävä jokaisen esimiehen kanssa, missä asetetaan esimiehelle myös vähintään yksi henkilökohtainen tavoite henkilöstötutkimuksen palautteeseen liittyen. Tavoitteet toimivat myös esimiestyön arviointityökaluna. Jos tavoitteet eivät etene ja todetaan, ettei esimies ole ominaisuuksiltaan oikea kyseiseen tehtävään, voidaan harkita esimiehelle jotain toista roolia.

Tämän jälkeen siirrytään yksikkökohtaiseen purkuun, jossa etsitään oman porukan kanssa 1-3 kehittämiskohdetta, mitkä saadaan seuraavan vuoden aikana eteenpäin. Avoin palaute on tärkeä käsittelykohde, sillä sieltä saadaan usein esille kipeimmät kohdat. Osasto- ja tiimitasolla esimiehet käyvät yksiköidensä kanssa läpi omat kehityskohteensa ja kohdat, missä menee hyvin. Tiimit yhdessä miettivät itselleen kehittämistoimenpiteitä erilaisin menetelmin, joiden toteutumista seurataan. Tilaisuuksien tarkoitus on keskustella vastausten merkityksestä ja siitä, mitä ne tarkoittavat tiimeissä ja miten niihin voidaan yhdessä vaikuttaa.

Yksiköiden purkutilaisuuksiin on olemassa erilaisia työkaluja ja esityspohjia esimiehen tueksi ja siihen, miten purku ja kehityssuunnitelma toteutetaan tehokkaasti. Tulokset raportoidaan ja palautetaan henkilöstöhallinnolle. Yhdessä organisaatioista esimiehille tarjotaan myös erilaisia työkaluja, joita esimies voi oman tarpeensa mukaan hyödyntää. Tällaisia työkaluja ovat esimerkiksi erilaiset menetelmät kuten ”intiaanipäällikkö ja kaksi koira”, kalanruotomalli, pari- ja ryhmäkeskustelut tai kommenttivuorojen jakaminen. Esimies voi valita itselleen sopivan mallin, tai keksiä itse omia menetelmiä.

Viestintää painotetaan jokaisessa haastateltavista organisaatioista.

Henkilöstötutkimuksen organisaatiotasolla käydyt tulokset jaetaan suoraan

intranetissä, jotta myös henkilöstö näkisi koko organisaation tulokset. Tuloksista julkaistaan juttusarjaa, missä käydään läpi niitä toimenpiteitä mitä pitää vielä tehdä organisaatiotasolla. Koko organisaatiolle tulee myös painottaa sitä, että kehitys tapahtuu yhdessä. Kukaan yksi henkilö ei saa muutosta aikaiseksi.

”Usko siihen, että vastausten perusteella jotain tulee tapahtumaan, on hyvin alhainen. Se mitä tapahtuu, pitää saada henkilöstölle näkyväksi.” –
Henkilöstöjohtaja tuotantoalan organisaatiosta.

Tavoitteiden seuranta on tärkeää niiden toteutumisen kannalta. Eri organisaatioilla on omat tapansa seurannan toteuttamiselle. Yhdessä haastateltavista tavoitteita seuraavat esimiehet, toisessa johtoryhmä ja kolmannessa tavoitteille määritellään vastuuhenkilö, joka voi olla kuka vain. Henkilöstöhallinto seuraa tavoitteiden kokonaisuutta. Yhdessä organisaatioista esimiehet seuraavat tavoitteiden kehitystä joka kuukausi kevyellä raportoinnilla sähköiseen järjestelmään ja intranetiin. Mikäli tavoitteisiin suuntaavaa toimintaa ei tapahdu, siihen puututaan. Pääsääntöisesti tavoitteita seurataan vähintään neljä kertaa vuodessa.

Tavoitteisiin sitoutuminen ja henkilöstöhallinnon tuki

Tavoitteisiin sitoutumisen perustana on löytää yhteinen hyöty. Mitä tapahtuu, kun muutamme toimintaa johonkin suuntaan? Keskusteluun osallistuminen sitouttaa, kun henkilöstö pääsee esittämään omia mielipiteitään. Henkilöstön sitouttaminen vaatii hyvää esimiestyötä. Esimiehiä puolestaan tulee sitouttaa liittämällä tavoitteet esimiestyön suorituksen arviointiin ja tarjoamalla koulutusta esimiestyöhön.

Henkilöstöhallinto voi tukea esimiehiä tarjoamalla apuvälineitä ja apua purkutilaisuuksiin. Henkilöstöhallinnolta tulee saada apua myös hankaliin tilanteisiin ja heidän tulee toimia esimiehelle sparrauskumppanina. Esimiestä ei voi jättää yksin varsinkaan silloin, jos hän on saanut arvioinnissaan huonommat arvosanat jollain osiolla, kuin muut. Henkilöstöhallinto voi jakaa

hyviä esimiestyön käytäntöjä muille, nostaa esille ennen kaikkea positiivisia asioita ja edistää johtamistyötä organisaatiotasolla.

7 Johtopäätökset

Ensimmäisenä kehityskohteena teoriasta ja haastatteluista nousee Keskisuomalaisen henkilöstötutkimuksen säännöllisyys. Tutkimus on pyritty järjestämään kahden vuoden välein, mutta suuressa organisaatiossa ehtii tapahtua monenlaista muutosta jo yhdessäkin vuodessa. Lisäksi viime tutkimuksesta on jo yli kolme vuotta, mikä on liian pitkä aika säännölliseen tutkimiseen. Hyppäsen (2013, 189-190) mukaan henkilöstötutkimus olisi hyvä järjestää joka vuosi vertailutietojen saamiseksi. Mitä isompi organisaatio kuitenkin on kyseessä, sen enemmän resursseja tutkimuksen toteuttamiseen menee. Haastatteluissa yleinen mielipide tutkimuksen toistuvuudelle oli 1-2 vuotta. Vuoden väliä kannatettiin silloin, kun yhtiössä ilmenee yleistä hankalampia kehityskohteita, mitkä vaativat tehokkaampaa seurantaa. Jos yhtiössä on kaikki hyvin, tuntuu vuosittainen tutkiminen henkilöstölle turhautavalta. Kahden vuoden väliä suosittiin silloin, jos organisaatio on kovien muutoksien keskellä. Henkilöstötutkimus olisi kuitenkin tehokas työkalu varsinkin muutoksen keskellä. Jos organisaatio kokee suuria rakennemuutoksia ja henkilöstö on epävarmuuden tilassa, auttaa tutkimus löytämään kipeimmät kohdat yhtiöstä, jolloin epävarmuutta voidaan lieventää. Joskus kehitystoimenpiteet voivat myös olla niin suuria, että vuosi ei riitä niiden toteuttamiseen. Keskisuomalaisen tilanteessa opinnäytetyön tekijä näkee hyvänä ratkaisuna toteuttaa tutkimus enintään kahden vuoden välein ja tehostaa prosessia niin, että tutkimuksesta saatuja tuloksia käsitellään jatkuvasti vähintään neljä kertaa vuodessa. Tutkimusten välillä saa kuitenkin olla maksimissaan kaksi vuotta. Tutkimuksen vertailu aikaisempiin tuloksiin menettää merkityksensä, jos se ei ole riittävän säännöllistä.

Tutkimuksen toteutus vuonna 2016 venyi myös pitkälle, noin puolen vuoden ajalle, koska suurten organisaatiomuutosten takia tutkimus oli parempi

toteuttaa eri alueille eri aikaan. Ongelmana on, että joillekin yksiköille purku on toteutettu jo puoli vuotta aikaisemmin kuin viimeisille tutkimukseen vastanneille, mikä hankaloittaa organisaatiotasosta seuranta. Seuraava tutkimus olisi hyvä saada toteutettua kolmen kuukauden sisällä ja koko konsernille samanaikaisesti. Näin saataisiin koko konsernin raportit myös ensimmäisenä johdon tarkasteluun ja tavoitteiden seuranta voitaisiin toteuttaa kaikille yhtiöille samaan aikaan.

Keskisuomalainen Oyj:n henkilöstötutkimuksen prosessin suurimmat kehityskohdat kohdentuvat kuitenkin sen loppuvaiheeseen, Hyppäsen (2013, 189) mukaillun kuvion mukaan kehittämisehdotuksiin ja –hankkeisiin, seurantaan ja arviointiin sekä jatkuvaan tiedottamiseen.

Miten henkilöstötutkimuksen tulokset voidaan purkaa tehokkaasti?

Vertailuorganisaatioista nousi esille, että henkilöstötutkimuksen tulosten purku tulisi olla kolmitasoinen: johtoryhmän organisaatiotasoinen kokonaiskatsaus, esimieskeskustelut sekä pienemmät yksikön, osaston tai tiimin purkutilaisuudet. Purku on toteutettu myös Keskisuomalaisella kolmitasoisena, mutta viime tutkimuksessa johtoryhmän tulosten käsitteleminen toteutettiin viimeisenä. Ensimmäisenä konsernin johdon tulisi käsitellä yleisesti missä saatiin hyvät tulokset ja missä on vielä kehittämisen varaa. Tässä vaiheessa tulisi myös julkaista tulokset sisäiseen intranettiin ja henkilöstölehteen kaikkien nähtäväksi. Juutin ja Virtasen (2009, 141) mukaan ihmiset eivät kuitenkaan muuta toimintaansa, vaikka johto esittää loogisia analyysejä. Ihmiset luottavat enemmän omiin kokemuksiinsa ja havaintoihinsa, kuin johdon tekemiin analyyseihin. Tässä vaiheessa onkin painotettava muutoksen prosessia, mitä Pirinen (2014, 15-21) kuvaa henkisellä valmistautumisella, epävarmuuden poistamisella, selkeiden tavoitteiden luomisella, yhteisellä ymmärryksellä, vaikuttamisella ja osallistumisella sekä esimiehen rohkealla johtamisella. Viestinnässä tulee painottaa sitä, että kehityskohtia tulee työstää yhdessä kaikkien edun mukaisesti. Esimiesten onkin rakennettava luottamusta siitä, että muutoksella haetaan yhteistä etua ja viedä tätä yhdessä henkilöstönsä kanssa käytännön tasolla eteenpäin.

Konsernin kokonaiskatsauksen jälkeen siirrytään purkamaan tuloksia esimieskohtaisesti käsitellen johtamis- ja esimiestyön palautteen sekä kunkin esimiehen yksikön, osaston tai tiimin tulokset. Tulokset on hyvä käydä läpi kunkin esimiehen ja hänen oman esimiehensä kanssa henkilökohtaisen kehityskeskustelun yhteydessä. Keskustelussa käydään läpi esimiehen henkilökohtainen palaute ja nostetaan ne kohdat, missä esimies on saanut positiivista palautetta sekä keskeisimmät kehityskohdat. Esimieskeskustelussa keskeistä on ottaa huomioon esimiehen persoona ja se, miten ja missä esimies voi vaikuttaa toimintaansa niin, että se edistää kaikkien työskentelyä. Esimieskeskustelujen yhteydessä esimiehelle voisi tehdä persoonallisuustestin, jolla nähdään esimiehen luonteinen tapa johtaa ja tehdä asioita. Jos esimieheltä odotetaan todella järjestelmällistä toimintaa, mutta se ei sovi hänen persoonallisuuteen, auttaisi eri persoonallisuuksista keskusteleminen hahmottamaan kehitysehdotuksista kaikkia yhteisesti auttavia ratkaisuja. Suonsivun (2011, 167) mukaan johtamisen yksi tärkeimmistä pätevyyksistä on työhyvinvointiosaamisen. Esimieskeskustelussa voitaisiin keskustella johtajan arvomaailmasta, ihmiskäsityksestä, maailmankäsityksestä, luottamuksesta itseensä ja alaisiinsa, itsensä ja muiden kunnioittamisesta, tunneälystä, itsensä johtamisesta ja siitä, että myös johto tarvitsee ohjausta ja apua kehittämiseen. Ydin on siinä, että johto on aidosti kiinnostunut yksikkönsä työhyvinvoinnin edistämisestä.

Opinnäytetyön tekijän kehittämä lähiesimiehen ja yksikön esimiehen purkulomake (Liite 5.) jäi vuonna 2016 melko vähäiseen käyttöön. Omat menetelmät nähtiin toimivampana ratkaisuna, mikä on osaltaan hyvä asia. Kuitenkin esimiesten kehitystoimenpiteet olisi hyvä olla raportoitu ylös myös henkilöstöhallintoon. Ylikoski ja Ylikoski (2009, 71-78) esittävät esimiehelle kolme kysymystä, joita voidaan hyödyntää esimieskeskustelussa:

- Oletko paneutunut muutoksen perustehtäviin ja mikä niistä tuntuu tärkeimmältä?
- Minkä varassa uskot selviäväsi muutoksen johtamistehtävässasi?

- Uskotko saavasi riittävästi apua ja tukea, entä miten voisit parantaa tukiverkkoasi?

Myös ylemmälle johdolle voidaan Ylikosken ja Ylikosken (Mt.) mukaan asettaa kysymyksiä muutosjohtamiseen:

- Miten muutoksen johtamiskokonaisuus on organisaatiossanne järjestetty ja millaista yrityskulttuuria se heijastaa?
- Miten esimiesten johtamistehtävää voitaisiin selkiyttää ja lisätä heidän voimavarojaan?
- Mitkä tekijät tukevat muutosta ja mitkä vastustavat?

Kehitysehdotukseksi opinnäytetyön tekijä ehdottaa yhdestä vertailuorganisaatiostakin tutun menetelmän käydä esimiesten palaute ensin läpi yhteisessä tilaisuudessa. Koko organisaation raporttien jälkeen voitaisiin järjestää esimiespäivät, missä käsitellään konsernin kaikkien esimiesten saama palaute ja jaetaan osaamista eri johtamisen alueilta kaikille esimiehille koko konsernin tasolla. Mikäli esimiehiä ympäri Suomea ei ole kannattavaa kutsua koolle samaan tilaan, voidaan tilaisuus järjestää esimerkiksi organisaation päätoimialueilla Keski-Suomessa, Savossa ja Etelä-Suomessa. Tilaisuus voidaan kuvata suorana lähetyksenä kaikkiin kolmeen paikkaan ja toteuttaa interaktiivisesti niin, että kaikilta alueilta voidaan keskustella toisille. Osaamisen jakamisen jälkeen voidaan tarvittaessa siirtyä henkilökohtaisiin esimieskeskusteluihin ja purkaa esimiehen palaute yksityiskohtaisemmin, että esimies saa parhaat mahdolliset työkalut oman osastonsa tai tiiminsä purkutilaisuuteen.

Esimiesten tulosten purun jälkeen voidaan siirtyä pienempiin yksikkö-, osasto- tai tiimitason purkuihin. Tilaisuus tulee Heikkosen, Mäkelän ja Simolan (2000, 13-14) mukaan jakaa kahteen osaan; tulosten esittämiseen ja sen pohjalta käytävään pohdinta- ja suunnitteluosaan. Tilaisuuden tavoite on saada aikaan muutoksia organisaation toiminnassa ja hyvinvoinnissa. Tilaisuuden tukemiseen opinnäytetyön tekijä on suunnitellut toimintamallin ja toisen

apulomakkeen (Liite 4.) sen tukemiseen. Tilaisuuteen osallistuvat esimies ja hänen henkilöstönsä, henkilöstöhallinnon edustaja ja pyydettyä työterveyspsykologi. Esimiesten haastattelujen tuloksena ulkopuolisen henkilön kuten henkilöstöhallinnon edustajan on parempi vetää tilaisuus, että siitä saadaan mahdollisimman tasapuolinen ja uskottava sekä esimies voi itse olla mukana enemmän osallistujan roolissa. Esitysmateriaalissa näytetään yksikön tulokset ja avoimien vastausten yhteenveto paljastamatta kenenkään henkilöllisyyttä. Materiaaliin nostetaan ennalta kolme positiivisinta kohtaa ja kolme eniten kehittämistä kaipaavaa kohtaa yksikössä. Tilaisuudessa voitaisiin myös nostaa esille kaikki epäkohdat, mitä avoimista vastauksista on saatu ja keskustella yhdessä, mitkä kolme ovat koko yksikön mielestä keskeisimmät. Tilaisuudessa mietitään yhdessä omalle yksikölle 1-3 oikeasti tärkeää ja konkreettista kehitystoimenpidettä, joilla parantaa suurimpia kehityskohtia. Kehitystoimenpiteiden seurannalle valitaan vastuuhenkilöt ja tavoitteet raportoidaan henkilöstöhallintoon jatkoseurantaa varten. Yksiköiltä, jotka suorittavat purun itsenäisesti, tulisi pyytää kehitystoimenpiteet henkilöstöhallintoon tilaisuuden jälkeen. Vastuuhenkilöiden valinnassa tulee Ylikosken ja Ylikosken (2009, 73-78) mukaan kiinnittää huomiota siihen, että henkilöiden johtamistyyli ja muutoksen tavoitteet ovat yhtenäiset organisaation tavoitteiden kanssa.

Mutta miten henkilöstöltä saadaan konkreettisia kehitysehdotuksia purkutilaisuudessa? Heikkosen, Mäkelän ja Simolan (2000, 13-14) mielestä erittäin tärkeätä olisi, jos palautetilaisuuden tuloksena syntyisi suunnitelma keskeisistä kehittämistarpeista ja niiden toteutuksesta. Tavoitteille tulisi valita myös niitä eteenpäin työstävä vastuuhenkilöiden tiimi. Tilaisuudessa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä keskustelun synnyttämiseen. Näitä voivat olla esimerkiksi ryhmä- ja parikeskustelut. Keskustelussa täytyy kysyä henkilöstöltä työtapojen kehittamisestä ja sitä mitä ne käytännössä tarkoittavat oman yksikön työtehtävien kannalta. Keskustelussa ei kannata miettiä ainoastaan ongelmia, vaan enemmänkin sitä, miten ne voidaan yhdessä ratkaista.

Menetelmiä purkutilaisuuteen on lukemattomiin, joista esimiehen tulisi valita itselleen ja yksikölleen sopiva. Ensimmäisenä kehitysehdotuksena on antaa henkilöstölle tilaisuudessa pala paperia, johon voi kirjoittaa luottamuksellisesti omia mietteitä ja kehitysideoita, joita tilaisuuden aikana on syntynyt. Tällöin jos tilaisuudessa on jotain sanottavaa, mutta ei uskalla tuoda ajatusta esiin syystä tai toisesta, saadaan vielä anonyymisti palautetta. Vastaukset kerätään lopuksi henkilöstöhallintoon ja niistä tehdään yhteenveto esimiehelle jatkotyöstämisen tueksi. Malli toimi hyvin ja opinnäytetyön tekijä ehdottaa, että sitä tullaan käyttämään jatkossakin. Muita malleja tuli esiin vertailuorganisaatiosta, kuten tarina intiaanipäälliköstä ja kahdesta koirasta, minkä mukaan jokaisen sisällä asuu hyvä ja paha koira. Yhteisen pohtimisen kautta mietitään, kumpaa koiraa työyhteisössä yleisesti ruokitaan ja miten pahan koiran ruokkimista voitaisiin vähentää esimerkiksi positiivisen palautteen lisäämisellä. Toinen esiin tullut työkalu on kalanruotokaavio, joka toimii laatujohtamisen ja prosessinkehittämisen työkaluna. Se toimii ryhmätyöskentelyn tukena etsien syitä ja seurauksia ilmiöille. Tätä voidaan soveltaa esimerkiksi etsimällä kehityskohdille tarkempia syitä ja piirtää ne ”ruodoiksi” kuvioon.

Suutarisen ja Vesterisen (2010, 68-72) Metal Age –menetelmän orientaatio- ja priorisointimatriiseja sekä kehittämiskohteen toimenpidesuunnitelmaa voidaan myös käyttää keskustelun ja kehitystoimenpiteiden synnyttämiseen. Itsessään lomakkeita on aivan liikaa, mutta esimies voi yhdistellä ja hyödyntää niitä keskustelun synnyttämiseen ja lopullisten tavoitteiden realisoimiseksi.

Matriisien avulla voidaan hahmottaa purkutilaisuudessa, mitkä kehitystoimenpiteistä on omalle yksikölle kaikkein tärkeimpiä, miten yksilö itse, työyhteisö ja koko organisaatio voi niihin vaikuttaa ja millaisella aikataululla ne voidaan toteuttaa. Lopuksi tavoitteet kirjataan ylös yksikön purkutilaisuuden lomakkeeseen (Liite 4.) ja raportoidaan henkilöstöhallinnolle.

Jotta tilaisuudesta saataisiin mahdollisimman tehokas ja henkilöstöltä konkreettisia ehdotuksia kehityskohtien parantamiseen, tulisi tutkimuksen materiaali lähettää myös kaikille henkilöstössä ennakoon. Näin jokainen voisi miettiä kehitystoimenpiteitä jo ennen tilaisuutta. Tilaisuudessa tulee myös painottaa yksikön yhteistä panostusta ja sitä, ettei kukaan voi tehdä

kehitystoimia yksin ilman toisten tukea. Tilaisuudessa tulee myös keskustella kaikki hankalatkin tilanteet, eikä mitään saa lakaista maton alle.

Epäasiallisessa käytöksessä tai häirinnässä on koko konsernissa nollatoleranssi, joten tilaisuudessa on tärkeä nostaa vakavatkin asiat esille ja keskustella asiat läpi nyt, kun siihen on tilaisuus keskittyä.

Miten esimiehet ja henkilöstö saadaan sitoutumaan tutkimuksesta saatuihin kehitystoimenpiteisiin?

Tilaisuudessa on tärkeää antaa ihmisten itse vaikuttaa asioihin. Hyppäsen (2013, 189-190) mukaan henkilöstö sitoutuu asetettuihin kehitystoimenpiteisiin parhaiten silloin, kun he ovat olleet mukana niiden luomisessa. Jos tavoitteissa onnistutaan, ei henkilöstöllä ole vaikeuksia vastata seuraavaan henkilöstötutkimukseen avoimesti. Tilaisuus ei saa olla luentomainen, vaan ratkaisuja tulee etsiä yhteisen tekemisen kautta alusta asti. Suonsivun (2011, 58-59) mukaan työyhteisöjen työhyvinvoinnin perustana ovat terveet ja tasa-arvoiset työyhteisöt, joissa toteutuu osallistuminen, oikeudenmukaisuus ja syrjimättömyys.

Pirinen (2014, 14) toteaa, että muutoksista on tärkeä keskustella henkilöstölle joka päivä. Muutosjohtamisen kannalta yritykselle tärkeää pitkällä aikavälillä on muuttaa yrityksen rakenteita ja tapaa toimia, jotta muutokset olisivat muutakin kuin säästöharjoituksia. Henkilöstö tulee sitouttaa hyvällä esimiestyöllä ja päivittäisellä viestinnällä. Henkilöstön hyvinvointia ja siihen vaikuttamista tulee korostaa. Esimies puolestaan tulee sitouttaa ottamalla henkilöstötutkimuksesta nousseet kehitystoimenpiteet osaksi esimiestoiminnan arviointia. Konsernin jatkuvalla seurannalla pidetään huolta, että esimiesten ja yksiköiden tavoitteiden toteutumista seurataan.

Esimiehillä on usein kiire ja itse työn ulkopuoliset tehtävät jäävät toisarvoisiksi. Erään esimiehen haastattelusta nousi ylös hyvä käytäntö esimiestyön kehittämiseen, joka tulisi ottaa käyttöön koko konsernin tasolla. Tässä myynnin esimiehet luopuvat osittain omista asiakkuuksistaan ja luovat enemmän aikaa johtamiselle. Kyseisessä yksikössä on sovittu, että esimiehellä voi olla 20 % myyjän normaaliasiakasmäärästä. Esimiesten

asiakasvastuuta minimoidaan, mutta esimies käy alaistensa kanssa pari kertaa kuukaudessa asiakastapaamisella, että myynnin ammattiosaaminen säilyy. Esimiehen tehtävä myynnin puolella on johtaa myyntiä ja saada henkilöstö parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Palkitsemisjärjestelmässä esimiestä ei palkita myynnistä vaan koko tiimin myynnistä. Tällä rohkaistaan kaikkien sitoutumista, osaamisen jakamista ja sitä, että kokonaisuus ratkaisee. Menetelmää voidaan soveltaa muuallekin konsernissa, kuin myynnin puolelle. Tavoitteena on asettaa johtamiselle enemmän aikaa henkilöstön motivointiin ja toiminnan uudistamiseen.

Ylikoski ja Ylikoski (2009, 73) nimeävät esimiehen perustehtäviin muutosjohtamisessa välttää vieraantumista ja sekaantumista. Tehtävänä on organisaation tavoitteiden ja yksilön tarpeiden tasapainoinen yhteensovittaminen. Esimiehen on tärkeää olla henkisesti läsnä ja antaa tukea henkilöstölleen, muuttua valvojasta kannustajaksi, etsiä yhdessä ryhmänsä kanssa realistiset tavoitteet ja pitää huolta, että niihin pyritään sekä toimia innostajana. Keskeistä on, että esimies on paikalla kuuntelemassa henkilöstöään hermostumatta, ahdistumatta, hosumatta ja väsymättä. Näin henkilöstö tuntee itsensä arvostetuksi ja kuulluksi.

Miten tuloksia voidaan seurata tehokkaasti ja mihin se johtaa?

Österbergin (2015, 30) mukaan henkilöstötutkimuksen avulla viestitään henkilöstölle, että siitä välitetään ja sen mielipiteitä halutaan kuunnella. Tutkimuksen tulokset ovat tärkeä saada henkilöstölle näkyviksi. Tutkimustulosten on todella ohjattava toimintaa ja esiin tulleisiin epäkohtiin tulee puuttua. Mikäli kehittäviä toimenpiteitä ei tehdä, henkilöstötutkimus menettää arvonsa ja merkityksensä henkilöstön silmissä. Tämän takia myös toimenpiteiden seuranta on erittäin tärkeää, ettei tutkimuksen prosessi jää kesken.

Opinnäytetyön tekijän alkuperäinen ehdotus kehitystoimenpiteiden seurannalle oli sopia yksikön purkutilaisuuden yhteydessä seuraava tapaaminen yksikön kanssa ja raportoida myös seurantapäivä henkilöstöhallinnolle. Seurantatilaisuudessa tehtäisiin pikainen katsaus siitä, onko

kehitystoimenpiteissä edetty. Haastatteluista kuitenkin ilmeni, että ylimääräiset tapaamiset rasittaisivat henkilöstöä aivan liikaa, sillä kaikkien yksiköiden henkilöstö ei työskentele fyysisesti samassa paikassa. Ratkaisuksi tähän opinnäytetyön tekijä on kehittänyt henkilöstötutkimuksen kehitystoimenpiteiden sähköisen seurantamittarin. Fyysisen purkutilaisuuden jälkeen yksiköiden kehitystoimenpiteet on raportoitu henkilöstöhallintoon, joiden seuranta jatketään sähköisesti neljännesvuosittain lyhyellä kyselyllä suoraan henkilöstöltä. Mittarilla kysytään muutamalla kysymyksellä, onko yksikön määritellyissä kehitystavoitteissa tapahtunut kehitystä ja jos ei ole, niin mistä se johtuu. Tulosten seurannasta ilmoitetaan purkutilaisuuksien yhteydessä, että henkilöstö osaa valmistautua siihen. Seurannan tiedostaminen auttaa pitämään kiinni aikatauluista toimenpiteiden toteuttamisessa.

Mittarin tarkoitus on saada kehitystoimenpiteet ideatasolta käytäntöön tehokkaalla seurannalla. Tutkimuksen tulokset pysyvät näin työntekijöiden arjessa eivätkä unohdu päivittäisten töiden alle. Kysymykset kysytään suoraan henkilöstöltä ja tulokset toimitetaan esimiehelle yksikkönsä kehitystyökaluksi. Jos vastaukset ovat positiivisia, eli kehitystoimenpiteissä on edetty, ei ole tarvetta jatko seurannalle. Vastausten ollessa kohtalaisia, tulisi yksikön keskustella siitä, onko tavoitteisiin pääseminen realistista tällä nopeudella, vai tulisiko tavoitteet arvioida uudelleen. Kysely toteutetaan uudestaan seuraavalla kvartaalilla. Mikäli vastaukset ovat negatiivisia, tulee kehitystoimenpiteet arvioida uudelleen ja miettiä, miksi niissä ei ole tapahtunut kehitystä. Miksi yksikkö valitsi juuri nämä kehitystoimenpiteet ja mitä olisi pitänyt tehdä toisin, että tavoitteissa oltaisiin edetty? Kysely toteutetaan uudestaan seuraavalla kvartaalilla. Salmisen (2014, 49) mukaan esimiehen tehtävä on uudistaa ja kehittää työyhteisöään, ratkaista ongelmia ja tehdä tulosta. Esimies vastaa itsensä lisäksi myös työntekijöistään. Mikäli vastaukset jatkuvat negatiivisina, tulisi arvioida esimiehen kyky yksikkönsä kehittämisessä ja siitä, onko hän oikea henkilö johtamaan yksikköään. Mittarista saadut tulokset viestitään kaikille sisäisessä intranetissä, joten tuloksia voivat seurata kuka vaan.

Mittarin yhteydessä voidaan mitata myös henkilöstön hyvinvointia ja työkykyä, jolloin voidaan reagoida hyvinvoinnin muutoksiin. Kyselyyn voidaan lisätä muutama vaikuttava kysymys, joilla mitataan työkyvyn eri osa-alueet ja niiden muutos. Suutarinen ja Vesterinen (2011, 24-26) sekä Ojala ja Ahonen (2005, 29) kuvaavat työhyvinvoinnin olevan fyysinen, henkinen, psyykkinen ja sosiaalinen tasapainotila, jossa ihminen nähdään kokonaisuutena. Sitä määrittelevät myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten perhe ja elämäntilanne. Työpaikalla näihin vaikuttavat muun muassa fyysinen ja henkinen turvallisuus, ihmissuhteet, yksilön oma ammattitaito, osaaminen, työn arvostus ja omat arvot. Työkyky puolestaan tarkoittaa Kehusmaan (2011, 27) mukaan yksilön fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja muita esimerkiksi osaamiseen ja ikään liittyviä toimintaedellytyksiä suhteessa työn kuormittavuuteen. Työn kuormittavuudessa on huomioitava fyysinen ja psyykkinen kuormitus sekä tiedolliset ja taidolliset osaamisvaatimukset.

Tavoitteet ovat yleensä yhteydessä työhyvinvointiin. Suutarisen ja Vesterisen (2010, 11) mukaan organisaatioiden välisen kilpailun ratkaisee edukseen se, kuka saa pidettyä osaavan, innostuneen ja hyvinvoivan henkilöstönsä sitoutuneena, tuottavana ja innovatiivisena muuttuvissa tilanteissa. Suonsivu (2011, 167) painottaa työhyvinvoinnin johtamisessa sen jatkuvaa seuranta ja tavoitteellisuutta. Toiminnalle tulee asettaa selkeät ja mitattavat tavoitteet, jotka kirjataan strategiaan ja joita seurataan yhteistoiminnassa säännöllisin väliajoin. Jatkuva seuranta johtaa pitkällä aikavälillä työhyvinvoinnin paranemiseen. Hyvinvoinnin mittaus on johtamisen työkalu, joka tukee yhtiön taloudellisia mittareita. Hyvinvointia seurataan trendinomaisesti ja tarkastellaan sen vaikuttavuutta yhtiön tulokseen.

Seurannassa ja kehitystoimenpiteiden toteuttamisessa erityisen tärkeässä roolissa on viestintä. Pahinta, mitä esimies voi Juutin ja Virtasen (2009, 151-153) mukaan muutostilanteessa tehdä, on olla viestimättä lainkaan. Rehellisyys on kommunikaation peruskivi, mikä luo pohjaa uskottavuudelle. Esimiehen on tärkeää olla avoin, sillä ihmiset aistivat piilottelun. Esimiehen tulisi opetella hyvän viestinnän perusteiden käyttöä määrätietoisesti ja jatkuvasti. Hyvään sanomaan sisältyy sekä tiedollista että kokemuksellista

ainesta. Pienemmissä kohderyhmissä viestinnän tulisi myös olla mahdollisimman avointa ja kahdensuuntaista. Tiedonkulku ja avoimuus ovat Suonsivun (2011, 59) mielestä tärkeässä roolissa hyvinvoivassa työyhteisössä. On tärkeää, että yhteisiksi koetuista ongelmista uskalletaan puhua, että niihin voidaan myös vaikuttaa. Johtamisen tulee olla osallistuvaa ja tasapuolisesti henkilöstöä kuuntelevaa ja työnjako tulee toteuttaa oikeudenmukaisesti ja selkeästi. Tiedonkulkua ja luottamusta edistää henkilöstön ja esimiehen välinen rakentava, tulevaisuuteen suuntaava palautteenvaihto.

Miten henkilöstöhallinto voi tukea esimiehiä tutkimuksen purkuvaiheessa?

Keskisuomalainen Oyj:n henkilöstöhallinto tukee esimiehiä tutkimuksen purkuvaiheessa resursseihinsa nähden hyvin. Purkutilaisuudet vetää henkilöstöhallinnon edustaja ja esimiehille tarjotaan tukea hankaliin tilanteisiin. Haastateltavat eivät odottaneet henkilöstöhallinnolta enempää tukea, mutta esimiestyön koulutusten lisäämistä toivottiin. Henkilöstöhallinnon tehtävä on seurata esimiestyön laatua koko konsernin tasolla. Kehitysehdotuksena tähän on varmistaa seurannasta viestiminen kaikille ja pitää huolta, että kehitystoimenpiteissä edetään suunniteltua vauhtia ja ongelmat saadaan ratkaistua ennen seuraavaa henkilöstötutkimusta. Toinen kehityskohde voisi olla esimieskoulutusten tarjonnan lisääminen, varsinkin ajankäytön hallinnasta ja työtehtävien delegoinnista. Lisäksi henkilöstöhallinto voi jakaa keskustelujen kautta esimiesten osaamista koko konsernin tasolla esimiespäivien lisäksi ympäri vuoden.

8 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli tehostaa Keskisuomalainen Oyj:n henkilöstötutkimuksen prosessia ja antaa uusia kehitysehdotuksia siihen, miten henkilöstötutkimuksesta saadaan mahdollisimman tehokas työkalu

työhyvinvoinnin edistämiseen. Tutkimustuloksista oli tarkoitus saada uusia kehitysehdotuksia ja löytää kohtia, joissa henkilöstötutkimuksen prosessia voitaisiin kehittää. Tutkimus onnistui hyvin ja tutkimuskysymysten perusteella saatiin uusia hyviä kehitysehdotuksia, joilla voidaan kehittää henkilöstötutkimuksen prosessin laatua.

Tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä on toimeksiantajalle hyötyä tulevien henkilöstötutkimuksien tehostamisessa. Tuloksista selvisi prosessin vahvat ja heikot kohdat ja käytännön kokemuksia monelta eri tasolta ja henkilöstöryhmältä. Teorian ja tutkimustulosten pohjalta on kehitelty uusia kehitysehdotuksia johtopäätöksiin.

Tutkimusprosessi koki monia vaiheita ja muotoutui lopulta nykyiseen tilaansa. Opinnäytetyön lähtökohtana oli kehittää henkilöstötutkimuksen lomaketta ja tutkia millaisilla kysymyksillä saadaan mahdollisimman hyödyllisiä vastauksia tutkimusprosessin jatkotyöstöä varten. Nykytilanteen kartoituksen jälkeen kävi ilmi, että tulosten purkuvaihe ja kehitystoimenpiteiden seuranta kaipaavat kuitenkin enemmän kehitystä, sillä edellisen tutkimuksen prosessi kaatui osittain tähän. Lisäksi tutkimuksen kysymyspatteristo on rakennettu yhdessä henkilöstöhallinnon, työterveysammattilaisten sekä tutkijoiden kanssa eikä opinnäytetyön tekijä nähnyt lomakkeessa suurta kehittämisen varaa. Tutkimus lopulta rajattiin henkilöstötutkimuksen prosessin loppuvaiheeseen, eli tulosten purkuun ja jatkotoimenpiteisiin.

Kvantitatiivinen tutkimus oli luonnollinen vaihtoehto tutkimukselle, sillä strukturoimattomilla haastatteluilla saatiin enemmän keskustelua aikaiseksi ja sen kautta enemmän ideoita ongelmalle. Teoriaksi muodostuivat tutkimuksen mukaisesti henkilöstötutkimuksen teoria, esimiestyö erityisesti muutosjohtamisessa sekä työhyvinvointi ja työkyky. Tutkimuskysymykset muodostuivat nykytilanteen kartoituksen jälkeen.

Teemahaastatteluja käytiin lopulta 10 kappaletta, joissa oli mukana tutkimusyhtiön ammattilaisia, työpsykologi, ylempiä esimiehiä sekä lähiesimiehiä ja vertailuorganisaatioiden henkilöstöjohtajia. Haastatteluilla kartoitettiin haastateltavien kokemuksia aiemmista tutkimuksista ja

kehitysideoita seuraavaan tutkimukseen. Haastattelujen teemoina olivat henkilöstötutkimus, esimiestyö ja sitoutuminen, henkilöstöhallinnon tuki ja työhyvinvointi. Ensimmäiset haastattelut toteutettiin marraskuussa 2015 ja loput huhtikuussa 2016, kun konsernin henkilöstötutkimus saatiin suurimmalta osalta valmiiksi.

Tutkimuksen tulokset olivat hyvin yhdistettävissä teoriaan ja niistä saatiin kehitettyä monia uusia ideoita henkilöstötutkimuksen prosessin tehostamiseen. Hyödyt nähdään kuitenkin pitkällä aikavälillä, jos ideoita viedään käytäntöön. Mikäli henkilöstötutkimuksesta halutaan saada mahdollisimman tehokas työkalu konsernin käyttöön, tulisi panostaa toimenpiteiden ympäri vuotiseen seurantaan ja jatkuvaan viestintään. Näiden lisäksi tutkimuksen toteutuksen tulee olla riittävän säännöllinen, vähintään kahden vuoden välein toteutettava vertailutiedon keräämiseksi ja muutosten seuraamiseksi.

Henkilöstötutkimus on opinnäytetyön tekijän ja kaikkien haastateltavien mielestä erittäin hyödyllinen työyhteisön kehittämisen työväline. Sillä saadaan nostettua organisaatiotasoisesti positiiviset kohdat ja eniten kehittämistä kaipaavat kohdat. Vaikka läheisissä työyhteisöissä vahvuudet ja ongelmat saattavat olla jo henkilöstön ja esimiesten tiedossa, henkilöstötutkimus antaa organisaatiolle aikaa vähintään kerran vuodessa istua alas ja keskustella työhyvinvointiin liittyvät asiat läpi. Keskustelun on tärkeä johtaa kehitystoimenpiteisiin ja jatkuvaan viestintään. Henkilöstötutkimuksessa on erittäin tärkeää myös se, että koko työyhteisö osallistuu kehitystoimenpiteiden toteuttamiseen yhdessä, eikä kaikkea jätetä esimerkiksi esimiehen vastuulle.

Jatkotutkimuksena voisi selvittää, onko tämän tutkimuksen kehitysideat toimineet tehokkaasti konsernin tasolla ja onko henkilöstötutkimuksen prosessin tehostaminen nostanut henkilöstön työhyvinvoinnin tasoa. Onko kehitysideoista ollut hyötyä ja millaisia kehityskohteita tutkimuksen prosessissa myöhemmin nousee?

Luotettavuusarviointi

Luotettavuus on varmistettu tarkalla haastattelujen dokumentoinnilla alusta asti. Haastattelut on nauhoitettu ja litteroitu sekä ryhmitelty teemoittain.

Haastatteluja on tehty riittävästi alan eri toimintojen sisältä, eri esimiestasoilta sekä konsernin ulkopuolelta tutkimustulosten kylläntymiseen asti.

Haastattelujen tulokset on tulkittu kriittisesti. Aineisto on luetettu toimeksiantajalla läpi ja opinnäytetyön tekijän tulokset ja tulkinta on vahvistettu olevan luotettava tutkittavan kannalta, eikä tuloksia ole keksitty itse.

Tutkimuksen teoria-aineisto on valittu kriittisesti ja mahdollisimman uusista lähteistä tarjoten uutta, mutta luotettavaa näkökulmaa.

Lähteet

- Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi – Uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. EU Progress. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 4.4.2016.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Heikkonen, J., Mäkelä, P. & Simola, A. 2000. Työyhteisön toiminnan mittaaminen kyselymenetelmällä. Tampere: Pk-Paino Oy.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Vertaileva tutkimus. 2015. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 29.3.2016.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimustrategiat/vertaileva-tutkimus>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino.
- Karlöf, B., Lundgren, K. & Froment, M. 2003. Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta. Helsinki: Talentum.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Liikevaihto 2015. N.d. Keskisuomalainen Oyj. Viitattu 16.3.2016.
<http://www.keskisuomalainen.com/fi/>

Historia. N.d. Keski-suomalainen Oyj. Viitattu 16.3.2016.

<http://www.keskisuomalainen.com/fi/konserni/historia/>

Palvelut. N.d. Keski-suomalainen Oyj. Viitattu 16.3.2016.

<http://www.keskisuomalainen.com/fi/konserni/palvelut/>

Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt – suositus kunta-alalle. 2007.

Kunnallinen työmarkkinalaitos. Helsinki. Viitattu 1.4.2016.

[http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-](http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/tyohyvinvointi/Sivut/tyohyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvat-kaytannot.aspx)

[kehittaminen/tyohyvinvointi/Sivut/tyohyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvat-](http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/tyohyvinvointi/Sivut/tyohyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvat-kaytannot.aspx)

[kaytannot.aspx](http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/tyohyvinvointi/Sivut/tyohyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvat-kaytannot.aspx)

Kyrö, P. 2003. Revising the concept and forms of benchmarking.

Benchmarking: An International Journal, 10(3), 210-225. Viitattu 1.4.2016.

https://www.researchgate.net/profile/Paula_Kyro/publication/235309737_Revising_the_concept_and_forms_of_benchmarking/links/00b7d5343b20a3ff8e000000.pdf

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus.

Manka, M., Kaikkonen, M. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – Eväitä kehittämistyön tueksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Viitattu 19.5.2016.

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Mäkelä-Pusa, P. & Terävä, K. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa.

Tampere: Tammerprint Oy. Viitattu 1.4.2016.

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

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki:

Sanoma Pro Oy.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV -

Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere:

Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. Viitattu 26.5.2016.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html.

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja; Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIpress.

Suutarinen, M., & Vesterinen, P. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Mitä työkyky on? 2014. Työterveyslaitos. Viitattu 19.5.2016.

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.asp

[X](#)

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko tilanteen kartoitukselle

1. Taustatiedot

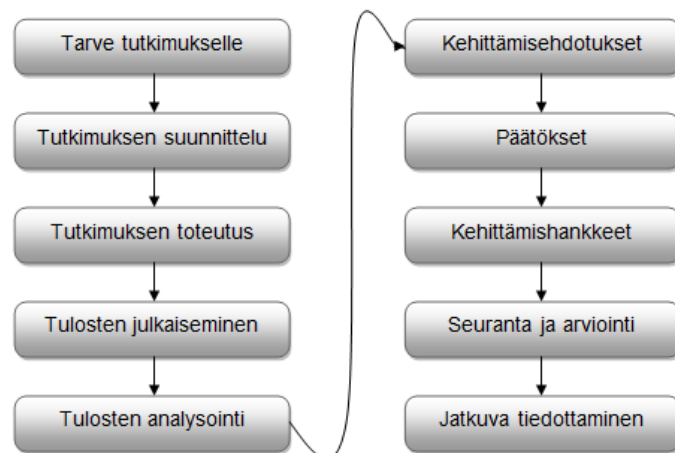
- Millaista palautetta on saatu viime henkilöstötutkimuksesta?
- Miten tutkimus on onnistunut?
- Kuinka usein on toteutettu?
- Edellisen henkilöstötutkimuksen lomake

2. Henkilöstötutkimuksen suunnittelu

- Miten henkilöstötutkimuksen kysymyksiä on lähdetty rakentamaan?
- Ketkä osallistuivat suunnitteluun?

3. Henkilöstötutkimuksen toteutus

- Mitkä kysymykset ovat antaneet parhaita vastauksia kehitystoimenpiteitä ajatellen?
- Onko henkilöstöltä saatu konkreettisia kehitysehdotuksia?
- Prosessi? Onko viety alusta loppuun



4. Esimiestyö

- Miten arvioitte organisaatiomuutosten vaikuttavan vastauksiin?
- Esimiesten toiminta prosessissa

5. Kehittämisehdotukset

- Onko jotain, mitä mielestänne pitäisi muuttaa tulevissa tutkimuksissa?
- Säännöllisyys?

Liite 2. Teemahaastattelun runko vertailuorganisaatioille

1. Taustatiedot

- Yritys ja haastateltava
- Onko tehty henkilöstötutkimusta aikaisemmin?

2. Henkilöstötutkimus

- Kuinka kauan on ollut käytössä, kuinka usein toteutetaan?
- Toteutetaanko itse vai ostettuna palveluna?
 - Jos itse: Miten suunniteltiin, ketkä osallistuivat suunnitteluun?
 - Jos ostettu: Miksi?
- Miksi henkilöstötutkimus koetaan tarpeelliseksi?
- Tutkimuksen teemat
- Esiintyykö vastarintaa kysymyksiin vastaamisessa? Kokeeko henkilöstö vaivaksi?
- Onko henkilöstötutkimus tehokas työkalu? (Vastausprosentti / tulokset)

3. Esimiestyö

- Tutkimuksen purkuvaihe, miten suoritetaan?
 - Tulosten julkaiseminen
 - Kuka analysoi tulokset, kuka käsittelee ne henkilöstön kanssa?
 - Tehtiinkö tulosten perusteella kehittämistoimenpiteitä? Oliko työntekijöillä mahdollisuus vaikuttaa niihin?
 - Saivatko esimiehet uusia työkaluja kehitystoimenpiteiden tai tulosten purun toteuttamiseen?
- Seuranta ja arviointi
 - Kuka seuraa kehitystoimenpiteiden toteutumista ja **miten**?
 - Miten esimiehet saadaan sitoutumaan kehitystoimenpiteisiin? Entä henkilöstö?
- Tukeeko henkilöstöhallinto esimiehiä purkuvaiheessa? Miten?

4. Työhyvinvointi

- Saatiinko mittauksen avulla selville, mitkä asiat työyhteisössä eivät toimi?
- Miten hankalat tilanteet lähdetään selvittämään?
- Millaisia vaikutuksia tutkimuksella on henkilöstön hyvinvointiin? (Lyhyellä / pitkällä aikavälillä)

Liite 3. Teemahaastattelun runko esimiehille

1. Taustatiedot

- Kuinka kauan toiminut esimiestehtävissä?
- Henkilöstön määrä omassa yksikössä

2. Esimiestyö

- Tutkimuksen purkuvaihe:
 - Oma palaute esimiestyö ja johtaminen –osiosta (esimiehen ja esimiehen välinen keskustelu Liite 5., lomake hyödyllinen? Lisättävää?)
 - Tulosten julkaiseminen ja käsittely henkilöstön kanssa
 - Miten henkilöstötutkimuksen tulokset voitaisiin purkaa tehokkaasti? Mitä voisi lisätä nykyiseen malliin? (purkutilaisuus ja lomake Liite 4.)
 - Tehtiinkö tulosten perusteella realistisia kehitystoimenpiteitä? Oliko työntekijöillä mahdollisuus vaikuttaa niihin?
 - Mitä tulosten purusta seuraa?
- Seuranta ja arviointi
 - Miten päätätte, kuka seuraa kehitystoimenpiteiden toteutumista ja **miten?**
 - Nykyinen seuranta suunniteltu neljä kertaa vuodessa
 - Miten esimies saadaan sitoutumaan kehitystoimenpiteisiin? Entä henkilöstö?
- Toivoisitko saavasi uusia työkaluja kehitystoimenpiteiden toteuttamiseen, muutoksen edistämiseen tai hyvinvoinnin kehittämiseen? (Workshopit, henk.koht. kehityssuunnitelma tms.)
- Miten hankalat tilanteet lähdetään selvittämään?
- Voisiko HR olla enemmän esimiesten tukena tutkimuksen purkuvaiheessa? Miten? (Resurssit huomioiden)

3. Työhyvinvointi

- Saatiinko mittauksen avulla selville, mitkä asiat työyhteisössä eivät toimi?
- Koetteko henkilöstötutkimuksen tarpeelliseksi hyvinvoinnin kehittämisessä?
- Onko tutkimuksella näkyviä vaikutuksia lyhyellä tai pitkällä aikavälillä?

Liite 4. Henkilöstötutkimuksen yksikön tulosten purkulomake



Henkilöstötutkimuksen purku

1

Henkilöstötutkimuksen tulosten purkulomake – KeskiSuomalainen OyjYhtiö: Osasto: Tutkimuksen tulosten purusta vastaava esimies: **Esimies käy läpi palautteen esimiestoiminnastaan yleisesti ja anonyymisti:**Näissä kohdissa sain positiivista palautetta: *Esimerkiksi osaaminen ja tasapuolinen kohtelu*Näissä kohdissa minulla on kehitettävää: *Esimerkiksi palautteenanto/-otto, kuunteleminen*

Esimies lupaa ottaa kehityskohteensa huomioon ja seurata niiden toteutumista seuraavalla tavalla:

Oman yhtiön / osaston palaute:Yhtiössä positiivista palautetta sai: *Esimerkiksi työhön sitoutuminen, työn tavoitteet, epäasiallinen kohtelu*Yhtiössä kehitettävää: *Esimerkiksi viestintä, stressi, koulutukset*

Yhtiön kolme tärkeintä kehittämistoimenpidettä (kirjatkaa yhteisesti keskeiset kehittämiskohteet):

Esimerkinä:

1. *"Viestintää lisätään viikkopalavereilla, esimies järjestää lisää aikaa keskustelulle alaistensa kanssa ja on helposti tavoitettavissa."*
2. *"Yhden henkilön vastuulle ei anneta liikaa työtä, työmäärästä ja stressistä keskustellaan kaikkien kanssa."*
3. *"Koulutuksista ja niiden hyödyllisyydestä käydään osaston kanssa keskustelu. Koulutusten tasoa nostetaan, tarpeellisia koulutuksia lisätään ja tarpeettomat karsitaan."*

Kehitystoimenpiteisiin sitoudutaan yhdessä ja niiden toteutumista seurataan neljännesvuosittain seuraavalla tavalla:

Esimies on vastuussa tulosten purun dokumentoinnista sekä sen raportoinnista henkilöstöhallinnolle.

Purku on käyty vaiheittain läpi: Päiväys 20 Seuraava tapaaminen toimenpiteiden seurannalle: Päiväys 20 Purkuloma toimitetaan sihteerille lle. Toimenpiteiden seurantatapaamisen ajankohta ilmoitetaan myös henkilöstöhallinnolle, joka toimittaa jatkolomakkeen täytettäväksi kyseisessä tilaisuudessa.

Esimiehen allekirjoitus _____

Liite 5. Lähiesimiehen ja yksikön esimiehen välinen purkulomake



Esimiehen palautteen purku

1

Esimiehen palautteen purku henkilöstötutkimuksesta – KeskiSuomalainen Oyj

Yhtiö:

Yksikkö / Osasto / Tiimi / Toiminto:

Esimiehen esimies / purusta vastaava henkilö:

Palautteen saanut esimies:

Esimiehen esimies käy läpi palautteen alaisensa esimiestoiminnasta yleisesti ja anonyymisti:

Näissä kohdissa esimies sai positiivista palautetta: *Esimerkiksi osaaminen ja tasapuolinen kohtelu*

Näissä kohdissa esimiehellä on kehitettävää: *Esimerkiksi palautteenanto, kuunteleminen, viestintä*

Esimies lupaa kehittyä palautteesta saaduillaan kehitysalueilla yhteisesti sovitulla kehitystoimenpiteillä:

1. *"Esimies muistaa kiittää alaisiaan ja antaa alaisilleen rakentavaa palautetta, niin positiivista kuin kehittäväkin. Esimies rohkaisee myös alaisiaan pyytämään palautetta."*
2. *"Esimies merkitsee itselleen ylös alaisensa pyynnöt ja lupaa ottaa ne huomioon. Esimies osoittaa kuuntelemisensa muistuttamalla asiasta, jos ei vielä ole ehtinyt käsitellä sitä."*
3. *"Viestintää lisätään viikkopalavereilla, esimies järjestää lisää aikaa keskusteluille alaisensa kanssa ja on helposti tavoitettavissa."*

Esimies esittää kehitystoimenpiteensä tiimilleen ja pyytää niistä palautetta. Tiimi seuraa esimiehen toimenpiteiden kehitystä yhdessä yhtiön tavoitteiden seurannan kanssa.

Esimiehen esimies on vastuussa tulosten purun dokumentoinnista sekä sen raportoinnista henkilöstöhallinnolle.

Purku on käyty vaiheittain läpi:

Päiväys 20

Seuraava tapaaminen toimenpiteiden seurannalle:

Päiväys 20

Purkuloma toimitetaan sihteerille . Toimenpiteiden seurantatapaamisen ajankohta ilmoitetaan myös henkilöstöhallinnolle, joka toimittaa jatkolomakkeen täytettäväksi kyseisessä tilaisuudessa.

Esimiehen esimies allekirjoitus: _____

Palautteen saavan esimiehen allekirjoitus: _____