

Opinnäytetyö AMK

Liiketalous, palveluliiketoiminta

2017

Sanna-Mari Tuominen

# HENKILÖSTÖKYSELY

– Case Rauman Hovi Oy

Sanna-Mari Tuominen

## HENKILÖSTÖKYSELY

- Case Rauman Hovi Oy

Hyvinvointi on tänä päivänä asia, joka puhuttaa ja siihen halutaan myös panostaa. Työhyvinvointi on yksi hyvinvoinnin osa-alue, joka on yrityksille tärkeä asia, menestyksen takaamiseksi.

Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin toimeksiantaja yrityksen henkilöstön tämän hetkistä työhyvinvoinnin tilaa. Kysely teetettiin sähköisenä kyselynä, koko henkilöstölle. Kysely oli jaettuna viiteen eri osa-alueeseen, jotka olivat: työnantajakuva ja työilmapiiri, oman työn kokeminen, lähimmän esimiehen arviointi ja oman toimipisteen arviointi. Kyselyssä oli sekä monivalintakysymyksiä, että avoimia vastauskenttiä.

Kyselyyn saatiin vastauksia hyvin, 74:stä työntekijästä 69 vastasi. Tämä oli hyvä otanta ja tulos näin myös vertailukelpoinen. Avoimiin vastauksiinkin vastattiin hyvin, mutta niitä ei julkaista, toimeksiantajan pyynnöstä. Henkilöstökyselyn keskiarvoksi tuli 3,03 (5 olisi paras), eli kokonaisuuden keskiarvo oli hyvä. Työilmapiiri, niin koko yrityksen, kuin toimipisteidenkin kohdalla sai hyvän arvon. Palautetta ja arvostusta toivottiin lisää. Eniten kritiikkiä sai tiedottaminen.

Tässä työssä otettiin tarkasteluun kolme kehityskohdetta, joihin toivottiin eniten muutosta, kehityskohteet: sisäinen tiedottaminen, palaute ja palkitseminen.

Sisäinen tiedottaminen, oli asia, johon toivottiin parannusta. Kehitysehdotuksena olisi, että toimeksiantaja keskustelisi tiedottamisen tavoista henkilöstön kanssa ja yhdessä pohtisivat, mitkä keinot auttaisivat tiedottamisen kulkemista ja mitkä kanavia siihen käytettäisiin. Tiedottamisen olisi hyvä olla myös säännöllistä. Palautetta toivottiin lisää ja kehityskeskustelujen puuttuminen nousi myös esiin, jatkossa toimeksiantajan olisi hyvä miettiä, miten palautetta annettaisiin ja otettaisiinko kehityskeskustelut jatkossa säännöllisiksi. Palkitseminen ja arvostus olivat asioita, joita toivottiin enemmän. Arvostus ja palaute kulkevat lähes käsi kädessä ja ne ovatkin osa aineetonta palkitsemista. Aineellisia palkitsemisia miettiessä olisi hyvä kysyä henkilöstön mielipidettä, jotta palkitsemiset olisivat motivoivia.

Kyselyssä nousi esiin kolme kehityskohdetta; jotka kaikki nivoutuvat yhteen ja kaikki ovat tärkeässä osassa työhyvinvoinnin onnistumista.

### ASIASANAT:

Kysely, työhyvinvointi, tiedottaminen, palaute ja palkitseminen

Sanna-Mari Tuominen

## STAFF SURVEY

- case Rauman Hovi Oy

Well-being is today something that is widely discussed and also considered as an investment. Well-being at work is one of the areas of well-being that is important to companies to ensure success.

In this thesis, the state of occupational well-being among the company's staff was charted. A survey was conducted as an electronic questionnaire for the whole staff. The questionnaire was divided into five different areas: employers' image and working atmosphere, experience of one's own work, assessment of the nearest superior and evaluation of one's own office. The questionnaire included both multiple choice questions and open-ended response fields.

There was a good amount of replies to the questionnaire - out of 74 of the employees, 69 responded. This was a good sampling and the result was also comparable. There were a lot of replies to the open-ended questions but they will not be published on the request of the client. The average of the personnel survey was 3.03 (5 would be the best), which means that the total average was good. The work atmosphere rate, both of the whole company and the offices, received a good rating. More feedback and appreciation was hoped for. Most criticism was given to informing.

In this work, three development areas were considered needing most changes: internal informing, feedback and rewarding.

Improvement was hoped for in internal informing. A development proposal for the client would be to discuss the ways of communication with the staff and to consider together which tools would improve the information flow and which channels would be used. It would also be advisable to have regular informing. More feedback was hoped for, and the lack of development discussions also came up. In the future, the client should think about how feedback should be given and whether the development discussions should be made regular. Rewarding and appreciating were things that were hoped for more. Appreciation and feedback go hand in hand and are part of intangible rewarding. When considering material rewards, it would be good to ask the staff's opinion to make the rewards motivating.

Three development areas came up in the survey, all of which are linked together and all play an important part in the success of well-being at work.

### KEYWORDS:

survey, well-being at work, informing, feedback and rewarding

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 RAUMAN HOVI OY</b>	<b>7</b>
<b>3 HENKILÖSTÖKYSELY</b>	<b>8</b>
3.1 Kyselylomakkeen suunnittelu Rauman Hovi Oy:lle	8
3.2 Kyselyn toteutus Rauman Hovi Oy:n henkilökunnalle	9
<b>4 KYSELYN VASTAUKSET</b>	<b>11</b>
<b>5 KEHITTÄMISKOHDE: SISÄINEN TIEDOTUS</b>	<b>14</b>
5.1 Viestintätyytyväisyys	14
5.2 Sisäisen tiedottamisen tavoitteet	15
5.3 Sisällöt ja kanavat	15
5.4 Kehittämideoita Rauman Hovi Oy:lle	16
<b>6 KEHITTÄMISKOHDE: PALAUTE</b>	<b>17</b>
6.1 Palautekäytäntö	17
6.2 Esimies ja palaute	18
6.3 Kehittämideoita Rauman Hovi Oy:lle	19
<b>7 KEHITTÄMISKOHDE: PALKITSEMINEN</b>	<b>23</b>
7.1 Aineeton palkitseminen	23
7.2 Aineellinen palkitseminen	24
7.3 Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen	24
7.4 Kehittämideoita Rauman Hovi Oy:lle	25
<b>8 POHDINTA</b>	<b>26</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>27</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Henkilöstökyselyn vastauspohja
- Liite 2. Henkilöstökyselyn vastaukset

# KUVIO

Kuvio 1. Sisäinen viestintä (Aschan, T. 2009).	14
Kuvio 2. Palautekulttuurin myönteinen kierre (Lehtinen 2014).	18
Kuvio 3. Myönteinen palaute (Lehtinen 2014).	21
Kuvio 4. Rakentava palaute (Lehtinen 2014).	22
Kuvio 5. Palkitsemisjärjestelmä johtamisen välineenä (Aalto-yliopisto 2012).	25

# 1 JOHDANTO

Hyvinvointi on asiaa, joka puhuttaa tänä päivänä. Asiasta käydään keskusteluja ja järjestetään erilaisia koulutustilaisuuksia. Ihmiset ovat kiinnostuneista, niin omasta kuin muidenkin hyvinvoinnista. Yksi osa-alue hyvinvoinnissa on työhyvinvointi, joka myös osaltaan puhuttaa ja sitä pyritään myös kehittämään jatkuvasti. Henkilöstö ja heidän hyvinvointinsa on organisaatioiden voimavara, joka tulee huomioida, joka päiväisessä työn teossa. Yritysten menestykseen vaikuttaa vahvasti henkilöstön hyvinvointi, jos henkilöstö ei voi hyvin, ei yritykselläkään ole tulevaisuudessa hyvät näkymät.

Henkilöstön hyvinvointi koostuu monista asioista ja sitä tulee aina organisaatiokohtaisesti miettiä, miten tietyt asiat omassa organisaatiossa on toteutettu ja tulisiko niitä mahdollisesti kehittää?

Työntekijät ja heidän mielipiteensä ovat organisaatiossa tärkeässä osassa, jos mietitään hyvinvoinnin kehittämistä. Kukapa paremmin tietäisi, tämän hetkisen työhyvinvoinnintilan, kuin työntekijät itse?

Tässä työssä tullaan kartoittamaan Rauman Hovi Oy:n henkilöstön tämän hetkistä hyvinvoinnin tilaa. Työ tullaan toteuttamaan sähköisellä kyselyllä. Kyselystä esille nousevia asioita tullaan työstämään teoriaa hyödyntämällä ja pohtimalla Rauman Hovi Oy:lle mahdollisia kehittämisideoita.

## 2 RAUMAN HOVI OY

### Toimeksiantaja Rauman Hovi Oy

Rauman Hovi Oy on hotelli- ja ravintola-alan perheyriety, joka on perustettu vuonna 1992. Yriety työllistää tällä hetkellä noin 80 työntekijää. Rauman Hovi Oy:llä on yhdeksän eri toimipaikkaa: Hotelli Raumanlinna, Hotelli Kalliohovi, Ravintola Kapteeninhuone, Ravintola Byssa, Ravintola Kraana, Vuojoen Kartano, Tilausravintola Juhlahovi, Ravintola Luoto ja OL3 Eatery. Yrietyksellä on myös oma myyntipalvelu Hovi Sales.

### Tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa toimeksiantaja yrietyksen, työyhteisön tämän hetkistä työhyvinvoinnin tilaa. Yrietyksellä on ollut vaikeita aikoja, mutta niistä on selvitty ja nyt tulevaisuus näyttää valoisalta. Johto haluaa kuitenkin huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista ja viihtymisestä työssä. Koko henkilöstölle teetetävällä kyselyllä pyritään kartoittamaan mahdollisia kehittämiskohteita, joita olisi tarkoitus myös toteuttaa mahdollisuuksien mukaan. Työntekijöiden hyvinvointi on yrietykselle tärkeä asia ja toimiva työyhteisö on myös tärkeä kilpailuvaltti, johon kannattaa panostaa. Oman haasteen työhön tuo se, että työskentelen myös itse tässä toimeksiantajan yrietyksessä. Toivon, että oma työskentelyni toimeksiantajan yrietyksessä, olisi vahvuus, eikä haittaisi tämän kyselyn toteuttamista.

Yrietykselle ei ole aikaisemmin vastaavanlaista kyselyä toteutettu. Tarkoituksena olisi, että tästä tulisi säännöllisesti tapahtuva mittaus kerran tai kaksi vuodessa. Selvitys tulaaan tekemään sähköisenä kyselynä.

Kyselystä saatavat vastaukset tulevat näyttämään suuntaa, mitkä kehitysehdotukset nousevat esiin ja mitä niistä lähdetään työstämään eteenpäin.

## 3 HENKILÖSTÖKYSELY

### 3.1 Kyselylomakkeen suunnittelu Rauman Hovi Oy:lle

Työhyvinvointi on ollut koko opintojeni ajan tärkeänä aiheena ja olen sitä sivunnut lähes kaikissa kursseissa, joita olen opiskellut, aihe oli siis tuttu, mutta myöskin todella laaja. Aloitin kyselylomakkeen suunnittelun tutkimalla aikaisempia opinnäytetöitä, joissa oli käytetty kyselyä, tutkimusmenetelmänä. Katsoin myös netistä löytyviä työhyvinvoinnin mittaustyökaluja, monilta eri palvelun tarjoajilta. Työhyvinvointi on laaja-alue ja siinä paljon tärkeitä osioita, joista en osannut rajata vain jotain tiettyä aluetta, josta olisin lähtenyt kyselyä tekemään. Melko alkuvaiheessa löysin Maiju Leppäsen (2010) tekemän kyselyn, joka oli mielestäni kattava ja koko työyhteisöä hyvin kartoittava kysely. Näytin kyselypohjaa myös toimeksiantajalle, hän piti kyselypohjaa myös hyvänä. Yhdessä hänen kanssaan aloimme muokata kyselyä, toimeksiantajan yritykselle sopivammaksi.

Kuten alkuperäisessä, myös tässä kyselyssä tullaan käyttämään Likertin 5-portaista asteikkoa, jossa ääripäissä on täysin eri mieltä ja täysin samaa mieltä, kysymyksillä kartoitetaan vastaajan mielipiteitä ja asenteita. (Ronkainen, S. & Karjalainen, A. 2008, 23.)

Kyselyssä on sekä monivalintakysymyksiä, että avoimia vastauskenttiä.

### **Kyselylomakkeen muokkaaminen Rauman Hovi Oy:lle**

Leppäsen (2010) tekemä kyselylomake oli jaettu viiteen osaan; perustiedot, kohdeyrityksen työilmapiiri ja työnantajakuva, oman työn kokeminen, lähimmän esimiehen arviointi ja työyksikön arviointi.

Leppäsen (2010) kyselyssä perustiedoissa kysyttiin henkilöstöryhmää ("työntekijä, toimihenkilö, ylempi toimihenkilö/johto"). Toimeksiantaja ei halunnut tällaista jakoa, vaan hän halusi, että kysely teetetään toimipistekohtaisesti. Kysely haluttiin tehdä myös mahdollisimman anonyymisti, jotta vastauksiakin saataisiin mahdollisimman paljon. Joten perustiedoissa kysyttiin ainoastaan toimipiste, eikä mitään muita tietoja vastaajasta, jotta anonyymiyttä säilyisi parhaiten. Halusin käyttää anonyymiyttä myös siksi, että työntekijät uskaltaisivat vastata rehellisesti, vaikka tietävät minun näkevän vastaukset.



Toimeksiantaja halusi myös, että kyselyssä käytetään johtoryhmän sijasta johtoa, koska yrityksessä ei ole varsinaista johtoryhmää. Sana työyksikkö muutettiin myös toimipisteeksi, sillä yrityksessä käytetään sitä sanaa.

Leppäsen (2010) kyselyssä oli paljon avoimia vastauskenttiä, niitä vähennettiin ja samalla kysymykset yksinkertaistettiin. Vähensin avoimien vastauskenttien määrän 14:sta, 5:teen, näin ollen ei ollut pelkoa, että työ paisuisi liian suureksi. Jos kaikki vastaisivat 14:sta kohtaan, olisi vastausten läpi käyminen työlästä ja hidasta. Viiden kohdan tekstimäärät pysyvät kohtuullisina ja kysymykset on myös tiivistetty aina joka osion aihealue, yhteen kysymykseen. Avoimet vastauskentät laitettiin myös vapaaehtoisiksi, jotta vastaaminen olisi mielekästä, eikä painostavaa.

Ennen kuin julkaisin kyselyä, kävimme toimeksiantajan kanssa läpi koko kyselyn ja tarkastimme oikeinkirjoitukset, sekä vielä muut ulkoasu seikat. Näytin kyselyä myös minun esimiehelleni, jotta sain myös kolmannen mielipiteen kyselystä. Esimieheni piti kysymyksiä hyvinä ja sanoi kyselyn olevan laaja, mutta selkeä ja johdonmukainen.

Itse kyselyn teko Webropol-ohjelmalla onnistui hyvin, vaikka en ole aikaisemmin sitä käyttänytkään. Kysymysten ja visuaalisen ulkoasun muokkaaminen vei oman aikansa, mutta sekä toimeksiantaja, että minä itse olimme tyytyväisiä lopputulokseen.

Webropol on Pohjoismaiden käytetyin kyselytyökalu (Webropol). Sähköiset kyselyt ovat perinteisiin lomakekyselyihin verrattuna, nopeampia, joustavampia ja paikasta riippumattomia. Kyselyiden visuaalinen ilme on myös graafisempi, kuin paperiversio. (Ronkainen ym. 2008, 9.)

Olen ottanut sähköisestä kyselypohjasta kuvat, jotka ovat liitteenä. (Liite 1)

### 3.2 Kyselyn toteutus Rauman Hovi Oy:n henkilökunnalle

Kysely toteutettiin lokakuussa 2017. Halusin toteuttaa kyselyn, ennen kuin kiireinen pikujoulukausi lähestyy, jotta työntekijät vastaisivat todenmukaisemmin, kuin jos olisi kiireisenä aikana laittanut tällaisen kyselyn, vastaukset eivät olisi olleet niin realistisia, kun työntekijät ovat kiireisiä ja vastausaikaa olisi ollut myös hankala saada sovitettua kaikille työntekijöille. Toimeksiantajan kanssa sovimme, että lähetän kyselyn linkin, jokaisen toimipisteen esimiehelle, joka osoittaa työntekijöille ajankohdan (työaikana) kyselyn vastaamiseen. Ajattelin, että kun kyselyyn saa vastata työaikana se motivoisi vastaamaan

paremmin, ettei kenenkään tarvitse käyttää vapaa-aikaa siihen. Toimeksiantajalla on tapana lähettää aika ajoin sähköinen uutiskirje, kaikille työntekijöille. Toimeksiantaja lähetti lokakuun alussa uutiskirjeen ja hän mainitsi siinä kyselystä, jonka minä tulen teettämään, sain myös laittaa omat saatesanat uutisen mukaan. Tämä oli hyvä asia, jotta työntekijät osasivat odottaa kyselyn tulevan.

Kyselyn alkaessa laitoin joka toimipisteeseen sähköpostin, vielä saatesanojen kera ja linkin, josta kyselyn pääsisi täyttämään. Vastausaikaa oli yksi viikko, tämä aika todettiin myös toimeksiantajan kanssa sopivaksi ajaksi.

Kun vastausaika alkoi, kävin päivittäin katsomassa, kuinka paljon vastauksia oli tullut. Parin päivän kuluttua huomasin, että muutamasta toimipisteestä ei ollut tullut lainkaan vastauksia. Keskustelin asiasta toimeksiantajan kanssa ja hän laittoi asiasta sähköpostia, esimiehille, kaikkiin toimipisteisiin. Keskustelin itsekin muutamien työntekijöiden kanssa (toisista toimipisteistä) ja monet olivat luulleet, että ei saa vastata, kuin työ aikana, jolloin korjasin heille asian, että toki voi vastata myös vapaa-ajalla. Kun vastausaika oli jäljellä kolme päivää, ei edelleenkään ollut kaikista toimipisteistä tullut vastauksia. Sopisin toimeksiantajan kanssa, että lähetetään kaikille työntekijöille henkilökohtainen sähköposti ja linkki kyselyyn, jotta tavoittaisimme mahdollisimman monta työntekijää. Näin vielä kasvatusten muutamia työntekijöitä ja kerroin kyselystä, koska kaikki eivät lue päivittäin sähköpostia.

## 4 KYSELYN VASTAUKSET

Kyselyyn saatiin vastauksia 61 kappaletta, 74:stä työntekijästä, eli vastausprosentti oli 82%. Otanta oli hyvä ja toimeksiantaja, sekä minä olimme tyytyväisiä vastaajien määrään. Kyselyä aloittaessa epäilin, että miten vastaajiin vaikuttaa se, että olen itse yksi työyhteisön jäsen. Nyt vastaukset saatuani, olen sitä mieltä, että tässä kyselyn toteuttamisessa oli hyvä asia, että olen itse samassa työyhteisössä. Tunnen itse lähes kaikki työntekijät ja näin myös vastausaikana monia työntekijöitä ja sain kasvatusten kertoa kyselystä. Jos kyselyn olisi toteuttanut jokin ulkopuolinen taho, olisi vastausten määrä, ainakin näin sähköisesti toteutettuna saattanut jäädä melko vähäiseksi. Vastaukset ovat nyt vertailukelpoisia, kun kyselyyn vastasi lähes koko työyhteisö.

Pohdin jo alkuvaiheessa, että minkälaista palautetta tulen saamaan, toteutettavasta kyselystä. Jo enne kuin vastausaika alkoi, muutamat tiesivät, että olen teettämässä kyselyä heille, mielipide oli hieman epämääräinen ja olin aistivinani hieman myös epäröintiä, asian suhteen. Vastausajan ollessa käynnissä, sain muutaman kerran kommentin, että "olet sitten tuollaisen kyselyn teettänyt heille". Kerroin myös itse vastaavani kyselyyn ja sanoin, että kyselyn ei ole tarkoitus olla haitaksi työntekijöille vaan, se on tehty koko työyhteisön hyväksi. Annoin kaikille työntekijöille omat yhteystietoni, jotta he voisivat ottaa minuun yhteyttä, jos olisi jotain kysyttävää ja pyrin myös kohdatessa avoimesti vastaamaan heidän kysymyksiin ja kannustamaan heitä, kyselyyn vastaamisessa. Kaiken kaikkiaan sain kyselystä pääasiassa todella hyvää palautetta.

Vastaajilta kysyttiin toimipistettä, jossa työskentelee. Tässä opinnäytetyössä tarkastelen vastauksia, vain koko yrityksen osalta, toimipistekohtaiset vastaukset jäävät toimeksiantajan omaan käyttöön.

Kyselyssä oli sekä monivalintakysymyksiä, että avoimia vastauskenttiä. Kyselystä ei julkaista avoimia vastauksia, jotta vastaajien anonyymiyttä säilyisi, toimeksiantaja ei myöskään halunnut, että avoimia vastauksia julkaistaan. Toimeksiantajalla ja minulla on kaikki vastaukset hallussa, mahdollista myöhempää käyttöä varten.

Kyselyn vastauksissa on arvot 1,00-5,00 välillä, 1,00 on heikoin arvo ja 5,00 paras arvo.

Koko kyselyn keskiarvoksi tuli 3,03 (täydet olisi ollut 5). Monessa osiossa vastaukset olivat 4 molemmin puolin. Kyselyn vastaukset ovat liitteenä (Liite2).

## **Rauman Hovi Oy:n työnantajakuva ja työilmapiiri**

Parhaimman arvosanan (4,06) tässä osassa sai henkilökunnan toimeen tuleminen keskenään. Ainoastaan kaksi oli melko eri mieltä ja ketään ei täysin eri mieltä. Työilmapiiri ja yrityksessä tapahtuvat muutokset saivat myös hyvän arvon. Henkilöstön liikkuminen toimipisteiden välillä, henkilöstön hyvinvointi, yrityksen arvot ja tavoitteet saivat kaikki melko hyvän arvion (3,2-3,92). Tiedottaminen sai huonoimmat arvot kahdesta eri kohdasta (2,95 ja 3,11).

## **Oman työn kokeminen**

Oman työn kokeminen sai lähes kaikista kysymyksistä hyvän arvon (3,61-4,33), ainoastaan työnkierto ja osaamisalueen laajentaminen jakoivat mielipiteitä ja saivat heikomman arvon (3,07). Työntekijän tieto siitä millaiset ovat hänen henkilökohtaiset tavoitteet työssä sai parhaimman arvon (4,33). Työn merkityksellisyys ja annettujen työtehtävistä suoriutuminen työ ajan puitteissa saivat myöskin hyvän arvon (4,13 ja 4,25).

## **Lähimmän esimiehen arviointi**

Lähimmän esimiehen arvioinnissa lähes kaikki kysymykset saivat samankaltaisen arvon (3,2-3,93). Heikoimman arvon (3,2) sai: esimieheltä saatava kehittävä palaute. Paras arvo (3,93) oli esimiesten suhtautumisella alaisiin tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.

## **Oman toimipisteen arviointi**

Oman toimipisteen arvioinnissa oli jonkin verran eroja arvoissa (3,07-4,69). Parhaimmat arvot tulivat jäsenten keskinäisestä toimeen tulemisesta ja kysymyksestä; saan apua ja tukea tarvittaessa muilta toimipisteen jäseniltä (4,69-4,43). Heikoimman arvon (3,07) sai esimieheltä saatavat tiedot, toimipisteen menestymisestä.

## **Avoimet vastaukset**

Heikoimmat pisteet olivat tiedottamisessa, niin työnantajan-, kuin esimiestenkin osiossa, myös avoimissa vastauksissa tiedottamisen puutteesta tai sen riittämättömyydestä mainittiin. Myös työntekijöiden arvostus ja palaute saivat kritiikkiä, työnantajan- ja esimiesten osioissa. Työstä palkitsemista ja kiitosta toivottiin myös jonkin verran lisää.

Oli hyvä, että joka osion jälkeen oli avoin vastauskenttä, sillä sain yhdestä osiossa jopa kaksikymmentä vastausta. Nämä vastaukset täydensivät ja kohdistivat paremmin monivalintavastauksia. Jos minulla olisi ollut vain monivalintakysymyksiä, olisi tämä työ jäänyt kehittämiskohteiden osalta todella paljon heikommaksi. Sain hyviä ja kehityskelpoisia vastauksia. Nyt minulla ei jää omien arvailujen varaan, mitä asiaa vastaajat ovat tarkoittaneet, kun he ovat tehneet valintoja monivalintakysymyksissä. Vaikka läheskään kaikki eivät vastanneet sanallisesti, tuli avoimissa vastauksissa niin paljon toistoja, tiettyihin asioihin, että voi niitä pitää yleisemmin haluttuina kehityskohteina.

## **Kehittämiskohteet Rauman Hovi Oy:ssä**

Kyselyssä tuli esiin monia kehittämiskohteita. Jotta aihealue ei menisi liian laajaksi, tässä työssä tarkastelen kolmea kehityskohdetta, jotka ovat tiedottaminen, palaute ja palkitseminen. Teorian tarkastelussa huomioin toimeksiantajan yrityksen ja pohdin miten heidän yrityksessään niitä voisi kehittää.

## 5 KEHITTÄMISKOHDE: SISÄINEN TIEDOTUS

Sisäinen tiedotus on osa sisäistä viestintää, joka on työyhteisöissä pääasiassa henkilöstöviestintää (Siukosaari 2002, 65).

Työyhteisöjen viestintä on yrityksen voimavara. Viestintä on tärkeä edellytys toimivalle työyhteisölle. (Åberg 2006, 96.) Sisäisen tiedotuksen tulisi olla vastaanottajalla tarpeeksi mielenkiintoista ja relevanttia (Aschan 2009).

Lehtonen on kuviossaan hyvin havainnollistanut sisäisen viestinnän merkityksen. Tiedonkulku on koko henkilöstön toimimisen kanalta tärkeää, jotta työntekijät saavat tehtyä työnsä, yrityksen missiot, arvot ja tavoitteet huomioiden. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Sisäinen viestintä (Aschan 2009).

### 5.1 Viestintätyytyväisyys

Tässä kyselyssä eniten palautetta tuli tiedottamisesta, eli sisäisestä viestinnästä ja sen riittämättömyydestä, sekä tavasta miten viestitään.

Sisäinen viestintä on asia, joka on usein ilmapiiritutkimuksissa tyytymättömyyden alueella. Sisäinen viestintä on haastavaa, koska viestit saavuttavat työntekijät eri tavoin,

toiset saavat sähköpostia, toiset kuulevat keskustelujen kautta tai osallistumalla info tilaisuuksiin ja jotkut eivät tavoita viestiä lainkaan. (Sistonen 2008, 224.) Työntekijöiden työhyvinvointi ja viestintä yrityksessä ovat sidoksissa toisiinsa, kun asiat ovat molemmin puolin hyvin, työntekijän tyytyväisyys kasvaa ja hän sitoutuu myös työyhteisöön paremmin. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 106.)

Viestintä ja tiedon välitys toiselle on tärkeää, kuten Sokrates on sanonut: *”Arvokkainta mitä toinen ihminen voi antaa toiselle, on tieto”* (Siukosaari 2002, 80).

## 5.2 Sisäisen tiedottamisen tavoitteet

Sisäisellä tiedottamisella on monia eri tarkoituksia ja tavoitteita. Tiedonkulku on ensimmäinen, joka alkaa jo heti yritykseen mentäessä, uuden työntekijän perehdyttämisellä ja jatkuu koko ajan. Sisäinen viestintä on tärkeää, sillä sitä kautta työntekijät saavat tietää omat tehtävien suorittamiseen tarvittavat tiedot. Viestinnän avulla koko henkilöstö tietää yrityksen tehtävät ja tavoitteet, sekä tiedostaa oman työn merkityksen kokonaisuudessa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 106.)

Organisaatioissa viestinnän tarkoituksena on, että jokainen työntekijä saisi tiedon ja ymmärryksen yrityksen asioista, joita ovat muun muassa; organisaation visio, strategia, tavoitteet ja arvot. Muita asioita, joista tulisi viestiä ovat, muutosten tiedottaminen, taloudelliset asiat, kehitys, tulevaisuus, uudet tuotteet ja palvelut, henkilöstöön liittyvät muutokset, yrityksen ja yksiköiden saavutukset. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 207.)

Kun asioista viestitään säännöllisesti, ne tulevat tutuiksi, ennakkoluulot vähenevät ja asiat eivät ole niin etäisiä, kaikille työyhteisön jäsenille (Viitala 2013, 206).

## 5.3 Sisällöt ja kanavat

Organisaatioissa tulisi miettiä, mitkä keinot ja kanavat ovat heidän yritykselle toimivia. Sanomat joita viestitään tulisi miettiä tarkoin, jotta ne kohtaavat oikeat henkilöt, eikä tule tietotulvaa. Tulisi miettiä, mitkä asiat ovat henkilöstölle tärkeitä ja kiinnostavia. Tiedottamisen tulisi olla avointa ja kaikkien tavoitettavissa. Työyhteisön jäsenten tulisi tietää omat vastuunsa tiedottamisessa ja tiedon välityksessä, jotta tiedot kulkevat oikeille henkilöille. Jotta tieto saadaan kulkemaan oikeille henkilöille, tulisi työyhteisön jäsenten tuntea talo ja sen toiminta, toiset työntekijät, sekä heidän työtehtävät. (Siukosaari 2002, 130.)

#### 5.4 Kehittämisideoita Rauman Hovi Oy:lle

Yrityksellä on ollut käytössä sähköinen uutiskirje, muutaman kerran vuodessa. Kirje on lähetetty sähköpostitse, samaan aikaan, kaikille työyhteisön jäsenille. Uutiskirje on toisinaan lähetetty kolmen kuukauden välein ja välillä on vierähtänyt yli puoli vuotta, edellisen lähettämisestä. Tiedotteiden sisältöä olisi myös hyvä pohtia, onko se relevanttia tietoa kaikille vastaanottajille. Säännöllisyys tiedottamisessa olisi tärkeää ja mielestäni yrityksen tulisi pyrkiä samoihin määräaikoihin. Jos tiedotteiden välillä on pitkä aika, alkaa työntekijöiden välillä spekulointi, tiedotettavista asioista.

Puskaradio alkaa toimimaan, kun tiedotusta odotetaan, tietoja ei anneta, saada riittävästi tai ne viipyvät (Siukosaari 2002, 100).

Sisäisissä tiedotteissa on tällä hetkellä ollut käytössä lähes ainoastaan sähköposti. Läheskään kaikki eivät lue päivittäin sähköposteja ja kaikilla ei ole edes käytössä sähköpostia, joten voisiko tiedotteet esim. toimipisteissä tulostaa ja laittaa kaikkien nähtäville ilmoitustaululle. Tällöin kaikki näkisivät tiedotteet varmemmin ja nopeammin.

Yritys pitää välillä toimipistekohtaisia palavereja/infotilaisuuksia (joissa on toimitusjohtaja mukana), näissä tilaisuuksissa voisi henkilökunta, vaikka pienissä ryhmissä pohtia, mitä ja millä tavoin he haluaisivat tiedotettavan.

Kyselyn vastauksissa kävi myös ilmi, että kaikki työntekijät eivät tiedä kaikkia toimipisteitä tai ole käyneet niissä. Sisäisessä viestinnässä olisi hyväksi, että kaikki tuntisivat talon tavat, toiset työntekijät ja toimipisteet. Pitäisikö työntekijöille järjestää tutustuminen toimipisteisiin, joissa he eivät ole käyneet? Näin kaikki työntekijät osaisivat jakaa tietoa, yrityksestä, sekä tietäisivät minkälaisia toimipisteitä ja henkilöitä työskentelee samassa yrityksessä.

Vastauksissa toivottiin myös vastuuhenkilöiden nimeämisiä. Sisäisen tiedottamisen onnistumisessa on hyvää, että tiedetään, ketä on vastuussa mistäkin asiasta ja kenelle kuuluu asioista tiedottaa, jotta tiedot olisi kohdennettu oikeille henkilöille. Vastuuhenkilöt voisivat jakaa tietoa eteenpäin, henkilöille, joita asia koskee.



## 6 KEHITTÄMISKOHDE: PALAUTE

Palaute oli asia, jota toivottiin saatavaksi enemmän, niin johdolta, kuin esimiehiltäkin. Vastauksissa toivottiin, sekä positiivista-, että negatiivista eli rakentavaa palautetta. Hyvin tehdystä työstä toivottiin saatavaksi kiitosta. Myös kehityskeskusteluita toivottiin, palaute kanaviksi, yrityksellä ei ole tällä hetkellä käytössä säännöllisiä kehityskeskusteluita.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että lähes kaikki ihmiset haluavat suoraa tai täsmällistä palautetta. Ihmiset mieltävät palaute-sanana erilaisesti, jollekin se on kehumista, toiselle moittimista ja kolmannelle neuvomista, tästä syystä palautetta ei aina ymmärretä palautteeksi. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 40.)

Jos palautetta ei saa, voi työntekijä olettaa, että hänen työpanostaan ei arvosteta tai pidetä tärkeänä (Hakonen ym. 2014, 251). Palaute on myös oppimisen ja kehittymisen kannalta tärkeää, ihminen ei voi kehittyä ja tehdä muutosta, jos hän ei saa palautetta (Lehtinen 2014.)

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijällä ja työnantajalla on sujuva vuorovaikutus, johon myös palautteen saaminen kuuluu (Ylikorkala 2015, 35).

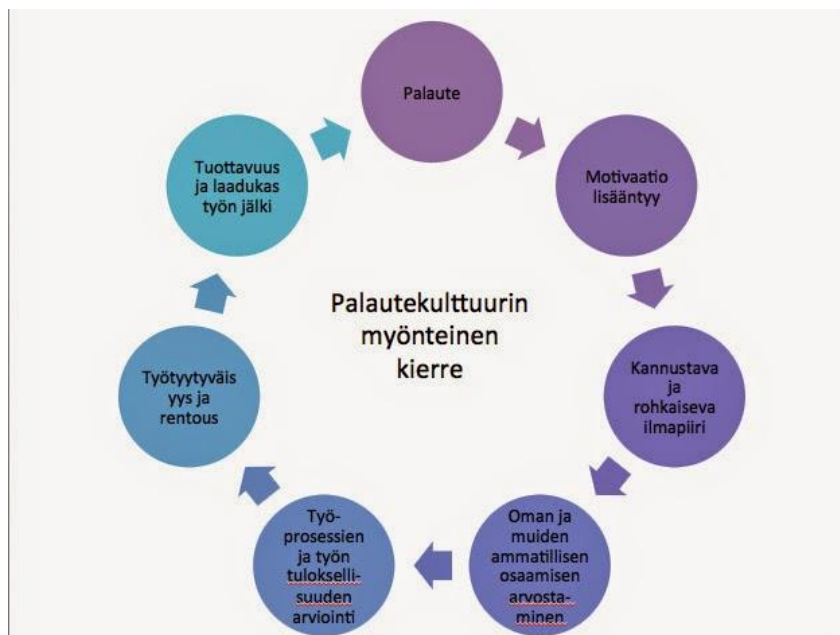
### 6.1 Palautekäytäntö

Olisi hyvä, että työyhteisöissä olisi yhtenäiset palautekäytännöt, sillä niiden epäselvyys voi johtaa siihen, että palautetta ei uskalleta, viitsitä tai haluta antaa (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 41). Hyvä palautekulttuuri on avointa ja pohtivaa keskustelu- ja arviointikulttuuria, joka on työyhteisön toimintatapa, ei vain yksittäiset palautetilanteet ja menetelmät (Ranne 2014, 16). Työyhteisölle kannattaisi rakentaa sellainen työ- ja vuorovaikutuskulttuuri, jossa asioita pohditaan avoimesti ja käydään säännöllisesti arvioivia keskusteluita. Arviointi ja palaute tulisi olla päivittäisenä työtapana. Palautekäytäntöä miettiessä, tulee huomioida yrityksen arvot ja tavoitteet, jotta se olisi tehokas ja palvelisi mahdollisimman hyvin työyhteisöä ja yritystä. (Ranne 2014, 38.)

Palautekäytäntö tulisi huomioida, jo yrityksen strategiaa tehdessä, siinä määritellään mistä palautetta annetaan ja mihin suuntaan toimintaa ohjataan. Palautteet ohjaavat suorituksia, edistävät oppimisia ja motivoivat. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 60.)

Palautekäytännön kehittämisprosessi alkaa tavoitteiden ja arvojen selvittämisestä, jonka jälkeen määritellään tarpeet ja tarvittavat keinot. Prosessin olisi hyvä olla yhteistä pohtimista, sopimista ja toteuttamista. Kehittämisen tulisi olla tavoitteellista ja säännöllistä, sekä sen edistystä tulisi seurata. Suunnitelman tulisi edetä vaiheittain. Koko rakentamisprosessi tarvitsee johtamista ja seuranta. (Ranne 2014, 39.)

Lehtinen (2014) kertoo, minkälainen merkitys hyvällä palautekulttuurilla on työyhteisössä. Palaute on tärkeimpiä motivaatiotekijöitä ja onnistuessaan se luo työtyytyväisyyttä ja siten lisää tuttavuutta ja työn laatua (Kuvio 2). Hän puhuu myös palautteen merkityksestä työkavereiden kesken, eikä pelkästään asiakaspalautteista tai esimiehen ja alaisen välisistä suhteista.



Kuvio 2. Palautekulttuurin myönteinen kierre (Lehtinen 2014).

## 6.2 Esimies ja palaute

Hyvät vuorovaikutustaidot ovat esimiehen ydinosasta. Esimiehen tulee vaihtaa toimintatapaa aina tilanteen mukaan, sparrata, valmentaa, kysyä ja tutkia tai selkeästi ohjata. Hyvä vuorovaikutus pohjautuu avoimeen keskusteluun ja rehellisyyteen. (Kupias ym. 2011, 14-15.)

Hyvä palautekäytäntö auttaa kaikkia onnistumaan paremmin. Palautteen tulee kulkea kaikkiin suuntiin, esimieheltä alaiselle, alaiselta esimiehelle ja työkaverilta työkaverille. Johtaminen vahvistuu, kun kaikki auttavat toisiaan, saavuttamaan tavoitteita. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 24.)

Esimiehen olisi hyvä tuntea alaisensa, jotta hän tietää, miten alainen haluaa palautetta annettavaksi. Kiitos ja tunnustus voidaan antaa toisten läsnäollessa, mutta korjaava palaute tulisi antaa kahden kesken. (Kauhanen 2015, 124-125.)

Kun palautteen antaminen on osa jokaista päivää, se parantaa myös työilmapiiriä. Palautteen olisi hyvä olla keskustelevaa eli dialogista, tietävän tai käskyttävän sijaan. (Kupias ym. 2011, 15.)

Vuorovaikutus on osa strategiaa ja tavoitteiden onnistumista. Työnantaja antaa ohjeita muun muassa kehityskeskusteluihin ja ohjauskeskusteluihin, miten ja millä tavoin? (Kupias ym. 2014, 17.)

Kehityskeskustelujen pitäminen on usein saanut hieman negatiivisia mielipiteitä ja niitä on pidetty myös pakollisina tehtävinä. Jotta kehityskeskusteluja ei pidettäisi vain ”pakon sanelemana”, tulisi niitä hyödyntää koko organisaation tasolla. Koko henkilöstö voidaan ottaa osalliseksi strategiatyöhön, pohtimalla miten asioita voidaan toteuttaa päivittäisen tekemisen tasolla. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 32.)

Kehityskeskustelut ovat esimiehelle tärkeitä työkaluja, joilla hän voi varmistaa, että kaikki tietävät töidensä tavoitteet ja sisällöt, sekä saavat säännöllisesti palautteen tehdystä työstä (Järvinen 2012, 113).

### 6.3 Kehittämisideoita Rauman Hovi Oy:lle

Asiakaspalautteiden käsittelylle olisi hyvä varata säännöllisesti aikaa, toimipistekohtaisesti. Toimipistekohtaisissa palavereissa voisi samalla pohtia yhteisesti, rakentavasti, palautteiden sisältöjä.

Kehityskeskusteluja ei tällä hetkellä ole säännöllisesti käyty. Vaikka kehityskeskustelut ovat saaneet osakseen hieman negatiivista mielikuvaa, ne ovat organisaatiolle hyvä keino antaa ja saada palautetta, koko työyhteisöltä. Toimiessaan kehityskeskustelut luovat organisaatioihin avointa, luottamukseen perustuvaa yhteistyökulttuuria (Lindholm 2012, 159).

Kehityskeskustelujen avulla työntekijöitä autetaan näkemään organisaatioiden perustehdävät ja tavoitteet, sekä ymmärtämään oma roolinsa siinä (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkkala 2014, 257). Kehityskeskusteluiden avulla voidaan kartoittaa organisaation, toimipisteen ja yksilön omia tavoitteita, sekä kehitystarpeita (Rauramo 2012, 140).

Kyselyssä monet kaipasivat lisää esimiehen huomiota tai läsnäoloa, kehityskeskustelu olisi siinäkin mielessä hyvä, että näkisi esimiestä ja saisi myös säännöllisesti keskustella esimiehen kanssa asioista, jotka mietityttävät.

Henkilöstötutkimusten yhteydessä olisi hyvää pitää kehityskeskusteluja ja linkittää niiden asioita toisiinsa, yrityksen tavoitteet huomioiden. Näin toimiessa, ei kumpikaan jäisi irralliseksi, vaan molemmat tukisi toisiaan. (Lindholm 2012, 152.)

### **Vinkkejä palautteiden antamiseen**

Ruokomäki (2012) on hyvin tiivistänyt vinkit myönteisen palautteen antamiseen. Hän kertoo kuinka myönteinen palaute vaikuttaa oman arvon tunteeseen ja motivoi, samalla kun luo lisää turvallisuuden tunnetta ja luottamusta. Hyvä palautekulttuuri sisältää sekä korjaavaa, että myönteistä palautetta, niitä tulee osata antaa ja ottaa. Jokainen voi omalla toiminnallaan luoda palautekulttuuria.

Palautteen antamisen tulisi tapahtua reaaliaikaisesti ja jokainen työntekijä tietää, mistä palautetta kuuluisi saada, ja milloin sitä kuuluisi antaa (Lehtinen 2014.)

### **Myönteinen palaute**

Myönteisen palautteen tulisi olla aitoa, rehellistä ja vilpitöntä, jotta palautteen saaja ei ota asiaa halveksunnaksi tai loukkaukseksi. Palaute olisi myös hyvä kohdentaa, tiettyyn asiaan ja sen tulisi olla henkilökohtaista, on tilanteita, jolloin palaute on hyvä antaa kahden kesken. (Kuvio 3.)

Myönteinen palaute tulisi ottaa vastaan sellaisenaan, tunnustuksena, joka tuntuu mukavalle, eikä vähätellä asiaa (Lehtinen 2014.)

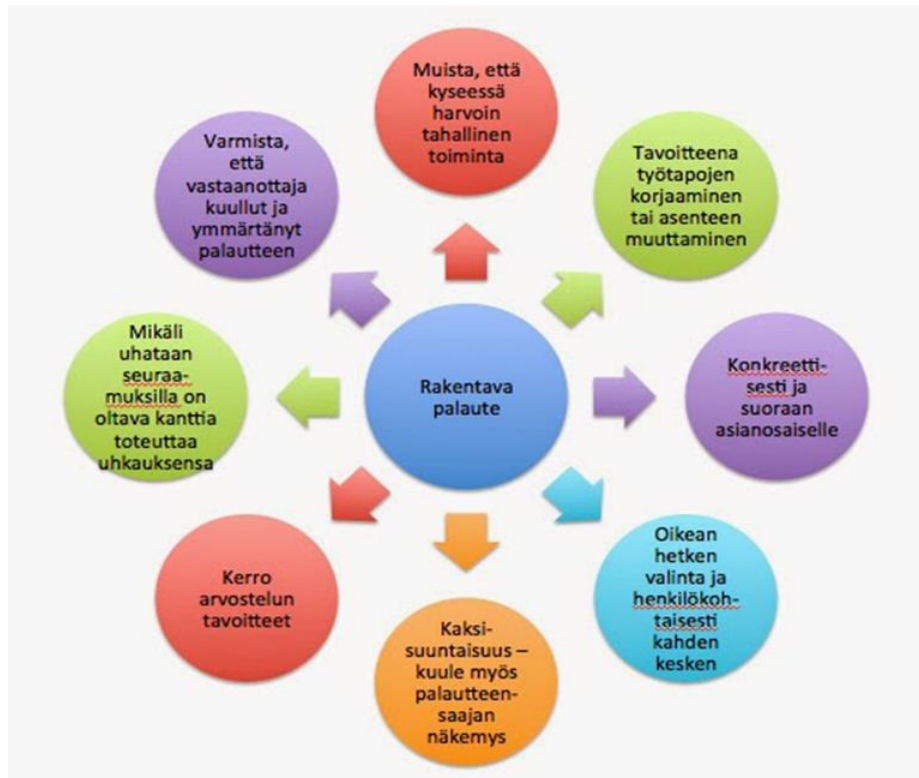


Kuvio 3. Myönteinen palaute (Lehtinen 2014).

### Rakentava palaute

Jotta ihminen voi oppia, tulisi hänelle antaa rakentavaa palautetta. Työntekijä ei muuten opi, korjaamaan ja muuttamaan virheellisiä toimintatapoja. (Toivanen 2014.)

Rakentavaa palautetta antaessa tulisi miettiä, että henkilö ei varmastikaan ole tehnyt asiaa tahallisesti. Kriitikkiä antaessa olisi hyvä miettiä, voiko sillä korjata toisen työtapaa, asennetta tai käytöstä. Palaute tulisi antaa, ilman henkilökohtaisuuksiin menemistä. Kriitiikin antamiseen pitää valita oikea hetki ja mahdollisesti se tulisi antaa kahden kesken. Palautteen saajan tulee myös saada vastata ja kertoa oma kantansa. Palautetta antaessa on hyvä varmistaa, että työntekijä tietää kritiikin tavoitteet, jotta hän tietää, mitä häneltä odotetaan jatkossa ja miten hänen kuuluu toimia. Jos palautteen kohdetta uhkailaan seurauksilla, tulisi ne myös tarvittaessa toteuttaa, jotta arvovalta säilyy. Palautteen saajalta on hyvä saada varmistus, että hän on vastaanottanut ja ymmärtänyt palautteen. (Lehtinen 2014.) Ohessa kuvio, joka selkeyttää rakentavan palautteen antamisen. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Rakentava palaute (Lehtinen 2014).

## 7 KEHITTÄMISKOHDE: PALKITSEMINEN

Palkitsemista ei suoranaisesti mainittu vastausten joukossa, mutta kiitosta ja huomioidista toivottiin. Toimeksiantajalla ei ole käytössä varsinaista palkitsemisjärjestelmää, mutta sen toteuttamista on mietitty ja sen kehittäminen on vielä kesken.

Monet palkitsemistavat ovat työntekijöille itsestään selvyyksiä, eikä niitä ymmärretä palkitsemiseksi (Sistonen 2008, 177). Palkitseminen muodostuu aineellisista ja aineettomista tavoista (Ylikorkala & Sweins 2015, 21). Palkitseminen on myös haastavaa, sillä eri ihmiset motivoituvat eri asioista (Kauhanen 2015, 13).

### 7.1 Aineeton palkitseminen

Aineettomat palkitsemiset ovat asioita jotka liittyvät itse työn sisältöön, kehittymismahdollisuuksiin tai muihin vastaaviin seikkoihin liittyviin palkitsemistapoihin (Ylikorkala & Sweins 2015, 21).

### **Työympäristö**

Työympäristö eli tilat, kalusteet ja välineet vaikuttavat merkittävästi työssä viihtymiseen ja työn sujumiseen. Työpaikan sijainti voi vaikuttaa myös työpaikan valintaan ja sitä voidaan tukea esim. bussilipulla tai työsuhteautolla. Työvuorojen joustot ja vuorojen vaihdot ovat myös asioita jotka vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin. (Ylikorkala & Sweins 2015, 37.)

### **Työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet**

Työn sisältö vaikuttaa työntekijän motivaatioon, kun työ on innostavaa ja omaa osaamista vastaavaa, nostaa se motivaatiota. Uran etenemismahdollisuudet ovat toisille tärkeitä, toki kaikissa töissä se ei ole mahdollista. Työnantaja voi tukea mahdollisuuksien mukaan etenemis- ja kehittymistoiveita, tarjoamalla uusia ja haastavampia työtehtäviä. Erilaiset koulutusmahdollisuudet lisäävät työntekijän sitoutumista organisaatioon. (Ylikorkala & Sweins 2015, 38.)

## **Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet**

Työnantajan ja työntekijän välinen vuoropuhelu ovat osa psykologista palkkiota, jotka muodostuvat vuorovaikutuksesta työnantajan edustajan ja työntekijän kesken. Vaikutusmahdollisuuksia voi olla esim. työtehtävien järjestys tai työtehtävät. Nämä ovat osa kannustavaa johtamista ja siten vaikuttavat työhyvinvointiin. (Ylikorkala & Sweins 2015, 38.)

## **Arvostus ja palaute**

Arvostus työyhteisössä nostaa yhteisöllisyyden tunnetta ja lisää yhteistyön tulosta. Palaute on ilmainen ja tehokas palkitsemistapa. Työntekijöiden toiveet ja arvostukset on hyvä huomioida, palkitsemistapoja miettiessä. (Ylikorkala & Sweins 2015, 39.)

### **7.2 Aineellinen palkitseminen**

Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahallisia tai rahanarvoisia palkitsemistapoja (Ylikorkala & Sweins 2015, 21). Peruspalkan lisäksi voidaan maksaa esim. tulospalkkiota. Työnantaja voi myös tarjota erilaisia etuja, jotka ovat osa aineellista palkitsemista. Etuja voi olla esim. omien tuotteiden alennukset ja hyvinvointiin liittyvät esim. liikuntasetelit ja hieronta. Työvaatteet, luontoisedut (esim. ateriat-, puhelin- ja autoetu) ja muut henkilökohtaiset edut ovat organisaatio kohtaisia. (Ylikorkala & Sweins 2015, 34-35.)

### **7.3 Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen**

Palkitsemisjärjestelmää rakentaessa tulisi määritellä, palkitsemisen perusteet ja -tavat, sekä miten jako toteutetaan. Palkitsemismalleja on monenlaisia. Peruspalkan lisäksi työntekijät voivat saada, tulospalkkaa, etuja ja aloitepalkkioita, sekä joustoja työ- ja yksityiselämän järjestelyihin. Palkitsemisen aiheena voi olla: yksilön hyvä suoritus tai osaamisen kehittyminen, toimipisteen menestyminen tai koko yhtiön menestyminen. (Rauramo 2014, 138.) Organisaatiot muodostavat itse omat palkitsemisen kokonaisuudet, joissa määritellään aineelliset ja aineettomat tavat. Jotta palkitsemistavat olisivat toimivia, tulisi henkilöstö tuntea ja kuunnella heitä, että tietäisi mitä tapoja he arvostaisivat. (Hakonen & Nylander 2015, 39.)



#### 7.4 Kehittämisideoita Rauman Hovi Oy:lle

Toimeksiantajan olisi hyvä pohtia, mitä asioita he haluavat palkita ja miten, sekä mitkä palkitsemistavat motivoivat henkilöstöä. Henkilöstöryhmät olisi hyvä ottaa mukaan, osittain jo suunnitteluvaiheessa ja kysyä heidän mielipiteitä erilaisista palkitsemistavoista.

Aalto-yliopisto (2012) on tehnyt tutkimusta palkitsemisesta. Heidän sivuillaan on kuvattuna, palkitsemisjärjestelmä johtamisen välineenä (Kuvio 5). Jos palkkioita jaetaan, tulisi siihen olla selkeä suunnitelma, joka lähtee organisaation omasta visiosta ja minkälainen strategia heillä on. Palkitsemisjärjestelmää suunniteltaessa, pitäisi miettiä, mitä sillä halutaan viestiä. Itse palkitsemisjärjestelmä pitää sisällään monia asioita ja vaihteita, jotka jokainen organisaatio miettii ja päättää, omaan yritykseen sopiviksi.



Kuva. Palkitsemisjärjestelmän käyttö johtamisen välineenä (Ylikorkala ym. 2005)

Kuvio 5. Palkitsemisjärjestelmä johtamisen välineenä (Aalto-yliopisto 2012).

## 8 POHDINTA

Työhyvinvoinnin mittaaminen on usein saanut negatiivisia mielipiteitä ja sen merkitystä on kyseenalaistettu. Tässä työssä käytettiin kuitenkin melko perinteistä kyselyä, kylläkin sähköistä kyselypohjaa, joka on tätä päivää ja helppo tapa, kun vastaajia on useita kymmeniä. Kyselyyn saatiin vastauksia hyvin ja prosessi sai muutenkin melko hyvän vastaanoton, koko henkilöstöltä.

Vastauksista nousseet kehityskohteet, ovat asioita, jotka ovat usein mittauksissa kehitystoiveiden listalla. Tässä kyselyssä oli sekä monivalintakysymyksiä, että avoimia vastauskenttiä, jotka osoittautuivat todella hyödyllisiksi, kun kehityskohteita kohdennettiin. Vaikka avoimia vastauksia ei käyty julkisesti läpi, toivat ne minulle paremman näkökulman asioihin ja sain selkeämmän kuvan, mitä asioita halutaan kehitettäväksi.

Kehityskohteet, joita tässä työssä kävin läpi, ovat asioita, jotka nivoutuvat toisiinsa ja ilman toista ei olisi toistakaan. Palaute ja arvostus ovat asioita, jotka eivät tarvitse onnistukseen suuria taloudellisia ponnistuksia. Hyvä ilmapiiri ja avoin vuorovaikutus luovat osaltaan hyvän työyhteisön, jossa on hyvää sisäistä tiedottamista ja yhteen hiileen puhaltamista, yrityksen arvot ja tavoitteet huomioiden.

Toimeksiantajan yrityksen tulevaisuuden kehityskohteita miettiessä, pohdin, että heille voisi suunnitella toimivan kehityskeskustelupohjan ja sen toimintasuunnitelman. Myös palkitsemisjärjestelmän luominen ja sen vieminen käytäntöön, voisi olla ajankohtainen prosessi. Nämä molemmat ovat niin isoja kokonaisuuksia, että niistä saisi tehtyä uuden työn...

Tämä työ on nyt minun osaltani valmis. Haluan kiittää toimeksiantajaa, kuin sain toteuttaa tämän työn heidän yrityksessä, sekä koko henkilöstöä, kun antoivat oman panoksensa, minun työhöni. Erityiskiitos oman toimipisteen työkavereille, jotka ovat tukeneet ja joustaneetkin, aina tarvittaessa.

Iso kiitos, vielä kotijoukoille ja ystäville, jotka ovat tukeneet ja auttaneet, koko tämän projektin ajan, olette rakkaita!

## LÄHTEET

- Aalto-yliopisto. 2012. Palkitseminen ja palkitsemistutkimus. Viitattu 19.11.2017 <http://rewardre-search.aalto.fi/fi/palkitseminen/palkitsemisstrategia/>
- Aschan, T. 2009. Sisäinen viestintä. Viitattu 20.11.2017. <https://www.slideshare.net/tascha1/sisainenjulkoinenviestinta-tuuleviaschan>
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4.painos. Liettua: Petro Ofsetas.
- Nylander, M. 2015. Jatkuvassa liikkeessä- palkitsemisen kehittäminen organisaatiossa. Teoksessa: Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkkala, A. 2014. Palkitse taitavammin- Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2.painos. Helsinki: Sanoma pro Oy.
- Järvinen, P. 2012. Onnistu esimiehenä. 10.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana- Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. 5.-6.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu Palautteessa. Juva: Bookwell Oy.
- Lehtinen, E. 2014. Esan kynästä: Kaikilla on oikeus palautteeseen. Ihmiset työssä. Master Suomi. Viitattu 20.11.2017. <http://mastersuomi.blogspot.fi/2014/07/esan-kynasta-kaikilla-on-oikeus.html>
- Leppänen, M. 2010. Viitattu 25.9.2017. [https://theseus.fi/bitstream/handle/10024/23080/Leppanen\\_Maiju.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://theseus.fi/bitstream/handle/10024/23080/Leppanen_Maiju.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity- Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: J-Impact Oy.
- Ranne, J. 2014. Anna vaikuttaa! Tee palautteesta vaikuttava! Helsinki: Ai-ai kustannus.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat- viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Ronkainen, S. & Karjalainen, A. (toim.). 2008. Sähköä kyselyyn! Web kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Ruokomäki, J. 2012. Myönteisen palautteen opas: 21 vinkkiä ja kantava periaate. Hyvejohtajuus. Viitattu 19.11.2017. <http://www.hyvejohtajuus.fi/8023/myonteisen-palautteen-opas-21-vinkkia/>
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Toivanen, T. 2012. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen opas. Hyvejohtajuus. Viitattu 19.11.2017. <http://www.hyvejohtajuus.fi/7839/palautteen-antamisen-ja-vastaanottamisen-opas/>
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen- Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Webropol-kyselytyökalu. Viitattu 7.11.2017. <http://webropol.fi/>

Ylikorkala, A. & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa: Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. 2.painos. Jyväskylä: Inforviestintä Oy.



**Rauman Hovi Oy**

**Tervetuloa täyttämään henkilöstökyselyä!**

Kysely tulee olemaan osa minun ammattikorkeakoulun opinnäytetyötäni.  
(Turun ammattikorkeakoulu, palveluliiketoiminta)

Kysely on anonyymi, ainoastaan toimipiste kysytään.  
Toimipistekohtaiset vastaukset jäävät yrityksen johdon käyttöön.

Tutkimustulokset ja mahdolliset kehittämiskohteet julkaistaan loppu vuodesta.

Terveisin

Sanna Tuominen

Nyt kyselyä täyttämään!

Seuraava -->

9% valmiina



## Rauman Hovi Oy

### 1. Missä toimipisteessä työskentelet (pääsääntöisesti) ?

Loppu yhteenvedossa tarkastellaan vain kaikkien toimipisteiden yhteistulosta.  
Toimipistekohtaiset vastaukset jäävät yrityksen johdon käyttöön.

- Respa (Kalliohovi ja Raumanlinna)
- Kalliohovi (Kapteeninhuone ja Hovi Sales)
- Byssa ja Kraana
- Vuojoki
- Luoto
- OL 3 Eatery

[<-- Edellinen](#)

[Seuraava -->](#)

18% valmiina



## Rauman Hovi Oy

### 2. Rauman Hovi Oy:n työnantajakuva ja työilmapiiri ?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Rauman Hovi Oy:ssä on näkemykseni mukaan hyvä työilmapiiri.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rauman Hovi Oy:n henkilökunta tulee hyvin toimeen keskenään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rauman Hovi Oy:ssä otetaan huomioon henkilöstön hyvinvointi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän yrityksen arvot ja tavoitteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön liikkuminen toimipisteiden välillä on sujuvaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johto tiedottaa päätöksistään riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksista tiedotetaan yrityksessämme riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen sopeutuvani hyvin yrityksessä tapahtuviin muutoksiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<-- Edellinen

Seuraava -->

27% valmiina



**Rauman Hovi Oy**

**3. Kehitysehdotuksia koko yrityksen toimintaan?**

(vapaaehtoinen vastaaminen)

500 merkkiä jäljellä

[<-- Edellinen](#)

[Seuraava -->](#)

36% valmiina





## Rauman Hovi Oy

### 4. Oman työn kokeminen ?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen työni merkitykselliseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työpanostani arvostetaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävät ovat sopivan monipuolisia ja vaihtelevia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selviydyn annetuista työtehtävistä pääsääntöisesti työajan puitteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni motivoi minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa omaan tehtäväalueeseeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olisin halukas työnkiertoon ja osaamisalueen laajentamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän henkilökohtaiset tavoitteet työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn irtaantumaan työhöni liittyvistä asioista vapaa-ajalla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<-- Edellinen

Seuraava -->

45% valmiina



**Rauman Hovi Oy**

**5. Mitkä asiat voisivat parantaa sinun työintoasi?**

(vapaaehtoinen vastaaminen)

500 merkkiä jäljellä

[<-- Edellinen](#)

[Seuraava -->](#)

54% valmiina



## Rauman Hovi Oy

### 6. Lähimmän esimiehen arviointi ?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Lähin esimieheni antaa minulle tukea ja kannustusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähimmällä esimiehelläni on riittävästi aikaa keskustella kanssani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähin esimies suhtautuu alaisiinsa tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähin esimieheni on johdonmukainen ja organisoi töitä hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa tärkeistä asioista lähimmältä esimiehelläni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työstäni kehittävää palautetta lähimmältä esimiehelläni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähin esimieheni pystyy ottamaan vastaan rakentavaa palautetta omasta toiminnastaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<- Edellinen

Seuraava ->

63% valmiina



**Rauman Hovi Oy**

**7. Kehitysehdotuksia esimiesten toimintaan?**

(vapaaehtoinen vastaaminen)

500 merkkiä jäljellä

[<-- Edellinen](#)

[Seuraava -->](#)

72% valmiina



## Rauman Hovi Oy

### 8. Oman toimipisteen arviointi ?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Toimipisteen sisäinen yhteistyö on toimivaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimipisteessä on hyvin suoriutuksiin kannustava ilmapiiri.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulen hyvin toimeen muiden toimipisteen jäsenten kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan apua ja tukea tarvittaessa muilta toimipisteen jäseniltä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan keskustella toimipisteessäni vaikeistakin asioista ja ongelmista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimipisteessä on selkeä työnjako.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikuttamaan riittävästi toimipisteessä tehtäviin päätöksiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimipisteen tavoitteet ovat jäsenille selkeitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimipisteen jäsenet jakavat riittävästi tietoa keskenään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosten toteuttaminen sujuu ilman odottamattomia ongelmia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamme riittävän usein tietoa esimieheltämme, kuinka toimipisteemme menestyy työssään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Edellinen

Seuraava →

81% valmiina



**Rauman Hovi Oy**

**9. Kehitysehdotuksia oman toimipisteen toimintatapoihin?**

(vapaaehtoinen vastaaminen)

500 merkkiä jäljellä

[← Edellisen](#)

[Seuraava →](#)

90% valmiina



**Rauman Hovi Oy**

**10. Muita ajatuksia ja palautetta?**

(vastaaminen vapaaehtoina)

500 merkkiä jäljellä

[← Edellisen](#)

[Lähtö](#)

100% valmiina

Rauman Hovi Oy

## 1. Missä toimipisteessä työskentelet (pääsääntöisesti)

Vastaajien määrä: 61

	N	Prosentti
Respa (Kalliohoivi ja Raumanlinna)	17	27,87%
Kalliohoivi (Kapteeninhuone ja Hovi Sales)	12	19,67%
Byssa ja Kraana	9	14,75%
Vuojoki	4	6,56%
Luoto	13	21,31%
OL 3 Eatery	6	9,84%

Keskiarvo
3,03

## 2. Rauman Hovi Oy:n työnantajakuva ja työilmapiiri

Vastaajien määrä: 61

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Rauman Hovi Oy:ssä on näkemykseni mukaan hyvä työilmapiiri.	1 1,64%	5 8,2%	3 4,92%	36 59,01%	16 26,23%	61	4
Rauman Hovi Oy:n henkilökunta tulee hyvin toimeen keskenään.	0 0%	2 3,28%	3 4,92%	44 72,13%	12 19,67%	61	4,08
Rauman Hovi Oy:ssä otetaan huomioon henkilöstön hyvinvointi.	2 3,28%	10 16,39%	8 13,12%	27 44,26%	14 22,95%	61	3,87
Tiedän yrityksen arvot ja tavoitteet.	1 1,64%	6 9,84%	8 13,11%	28 45,9%	18 29,51%	61	3,92
Henkilöstön liikkuminen toimipisteiden välillä on sujuvaa.	2 3,28%	16 26,23%	11 18,03%	28 45,9%	4 6,56%	61	3,26
Johto tiedottaa päätöksistään riittävästi.	5 8,2%	19 31,15%	8 13,11%	22 36,07%	7 11,47%	61	3,11
Muutoksista tiedotetaan yrityksessämme riittävästi.	6 9,84%	21 34,43%	11 18,03%	16 26,23%	7 11,47%	61	2,95
Tunnen sopeutuvani hyvin yrityksessä tapahtuviin muutoksiin.	0 0%	1 1,64%	6 9,84%	40 65,57%	14 22,95%	61	4,1
<b>Yhteensä</b>	<b>17</b>	<b>80</b>	<b>58</b>	<b>241</b>	<b>92</b>	<b>488</b>	<b>3,64</b>

### 3. Oman työn kokeminen

Vastaajien määrä: 61

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Koen työni merkitykselliseksi.	0 0%	2 3,28%	4 6,56%	34 55,74%	21 34,42%	61	4,21
Koen, että työpanostani arvostetaan.	1 1,64%	13 21,31%	7 11,48%	28 45,9%	12 19,67%	61	3,61
Työtehtävät ovat sopivan monipuolisia ja vaihtelevia.	0 0%	8 13,12%	2 3,28%	25 40,98%	26 42,62%	61	4,13
Selviydyn annetuista työtehtävistä pääsääntöisesti työajan puitteissa.	0 0%	6 9,84%	1 1,64%	26 42,62%	28 45,9%	61	4,25
Työni motivoi minua.	0 0%	6 9,84%	3 4,92%	37 60,65%	15 24,59%	61	4
Voin vaikuttaa omaan tehtäväalueeseeni.	1 1,64%	9 14,76%	9 14,75%	26 42,62%	16 26,23%	61	3,77
Olisin halukas työnkiertoon ja osaamisalueen laajentamiseen.	6 9,84%	15 24,59%	17 27,87%	15 24,59%	8 13,11%	61	3,07
Tiedän henkilökohtaiset tavoitteet työssäni.	0 0%	3 4,92%	1 1,64%	30 49,18%	27 44,26%	61	4,33
Pystyn irtaantumaan työhöni liittyvistä asioista vapaa-ajalla.	2 3,28%	8 13,11%	1 1,64%	18 29,51%	32 52,46%	61	4,15
<b>Yhteensä</b>	<b>10</b>	<b>70</b>	<b>45</b>	<b>239</b>	<b>185</b>	<b>549</b>	<b>3,95</b>

### 4. Lähimmän esimiehen arviointi

Vastaajien määrä: 61

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Lähin esimieheni antaa minulle tukea ja kannustusta	3 4,92%	10 16,39%	4 6,56%	28 45,9%	16 26,23%	61	3,72
Lähimmällä esimiehelläni on riittävästi aikaa keskustella kanssani.	4 6,56%	12 19,67%	5 8,19%	20 32,79%	20 32,79%	61	3,66
Lähin esimies suhtautuu alaisiinsa tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.	1 1,64%	8 13,11%	7 11,48%	23 37,7%	22 36,07%	61	3,93
Lähin esimieheni on johdonmukainen ja organisoii töitä hyvin.	2 3,28%	13 21,31%	12 19,67%	20 32,79%	14 22,95%	61	3,51
Saan riittävästi tietoa tärkeistä asioista lähimmältä esimiehelläni.	5 8,2%	11 18,03%	5 8,2%	27 44,26%	13 21,31%	61	3,52
Saan työstäni kehittävää palautetta lähimmältä esimiehelläni.	8 13,12%	13 21,31%	9 14,75%	21 34,43%	10 16,39%	61	3,2
Lähin esimieheni pystyy ottamaan vastaan rakentavaa palautetta omasta toiminnastaan.	1 1,64%	7 11,47%	19 31,15%	21 34,43%	13 21,31%	61	3,62
<b>Yhteensä</b>	<b>24</b>	<b>74</b>	<b>61</b>	<b>160</b>	<b>108</b>	<b>427</b>	<b>3,59</b>



## 5. Oman toimipisteen arviointi

Vastaajien määrä: 61

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Kesklarvo
Toimipisteen sisäinen yhteistyö on toimivaa.	0	2	3	38	18	61	4,18
	0%	3,28%	4,92%	62,29%	29,51%		
Toimipisteessä on hyvin suoritukseen kannustava ilmapiiri.	0	5	5	36	15	61	4
	0%	8,2%	8,2%	59,01%	24,59%		
Tulen hyvin toimeen muiden toimipisteen jäsenten kanssa.	0	0	0	19	42	61	4,69
	0%	0%	0%	31,15%	68,85%		
Saan apua ja tukea tarvittaessa muilta toimipisteen jäseniltä.	1	2	2	21	35	61	4,43
	1,64%	3,28%	3,28%	34,42%	57,38%		
Uskallan keskustella toimipisteessäni vaikeistakin asioista ja ongelmista.	1	3	5	21	31	61	4,28
	1,64%	4,92%	8,2%	34,42%	50,82%		
Toimipisteessä on selkeä työnjako.	1	3	5	34	18	61	4,07
	1,64%	4,92%	8,19%	55,74%	29,51%		
Pystyn vaikuttamaan riittävästi toimipisteessä tehtäviin päätöksiin.	1	13	8	30	9	61	3,54
	1,64%	21,31%	13,12%	49,18%	14,75%		
Toimipisteen tavoitteet ovat jäsenille selkeitä.	0	7	13	30	11	61	3,74
	0%	11,48%	21,31%	49,18%	18,03%		
Toimipisteen jäsenet jakavat riittävästi tietoa keskenään.	0	7	1	43	10	61	3,92
	0%	11,48%	1,64%	70,49%	16,39%		
Muutosten toteuttaminen sujuu ilman odottamattomia ongelmia.	1	9	14	27	10	61	3,59
	1,64%	14,76%	22,95%	44,26%	16,39%		
Saamme riittävän usein tietoa esimieheltämme, kuinka toimipisteemme menestyy työssään.	4	22	7	22	6	61	3,07
	6,56%	36,06%	11,47%	36,07%	9,84%		
<b>Yhteensä</b>	<b>9</b>	<b>73</b>	<b>63</b>	<b>321</b>	<b>205</b>	<b>671</b>	<b>3,95</b>