

# HENKILÖSTÖTUTKIMUS KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

Anni Laitinen

Opinnäytetyö  
Lokakuu 2009

Liiketalous  
Hallinnon ala





Tekijä(t) LAITINEN, Anni	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 13.10.2009
	Sivumäärä 35	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi HENKILÖSTÖTUTKIMUS KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) HAKKARAINEN, Sinikka		
Toimeksiantaja(t) Intelligence Factory Oy		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten pk-yritykset hyödyntävät henkilöstötutkimuksia. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli tutkimusyriitys Intelligence Factory Oy. Tutkimuksen avulla kerättiin tietoa yrityksiä tarpeista henkilöstötutkimuksen toteuttamisen kannalta. Tavoitteena oli saada toimeksiantajalle tietoa henkilöstötutkimuksen tuotekehitykseen ja markkinointiin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella. Empiirinen aineisto kerättiin haastatteleamalla yhtä johtohenkilöä kolmesta eri yrityksestä. Teemahaastattelun avulla selvitettiin, miten yritykset hyödyntävät henkilöstötutkimuksia. Lisäksi selvitettiin, miten yritykset luovat kehittämistoimenpiteitä henkilöstötutkimusten pohjalta, mitä vaikutuksia henkilöstötutkimus on tuonut ja miten usein henkilöstötutkimuksia aiotaan tehdä. Tutkimustulokset analysoitiin teemoittelua hyödyntäen.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista ilmeni, ettei henkilöstötutkimukselle aina ole asetettu tarvittavia tavoitteita. Haastateltavat halusivat konsulttiyritykseltä ehdotonta ammattitaitoa ja tukea. Henkilöstötutkimuksen tulosraportin tulee olla helposti tulkittavissa ja sisältää vertailudataa, esimerkiksi Benchmarking-dataa.</p> <p>Yritykset ovat saaneet henkilöstötutkimuksista konkreettista hyötyä. Henkilöstötutkimusta käytetään strategisen johtamisen työvälineenä ja henkilöstön kehittämisprosessin apuna. Tutkimuksen tulokset antavat toimeksiantajalle näkemystä siitä, millaisena asiakasyritykset näkevät henkilöstötutkimuksen ja mitä tutkimustuotteelta toivotaan.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Henkilöstö, henkilöstöjohtaminen, työilmapiiri, kehittämishankkeet		
Muut tiedot		



Author(s) LAITINEN, Anni	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 13102009
	Pages 35	Language Finnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication ( X )
Title PERSONNEL SURVEY AS A DEVELOPMENT TOOL		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) HAKKARAINEN, Sinikka		
Assigned by Intelligence Factory Ltd		
Abstract <p>The aim of this study was to clarify how companies exploit personnel surveys. The thesis was assigned by the research company Intelligence Factory Ltd. The data about companies needs to execute personnel surveys was gathered through this study. The goal was to acquire information for the client for the development and marketing of the product Personnel Survey.</p> <p>The approach to the study was qualitative. The empiric information was gathered through interviewing one executive member from each of the three companies. The theme interview clarified how the companies use personnel surveys. Also it was clarified how the companies create development projects based on personnel surveys, what are the influences that personnel surveys have brought and how often personnel surveys are carried out. The study results were analysed using themes.</p> <p>The results of the research showed that the needed goals were not always set for the personnel survey. The interviewees wanted absolute vocational proficiency and support from the consulting company. Personnel survey reports must be easy to read and must include benchmark data.</p> <p>The companies have had concrete advantage from the personnel surveys. The personnel surveys are used as a tool in human resource management and human resource development. The research results give an outlook for the client how the customers see the personnel survey products and what they wish from the product.</p>		
Keywords Human resources, human resource management, work climate, development projects		
Miscellaneous		

1 JOHDANTO .....	2
2 YRITYKSEN HENKILÖSTÖSTRATEGIA .....	3
3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN .....	4
3.1 Työmotivaatio .....	5
3.2 Työilmapiiri .....	6
4 HENKILÖSTÖTUTKIMUS .....	6
4.1 Henkilöstötutkimus käsitteenä .....	6
4.2 Henkilöstötutkimuksen toteutus .....	8
4.3 Henkilöstötutkimus prosessina .....	8
4.4 Henkilöstötutkimuksen hyödynnettävyys henkilöstöjohtamisessa .....	10
4.5 Henkilöstötutkimuksen tulokset ja niiden analysointi .....	11
4.6 Kehittämistoimenpiteiden valitseminen ja tavoitteet .....	11
4.7 Henkilöstötutkimuksen tulosten muuttaminen kehittämistoimenpiteiksi .....	12
4.8 Asetettujen kehittämistoimenpiteiden toteutumisen seuranta .....	13
4.9 Henkilöstötutkimuksen toistaminen .....	13
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	14
5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat .....	14
5.2 Tutkimusote ja tiedonkeruumenetelmä .....	15
5.3 Tutkimusprosessi .....	16
5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja analyysimenetelmät .....	16
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	17
7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	24
7.1 Henkilöstötutkimuksen tarve yrityksissä .....	26
7.2 Henkilöstötutkimuksen toteutus ja tulosten julkaiseminen .....	26
7.3 Henkilöstötutkimuksen tulosten analysointi ja muuttaminen kehittämistoimenpiteiksi .....	27
7.4 Kehittämistoimenpiteiden seuraaminen .....	27
7.5 Henkilöstötutkimuksen vaikutukset yrityksessä .....	28
7.6 Henkilöstötutkimuksen säännöllisyys .....	28
8 POHDINTA .....	29
LÄHTEET .....	31
LIITTEET .....	33
Liite 1. Teemahaastattelun runko .....	33

# 1 JOHDANTO

Henkilöstötutkimukset ovat kasvattaneet suosiotaan ja niiden tarjonta on Psycon Oy:n mukaan kasvanut räjähdysmäisesti. Psycon Oy on tutkinut henkilöstötutkimuksien hyödyntämistä viimeksi vuonna 2008. Tutkimuksen mukaan useat yritykset tyytyvät henkilöstötutkimuksen tavoitteissa organisaation tilanteen ja työtyytyväisyyden selvittämiseen. (Lehti, Lehti, Peikkari & Ruuhonen 2008.) Tässä opinnäytteessä tutkitaan, miten pk-yritykset hyödyntävät henkilöstötutkimuksia.

Opinnäytetyön taustatutkimuksista selvisi, että aihetta on tutkittu erittäin vähän tai ainakin julkaistua tietoa löytyy hyvin niukasti. Aihe koettiin ajankohtaiseksi ja yhteiskunnallisesti hyödyttäväksi. Opinnäytteen tavoitteena on kerätä tietoa pk-yritysten tarpeista henkilöstötutkimuksien toteuttamisen kannalta. Tutkimustulosten on tarkoitus antaa hyödyllistä tietoa toimeksiantajalle henkilöstötutkimuspalvelujen ja niiden markkinoinnin kehittämiseen. Opinnäytteen halutaan olevan hyödyksi yrityksille, joissa henkilöstötutkimuksia käytetään.

Opinnäyteaihetta tutkitaan pk-yritysten näkökulmasta, koska halutaan tietää, miten ne hyödyntävät henkilöstötutkimuksia. Tutkimusta varten haastateltiin kolmesta yrityksestä yhtä johtoryhmään kuuluvaa henkilöä. Haastatteluihin osallistuneet yritykset valittiin toimeksiantajayrityksen toivoman rajauksen mukaisesti. Tutkimukseen osallistuneet yritykset toimivat Etelä-Suomen alueella.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella. Henkilöstötutkimuksen hyödyntämistä selvitettiin teemahaastatteluiden avulla. Teemat haastatteluun nousivat opinnäytetyön teoriasta Hyppäsen (2007) henkilöstötutkimuksen prosessikuvauksesta. Opinnäytteen teoriaosuudessa käsitellään henkilöstöstrategiaa, henkilöstöjohtamista sekä henkilöstötutkimuksen toteutuksen vaiheita yrityksessä.

## **Toimeksiantaja Intelligence Factory Oy**

Opinnäytteen toimeksiantaja on tutkimusyritys Intelligence Factory Oy. Yrityksen päätoimiala on liikkeenjohdon konsultointi. Intelligence Factory Oy:n toimitusjohtajana toimii Terttu Konttinen. Yrityksien toimintaympäristön tutkimiseen keskittynyt yritys on toiminut alalla lähes kymmenen vuotta. Intelligence Factory Oy toteuttaa asiakkailleen tutkimustietoa esimerkiksi toimialakehityksestä ja henkilöstön kehittämisestä. Asiakkaita ovat kehittämisorganisaatiot, pk-yritykset ja oppilaitokset.

## **2 YRITYKSEN HENKILÖSTÖSTRATEGIA**

Henkilöstöstrategia on osa yrityksen päästrategiaa. Henkilöstöstrategialla varmistetaan osaltaan yrityksen kokonaisstrategian onnistumista. Yrityksen strategiset päämäärät pilkotaan yleensä useampiin osa-alueisiin, ne kuvastavat yrityksen toiminnan eri näkökulmia. Henkilöstönäkökulma kuvastaa yrityksen innovatiivisuutta ja oppimista. Tämän näkökulman tarkoituksena on painottaa henkilöstön suorituskykyä ja kehittymistä. Henkilöstöstrategialla määritellään yrityksen henkilöstöön liittyviä asioita, kuten henkilöstön kehittämistä, esimiestyötä ja johtamista, henkilöstömäärää, motivaatiota ja työhyvinvointia. (Hyppänen 2007, 46–48.)

Organisaatiosta riippuen myös henkilöstö voi olla työstämässä strategista suunnittelua. Vaikka esimies onkin vastuussa strategisten tavoitteiden määrittämisestä, hän voi antaa henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa niihin. Kun henkilöstö pääsee mukaan suunnittelutyöhön, yrityksen strategia tulee heille tutummaksi, sekä strategiset päätökset ovat helpompia omaksua. (Mts. 46–51.)

## **Henkilöstöstrategisten päätösten tukeminen henkilöstötutkimuksella**

Henkilöstöstrategian laatimiseen tarvitaan alustavia tietoja siihen vaikuttavista tekijöistä, siksi suunnitteluvaiheessa arvioidaan sisäiset ja ulkoiset tekijät. Sisäinen ympäristö kuvaa yrityksen henkilöstön ominaisuuksia. Strategian suunnitteluprosessissa asetetaan tavoitteet henkilöstöstrategialle. Asetettujen tavoitteiden avulla rakennetaan henkilöstötutkimus joka palvelee henkilöstöstrategian laatimista. Tutkinnan kohteena ovat henkilöstön ominaisuudet, esimerkiksi työtyytyväisyys, kehitys- ja yhteistyökyky, suoritustaso, sitoutuneisuus, sekä osaamistaso. Nämä asiat saattavat olla yrityksellä jo tiedossa olevia. Sisäiset henkilöstöstrategiaan vaikuttavat tekijät voidaan selvittää kyselytutkimuksilla. Henkilöstöstrategian ulkoisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin vaikuttavat esimerkiksi työmarkkinat, kilpailijayritykset ja toimialan suhdanne. Kun tarvittavat tiedot ovat selvitetty, voidaan arvioida, miten nykyiset henkilöstöresurssit toimivat yhteistyössä yrityksen henkilöstötarpeiden kanssa. Tämä puolestaan mahdollistaa esimerkiksi henkilöstön kehittämistarpeiden tunnistamisen. (Kauhanen 2003, 21–24.)

## **3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN**

Henkilöstöjohtamisen perustehtävänä on huolehtia henkilöstön hankinnasta sekä kehittää ja ylläpitää henkilöstön ammattitaitoa. Tavoitteena on kehittää henkilöstöä niin, että työn tuottavuus, motivaatio ja tyytyväisyys olisivat mahdollisimman korkealla. (Luoma 1998, 76.) Työtyytyväisyydellä on merkittävä rooli yrityksen menestyksessä. Motivoitunut työyhteisö vaikuttaa positiivisesti liiketoiminnan menestykseen. Työntekijät, jotka ovat kiinnostuneita yrityksen liiketoiminnallisesta tavoitteista, saavat parempaa tulosta aikaiseksi. (Hyppänen 2007, 128.) Työtyytyväisyys auttaa vähintään parantamaan palvelutasoa Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 23).

Sydänmaanlakan mukaan henkilöstöjohtamisella on kolme perustehtävää. Henkilöstöjohtamisen visio keskittyy organisaation kehittämiseen, yrityksen

menestyksen luomiseen ja hyvinvoivan työyhteisön ylläpitämiseen. Henkilöstöjohtaminen on ihmisten johtamista. Organisaatiossa työntekijöitä tuetaan ja ohjataan. Henkilöstöjohtamisella edesautetaan tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstöjohtamisen tärkeimpänä resurssina ovat työntekijät. (Sydänmaalakka 2003, 220.)

### 3.1 Työmotivaatio

Hyppäsen (2007) kirjassa kerrotaan asiantuntijoille tehdystä motivaatiotutkimuksesta. Heidän työssään motivoiviksi tekijöiksi osoittautuivat oman työn näkeminen laajemmassa kokonaisuudessa ja oman työn tulokset. Samassa tutkimuksessa selvisi, että tekijät, kuten työkaverit, yhteistyö ja hyvä tiimi, ovat tärkeitä asiantuntijoiden mielestä. Innostavina tekijöitä olivat muun muassa asiantuntijuuden kehittyminen, onnistuminen, tulosten aikaansaaminen ja palaute. Tutkimuksen mukaan työ pitää olla ominaisuuksiltaan mielekästä, mielenkiintoista ja erityisesti haastavaa ja merkityksellistä. Työmotivaatiota laskevia tekijöitä olivat esimerkiksi päätösten perustelemattomuus, työtehtävien epämääräisyys ja haastamattomuus. Myös esimiestyössä oli parantamista, kuten esimerkiksi esimiehen tietämättömyys työn suorituksen laadusta. Työntekijät eivät myöskään kokeneet, että he voisivat vaikuttaa työhönsä. (Hyppänen 2007, 142–144.)

Hyvinvoiva ja tyytyväinen työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut. Kehittämällä työyhteisöä, työpaikan toimintatapoja ja työyhteisöä vaikutetaan myös yksilöiden hyvinvointiin. (Henkinen hyvinvointi 2009.) Motivaatioon vaikuttavat hyvän työn ominaisuudet. Hyvän työn ominaisuuksia ovat muun muassa sen palkitsevuus, haastavuus ja mielekkyys sekä hyvä työympäristö. Työn pitää olla sisäisesti palkitsevaa ja antaa työntekijälle mahdollisuus kehittää itseään. Kehittämisen mahdollisuus ja laadun parantaminen vaativat osaltaan sen, että työ koetaan mielekkääksi ja tärkeäksi. (Viitala 2003, 135.)



## 3.2 Työilmapiiri

Työilmapiiri tarkoittaa työntekijöiden tekemien havaintojen summaa. Työilmapiiri on eroteltavissa moniin kokonaisvaikuttajiin, kuten esimerkiksi sääntöihin, vaikutusmahdollisuuksiin, tuntemuksiin työn laadusta, palkitsemiseen ja ristiriitoihin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työilmapiirillä on yhteys työtyytyväisyyteen, suoriin ja tuottavuuteen. (Rauramo 2004, 124 – 125.) Teoria ja tutkimukset osoittavat työilmapiiritekijöiden vaikuttavan työn laatuun, tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Työilmapiiriin pystytään myös vaikuttamaan, mikä mahdollistaa puolestaan työyhteisön kehittämistoimenpiteet. (Nakari 2003, 85.)

Kun tavoitteena on tuloksellinen ja tavoitteellinen työyhteisö, työilmapiirin merkitys on ratkaiseva tekijä. Huonossa työilmapiirissä työntekijät voivat huonosti ja kokonaisuus vaikuttaa koko organisaation menestykseen negatiivisesti. Työilmapiirin ongelmat vievät energiaa ja työyhteisön tehokkuutta. Ilmapiiri työyhteisössä juontuu organisaatiokulttuurista, ja siihen vaikuttavat esimerkiksi johtamistyyli. (Aarnikoivu 2008, 58.)

Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa merkittävästi laadukkaaseen ja tehokkaaseen yhteistyöhön. Olennaista on, että työyhteisössä vallitsee luottamus. Hyvä työilmapiiri edesauttaa sitoutumista ja tehokasta kommunikaatiota. Avoin kommunikaatio antaa edellytykset toimivalle yhteistyölle. Lisäksi se estää väärinymmärryksiä. Jos yhteistyö heikentyy ilmapiirin myötä, tilanne voi lukkiutua ja yhteistyöstä tulee pakonomaista. (Mts. 59.)

# 4 HENKILÖSTÖTUTKIMUS

## 4.1 Henkilöstötutkimus käsitteenä

Henkilöstötutkimusta käytetään työyhteisön kehittämisen työkaluna. Henkilöstötutkimuksella mitataan henkilöstön työtyytyväisyyteen vaikuttavia asioita, ku-

ten johtamista, viestintää, työn mielekkyyttä, palkkaa sekä toimintatapoja. Henkilöstötutkimus toimii toistettavana välineenä, jonka avulla organisaatio saa säännöllisesti vertailtavaa tietoa esimerkiksi työtyytyväisyydestä. Parhaan mahdollisen hyödyn saavuttamiseksi yrityksen on sitouduttava viemään prosessi loppuun asti. Esimerkiksi kehittämistyön aloitus tutkimuksen tulosten julkistamisen jälkeen on prosessin onnistumisen edellytys. Huolellisesti suunnitellulla henkilöstötutkimuksella saadaan mitattua työntekijöiden työtyytyväisyyttä, minkä avulla päästään muokkaamaan kehittämistoimenpiteitä. Henkilöstön tyytyväisyys on sidoksissa organisaation menestykseen, joten sitä voidaan sanoa yrityksen henkiseksi pääomaksi. (Hyppänen 2007, 172–173.)

Henkilöstötutkimuksen tulosten analysoinnissa voidaan hyödyntää Benchmarking-menetelmää. Se tarkoittaa vertailukohtaa, mihin muut mittaukset ovat suhteutettuna. Benchmarking-menetelmällä voidaan vertailla henkilöstötutkimuksesta saatuja tuloksia muihin toimialoihin tai yrityksiin. Henkilöstötutkimuksen tulosten vertailumahdollisuus auttaa asettamaan realistisia tavoitteita. (Mäkisalo 2003, 138–140.)

Henkilöstötutkimuksen toimivuutta on tutkinut konsulttiyritys Psycon Oy. Tutkimuksessa mitattiin yritysten näkemyksiä henkilöstötutkimuksen hyödyntämisestä ja toimivuudesta. Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että valtaosalle yrityksistä riittää työyhteisöjen tilan ja toimivuuden selvittäminen organisaatiossa. Ainoastaan 1/3 vastaajista ilmoitti, että ensisijaisena käyttötarkoituksena tutkimukselle on kehittämishankkeiden käynnistäminen. Vastaajista 69 % ilmoitti esimiesten osaavan puutteellisesti hyödyntää henkilöstötutkimusta. Usein esimiehet joutuvat tilanteeseen, että heiltä odotetaan kehittämistoimenpiteitä, ilman, että he ovat saaneet minkäänlaista ohjausta asiaan. Tutkimuksesta ilmeni, että yrityksillä on vahva luottamus omaan osaamiseen henkilöstötutkimuksen hyödyntämisessä. Tämän vuoksi konsulttiyritys toimii usein ainoastaan tutkimuksen toteuttajana ja tulosten informoijana. (Lehti, Lehti, Peikkari & Ruohonen 2008.)

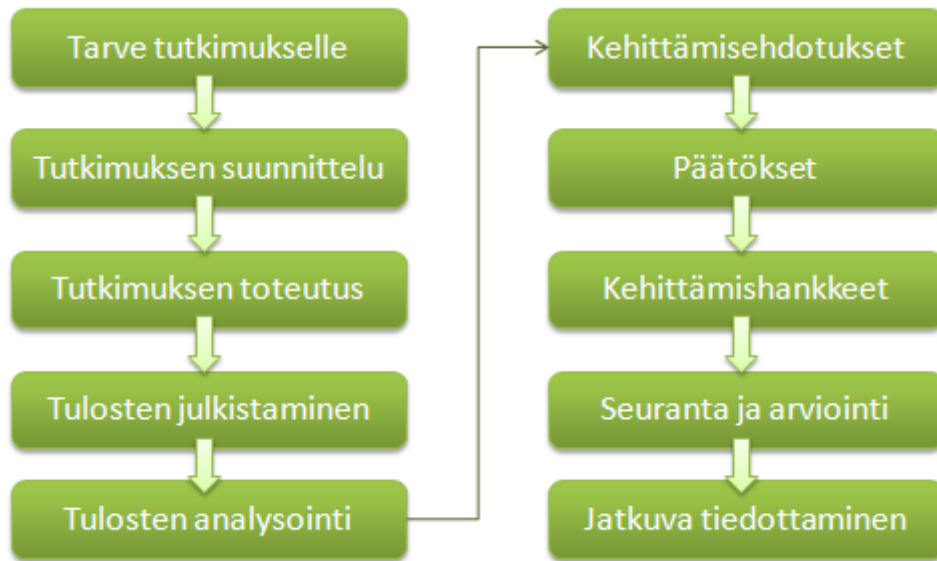
## 4.2 Henkilöstötutkimuksen toteutus

Työpsykologisissa tutkimuksissa käytetään yleisesti kysely- ja haastattelumenetelmiä. Niiden avulla selvitetään työntekijöiden mielipiteitä omasta työstään ja työympäristöstä. Strukturoiduilla kyselylomakkeella tutkitaan työn vaikutusta ihmiseen, kuten psyykkistä kuormitusta, työstressiä ja työtyytyväisyyttä. Kyselytutkimuksella selvitetään myös työn ominaisuuksia ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa niihin. (Luoma 1998, 21.) Strukturoitu kyselylomake tarkoittaa lomaketta, jonka kysymykset on laadittu kirjalliseen muotoon ja kysymys-sarja on esitetty systemaattisesti sisältäen vastausvaihtoehdot (Kvantitatiivisen tutkimuksen vaiheet 2009).

Kvantitatiivinen kyselymenetelmä mahdollistaa sen, että kysymykset ovat kaikille samanlaiset ja vastaustilanne pysyy mahdollisimman neutraalina toisin kuin haastattelutilanteessa. Toisaalta haastattelumenetelmän etuna on sen joustavuus ja haastattelijan mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä. Myös haastateltava voi selventää tai tarkentaa vastaustaan. Työpaikalla toteutettavan kyselyn tavoite selvitetään kohdehenkilöstölle, ja heitä samalla myös motivoidaan osallistumaan siihen. Työpsykologiset tutkimukset kannattaa yleensä toteuttaa työpaikoilla. Tällä tavoin vähennetään vastaamattomuutta, jota ilmenee postikyselyissä. (Luoma 1998, 21.)

## 4.3 Henkilöstötutkimus prosessina

Henkilöstötutkimuksen prosessi alkaa yrityksen tarpeesta tutkimukselle. Se toteutetaan, kun yrityksessä halutaan tietää henkilöstön mielipiteitä ja kehittää niiden perusteella esille tulleita asioita. Hyppänen (2007) esittelee kirjassaan mallin, miten henkilöstötutkimuksen prosessina pitäisi toteutua, jotta sen hyöty olisi paras mahdollinen. (Hyppänen 2007, 170.)



KUVIO 1. Henkilöstötutkimus prosessina (Hyppänen 2007, 171)

Tutkimusprosessin ensimmäinen vaihe on tutkimuksen suunnittelu. Sovitaan aikataulusta, päätetään tutkimuksen toteutustavasta ja otannasta sekä laaditaan tutkimuksen kyselyrunko. Seuraavaksi tutkimus toteutetaan. (Tutkimukset - suunnittelu, toteutus, analysointi ja raportointi 2006.) Ennen aineiston keräämistä työntekijöitä informoidaan tutkimuksen toteuttamisesta ja heitä voidaan vastamaan siihen. Tällä menettelyllä vähennetään huomattavasti vastaamattomuutta. (Luoma 1998, 21.) Henkilöstötutkimuksen toteutuksen jälkeen seuraa tulosten julkaiseminen. Tulokset käydään läpi yhdessä työntekijöiden kanssa. Tässä vaiheessa suunnitellaan kehittämistoimenpiteitä. Työntekijät tekevät suunnittelua esimiehen kanssa tarvittavista kehittämistoimenpiteistä. Henkilöstön sitoutuminen on varmempaa, kun he pääsevät vaikuttamaan tuleviin kehittämistoimenpiteisiin. Jatkossa esimies huolehtii kehittämistoimenpiteiden toteutumisesta, seuraamisesta ja tiedottamisesta henkilöstölle. (Hyppänen 2007, 171.)

#### **4.4 Henkilöstötutkimuksen hyödynnettävyys henkilöstöjohtamisessa**

Henkilöstötutkimusmittaukset viestittävät henkilöstölle, mitkä asiat ovat johdon mielestä tärkeitä. Ne toimivat osaltaan johtamisen työvälineinä ja toiminnan ohjaajina. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 7.) Tulevaisuuden kilpailukykyisen organisaation pitää jatkuvasti kehittää itseään sekä henkilöstöä. Mittaamisella saadaan tietää ei-aineelliset vaikutukset yrityksen menestyksen kannalta. Aineettomia asioita ovat esimerkiksi osaamisen kehittäminen, työilmapiiri tai ajanhallinta. Niihin voidaan vaikuttaa henkilöstöjohtamisen kentässä. (Mts. 53–55.)

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tärkeimpänä resurssina pidetään henkilöstöä, ja siksi sen toimivuuteen pitää panostaa. Myös ylimmän johdon pitää olla sitoutunut, jotta henkilöstöjohtaminen voi kehittyä. Eri henkilöstöjohtamisen osa-alueiden työtehtävien ja roolien pitää olla selkeät. Henkilöstöprosessit kannattaa kuvata tarkasti ja työkalujen olla ymmärrettäviä. Onnistunut johtaminen vaatii myös systemaattista johtamista ja sitä pitää mitata säännöllisesti. Henkilöstötutkimus auttaa henkilöstöjohtamisen tavoitteiden asettamisessa. (Sydänmaanlakka 2003, 228–244.)

Monessa yrityksessä tehdään vuosittain henkilöstötilinpäätös. Sen osana on henkilöstökertomus, joka kertoo muun muassa työyhteisön toimivuudesta ja laadusta yrityksessä. Henkilöstökertomuksella arvioidaan yrityksen henkisen pääoman suuruutta. Henkilöstötutkimuksen tuloksia ja siitä syntyneitä kehittämistoimenpiteitä voidaan hyödyntää esimerkiksi henkilöstökertomuksessa. Henkilöstötutkimuksesta saadaan yrityksen tavoitteiden sen hetkiseen tilaan vertailtavaa tietoa henkilöstön kehittymisestä. Henkisen pääoman mittaaminen on tärkeää, koska se on osa yrityksen koko pääomaa. (Mts. 199–201.)

## 4.5 Henkilöstötutkimuksen tulokset ja niiden analysointi

Henkilöstötutkimuksen toteutuksen jälkeen tulokset esitellään henkilöstölle. Tulokset pitää esittää rehellisesti ja rakentavasti. Tutkimustulosten julkistamisen jälkeen kannattaa järjestää palautetilaisuus, jossa tuloksia käsitellään. Järjestelyt tehdään huolellisesti, koska tilaisuuden tarkoitus on käynnistää henkilöstön kehittämistoimenpiteet. Tilaisuudesta ilmoitetaan ajoissa ja kerrotaan osallistujille myös, miksi se järjestetään. Työntekijöitä on hyvä kannustaa keskustelemaan tuloksista ja opastaa heitä tulkitsemaan niitä oikein. Esimies voi kannustaa henkilöstöä löytämään ratkaisuja, vaikka tulokset olisivat huonoja. (Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin 2004, 33–37.)

Tulokset eivät kerro suoraan, miten työyhteisöä pitäisi kehittää. Tämän takia tuloksia pitää tulkita ja päättää kehittämistoimenpiteistä. Tulosten tulkinta voidaan aloittaa esimerkiksi oman työyhteisön tilanteesta. Pohdittavia asioita ovat työyhteisön eroavaisuudet muusta organisaatiosta, henkilöstötutkimuksesta erottuvat asiat, hyvät ja parantamista kaipaavat asiat sekä asiat, jotka ovat työyhteisön ja toimivuuden kannalta merkittäviä. Tulosten tulkinnassa kannattaa hyödyntää aikaisempien tutkimusten tuloksia vertailumateriaalina. Aikaisempien tulosten osalta huomioidaan, mitä kehittämistoimenpiteitä on tehty ja minkälaisia muutoksia ne ovat saaneet aikaan. Avoimista vastauksista huomioidaan kehittämistoimenpiteitä vahvistavat asiat. Vastaajien työn luonne, kuten esimerkiksi mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön, saattaa vaikuttaa tuloksiin. (Mts. 33–37.)

## 4.6 Kehittämistoimenpiteiden valitseminen ja tavoitteet

Organisaatiossa toteutettavien kehittämistoimenpiteiden tavoitteet voivat kohdistua erilaisiin tarpeisiin. Yleensä halutaan parantaa työyhteisön toimivuutta, osaamista ja hyvinvointia tai organisaation tehokkuutta ja laatua. (Kauhanen 2003, 29.) Työyhteisön kehittäminen on tärkeää sen toimivuuden kannalta.

Terveessä työyhteisössä on hyvä ilmapiiri, helppo keskustella ongelmista ja vuorovaikutus toimii hyvin. Kehittämistyön tavoitteena on toteuttaa ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä työyhteisön hyvinvoinnin eduksi. Kehittämistoimenpiteet kannattaa toteuttaa päivittäisten työtoimien rinnalla ja ottaa yhdeksi toimintamuodoksi. Tällä tavalla työyhteisöä on helpompi tukea epävarmoissa tilanteissa. (Aho 2009.)

Kehittämistyössä ei kannata pitää kiirettä. Suunnittelussa on otettava huomioon, että kehittämistarpeet ovat aitoja ja kaikilla on yhteinen näkemys tulevista toimenpiteistä. Tavoitteiden selkeys ja realismi ovat tärkeitä huomioita. Nämä asiat vaikuttavat merkittävästi prosessin etenemiseen ja henkilöstön sitoutumiseen. (Multanen ym. 2004, 34–35.) Henkilöstötutkimuksen toteuttamisesta ei kannata siirtää, jos yritys on muutosten keskellä. Tällaisessa tilanteessa henkilöstötutkimuksen merkitys kasvaa, sen avulla saadaan tärkeitä työkaluja uuden tilanteen kehittämiseen. (Välimäki 2005.)

#### **4.7 Henkilöstötutkimuksen tulosten muuttaminen kehittämistoimenpiteiksi**

Tutkimustulosten analysoinnin jälkeen yrityksen johto valitsee organisaation kannalta merkittävät kehittämiskohteet. Organisaation rakenteesta riippuen myös tiimit tai yksiköt huomioivat kehittämistoimenpiteiden valinnassa vastuuksista ne asiat, jotka koetaan kriittisimmiksi. Henkilöstön osallistuminen kehittämistoimenpiteiden muodostamiseen on tärkeää sitoutumisen ja toimenpiteiden onnistumisen kannalta. Jos esimiehet ovat päättämässä kehittämistoimenpiteistä, on silti tärkeä kysyä henkilöstön mielipiteitä siitä, miten heidän mielestään asioita voidaan parantaa. (Hyppänen 2007, 172.) Henkilöstön mahdollisuus osallistua kehittämiseen motivoi, sitouttaa ja auttaa heitä oppimaan kehittämistä, ongelmanratkaisutaitoja ja yhteisen tulkinnan muodostamista. Osallistuminen synnyttää myös myönteistä suhtautumista tulevaan, ja työntekijät saavat lisäksi selkeän kuvan omasta työstä. (Sarala 2000, 34.)

Huolellinen suunnittelu on henkilöstötutkimuksen hyödyntämismahdollisuuksien kannalta ratkaiseva asia. Jos suunnittelua ei ole tehty huolellisesti, jäävät kehittämistoimenpiteet hyvin suppeiksi. Henkilöstötutkimuksen merkitys kasvaa koko organisaation silmissä johdon näkyvän osallistumisen myötä tutkimuksen eri vaiheisiin. Johdon osallistuminen auttaa myös sisällyttämään kehittämistoimenpiteet paremmin yrityksen liiketoimintaan. Henkilöstötutkimuksen hyödyntämisessä ei pidä pelätä kriittisiä tuloksia, koska ne ovat oleellista tietoa kehittämistoimenpiteiden kannalta. Kehittämistoimenpiteiden kuuluu olla ratkaisukeskeisiä ja realistisia. Organisaatiossa pitää myös viestiä niistä säännöllisesti. (Holtari 2004.)

#### **4.8 Asetettujen kehittämistoimenpiteiden toteutumisen seuranta**

Henkilöstön kiinnostus kehittämistoimenpiteitä kohtaan säilyy, kun esimies pitää huolen tiedottamisesta. Oleellista on, että henkilöstö kokee kehittämistoimenpiteiden saaneen aikaan muutosta organisaatiossa. Esimerkiksi viestintä säännöllisissä palavereissa pitää henkilöstön ajan tasalla kehittämistoimenpiteiden edistymisestä ja saavutuksista. Kun kehittämistoimenpiteitä seurataan, henkilöstö voi nähdä konkreettista tulosta panoksestaan. (Hyppänen 2007, 172–173.) Vastuuhenkilöt seuraavat kehittämistoimenpiteiden toteutumista. Vaikka päävastuu kehittämistoimista olisi esimiehen, kannattaa vastuuta jakaa henkilöstön kesken. Esimerkiksi ryhmä voi olla vastuussa heitä koskevien suunnitelmien toteutumisesta. Vastuuhenkilöiden tehtävä on myös huolehtia säännöllisestä tiedottamisesta. (Multanen ym. 2004, 41.)

#### **4.9 Henkilöstötutkimuksen toistaminen**

Jatkuvan kehittämisprosessin ylläpitoon tarvitaan vertailtavaa ja ajantasaista tietoa. Tämän takia henkilöstötutkimusten mittaustiheys kannattaa pitää sään-



nöllisenä. Vuosittainen mittaaminen mahdollistaa sen, että kohdeyhteisöt, jotka ovat hitaampia omaksumaan henkilöstötutkimuksen hyödyntämismahdollisuudet, pääsevät myös mukaan kehittämiseen. Säännöllinen mittaaminen mahdollistaa tulosten monipuolisen vertailun. Esimerkiksi työtyytyväisyyttä voidaan verrata suhteessa tuottavuuteen. Henkilöstötutkimuksista saatavien tietojen ajantasaisuus mahdollistaa kehittymisen seuraamista suhteessa yrityksen talouteen, asiakkaiden käsityksiin ja tuottavuuteen. (Nakari 2003, 194.) Aikaisempien tutkimusten tuloksia ei kannata heittää hukkaan, vaan hyödyntää niitä edelleen. Kehittämistä voi jatkaa niistä asioista, jotka ovat tutkimuksen tuloksista jääneet ilman jatkokäsittelyä. Organisaatio tarvitsee jatkuvaa kehittämistä, jotta saavutetut hyödyt saadaan pysyviksi. Uuden tutkimuksen avulla kehittämistyötä saadaan suunnattua uudelleen. (Multanen ym. 2004, 71.)

## **5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat**

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa pk-yritysten henkilöstötutkimusten hyödyntämisestä. Teemahaastattelujen avulla selvitettiin, miten yritykset osaavat soveltaa henkilöstötutkimusta ja mitä toimenpiteitä he toivoisivat konsulttiyritykseltä henkilöstötutkimusprosessin aikana. Lisäksi selvitettiin, miten toimeksiantajayritys henkilöstötutkimusten toteuttajana voi auttaa yrityksiä tutkimusprosessin aikana ja miksi henkilöstötutkimus koetaan tärkeäksi. Tavoitteena oli, että toimeksiantajayritys saa opinnäytteen avulla hyödyllistä tietoa henkilöstötutkimuspalvelujen kehittämiseen ja markkinointiin. Tutkimuksessa haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

#### **Tutkimuksen pääongelma**

- Miten pk-yritykset hyödyntävät henkilöstötutkimuksen tuloksia?

### Tutkimuksen alaongelmia

- Miten tulokset muutetaan kehittämistoimenpiteiksi?
- Seurataanko kehittämistoimenpiteiden muutoksia?
- Mitä vaikutuksia henkilöstötutkimuksella on ollut yrityksessä?
- Kuinka usein henkilöstötutkimuksia tehdään yrityksissä?

## 5.2 Tutkimusote ja tiedonkeruumenetelmä

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta. Tutkimuksessa haluttiin päästä syvälliseen lopputulokseen, jonka vuoksi tutkimusotteeksi valittiin laadullinen menetelmä. Heikkilän (2005) mukaan laadullisella tutkimuksella saadaan hyödyllistä tietoa esimerkiksi markkinointi- tai tuotekehitystarkoituksiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on vähemmän strukturoitua kuin kvantitatiivisessa. Aineistoa kerätään usein haastattelumenetelmällä, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen haastattelijan ja haastateltavan välillä. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin: Miksi, miten ja millainen? (Heikkilä 2005, 16–17.)

Teemahaastattelu valittiin tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi. Teemahaastatteluun päädyttiin siksi, että sen avulla saa kohdennettua tietoa asetettujen teemojen avulla. Haastattelun teemat muodostuivat Riitta Hyppäsen kirjan Esimiesosaaminen (2007) kuvaamasta Henkilöstötutkimus prosessina -kuvioista. Kuvio on esitelty aikaisemmin opinnäytteen teoriaosuudessa (kuvio 1). Varsinaisia teemoja haastattelussa oli kymmenen. Haastattelurunko on esitelty opinnäytteen liitteessä 1.

Haastattelut toteutettiin toukokuussa 2009. Haastatteluihin valittiin kolme yritystä. Jokaisesta yrityksestä haastateltiin yhtä johtoryhmään kuuluvaa henkilöä. Haastateltavien valintaperusteena oli tietämys henkilöstötutkimuksien aikaisemmista toteutuksista yrityksessä. Haastateltavat yritykset valittiin toimeksiantajayrityksen asiakaskohderyhmämäärittelyn mukaisesti. Toimeksianta-

jayrityksen henkilöstötutkimuksien toteuttamisalue sijoittuu pääosin Etelä-Suomeen, joten tämän vuoksi kohdeyritykset rajattiin tälle alueelle.

### **5.3 Tutkimusprosessi**

Opinnäytetutkimuksen aihe nousi esille Intelligence Factory Oy:n toimitusjohtajan kanssa käydyssä keskustelussa maaliskuussa 2009. Opinnäytteen tekijän kiinnostus henkilöstötutkimusten hyödyntämiseen johti aiheen valintaan. Hirsjärvi (2003) kuvaa tutkimusta luovaksi prosessiksi. Sen toteutumiseksi pitää tehdä taustatutkimusta ja perehtyä huolellisesti aiheeseen. Prosessin vaiheisiin kuuluvat suunnitelman laadinta, tutkimuksen toteutus ja tutkimuksen raportointi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 53.)

Maaliskuussa aiheen valinnan jälkeen aloitettiin tutkimuksen perusteellinen suunnittelutyö ja taustatutkimuksen tekeminen. Suunnitelman laatimisen jälkeen alkoi perehtyminen tutkimusaiheen teoriamateriaaliin. Kirjallisen materiaalin etsiminen oli haasteellista, koska ilmeni, ettei henkilöstötutkimus ole virallinen asiasana kirjastotietokannoissa. Alustavan teoriamateriaalin keräämisen jälkeen laadittiin teemahaastattelulle runko. Ennen virallisia haastatteluja toteutettiin testihaastattelu ja haastattelurunko tarkastettiin asiantuntevilla henkilöillä. Haastattelut toteutettiin toukokuun aikana, minkä jälkeen nauhoitettu materiaali litteroitiin. Tutkimustulosten analysointi alkoi heti litteroinnin jälkeen kesäkuussa.

### **5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja analyysimenetelmät**

Tutkimustulosten luotettavuutta on varmistettu laatimalla tutkimustiedon keräämiseen teemahaastattelurunko (liite 1.). Haastattelulomake lähetettiin kolmelle henkilölle, joilla on kokemusta henkilöstötutkimuksista. Heidän palautteensa avulla teemahaastattelukysymykset varmistettiin päteviksi tutkimustie-

don keräämistä varten. Haastattelurungon toimivuus testattiin lopuksi vielä haastatteleamalla erään yrityksen johtohenkilöä.

Opinnäytteen tutkimustulosten analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelu. Aineistosta valitaan tutkimusongelmaa selvittäviä tietoja ja vertaillaan tuloksissa esiintyviä teemoja. Teemoittelu sopii aineiston analysointitavaksi kun halutaan ratkaista esimerkiksi jokin käytännöllinen ongelma. Haastatteluaineistosta erotellaan tutkimusongelman kannalta olennaisia aiheita. Teemoittelun tavoitteena on yhdistää teoriatieto sujuvasti haastatteluaineistoon. (Eskola & Suoranta 2000, 174–178.)

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen haastatteluihin osallistui kolmesta yrityksestä johtoryhmään kuuluva henkilö. Tulokset esitellään haastatteluun liittyvien teemojen mukaisesti. Haastateltavat kertovat kokemuksiaan henkilöstötutkimuksen toteutuksesta. Yhteistyökumppanina henkilöstötutkimuksessa kaikilla yrityksillä oli ollut konsulttiyritys.

### **Tarve henkilöstötutkimukselle**

Henkilöstötutkimus on haastateltavien mielestä systemaattisen ja järjestelmällisen palautteen ja kehittämisideoiden keräämisen apuväline. Henkilöstötutkimuksella voidaan varmistaa, että asiat pysyvät kunnossa ja tarvittaessa puututaan poikkeamiin. Henkilöstötutkimus on toiminnan kehittämisen työkalu, jolla halutaan varmistaa, että työtyytyväisyys, työilmapiiri ja viihtyvyys pysyvät kunnossa. Näitä asioita pidettiin keskeisinä tekijöinä tuloksen ja hyvän asiakaspalvelun kannalta. Yksinkertaisesti henkilöstötutkimuksella haluttiin tietää, mitä mieltä henkilöstö on yrityksen asioista. Tutkimuksella haluttiin selvittää henkilöstön sitoutuneisuutta ja orientaatiota yritystä kohtaan. Selvittämällä näitä asioita on mahdollista sovittaa yhtiön ja henkilöstön tarpeet henkilöstö-

käytäntöihin ja henkilöstöstrategiaan. Aikaisemman kokemuksen perusteella yrityksissä ei ole aina ollut selkeitä henkilöstötutkimuksen tavoitteita.

Kaikissa haastatteluissa ilmeni, että henkilöstötutkimusta pidetään myös johtamisen apuvälineenä. *”Henkilöstötutkimus on minun mielestäni strategisen johtamisen apuväline, kehityskeskustelu operatiivisen johtamisen apuväline ja erilaiset henkilöstökyselyt on sitten lisää tarkentavaa dataa.”*

### **Henkilöstötutkimuksen suunnittelu**

Haastatelluissa yrityksissä henkilöstötutkimuksen suunnittelua tehdään pääsääntöisesti johtoryhmissä. Yksi haastateltavista vastasi, että aikaisemmin henkilöstötutkimuksen suunnittelu on aloitettu asettamalla sille tavoitteet ja laadittu kysymyksiä konsulttiyrityksen kanssa. Näin aiotaan toimia jatkossakin. *”...suunnittelu operatiivisella tasolla pitää olla henkilöstön kehittämistoiminnan funktio.”*

Henkilöstötutkimuksen suunnitteluvaiheessa toivottiin konsulttiyritykseltä benchmarking- ja frekvenssidataa, koska joskus on sellaisia kysymyksiä joihin ei ole vielä vertailupohjaa. Turhaa kysymysten uudelleen muokkaamista haluttiin välttää. Säilyttämällä henkilöstötutkimuksessa sama kysymysrunko ylläpidetään vertailukelpoisuutta aikaisempiin vuosiin.

Haastatteluista selvisi, että kysymyksiä oli mietitty jo ennen konsulttiyrityksen osallistumista henkilöstötutkimuksen suunnitteluun. Myöhemmin tutkimuksen sisältöä tarkistettiin johtoryhmäläisten kanssa. Haastatteluun osallistunut yritys kuvasi henkilöstötutkimustaan niin, että se oli rakennettu toimialalle sopivalla tavalla ja kohdistettu siten kyseiseen yritykseen. Henkilöstötutkimuksessa haluttiin kysyä yrityksen arvoihin peilaavaa tietoa.

Pääasiassa yrityksissä henkilöstötutkimuksen suunnitteluun osallistui johtoryhmän jäseniä ja konsulttiyritys. Kehittämispäälliköiden rooli henkilöstötutkimuksen suunnittelun kannalta oli merkittävä.

## Henkilöstötutkimuksen toteutus

Ennen henkilöstötutkimuksen varsinaista toteutusta yrityksissä järjestettiin joko informaatiotilaisuus tai annettiin ilmoitus sähköisten viestimien kautta koko henkilöstölle. Esimerkiksi yritysten intranetit toimivat henkilöstötutkimuksen toteutuksen tiedotuskanavana. Infotilaisuudessa kerrottiin miten henkilöstötutkimus tehdään ja kuka sen toteuttaa. Koko henkilöstö sai tietää miten tutkimus etenee ja millä aikataululla mitään tehdään. *”Olen kokenut, että on järkevää kampanjoida, eli tosiaan ihan viestittää kampanjamaisesti. Tutkimus tulee oletko valmis?”* Tiedotuksella halutaan antaa sellainen kuva, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa pitkällä tähtäimellä koko yhtiön asioihin.

Kaikissa yrityksissä henkilöstötutkimus toteutetaan pääosin verkkokyselynä. Vaikka henkilöstötutkimus on toteutettu aikaisemmin paperisena, vastataan siihen tulevaisuudessa verkossa. Poikkeuksena oli yhden yrityksen työpaja, jonne kysely lähti kirjekyselynä. Tämä vaikutti negatiivisesti vastausprosenttiin. Lisäksi omalla käsialalla vastaaminen koettiin rajoittavaksi tekijäksi.

Henkilöstöä yritettiin saada vastaamaan kyselyyn erilaisilla motivointikeinoilla. Esimerkiksi esimiesten tehtävänä oli muistuttaa henkilöstöä vastaamisesta ja motivoida heitä esimerkiksi sillä, että nyt on mahdollisuus vaikuttaa. Vastamista aktivoidaan intranetissä päivittyvällä tiedolla senhetkisestä vastausprosentista. Yksi haastateltavista kertoo, että harva jättää vastaamatta kyselyyn, koska se on koettu tärkeäksi ja siihen on haluttu vastata. Yritys jossa ei ollut pitkää henkilöstötutkimuksen perinnettä haastateltava vastasi seuraavasti: *”Uudemmissa asioissa aina pitäisi jättää aikaa ja ymmärtää sitä, että viestittää, myyntityötä ja perusteluita pitäisi tehdä kauemmin.”*

Henkilöstötutkimuksen vastustamista ilmeni hyvin vähän. Tyypillinen kommentti henkilöstötutkimuksen toteuttamisesta oli esimerkiksi: *”...taas ne jotain kyselee, mitään ei tapahdu ja tieto taas jää jonnekin”*. Vaikka varsinaista vastustamista ei ilmennyt, tutkimustulosten osalta esimiestyötä käsitteleviä vastauksia ei käyty niin avoimesti ja rakentavasti läpi. Haastateltava kommentoi tä-

hän, että esimiestyön arvioiminen oli ehkä uutta. Yrityksessä, jossa henkilöstötutkimuksia on tehty useampina vuosina, vastattiin, että jonkin verran epäluuloja tutkimusta kohtaan löytyy. *”...onko tämä nyt oikeasti luottamuksellista ja seuraako tästä mitään hyvää.”*

### **Tulosten julkaiseminen**

Haastateltavan mielestä tutkimustulokset pitää julkaista yhteisessä infossa.

*”Henkilöstöinfossa voidaan käydä tulokset läpi, jolloin johdolla on erinomainen mahdollisuus kertoa niistä alueita mitä kokee, että osataan hyvin ja mitkä ovat kehittämisalueita.”* Muissakin yrityksissä oli käytetty yhteistä tiedotustilaisuutta tulosten julkaisemisessa. *”Näen, että on ihan perusteltua, että tulokset ensivaiheessa esittelee joko se konsulttiyrityksen ihminen itse tai sitten yhdessä toimeksiantajana toimineen henkilöstöpäällikön kanssa.”*

Henkilöstötutkimuksen jälkeen saadaan nopeasti tietoa ilmapiirimittauksen kokonaistilanteesta, tuloksista ja kehityssuunnista. Tällaiset tiedot julkaistaan kaikille yhteisesti intranetissä. Yksikkötason tiedot annetaan myöhemmin esimiesten välityksellä. Yhdessä yrityksessä henkilöstöpäällikkö on tehnyt julkaisemistyötä yrityksen eri osastoille. Haastatteluissa ilmeni, että tulehtuneessa tilassa olleessa yrityksessä tuloksia ei julkaistu lainkaan.

### **Tulosten analysointi**

*”Sen konsulttiyrityksen tutkimukseen ihastuin sen takia, että se on ymmärrettävä ja helppolukuinen...”* Haastateltavat kokivat tutkimustulokset selkeiksi ja ymmärrettäviksi. Tuloksia analysoitiin yhdessä henkilökunnan kanssa. Tulosten avulla on saatu tietää, mikä työyhteisössä ei toimi ja mitä tulisi parantaa. Henkilöstötutkimuksesta on selvinnyt mitkä ovat ongelmakohtia ja mitkä asiat ovat hyvin. Tärkeimpänä antina tutkimustuloksista olivat henkilökunnan jälkikäteen antamat ideat tulosten pohjalta.

Tutkimuksen analysointi koettiin tärkeäksi. *”On ihan turha tehdä hirveän isoa henkilöstötutkimusta, jos johtoryhmällä ei ole sen jälkeen aikaa tutkia niitä tu-*

*loksia.*” Tiimien pitää tiimipalavereissa käydä tulokset läpi ja tutkia, miten he absoluuttisesti vertautuvat muihin tiimeihin. Haastateltavan mielestä henkilöstön osallistuminen tulosten analysointiin on tärkeää. Lopullisesta tuloksesta pitää saada tietää, millä tasolla henkilöstö on sitoutunut yhtiön strategiaan tavoitteisiin.

### **Kehittämisehdotukset**

Haastattelussa kerrottiin, että koko henkilökunta osallistuu kehittämisehdotuksien tekemiseen. Kaikki ilmaisevat omat kehitysehdotukset ja henkilöstöjohtaja kokoaa ne yhteen. Osa kehitysehdotuksista oli sellaisia, jotka oli helppo oikaista, toiset taas vaativat enemmän työtä. Haastateltava kertoo, että kehittämisehdotuksia muokattiin konsulttiyrityksen avustamana.

Kehittämisehdotuksiksi valitaan muun muassa asioita, joiden tason pysyminen halutaan varmistaa. *”...tehdään suunnitelma ja poimitaan muutamia asioita, semmoisia asioita mitä haluamme kehittää parempaan...”* Tuloksista valitaan vain muutamia kohteita johon halutaan muutosta tai jotka halutaan ylläpitää. *”Toisaalta poimimme myös muutamia sellaisia asioita joita haluamme ylläpitää ja, jotka ovat hyviä ja keskeisiä”*

### **Päätökset**

Päätökset kehittämishankkeiden toteutumisesta tehtiin useimmiten yhdessä henkilökunnan kanssa. Yhdessä yrityksistä päätökset tekee perinteisesti johtoryhmä.

### **Kehittämishankkeet**

Haastateltavan mielestä kehittämistoimenpiteet turvataan muodostamalla niistä projektit. Projektit pitävät toimenpiteet kasassa, koska niillä on alku ja loppu. Vastuu kehittämistoimenpiteiden toteutumisesta pitää jalkauttaa mahdollisimman alas. Vaikka päätökset tehtäisiin johtoryhmässä, pitää viestiä, että kehittämistoimenpiteet ovat henkilöstötutkimuksen seurausta.



Yrityksissä kehittämishankkeista tehdään joko toimenpidesuunnitelma tai seurataan niitä vuoden varrella. Kehittämishankkeiden toteutumista on varmistettu kysymällä niiden toteutumisesta seuraavan vuoden henkilöstötutkimuksessa. Avoimuus varmistaa sitä, että halutaan kehittää ja parantaa tulosta.

Kehittämishankkeita ovat olleet esimerkiksi henkilöstön tai esimiesten koulutukset. Haastateltava pohti, että toimenpiteiden toteuttamisen syytä olisi pitänyt perustella enemmän, eli tehdä konkreettista myyntityötä. Henkilöstötutkimuksen tulosten ansiosta syntyi myös viestintä- ja koulutussuunnitelma.

### **Seuranta ja arviointi**

Kehittämistoimenpiteiden toteutumista seurataan vuoden varrella. Toimenpidesuunnitelmat ovat kaikkien luettavissa ja niistä selviää, mitä toimenpiteitä on sovittu ja päätetty. Seuranta tapahtuu myös seuraavan henkilöstötutkimuksen yhteydessä tulosten vertailun kautta. Myös henkilöstöpäälliköt ja esimiehet seuraavat ja kontrolloivat kehittämishankkeita. *”Aina pitäisi palata niihin mitä on tehty ja ovatko ne asiat kunnossa.”*

Yritykset ovat saaneet henkilöstötutkimuksesta konkreettista hyötyä. Henkilöstötutkimus pitää tärkeät asiat mielessä ja vaikuttaa tyytyväisyyden kehittämiseen. Tutkimusta käytetään myös johtamistyössä ja sillä on merkitys sen kehittämiseksi. *”Olen saanut siitä apuvälineitä henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstöhallinnon johtamiseen. Parhaimmassa tapauksessa se on strategisen johtamisen apuväline tai työväline.”* Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että henkilöstötutkimuksen johdosta heidän yrityksessä keskustellaan enemmän.

### **Jatkuva tiedottaminen**

Tiedottaminen kehittämishankkeiden edistymisestä on ollut yrityksessä haastateltavan mukaan aikaisemmin erittäin haasteellista. Nykyään siihen käytetään kaikkia sisäisen viestimisen välineitä kuten intranet, ilmoitustaulut, tiedotuslehti, henkilöstölehti ja viikkotiedotteet, esimerkiksi sähköposti. Haastatte-

luista ilmeni, että yhteiset palaverit toimivat jatkuvan tiedottamisen viestimenä. Yksi haastateltavista kertoo, että tiedottamista tekee henkilöstöpäällikkö ja välillä esimiehet. Tiedotusta tapahtuu suoraan sähköpostiinkin.

### **Henkilöstötutkimuksien säännöllinen toteutus**

Haastatelluissa yrityksissä aiotaan jatkossa tehdä säännöllisesti henkilöstötutkimuksia. Tarvetta säännölliselle mittaamiselle perusteltiin seuraavasti: *”Kaikki sellaiset ilmiöt mitä ei voi kuvata, niihin ei pysty myös vaikuttamaan kunnolla.”* Yksi haastateltavista kertoi, ettei ole mahdollista, että henkilöstötutkimuksesta luovuttaisiin. Se kuuluu heidän toimintatapaansa. *”Sillä varmistetaan sellaista avoimuutta, yhtenäisiä toimintatapoja ja sitä, että pystytään entistä parempaan yhteistyöhön yksiköissä.”* Tutkimuksella varmistetaan, että tarpeellisia asioita käsitellään ja ylläpidetään. *”Ne asiat jota seurataan ja mitataan, niin niille tehdään aktiivisemmin jotain.”*

Henkilöstötutkimuksen yhteys yrityksen tuottavuuteen pitää haastateltavan mielestä näkyä. *”Minä väitän, että henkilöstön tyytyväisyyteen ja henkilöstön sitoutumiseen ja henkilöstön orientaatioon yhtiön strategisten tavoitteiden kannalta samaan suuntaan, niin sillä on vaikutusta miten liiketoiminta kehittyy.”* Sitoutunut työntekijä tekee työnsä hieman tehokkaammin kuin sellainen, joka ei ole sitoutunut työnantajaan. Siksi haastateltavan mielestä on perusteltua mitata sitoutuneisuutta.

Kolmas haastateltavista kommentoi henkilöstötutkimuksen toteuttamista seuraavasti *”Uskoisin, että useimmat tykkään, että mielipiteitä kysellään ja tulee yhdessä tekemisen tunne. Sitä kautta tulee motivoiminen ja sitoutuminen.”*

Mielipiteet henkilöstötutkimuksen toteuttamisvälistä eivät olleet yhteneviä. Yhdessä yrityksistä henkilöstötutkimuksia aiotaan toteuttaa vuoden välein. Se toimii työkaluna asioiden kehittämiseksi. Toisessa yrityksessä on tarkoituksena tehdä henkilöstötutkimuksia kahden vuoden välein. *”Esimerkiksi jos nyt tänä vuonna toteutetaan henkilöstötutkimus ja siellä näkyy jotain isoja muutostarpeita ja niihin lähdetään tekemään jotakin. On hyvin epätodennäköistä, että*

*vielä heti saman tien seuraavana vuonna näkyy mitään dramaattista muutosta.* Heidän tutkimuksensa on ”järeeän kokoinen paketti”, joka on sitoutettu strategisen henkilöstötyön apuvälineeksi. Kolmannessa yrityksessä pohdittiin henkilöstötutkimuksen toteuttamisaikaa ja verrattiin sitä yrityksen tämän hetkiseen tilanteeseen. *”Minun mielestä tämä on huono ajankohta, kun minulla ei ole täällä edes porukkaa töissä.”* Tässä yrityksessä oli tarkoituksena tehdä henkilöstötutkimuksia kahden vuoden välein, mutta lopuksi haastateltava kuitenkin kommentoi, että vuosi on varmasti hyvä aika.

### **Konsulttiyrityksen tuoma apu ja lisäarvo**

Konsulttiyritystä tarvittiin esimerkiksi tulosten prosessointivaiheessa. Kukin yritys hyödynsi palveluita henkilöstötutkimuksen muissa eri vaiheissa. *”Se oli hieno juttu, että konsultti myi sen ajatuksen minun kollegoille ja henkilöstölle miksi tutkimus tehdään.”* Oleellisena pidettiin konsulttiyrityksen tuomaa ammattitaitoa. Tärkeänä lisäarvona pidettiin bechmarking-dataa. Konsulttiyrityksen pitää pystyä tarjoamaan perusteltua informaatiota siitä, mitä yrityksessä kannattaa mitata. Henkilöstötutkimuksesta pitää saada selville halutut asiat. *”Lopullinen tulos mitä tutkimuksesta pitää saada irti on, onko henkilöstö ja millä tasolla on sitoutunut yhtiön itse viestimiin strategisiin tavoitteisiin.”*

Yksi haastateltavista toivoo konsulttiyritykseltä henkilöstötutkimuksen lisäksi työkaluja jokapäiväisen palautteen keräämiseen.

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Opinnäytetyön pääongelmana oli tutkia miten pk-yritykset hyödyntävät henkilöstötutkimusten tuloksia. Tässä luvussa asiaa tutkitaan tutkimustuloksien perusteella. Johtopäätöksissä haetaan vastauksia pääongelman lisäksi tutkimuksen alakysymyksiin henkilöstötutkimuksen kehittämistoimenpiteistä, tutkimustuloksien hyödyntämisestä, seuraamisesta, vaikutuksista ja säännöllisyydestä.

Opinnäytetyön teoriassa esiteltiin Hyppäsen (2007) kuvaus henkilöstötutkimuksen prosessista. Ihannelanteessa henkilöstötutkimus toteutuu kyseisin mallin mukaisesti. Haastattelujen mukaan henkilöstötutkimuksen prosessi yrityksissä vastasi paljolti Hyppäsen (2007) henkilöstötutkimuksen prosessikuvausta. Seuraavassa kaaviossa on kuvattu henkilöstötutkimuksen toteutumista yrityksissä. Prosessikuvaus henkilöstötutkimuksen toteutumisesta yrityksissä on luotu tutkimustuloksia kuvaavaksi malliksi. Se kuvaa tulosten perusteella, mitä haasteellisia vaiheita henkilöstötutkimuksen toteuttamisessa voi olla.



Kuvio 2. Henkilöstötutkimuksen toteutuminen

## 7.1 Henkilöstötutkimuksen tarve yrityksissä

Yritykset hyödyntävät henkilöstötutkimuksia ennen kaikkea strategisen johtamisen apuvälineenä. Se on myös yrityksen toiminnan kehittämistyökalu. Henkilöstötutkimusta hyödynnetään työtyytyväisyyden, työilmapiirin ja viihtyvyyden ylläpitämiseen. Henkilöstötutkimuksella halutaan tietää, mitä mieltä henkilöstö on yrityksen asioista ja henkilöstön sitoutuneisuudesta yritystä kohtaan. Henkilöstötutkimuksen tulosten avulla yhdistetään yrityksen ja henkilöstön tarpeet. Henkilöstöstrategian laatimisessa kannattaa hyödyntää henkilöstötutkimuksen tuloksia. Tämän takia yrityksessä pitäisi ennen tutkimuksen laatimista olla selvillä henkilöstöstrategiset tavoitteet, jotta henkilöstötutkimukseen voidaan asettaa oikeat kysymykset.

## 7.2 Henkilöstötutkimuksen toteutus ja tulosten julkaiseminen

Henkilöstötutkimuksen toteutusvaiheessa on ilmennyt epävarmuutta henkilöstön puolelta tutkimuksen luottamuksellisuudesta. Varsinkin yrityksessä, jossa henkilöstötutkimuksia ei ole aikaisemmin toteutettu, epäillään henkilöstötutkimuksen tarkoitusperiä. Henkilöstön informointi tutkimuksen vaiheista ja tavoitteista ennen varsinaista toteuttamista vähentää epäluottamusta. Henkilöstötutkimus kannattaa toteuttaa sähköisessä muodossa, koska vastaajamäärät ovat huomattavasti pienemmät, jos tutkimukseen vastataan omalla käsialalla. Henkilöstötutkimuksen tulosten julkaiseminen on yrityksissä toteutettu avoimesti ja koko henkilökunta pääsee tutustumaan tuloksiin yhtä aikaa. Yrityksen sisäiset ristiriidat ja pahasti tulehtunut tilanne voivat kumminkin johtaa siihen, että tuloksia ei julkaista lainkaan. Vaarana on, että henkilöstötutkimuksesta jää henkilöstölle tämän takia negatiivinen kuva ja sitä ei nähdä enää yhteisten asioiden positiivisena rakentajana.

### **7.3 Henkilöstötutkimuksen tulosten analysointi ja muuttaminen kehittämistoimenpiteiksi**

Henkilöstötutkimuksen tulosten helppolukuisuus ja ymmärrettävyys auttaa kehittämishankkeiden luomisessa. Tutkimustulosten avulla valitaan kehittämis-kohteet yhdessä henkilöstön kanssa. Yritykset tiedostavat, että kehittämistoimenpiteiden luomisessa pitäisi olla mukana koko henkilöstön ja vastuuta kehittämistoimenpiteistä pitäisi jakaa mahdollisimman monelle. Tämän asian tiedostaminen ei välttämättä takaa sen toteutumista. Henkilöstölle osallistuminen on myös siksi tärkeää, että he voivat omaksua paremmin kehittämistoimenpiteet. Henkilöstön osallistuminen on tärkeää sitoutumisen ja kehittämistoimenpiteiden onnistumisen kannalta. Jos kehittämistoimenpiteitä ryhtyy muodostamaan ainoastaan johtoryhmä, pitäisi muistaa kysyä henkilöstön näkemyksiä niistä. Henkilöstötutkimuksen tuloksista valitaan kriittisiä kohtia ja sellaisia asioita joita halutaan ylläpitää. Kehittämistoimenpiteitä ei saa olla liian montaa kerralla, sillä muuten lopputulos saattaa kärsiä. Yrityksissä kannattaa tehdä vankasti ratkaisukeskeiset päätökset kehittämishankkeista. Henkilöstölle pitää olla tiedossa syyt miksi juuri näitä hankkeita ryhdytään viemään eteenpäin.

### **7.4 Kehittämistoimenpiteiden seuraaminen**

Kehittämistoimenpiteiden seuraaminen jää tulosten mukaan usein esimiesten tai yrityksen johtoryhmän vastuulle. Haastatteluissa tiedostettiin kuitenkin, että tuloksia pitäisi seurata aktiivisesti ja vastuuta pitäisi jalkauttaa johtoryhmää alemmas. Kehittämistoimenpiteiden seuraaminen ei välttämättä ole toteutunut kunnolla, jos ei ole sovittu selkeitä vastuualueita. Tuloksissa ilmeni epävarmuutta kehittämistoimenpiteiden säännöllisestä seurannasta. Kehittämistoimenpiteitä seurataan vuoden varrella ja tulkitaan niiden toteutumista seuraavan henkilöstötutkimuksen yhteydessä. Kehittämistoimenpiteiden säännöllinen seuraaminen olisi tärkeää henkilöstötutkimusprosessin onnistumisen kannalta.

Kehittämistoimenpiteiden etenemisestä tiedotetaan yleisellä tasolla koko henkilöstölle erilaisten viestimien kautta. Tiedottaminen saattaa olla hankalaa, jos yrityksessä on tulehtunut ilmapiiri. Avoimuudella viestitetään työntekijöille, että kehittämishankkeet etenevät ja henkilöstötutkimuksen perusteella todella tehdään toimenpiteitä.

## **7.5 Henkilöstötutkimuksen vaikutukset yrityksessä**

Henkilöstötutkimuksesta on saatu työvälineitä henkilöstöjohtamiseen, ja parhaimmillaan se on toiminut strategisen johtamisen apuvälineenä. Henkilöstötutkimusten tuloksista on saatu tietää, mitä asioita yrityksissä pitäisi kehittää. Esimerkiksi haastatellussa yrityksessä esimiesten koulutustarve nousi henkilöstötutkimuksen tuloksista esille. Psyconin tekemän tutkimuksen (2008) mukaan 75 % yrityksistä teettää tutkimuksen organisaation toimivuuden ja työtyytyväisyyden selvittämiseksi.

## **7.6 Henkilöstötutkimuksen säännöllisyys**

Henkilöstötutkimusta ei haluta toteuttaa, jos yrityksellä ei ole tarvittavia resursseja käytettävissä. Henkilöstötutkimus vaatii sitoutumista ja aikaa yrityksen johtoryhmältä. Oleellinen hyöty henkilöstötutkimuksessa saattaa jäädä saamatta, jos tutkimuksen toteuttamiselle ei ole tarpeeksi aikaa. Henkilöstötutkimuksiin halutaan panostaa, koska kyseessä on yrityksen tuloksellisuuden kannalta tärkeä prosessi. Yrityksen muutostilanteet saattavat vaikuttaa henkilöstötutkimuksen toteuttamisajankohtaan. Muutostilanne koetaan huonoksi ajankohdaksi henkilöstötutkimuksen toteuttamiseksi. Tämän takia ollaan valmiita siirtämään henkilöstötutkimuksen ajankohtaa tai jättämään se kokonaan tekemättä. Yrityksen jatkuva kehittämisprosessi vaatii kuitenkin säännöllistä mittaamista. Kriittisessä tilassa oleva yritys tarvitsee ratkaisuja tilanteen parantamiseksi.

Välimäki (2005) toteaa, että henkilöstötutkimuksen merkitys kasvaa muutostilanteessa. Henkilöstötutkimuksen avulla saadaan työkaluja uuden tilanteen kehittämiseen. Jos henkilöstötutkimuksia ei toteuteta säännöllisesti, se voi aiheuttaa epäluottamusta tutkimusta kohtaan tai ei se onnistu luomaan luottamusta lainkaan. Henkilöstötutkimuksien säännöllisyydellä viestitään henkilöstölle, että on taas mahdollisuus vaikuttaa yrityksen asioihin.

Henkilöstötutkimuksien toteutusväli vaihtelee yrityksissä vuodesta kahteen vuoteen. Nakarin (2000) mukaan henkilöstötutkimus pitäisi toteuttaa vuosittain. Henkilöstötutkimuksen tarve ei ole yrityksissä välttämättä selkeä. Henkilöstötutkimuksia toteutetaan ilman tavoitteita, mikä saattaa vaikuttaa lopputulokseen negatiivisesti. Tavoitteiden puuttuminen voi hankaloittaa henkilöstötutkimuksen suunnitteluvaihetta.

## 8 POHDINTA

Opinnäytteen tavoitteena oli tutkia, miten pk-yritykset hyödyntävät henkilöstötutkimuksia ja sitä kautta antaa toimeksiantajalle tietoa markkinointiin ja tuotekehitykseen. Tutkimuksesta saatiin yrityksiin perustuvaa tietoa. Opinnäytetyön tutkimustuloksista nousi esille yritysten kaipaamia puutteita henkilöstötutkimustuotteissa. Esimerkiksi henkilöstötutkimukselta kaivattiin selkeyttä ja helppolukuisuutta. Tämä helpottaa kehittämishankkeiden luomisessa, eli tulkitsemisvaikeudet eivät ole hankaloittamassa kehittämisprosessia. Konsulttiyritykseltä kaivattiin vahvaa ammattitaitoa sekä taitoa osata olla puuttumatta liikaa yrityksen sisäisiin asioihin. Tutkimustuloksista selvisi, että Benchmarking-data olisi tärkeä lisä henkilöstötutkimuksen tuotekehitykselle. Lisäksi toimeksiantaja voisi tarjota yrityksen esimiehille koulutusta henkilöstötutkimuksen hyödyntämisestä. Yrityksille, jotka eivät ole niin tietoisia henkilöstötutkimusprosessista, se voi tarjota tukea kehittämistoimenpiteiden käynnistämässä.



Opinnäytteen tutkimustuloksista ja teoriasta toimeksiantaja saa tukea myynnin kehittämiseen. Haastatteluista ilmeni, että henkilöstötutkimuksen toteuttamisesta on ollut yrityksille konkreettista hyötyä. Merkittävä huomio oli henkilöstötutkimuksen tuoma apu yrityksen muutostilanteessa. Tällaisessa tilanteessa oltiin valmiita jättämään vuotuinen tutkimus kokonaan toteuttamatta. Todellisuudessa henkilöstötutkimuksen merkitys kasvaa muutostilanteessa. Henkilöstötutkimus tuo uuden tilanteen kehittämiseen työkaluja. Henkilöstötutkimuksella voi olla positiivinen vaikutus työilmapiiriin, ja opinnäytetyön tutkimuksesta selvisi, että se on lisännyt avoimuutta työyhteisössä. Henkilöstöjohdon näkökulmasta henkilöstötutkimus toimii johtamisen työvälineenä. Henkilöstötutkimuksia halutaan haastattelujen mukaan järjestää vuoden tai kahden vuoden välein. Opinnäytetyössä selviää, että henkilöstötutkimuksia kannattaa tehdä säännöllisesti. Vuosittainen mittaaminen mahdollistaa vertailun ja sopiva mittaustiheys puuttumisen ajoissa ilmeneviin epäkohtiin.

Opinnäytetyöstä olisi myös aihetta jatkotutkimukselle. Esimerkiksi tapaustutkimuksen avulla voisi saada vielä syvällisempää tietoa henkilöstötutkimuksien hyödyntämisestä. Uuden tutkimuksen pohjana voisivat toimia esimerkiksi tämän opinnäytetyön teemahaastattelukysymykset. Tapaustutkimus voisi tehdä tutkimuksen tuloksista vielä luotettavampia, koska tutkija pääsisi tutustumaan aidossa tilanteessa henkilöstötutkimuksen prosessiin.

## LÄHTEET

Aarikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell.

Aho, O. 2009. Työterveyslaitoksen www-sivut. Viitattu 13.4.2009.  
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi>, aihesivut, henkinen hyvinvointi, työyhteisön hyvinvointi.

Eskola, J. & Suoranta, J. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. p. Jyväskylä: Gummerus.

Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. 5.-6. p. Helsinki: Edita Prima.

Henkinen hyvinvointi. 2009. Työterveyslaitoksen www-sivut. Viitattu 8.4.2009.  
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi>, aihesivut, henkinen hyvinvointi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. 6.-9. p. Vantaa: Dark.

Holtari, T. 2004. Organisaation toimivuus johtoteemaksi. Fakta 17.3.2004. Viitattu 16.4.2009. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Talentum lehtiarkisto.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. p., uudistettu painos. Vantaa: Dark.

Kvantitatiivisen tutkimuksen vaiheet.  
<http://www.mm.helsinki.fi/users/niskanen/kotu/ainker.htm>. Viitattu 6.4.2009.

Lehti, E., Lehti, Y., Piekkari, E. & Ruohonen, J. Psycon www-sivut. Henkilöstötutkimusten ja 360-mittausten toimivuus. Viitattu 6.7.2009.  
<http://www.psycon.fi>, asiakaslehti, 0208, Henkilöstötutkimusten ja 360-mittausten toimivuus.

Luoma, J. 1998. Johdatus työpsykologiaan. 2. p., korjattu ja tarkistettu painos. Helsinki: Hakapaino.

Lönnqvist, A & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Prima.

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

Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L. & Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö. Espoo: Otamedia.

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Tammi.

Nakari, M. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima.

Sarala, U. 2000. Toiveista totta, työyhteisön kehittäminen käytännössä. Helsinki: Yliopistopaino.

Sydänmaanlakka, P. 2003. Älykäs organisaatio, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 6 p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Tutkimukset - suunnittelu, toteutus, analysointi ja raportointi. 2006. Promate www-sivut. Viitattu 10.4.2009. <http://www.promate.fi>, tutkimuspalvelut.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2.-3. p. Helsinki: Edita.

Välimäki, M. 2005. Henkilöstötutkimuksen käytettävyys on monen tekijän summa. Psycon www-sivut. Viitattu 17.4.2009. <http://www.psycon.fi/index.php>, artikkelit asiakkaittain, Elisa Oyj.

## **LIITTEET**

### **Liite 1. Teemahaastattelun runko**

#### **Taustatiedot**

Yritys ja haastateltava

Onko yrityksessä aikaisemmin toteutettu henkilöstötutkimusta?

Ennako-odotukset henkilöstötutkimuksesta?

Toteutettiinko henkilöstötutkimus konsulttiyrityksen avustamana?

#### **Tarve henkilöstötutkimukselle**

Miksi henkilöstötutkimus haluttiin toteuttaa teidän yrityksessä?

Miksi koettiin tarpeelliseksi?

#### **Henkilöstötutkimuksen suunnittelu**

Miten tutkimuksen suunnittelu toteutettiin?

Ketkä osallistuivat sen suunnitteluun?

#### **Henkilöstötutkimuksen toteutus**

Miten tutkimus konkreettisesti toteutettiin?

Mitä toimenpiteitä toteutusta ennen tehtiin? (Esim. Tiedotus ja henkilöstön motivointi osallistumaan)

Vastusteltiinko tutkimuksen tekemistä? Kuka tai ketkä?

#### **Tulosten julkaiseminen**

Miten ja kenelle tulokset esiteltiin yrityksessä?

#### **Tulosten analysointi**

Miten tulosten analysointi toteutettiin? Ketkä siihen osallistui? / Kuka käsitteli tulokset?

Onko yrityksellä ollut ongelmia tutkimustulosten tulkinnessa tai käytäntöön soveltamisessa?

Millaisia?

Saatiinko mittauksen avulla tietää mitkä asiat työyhteisössä eivät toimi?

Saiko yritys tarpeellisia vastauksia tutkimuksesta?

Kyllä → Mitkä asiat olivat merkittäviä?

Ei → Mitä asioita olisi haluttu tietää?

### **Kehittämisehdotukset**

Tehtiinkö henkilöstötutkimuksen tulosten perusteella kehittämistoimenpiteitä?

Miksi?

Minkälaisia toimenpiteitä?

Oliko tulosten perusteella helppo muotoilla kehittämistoimenpiteitä?

### **Päätökset**

Miten kehittämistoimenpiteisiin päädyttiin?

Ketkä muotoilivat ja päättivät kehittämistoimenpiteistä?

(Oliko työntekijöillä mahdollisuutta olla kehittämisessä mukana?)

### **Kehittämishankkeet**

Miten kehittämistoimenpiteiden toteutuminen on turvattu?

Kenellä on vastuu kehittämishankkeiden käynnistämisestä?

Millä tasolla toimenpiteitä on tehty? (Esim. Johtaminen, henkilöstö, yksittäiset työntekijät)

### **Seuranta ja arviointi**

Kuka seuraa kehittämistoimenpiteiden toteutumista?

Miten kehittämistoimenpiteiden muutoksia seurataan?

Mitä konkreettista hyötyä henkilöstötutkimuksesta on saatu?

### **Jatkuva tiedottaminen**

Kuka ja miten yrityksessä tiedotetaan kehittämishankkeiden etenemisestä?

### **Muita lisäkysymyksiä**

Kuinka usein henkilöstötutkimuksia aiotaan jatkossa tehdä?

Kyllä → miksi?

Jos ei ollenkaan → miksi?

Kokeeko yritys, että heillä olisi tarve säännölliseen mittaamiseen?

Miksi?

Olitteko tyytyväisiä konsulttiyrityksen tuomaan apuun henkilöstötutkimuksen prosessin aikana?

Missä prosessin vaiheista heidän apua tarvittiin?

Miksi?

Mitä lisäarvoa konsulttiyrityksen palvelu on tuonut henkilöstötutkimuksen prosessiin?

Mitä toivoisitte konsulttiyritykseltä jatkossa?