



# Työntekijöiden osallistaminen organisaation henkilöstötehtäviin

Laura Henriksson  
Annika Vihavainen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Työntekijöiden osallistaminen organisaation henkilöstötehtäviin**

Laura Henriksson  
Annika Vihavainen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu, 2020

Laura Henriksson, Annika Vihavainen

### Työntekijöiden osallistaminen organisaation henkilöstötehtäviin

2020

Sivumäärä 41

---

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Helsingissä toimiva pieni start-up yritys, joka tuottaa digitaalisia palveluita yksilöidylle kohderyhmälle. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, kuinka henkilöstöä voitaisiin osallistaa paremmin henkilöstöhallinnon tehtävien pariin. Opinnäytetyön toteutus perustuu todelliseen tarpeeseen. Henkilöstöhallinnon tehtävät ovat tällä hetkellä toimitusjohtajan vastuulla, sillä kyseessä on pieni yritys. Vastuuta olisi mahdollista jakaa työyhteisön sisällä ja henkilöstö on ilmaissut halukkuutta osallistua henkilöstöön liittyviin työtehtäviin. Näihin tehtäviin kuuluu muun muassa rekrytointi, virkistystoiminnan tuottaminen sekä tilauksien tekeminen.

Teoreettinen viitekehys tarkastelee henkilöstöhallinnon rooleja sekä työyhteisön kehittämistä yrityksessä useasta eri näkökulmasta. Työyhteisön kehittämistä kuvattiin tarkemmin teoriaosuudessa osaamisen ja ammatillisen kehittymisen näkökulmista. Lähteinä on käytetty monipuolisesti kirjallisuutta tiimityöhön sekä osaamisen kehittämiseen liittyen.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui toimintatutkimus, jossa yhdistyy määrällinen ja laadullinen tutkimus. Toimintamallia sovellettiin tässä opinnäytetyössä määrällisessä muodossa kyselylomakkeessa ja laadullisessa muodossa workshopissa.

Tutkimuksen johtopäätökset muodostettiin kyselylomakkeen, workshopin tulosten sekä palautekyselyn pohjalta. Tulosten perusteella yrityksen henkilöstöllä on kiinnostusta osallistua enemmän henkilöstöhallinnollisiin tehtäviin ja workshopissa tuotettu sisältö koettiin arvokkaaksi ja ajankohtaiseksi yrityksen henkilöstöhallinnollisten tehtävien kehittämiseen. Tutkimustulosten avulla saavutettiin haluttu päämäärä, jonka pohjalta annettiin kehitysehdotukset yritykselle. Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena.

Asiasanat: henkilöstöhallinto, kehittäminen, workshop

Laura Henriksson, Annika Vihavainen

Employee engagement in the organizations' HR functions

Year	2020	Pages	41
------	------	-------	----

---

The client for this thesis was a small start-up company located in Helsinki producing digital services for a specified target group. The aim of this thesis was to study how to involve the company's employees in human resource management tasks. The implementation of this thesis was based on the company's actual need. At that moment, the human resource tasks were the chief executive officer's responsibility, due to the fact that the company was small. It was possible to share the responsibility within the work community and the employees had expressed their interest to be more involved in the human resource work tasks. These tasks included recruitment, creating recreational activities and setting orders.

The theoretical framework of the study focused on the roles in human resource management and how to develop the work community. The development of the work community was described in more detail in the theoretical part from the perspective of competence and professional development. A wide variety of literature sources discussing teamwork and competence development was used.

The research method in this thesis was a functional study, where both qualitative and quantitative methods were applied. The research method was adapted into this thesis with a questionnaire and a workshop for the employees in the company.

The conclusions were based on results of the questionnaire, workshop and a feedback questionnaire. The results showed that the employees were interested in participating more in human resource management tasks. Also the content discussed in the workshop was experienced valuable and relevant for developing the company's human resource management tasks. With the results of the study, the desired aim was achieved and this formed the proposal for the company. The study can be considered successful.

Keywords: human resource management, developing, workshop

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Henkilöstöhallinto .....	7
2.1	Tehtävät .....	7
2.2	Tarve .....	8
3	Työyhteisön kehittäminen.....	8
3.1	Osaamisen kehittäminen .....	9
3.2	Organisaation kehittymisen haasteet .....	10
3.3	Ammatillinen kehittyminen.....	11
3.4	Sitouttaminen.....	11
4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	12
5	Kyselylomake .....	13
5.1	Kyselylomakkeen tausta.....	13
5.2	Tulokset.....	14
6	Workshop .....	20
6.1	Kolme erilaista menetelmää toteuttaa workshop .....	21
6.2	Riskianalyysi.....	22
6.3	Toteutus .....	26
6.4	Palautekysely .....	29
7	Pohdinta .....	33
	Lähteet .....	35
	Kuviot.....	36
	Taulukot.....	36
	Liitteet.....	37

## 1 Johdanto

Osallistumisen mahdollisuus itselle tärkeään ja merkitykselliseen toimintaan on tärkeää ihmisille. Useimmiten työpaikoilla henkilöstö toivoo, että heillä olisi mahdollisuus osallistua asioiden kehittämiseen ja ideointiin ja että heidän omaa työtään arvostetaan. Aina osallistuminen ei ole tärkeintä, usein pelkkä tietoisuus mahdollisuudesta osallistumiseen riittää. Jatkuva kehittäminen ja uusien työskentelytekniikoiden testaaminen ei ole kaikille se intohimoisin asia ja voi myös turhauttaa. Joku voi myös kokea, että liiallinen innostus uusia asioita kohtaan tulee vastaan isompana työ määränä. On tärkeää löytää keinot kehittää organisaation toimintaa, jossa henkilöstö pääsee käyttämään vahvuuksiaan, osaamistaan ja motivaatiotaan. (Tiililä 2016, 104-105.)

Uusien toimintatapojen löytäminen ei aina ole helppoa, ja välillä siihen tarvitaan ulkopuolista apua. Työpaja eli workshop on erinomainen tapa saada toimintaa kehitettyä organisaation sisällä. Workshopin ohjaaja eli fasilitaattori on neutraali kontakti työpajassa, joka ei ota kantaa käsiteltäviin asioihin, mutta antaa tehokkaan mahdollisuuden osallistuvalla työryhmälle työstää kehitettäviä asioita. Tätä toimintatapaa hyödynnettiin myös tässä opinnäytetyössä.

Tiimissä työskennellessä on tärkeää olla tietoinen omista ja yrityksen arvoista ja asenteista sekä olla valmis oppimaan uutta. Johdon tulee olla vastaanottavainen ja kuunnella tiimin esittämiä ideoita. On erityisen tärkeää, että tiimi ja johto sopii yhteisistä säännöistä ja ne muokataan sopimaan organisaation tavoitteisiin. Tällöin, kun tiimi ja johto työskentelee yhdessä kohti yhteistä päämäärää, toteutuu tiimityö. (Spiik, 1999, 33.)

Opinnäytetyössä tutkitaan, kuinka Yritys X:n henkilöstöä saataisiin nykyistä monipuolisemmin osallistettua henkilöstöhallinnon tehtäviin. Kyseessä on pieni, noin kymmenen hengen yritys ja vastuu henkilöstöhallinnon tehtävien hoitamisesta on pääasiassa toimitusjohtajan vastuulla, vaikka useita tehtäviä olisi mahdollista jakaa henkilöstön kesken. Yrityksessä on paljon työtehtäviä, jotka ovat hallinnollisten vastuiden mukaisesti toimitusjohtajan vastuulla, kuten palkka ja sopimusasiat. On kuitenkin monia henkilöstöhallinnon tehtäviä, joita on mahdollista siirtää muulle henkilöstölle. Tällaisia tehtäviä toimitusjohtajan mukaan ovat esimerkiksi rekrytointi, tiloihin ja tilauksiin liittyvät asiat sekä virkistysiltojen järjestäminen. Henkilöstö on osoittanut asiaan kiinnostusta ja tavoitteena on selvittää, millaisia tehtäviä voitaisiin jakaa tiimin vastuulle ja millä tavoin heidät saataisiin parhaiten osallistettua näihin. Tavoitteena on antaa kehitysehdotus, jonka avulla he saisivat henkilöstöhallinnon tehtävien vastuunjaon otettua käytäntöön niin, että se palvelisi yrityksen toimintaa parhaiten.

Toimintatutkimuksessa on tavoitteena kehittää organisaatioon ja henkilöstöön liittyviä toimintatapoja ja prosesseja, ja tutkimuksessa yhdistetään kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta. Toimintatutkimuksen oleellisia elementtejä ovat toiminnan kehittäminen,

yhteistoiminta sekä tutkimus. Toiminta on prosessimaista, ja oleellista tutkimuksessa on antaa näkökulmia ja työkaluja organisaation muutoksen tueksi. (Kananen 2013, 28-29.) Tässä opinnäytetyössä toimintatutkimuksen sovelluksina käytetään kyselylomaketta sekä workshopia. Tutkimuskysymykset on jaettu suljettuihin kysymyksiin sekä avoimiin kysymyksiin. Kyselylomakkeen suljetuilla kysymyksillä (luku 5) pyrittiin selvittämään tarkempaa tietoa yritys X:n työntekijöiden tämän hetkisestä osaamisesta ja työskentelystä henkilöstöhallinnon osa-alueella. Laadullista tutkimusta hyödynnettiin workshopissa, jossa osallistujat antoivat avoimia vastauksia annettuihin kysymyksiin.

## 2 Henkilöstöhallinto

Raymond J Stone (1991, 4) kirjoittaa henkilöstöhallinnon teoksessaan, miten henkilöstöhallinto on johdon ja työntekijän välisen suhteen hoitamista. Tarkoituksena on huolehtia työntekijöistä sekä motivoida heitä tekemään työnsä hyvin ja organisaation tavoitteiden mukaisesti. Stonen näkemyksen mukaan henkilöstöhallinto on yksi tärkein osa organisaation menestykseen, sillä sen avulla voidaan vaikuttaa asiakkaisiin, osakkeenomistajien etuun sekä yrityksen tuloksiin.

”Henkilöstöjohtamisella voidaan parantaa sekä tuloksellisuutta että työelämän laatua, mikäli johtaminen on strategista ja toimii hyvin käytännön esimiestyössä.” (Kuntatyönantajat 2020.)

### 2.1 Tehtävät

Henkilöstöhallinnon tehtäviä on useita. Näitä ovat esimerkiksi työsuhteasiat ja työhyvinvointi, tarpeellisten koulutusten järjestäminen henkilöstölle, jonka avulla varmistetaan työntekijöiden valmius ja osaaminen työn suorittamiseen. Työntekijöiden ja johdon motivointi on myös tärkeä osa henkilöstöhallinnon tehtäviä. (Keha-keskus 2020.)

Syvin tavoite henkilöstöjohtamisessa on selkeä. Kaikkien organisaatioiden olisi tärkeää pystyä saamaan työntekijöiksi tarvitsemiaan henkilöitä sekä sitouttamaan heidät rohkaisemalla, motivoimalla sekä antamalla mahdollisuuksia onnistuneisiin työsuorituksiin. Onnistuneista työsuorituksista pitää myös palkita. Työntekijöiden mahdollisuudet kehittyä työssään esimerkiksi kouluttautumalla tukee henkilöstön hyvinvointia. Työntekijöiden saama tuki työkyvyn ylläpitämiseksi on tärkeässä roolissa, jotta henkilöstön jaksaminen pysyy mahdollisimman pitkään tarpeeksi riittävänä onnistuneisiin työsuorituksiin. Monesti yritykset kuitenkin ohittavat näitä tavoitteita tai niitä ei pidetä tarpeeksi tärkeinä tai selkeinä. Isoimpia syitä tähän on, että henkilöstöä ja sen työpanosta ei arvosteta tarpeeksi, vaan henkilöstö nähdään kulueränä. Henkilöstövoimavarojen hallinnan ammattilaisia ei myöskään aina löydy organisaation sisältä, ja näin ollen tavoitteet jäävät vajavaisiksi. Aina myöskään johto ei näe henkilöstöjohtamisen tavoitteita keskeisenä asiana prioriteeteissaan. (Kauhanen 2010, 16.)

Henkilöstöhallinnon tehtävät ovat varsin moninaiset: tehtäviin kuuluu rekrytointi, työsuhdeasiat, henkilöstösuunnittelu, työhyvinvointi ja esimiestyön tukena oleminen. Työsuhteisiin sisältyy työehtosopimus, lakiasiat ja työsuojeluasiat. Työaika, lomat ja sairausajan palkka-asiat ovat osana henkilöstöhallinnon vastuita. Yksi henkilöstöhallinnon tehtävistä on edellä mainittu työhyvinvointi, johon kuuluu tapaturmien ehkäisy, työkyvyn ylläpitäminen sekä vapaa-ajan ja työn tasapainottaminen. Henkilöstösuunnittelu on tärkeä osa henkilöstöhallinnon tehtäviä, sillä siihen kuuluu työsuhteasioiden lisäksi henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä niiden kartoittaminen. Motivointi, henkilöstön sitouttaminen ja palkitseminen ovat merkittävänä osana henkilöstösuunnittelua. (Kujala 2020.) Henkilöstöhallinto on siis todella laaja käsite, johon kuuluu todella paljon eri työtehtäviä.

## 2.2 Tarve

Henkilöstöhallinto on tärkeä osa jokaista organisaatiota. Pienemmissä yrityksissä saattaa henkilöstöhallinnolliset tehtävät jäädä esimerkiksi esimiehen vastuulle, kun taas suuremmissa yrityksissä on usein oma HR -tiimi tai jopa ulkoistettu henkilöstöhallinnon tehtävät HR -palveluita tarjoavalle yritykselle. (Keha-keskus 2020.)

Henkilöstöhallinnolla on suuri vastuu ja tärkeä rooli yrityksen sekä henkilöstön kehittämisessä. Se tukee yritystä saavuttamaan liiketoiminnallisia tavoitteitaan ja huolehtimalla siitä, että työtehtäviin löydetään juuri oikeat henkilöt. Henkilöstöhallinto tukee esimiestyötä ja pyrkii sitouttamaan hyvät työntekijät yritykseen tarjoamalla tarvittavaa perehdytystä ja koulutusta, sekä huolehtimalla työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnista huolehtiminen auttaa siinä, että henkilöstö pysyy motivoituneena, viihtyy työssään ja on sitoutunut yritykseen. Henkilöstöhallinnolle on tarvetta jokaisessa yrityksessä riippumatta sen koosta ja yrityksen tulee selvittää millä tavoin henkilöstöhallinnon tehtävät ja vastuut jakaantuvat. Vastuu voi olla yhdellä ihmisellä esimerkiksi toimitusjohtajalla, vastuuta voi jakaa henkilöstön kesken, yrityksellä voi olla oma HR -tiimi tai sitten se on voitu ulkoistaa. Olennaista on kuitenkin se, että ymmärretään henkilöstöhallinnon tärkeys ja, että sillä tuetaan yrityksen strategiaa ja tavoitteita. (Kujala 2020.)

## 3 Työyhteisön kehittäminen

Organisaatio itsessään ei kykene kehittymään tai oppimaan, mutta tiimit ja työntekijät organisaation sisällä voivat oppia ja sisäistää uusia käytäntöjä ja toimintamalleja. Oleellinen voimavara kehittyvässä ja oppivassa organisaatiossa on työntekijöiden osaaminen ja sen hyödyntäminen jokapäiväisessä työssä. Ulkoapäin tuodut toimintamallit eivät sellaisenaan sovi oppivaan organisaatioon, sillä kehittyminen tapahtuu parhaiten, kun työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa myös heitä koskeviin päätöksiin. Tällainen tapa toimia sitouttaa henkilöstöä myös paremmin, vaikka päätöksentekoprosessi onkin hitaampaa. (Mäkisalo 2003, 48-49.)



Oppivassa organisaatiossa on hyvä pyrkiä luomaan työyhteisön sisällä rohkaiseva ja motivoiva ilmapiiri, joka kannustaa kehittymiseen. Epäonnistumiset ja virheet ovat myös hyväksyttäviä. Pelko mahdollisesta epäonnistumisesta estää uusien asioiden kokeilun, mikä voi olla kehittymisen esteenä. Ideointi ja uusien toimintamallien kehittäminen yhdessä auttaa yksilöitä oppimaan ja uudistumaan. (Kauhanen 2010, 157-158.)

Mäkisalo (2003, 49-50) viittaa teoksessaan Jorma Heikkilän ja Kristiina Heikkilän (2001) tavasta luokitella verbaalisen kanssakäymisen neljä eri muotoa, jotka ovat dialogi, tavanomainen keskustelu, väittely ja taitava keskustelu. Nämä kaikki ovat keskeisessä roolissa työyhteisöissä. Oppivassa organisaatiossa hyödyttävää olisi käyttää kommunikoinnissa etenkin dialogia ja taitavaa keskustelua: taitavan keskustelun kautta on tarkoitus hakea yhteisiä näkökulmia, kun taas dialogin avulla ideoidaan ja ymmärretään uusia ideoita.

### 3.1 Osaamisen kehittäminen

Kauhanen (2010, 148) kertoo teoksessaan osaamiskartoituksesta, jonka mittaaminen antaa organisaatiolle kuvan työyhteisön osaamisen tasosta. Osaamiskartoitusta voidaan käyttää moninaisesti. Organisaatiotasolla sitä käytetään muun muassa työkuormituksen tasoittamiseksi, työntekijöiden kouluttamiseksi tai urakehityksen suunnittelemiseksi. Yksilötasolla osaamiskartoituksen avulla henkilö saa johdonmukaisen kuvan omasta ja kollegojen työtehtävistä ja osaamisesta.

Kauhanen (2010, 152) muistuttaa, että jatkuva henkilökohtainen kehittyminen työssä ja uuden oppiminen on kuitenkin aina lopulta yksilön omalla vastuulla. Osaamisen kehittämiseksi löytyy monia eri keinoja, ja organisaatio voi tukea yksilöä eri tavoin, kuten henkilökohtaisella kehityssuunnitelmalla tai erilaisilla kouluttautumismahdollisuuksilla. Taulukossa 1 tuodaan esille laajemmin henkilöstön kehittämismahdollisuuksia organisaation sisä- ja ulkopuolella.

Työpaikalla toteutettavat	Työpaikan ulkopuolella toteutettavat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sijaisuudet</li> <li>• työkierto</li> <li>• projektityöskentely</li> <li>• työn rikastaminen</li> <li>• työn laajentaminen</li> <li>• vastuulliset erityistehtävät</li> <li>• toimiminen kouluttajana</li> <li>• perehdyttäminen</li> <li>• mentorointi</li> <li>• jokapäiväinen johtaminen (ml. kehityskeskustelu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opintokäynnit</li> <li>• ammattilehtien lukeminen</li> <li>• ammattikirjallisuuden lukeminen</li> <li>• itseopiskeluohjelmat</li> <li>• opiskelu oppilaitoksissa</li> <li>• opiskelu koulutusorganisaation järjestämällä lyhyillä kursseilla</li> <li>• monimuoto-opiskeluohjelmat (mm. verkko-opiskelut)</li> </ul>

Taulukko 1 Henkilöstön osaamisen kehittäminen (Kauhanen 2010, 154)

Mikäli organisaatiossa ilmenee työntekijöiden keskuudessa halukkuutta osallistua enemmän jonkin tietyn osa-alueen työtehtäviin, voidaan näiden henkilöiden osaamista kehittää tehokkaasti perehdyttämisellä ja työnkuvan laajentamisella. Työntekijät voivat myös kehittää osaamistaan itsenäisesti osallistumalla erilaisille kursseille tai tutustumalla alan ammattikirjallisuuteen.

### 3.2 Organisaation kehittymisen haasteet

Syyt organisaation kehittymisen haasteisiin tai kehittymisen puuttumiseen löytyvät usein organisaatiokulttuurista tai yrityksen johdosta, joka tiedostamattaan estää organisaation kehittymisen. Johto ei aina osaa tukea ehdotettuja parannusmalleja, jos niistä ei löydy selvää liike-taloudellista yhteyttä. Työyhteisön kaipaama kehitystarve voi olla vain esimerkiksi epämuodollinen kahvihetki työyhteisön kanssa, mutta johto saattaa kumota ehdotuksen, sillä se ei toisi minkäänlaista taloudellista hyötyä organisaatiolle. Työyhteisön kehittymisen esteenä voi olla, että kehittäminen monesti koetaan kustannuseränä investoinnin sijaan. Byrokratia voi myös olla yrityksessä niin raskas, että prosessi ei kestä pieniäkään kehitystoimia. (Kesti 2014, 66-67.)

Kehittyminen voi estyä ja muuttua haastavaksi myös henkilöstön käyttäytymistapojen vuoksi. Konfliktit ja ristiriidat henkilöiden välillä voivat tehokkaasti estää kehittymisen. On tärkeää luoda organisaatioon avoin ilmapiiri vuorovaikutukselle, jonka avulla konfliktitilanteet voidaan selvittää mahdollisimman nopeasti. Ongelmien lakaiseminen maton alle lisää jännitteitä työyhteisössä, jolloin erilaisista tilanteista syntyy helposti konfliktiherkkiä ilman pätevää syytä. Myös henkilöstön muutosvastaisuus on usein esteenä organisaation kehittymiselle. Jos henkilö on aiemmin kokenut epäoikeudenmukaista kohtelua jossain tilanteessa, voi hän kokea tulevat muutokset myös kielteisinä. On tärkeää panostaa työyhteisön sisäiseen viestintään sekä hyvän

ja avoimen ilmapiirin ylläpitämiseen, jotta henkilöstön kielteiset tunteet eivät asetu organisaation muutoksen esteeksi. (Kesti 2014, 67-68.)

### 3.3 Ammatillinen kehittyminen

Mäkisalo (2003, 190-191) kertoo teoksessaan, että ammatillinen kasvu sisältää kaikki ne kehittämistoimenpiteet, joilla voidaan lisätä sekä ylläpitää ammatillista pätevyyttä. Hänen mukaansa ammatillinen kasvu on elinikäinen prosessi ja siihen sisältyy työntekijän kasvu ihmisenä ja tämän lisäksi työntekijänä kehittymisen. Ammatillisen kasvun edellytyksenä on työntekijän omat motivaatio kehittyä sekä kyky reflektoida omaa toimintaa.

Hektisen työelämän paineissa moni esimies kokee, ettei aika riitä kaikkeen tarvittavaan. Siksi esimiehen on tärkeää huomioida myös työntekijöiden oma innokkuus osallistua tekemiseen ja heidän tarpeensa hyödyntää omia vahvuuksiaan työssä. Kun työntekijä saa mahdollisuuden kehittää omaa ammatillistaan kasvua ja hyödyntää vahvuuksiaan, luo se samalla lisää innostusta työtä kohtaan. Samalla työntekijä myös kokee, että osaamista ja kehittymistä tuetaan ja arvostetaan. (Tiililä 2016, 56-57, 60.)

Vastuun jakamisessa esimiehen on hyvä näyttää tukensa ja antaa työntekijöille mahdollisuuksia sen mukaan, miten kukin on halukas ottamaan vastuuta itselleen. Esimiehen roolissa yksi tärkein tehtävä on olla suunnan näyttäjä ja tsemppaaja. Työntekijälle on merkityksellistä, että esimies on kiinnostunut asioiden edistymisestä ja tarpeen mukaan mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen esteitä poistamalla, vaikka päävastuu työn toteutuksesta on työntekijällä. (Tiililä 2016, 61.)

On tärkeää, että työyhteisöllä on yhdessä sovitut yhteiset arvot, pelisäännöt ja toimintatavat. Selkeät yhteiset säännöt edesauttavat avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin toteutumista työyhteisössä. Tällöin virheitä ei tarvitse pelätä ja niiden korjaamisesta uskalletaan keskustella rohkeasti. (Tiililä 2016, 61.) Pääallekkäin työskentely ja epäselvät pelisäännöt uuvuttavat ja aiheuttavat herkästi stressiä. Tiimipalavereiden tärkeys korostuu pelisääntöjä tehtäessä. Niissä henkilöstöllä on mahdollisuus tuoda omia, myös eriäviä ajatuksia esiin. (Spiik 1999, 61-62.)

### 3.4 Sitouttaminen

Mikael Nedeström listaa ansiokkaasti Sitouttamisen viisi tekijää-artikkelissaan (2019) keskeiset keinot sitouttaa työntekijä onnistuneesti yrityksen toimintaan. Tärkeimpänä Nedeström tuo esiin työntekijän mahdollisuuden voida luottaa yrityksen johtoon. Työntekijän kokemus siitä, että on yritykselle tärkeä, lisää merkittävästi työntekijän työskentelymotivaatiota. Toisena seikkana esiin nousee työn merkitys työntekijälle: se, että työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja tärkeäksi on suuri motivaattori ja sitouttaja. Kolmantena tärkeänä asiana Nedeström mainitsee sen, että työnantaja pystyy tarjoamaan työntekijälleen mahdollisuuden

edetä urallaan sekä kehittää itseään. Tässä keinoina voi olla esimerkiksi kouluttautumismahdollisuus tai työn kannalta toimivat työvälineet. Neljäntenä asiana mainitaan tunnustus onnistumisesta: kun työntekijä saa hyvästä työstään kiitosta, tämä voi olla kehu tai jopa taloudellinen tunnustus, on hän usein motivoituneempi tekemään jatkossakin työnsä hyvin ja ylittämään odotuksia. Viidentenä tekijänä on sosiaalinen tuki. Tämä on usein työntekijälle tärkeä asia yritykseen sitoutuessaan. Kannustavat esimiehet ja mukavat kollegat tekevät töihin tulemisesta ja työskentelystä mielekästä.

#### 4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Validiteetilla ja reliabiliteetilla kuvataan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tärkeä ja oleellinen osa on luotettavuustarkastelut. Mikäli mittaus ei ole validi, mitataan jotain muuta kuin mitä oli suunniteltu mitattavan. Sisällön validiteettia tarkasteltaessa on tärkeää selvittää, ovatko tutkimuksessa käytetyt käsitteet teorian mukaisia ja onko käsitteet valittu oikein kattamaan kyseinen ilmiö riittävän laajasti. (Metsämuuronen 2000, 21-22.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja sitä, että tutkimus kykenee antamaan ei-sattumanvaraisia tuloksia. Mitä vähemmän tutkimuksen tuloksiin on vaikuttanut sattuma, sitä suurempi reliabiliteetti on. On tärkeää valita oikeat mittarit ja arvioida niiden soveltuvuus kyseisen tutkittavana olevan asian mittaamiseen. (Valli 2001, 92.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kysymyksillä oli määrä selvittää, miten yrityksen henkilöstöä saataisiin osallistettua nykyistä monipuolisemmin yrityksen henkilöstötehtäviin. Kyselylomakkeen avulla selvitettiin, löytyykö työntekijöiltä kiinnostusta kyseisiin työtehtäviin. Kyselyssä teema oli rajattu selkeästi ja se toteutettiin anonyymisti. Jotta vastaajia ei voida erottaa toisistaan, ei kyselylomakkeessa kysytty vastaajan sukupuolta tai ikää. Kysymykset mittaivat selkeästi haluttua ilmiötä.

Workshopin teemat pohjautuivat kyselylomakkeesta saatuihin vastauksiin. Workshopissa sisältö tuotettiin objektiivisesti työntekijöiden toimesta. Workshopiin valitut käsitteet käsiteltiin teorian avulla auki. Workshop kesti noin 1,5 tuntia, jonka aikana yrityksen työntekijät työstivät valmiiksi annettuja teemoja ryhmissä. Teemojen välissä jo esille tulleita ideoita jaettiin ääneen toisille, jonka jälkeen siirryttiin seuraavaan teemaan. Lopuksi ryhmät tekivät yhteenvedot kaikista tuotetuista ideoista ja kehitysehdotuksista. Osallistujien kehitysajat ja ajatukset säilyvät samoina workshopin ajan, eivätkä teemojen mukaan tuotetut sisällöt muuttuneet aloituksen ja lopetuksen välillä suuresti.

“Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Hyvää tieteellistä käytäntöä koskevien ohjeiden soveltaminen on tutkijayhteisön itsesääteilyä, jolle

lainsäädäntö määrittelee rajat. Hyvä tieteellinen käytäntö on myös osa tutkimusorganisaatioiden laatujärjestelmää.” (Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK) 2020.)

Opinnäytetyössä noudatettiin Hyvän tieteellisen käytännön (HTK) edellyttämiä käytänteitä. Toimeksiantajan kanssa sovittiin ennen opinnäytetyön aloittamista, että yritys pysyy työssä anonyymina. Tätä toivetta kunnioitettiin opinnäytetyötä kirjoitettaessa sekä esitettäessä julkisesti. Opinnäytetyötä tehtäessä huolehdittiin siitä, että tutkijat toimivat rehellisesti niin tutkimustyössä, tutkimuksen tekemisessä, tulosten dokumentoinnissa kuin tutkimuksen arvioinnissa. Huomiota kiinnitettiin työn tarkkuuteen ja avoimeen toimintaan.

Kun tutkimusta tehtäessä viitataan muiden tutkijoiden töihin, on tärkeää noudattaa rehellistä ja avointa toimintaa. Kun alkuperäisiin kirjoittajiin on viitattu asianmukaisesti, annetaan heille heidän ansaitsemansa arvo julkaisemastaan tutkimuksesta. Lähdekriittisyyden avulla työhön on valittu relevantteja lähteitä, jotka ovat ajantasaisia ja laadukkaita. Työssä on myös käytetty vain ensisijaisia lähteitä toissijaisten sijaan.

## 5 Kyselylomake

Kyselylomakkeen muotoiluun valittiin suurimmaksi osaksi suljettuja kysymyksiä niiden yksinkertaisen ja selkeän analysoinnin vuoksi. Kysymykset muotoiltiin ehdollisiksi, jotta niiden ymmärtäminen on helpompaa eivätkä ne ole johdattelevia tiettyyn vastaukseen.

Avoimia kysymyksiä käytettiin, kun haluttiin antaa mahdollisuus jakaa omia ajatuksiaan tarkemmin ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. Avoimet kysymykset olivat myös sellaisia, että niihin ei voitu etukäteen luoda vastausvaihtoehtoja valmiiksi. Avointen kysymysten haasteena on, että niihin usein jätetään vastaamatta, tai vaihtoehtoisesti vastaus ei vastaa tutkimuskysymykseen.

Suljetuissa kysymyksissä käytettiin lineaarista asteikkoa, jossa 1 on täysin eri mieltä ja 5 on täysin samaa mieltä.

### 5.1 Kyselylomakkeen tausta

Yrityksen toimitusjohtajan kertoman mukaan yrityksen henkilöstötehtävät koetaan tällä hetkellä hajanaisesti organisoiduiksi. Tutkimuksen kokonaisvaltaisena tavoitteena on luoda yritykseen yhteisöllisempi toimintatapa henkilöstötehtäviin liittyen. Yritys X:n työntekijöille luotiin aluksi lyhyehkö kysely, jonka tavoitteena oli kartoittaa henkilöstön kokemuksia yrityksen henkilöstötehtäviin ja henkilöstön hyvinvointiin liittyviin asioihin. Kyselyssä ei tarkasteltu vastaajien identiteettiä liittyviä asioita, kuten sukupuolta tai ikää. Yritys jolle kysely tehtiin, on pieni, ja tällaiset kysymykset olisivat saattaneet vaarantaa vastaajien anonymiteetin. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan kyselyyn mahdollisimman puolueettomiksi. Kysymysten asettelussa kiinnitettiin myös huomiota siihen, etteivät kysymykset ole johonkin ajattelutapaan

johdattelevia. Vastausaika kyselylle oli kaksi viikkoa ja kysely lähetettiin yhdeksälle henkilölle. Vastausprosentti kyselyyn oli 100.

Kyselyn tarkoituksena oli luoda tietopohja, jonka avulla toteutettiin tutkimuksen syventävä workshop-osio. Kysely toteutettiin Google Forms -lomakkeen avulla.

## 5.2 Tulokset

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin, millaisia työtehtäviä työntekijöillä on tällä hetkellä, jolloin siitä saatiin laajempi kokonaiskäsitys.

”Tuotekehityksen organisointi, johtaminen ja priorisointi. Teknisten kokonaisuuksien suunnittelu ja strategisten tavoitteiden asettelu.”

”Myyntityötä: kontaktointia puhelimitse sekä meilitse. Lisäksi avustavia tehtäviä muissa asioissa.

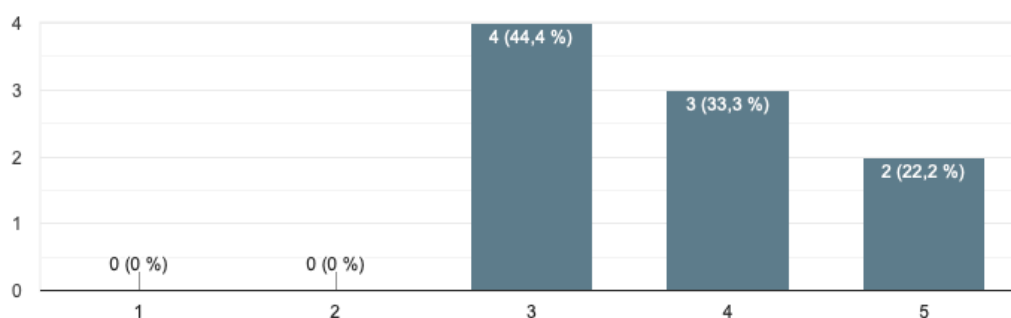
”B2B myynti, myyntiprosessien kehitys.”

”Strateginen suunnittelu, käyttökokemuksen suunnittelu ja kehittyminen, asiakaskulkujen luominen, kasvun hakeminen markkinoinnin keinoin, tiimin esihenkilönä toimiminen sekä day to day operatiivista toimintaa.”

Kysymyksessä 2 (Kuvio 1) tarkastellaan, ovatko työntekijöiden nykyiset työtehtävät tarpeeksi haastavia heille.

### 2. Nykyiset työtehtäväni ovat tarpeeksi haastavia minulle

9 vastausta



Kuvio 1 Työtehtävien haastavuus

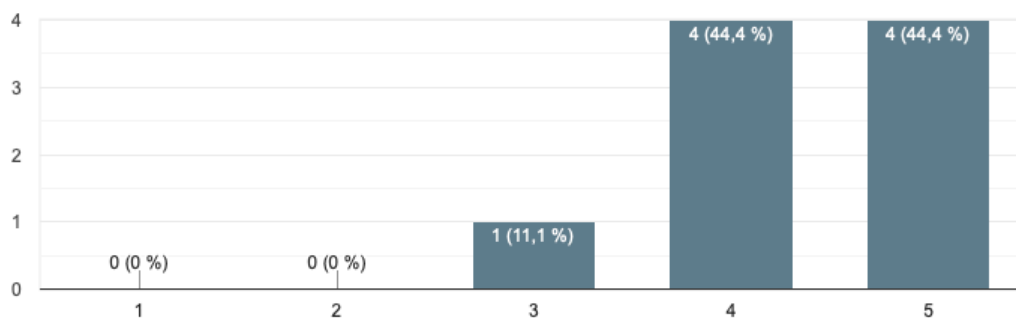
Suurin osa vastaajista (44,4 %) koki tällä hetkellä työtehtäviensä haastavuuden neutraaliksi. Toiseksi eniten vastaajista (33,3 %) koki työtehtävänsä haasteellisiksi, mutta voidaan tulkita, että haasteita voisi vielä lisätä. Kaikista vastaajista kaksi henkilöä (22,2 %) kokee, että

haasteita on tarpeeksi. Kuviosta voidaan myös havaita, että yksikään vastaajista ei koe työn haastavuutta liian alhaiseksi.

Kysymyksessä 3 (Kuvio 2) selvitettiin nykyisten työtehtävien vastuullisuus.

### 3. Saan tarpeeksi vastuuta nykyisissä työtehtävissäni

9 vastausta



Kuvio 2 Työn vastuullisuus

Kuviosta nähdään, kuinka henkilöstö kokee saavansa vastuuta nykyisissä työtehtävissään. Kuviosta on havaittavissa, että suurin osa vastaajista kokee saavansa tarpeeksi vastuuta työtehtävissään. Vastaajista 8 oli joko lähes samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vain yksi henkilö koki asian neutraalina.

Neljännessä kysymyksessä kysimme työntekijöiden uratavoitteita seuraavalle kahdelle vuodelle. Avoimeen kysymykseen saatiin seuraavanlaiset vastaukset.

”Toivoisin luovani jotain pysyvää ja uutta”

”Kehittyä nykyisessä roolissa ja siirtyä strategisemmalle tasolle toteuttavasta työstä”

”Toivon siirtyväni enemmän hallinnolliseen puoleen työssäni”

”Edetä urallani vastuullisempiin työtehtäviin”

”Myynnistä liiketoiminnan kehitykseen, kansainvälisyys/oma yritys”

”Roolillisesti olen hyvässä asemassa, mutta toivon vastuun ja haasteiden lisääntymistä esim. voimakkaamman kasvun myötä”

”Saada enemmän vastuuta ja haasteita, edetä kenties esimiestehtävään”

”Kehittää omaa osaamista edelleen markkinoinnin projektien johtamisessa, esimiehenä toimimisessa sekä hankkia yhä vastuullisempia tehtäviä keskijohdon/johdon tasolla”

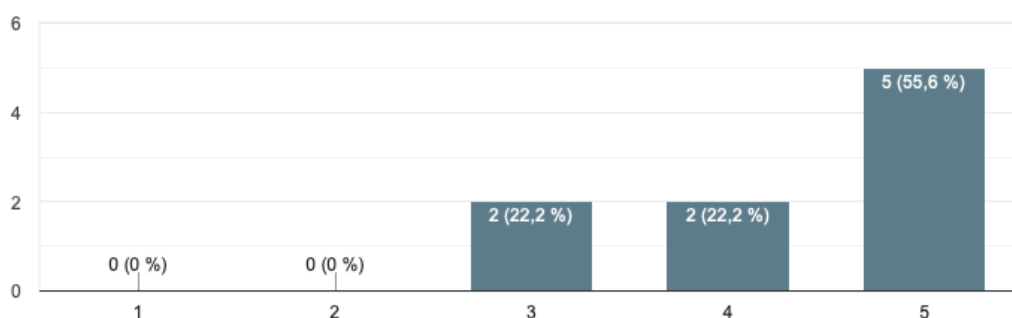
”Saada työtehtäviä/työllistyä yritykseen lähempänä opiskelemaani alaa”

Näiden avoimien vastausten perusteella voidaan päätellä, että suurin osa Yritys X:n työntekijöistä on motivoituneita etenemään urallaan ja toiveena on hakeutuminen vastuullisempiin tehtäviin lähitulevaisuudessa.

Viidennessä kysymyksessä (Kuvio 3) tarkasteltiin, kuinka hyvin työntekijöillä on mahdollisuuksia esittää omia kehitysideoitaan ja näkökulmiaan työyhteisössä.

#### 5. Työyhteisöni mahdollistaa omien kehitysideoiden ja näkökulmien esittämisen.

9 vastausta



Kuvio 3 Omien kehitysideoiden ja näkökulmien esittäminen työyhteisössä

Vastaajista 55,6 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, että työyhteisö mahdollistaa omien kehitysideoiden ja näkökulmien tuomisen esille työyhteisön sisällä. Vastaajista 22,2 % oli osittain samaa mieltä ja 22,2 %:lla oli väittämään neutraali mielipide. Vastauksien perusteella voidaan päätellä, että yrityksen sisällä on annetaan työntekijöille mahdollisuuksia kehittää työympäristöä.

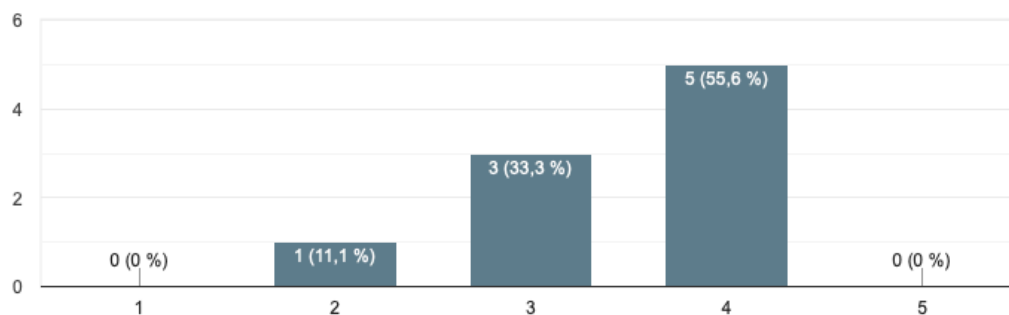
Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin, tuntee ko vastaaja henkilöstöhallintoon liittyvät tehtävät. 100 % vastaajista vastasi kysymykseen ”Kyllä”.

Kysymyksessä 7 (Kuvio 4) puhutaan henkilöstöhallinnon tehtävien onnistuneesta organisoinnista yrityksen sisällä.



## 7. Henkilöstöhallinnon tehtävät ovat tällä hetkellä hyvin organisoitu yrityksen sisällä

9 vastausta



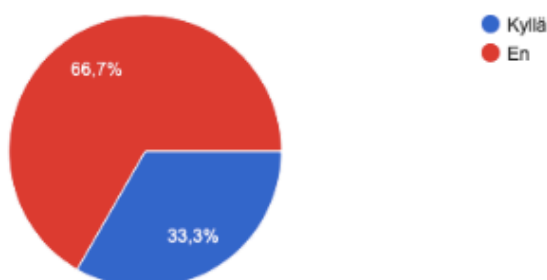
Kuvio 4 Henkilöstöhallinnon tehtävien organisointi yrityksen sisällä

Vastaajista 55,6 % on lähes samaa mieltä väittämän kanssa (Kuvio 4). Vastaajista 33,3 % koki asian neutraalina ja yksi vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa eikä täysin eri mieltä väittämän kanssa. Näin ollen voidaan todeta, että organisaation henkilöstötehtävissä on vielä kehitettävää, vaikka suurin osa vastaajista kokee tehtävien olevan melko hyvin jo organisoituja.

Kysymyksissä 8 ja 9 (Kuvio 5) tarkasteltiin, ovatko työntekijät työskennelleet henkilöstöhallinnon tehtävissä aikaisemmissa tai nykyisessä työpaikassa.

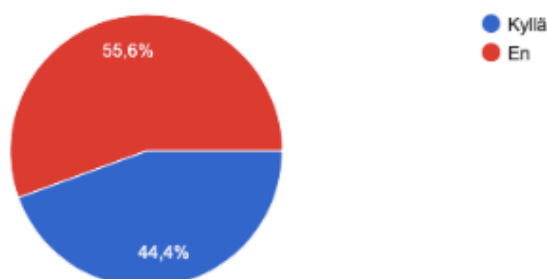
### 8. Oletko työskennellyt aikaisemmissa työpaikoissa henkilöstöhallintoon liittyvissä tehtävissä?

9 vastausta



### 9. Oletko työskennellyt henkilöstöhallintoon liittyvissä tehtävissä tässä yrityksessä?

9 vastausta



Kuvio 5 Kokemus henkilöstöhallinnon tehtävistä, kysymykset 8 ja 9

Vastaajista 66,7 % ei ole aikaisemmissa työpaikoissaan työskennellyt henkilöstöhallintoon liittyvissä tehtävissä, ja 33,3 % on (Kuvio 5). Kuviossa voidaan havaita, että henkilöstöhallinnon työtehtäviin liittyvä kokemus on kasvanut 44,4 %:iin, kun tarkasteltiin, onko henkilö työskennellyt Yritys X:ssä henkilöstöhallintoon liittyvissä tehtävissä. Kuitenkin voidaan todeta, että yli puolella vastaajista ei ole kokemusta henkilöstöhallintoon liittyvistä työtehtävistä nykyisäkään työtehtävissä.

Neljä vastaajaa yhdeksästä vastasi ”Kyllä” kysymykseen 9, jossa tarkasteltiin, kuinka moni on työskennellyt Yritys X:ssä henkilöstöhallintoon liittyvissä tehtävissä (Kuvio 5). Vain nämä neljä henkilöä vastasivat kyselyn kysymyksiin 10 ja 11, sillä ne olivat jatkokysymyksiä liittyen Yritys X:n henkilöstöhallinnollisiin tehtäviin.

Kysymyksessä 10 pyysimme vastaajia tarkentamaan avoimella kysymyksellä, minkälaisia henkilöstöhallinnon tehtäviin liittyviä vastuita he ovat saaneet.

”Olen työsuojeluvastuuvelvollinen”

”Esimiestehtävät ja rekrytointi”

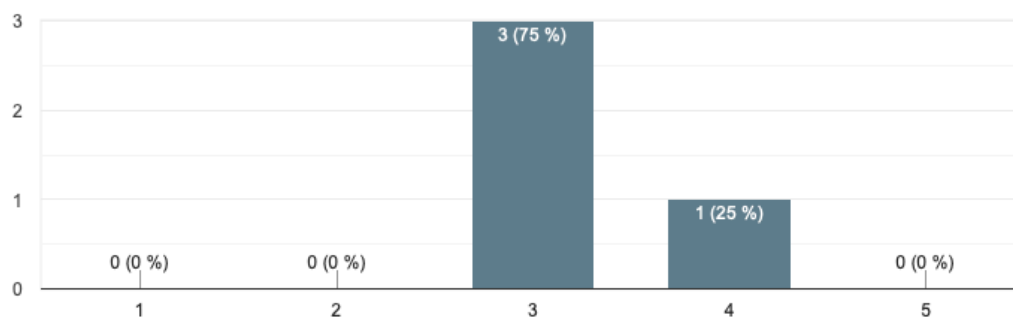
”Vastaan myyntitiimistä kokonaisuutena eli minulla on neljä alaista ja vastaan heistä aina työsoppareita myöten”

”Esihenkilön rooli (kehityskeskustelut, projektien liidaaminen ja yleinen esimiesrooli)”

Kysymyksen 11 avulla (Kuvio 6) haluttiin selvittää, ovatko henkilöstöhallintoon liittyvät tehtävät helppo suorittaa muiden työtehtävien ohella.

11. Koen, että henkilöstöhallintoon liittyvät työtehtäväni on helppo suorittaa muiden työtehtävien ohella

4 vastausta



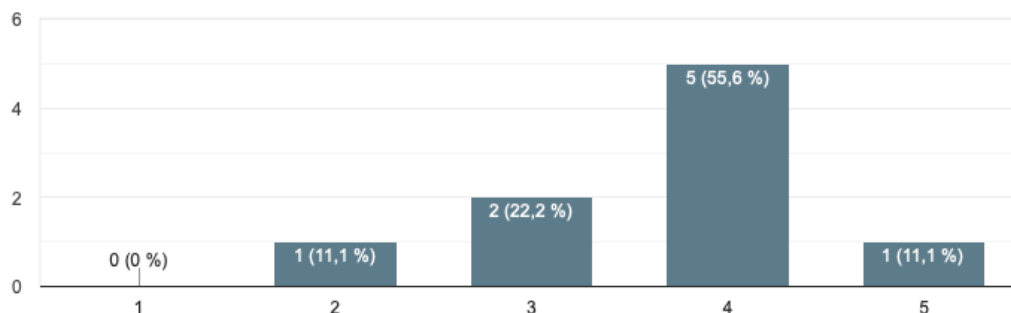
Kuvio 6 Henkilöstöhallintoon liittyvien tehtävien suorittaminen muiden tehtävien ohella

Suurin osa vastaajista (75 %) koki asian neutraalina, ja yksi vastaajista oli väittämän kanssa lähes samaa mieltä. Vastauksista voidaan päätellä, että yksilöiden työtehtävien organisointi on onnistunut, eikä henkilöstöhallinnon tehtävät luo lisätaakkaa työpäiviin.

Viimeisessä suljetussa kysymyksessä (Kuvio 7) tarkasteltiin, ovatko työntekijät kiinnostuneita ottamaan vastuulleen henkilöstöhallintoon liittyviä työtehtäviä.

## 12. Olen kiinnostunut ottamaan vastuulleni henkilöstöhallinnon työtehtäviä

9 vastausta



Kuvio 7 Kiinnostus henkilöstöhallinnon tehtäviin

Vastaajista 55,6 % oli lähes samaa mieltä väittämän kanssa. Yksi vastaajista oli täysin samaa mieltä, ja yksi vastaaja oli hieman eri mieltä. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että henkilöstöhallinnon tehtäviin löytyy kiinnostusta organisaation sisältä.

Viimeisessä kysymyksessä vastaajille annettiin mahdollisuus antaa mahdollisia kehitysideoita tai muita vinkkejä, kuinka yrityksen henkilöstötehtäviä voitaisiin tehostaa. Kysymykseen saatiin kaksi avointa vastausta.

”Yhteisön hyvän eteen voi jokainen tehdä paljon. Mitä ikinä tulee eteen muiden hyvinvoinnin parantamiseksi, olen valmis auttamaan ja ottamaan vastuulleni asioita, kuten hyvinvointipäivien järjestäminen/ideointi.”

”Enemmän yhdenmukaisuutta tiimeittäin ja prosesseja. Nyt usein esim. omasta tiimistä kuullut positiivista palautetta ja saatu vaikeatkin asiat hoidettua. Toisista tiimeistä kuullut että esimiestä ei ole vaikka nimellisesti on ja vastuu lähiesimiehellä vs TJ on epäselvä.”

Vastausten perusteella voidaan katsoa, että organisaatiossa on osittain jo toimivia tiimejä, ja niitä ollaan valmiita kehittämään ja ottamaan lisävastuuta, jotta saadaan prosessit vielä paremmin toimiviksi. Osittain voidaan myös nähdä, että kaikki osa-alueet eivät toimi ja kaivataan myös lisää yhdenmukaisuutta ja selkeitä linjoja toimintatapoihin.

## 6 Workshop

Mikäli yrityksen johdolta puuttuu ratkaisevat ideat toiminnan parantamiseksi, on workshop hyvä keino löytää ratkaisut ongelmiin. Monesti asiasisältö on kunnossa, mutta oikeanlaisten työskentelytapojen löytäminen on haastavaa. Fasilisaattorin käyttäminen workshopissa on tehokas keino löytää ratkaisut työskentelyn ongelmakohtiin. Fasilisaattori on neutraali ohjaaja,

joka vastaa workshopin ohjaamisesta, mutta ei puutu asiasisältöön. Hän valitsee ryhmätyöskentelyyn sopivimmat työkalut ja huolehtii työskentelyn tehokkuudesta. Sisällön tuottaminen on fasilitoinnissa kuitenkin osallistujien vastuulla ja he vastaavat myös workshopissa tuotettujen ratkaisujen jatkotoimenpiteistä. (Kantojärvi 2012, 10-11; Nummi 2010, 16-17.)

Fasilitointia suunniteltaessa on tärkeää luoda workshopin rakenne niin, että osallistujien ongelmanratkaisut ovat johdonmukaisia ja konkreettisia toteutettaviksi. Innostavan ja innovatiivisen workshopin luominen on helpompaa, mikäli organisaatiossa on luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, ja ongelmakohtista voidaan keskustella avoimesti. Suorien ratkaisujen antaminen ei aina ole tuottavin vaihtoehto, vaan on tärkeää antaa työntekijöiden osallistua ratkaisujen löytämiseen. Myös workshopin tarkoitus on hyvä kertoa osallistujille etukäteen mahdollisimman selkeästi, jotta osallistujat tietävät mitä heiltä odotetaan ja mitkä ovat tilaisuuden päämäärät. Keskeiset asiat, kuten tilaisuuden tarkoitus, kesto ja rakenne on hyvä kerrata vielä workshopin alkaessa. (Kantojärvi 2012, 36-43.)

Kantojärvi (2012, 48) selventää teoksessaan kuinka tärkeää on luoda workshopissa alusta alkaen rento ja turvallinen tunnelma. Hänen mukaansa workshopin, kokouksen tai fasilitointitilaisuuden aloittamisen ydinelementit ovat turvallisuus, läsnäolo ja fokuointi. Turvallisuudella tarkoitetaan, että tutustutaan ja luodaan avoin ja luottavainen ilmapiiri. Tilaisuuden vetäjä esittäytyy ja osoittaa sitoutumisensa, kiinnostuksensa ja osaamisensa. Läsnäolossa otetaan huomioon ensinnäkin fyysiset tilat ja kuinka ne soveltuvat tilaisuuden läpivientiin. Tämän lisäksi pyritään saamaan osallistujat valmiiksi kokonaisvaltaiseen läsnäoloon ja osallistumiseen. Fokusoinnilla selvennetään tilaisuuden odotukset, tarkoitus ja tavoitteet, myös osallistujien roolit ja millä tavoilla on tarkoitus työskennellä. Kerrotaan myös mitä materiaaleja hyödynnetään ja miten dokumentointi tapahtuu.

Ihmiset on helpompi sitouttaa uudistuksiin ja muutoksiin, kun heille on annettu mahdollisuus itse päästä ideoimaan ja etsimään ratkaisuja näihin. Tämä osoittaa henkilöstölle sen, että heidän ideoitaan ja osaamistaan arvostetaan. Kun on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, on helpompi yhdessä käsitellä haastaviakin ongelmia rakentavalla tavalla. Hyvässä ja avoimessa ilmapiirissä ihmiset ottavat helpommin vastaan eri näkökulmia ja alkavat yhdessä kehittämään ideoita toteutuskelpoisiksi. (Tiililä 2016, 63-64.)

### 6.1 Kolme erilaista menetelmää toteuttaa workshop

Nummi (2007, 22-23) on avannut Cocktails-menetelmän kulkua teoksessaan kertomalla sen vaiheet. Cocktails-menetelmä on workshop- ja fasilitointitilaisuuksissa käytettävä ryhmätyökalu. Siinä tarkoituksena on tutustua muihin workshoppiin osallistuviin ja jakaa odotuksia ja ideoita teemaan liittyen. Näin luodaan rento ja keskusteleva ilmapiiri heti alussa.

Workshoppiin aluksi voidaan esimerkiksi kirjoittaa taululle kysymykset, joita voivat olla esimerkiksi osallistujan nimi, odotukset tilaisuudesta ja työn haasteet. Osallistujille annetaan

muutama minuutti aikaa pohtia ja kirjata vastaukset paperille. Tämän jälkeen osallistujat ha-  
keutuvat jakamaan ajatuksia parin kanssa, jota ei tunne tai jonka kanssa ei vietä paljoa aikaa  
ja keskustelemaan ajatuksistaan. Tähän annetaan myös muutama minuutti ja pareja voi myös  
vaihdella tarvittaessa. Lopuksi kerätään tärkeimpiä ajatuksia yhteiselle paperille tai taululle.

Me-We-Us-menetelmä on hyvä keino saada koko ryhmä osallistettua. Kantojärven (2012, 54-  
55) mukaan se on yksinkertainen fasilitointimenetelmä, jolla saa myös ryhmän hiljaisimmat  
jäsenet rohkaistumaan ja kertomaan omia mielipiteitään ja ideoitaan. Menetelmän vaiheisiin  
kuuluu yksilötyöskentely, pienryhmätyöskentely ja koko ryhmänä työskentely. Ensin annetaan  
jokaisen ryhmän jäsenen mieltä annettua aihetta yksin ja tarvittaessa kirjoittaa mietteitään  
ylös. Tästä siirrytään pienempiin ryhmiin keskustelemaan ja kun kaikki ovat saaneet ensin it-  
senäisesti pohtia aiheita, on ujompien tai hiljaisempien osallistujien helpompi tuoda ideoi-  
taan esille. Me-We-Us-menetelmän ideoita ja tuotoksia voi dokumentoida eri tavoin, esimerk-  
kinä Kantojärvi antaa vaihtoehdon, että itsenäisen työskentelyn tulokset kirjattaisiin post-it-  
lapuille, pienryhmien tuotokset voisi kirjata A4-paperille ja koko ryhmän keskustelu voisi kir-  
jata fläppitaululle.

World Cafe-menetelmän (Nummi 2007, 42-43) avulla saadaan eläväisempää pohdintaa ja kes-  
kustelua käsiteltävälle aiheelle. Se auttaa tiedon ja osaamisen jakamisessa ja löytämään ide-  
oita uusille toimintatavoille. World Cafen tarkoituksena on luoda luottavainen ilmapiiri, jossa  
voi rohkeasti jakaa näkemyksiään. Koska menetelmää toteutetaan yleisimmin pienemmissä  
ryhmissä, on se hyvä keino saada jokainen osallistettua. Ensin tulee valita käsiteltävät aiheet,  
jotka voi päättää jo ennen tilaisuutta. Aiheiden valinnan jälkeen tapahtuu ryhmiin jako ja  
olisi hyvä, että ryhmät olisivat saman suuruisia. Ryhmissä keskustellaan ja ideat kirjataan ylös  
esimerkiksi fläppitaululle. Tuotosten ollessa valmiita laitetaan ne esille esimerkiksi seinälle  
riippuen tilasta. Ryhmistä jää yksi henkilö esittelemään ryhmän tuotosta muiden siirtyessä uu-  
teen ryhmään, jossa jatketaan työstämistä toisen ryhmän ideoinneista. Lopuksi osallistujat  
valitsevat heidän mielestään parhaimmat ideat, joita olisi tarkoitus ottaa käyttöön.

Tämän tutkimustyön workshopissa käytettiin World Cafe-menetelmää. Toteutus muokattiin  
osallistujamäärään ja tilaan sopivaksi. Ryhmäkoonpanot pysyivät samoina koko tilaisuuden  
ajan. Ryhmissä työstettiin etukäteen mietittyjä aiheita. Valmiit tuotokset laitettiin esille ti-  
lassa olevalle magneettitaululle, josta jokainen kävi kirjaamassa itselleen tärkeimmät ideat  
muiden tuotoksista.

## 6.2 Riskianalyysi

Taulukossa 2 kuvataan workshopiin liittyviä mahdollisia riskejä ja niiden todennäköisyyttä,  
vaikutusta ja niiden estämisen keinoja. Todennäköisyyttä ja vaikutusta kuvataan asteikolla 1-  
5, jossa todennäköisyyttä kuvattaessa 1 on erittäin epätodennäköinen ja 5 on erittäin

todennäköinen ja riskin vaikutusta kuvattaessa 1 on erittäin pieni vaikutus ja 5 on erittäin suuri vaikutus.

Riski	Todennäköisyys 1-5	Vaikutus 1-5	Esto
Workshopin epäselvä ohjeistus	2/5	4/5	Ohjeistukset luetutetaan etukäteen ulkopuolisella henkilöllä, jotta saadaan palaute ohjeistuksen ymmärrettävyydestä
Tekniset ongelmat	1/5	2/5	Varmistetaan etukäteen tietokoneen toimivuus sekä tekniset mahdollisuudet tapahtumapaikassa. Varaudutaan tarvittavilla välineillä.
Ohjaajien puutteellinen valmistautuminen tilaisuuteen	2/5	4/5	Perehdytään etukäteen huolellisesti materiaaliin ja jo saatuihin tietoihin. Harjoitellaan työpajan ohjausta etukäteen.
Ajanpuute	4/5	5/5	Sovitaan yhteistyössä johdon kanssa tarvittava aika ja sopeutetaan työpajan sisältö annetun ajan puitteisiin.
Osallistujamäärään vaikuttavat poissaolot	3/5	5/5	Ilmoitetaan työpajan tapahtuma-aika tarpeeksi ajoissa. Äkillisiin poissaoloihin ei voida vaikuttaa.
Yhteistyöhaluttomuus	3/5	5/5	Kerätään tarpeeksi käsiteltävään aiheeseen liittyvää materiaalia yrityksen sisältä, jotta tiedetään että työpajan toteutukseen ja teemaan löytyy kiinnostusta.

Johdon läsnäolon vaikutus osallistumishalukkuuteen	4/5	5/5	Jaetaan osallistujat (johto mukaan lukien) tasa-arvoisiin ryhmiin ja pyritään jättämään tilaisuuden ajaksi yrityksen hierarkia sivuun.
Puutteellinen vuorovaikutus osallistujien välillä	2/5	5/5	Tuotetaan tilaisuuden alussa tutustumistilanne osallistujien kesken, jossa jokainen pääsee tutustumaan toisiinsa. Käytetään icebreaking-menetelmää.
Ei uskallusta tuoda omia mielipiteitä riittävästi esille	3/5	5/5	Selvennetään heti tilaisuuden alkaessa, että kaikkien mielipiteille ja ajatuksille on tilaa, ja asioista keskustellaan ryhmissä rakentavasti ilman tuomitsemista.
Tuloksilla ei saavuteta haluttua päämäärää	2/5	3/5	Keskustellaan yrityksen yhteyshenkilön kanssa etukäteen tavoitteet selkeiksi. Pehdytään materiaaleihin etukäteen sekä luodaan selkeä ja ytimekäs työpaja, jonka pystyy suorittamaan sovitun aikataulun puitteissa.

Taulukko 2 Workshopin riskianalyysi

Ensimmäisenä riskinä taulukossa on workshopin epäselvä ohjeistus. Tämän todennäköisyys arvioitiin jokseenkin epätodennäköiseksi, sillä tilaisuudessa läpikäytävät teemat luodaan mahdollisimman yksinkertaisiksi ja pysytään rajatussa aiheessa. Toimintatavan ohjeistus pyritään pitämään mahdollisimman selkeänä ja helposti ymmärrettävänä. Vaikutuksen arvioitiin olevan jokseenkin suuri, sillä mikäli ohjeistus ymmärretään väärin tai se on epäselvä, voi tämä vaikeuttaa tilaisuuden toteuttamista ja vaikuttaa tilaisuuden tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä pyritään estämään sillä, että ohjeistukset luetutetaan etukäteen ulkopuolisella henkilöllä, jotta saadaan palaute siitä onko ohjeistus helposti ymmärrettävä.

Toinen mahdollinen riski on tekniset ongelmat. Näitä voi olla esimerkiksi se, että tietokone hajoaa tai siitä loppuu akku tilaisuuden aikana. Tapahtumapaikalla voi ilmaantua teknisiä ongelmia, esimerkkinä se, että kuvan jakamiseen näytölle tarkoitettu hdmi-kaapeli ei ole sopiva koneeseen ja tilaisuuteen valmistettua materiaalia ei voida näyttää isommin televisioruudulta. Tämän todennäköisyys arvioitiin erittäin epätodennäköiseksi, sillä tilaisuudessa käytettävät tietokoneet ovat suhteellisen uusia ja yrityksen toimitiloissa, jossa tilaisuus järjestetään, on myös moderni laitteisto. Teknisten ongelmien vaikutukset arvioitiin jokseenkin epätodennäköisiksi, sillä tilaisuus pystytään silti järjestämään, vaikka tilaisuuteen luotua materiaalia ei olisi mahdollista näyttää ruudulta. Tämä estetään sillä, että varmistetaan etukäteen tietokoneen toimivuus ja selvitetään vielä sähköpostitse, että tapahtumapaikassa toimii



tarvittava laitteisto ja että löytyy oikeat liitäntäkaapelit ja liittimet. Tietokoneen toimintaa varmistetaan myös ottamalla sen latauskaapeli mukaan.

Ohjaajien puutteellinen valmistautuminen tilaisuuteen on mahdollinen riski. Tämän todennäköisyyttä arvioitiin jokseenkin epätodennäköiseksi. Halu pärjätä ja tuottaa hyvä ja hyödyllinen workshop on suuri ja tästä syystä myös erinomainen valmistautuminen tilaisuuteen on varmaa. Kuitenkin on mahdollista, että mahdolliset sairastumiset tai työkiireet voisivat estää tilaisuuteen valmistautumisen. Vaikutuksen arvioitiin olevan jokseenkin suuri, sillä puutteellinen valmistautuminen tilaisuuteen aiheuttaisi suuret haitat tilaisuuden kulkuun ja tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä estetään sillä, että perehdytään huolellisesti ennen tilaisuutta materiaaleihin ja jo saatuihin tietoihin sekä harjoitellaan työpajan ohjaamista etukäteen. Harjoittelemalla ja perehtymisellä huolehditaan, että tilaisuudessa annetaan ammattimainen kuva ja workshopin ohjaaminen sujuu mahdollisimman luontevasti.

Ajanpuute riskinä arvioitiin jokseenkin todennäköiseksi, sillä on vaikea arvioida etukäteen, kuinka paljon aikaa jokaisen teeman läpikäynti vie ja kuinka paljon ne saattavat aiheuttaa keskustelua. Vaikutusta ajanpuutteelle pidettiin erittäin suurena, sillä tuloksen toteutumisen kannalta on tärkeää että aika ei lopu kesken, jotta osallistujilla on tarpeeksi aikaa ideoida. Tämä pyritään estämään sillä, että sovitaan yhteisesti toimeksiantajan kanssa workshop-tilaisuuden kesto ja sovitetaan sisältö sen mukaiseksi.

Riskinä on, että tilaisuuden osallistujamäärään vaikuttaa poissaolot. Tämän todennäköisyys arvioitiin neutraaliksi syystä, että on mahdoton arvioida tulevia sairauspoissaoloja etukäteen. Vaikutus tilaisuuteen on erittäin suuri, sillä workshopin toteutuksen kannalta on tärkeää, että mahdollisimman moni pääsee osallistumaan. Workshop toteutetaan ryhmissä ja toiveena on mahdollisimman monen ideointi, jotta voidaan saavuttaa yhteinen päämäärä. Voidaan ohjaajina pyrkiä ehkäisemään tätä riskiä ilmoittamalla tarpeeksi ajoissa työpajan ajankohta, mutta äkillisiin poissaoloihin ei voida vaikuttaa.

Yhteistyöhaluttomuuden esiintyminen tilaisuudessa arvioitiin riskinä neutraaliksi. Workshopia varten kerättiin etukäteen tarkempaa tietoa ja materiaalia käsiteltävään aiheeseen liittyen kyselylomakkeen avulla. Lomakkeen vastausten perusteella yrityksen henkilöstöllä on kiinnostusta osallistua enemmän henkilöstötehtäviin. Mikäli silti workshopissa käsiteltävät teemat eivät ole tarpeeksi mielenkiintoisia osallistujille, ovat yhteistyöhaluttomuuden vaikutukset erittäin suuria workshopissa. Riskiä pyritään estämään sillä, että käsiteltävistä teemoista tehdään mahdollisimman selkeät ja helposti ymmärrettävät.

Johdon, eli tässä yrityksessä toimitusjohtajan osallistuminen workshopiin työntekijöiden kanssa voi vaikuttaa jokseenkin todennäköisesti osallistumishalukkuuteen. Sen vaikutukset myös silloin näkyvät tilaisuudessa voimakkaasti esimerkiksi epävarmuudella sanoa mielipiteitä ääneen. Vaikka yrityksen sisällä on matala hierarkia, on johdon läsnäololla riski vaikuttaa

workshopin onnistumiseen. Tilaisuudessa osallistujat tullaan jakamaan tasa-arvoisesti ryhmiin toimitusjohtaja mukaan lukien. Tämän avulla pyritään saamaan aikaan avointa keskustelua henkilöiden asemasta riippumatta.

Puutteellinen vuorovaikutus osallistujien välillä riskinä arvioitiin käytettävällä asteikolla jokseenkin epätodennäköiseksi. Yritys on pienikokoinen, ja henkilöstö tuntee toisensa melko hyvin entuudestaan. Mikäli vuorovaikutus tilaisuudessa jää kuitenkin puutteelliseksi, ovat vaikutukset tilaisuuden onnistumisen kannalta suuret. Riskiä pyritään estämään icebreaking-menetelmällä, jossa osallistujat esittelevät itsensä ja tutustuvat paremmin toisiinsa ennen varsinaisen workshopin aloittamista.

Uskallus tuoda omia mielipiteitä workshopissa riittävästi esille arvioitiin neutraaliksi, sillä riskinä sen todennäköisyyttä on haastava arvioida. Uskalluksen puute voi johtua esimerkiksi johdon läsnäolosta tai siitä, että henkilölle ei vain muodostu mielipidettä jostain tietyistä aiheista. Mikäli osallistujista suuri osa ei uskalla tuoda omia mielipiteitään riittävästi esille, ovat vaikutukset workshopin onnistumiseen suuret. Riskin ehkäisemiseksi pyritään luomaan jo tilaisuuden alkaessa avoin ja rento ilmapiiri, jossa annetaan kaikkien ajatuksille ja mielipiteille tilaa ilman tuomitsemista. Workshopin tavoitteena on luoda rakentavaa keskustelua läpi käytävien teemojen ympärille.

Haluttujen tuloksien saavuttamattomuus workshopin avulla arvioitiin riskinä jokseenkin epätodennäköiseksi. Etukäteen teetetyn kyselylomakkeen avulla sekä yrityksen yhteyshenkilön kanssa käytyjen vuoropuheluiden pohjalta luodaan workshopiin teemat, jotka käsittelevät niitä aiheita, jotka ovat yrityksen toiminnan kehitykselle tärkeitä. Mahdollisesti epäonnistuneen workshopin vaikutukset on arvioitu neutraaleiksi, sillä yritys pystyy jatkamaan toimintaansa niin kuin aikaisemminkin.

### 6.3 Toteutus

Workshop toteutettiin marraskuussa 2019 osana yrityksen työpäivää ja tilaisuus kesti noin 1,5 tuntia. Fasilitoinnissa hyödynnettiin kolmea erilaista workshop-menetelmää; Cocktails-menetelmä, Me-We-Us ja World Cafe.

Kyselyn vastauksien pohjalta workshopiin suunniteltiin neljä erilaista teemaa (Taulukko 3), jotka olivat osallistujien tukena ideoinnille ja pohdinnalle. Tilaisuudessa käytettiin apuna Power Point -esitelmää, jonka avulla osallistujat pystyivät seuraamaan tilaisuuden kulkua. Ryhmiä pyydettiin kirjaamaan kaikki esiin tulevat ajatukset ja ideat paperille ylös. Teemojen välissä käytiin myös lyhyttä vuoropuhelua, jotta ryhmät saivat jaettua ajatuksiaan muille osallistujille.

<b>Teema 1</b>
Minkälaisia henkilöstötehtäviä tai työhyvinvointiin liittyviä teemoja yrityksessänne on, joita olisi hyvä kehittää tai joihin olisi hyvä osallistaa ihmisiä paremmin?
<b>Teema 2</b>
Millaisia rooleja ja vastuita tähän tehtävään liittyy?
<b>Teema 3</b>
Miten tähän tehtävään voitaisiin osallistaa henkilöitä paremmin? Toimisiko tehtävä esimerkiksi paremmin yksilö- vai tiimityöskentelynä?
<b>Teema 4</b>
Yksilötehtävä: Kierrä huoneessa katselemassa kaikkien tiimien ideointia, ja kokoa yhdelle <u>post-it</u> lapulle itsellesi tärkeimmät ideoinnit ja kehityskohteet.

Taulukko 3 Workshopin teemat

Aluksi workshopiin osallistuvat henkilöt vastaanotettiin tilaisuuteen ja taustalle laitettiin musiikkia rennon tunnelman luomiseksi. Cocktails-menetelmän avulla osallistujia pyydettiin esittelemään itsensä ja kertomaan odotukset tulevasta workshopista. Odotuksista ilmeni, että osallistujilla oli hyvin samankaltaisia odotuksia.

”Yhteisöllistämisen myötä tulevat vastuut ja niiden selkeys”

”Uusia ideoita tukemaan henkilöstön hyvinvointia”

”Hyviä ideoita vähentää pienen yrityksen TJ:n työtaakkaa”

”Selkeytys henkilöstöhallinnollisuuden eri osa-alueisiin”

Odotusten läpikäymisen jälkeen osallistujien jakaminen kolmeen ryhmään toteutettiin ice-breaking -aktiviteetilla. Osallistujia pyydettiin menemään riviin ikäjärjestyksessä, vanhimmasta nuorimpaan. Tämän jälkeen tehtiin jako kolmeen, jonka kautta muodostui kolme ryhmää.

Ensimmäisessä teemassa osallistujia pyydettiin pohtimaan, minkälaisia henkilöstötehtäviä tai työhyvinvointiin liittyviä teemoja yrityksessä on, joita olisi hyvä kehittää tai joihin olisi hyvä

osallistaa ihmisiä paremmin. Kaikista kolmesta ryhmästä tuli monia erilaisia ajatuksia ja ideoita esille, mutta yhteneväisyyksiä oli myös havaittavissa. Esiin tulleita kehitettäviä henkilötehtäviä tai työhyvinvointiin liittyviä teemoja oli palkka ja palkitseminen, työturvallisuus, työsuojeluvaltuutettu, tilat ja viihtyvyys, osaamisen kehittäminen ja koulutukset, lommat, virkistysillat, kehityskeskustelut ja työnhallinnan työkalut.

Ensimmäisen teeman jälkeen ideoinnit käytiin ääneen läpi, jonka jälkeen ryhmiä pyydettiin valitsemaan heidän mielestään tärkeimmät kehityskohteet, joita aletaan työstää syvemmin. Seuraavan teeman aiheena (teema 2) oli, että millaisia rooleja ja vastuita näihin valittuihin tehtäviin liittyä. Työskentelyn aikana huomattiin, että ryhmät työskentelivät hyvin eri tahoissa, ja keskustelu ryhmissä oli erittäin vilkasta. Osa ryhmistä eteni tiedostamattaan toisen teeman läpikäytyään keskustelemaan kolmannen teeman aiheesta, joten päätimme jatkaa suoraan kolmanteen teemaan alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen. Alun perin oli tarkoitus käydä toisen teeman ideointia läpi ennen kolmanteen teemaan siirtymistä, mutta koimme järkevämmäksi yhdistää toisen ja kolmannen teeman, jotta keskustelu ja ryhmien aktiivinen työskentely ei tyrehtyisi.

Kolmannessa teemassa aiheena oli keskustella, miten näihin valittuihin tehtäviin voitaisiin osallistaa henkilöitä paremmin, toimisiko tehtävä paremmin esimerkiksi yksilö- vai tiimityöskentelynä. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi toisen ja kolmannen teeman pohjalta tehtyjä ideoita tiimeittäin.

Tiimi 1 valitsi kehityskohteiksi 1-1 keskustelut toimitusjohtajan ja tiiminvetäjän kesken, yhteisen kivan luomisen ja järjestämisen sekä säännölliset keskustelutuokiot työntekijöiden kesken. 1-1 keskusteluilla tarkoitetaan toimitusjohtajan ja tiiminvetäjän välistä keskustelua, jossa tiiminvetäjä edustaa hänen tiimiänsä ja tiimin ajatuksia ja toiveita. Tiimin kanssa on käyty keskustelua aikaisemmin ja tiiminvetäjän tehtävä on viedä ajatukset toimitusjohtajalle. Toimitusjohtaja ja tiiminvetäjä yhdessä käyvät ideoinnit läpi, ja keskustelevat kuinka nämä ideat voidaan jalkauttaa käytäntöön asti. Yhteisen kivan järjestämisessä ideana oli, että kuukausittain valitaan työyhteisön sisältä vastuuhenkilö, joka ideoi ja organisoii yhden yhteisen ajanvieron koko työporukan kanssa. Tiimin suunnitelman mukaan suunnittelijan rooliin ilmoittautuminen on kuitenkin vapaaehtoista, mutta ilmoittautuminen on sitouttavaa. Tarkoituksena on saada työyhteisö vielä tiiviimmäksi porukaksi yhteisen tekemisen kautta. Viimeisenä ideana tiimillä oli säännölliset keskusteluhetket työyhteisön kesken. Tarkoituksena olisi tehdä kaikille samanaikainen kalenterivaraus, jonka avulla saadaan mahdollisimman moni saman pöydän ääreen samaan aikaan. Keskusteluhetken tavoitteena on tutustua vielä paremmin työkavereihin, eikä keskustelun aiheiden ole pakko liittyä työasioihin.

Tiimi 2 valitsi kehitettäväksi aiheiksi jatkuvan ammatillisen kehittymisen, projektinomaisen roolituksen sekä työhyvinvoinnin työnhallinnan ja osaamisen. Jatkuvan ammatillisen

kehittymisen tueksi tiimi toivoisi kuukausittaisia keskusteluita. Vastuu kehittymiselle on sekä tiimiläisellä että tiimin esimiehellä. Tiimi suunnitteli, että ammatillista kehittymistä voitaisiin sitouttaa ja osallistaa sillä, että esimies lähettää kalenterikutsun kehityskeskusteluun ja pyytää sitä ennen työntekijää täyttämään etukäteen suunnitellun kyselylomakkeen liittyen kehittymisen tavoitteisiin ja toiveisiin. Projektinomaisen roolituksen ideana on, että isommissa projekteissa on päävastuuhenkilö, joka huolehtii kompetenssien kartoituksesta. Tämän voisi toteuttaa esimerkiksi sähköisellä kyselyllä tai tehokkaalla palaverilla. Työhyvinvoinnin työnhallintaan liittyen tiimi toivoo, että heille tarjottaisiin erilaisia oppimismetodeita, esimerkiksi tarpeenmukaisia oppikirjoja ja muita materiaaleja sekä seminaareja. Esimiehen vastuulla on tiimin tehtävien priorisointi yrityksen strategian mukaisesti ja yksilön vastuulla on huolehtia oman tehtävän toteutumisesta ja tuoda myös omat tarpeensa ilmi tehtävään liittyen.

Tiimi 3 valitsi kehityskohteiksi virkistys- ja urheilutoiminnan, osaamisen kehittämisen sekä tilat ja niiden viihtyvyyden. Virkistys- ja urheilutoimintaan liittyen tiimi ideoi, että suunnittelemaan nimetään tietty vastuuhenkilö, joka kuukausittain tiedustelee kyselyn ja tiedonkeruun avulla, minkälaista virkistystoimintaa halutaan toteuttaa. Osaamisen kehittämiseen liittyen tiimi ideoi, että vastuuhenkilöksi nimetään yksi henkilö, joka lähtee suunnittelemaan kehityssuunnitelmaa. Kehityssuunnitelman olisi tarkoitus olla jokaisen työntekijän henkilökohtainen. Tavoitteena on selvittää henkilöiden kehitystavoitteita ja tarpeita suunnitelman avulla. Tilojen ja viihtyvyyden suhteen tiimi nimeäisi 1-2 vastuuhenkilöä/tupavastaavaa, jotka keräisivät tasaisin väliajoin ideoita ja palautetta siitä, miten hyvin tiloissa viihtyy ja kuinka tiloja voitaisiin tehdä viihtyisämmiksi.

Neljännän teeman tarkoituksena oli, että tiimit ensin tuottavat yhteenvedot näistä edellä mainituista ideoista, ja sen jälkeen laittaa ne seinälle kaikkien nähtäväksi. Osallistujia pyydettiin yksilöinä lukemaan tiimien lopulliset tuotokset ja kirjaamaan itselle tärkeimmät ideat ja mahdolliset kehitysajatukset ylös muistilapulle. Pääasiallisesti osallistujat kirjasivat muistitpanoja itselleen, eikä mainittavia kehitysideoita näihin teemoihin ilmennyt.

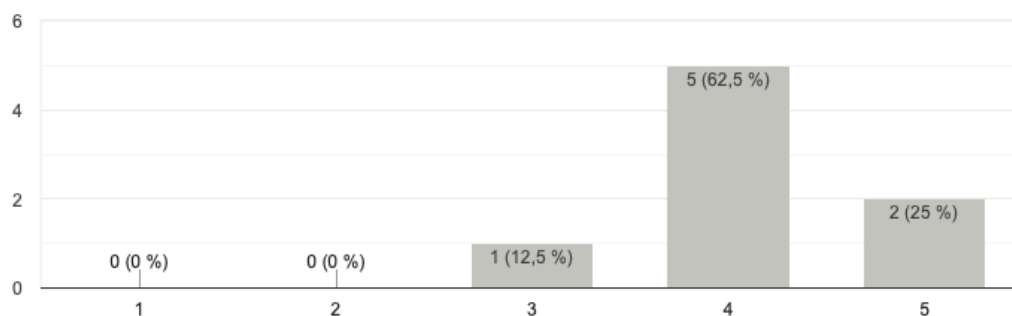
#### 6.4 Palautekysely

Workshopin lopuksi kysyttiin osallistujilta fiilikset, ja palaute oli positiivista. Workshop koettiin erittäin tarpeelliseksi, ja se näkyi osallistujien aktiivisuutena ja vilkkaana keskustelulla. Ilmapiiri oli erittäin avoin, ja ideoita ja mielipiteitä uskallettiin tuoda rohkeasti esiin jatkuvasti. Suullisen palautteen lisäksi lähetettiin vielä Google Forms-työkalulla teetetyn lyhyen palautekyselyn, jonka avulla saatiin vielä laajempi kuva workshopin onnistumisesta.

Ensimmäisessä kysymyksessä (Kuvio 8) kysyttiin, kuinka workshopin sisältö vastasi odotuksia.

### 1. Workshopin sisältö vastasi odotuksiani

8 vastausta



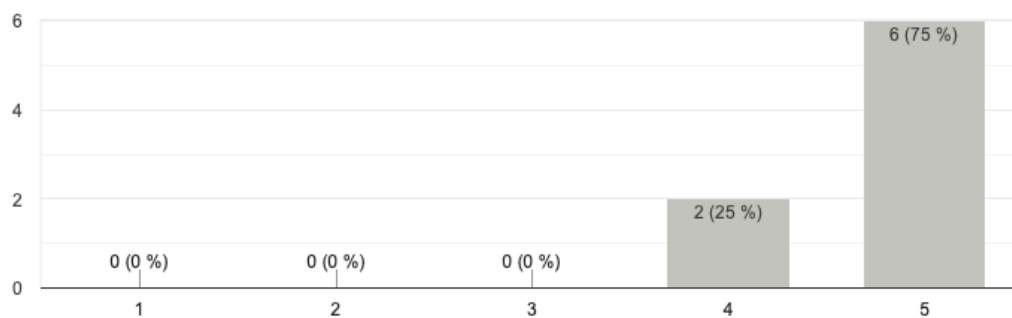
Kuvio 8 Odotukset workshopin sisällöstä

Kuviosta nähdään, että suurin osa vastaajista (62,5 %) oli lähes samaa mieltä väittämän kanssa ja 25 % oli täysin samaa mieltä.

Toisessa kysymyksessä (Kuvio 9) tarkasteltiin, kuinka hyvin osallistujat saivat oman kokemuksensa mukaan tuotua omat ideansa esille workshopin aikana.

### 2. Sain tuotua ideani hyvin esille

8 vastausta



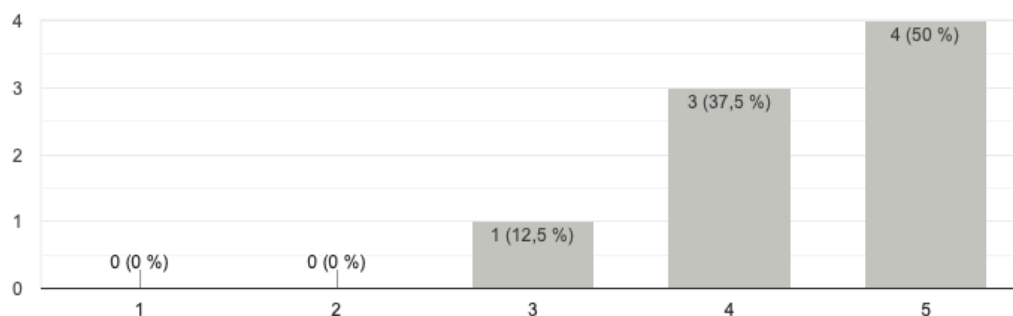
Kuvio 9 Kuinka hyvin ideat saatiin tuotua esille

Vastaajista 75 % kokivat olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa, ja 25 % lähes samaa mieltä.

Kolmannessa kysymyksessä (Kuvio 10) kysyttiin, koettiin workshopissa läpikäytävät teemat tarpeeksi laajoiksi.

### 3. Koin workshopissa läpikäytävät teemat tarpeeksi laajoiksi

8 vastausta



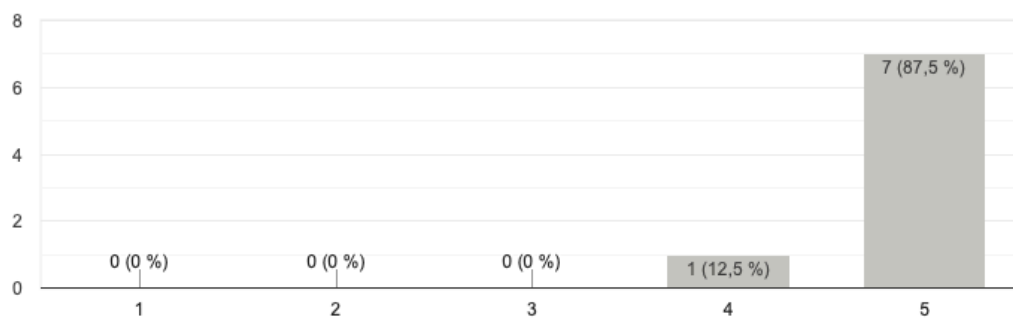
Kuvio 10 Workshopin teemat olivat tarpeeksi laajat

Yksi vastaajista koki asian neutraalina, ja loput vastaajat olivat joko lähes täysin samaa mieltä (37,5 %) tai täysin samaa mieltä väittämän (50 %) kanssa.

Neljännessä kysymyksessä (Kuvio 11) kysyttiin, koettiin workshopissa rennoksi ja avoimeksi.

### 4. Workshopissa oli rento ja avoin tunnelma

8 vastausta



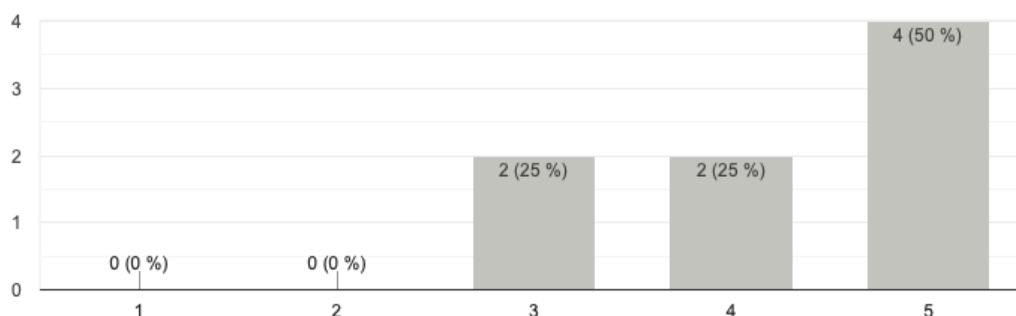
Kuvio 11 Tunnelma workshopissa

Vastaukset mukailivat meidän omia kokemuksia, sillä lähes kaikki vastaajat (87,5 %) olivat täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Yksi vastaajista (12,5 %) oli lähes samaa mieltä.

Viidennessä kysymyksessä (Kuvio 12) tarkasteltiin workshopin toteutustavan mielekkyyttä osallistujien mielestä.

## 5. Workshopin toteutustapa oli mielekäs

8 vastausta



Kuvio 12 Workshopin toteutustavan mielekkyys

Kaksi vastaajista (25 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa, kaksi vastaajista (25 %) oli lähes täysin samaa mieltä ja puolet vastaajista oli täysin samaa mieltä.

Viimeisessä kysymyksessä annoimme mahdollisuuden antaa vielä avointa palautetta workshopista.

”Mukavaa kun otettiin tuo aika käydä asioita läpi. Helposti muuten jäisi tällaiset tekemättä, joten oli hyvä juttu!”

”Workshopista jäi hyvät fiilikset ja hyviä, konkreettisiakin ideoita tuli esille. Kiitos!”

”Hyvä toteutus, joukkoistetun tekemisen hahmottelun malliesimerkki. Keep up the good work!”

”Hyvät fiilikset ja hyödyllinen. Kehityskohteenä/ideana, että kysymykset oli tosi avoimia ja meni ristiin. Eli usein vastasi jo seuraavaan samalla. Voisi helpottaa vähän rajaavimmat kysymykset ja/tai näyttää edelliset kysymykset myös kun tuli uusi.”

”Mielenkiintoinen aihe, johon kaikkien oli helppo osallistua (koska koskettaa kaikkia) ja riittävän lyhyt/pitkä että mielenkiinto pysyi yllä, eikä vienyt isoa osaa kenenkään päivästä niin, että olisi alettu vilkuilla kelloa tai koettu painetta olla jo muualla. Kiitos vetäjille mukavasta ja tuottavasta hetkestä!”



## 7 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli hakea ratkaisuja Yritys X:lle, kuinka yrityksen henkilöstöä saataisiin osallistettua aikaisempaa monipuolisemmin henkilöstöhallinnollisiin tehtäviin. Selvitys toteutettiin kyselylomakkeen sekä workshopin avulla.

Ennen tutkimuksen aloittamista käytiin vuoropuhelua yrityksen toimitusjohtajan kanssa siitä, mitä toiveita heillä olisi toteuttamistavan tai muiden tavoitteiden suhteen. Loppujen lopuksi toteutustapaan ja sisällön suhteen saatiin melko vapaat kädet. Erilaisiin toteutustapoihin ja niiden sisältöihin tutustuttiin etukäteen ennen kyselylomakkeen ja workshopin valintaa.

Jo kyselylomakkeen vastauksista tuli ilmi, että joidenkin työtehtävien ja niiden vastuhenkilöiden roolit ovat melko epäselvät, ja että tarvittaisiin selkeämmät roolitukset asioihin. Kyselyn avulla kartoitettiin myös tarkemmin henkilöstön kiinnostusta henkilöstöhallinnollisiin tehtäviin, ja vastausten perusteella kiinnostusta löytyi hyvin. Kyselylomakkeen vastaukset auttoivat rakentamaan workshopin sisältöä, sillä yrityksen henkilöstö ja roolit eivät olleet entuudestaan tunnettuja.

Workshopin sisältöä ja rakennetta alettiin rakentamaan kyselylomakkeen vastausten perusteella. Tilaisuuden ajankohta sovittiin hyvissä ajoin etukäteen yrityksen toimitusjohtajan kanssa, ja hän jakoi kalenterikutsun eteenpäin koko henkilöstölle. Ennen workshopin järjestämistä käytiin läpi myös erilaisia mahdollisia riskejä, jotka voivat tulla vastaan tilaisuudessa. Niiden estämiseksi mietittiin myös ratkaisuja. Etenkin workshopin selkeyttä, sisällön aikatauluttamista, osallistujien aktiivisuutta sekä uskallusta tuoda omia mielipiteitään esille tilaisuuden aikana käytiin riskeinä läpi perusteellisesti etukäteen.

Workshopin sisältöön haluttiin tuoda selkeälinjaisia teemoja, joihin kaikkien oli mahdollisimman helppo osallistua ja ottaa kantaa. Jo ensimmäisen teeman aikana, jossa kysyttiin mahdollisia kehitettäviä asioita yrityksessä, huomattiin, että kehitystä vaativia asioita oli paljon. Keskustelu säilyi vilkkaana koko tilaisuuden ajan ja henkilöstö ideoi ja toi esiin omissa ryhmissään aktiivisesti ja monipuolisesti omia kehitysideoitaan. Mikään etukäteen ennakoituista riskeistä ei toteutunut tilaisuudessa, vaikka niiden mahdollisuuksia pohdittiin etukäteen tarkasti. Etenkään osallistujien aktiivisuuden puutteellisuus ei tilaisuudessa käynyt ongelmalliseksi, vaan ilmapiiri säilyi avoimena ja keskusteltua oli paljon ja omia ideoita tuotiin rohkeasti esiin. Kyselylomakkeen sekä workshopin perusteella työpajan järjestäminen oli yritykselle tarpeellista.

Saamamme kokemuksen mukaan workshop mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen kehittämistoimintaan. Tämä työskentelymalli antaa johdolle mahdollisuuden kuulla työntekijöiden näkökulmia ja ruohonjuuritason työstä nousevia kehittämisideoita. Workshop sopii erityisesti pienille yrityksille, joissa on matala hierarkia. Tämä opinnäytetyö antaa mallin yhdelle

toimintatavalle toteuttaa workshop pienessä yrityksessä. Opinnäytetyössä käytettyjä toimintamalleja voidaan myös hyödyntää tulevaisuudessa opiskelijoiden sekä työelämän piirissä.

## Lähteet

### Painetut

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Helsinki: Talentum.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finva.

Metsämuuronen, J. 2000. Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet. Viro: Jaabes OÜ

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme: Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. 2. painos. Helsinki: Tammi.

Spiik, K-M. 1999. Tiimityöstä voimaa. Porvoo: WSOY.

Stone, Raymond J. 1991. Human Resource Management. 8. painos. Australia : Wiley.

Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan - yhdessä !. Helsinki : Kauppakamari.

Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä : Gummerus Kirjapaino Oy.

### Sähköiset

Kuntatyönantajat. 2020. Hyvä henkilöstöjohtaminen luo tuloksellisuutta ja hyvinvointia. Viitattu 9.1.2020. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen>

Keha-keskus. 2020. Henkilöstöhallinto. Viitattu 9.1.2020. <http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/19/6d710950c0315a8d00db65e8366d1542>

Kujala, A-M. 2020. Henkilöstöhallinnon merkitys liiketoiminnassa - Pohjanmaan Ekonomitoimisto asiakkaan tukena. Viitattu 7.3.2020. <https://ekonomitoimisto.fi/blogi/henkilostohallinnon-merkitys-liiketoiminnassa-pohjanmaan-ekonomitoimisto-asiakkaan-tukena/>

Mikael Nedeström. 2019. Sitouttamisen viisi tekijää. Viitattu 9.1.2020. <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2020. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Viitattu 9.3.2020. <https://www.tenk.fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>

## Kuviot

Kuvio 1 Työtehtävien haastavuus.....	14
Kuvio 2 Työn vastuullisuus.....	15
Kuvio 3 Omien kehitysideoiden ja näkökulmien esittäminen työyhteisössä .....	16
Kuvio 4 Henkilöstöhallinnon tehtävien organisointi yrityksen sisällä .....	17
Kuvio 5 Kokemus henkilöstöhallinnon tehtävistä, kysymykset 8 ja 9 .....	18
Kuvio 6 Henkilöstöhallintoon liittyvien tehtävien suorittaminen muiden tehtävien ohella ....	19
Kuvio 7 Kiinnostus henkilöstöhallinnon tehtäviin .....	20
Kuvio 8 Odotukset workshopin sisällöstä .....	30
Kuvio 9 Kuinka hyvin ideat saatiin tuotua esille .....	30
Kuvio 10 Workshopin teemat olivat tarpeeksi laajat.....	31
Kuvio 11 Tunnelma workshopissa.....	31
Kuvio 12 Workshopin toteutustavan mielekkyys .....	32

## Taulukot

Taulukko 1 Henkilöstön osaamisen kehittäminen (Kauhanen 2010, 154).....	10
Taulukko 2 Workshopin riskianalyysi .....	24
Taulukko 3 Workshopin teemat .....	27

Liitteet	
Liite 1: Kyselylomakkeen saatekirje .....	38
Liite 2: Kyselylomake.....	38

Liite 1: Kyselylomakkeen saatekirje

”Tämä kysely on teetetty opinnäytetyömme tutkimusta varten. Opinnäytetyön aiheenamme on henkilöstöhallinnon tehtävien yhteisöllistäminen organisaatiossa. Tämän kyselyn tavoitteena on kartoittaa yrityksenne henkilöstöhallintoon liittyvien tehtävien tilannetta ja henkilöstön kiinnostusta kyseisiin tehtäviin.

Kyselyn perusteella tulemme teettämään jatkotutkimuksen yrityksessänne henkilöstön kesken myöhemmin tänä vuonna.

Kyselyn vastauksia tullaan käyttämään osana opinnäytetyömme tutkimusta. Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti. Emme kerää vastauksista minkäänlaisia henkilötietoja.

Vastausaika kyselyyn on 1.11. asti.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja se vie noin 5 minuuttia. Kiitos jo etukäteen vastauksista!

Kyselyn on teettänyt:

Annika Vihavainen & Laura Henriksson

Laurea ammattikorkeakoulu

Liite 2: Kyselylomake

1. Millaisia tehtäviä työsi sisältää tällä hetkellä? (Avoin)
2. Nykyiset työtehtäväni ovat tarpeeksi haastavia minulle
  - 1 = Täysin eri mieltä
  - 2 = Jokseenkin eri mieltä
  - 3 = Neutraali
  - 4 = Jokseenkin samaa mieltä
  - 5 = Täysin samaa mieltä
3. Saan tarpeeksi vastuuta nykyisissä työtehtävissä
  - 1 = Täysin eri mieltä
  - 2 = Jokseenkin eri mieltä
  - 3 = Neutraali
  - 4 = Jokseenkin samaa mieltä
  - 5 = Täysin samaa mieltä
4. Minkälaisia uratavoitteita sinulle on seuraavalle kahdelle vuodelle? (Avoin)
5. Työyhteisöni mahdollistaa omien kehitysideoiden ja näkökulmien esittämisen
  - 1 = Täysin eri mieltä
  - 2 = Jokseenkin eri mieltä
  - 3 = Neutraali
  - 4 = Jokseenkin samaa mieltä
  - 5 = Täysin samaa mieltä
6. Tiedätkö, millaisia työtehtäviä henkilöstöhallintoon kuuluu?
  - Kyllä
  - Ei

7. Henkilöstöhallinnon tehtävät ovat tällä hetkellä hyvin organisoitu yrityksen sisällä

1 = Täysin eri mieltä

2 = Jokseenkin eri mieltä

3 = Neutraali

4 = Jokseenkin samaa mieltä

5 = Täysin samaa mieltä

8. Oletko työskennellyt aikaisemmissa työpaikoissa henkilöstöhallintoon liittyvissä tehtävissä?

- Kyllä

- En

9. Oletko työskennellyt henkilöstöhallintoon liittyvissä tehtävissä tässä yrityksessä?

- Kyllä

- En

Mikäli vastasit ei, siirry kysymykseen 12. Mikäli vastasit kyllä, jatka seuraavaan kysymykseen.

10. Minkälaisia henkilöstöhallintoon liittyviä vastuita olet jo saanut? (Avoin)

11. Koen, että henkilöstöhallintoon liittyvät tehtäväni on helppo suorittaa muiden työntekijöiden ohella

1 = Täysin eri mieltä

2 = Jokseenkin eri mieltä

3 = Neutraali

4 = Jokseenkin samaa mieltä

5 = Täysin samaa mieltä

12. Olen kiinnostunut ottamaan vastuulleni henkilöstöhallinnon tehtäviä



1 = Täysin eri mieltä

2 = Jokseenkin eri mieltä

3 = Neutraali

4 = Jokseenkin täysin samaa mieltä

5 = Täysin samaa mieltä

13. Kerro vapaasti, mikäli sinulla on kehitysehdotuksia tai muita ideoita yrityksenne henkilöstöhallinnon tehtäviin liittyen. (Avoin)