

**HENKILÖSTÖN OSALLISTAMINEN LIIKETOIMINNAN
KEHITTÄMISEEN**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Tradenomi

Kevät, 2020

Pajunen Anni

Liiketalous
Visamäki

Tekijä	Anni Pajunen	Vuosi 2020
Työn nimi	Henkilöstön osallistaminen liiketoiminnan kehittämiseen	
Työn ohjaaja/t	Hanna-Kaisa Sulonen	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää käytössä olevaa henkilöstökyselyä siten, että sen avulla henkilöstöä pystytään osallistamaan yrityksen toiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyön tilaajana toimii Pirkanmaalla toimiva tekstiilialan yritys, Tam-Silk Oy, jonka toiminta on yritysoston myötä kehittämisen kohteena.

Opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen haastattelututkimus, jossa haastateltiin neljää henkilöstön jäsentä. Henkilöstön haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, joissa kartoitettiin henkilöstön näkökulmaa henkilöstökyselyyn sekä asioita, joita kyselyyn olisi tärkeää sisällyttää. Johdon tavoitteita henkilöstökyselylle selvitettiin avoimella haastattelulla, jossa johto sai melko vapaamuotoisesti kertoa, millaisia asioita henkilöstökyselyltä odotetaan ja millaista tietoa sen halutaan tuottavan. Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkastellaan organisaatiomuutoksen läpiviemistä, henkilöstön hyvinvoinnin tukemista muutoksen aikana sekä henkilöstön osallistamisen roolia organisaatiomuutoksessa.

Henkilöstöhaastatteluiden keskeisin havainto oli, ettei henkilöstö koe kyselyssä annetuilla vastauksilla olevan selkeää vaikutusta organisaation toimintaan. Johdon tavoitteista keskeisimmäksi nousi konkretia. Opinnäytetyön kehittävänä toimenpiteenä henkilöstökyselyn sisältöä selkeytettiin ja konkreettista kehittämisen näkökulmaa korostettiin. Henkilöstökyselyn kehittämisen lisäksi opinnäytetyössä otettiin kantaa kyselykäytännön kehittämistarpeisiin toimeksiantajayrityksessä.

Avainsanat muutosjohtaminen, muutosviestintä, osallistaminen, henkilöstökysely

Sivut 44 sivua, joista liitteitä 10 sivua

Degree programme in Business Administration
Visamäki

Author	Anni Pajunen	Year 2020
Subject	Involving personnel in the organizational development	
Supervisors	Hanna-Kaisa Sulonen	

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to develop an existing personnel survey to involve all employees in the organizational development. The commissioner of this thesis is a textile company operating in Pirkanmaa, Tam-Silk Oy, whose internal operations are being developed resulting from a corporate acquisition.

The research method used in the thesis was a qualitative interview study. Four employees were interviewed. The employee interviews were conducted as half-structured interviews. The purpose of the interviews was to examine employees' perspective on the personnel survey and those things that should be included to personnel survey. The aims of the company management to the personnel survey were examined by open interviews, where the management was able to tell quite freely about what kind of things are expected of a personnel survey and what kind of data it should produce. The theoretical basis of the thesis consisted of the completion of organizational change, the welfare of personnel during the organizational change and a role of involving employees in the organizational change

The main observation of the employee interviews was that the employees did not feel that the answers given to the personnel survey had clear impact on the organization's operations. The most important aim of the company managements was the concreteness of the survey data. As a development measure of the thesis, the content of the personnel survey was clarified, and the concrete aspect of development was emphasized. In the thesis, a position was also taken to the need of develop in a survey practice.

Keywords Management of change, communication of change, involve, personnel survey

Pages 44 pages including appendices 10 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Toimeksiantajan ja toimeksiannon esittely.....	1
1.2	Aiheen rajaus ja työn tavoitteet	2
2	MUUTOS ORGANISAATIOSSA	4
2.1	Organisaation muutos prosessina	5
2.2	Roolit organisaation muutoksessa.....	6
2.3	Muutosvastarinta.....	7
2.4	Muutosjohtaminen	7
2.5	Henkilöstön hyvinvointi muutoksessa	9
3	ORGANISAATIOVIESTINTÄ.....	11
3.1	Organisaation sisäinen viestintä.....	11
3.2	Muutosviestintä.....	12
3.3	Onnistuneen viestinnän keinot ja kanavat.....	13
4	HENKILÖSTÖN OSALLISTAMINEN LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEEN	14
4.1	Henkilöstön osallistaminen	14
4.2	Henkilöstön motivaatio	14
4.3	Henkilöstön osallistaminen toimeksiantajayrityksessä	16
4.4	Henkilöstökysely osallistamisen työkaluna	16
5	KVALITATIIVINEN TUTKIMUS.....	18
5.1	Johdon tavoitteet henkilöstökyselylle	19
5.2	Haastattelun suunnittelu.....	20
5.3	Haastattelun toteutus	20
5.4	Aineiston analyysi	21
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	22
6.1	Henkilöstön näkemys henkilöstökyselystä.....	22
6.2	Henkilöstön työhyvinvointiin ja motivaatioon vaikuttavat asiat.....	23
6.3	Henkilöstön osallistuminen yrityksen toiminnan kehittämiseen	23
6.4	Henkilöstökyselyn kehittämistoimenpiteet	24
6.5	Kyselykäytännön kehittämistoimenpiteet	27
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	29
	LÄHTEET.....	32

Liitteet

Liite 1 Johdon tavoitteet henkilöstökyselylle

- Liite 2 Saatekirje, henkilöstöhaastattelut
- Liite 3 Henkilöstöhaastattelujen kysymykset
- Liite 4 Haastatteluaineiston analyysi, tulosten luokittelu
- Liite 5 Alkuperäinen henkilöstökysely
- Liite 6 Uusi henkilöstökysely

1 JOHDANTO

Organisaatioiden toimintaympäristö on jatkuvasti murroksessa ja yrityksen asema yritysten välisessä kilpailussa perustuu suurelta osin organisaation muutoskykyisyyteen (Hiila, Tukiainen & Hakola, 2019). Yksilön rooli yrityksen muutoskykyisyydessä on merkittävä, ja siten henkilöstön hyvinvoinnista, voimavaroista, riittävästä osaamisen tasosta sekä motivoinnista on laadukkaalla muutosjohtamisella huolehdittava jokaisessa muutosprosessin vaiheessa. Organisaation sisäisen viestinnän merkitys korostuu jo muutosprosessin alkuvaiheissa, kun henkilöstö saa tiedon muutoksesta. Läpinäkyvällä ja oikea-aikaisella muutosviestinnällä pystytään ennaltaehkäisemään henkilöstön hyvinvoinnin alenemista muutosprosessin kaikissa vaiheissa. (Pahkin, Mattila-Holappa, Nielsen, Wiezer, Widerszal-Bazyl, De Jong & Mockaffo, 2011)

Henkilöstöä osallistamalla uuden ideointiin ja toiminnan kehittämiseen, voidaan löytää täysin uudenlaisia, toimivia ja käyttäjilleen mieleisiä ratkaisuja yrityksen toimintaan liittyviin ongelmiin. Osallistava kehitysprosessi toimii samanaikaisesti yrityksen ja työyhteisön toiminnan tutkimuksena ja sen avulla yrityksen johto voi saada uutta tietoa työyhteisön sisäisistä ongelmista ja niiden syistä. Henkilöstön osallistaminen on kuitenkin monialainen prosessi, jonka onnistuminen vaatii systemaattista ja pitkäjänteistä henkilöstön ohjausta. (Hiila ym., 2019) Henkilöstökysely toimii sekä työyhteisön tutkimuksen kanavana että osallistamisen kanavana. Parhaimmillaan henkilöstökysely tuottaa hyödyllistä ja käyttökelpoista tietoa siitä, mitkä ovat organisaation toiminnan kehittämiskohteita ja mikä on henkilöstön näkökulma niiden kehittämiseen. (Perttunen, 2018)

1.1 Toimeksiantajan ja toimeksiannon esittely

Toimeksiantajayritys on yksityisessä omistuksessa oleva kotimainen vaatevalmistaja, Tam-Silk Oy. Yritys on aloittanut toimintansa vuonna 1909 Tampereella ja on vuosien varrella kantanut nimiä Kotiteollisuustrikootehdas ja Tampereen Silkkikutomo. 1960-luvun alussa yritys muutti toimintansa Kangasalle ja sai nykyisen nimensä Tam-Silk Oy. Nykyisellään yrityksen tuotanto painottuu naisten alusvaatteisiin. (Tam-Silk Oy, n.d.a)

Vuoden 2018 lopussa Tam-Silk Oy:n liikevaihto oli 1,1 miljoonaa euroa ja yrityksen omavaraisuusaste oli 60 prosenttia. Tuolloin yrityksessä työskenteli 18 henkilöstön jäsentä. (Asiakastieto, n.d.) Vuoden 2020 alussa Tam-Silk Oy työllisti 27 työntekijää (Tam-Silk Oy, n.d.b). Lisäksi Tam-Silk Oy omistaa kotimaiset Neulomo- ja Kalsarit-tuotemerkit, joiden tuotteita se valmistaa ja myy (Tam-Silk Oy, n.d.a; Pajunen, 2020).

Tam-Silk Oy:n arvoihin kuuluvat tuotteiden korkea laatu, valmistusmateriaalien puhtaus, toimintatapojen vastuullisuus sekä kotimainen osaaminen. (Tam-Silk Oy, n.d.a) Tuotteiden valmistusprosessin työvaiheiden kotimaisuusaste on sata prosenttia, joka tarkoittaa sitä, että tuotteet tuotetaan neulosten valmistamisesta lähtien Suomessa. Tuotteiden raaka-aineina käytetään puuvillaa, silkkiä, villaa, bambua ja modaalia (Tam-Silk Oy, n.d.c).

Toimeksiantajayritys panostaa henkilöstönsä hyvinvointiin ja viihtyvyyteen henkilöstön tyytyväisyyskyselyn kautta tulleiden palautteiden sekä suullisesti saadun palautteen perusteella (Pajunen, 2020). Henkilöstökysely teetetään kahdesti vuodessa ja sen tulosten perusteella yritys on onnistunut kehittämään toimintaansa. Lisäksi henkilöstön palkkaus on alan minimipalkkausta suurempi ja vuosittain henkilöstölle jaetaan niin kutsuttua tuotantobonusta yrityksen tuottamista tuotoista. (Tam-Silk, n.d.d)

1.2 Aiheen rajaus ja työn tavoitteet

Yritystalon myötä toimeksiantajayrityksen johtoporras on uudistunut ja siten yrityksen strategiset tavoitteet ovat muuttuneet. Tavoitteiden muuttuessa tuotannolle suunnatut vaatimukset ovat kasvaneet ja sen vuoksi tuotannon henkilöstölle tuttuja työtapoja sekä tuotannon prosesseja on ryhdytty kehittämään tehokkaammiksi. Tämä aiheuttaa henkilöstön keskuudessa hämmennystä ja vastahankaa, eikä kehittämisen tarvetta tunnista henkilöstön keskuudessa. Henkilöstön keski-ikä on melko korkea ja moni heistä on tehnyt vuosikymmenien mittaisen työuran toimeksiantajayrityksen palveluksessa. Henkilöstöä on hankala aktivoida osallistumaan kehittämistoimenpiteiden ideointiin ja suunnitteluun, koska moni työntekijäistä ei ole tottunut vuorovaikutteiseen ja osallistavaan johtamiseen tapaan.

Henkilöstökysely on yrityksen henkilöstölle uusi käytäntö. Ensimmäinen henkilöstökysely teetettiin keväällä 2019 ja toisen kerran henkilöstökysely teetettiin syksyllä 2019. Suunnitelman mukaan on tarkoitus, että henkilöstökysely teetetäisiin säännöllisesti kahdesti vuodessa. Johto kartoittaa henkilöstökyselyn avulla henkilöstön hyvinvoinnin ja työssä viihtymisen tasoa sekä mielipidettä yrityksestä. Henkilöstökyselyn kehittämisen myötä halutaan tuoda henkilöstön näkökulmaa myös päivittäisen toiminnan sekä liiketoiminnan kehittämiseen, jotta uudet tavoitteet voitaisiin saavuttaa.

Tämän opinnäytetyön tavoite on kehittää olemassa olevaa henkilöstökyselyä niin, että se huomioi paremmin sekä henkilöstön, tuotantojohdon että ylimmän johdon tarpeet. Toimeksiantajayrityksen kohdalla henkilöstön tarpeiden huomiointi tarkoittaa sitä, että kyselyn avulla henkilöstö saa kertoa kokemuksiaan työstään ja näkemyksiään työympäristöstään sekä sen kehittämistarpeista. Vastaavasti kyselyn avulla tuotantojohto saa tarvitsemaansa konkreettista tietoa tuotannon kehityskohteista sekä ylin johto saa tietoa tehtaalla tapahtuvasta toiminnasta ja sen kehityskaaresta. Henkilöstön näkökulmat ja johdon tavoitteet selvitettiin haastattelemalla.

Henkilöstöhaastatteluja oli neljä ja ne suunniteltiin tarkoin yhteistyössä henkilöstön esimiehen kanssa. Johdon tavoitteet selvitettiin avointa haastattelua tutkimusmenetelmänä käyttäen.

Opinnäytetyön rakennetta ohjaavat tutkimuskysymykset ovat: Miten henkilöstö tulee huomioida muutoksen aikana? Mitä henkilöstön osallistamisesta toiminnan kehittämiseen hyödytään? Miten henkilöstökyselyä voidaan käyttää osallistamisen työkaluna? Millainen on hyvä henkilöstökysely?

2 MUUTOS ORGANISAATIOSSA

Digitalisaatio ja tekoälyn käyttöönotto muuttavat työelämää ja yritysten toimintaympäristön muuttuessa vaaditaan jatkuvasti vahvempaa uudistumiskykyä. Työelämän muutos koskettaa niin julkisia tahoja, yrityksiä kuin yksittäisiä työntekijöitä. (Hiila, ym., 2019) Organisaatiomuutoksen tavoite on selkeä. Sen tarkoituksena on parantaa organisaation kilpailukykyä ja sopeuttaa sen toiminta toimintaympäristön muutoksiin. Siten se turvaa organisaation olemassaolon mahdollisimman pitkälle tulevaisuudessa. (TTL, n.d.b) Muutos tarkoittaa totuttujen toimintatapojen kehittämistä tai vanhojen toimintatapojen vaihtamista uusiin (Pahkin ym., 2011, s. 5).

Yksittäisen ihmisen rooli organisaation muutoskyvykkyydessä on merkittävä. Ilmarisen, vuonna 2017 julkaisemassa, Future Score -tutkimuksessa (Ilmarinen, 2017) käsiteltiin tulevaisuuden työelämää. Tutkimukseen osallistui yli 800 työnantajan edustajaa ja yli 2400 yksityishenkilöä. Tutkimuksen mukaan työntekijän tärkeimpiä ominaisuuksia ovat sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja itsetuntemukseen liittyvät taidot, kyvykkyys arvioida ja kehittää osaamistaan sekä resilienssi eli muutosjoustavuus. Lisäksi henkilöstön kyky luoda uutta ja tahto saada aikaan tuloksia työyhteisössä ovat toimintaympäristön muutoksessa painivalle yritykselle eduksi. (Ilmarinen, 2017) Tulevaisuuden työelämässä toimivissa organisaatioissa yksilön osaaminen koostuu niistä taidoista, jotka erottavat ihmisen koneesta ja tekoälystä. Tällaisia ovat muun muassa elinikäisen oppimisen taidot, työtehtävistä suoriutumisen kannalta tarvittavat erityistaidot, luovuus sekä sosiaalinen älykkyys ja empatiakyky. (Hiila ym., 2019)

Muutostarpeen toteamiseen johtavia syitä ja samoin muutosprosessien toteuttamistapoja on monia. Tarve muutokselle voi johtua esimerkiksi yrityksen toiminnan laajenemisesta, yritysostosta, kahden organisaation toiminnan yhdistymisestä, toimipaikan sulkemisesta tai toiminnan ulkoistamisesta tai siirtämisestä ulkomaille. (Pahkin ym., 2011, s. 5) Muutostarve voi olla ennakoitavissa, jolloin siihen pystytään organisaation eri tasoilla jo ennalta varautumaan. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi yritysosto, jolloin ostoa ja sitä seuraavaa muutosta voidaan suunnitella pitkään etukäteen. Vastaavasti muutostarve voi ilmaantua täysin yllättäen ja vaatia toimenpiteitä välittömästi. Yrityksen äkillinen muutostarve voi johtua esimerkiksi yllättävästä taloudellisen tilanteen muutoksesta. Tällöin muutosta pohjustavaa valmistautumistyötä ei pystytä tekemään. Organisaatio voi kuitenkin varautua tuleviin muutoksiin huolehtimalla hyvästä sisäisestä ilmapiiristä, henkilöstön työhyvinvoinnista sekä ajantasaisesta osaamisen tasosta. (TTL, n.d.a)

2.1 Organisaation muutos prosessina

Muutos on vaiheittain etenevä prosessi, joka voidaan katsoa alkaneeksi siitä hetkestä, kun tieto muutoksesta kulkee organisaatiossa kaikille tahoille, eli siitä hetkestä, kun ylin johto tiedottaa muutospäätöksestä. Muutosprosessin päättymisajankohtaa on kuitenkin vaikea usein osoittaa, koska uusien toimintatapojen omaksuminen ja työtehtävien oppiminen jatkuu vielä pitkään uuden organisaation tai toimintatapojen virallisen voimaantumisen jälkeen. (TTL, n.d.a)



Kuva 1. Muutoksen vaiheet (mukailen Ponteva, 2012)

Muutosprosessi voidaan jakaa neljään vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on muutosta edeltävä vaihe, jolloin muutostarve havaitaan, päätös muutosprosessiin ryhtymisestä tehdään ja loppujen lopuksi tieto tulevasta muutoksesta alkaa levitä organisaation eri tahoille. Tässä vaiheessa suunnitellaan tulevan muutoksen eri toteuttamisvaiheet ja pyritään ennakoimaan muutoksen aikana kohdattavat tilanteet ja valmistautumaan niihin. Muutosta edeltävä vaihe on usein levoton ja se herättää epävarmuutta koko työyhteisössä. Monenlaiset huhupuheet ja tulevan spekulointi lisääntyvät henkilöstön keskuudessa. Muutoksen suunnittelu ja valmisteluvaiheessa on tärkeää, että avoin keskustelu työyhteisön sisällä saadaan säilytettyä. Keskustelun myötä pystytään suunnitteluvaiheessa huomioimaan koko työympäristön tarpeet ja ylläpitämään henkilöstön yhteistyöhalua. (Ponteva, 2012)

Toinen muutoksen vaihe on uhan kokemisen vaihe, jossa muutoksen merkitys selviää. Tässä vaiheessa yksilö voi hetkellisesti kokea kokonaisvaltaista menetyksen tunnetta. Kun yksilö pystyy riittävän muutokseen liittyvän tiedon pohjalta ymmärtämään muutoksen tarpeen ja sen vaatimat toimenpiteet, kääntyy uhan tunne kokemukseksi edessä olevasta mahdollisuudesta. Tässä vaiheessa on tärkeää, että esimies on läsnä ja tarjoaa henkilöstölle tukea niin paljon kuin sitä tarvitaan. (Ponteva, 2012)

Kolmas vaihe on vastustuksen vaihe, jossa opitaan vanhoista, tutuista toimintatavoista pois ja tehdään siihen liittyvä surutyö. Uhan tunteen tilalle herää tunne vanhan kaipuusta ja joissain tapauksissa jopa vihaa muutosta ja sitä edistäviä tahoja kohtaan. Vastustuksen vaiheessa aletaan tehdä luopumistyötä vanhasta. Muutosvastarinnan ennaltaehkäisemiseksi on syytä antaa luopumistyölle riittävästi tilaa ja aikaa sekä huolehtia, että muutoksen etenemisen tilanteesta tiedotetaan ajantasaisesti ja riittävän usein. (Ponteva, 2012)

Neljäntenä vaiheena tulee muutoksen hyväksyminen, jossa uudet toimintatavat ja henkilökohtainen työidentiteetti uudistuneessa organisaatiossa hyväksytään. Muutoksen hyväksymiseen päästään sitten, kun yksilö kokee tulevaisuutensa organisaatiossa luotettavaksi. Kun luottamus tulevaisuuteen on saavutettu, voi yksilö tarttua uusiin haasteisiin, hänen uusi ammattiroolinsa jäsentyy ja hän sitoutuu uusiin toimintatapoihin. (Ponteva, 2012)

2.2 Roolit organisaation muutoksessa

Organisaation muutosprosessin läpivieminen sekä sopeutuminen uusiin työprosesseihin ja -tapoihin vie usein paljon aikaa. Muutokseen osallistuvat jossain määrin kaikki organisaation tasot, ylimmästä johdosta työntekijöihin. Jokainen organisaation jäsen vaikuttaa muutokseen ja sen etenemiseen henkilökohtaisella päätöksenteollaan niin rationaaliseen ajatteluun kuin muutoksen herättämiin tunteisiin perustuen. (Pahkin ym., 2011, s. 12)

Ylin johto tekee päätöksen muutoksesta, sen aiheuttamista toimenpiteistä ja on perimmäisessä vastuussa muutoksen vaikutuksista. Esimiesten tehtävänä on tuoda ylimmän johdon päätökset ja linjaukset henkilöstön tietoon ja tulkita niitä siten, että henkilöstö ymmärtää niiden sisällön. Lisäksi esimiesten tehtävä on keskustella niistä aiheista ja vastata niihin kysymyksiin, joita muutosprosessi herättää henkilöstössä ja tukea työnteon sujuvaa jatkumista muutoksesta huolimatta. (Pahkin ym., 2011, s. 13)

Suurissa organisaatioissa toimiva henkilöstöosasto tai henkilöstövastaava arvioi henkilöstön valmiutta jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. Arviointi kohdistuu henkilöstön osaamisen tasoon ja monipuolisuuteen, ja siten pyritään ennakoimaan mahdolliset lisäkoulutustarpeet jo ennen muutosprosessin käynnistämistä. Lisäksi henkilöstöosasto pyrkii mahdollisuuksien mukaan osallistamaan kaikkia muutoksen osapuolia jo sen suunnitteluvaiheessa. Työntekijöiden edustajat huolehtivat, että muutosprosessi etenee perustellusti ja työntekijöiden näkökulmasta reilulla tavalla sekä toimivat vertaistukena työntekijöille, joita muutosprosessin tuomat työympäristön muutokset askarruttavat. Työntekijöiden tehtäväksi jää huolehtia oman osaamisensa riittävydestä ja tarvittaessa kehittää taitojaan. (Pahkin ym. 2011, s. 13)

2.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on yleinen ilmiö muuttuvassa organisaatiossa ja luonnollinen osa muutosprosessia. Se ilmenee vastahankana muutosta ja muutosta edistäviä tahoja kohtaan. Muutosvastarinta voi ilmentyä esimerkiksi välinpitämättömyytenä, korostuneena itsensä suojelemisena sekä saadun informaation torjumisena. (Ponteva, 2012) Muutosvastarinta ei kuitenkaan ole laskelmoitua ja tarkoituksenmukaista muutoksen vastustamista, vaan spontaania ja inhimillistä reagoitua yllättäviin ja muuttuviin tilanteisiin (Mattila, 2011, s. 23), joka liittyy ihmisten luonnolliseen tarpeeseen puolustaa tuttua ja turvallista tapaansa toimia (Ponteva, 2012).

Muutosvastarintaa voi ilmetä organisaatiossa toimivassa henkilöstössä millä tahansa tasolla. Useimmiten sitä ilmenee kuitenkin heissä, jotka eivät ole päässeet osallistumaan suunnitteluvaiheeseen vaan pääsevät osallistumaan vasta muutokseen liittyvien toimenpiteiden toteutusvaiheeseen. Muutoksen vastustaminen pohjautuu aina joihinkin painavaksi koettuihin syihin ja siksi siitä voidaan saada myös oppia yhteisön toiminnasta ja siinä tapahtuvasta muutoksesta. (Mattila, 2011, s. 20-23)

Muutos organisaatiossa tarkoittaa yleensä työyhteisön tottumusten ja normien muuttumista. Tämä aiheuttaa henkilöstössä epävakauden tunnetta ja pelkoa tuntemattomasta tulevastakin. Muutoksen eri vaiheissa, varsinkin työntekijöille voi olla epäselvää, mitä tulevaisuus organisaation toiminnassa käytännön tasolla tarkoittaa sekä millaisia työtehtäviä ja osaamisvaatimuksia se tuo mukanaan. Henkilöstön kokema epävarmuus tulevaisuudesta perustuu usein pelkoon oman osaamisen puutteellisuudesta sekä työn tai oman aseman menettämisestä. (TTL, n.d.c)

Muutosvastarintaa voidaan ehkäistä ja helpottaa riittävällä tiedottamisella ja viestinnän läpinäkyvyydellä. Muuttuvat käytännöt ja tavoitteet vaativat muuttuvan organisaation jokaiselta toimijalta uhrauksia ja ponnisteluja, ja tämän vuoksi on tärkeää onnistua perustelemaan ymmärrettävästi ne hyödyt, joita muutoksen avulla saavutetaan. Näin onnistutaan vähentämään mahdollisesti syntyvää epäuskoa muutosprosessia kohtaan ja tuetaan työn palkitsevuuden ja palkitukseksi tulemisen tunteiden säilymistä muutoksen aikana. (Mattila, 2011, s. 22)

2.4 Muutosjohtaminen

Hyvä muutosjohtaminen on tasapainoinen yhdistelmä vuorovaikutteista henkilöstön johtamista ja operatiivista talouden johtamista. Johtajan rooli muutoksessa on toimia eräänlaisena organisaation sisäisenä aktivistina. Onnistuneen muutosjohtamisen tuloksena uudistushanke saadaan vietyä läpi sujuvasti ja tehokkaasti, muutosvastarintaa ilmenee vain vähäisesti ja muutos tuottaa toivotunlaisia tuloksia. (Mattila, 2011, s. 28 ja s. 30)

Muutosjohtaminen voidaan jakaa kahteen eri tyyppiin: transaktionaaliseen ja transformationaaliseen johtamiseen. Transaktionaalinen johtaja motivoi alaisiaan asettamalla heille saavutettavia aineellisia ja henkisiä palkkioita ja kertomalla selkeästi, mitä heiltä odotetaan, jotta palkkiot on mahdollista saavuttaa. Transformationaalinen johtaja taas tähtää organisaatiokulttuurin muutokseen ja siten pyrkii vuorovaikutuksellisin keinoin vaikuttamaan organisaation jäsenten asenteisiin, arvoihin ja käyttäytymiseen. (Mattila, 2011, s. 32)

Muuttuvassa organisaatiossa henkilöstön sisäisen motivaation säilymisen kannalta tärkeää on, että muutoksen aikaisessa johtamisessa keskitytään henkilöstön hallitsemisen sijaan henkilöstön motivointiin, uuden oppimisen ja uudenlaisten toimintatapojen mahdollistamiseen sekä erilaisten tiimien uudenlaiseen vastuuttamiseen. Yrityksen visio ja strategia tulee selkeyttää niin, että jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää sen tavoitteet ja keinot, joilla niihin päästään sekä yhteisönsä ja oman roolinsa tavoitteiden saavuttamisessa. Vastuuta tulisi pyrkiä jakamaan henkilöstölle niin, että se mahdollistaa erilaisten henkilöstöstä koostuvien tiimien ketterän ja itenäisen päätöksenteon. (Hiila ym., 2019)

Muutosjohtamisen keinoja on käytössä sitä enemmän, mitä aikaisemmassa vaiheessa muutosjohtamisen tarpeeseen herätään. Kun muutosjohtamisen menetelmiä aletaan suunnitella jo siinä vaiheessa, kun uudistuksen tarve havaitaan, voidaan ennakoida muutosprosessin aikana kohdattavat ongelmat ja riskit, ja varautua niihin. Näin ollen uudistushankkeen läpivienti on nopeampaa ja sujuvampaa, ja siten sillä saavutetaan parhaimpia tuloksia. Tilanteessa, jossa muutosjohtamisen tarpeeseen tartutaan muutoshankkeen suunnitteluvaiheessa, tärkeintä on keskittyä muutosprosessin nopeaan käynnistämiseen ja esimiestehtävissä työskentelevien henkilöiden mahdollisimman tehokkaaseen sitouttamiseen. Vastaavasti taas, jos muutosjohtamiseen keskitytään vasta sitten, kun muutoshanke on kohdannut haasteita tai vastarintaa, jäävät käytettävissä olevat muutosjohtamisen keinot rajallisiksi ja muutosjohtajan rooliksi jää ongelmien selvittäminen, olemassa olevien ja syttyvien tulipalojen sammuttaminen ja pyrkiä pelastamaan muutoshankkeesta se, mitä on pelastettavissa, jotta edes jotain sen tavoitteista saavutettaisiin. (Mattila, 2011, s. 30)

Henkilöstöjohtamisen onnistumista on haastavaa mitata ja sen arvioinnissa tulee huomioida eri tekijöiden vaikutukset kokonaisuuteen. Henkilöstön voimavaroihin suunnattua panostusta organisaatiossa on helpompaa mitata kuin sen vaikutuksia. Henkilöstöjohtamisen tuloksia voidaan mitata tarkastelemalla esimerkiksi henkilöstön motivaatiota, osaamista, suoriutumista ja työtyytyväisyyttä. Useimmiten kuitenkin todennukaisen kokonaiskuvan saavuttamiseksi ei voida tarkastella pelkästään edellä mainittuja tekijöitä vaan voi olla kannattavampaa tarkastella niitä välillisten menetelmien kautta. Välillisinä mittausmenetelminä voidaan tarkastella esimerkiksi henkilöstön sairauspoissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta. (Kauhanen, 2012, s. 219)

2.5 Henkilöstön hyvinvointi muutoksessa

Useissa tutkimuksissa (Pahkin ym. 2011), joissa on tutkittu organisaatiomuutoksia, on todettu, että organisaatiossa tapahtuvilla muutoksilla on useimmiten negatiivinen vaikutus henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Negatiiviset terveystvaikutukset koskevat niin irtisanottua ja lomautettua henkilöstöä kuin organisaatioon muutoksen jälkeen jäävää henkilöstöä. Vuonna 2011 valmistuneeseen (TSR, 2012) PSYRES (Psychological health and well-being in restructuring: Key effects and mechanisms) -tutkimushankkeeseen liittyvissä tutkimuksissa organisaatiomuutoksella todettiin olevan suoria vaikutuksia muun muassa työtyytyväisyyteen, työhön sitoutuneisuuteen, henkilöstön emotionaaliseen jaksamiseen, stressiin, työkykyyn ja sairauspoissaoloihin. Tutkimuksissa havaittiin lisäksi muutoksen vähentävän sosiaalisen tuen määrää työpaikalla. Työyhteisön sisäisissä sosiaalisissa suhteissa voi ilmetä haasteita, esimiehiltä saadun tuen määrä koettiin tavallista vähäisemmäksi ja ristiriidat lisääntyvät niin henkilöstön sisällä kuin henkilöstön ja esimiesten välillä. (Pahkin ym. 2011, s. 8)

Suhtautuminen muutokseen riippuu paljon ihmisen tavasta suhtautua omaan elämäänsä sekä yleisesti koettuun elämään liittyvään hallinnan tunteeseen. Henkilö, joka kokee elämänsä mielekkäänä, kokee hallitsevansa elämänsä eri osa-alueita ja tuntee suoriutuvansa työstään hyvin, suhtautuu muutokseen usein avoimemmin ja parhaassa tapauksessa kokee sen mielekkäänä ja tervetulleena haasteena. Vastaavasti henkilö, jonka suhtautumistapa elämään on yleisesti harmaasävytteinen, elämänhallinnan tunne on heikko ja kokemus oman osaamisen riittämättömyydestä suhteessa työn vaatimukseen, on useimmiten alttiimpi reagoimaan muutokseen vastahakoisesti. (Ponteva, 2012)

Muutoksen aiheuttama epävarmuuden tunne saattaa aiheuttaa työntekijöiden hyvinvoinnin heikentymistä, joka saattaa jatkua jopa vuosia muutoksen loppuunsaattamisen jälkeen. Muutos aiheuttaa tunnetta työn vaatimusten ja kiireen lisääntymisestä, joka voi vaikuttaa esimerkiksi unen laatuun ja määrään ja siten vaikuttaa yksilön terveyteen sitä heikentävästi. Muutoksen vaikutukset työhyvinvointiin riippuvat henkilökohtaisten voimavarojen ja asenteen lisäksi siitä, miten muutos vaikuttaa työntekijän työtehtäviin, millainen on työntekijän henkilökohtainen kokemus muutoksen toteuttamisesta sekä millainen ilmapiiri ja kulttuuri työpaikalla on ollut ennen muutosta. (TTL, n.d.c)

Yksilö saattaa käydä työuransa aikana läpi usean muutoksen, mutta vaikka kokemusta muutoksista olisi entuudestaan, ei seuraava välttämättä ole edellistä helpompia. Muutoksen aikana henkilöstön hyvinvointiin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Tukea ja keskustelumahdollisuus on kannattavaa tarjota kaikille henkilöstön jäsenille, mutta erityistä tukea tarvitsevat ne henkilöstön jäsenet, jotka ovat epävarmoja osaamisensa riittävyydestä, joiden on vaikea työllistyä uudelleen ja he, joilla voimavarat tai terveys ovat olleet heikot jo ennen muutosta. Muutos voi kuitenkin

vaikuttaa myös positiivisesti hyvinvointiin, niin yksilötasolla kuin koko henkilöstössä. Yksilötasolla muutos voi tuoda mukanaan positiivisia muutoksia työnkuvaan, esimerkiksi lisää vastuuta tai itsenäisyyttä. (TTL, n.d.c)

3 ORGANISAATIOVIESTINTÄ

Työyhteisö on ihmisryhmittymä, jonka toiminnalla on yhteinen tavoite. Sille ominaista on vallan ja työn jakautuminen, yhteiset voimavarat ja viestinnän rakentuneisuus. Työyhteisö mahdollistaa yksilön ja yhteisön tarpeiden tyydyttymisen ja työyhteisön sisäisen kulttuurin syntymisen, ja sen muuttumisen. Organisaatiolla tarkoitetaan ihmisryhmittymää, joka yhteisiä resursseja säätelemällä pyrkii järjestelmällisesti saavuttamaan päämääränsä. (Åberg, 2010). Viestintä on tärkeä osa organisaation strategista toimintaa ja se kuuluu osaksi kaikkien organisaatiossa työskentelevien työtä ja vastuita. Viestintää johdetaan, suunnitellaan, arvioidaan ja kehitetään. Johdon tehtävä on huolehtia, että viestintä on avointa kaikilla tahoilla ja kaikille sidosryhmille. (VNK, 2016a) Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan organisaation viestintää sisäisen viestinnän näkökulmasta.

Yrityksiä, jotka työllistävät säännöllisesti yli 20 henkilöä, ohjaa yhteistoimintalaki. Yhteistoimintalain tarkoitus on edistää yrityksen ja sen henkilöstön välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Yhteistyö perustuu henkilöstölle annettuihin ajantasaisiin ja riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Lain tavoitteena on edistää yrityksen ja sen työntekijöiden välistä yhteisymmärrystä toiminnan kehittämiseksi ja parantaa työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Lisäksi lain tarkoitus on tiivistää työvoimaviranomaisten, henkilöstön ja yrityksen välistä yhteistyötä siten, että se parantaa työntekijöiden asemaa ja tukee heidän työllistymistään yrityksen toiminnan muuttuessa. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007)

3.1 Organisaation sisäinen viestintä

Organisaation sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation yhteisön sisällä tapahtuvaa jäsenten välistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Viestintä kohdistuu kaikkiin organisaation jäseniin aina johtoportaasta työntekijöihin. Organisaation sisäisen viestinnän avulla pystytään työtehtäviin liittyvän tiedottamisen lisäksi jalkauttamaan organisaation missio ja arvot työntekijöiden päivittäiseen työhön. (Piha, 2014) Hyvä organisaatioviestintä on kaksisuuntaista, jolloin johto tiedottaa tärkeistä työyhteisöä koskevista asioista ja vastaavasti henkilöstö voi antaa palautetta johdolle siitä, miten on onnistuttu ja mitä henkilöstö tarvitsee (Pahkin ym., 2011, s. 14). Organisaation virallinen ja epävirallinen viestintä vaikuttavat suurelta osin organisaation kulttuurin muodostumiseen. Sisäisen viestinnän avulla pystytään luomaan vuorovaikutuksellinen ympäristö, jossa mahdollistetaan asioiden tekeminen uudella tavalla ja siten toiminnan kehittyminen

eteenpäin. Viestintä on ensisijaisen tärkeä työväline esimiehille ja heillä onkin merkittävä vaikutus tiedonkulun ja viestinnän onnistumisessa. Viestintää suunnittelevat tiiviissä yhteistyössä johdon ja henkilöstöhallinnon edustajat, viestinnän asiantuntijat sekä työntekijöiden edustajat. (VNK, 2016b)

Organisaation sisäisellä viestinnällä tavoitellaan sitä, että henkilöstö pystyisi hahmottamaan realistisen kokonaiskuvan työnantajaorganisaation toiminnasta ja sen laajuudesta (VNK, 2016b). Tarkoitus on, että jokainen henkilöstön jäsen ymmärtää kaiken ajankohtaisen tiedon ja hän on saanut tarvitsemansa tiedon mahdollisista tulevaisuudessa tapahtuvista (Piha, 2014). Tehokkaan tiedonkulun avulla henkilöstö saa ajantasaista tietoa omaan työhönsä liittyvistä ja siihen vaikuttavista toimenpiteistä, ja siten pystyy itse vaikuttamaan omaan työhönsä ja organisaation toimintaan. Tällä tavoin pystytään lisäämään henkilöstön hyvinvointia ja sitoutuneisuutta organisaatioon. (VNK, 2016b)

3.2 Muutosviestintä

Organisaation sisäisen viestinnän merkitys korostuu jo siinä vaiheessa, kun muutostarve todetaan. Onnistunut muutosviestintä mahdollistaa kaikkien organisaation tasojen osallistumisen organisaation toiminnan ja muutoksiin liittyvien toimenpiteiden suunnitteluun. Muutoksen aikana henkilöstö kaipaa varmuutta ja tietoa siitä, miten muutos tulee vaikuttamaan yksilön omaan työhön, miksi toimenpiteitä tehdään ja mitä vaihtoehtoja yksilöllä on valittavanaan. Viestinnän mahdollistaman vuorovaikutuksen avulla pystytään varautumaan ja ennaltaehkäisemään muutoksesta aiheutuvaa hyvinvoinnin alenemista henkilöstössä. (VNK, 2016b; Pahkin ym., 2011, s. 14-15)

Muutoshankkeen suunnitteluvaiheessa laaditaan tarkka suunnitelma muutosviestinnän toteuttamisesta. Suunnitelman laatimisesta ottavat vastuun johdon lisäksi henkilöstöstä sekä organisaation viestinnästä vastaavat tahot. Suunnitelmaan tulee sisällyttää sekä ulkoisen että sisäisen viestinnän toimintatavat ja kohderyhmät. Suunnitelmaan laaditaan valmiiksi selvitykset mitä ja millä tavalla kullekin taholle viestitään ja kuka eri tahojen viestinnästä vastaa. (TTL, n.d.d)

Muutosprosessin aikana tapahtuvassa tiedottamisessa olennaista on, että se pidetään aktiivisena koko muutosprosessin ajan. Uusista asioista ja tiedon muuttuessa, tiedotetaan henkilöstölle välittömästi. Muutosprosessin aikana viestejä toistetaan riittävän usein ja annetaan tiedoksi myös se, kun asioihin ei ole tullut muutosta. Lisäksi tärkeää on luoda turvallinen ympäristö keskustelulle muutoksesta ja sen aikaansaamista ajatuksista ja tunteista. Muutoksen aikaisen viestinnän keskeisimpiä tavoitteita on, että huhu- ja epäilyjä pääsee syntymään mahdollisimman vähän ja niiden leviäminen pystytään estämään. Viestinnässä tulee perustella yksiselitteisesti organisaatiomuutoksen tarve, muutoksen ajankohta, sen tavoitteet sekä

kertoa millaiselta organisaation toiminta ja tulevaisuus näyttää muutoksen jälkeen. (TTL, n.d.d)

3.3 Onnistuneen viestinnän keinot ja kanavat

Viestintä on vaikuttanut, kun se saa vastaanottajassa aikaan jonkinlaisen muutoksen. Mitä haastavampaa viestinnän kohderyhmään on vaikuttaa, sitä vahvempia viestinnän menetelmiä tarvitaan ja sitä pidempi aika kuluu ennen kuin viestinnällä saadaan vaikutusta aikaan. Työyhteisössä muutoksia on helpompi saada aikaan yksilö kuin ryhmä tasolla. Yksilön mielipiteisiin ja asenteisiin on helpompi vaikuttaa kuin koko ryhmän asenteisiin. Arvoihin vaikuttaminen niin yksilö kuin ryhmätasollakin on haastavaa. Pysyvän muutoksen aikaansaaminen yksilöissä ja työyhteisössä vaatii pitkäjänteistä ja suunnitelmallista viestintää. (Åberg, 2010)

Sisäisen viestin onnistuessa, sen avulla työntekijä pystyy luomaan omakohtaisen suhteen koko organisaation asioihin ja siten työntekijä voi kokea olevansa tärkeä ja vastuuta kantava osa organisaation toimintakokonaisuutta. Siten viestintä parantaa henkilöstön motivaatiota ja onnistuneen sisäisen viestinnän avulla henkilöstö saadaan sitoutettua organisaation toimintaan. (Piha, 2014) Viestien tulee olla todenmukaisia ja rehellisiä. Niiden ei tule antaa liioitellun valoisaa kuvaa tulevaisuudesta, mutta toisaalta sen myötä ei tule luoda liian negatiivistakaan tulevaisuudenkuvaa. Muutosviestinnän tulee ilmaista asiat niin kuin ne todellisuudessa ovat. Viestien tulee olla selkeitä ja yksiselitteisiä niin, että vastaanottaja ymmärtää varmasti saamansa informaation, väärinkäsityksiä ei pääse tapahtumaan ja viestin sisältö pysyy samana riippumatta sen välittämistavasta. (TTL, n.d.d)

Sisäisessä viestinnässä voidaan hyödyntää monenlaisia kanavia, joilla voidaan viestiä henkilökohtaisesti tai isolle henkilöstömassalle. Henkilökohtaisesti voidaan viestiä esimerkiksi keskusteluilla, jotka käydään vain esimiehen ja alaisen välillä. Tällaisissa henkilökohtaisissa keskusteluissa käsitellään usein sellaisia asioita, jotka askarruttavat työntekijää ja työntekijä voi vapaammin esittää kysymyksiä, joita hän ei esimerkiksi koko henkilöstön läsnä ollessa uskalla esittää. Henkilökohtaiset keskustelut vahvistavat työntekijän kokemusta arvostetuksi tulemisesta. (Pahkin ym. 2011, s. 18) Isolle henkilöstömassalle voidaan viestiä esimerkiksi järjestämällä tiedotustilaisuus tai koulutustilaisuus. Sähköisiä viestintätyökaluja ovat sähköposti, intranet, tiedote, sosiaalinen media ja erilaiset mobiilityökalut sekä puhelimitse käydyt keskustelut ja lähetetyt viestit. Muita keinoja ovat käytävällä tai kahvihuoneessa käydyt keskustelut ja ilmoitustauluille jätetyt viestit ja ilmoitukset. (Piha, 2014)

4 HENKILÖSTÖN OSALLISTAMINEN LIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEEN

Organisaation toiminnan kehittämisprosesseissa on kannattavaa hyödyntää koko henkilöstön osaamista ja näkemystä. Sen sijaan, että ideointi ulkoistettaisiin organisaation ulkopuoliselle toimijalle, voidaan kaikkia työyhteisön jäseniä ja organisaation tarpeita paremmin palveleva ratkaisu löytää pohtimalla sitä koko työyhteisön voimin yrityksen sisällä. Ideoinnin toteuttaminen eri osastojen ja mahdollisimman eri tavoilla asiaa tarkastelevien ihmisten kesken saattaa tuottaa innovatiivisia ja koko organisaatiota ja työyhteisöä uudella tavalla hyödyntäviä ratkaisuja. (Hiila ym., 2019)

4.1 Henkilöstön osallistaminen

Henkilöstön osallistamisesta organisaation kehittämisprosesseihin hyödyttään monella tavalla. Useimmiten löydetty ratkaisu on toimivin ja käyttäjilleen mieluisin. Osallistava kehitysprosessi vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, mahdollistaa organisaation osastojen välisten uusien yhteyksien ja yhteistyön syntymisen sekä vahvistaa kontakteja erilaisiin sidosryhmiin. Kehitysprosessin aikana tulee esille usein asioita, joita ei muuten saataisi hyötykäyttöön, kuten esimerkiksi henkilöstöltä löytyvää hiljaista tietoa. Vastaavasti esiin voi tulla myös sellaisia henkilöstön ongelmia ja niiden syitä, joita johto ei muuten saisi todenmukaisena tietoonsa. Osallistamisen myötä henkilöstö pääsee vaikuttamaan organisaatiota ja työyhteisöään koskeviin asioihin. Mahdollisuus vaikuttaa lisää henkilökohtaista tunnetta siitä, että yksilöllä ja hänen toiminnallaan on merkitystä. (Hiila ym., 2019)

Erityisesti silloin kun työntekijöitä osallistetaan ideointiin, muutoksen suunnitteluun ja liiketoiminnan kehittämiseen, on tärkeää, että ajattelu-prosessia ohjataan ja sen vaiheista tehdään työntekijöille mahdollisimman selkeitä. Ideointia ja suunnittelua tulee vaiheistaa ja ohjata niin, että työntekijä ymmärtää koko prosessin tavoitteet ja vaiheet sekä sen, missä vaiheessa prosessia hänen panostustaan hyödynnetään. Prosessin etenemisestä ja sen vaiheista tulee viestiä selkeästi ennen henkilöstön osallistamista, sen aikana ja sen jälkeen. (Hiila ym., 2019)

4.2 Henkilöstön motivaatio

Yksilön motivaatioon ja motivoitumiseen vaikuttavat monet eri syyt ja motivoitumisen aiheet voivat vaihdella elämäntilanteen mukaan. Motivoitumiseen vaikuttavia sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa persoona ja elämän aikana saadut kokemukset. Ihmisen motivaatio on henkilökohtainen ilmiö, joka voidaan tarkasteltavan näkökulman mukaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio kuvaa niitä asioita, jotka itsessään

motivoivat ihmistä. Tällainen voi olla esimerkiksi tietty työtehtävä, jossa ihminen kokee olevansa hyvä ja suoriutuvansa siitä hyvin. Ulkoisesta motivaatiosta on kyse silloin, kun tarkastellaan ihmistä motivoivia, hänen itsensä ulkopuolelta tulevia asioita. Tällaisia ovat esimerkiksi raha, saatu palaute tai status. (Hiila ym., 2019)

Palkitseminen on yksi henkilöstövoimavarojen johtamisen tärkeä työväline, jonka tehokas hyödyntäminen vaatii organisaation henkilöstörakenteen tuntemusta sekä henkilöstön käyttäytymisen ja motivaation yksilötason syvää tuntemusta. Palkitseminen johtamismenetelmänä voi parhaimmillaan muuttaa henkilöstön toimintamalleja ja -kulttuuria organisaation arvojen mukaiseksi siten, että sen avulla saavutetaan organisaation strategisia tavoitteita. Organisaation kilpailukyvyn säilymistä myös tulevaisuudessa ja siten organisaation menestystä voidaan tukea oikeanlaisella palkitsemisella. Palkitseminen voi olla aineellista, joka liittyy usein työntekijän taloudelliseen hyötymiseen tai vastaavasti aineetonta palkitsemista, joka pitää sisällään usein työuraan ja osaamisen kehittämiseen liittyviä asioita sekä sosiaalista palkitsemista kuten tunnustus, kiitokset ja julkinen arvostus. (Kauhanen, 2012, s. 108-112, 114 ja 134-135)

Palkalla tarkoitetaan korvausta, joka annetaan vastineeksi annetusta työpanoksesta. Palkka voi olla rahallinen korvaus, luontoisetu tai jokin muu vastike, jolla on taloudellinen arvo. Palkka motivaation lähteenä ja kannustimena on toimiva tiettyyn rajaan saakka. Rahapalkka ja palkan korotukset toimivat motivaation lähteenä siihen asti, kunnes se on riittävä kattamaan työntekijän henkilökohtaisen elämän perustarpeet niin väljästi, ettei työntekijän tarvitse murehtia rahan riittävydestä. Silloin, kun tarpeiden tyydyttyminen on turvattu, alkaa työn sisältö vaikuttaa työmotivaatioon palkkaa enemmän. Toisaalta myös koulutustason ja työn kuvan on osoitettu (Tilastokeskus, 2008) vaikuttavan siihen, miten paljon palkka vaikuttaa työmotivaatioon. Palkkaus vaikuttaa työmotivaatioon enemmän yksinkertaista, toistuvaa ja rutiininomaista työtä tekevillä työntekijöillä, joilla on matala koulutustaso kuin korkean koulutustason omaavilla työntekijöillä, joiden työnkuva sisältää paljon ajattelutyötä ja ongelmanratkaisua. Korkean koulutustason omaavilla työntekijöillä motivaation lähteenä toimivat ennemmin työn sisältö, työn itsenäisyys ja vastuu sekä työn kautta koetut saavutukset ja saatu tunnustus. (Kauhanen, 2012, s.110-112, 116; Viinanen, 2019) Organisaatioissa on olemassa myös sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ainoastaan silloin, kun niiden kanssa kohdataan haasteita tai niihin ei ole panostettu riittävästi. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi yrityspolitiikka, hallinto ja työnjohto sekä turvallisuus. (Kauhanen, 2012, s.110)

Erilaisten yhteisöjen toimintaan vaikuttaa yhteisön sisäinen, jaettu motivaatio. Jaettu motivaatio perustuu yleensä yhteisön muodostamaan yhteiseen merkitykseen. Motivaation aiheita voivat olla esimerkiksi se, mitä yhteisö on saavuttanut tai mitä se voi saavuttaa. Sisäisen motivaation aiheiden selvittäminen avaa mahdollisuudet tehostaa ja tukea yhteisön

suoriutumista. Työyhteisössä motivaatiota ja sen aiheuttajia tai niiden yhdistelmiä on monia, koska motivaatio muotoutuu yksilökohtaisesti. Jaettua motivaatiota voidaan saada aikaan sitouttamalla yksilö työyhteisön yhteisiin tavoitteisiin. Tämä on mahdollista silloin kun työyhteisön jäsenet ymmärtävät organisaation olemassaolon syyn ja tarkoituksen sekä vision, strategian ja toiminnalle asetetut tavoitteet perusteluineen. Tällöin yksilö voi kiinnittää oman motivaationsa yhteiseen motivaatioon ja siten motivoitua toimimaan organisaation tavoitteiden saavuttamista edistävällä tavalla. (Hiila ym., 2019)

4.3 Henkilöstön osallistaminen toimeksiantajayrityksessä

Toimeksiantajayrityksessä henkilöstöä osallistetaan toimintaan pienillä asioilla. Henkilöstön jäsenille on järjestetty kehitystyöryhmiä, joissa kerran viikossa kolme henkilöstön jäsentä kokoontuu keskustelemaan esimiehen kanssa kehittämisen kohteista. Työryhmät ovat poikineet selkeitä arkipäivän työhön liittyviä epäkohtia, joita ovat esimerkiksi puutteet työvälineissä ja taukutiloissa. Työryhmissä on etsitty ideoita epäkohtien ratkaisemiseksi ja useampiin on löydetty yhdessä myös ratkaisut. Kehitystyöryhmät olivat aktiivisia keväällä 2019, mutta eivät ole kokoontuneet kesäkuun 2019 jälkeen. Henkilöstön työryhmissä haasteena on havaittu se, että henkilöstöä on haasteellista ohjata ajattelemaan vaikutusaltaan isompia kokonaisuuksia vaan henkilöstö helposti tarttuu ja tuo kehitystyöryhmissä esille suhteellisen pieniä yksittäisiä asioita eivätkä he juurikaan ota kantaa yrityksen toiminnan kannalta kehitettäviin asioihin. (Pajunen, 2019)

Henkilöstökyselyn toivotaan toimivan jatkossa henkilöstön osallistamisen kanavana. Nykyisellään henkilöstökysely osallistavana kehittämisen työkaluna ei tuota toivottua tulosta eikä se edistä yrityksen toiminnalle asetettujen strategisten tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstökyselyn kautta toivotaan saatavan selkeämpiä ja enemmän konkreettisia ideoita siihen, miten muutosten keskellä huomioidaan henkilöstön näkökulma ja hyvinvointi, tunnistetaan tarpeelliset kehityskohteet sekä saadaan myös yritysjohdolle selvää palautetta siitä, miten erilaiset ratkaisut vaikuttavat henkilöstön voimavaroihin ja hyvinvointiin. (Pajunen, 2019)

4.4 Henkilöstökysely osallistamisen työkaluna

Henkilöstökysely voi parhaimmillaan tuottaa hyödyllistä tietoa siitä, mitä organisaatiossa tulee kehittää, jotta sen toimintaa voidaan viedä eteenpäin. Henkilöstökyselystä on tärkeää viestiä hyvissä ajoin etukäteen sekä perustella sen tarve ja kertoa ymmärrettävästi, mitä kyselyllä tavoitellaan. Pahimmillaan henkilöstökysely voi aiheuttaa lisästressiä ja ylimääräistä kuormaa. Tästä syystä on tärkeää, että kyselyyn vastaamiselle varataan riittävästi työaika. Kyselyn toteuttamisajankohdaksi ei ole kannattavaa valita vuoden kiireisintä aikaa tai sijoittaa sitä esimerkiksi lomakaudelle.

Kyselyyn saadaan enemmän vastauksia silloin, kun sen toteuttamisajankohta on valittu huolella ja työntekijöillä on aikaa keskittyä vastausten laatimiseen. (Perttunen, 2018)

Kyselylomaketta laadittaessa tulee huomioida sen lisäksi mitä kyselyllä selvitetään, myös kyselyyn vastaaja. Kyselyä laatiessa syytä tiedostaa, että mikäli vastaaja ei koe kyselyä houkuttelevaksi, laskee se motivaatiota vastata ja siten kyselyyn voidaan jättää vastaamatta kokonaan. Kyselystä tulee ilmetä, että vastaajaa arvostetaan ja vastaajan tulee voida luottaa siihen, että hänen antamiaan vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja asiaankuuluvalla tavalla. Mikäli kysely teetetään anonyymina, tulee kyselylomake laatia siten, ettei se herätä vastaajassa epäilyksiä siitä, voidaanko hänen vastauksensa yksilöidä ja hänen identiteettinsä saada jollain tavalla selville. (Suomen yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, 2010)

Kyselylomakkeessa tulisi huomioida muun muassa visuaaliset seikat, kysymysten muoto, kyselyn etenemisjärjestys, vastausasteikkojen muoto sekä raportointiin liittyvät seikat. Kyselylomakkeen tulisi olla ulkomuodoltaan selkeä eikä sen tule olla vastaajan näkökulmasta liian pitkä. Kysymysten tulee olla helposti ymmärrettäviä, riittävän lyhyitä ja tarkkoja. Vastaajan tulisi pystyä vastaamaan niihin ilman liiallista ponnistelua. Samaan aihepiiriin kuuluvat kysymykset tulee asettaa järjestyksessä loogisesti peräkkäin, jotta vastaaminen etenee vaivattoman selkeästi. Kyselyn vastausvaihtoehtojen tulisi olla sellaisia, että ne sulkevat toisensa pois ja näin ollen tekevät vastaamisesta selkeää. Numeeriset vastausvaihtoehdot lisäävät kyselyn toistettavuutta eli reliabiliteettia sekä vähentävät virheen mahdollisuutta kyselyn vastausten analysointivaiheessa. Toisaalta verbaliset eli sanalliset vastausvaihtoehdot helpottavat vastausten kuvailevaa raportointia. (Suomen yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, 2010)

Kyselystä saatujen vastausten analysoinnin ja raportoinnin jälkeen on tärkeää käydä henkilöstökyselyn tulokset läpi koko henkilöstön kesken. Tulosten kommentointiin tulee antaa mahdollisuus. Henkilöstökyselyn tulokset tulee käydä läpi myös esimiesten ja johdon kesken. Tällöin tulee kiinnittää huomiota siihen, millaisia kehityskohteita löydettiin ja miten niistä voidaan oppia. Henkilöstökyselyn toteutuskokonaisuuden onnistuminen vaatii kuitenkin huolellisesti laaditun kyselyn lisäksi selkeitä ja konkreettisia jatkotoimenpiteitä. Henkilöstökyselyn toteutuksen jälkeen tulisi valita noin kolmesta viiteen kehityskohdetta, joihin sillä hetkellä tartutaan. Kehityskohteista ja niiden aiheuttamista toimenpiteistä sekä toimien aikataulusta on tärkeää viestiä läpinäkyvästi henkilöstölle koko kehitysprosessien ajan. (Perttunen, 2018)

5 KVALITATIIVINEN TUTKIMUS

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan tutkijahenkilön kokemuksia ja näkemyksiä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään luomaan mahdollisimman kokonaisvaltainen ja tarkka kuva tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus on melko joustava tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen edetessä tutkija voikin siirtyä tutkimusvaiheissa myös taaksepäin, mikäli tutkimuksen myötä saadun uuden tiedon valossa se on tarpeellista. Laadullisessa tutkimuksessa lähdetään liikkeelle tutkimuksen aiheen rajauksesta, seuraavana perehdytään kirjallisuuteen ja laaditaan teoreettinen viitekehys, seuraavana kerätään aineistoa valituilla tutkimusmenetelmillä ja lopuksi tulokset raportoidaan sekä arvioidaan niiden luotettavuutta. (Puusa, Juuti & Aaltio, 2020) Tutkimusmenetelminä opinnäytetyössä käytettiin sekä avointa että puolistrukturoitua haastattelua. Henkilöstön haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina ja niiden tarkoitus oli selvittää, mitä henkilöstön näkökulmasta Tam-Silk Oy:n henkilöstökyselyssä pitäisi kysyä. Johdon näkökulmaa henkilöstökyselyyn ja tavoitteita kyselyn kehittämiseksi selvitettiin avoimella haastattelulla.

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat ennalta määritellyt ja ne ovat kaikille haastateltaville samat tai lähes samat. Puolistrukturoitu haastattelu on ennalta valmisteltu ja sen etenemiselle on asetettu jo suunnitteluvaiheessa selkeät raamit, mutta kuitenkin se mahdollistaa luonnollisen ja monipuolisen vuorovaikutuksen haastateltavan ja haastattelijan välillä. Puolistrukturoitu haastattelu on muodoltaan ohjatumpi ja suunnitellumpi kuin teemahaastattelu, mutta vapaamuotoisempi kuin strukturoitu eli lomakehaastattelu. (Näpärä, 2017; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006a)

Avoin haastattelu muistuttaa etenemistavaltaan paljon keskustelua. Siinä haastattelija pyrkii luomaan tilanteesta mahdollisimman luontevan, jotta haastateltava voi avoimesti kertoa aiheeseen liittyvistä kokemuksistaan ja näkemyksistään. Avoimelle haastattelulle on ennalta määritelty ainoastaan hyvin väljät raamit. Avoimen haastattelun kulku ohjautuu pitkälti haastateltavan ehdoilla. Avoimessa haastattelussakin on vapaasta keskustelusta huolimatta tutkimusintressi, joka on syytä muistaa. Tarvittaessa haastattelija ohjaa haastateltavaa ja keskustelun suuntaa hienovaraisesti erilaisilla syventävillä kysymyksillä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006b; kts. myös Näpärä, 2017)

5.1 Johdon tavoitteet henkilöstökyselylle

Johdon tavoitteissa henkilöstökyselyn päätavoitteeksi nousi konkretia. Konkretiaa toivottiin sekä henkilöstökyselyn kysymyksiin, että siitä saataisiin vastauksiin. Nykyisessä henkilöstökyselyssä nähtiin hyvänä se, että se antaa laajan kuvan henkilöstön viihtymisestä työssä. Kyselystä saadaan tietoa myös siitä, miten henkilöstö toimii ryhmänä. Henkilöstökyselystä haluttaisiin kuitenkin saada konkreettisempia tarttumakohtia siitä, mitkä asiat henkilöstön viihtymiseen ja työhyvinvointiin vaikuttavat. Sillä tavoin henkilöstökyselystä toivotaan saatavan työkaluja henkilöstön tyytyväisyyden parantamiseen. (Liite 1)

Henkilöstöä halutaan henkilöstökyselyn avulla myös osallistaa toiminnan kehittämiseen siten, että kyselyn myötä henkilöstö rohkaistuisi kertomaan enemmän ideoitaan ja näkemyksiään toiminnan kehittämisen mahdollisuuksista. Erityisesti tehtaan toiminnasta vastaava johto toivoo, että henkilöstökyselystä saataisiin todenmukaista tietoa siitä, mitä asioita tulisi kehittää ja mitä toimenpiteitä asioiden kehittämisen eteen voitaisiin tehdä. Sen kautta halutaan saada aktivoitua henkilöstöä ajattelemaan myös omaa työtään, sen mahdollisuuksia ja kehittämisen kohteita. Henkilöstökyselyn toivottaisiin toimivan henkilöstön kanssa käytävän vastavuoroisen vuoropuhelun kanavana, jonka avulla johto saisi henkilöstöltä myös suoraa palautetta onnistumisista ja niistä asioista, joissa on vielä parantamisen varaa. (Liite 1)

Henkilöstön työhyvinvointi ja viihtyminen ovat yrityksen johdolle tärkeitä asioita ja niiden tilaa halutaan seurata säännöllisesti. Henkilöstökyselyn kautta kerätään dataa siitä, miten henkilöstö voi ja mitä henkilöstö tarvitsee. Uuteen henkilöstökyselyyn halutaan edelleen sisällytettävän kysymyksiä, joiden avulla pystytään kartoittamaan henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa ja työssä viihtymisen tasoa. Uutena asiana henkilöstökyselyn avulla halutaan saada suoraa palautetta siitä, miten esimiehet ja omistajat ovat toiminnassaan onnistuneet ja näkökulmaa siitä, miten henkilöstö johdon ja esimiestyön kokee. (Liite 1)

Kyselyyn vastaaminen halutaan edelleen säilyttää anonyymina. Yrityksen johto toivoo kuitenkin ratkaisua siihen, miten kyselyn vastaukset voisivat johtaa tarpeen vaatiessa työntekijäkohtaisiinkin toimenpiteisiin. Tällainen tarve saattaa ilmetä esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, kun vastaaja kertoo viihtyvänsä töissä huonosti ja toimenpiteisiin pitäisi ryhtyä nopeasti. Nykyisen henkilöstökyselyn vastauksissa kerrotaan ilmenevän paljon yksilön tulkinnasta johtuvaa vaihtelua, koska kaikki nykyisen henkilöstökyselyn kysymykset eivät ole niin yksiselitteisiä, että jokainen vastaaja ymmärtäisi ne samalla tavalla. (Liite 1)

5.2 Haastattelun suunnittelu

Haastatteluun pyydettiin henkilöstön joukosta aktiivisia työntekijöitä, jotka ovat asenteellaan ja aikaisemmalla toiminnallaan osoittaneet kehittämishalukkuutta ja halua vaikuttaa työyhteisöään koskeviin asioihin. Yrityksen johto osallistui haastatteluun kutsuttavien valintaan. Haastattelijan toteutusaikataulu laadittiin väljäksi, jotta keskustelulle olisi riittävästi aikaa.

Johdolta saadut, uudelle henkilöstökyselylle asetetut tavoitteet jaettiin kolmeen aihepiiriin sen perusteella, mitä aihetta ne käsittelevät. Aihepiireiksi valikoituivat työtyytyväisyys ja työhyvinvointi, työn tehokkuus ja työprosessit sekä osallistuminen yrityksen toiminnan kehittämiseen. Näiden aihepiirien pohjalta lähdettiin pohtimaan, mitä henkilöstön jäseniltä tulisi haastattelussa kysyä, jotta saataisiin selville, millaisia asioita henkilöstön näkökulmasta henkilöstökyselyssä pitäisi kysyä. Ensimmäiseen aihepiiriin sisällytettiin kysymyksiä siitä, millainen nykyinen henkilöstökysely henkilöstön mielestä on, millainen on hyvä kysely ja mitä asioita henkilöstökyselyn pitäisi haastateltavien mielestä sisältää. Seuraavaksi haluttiin kartoittaa asioita, jotka vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja huomioidaanko tällaiset asiat, millaiset asiat vaikuttavat haastateltavien työhyvinvointiin ja työmotivaatioon sekä huomioidaanko nämä asiat nykyisessä henkilöstökyselyssä. Sitten laadittiin kysymyksiä, joissa kartoitettiin henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työtehtäviinsä ja työnsä tehokkuuteen sekä halua vaikuttaa näihin asioihin. Lopuksi kysyttiin mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksen toimintaan ja keinoja, millä tavalla henkilöstö haluaisi voida vaikuttaa yrityksen toiminnan kehittämiseen.

Haastateltaville laadittiin saatekirje (Liite 2), joka toimitettiin kahta päivää ennen haastattelua. Kirjeessä kerrottiin, mikä on haastattelun tarkoitus ja mitä asioita se tulee käsittelemään. Lisäksi kirjeen mukana toimitettiin muistia virkistämään alkuperäisen henkilöstökyselyn kysymykset (Liite 5), sekä haastattelukysymykset (Liite 3), joita haastattelussa tullaan kysymään. Lisäksi laadittiin kysymyksiä pelkästä henkilöstökyselystä, joiden avulla kartoitettaisiin henkilöstön näkemystä siihen, millainen hyvä henkilöstökysely on rakenteellisesti.

5.3 Haastattelun toteutus

Henkilöstöhaastattelut toteutettiin Tam-Silk Oy:n tehtaan neuvotteluhuoneessa Kangasalla. Kolme haastateltavista osallistui haastatteluun fyysisesti ja yksi pekkaspäivän vieton vuoksi puhelimitse. Haastateltavat kertoivat tutustuneensa toimitettuun tausta-aineistoon ja osa oli miettinyt valmiiksi asioita, joita haluaa nostaa haastattelussa esille. Jokainen haastattelu aloitettiin kertaamalla lyhyesti haastattelun tarkoitus, sen taltiointimenetelmät ja luottamuksellisuus sekä aineiston käsittelymenettelyt. Lisäksi muistutettiin siitä, että mikäli haastateltavalle heräisi kysymyksiä,

saisi niitä esittää missä kohtaa haastattelua tahansa. Haastattelutilanteissa muistiinpanojen lisäksi aineistoa kerättiin äänittämällä.

Haastattelut etenivät suunnitellun haastattelurungon mukaisesti ja kysymykset esitettiin siinä järjestyksessä kuin ne olivat haastattelurungossa. Kysymysten lisäksi esitettiin tarkentavia kysymyksiä, esimerkiksi kysyttäessä pystyykö haastateltava vaikuttamaan yrityksen toiminnan kehittämiseen, vastauksen mukaan tarkennettiin millä tavoin haastateltava pystyy tai miksi ei pysty vaikuttamaan toiminnan kehittämiseen. Haastattelun loppuksi haastateltaville annettiin vielä mahdollisuus vapaaseen kommentointiin henkilöstökyselyyn liittyen. Haastattelut kestivät noin 20-30 minuuttia kerrallaan. Haastateltavat innostuivat kertomaan paljon myös muusta työhönsä liittyvästä ja työyhteisössä askarruttavista asioista. Siten haastatteluaineistoa saatiin kerättyä paljon ja siitä saatiin paljon tietoa työyhteisön tarpeista.

5.4 Aineiston analyysi

Haastatteluaineiston käsittely aloitettiin haastattelutilanteissa kerättyjen äänitallenteiden litteroinnilla. Litteroinnilla tarkoitetaan haastatteluaineiston muuttamista tekstimuotoon. Litterointi voidaan tehdä eri tarkkuuksilla esimerkiksi joko täysin sanatarkasti, jolloin tekstimuotoon kirjoitetaan myös puheessa esiintyvät täytesanat tai poimimalla haastattelusta ainoastaan tutkimuksen kannalta tärkeät asiat, jolloin riskinä on, että aineistosta jää jotakin huomaamatta. Tällä kertaa haastatteluaineisto päädyttiin litteroimaan sanatarkasti, jotta mitään henkilöstökyselyn kehittämisen kannalta olennaista ei tässä vaiheessa vahingollisesti sivuuteta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006c)

Tämän jälkeen litteroidulle aineistolle lähdettiin tekemään sisällön analyysia. Sisällön analyysilla tarkoitetaan tekstiaineiston analyysia, jossa tekstistä löytyviä asiasisältöjä eritellään ja niistä pyritään löytämään eroja ja yhtäläisyyksiä. Aineistolle tehtiin laadullinen sisällön analyysi, jolla pyritään aineistoa pilkkomalla ja luokittelemalla luomaan aineiston asiasisällöistä tiivistetty kokonaisuus, joka voidaan kytkeä teoreettiseen viitekehukseen ja muuhun tutkimuskokonaisuuteen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006e) Luokitteluvaihe tehtiin siten, että henkilöstöhaastatteluissa esille nousseet aiheet jaettiin johdon tavoitteista juonnettuihin aihepiireihin (Liite 4), jonka myötä sekä johdon, että henkilöstön näkemykset saatiin kytkettyä toisiinsa yhdeksi kokonaisuudeksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006d) Näin ollen saatiin luotua henkilöstökyselyn kehittämistä ohjaava tavoiterunko, joka huomioi sekä johdon, että henkilöstön näkemykset.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Henkilöstöhaastatteluissa selvisi, että henkilöstön on vaikea hahmottaa nykyisen kyselyn yhteys omaan päivittäiseen työhönsä ja tästä syystä henkilöstö ei koe kyselyä kovinkaan tärkeänä. Henkilöstö ei koe kyselyn välittävän arvokasta tietoa johdolle. Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikkia henkilöstökyselyyn jätettyjä kommentteja ei ole noteerattu riittävästi siten, että niissä esiintyvät asiat olisi otettu vastauksia läpikäydessä esiin. Perusteluiksi sille, että kysely koetaan arjen työstä irralliseksi, kerrotaan kaksi syytä. Osittain kyselyn irrallisuuden kerrotaan johtuvan siitä, että annettuihin vastauksiin ei ole henkilöstön näkökulmasta tartuttu riittävästi niin, että ne olisivat johtaneet riittävän mittaviin toimenpiteisiin ja siten vaikuttaneet konkreettisesti arjen työhön. Toisaalta kyselyn kysymykset koetaan niin abstrakteina, että henkilöstön on vaikea hahmottaa sitä, miten kyselyn vastauksista saatua tietoa voitaisiin todellisuudessa hyödyntää. Näin ollen henkilöstö kokee, ettei henkilöstökysely ole heidän työoloihinsa vaikuttava kehittämisen työkalu vaan ennemminkin johdon keräämä tilasto.

6.1 Henkilöstön näkemys henkilöstökyselystä

Henkilöstöhaastattelujen perusteella henkilöstökyselyyn oltiin rakenteellisesti suhteellisen tyytyväisiä. Koettiin, että kysely on riittävän pitkä ja siinä kysytään tärkeitä asioita. Haastatteluissa nostettiin esille, että henkilöstökyselyn kysymysten päällekkäisyys herättää vastaajissa hämmennystä. Lisäksi haastatteluissa kerrottiin, että vastausvaihtoehtoja on paikoittain tarpeettoman paljon ja ne tuntuvat monimutkaisilta, koska vastausvaihtoehdot vaihtelevat niin paljon kysymyksen mukaan. Tärkeimpänä nähtiin se, että kyselyyn on mahdollisimman helppo vastata, jotta kynnyksensä vastausten jättämiseen ei kasva liian suureksi. Haastatellut työntekijät olivat samaa mieltä johdon kanssa siitä, että kysely on hyvä toteuttaa kahdesti vuodessa, keväisin ja sykyisin.

Haastatteluissa nousi esille, että henkilöstökyselyn vastausten antaminen anonyymisti on sekä hyvä että huono asia. Vastaajan nimettömyyden nähtiin vaikeuttavan vastausten johtamista toimenpiteisiin, esimerkiksi siinä tapauksessa, kun työntekijä vastaa viihtyvänsä töissä huonosti tai huonommin kuin puoli vuotta sitten. Toisaalta kuitenkin koettiin, että kyselyyn on helpompi vastata rehellisesti silloin, kun vastauksia ei tarvitse jättää omalla nimellään. Haastatteluissa nousi esille, että henkilöstökyselyn toteutusvaiheessa ja vastausten analysointivaiheessa sekä tulosten raportointivaiheessa tulisi huolehtia, ettei yksittäistä vastaajaa pystytä tunnistamaan.

6.2 Henkilöstön työhyvinvointiin ja motivaatioon vaikuttavat asiat

Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi koettiin haastateltavien keskuudessa hyvin samana asiana. Vahvimpana esille nousivat työkaverit, työyhteisön ilmapiiri ja ryhmädynamiikka. Lisäksi merkittävä vaikutus oli työn mielekkyydellä ja sillä, että saa tehdä mielekkäitä työtehtäviä, joissa on riittävästi vaihtelua ja haastetta. Haastatteluissa nousi esille, että työtilojen siisteys ja toimivuus vaikuttavat työturvallisuuteen ja työn sujumuuteen ja näin ollen myös työhyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. Henkilöstökysely johdon ja henkilöstön välisen vuoropuhelun kanavana nousi esille myös haastatteluissa. Haastatteluissa tuotiin esille, että henkilöstö tahtoi mahdollisuuden antaa palautetta vastavuoroisesti myös johdolle sen sijaan, että vain johto antaa palautetta henkilöstölle.

Työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat monet seikat. Ensikädessä kuitenkin se, että työ on työntekijälle mielekkään vaihtelevaa ja siinä on mahdollista saada riittävästi haasteita. Lisäksi motivaatiota lisäävät kokemus omasta osaamisesta. Palkitsevaksi koettiin se, että tarvittaessa osaa auttaa myös työkaveria ja opettaa hänelle jotakin uutta. Positiivinen palaute tehdystä työstä nostaa motivaation tasoa. Haastatteluissa ilmeni, että sekä asiakkailta tulleet positiiviset palautteet, että johdolta tullut positiivinen palaute lisää arvostuksen tunnetta ja siten myös motivaatiota tehdä työnsä hyvin ja joustaa esimerkiksi työajoissa tarpeen niin vaatiessa. Positiivisen palautteen lisäksi motivaatiota nostavina asioina kerrottiin myös kiitokset onnistuneesta työstä ja erilaiset huomionosoitukset. Jatkuvan kiireen tunnun kerrottiin heikentävän merkittävästi työmotivaatiota. Kiireen kerrottiin myös kiristävän työyhteisössä vallitsevaa ilmapiiriä ja lisäävän erilaisten konfliktien syntymistä. Samanlaisia vaikutuksia kerrottiin olevan jatkuvalla negatiivisen palautteen saamisella. Silloin kun henkilöstölle listataan pelkästään kehittämisen kohteita ja välitetään vain negatiivista asiakaspalautetta, laskee se motivaatiota ja innostusta työn tekemisen suhteen.

6.3 Henkilöstön osallistuminen yrityksen toiminnan kehittämiseen

Henkilöstöhaastatteluissa ilmeni, että henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa oman työnsä tehokkuuteen parhaiten itse muun muassa sillä, miten ahkerasti työtään keskittyy tekemään. Haastatteluissa selvisi, että vaatteiden valmistus tapahtuu sarjatyönä, jolloin yksilön vaikutus oman työn tekemiseen ja sen etenemiseen on luonnollisesti rajoitettua. Lisäksi haastatteluissa kerrottiin, että työn sujumuuteen ja tehokkuuteen vaikuttavat merkittävästi myös työvälineiden ja koneiden toimivuus, koska jokainen valmistusprosessin vaihe tehdään jonkin koneen tai työvälineen avulla. Työtilojen riittävä tilavuus, siisteys ja toimivuus nostettiin myös esille merkittävänä työn sujumuuteen ja mielekkyyteen vaikuttavina tekijöinä. Haastateltavat eivät kokeneet, että henkilöstökyselyllä olisi mahdollisuus vaikuttaa työn tehokkuuteen tai työprosessien kehittämiseen.

Henkilöstöhaastatteluissa nousi selkeästi esille se, etteivät työntekijät koe, että liiketoiminnan kehittäminen tai siihen osallistuminen kuuluisi heidän työnkuvaansa. Toisaalta koettiin, ettei henkilöstön näkemyksillä olisi merkittävää vaikutustakaan. Haastattelujen perusteella palauteosio johdolle olisi hyvä ja tarpeellinen lisä henkilöstökyselyyn. Yrityksen johdolla ja henkilöstön esimiehillä kerrottiin olevan merkittävä vaikutus siihen, miten paljon yrityksen hyväksi on valmis joustamaan ja kuinka paljon tavoitteiden saavuttamiseen on halukas panostamaan. Palauteosiossa useimmat henkilöstön jäsenet voisivat kertoa turvallisesti näkemyksensä siitä, miten esimiestaso ja yrityksen omistajat ovat onnistuneet ja millaista tukea henkilöstön jäsenet johdon suunnalta kaipaavat.

6.4 Henkilöstökyselyn kehittämistoimenpiteet

Nykyisessä kyselyssä kysymykset painottavat yksilön ja työyhteisön viihtymistä töissä. Kyselyssä kartoitetaan myös vastaajan kokemusta työstään ja työhön liittyvistä odotuksista. Lisäksi nykyisessä henkilöstökyselyssä kysytään vastaajan kokemusta Tam-Silk Oy:stä yrityksenä ja työnantajana. Henkilöstö kokee nykyisen kyselyn kysymykset epäselvinä, koska useassa kysymyksessä kysytään kahta eri asiaa kerrallaan ja siten ne käsittelevät kahta eri aihetta samaan aikaan. Osa kysymyksistä on myös melko tulkinnanvaraisia ja siten kyselyn vastauksissa ilmenee yksilön tulkinnasta johtuvaa vaihtelua. Nykyisessä kyselyssä vapaalle kommentoinnille on varattu tilaa vain kyselyn lopusta, jota ei henkilöstöhaastattelujen perusteella koeta riittäväksi.

Henkilöstökyselyä pyritään kehittämään siten, että se kysyisi henkilöstöltä selkeämmin sellaisia asioita, jotka henkilöstö kokee tärkeänä ja joilla on todellista vaikutusta henkilöstön päivittäiseen työhön ja työssä viihtymiseen. Konkreettisuuden välittymistä tuetaan myös sillä, että kysymyksiä selkeytetään ja tarkennetaan sekä poistetaan sellaiset kysymykset, jotka käsittelevät arjen työstä etäisiä asioita. Lisäksi tarkoitus on, että jatkossa henkilöstökysely toimisi eräänlaisena henkilöstöä osallistavana työkaluna, jonka kautta henkilöstön ideoita ja näkemyksiä saadaan tuotua johdon tietoon. Tästä syystä henkilöstökyselyä pyritään kehittämään siten, että sen kautta henkilöstö voisi tuoda esille kehittämisehdotuksiaan, koska moni henkilöstön jäsenistä ei uskalla tuoda ajatuksiaan esille esimerkiksi koko henkilöstön kesken pidettävissä palaverissa tai kertoa niitä suoraan johdolle. Nykyisen kyselyn rakennetta on tarkoitus yksinkertaistaa, jotta siihen vastaaminen olisi selkeää ja kysely etenisi johdonmukaisesti aiheesta toiseen. Kysymyksiä on tarkoitus tarkentaa siten, että ne käsittelevät yhtä aihetta kerrallaan. Kysymysten muotoilua pyritään selkeyttämään niin, että jokainen vastaaja tulkitseisi ne mahdollisimman samalla tavalla. Lisäksi kysymysten vastausvaihtoehdot on tarkoitus yksinkertaistaa niin, että vastaajan on mahdollisimman helppo löytää kokemustaan kuvaava vastausvaihtoehto ja vastausvaihtoehtojen merkitys olisi yksiselitteinen. Lisäksi kyselyä on tarkoitus muokata siten, että se aktivoisi henkilöstöä miettimään omaa työtään ja työympäristöään kehittävistä näkökulmista.

Henkilöstökyselyä lähdettiin kehittämään alkuperäisen henkilöstökyselyn pohjalta. Alkuperäisessä henkilöstökyselyssä oli haastattelujen perusteella paljon myös hyväksi havaittua, joten tästä syystä oli luontevaa lähteä rakentamaan uutta kyselyä alkuperäistä kyselyä pohjana käyttäen. Aluksi alkuperäisestä kyselystä poistettiin sellaiset kysymykset, joita ei uuteen kyselyyn ole tarpeen mukaista sisällyttää. Tällaisia olivat muun muassa sellaiset kysymykset, joiden voidaan tulkita kysyvän samaa asiaa keskenään ja jotka eivät anna sellaista tietoa, jota pystyttäisiin konkreettisesti hyödyntämään yrityksen toiminnan kehittämisessä. Lisäksi poistettiin kysymykset, joiden perusteella vastaajan identiteetti voidaan pystyä päättämään (Suomen yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, 2010). Identiteetin paljastavana tekijänä kyselyssä oli muun muassa kysymys siitä, kuinka pitkään vastaaja on työskennellyt yrityksessä. Tarvittaessa kysymyksiä muokattiin vielä selkeämmiksi niin, että ne kysyvät tarkasti ja yksiselitteisesti yhtä asiaa. Tällä tavoin pyrittiin siihen, että kyselyn vastauksissa ilmenevä yksilön tulkinnasta johtuva vaihtelu saadaan mahdollisimman pieneksi.

Seuraavaksi alettiin hahmotella uuden henkilöstökyselyn sisältöä. Sisällön laatiminen aloitettiin siten, että valittiin aihepiirit, joihin liittyviä kysymyksiä henkilöstökyselyssä tulisi olla. Aihepiirit valittiin henkilöstöhaastattelujen tulosten sekä johdon tavoitteiden perusteella. Aihepiirien tarkoituksena oli varmistaa, että kyselyn sisältö tulee vastaamaan johdon antamiin tavoitteisiin. Lisäksi oli tarkoitus varmistaa, että henkilöstön näkökulmasta tärkeät asiat saadaan sisällytettyä kyselyyn.

Organisaatiomuutoksella on havaittu olevan usein negatiivisia vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin ja sen on todettu lisäävän ristiriitojen syntymistä työyhteisöissä sekä vähentävän sosiaalisen tuen määrää työpaikalla (Pahkin ym., 2011). Tästä syystä ensimmäisen aihepiirin avulla selvitettäisiin henkilöstön voimavaroja ja työyhteisön ilmapiiriä. Toinen aihepiiri sisältäisi kysymyksiä osaamisen tasosta ja oman työn kehittämisestä sekä kysymyksiä, joilla saadaan selvitettyä yksilön osaamisen tasoa, sitoutuneisuutta, motivaatiota ja oman työn kehittämistä. Kokemus omasta osaamisesta lisää yksilön sisäistä motivaatiota. Tässä aihepiirissä kysytään esimerkiksi kokemusta oman osaamisen tasosta suhteessa työtehtäviin, työn vaihtelevuudesta ja omaan työnjälkeen liittyvästä ylpeydestä. Kolmantena aihealueena on konkreettisempi työväliseisiin, työtiloihin ja työprosesseihin liittyvä kokonaisuus, joissa selvitetään työväliseiden ja työtilojen toimivuutta. Viimeisenä tulisi osio, jossa henkilöstö saisi antaa palautetta johdolle. Henkilöstön ja johdon välistä vastavuoroista viestintää edistämään kyselyn loppuun tuotiin palauteosio johdolle, jossa henkilöstö voi vapaasti antaa palautetta sekä tehtaan toiminnasta vastaavalle johdolle, että ylimmälle johdolle. Kiitosten lisäksi saadulla palautteella on merkittävä vaikutus yksilön motivaatioon (Hiila ym., 2019). Tämä nousi esille myös henkilöstöhaastatteluissa, joten viimeiseen aihealueeseen lisättiin myös kysymys siitä, kokeeko henkilöstö saavansa riittävästi palautetta työtovereilta sekä johdolta. Lopuksi olemassa olevan henkilöstökyselyn jaettiin näihin

aihepiireihin sen perusteella, mihin aiheeseen liittyviä asioita ne kysyvät. Tällä tavoin saatiin selville, millaisilla kysymyksillä kyselyä pitää täydentää, jotta aihepiireihin liittyvät asiat saadaan kartoitettua.

Kyselyn sisällön suunnittelun jälkeen alettiin muotoilla kyselyä vastaajan näkökulmasta ystävällisempään muotoon ja loogisempaan järjestykseen. Tavoitteena tälle vaiheelle oli, että kysely etenisi loogisella tavalla helppoista kysymyksistä vaikeampiin. Tämän ajatuksen pohjalta kyselyn etenemisjärjestykseksi valikoituivat näkökulmat, jotka etenevät vastaajasta järjestyksessä pois päin ja siten samalla johdattelevat vastaajan ajatuksia laajempiin kehittämisen näkökulmiin. Uusi henkilöstökysely lähtee liikkeelle vastaajasta itsestään, hänen kokemuksistaan ja työstään. Seuraavana tarkastellaan työyhteisön ilmapiiriä ja kulttuuria. Kolmantena tiedustellaan työskentelyolosuhteita eli työtiloja ja välineitä. Lopuksi on osio palautteenannolle.

Henkilöstöhaastatteluiden perusteella henkilöstö koki vastausvaihtoehdot kysymyksissä aavistuksen monimutkaisiksi. Sanalliset vaihtoehdot eivät välttämättä ole tehokkaasti toisiaan poissulkevia ja sanallisista vaihtoehdoista voi olla vaikea löytää sopivaa vaihtoehtoa niiden tulkittavuuden ja suurien välierojen vuoksi. Näistä syistä päädyttiin numeeriseen likertin asteikkoon, jossa vastaaja saa ikään kuin pisteyttää oman arvionsa mukaisesti kysymyksessä käsitellyn aiheen. Asteikolla numero 1 on arvoltaan heikoin ja numero 5 on arvoltaan erinomainen. Numeerinen asteikko helpottaa myös vastausten vertailua ja vähentää virheitä vastausten käsittelyvaiheessa (Suomen yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, 2010).

Osallistavan kehittämisprosessin myötä voidaan saada täysin uutta tietoa organisaation sisäisistä ongelmista ja löytää käyttäjiään parhaalla mahdollisella tavalla palvelevia ratkaisuja niihin. Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa organisaatioon ja omaa työtään koskeviin asioihin lisää yksilön henkilökohtaista kokemusta siitä, että hänellä ja hänen toiminnallaan on koko organisaation kannalta merkitystä. (Hiila ym., 2019) Näin ollen henkilöstökyselyn osallistavaksi tekijäksi päädyttiin lisäämään jokaisen kysymyksen kohdalle jonkinlainen perustelua tai muuta avointa vastausta pyytävä tarkentava kysymys. Lisäksi johto toivoi saavansa henkilöstöltä enemmän käytännön ideoita kehittämistyöhön ja vastaavasti henkilöstö haluaisi kyselyyn enemmän tilaa avoimelle kommentoinnille. Avoimilla vastauksilla on tarkoitus ohjata ja aktivoida henkilöstöä ajattelemaan työhön liittyviä asioita kehittämisen näkökulmasta. Toisaalta taas avointen, tarkentavien kysymysten myötä viestitään henkilöstölle sitä, että heidän näkemyksiään arvostetaan ja heidän ideoitaan halutaan kuulla. (Hiila ym., 2019) Avoimille kommenteille varatun tilan toivotaan ohjaavan henkilöstön ajatteluprosessia siten, että ne kannustaisivat henkilöstöä paljastamaan selkeitä yrityksen arkipäivään liittyviä ongelmakohtia ja kertomaan omia näkemyksiään niiden ratkaisumahdollisuuksista. (Hiila ym., 2019) Toisaalta tällä tavalla pyritään myös vähentämään sitä, ettei kyselyyn vastattaisi

satunnaisesti ”vain jotakin”, vaan henkilöstön keskuudessa ymmärrettäisiin kyselyn merkitys tärkeänä kehittämisen ja viestinnän työkaluna (Perttunen, 2018).

6.5 Kyselykäytännön kehittämistoimenpiteet

Henkilöstökysely on toteutukseltaan paperinen (Pajunen, 2019). Kyselyn kehittämisprosessin myötä se olisi melko luontevasti voitu muuttaa toteutustavaltaan sähköiseksi ja tätä vaihtoehtoa harkittiinkin. Henkilöstölle tehdyissä haastatteluissa nousi esille, että henkilöstörakenne yrityksessä koostuu sen verran iäkkäistä henkilöistä, etteivät kaikki henkilöstön jäsenet ole kovinkaan innostuneita tai kokeneita erilaisten mobiililaitteiden tai tietokoneen käytön suhteen. Kyselyn muuttaminen sähköiseksi voisi aiheuttaa vastaamiseen liittyvän kynnyksen kasvua niin, että vastauksia ei enää saataisi riittävästi. Tästä syystä päädyttiin siihen ratkaisuun, että henkilöstökyselyn toteutustapa on jatkossakin paperinen ainakin siihen asti, että henkilöstön kaikki jäsenet pystyvät vastaamaan kyselyyn sähköisesti.

Henkilöstökyselyyn vastaamiselle tulisi varata riittävästi työaika, jotta vastauksia saataisiin ja vastaamiseen jaksetaan keskittyä. Toteuttamisajankohdat tulisi tilanteen mukaisesti valita tuotannon työkuormaa myötäillen. Valitusta kyselyn toteuttamisajankohdasta tulisi informoida henkilöstölle mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta kyselyn toteuttaminen aiheuttaisi henkilöstössä mahdollisimman vähän ylimääräistä stressiä. (Perttunen, 2018)

Yrityksessä henkilöstökyselyyn liittyy ennestään jo käytäntö, että henkilöstökyselyn tulokset on käyty läpi johdon ja esimiesten kesken sekä koko henkilöstön kesken. Näissä tilaisuuksissa on ollut lupa kommentoida tuloksia ja keskustella niistä. (Pajunen, 2020) Tämä on onnistuneen henkilöstötutkimuksen kannalta avainasemassa ja siksi sitä tulisi ehdottomasti jatkaa. Tulosten läpikäymiseen, sekä esimiesten ja johdon välisissä että koko henkilöstön kesken, voitaisiin jalkauttaa lisää konkretiaa ja tuoda esille käytännön näkökulmaa ja toimenpiteitä. Esimiesten ja johdon välillä tulisi käydä läpi niitä ongelmakohtia, joita henkilöstökyselyn tuloksista nousee esille ja määrittää niistä 3-5 tärkeintä, joihin sillä hetkellä tartutaan. Lisäksi määritellään realistisesti ne resurssit, joita on käytettävissä sekä toimenpiteet, joihin vastausten pohjalta ryhdytään. Samalla laaditaan toimenpiteiden toteutusaikataulu, joka esitetään myös henkilöstölle. Samalla kun henkilöstökyselyn tulokset käydään koko henkilöstön kesken läpi, käydään läpi myös toimenpiteet, joihin ryhdytään sekä perustellaan, miksi näihin asioihin on tartuttu ja miksi valittuihin toimenpiteisiin ryhdytään. Kehitysprosessien ajan on läpinäkyvästi viestittävä toimenpiteiden etenemisestä ja vaiheista henkilöstölle. (Perttunen, 2018)

Henkilöstön haastatteluissa selvisi, että anonymiteetin säilyminen koko henkilöstötutkimuksen ajan ei aina voida luottaa. Raportointivaiheessakin tulisi pitää huoli siitä, että yksittäistä vastaajaa ei pystytä tunnistamaan

(Suomen yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, 2010). On huomioitavaa, että moni henkilöstön jäsenistä on työskennellyt yrityksessä vuosia ja henkilöstöstä on muotoutunut tiivis yhteisö. Henkilöstön työtavat sekä tauotus mahdollistavat keskustelun työnteon ohella. (Pajunen, 2020) Henkilöstökyselyn tulosten käsittelyvaiheessa on siis syytä muistaa, että henkilöstön jäsenet tuntevat toisensa ja ovat voineet keskustella henkilöstökyselyn vastauksissa ilmenevästä epäkohdasta jo pitkään. Näin ollen henkilöstö voi tunnistaa kommentin antajan esimerkiksi sen aiheesta tai ilmaisutavasta.

Ratkaisua toivottiin myös siihen, miten anonyymi kysely voisi aiheuttaa toimenpiteitä siinä tilanteessa, mikäli vastaaja kertoo jotakin sellaista, minkä olisi syytä aiheuttaa toimenpiteitä. Tähän ratkaisuna testataan sellaista käytäntöä, että henkilöstökyselyn jälkeen henkilöstön jäseniä pyydetäisiin matalalla kynnyksellä sopimaan keskustelunajan esimiehensä kanssa, mikäli he ovat vastanneet johonkin kysymykseen vaihtoehdon 1-2 tai kokevat keskustelulle muuten tarvetta. Erityisesti heidän kohdallaan, jotka kokevat yrityksessä tapahtuvien muutosten myötä hyvinvoinnin laskua, voimasta epävarmuutta omasta osaamisestaan ja asemastaan yrityksessä, tulee tarjota erityisen herkästi esimiehen tukea (TTL, n.d.c). Johdon haastatteluiden perusteella nousi esille, että henkilöstö ei kovinkaan helposti esimiehensä kanssa oma-aloitteisesti tule keskustelemaan. Henkilöstökyselyn toteuttamisen jälkeen voisi olla asianmukaista, että esimies menisi tuotannon kanssa samassa kerroksessa sijaitsemaan yleiseen neuvotteluhuoneeseen yhdeksi tai kahdeksi työpäiväksi ja loisi siten vaikutelmaa siitä, että on helpommin saavutettavissa kuin omassa työhuoneessaan eri kerroksessa. Neuvotteluhuoneeseen henkilöstö voisi tulla pienemmällä kynnyksellä. (Pahkin ym., 2011, s. 13)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että osallistavan henkilöstökyselyn tärkeimpiä piirteitä ovat käytännönläheisyys, luotettavuus ja siitä saatavan informaation konkreettinen käyttökelpoisuus. Osallistava näkökulma saadaan henkilöstökyselyyn, kun henkilöstöltä kysytään ongelmien lisäksi ratkaisuideoita. Henkilöstöltä saatujen todenmukaisten ongelmien sekä ratkaisuideoiden perusteella johto saa konkreettisia työkaluja toiminnan kehittämiseen. Henkilöstökyselyn on käsiteltävä vastaajalle henkilökohtaisesti tärkeältä tuntuvia asioita ja tultava lähelle työntekijän arkipäivän työtä, jotta hän pystyy yhdistämään kyselyn vaikutukset omaan itseensä ja tekemäänsä työhön. Kyselyn yhdistämisellä omaan työhön on suora vaikutus vastaamiseen liittyvään motivaatioon ja siten siihen, miten paljon kyselyyn vastaamiseen panostetaan ja miten seikkaperäisiä vastauksia henkilöstökyselyyn annetaan. Toisaalta se, miten turvalliseksi työntekijä kokee kyselyyn vastaamisen vaikuttaa merkittävästi saatavan informaation määrään ja sen todenmukaisuuteen. Erityisesti silloin, kun pyydetään tuomaan esille epäkohtia, on tärkeää, että vastaaja voi luottaa siihen, ettei häntä tunnisteta vastauksista ja etteivät ne siten vaikuta hänen asemaansa ja tulevaisuuteensa organisaatiossa.

Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa voidaan todeta, että tulevaisuudessa on hyvä muistaa, että henkilöstökyselyn uskottavuus ja luotettavuus henkilöstön keskuudessa tulee säilyttää huolellisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstökyselyssä esiin nostettujen kehityskohteiden on johdettava myös henkilöstölle näkyviin konkreettisiin toimenpiteisiin, joissa tulee olla huomioituna henkilöstön esittämät ratkaisuideat. Muuten henkilöstökyselyn yhteys toiminnan kehittämiseen ja siten kyselyn osallistava näkökulma menettää merkityksensä. On myös tärkeää, että henkilöstö saa mahdollisuuksien mukaan osallistua työyhteisöä koskevien toimenpiteiden suunnitteluvaiheeseen ja myöhemmin toimenpiteiden toteutusvaiheeseen. Sopiva tiheys kyselyn toteuttamiselle yrityksessä havaittiin olevan kahdesti vuodessa. Kun uusi kysely saadaan käyttöön ja sen avulla on kerätty muutaman kerran vastauksia, voidaan sen tuloksista huomata puuttuvan jotakin tai vastaavasti henkilöstö voi havaita, ettei saa kyselyn kautta kerrottua jostakin tärkeästä aiheesta. Tällöin kyselyä on tarkoituksen mukaista muokata uudelleen, mutta yhteneväisyyden ja johdonmukaisuuden säilyttämiseksi tulee uusi kysymys laatia huolellisesti. On kuitenkin pyrittävä välttämään sitä, ettei kyselyn kysymyksiin tule toistoa. Samaa asiaa ei siis tule kysyä kahdesti vaan tarpeen vaatiessa kysymyksiä voidaan muokata niin, että haluttu näkökulma saadaan selvitettyä. Uusi kysymys tulee muotoilla mahdollisimman helposti ymmärrettäväksi ja siten, että se kysyy tarkasti yhtä asiaa kerrallaan. Vastausvaihtoehtojen tulee olla joko viisiportainen likertin asteikko tai vaihtoehdot kyllä ja ei. Lisäksi

kysymyskokonaisuuteen tulee lisätä jokin tarkentava avoin kysymys tai pyytää vastaukselle perusteluja ja varata vastaukselle riittävästi tilaa. On syytä huomioida myös se, mitä aihetta kysymys käsittelee ja sijoittaa se sen mukaan kyselyyn niin, että kyselyn etenemisjärjestys säilyy selkeänä ja johdonmukaisena.

Toimeksiantajan palautteen mukaan tämän opinnäytetyön teoriaosuus oli selkeää, käytännönläheinen ja ajatuksia herättävä. Toimeksiantaja oli opinnäytetyön tuloksena syntyneeseen, uuteen henkilöstökyselyyn erittäin tyytyväinen. Saadun palautteen mukaan uusi kyselylomake vastaa tavoitteita erinomaisesti siten, että vastauksiin tavoiteltu konkretia on mahdollista saavuttaa. Kysymysten koetaan olevan riittävän yksinkertaisia ja yksityiskohtaisia, jotta vastauksista on mahdollisuus saada valmiita toimintamalleja yrityksen toiminnan kehittämiseen. Uudet kysymykset nähdään sellaisina, että henkilöstön jäsenet pystyvät yhdistämään ne sujuvasti arkipäivän työtehtäviin ja niissä esiintyviin kysymyksiin, mutta kuitenkin niin, että yritysjohto pystyy edelleen tulkitsemaan vastauksia henkilöstön hyvinvoinnin ja viihtyvyyden osalta entiseen tapaan. Henkilökohtaisten kehityskeskustelujen nostamisen osaksi henkilöstökyselyssä ilmenneiden asioiden tarkempaa analysointia kerrotaan olevan mainio oivallus ja niiden kerrotaan olevan yritykselle uusi, mutta tervetullut idea. Kehityskeskustelut aiotaankin ottaa käyttöön niin pian kuin mahdollista ja niiden kerrotaan antavan työntekijälle tulevaisuudessa tilaisuuden tulla kuulluksi uudella tavalla. Toimeksiantaja oli tyytyväinen myös opinnäytetyöprosessiin. Opinnäytetyön tavoitteita tarkennettiin prosessin edetessä vaihe vaiheelta, jonka arvioidaan johtaneen yritystä parhaalla mahdollisella tavalla palvelemaan lopputulokseen.

Uudesta henkilöstökyselystä saatiin kommentteja myös henkilöstöltä. Kommentteja antaneet työntekijät kokivat, että kysely on nyt juuri sellainen, johon henkilöstön keskuudessa halutaan vastata. Kommenttien mukaan uudessa kyselyssä kysytään juuri niitä asioita, jotka henkilöstö kokee tärkeäksi. Toisaalta uudessa kyselyssä käsitellään nyt myös sellaisia asioita, joiden tilasta koko henkilöstö haluaa tietää. Kommentoijat pitivät siitä, että kysely mahdollistaa kommenttien antamisen ja sen, että vastaaja voi kertoa vapaammin havaitsemistaan epäkohdista. Uudesta kyselystä kerrotaan välittyvän kehittävä ote, jonka tarkoitus on aidosti kerätä tietoa siitä, millaisia ongelmia henkilöstö on havainnut, mitä asioita yrityksessä pitää viedä eteenpäin ja mikä on henkilöstön kannalta olennaista. Tämän kerrottiin nostavan vastausmotivaatiota. Koetaan, että vastaaja huomioidaan uudessa kyselyssä paremmin ja kysely on nyt vastaajaystävällisempi siinä, että kysymykset ovat yksityiskohtaisia ja helposti ymmärrettäviä. Lisäksi pidettiin hyvänä sitä, että kysely on nyt rakenteeltaan pilkotumpi ja siten se tuntuu selkeämmältä eikä kysymyksissä ole enää vastaajaa aiemmin hämmentänyttä päällekkäisyyttä. Myös vastausvaihtoehdot koettiin nyt vastaajaystävällisempinä. Selkeyttä tuo myös se, että vastausasteikko on nyt joko viisiportainen likertin asteikko, jonka merkitykset ovat loogisia

niin, että pieni numero on aina isompaa heikompi, tai vastausvaihtoehdot kyllä ja ei.

Opinnäytetyöprosessi konkretisoi tutkimusprosessin vaiheita sekä sitä, miten alkuperäinen idea muotoutuu parhaaksi mahdolliseksi lopputulokseksi pikkuhiljaa prosessin edetessä. Toisin sanoen, opinnäytetyön tekeminen opetti luottamaan prosessiin. Opinnäytetyöprosessin alussa tuntui turvalliselta pyrkiä suunnittelemaan koko opinnäytetyö kaikkine osineen valmiiksi ja edetä sitten kaavamaisesti sen mukaan. Tämä johti siihen, että suunnitteluvaiheesta siirtyminen opinnäytetyön toteuttamisvaiheeseen alkoi tuntua ylitsepääsemättömän vaikealta. Oli pelottavaa aloittaa työtä, jonka aiheesta ei tiedä ennestään juuri mitään, jonka lopputuloksesta ei ole vielä varma tai alkaa toteuttaa tutkimusta vaikkei ole tutkimuksen kohteena olevan aiheen asiantuntija. Opinnäytetyöprosessi opetti sen, että parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen päästään, kun prosessin aikana uskalletaan rohkeasti muovata alkuperäisiä tavoitteita, muuttaa suunnitelmia ja rajata aihetta uudelleen. On tärkeää vain uskaltaa aloittaa ja ottaa kiinni jostakin. Aloittamisen jälkeen täytyy vain muistaa pitää mieli avoimena. Prosessi etenee omalla painollaan, kun sille varaa riittävästi aikaa ja antaa opinnäytetyön etenemisen ohjautua sinne, minne uusi tieto sitä ohjaa, eikä seurata liian kaavamaisesti alkuperäistä suunnitelmaa. Näin löydetään ratkaisuja, jotka vastaavat yrityksen tai muun toimeksiantajan todellisiin tarpeisiin.

LÄHTEET

Asiakastieto. (n.d.). Taloustiedot, Tam-Silk Oy. Haettu 22.4.2020 osoitteesta <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/tam-silk-oy/17632100/taloustiedot>

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. (2019). *Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään*. Jyväskylä: Tuuma

Ilmarinen. (2017). Uudistu tai katoa – mitkä ovat tulevaisuuden tärkeimmät työelämätaidot? Artikkel. Haettu 26.4.2020 osoitteesta <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2017/uudistu-tai-katoa/>

Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10.-11. p.). Helsinki: Talentum Media.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. Haettu 23.4.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>

Lehto, A. & Sutela, H. (2008). Työolojen kolme vuosikymmentä. Tilastokeskus. Haettu 15.5.2020 http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf

Mattila, P. (2011). *Johdettu muutos*. Helsinki: Talentum.

Näpäri, L. (2017). Haastattelun lajityypit. Blogijulkaisu 12.4.2017. Haettu 20.4.2020 osoitteesta <https://spoken.fi/2180/>

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., De Jong, T., & Mockało, Z. (2011). *Mielekäs muutos: Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana?* Hyvinkää: Printman Oy. Haettu 23.3.2020 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas_muutos.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Perttunen, P. (2018). 7 vinkkiä onnistuneeseen henkilöstötutkimukseen. Blogijulkaisu 7.5.2018. Haettu 15.5.2020 osoitteesta <https://blog.zef.fi/7-vinkkia-onnistuneeseen-henkilostotutkimus>

Piha, K. (2014). Sisäinen viestintä – Käärmettä pyssyyn? Diaesitys 9.5.2014. Haettu 29.5.2020 osoitteesta https://www.slideshare.net/El-lunKanat/kirsi-piha-sisinen-viestint-krmett-pyssyyn?next_slideshow=1

Ponteva, K. (2012). *Muutoksessa* (1. p.). Helsinki: Talentum Media. (e-kirja osoitteessa

Puusa, A., Juuti P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006a). Suomen yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Haettu 18.5.2020 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006b). Suomen yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. Avoin haastattelu. Haettu 18.5.2020 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_1.html

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka, A. (2006c). Suomen yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. Litterointi. Haettu 21.5.2020 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka, A. (2006d). Suomen yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. Teemoittelu. Haettu 21.5.2020 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka, A. (2006e). Suomen yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. Sisällön analyysi. Haettu 21.5.2020 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html

Suomen yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. (2010). Kyselylomakkeen laatiminen. Haettu 18.5.2020 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>

Tam-Silk Oy. (n.d.a). 95 vuotta historiaa. Haettu 22.4.2020 osoitteesta <https://www.tamsilk.fi/95-vuotta-historiaa/>

Tam-Silk Oy. (n.d.b). Yritys. Haettu 22.4.2020 osoitteesta <https://www.tamsilk.fi/yritys/>

Tam-Silk Oy. (n.d.c). Materiaalit. Haettu 22.4.2020 osoitteesta <https://www.tamsilk.fi/materiaalit/>

Tam-Silk Oy. (n.d.d). Läpinäkyvyys. Haettu 22.4.2020 osoitteesta <https://www.tamsilk.fi/lapinakyvyys/>

TSR. (2012). Psychosocial health and well-being in restructuring: key effects and mechanisms. Tiedote. Työsuojelurahasto. Haettu 13.5.2020 osoitteesta <https://www.tsr.fi/valmiit-hankkeet/hanke/?h=109395#tiedote>

TTL. (n.d.a). Näin organisaatiomuutos etenee. Työterveyslaitos. Haettu 5.4.2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/organisaatiomuutoksen-eteneminen/>

TTL. (n.d.b). Organisaatiomuutos. Työterveyslaitos. Haettu 5.4.2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>

TTL. (n.d.c). Työntekijöiden hyvinvointi organisaatiomuutoksessa. Työterveyslaitos. Haettu 5.4.2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/tyontekijoiden-hyvinvointi-organisaatiomuutoksessa/>

TTL. (n.d.d). Työkaluja muutoksen toteuttamiseen. Työterveyslaitos. Haettu 14.4.2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/tyokaluja-muutoksen-toteuttamiseen/>

Viinanen T. (2019). Kumpi on tärkeämpää palkka vai työn sisältö? Artikkelijulkaisu 11.5.2019. Haettu 15.5.2020. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/kumpi-on-tarkeampaa-palkka-vai-tyon-sisalto>

VNK. (2016a). Viestintäsuositus, esipuhe. Valtioneuvoston kanslia. Haettu 11.4.2020 osoitteesta <https://vnk.fi/viestintasuositus/esipuhe>

VNK. (2016b). Viestintäsuositus, luku 3. Valtioneuvoston kanslia. Haettu 14.4.2020 osoitteesta <https://vnk.fi/viestintasuositus/luku-3>

Åberg, L. (2010). Johdatus viestintään, teema 2: Organisaatioviestintä. Haettu 22.4.2020 osoitteesta <https://blogs.helsinki.fi/aberg/files/2010/01/jv1002.pdf>

Haastattelut:

Pajunen, P. (2019). Tuotantojohtaja, Tam-Silk Oy. Haastattelu 25.9.2019.

Pajunen, P. (2020). Tuotantojohtaja, Tam-Silk Oy. Puhelinhaastattelu 9.4.2020.

JOHDON TAVOITTEET HENKILÖSTÖKYSELYLLE, haastattelumuistiinpanot

- Suora palaute henkilöstöltä johdolle päin
- Tarviketarpeiden kartoittaminen
- Konkretiaa vastauksiin, jotain mihin tarttua oikeasti!
- Edelleen viihtymisen ja työhyvinvoinnin tilan kartoitus
- Vastavuoroinen vuoropuhelu!
- Minimoidaan yksilöstä johtuva vaihtelu, ei tulkinnanvaraisia ja ympäröivä kysymyksiä vaan selkeitä, yksinkertaisia ja käytännönläheisiä kysymyksiä

Näihin haluttaisiin vastauksia

- Mitkä ovat yrityksen sisäisiä oikeita ongelmia?
 - Haluaako henkilöstö henkilökohtaisia kehityskeskusteluja?
 - Mitkä asiat henkilöstön mielestä vievät yritystä eteenpäin? Miten toimintaa voidaan kehittää?
- ➔ osallistaminen toiminnan kehittämiseen

SAATEKIRJE, henkilöstöhaastattelut

Saatekirje
Haastattelu 24.4.2020

Hei,

Kiitos, että haluat edistää työyhteisösi hyvinvointia ja osallistua haastatteluun. Haastattelu liittyy opinnäytetyöni, jonka tavoitteena on edistää henkilöstön osallistumismahdollisuuksia Tam-Silkin toiminnan kehittämisen eri vaiheisiin, tuoda esille henkilöstön näkemyksiä ja ääni kuuluviin. Opinnäytetyön lopputuotoksena on tarkoitus kehittää nykyistä henkilöstökyselyä niin, että se viestii johdolle ajantasaisesti henkilöstölle merkityksellisistä asioista ja tästä syystä haastattelen Sinua. Kyselyn kehittämisen lähtökohtana on henkilöstön näkökulma ja haastattelun avulla kartoitan, mitä Tam-Silkin henkilöstökyselyssä pitäisi kysyä.

Ohessa on mukana vanha henkilöstökysely muistiasi virkistämään sekä kysymykset, joita aion haastattelussa kysyä. Sinun ei tarvitse valmistella kysymyksiin valmiita vastauksia, mutta voit valmiiksi tutustua niihin, jotta tiedät, mitä on edessä. Haastattelussa vastaukset perustuvat puhtaasti Sinun kokemukseesi ja näkemykseesi asiasta.

Haastattelutilanteessa teen muistiinpanoja sekä äänitän keskustelumme puhelimella. Äänitän keskustelumme siksi, että voin palata siihen käsitellessäni vastauksia, koska en haastattelutilanteessa pysty kirjoittamaan kaikkea ylös. Haastattelu on luottamuksellinen ja julkistan sen tulokset niin ettei niistä voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Vastauksia ei siis missään vaiheessa käsittele kukaan muu kuin minä, eikä niitä saa kukaan muu tietoonsa. Toivonkin siis, että vastaat mahdollisimman rehellisesti ja todenmukaisesti kysymyksiin, jotta saan mahdollisimman totuuden mukaisen käsityksen siitä, millainen Tam-Silkin henkilöstökyselyn pitäisi henkilöstön näkökulmasta olla.

Koronaan liittyvän tilanteen vuoksi jätämmehän tällä kertaa kätelemättä, pidetään ohjeen mukainen 2 metrin turvaväli ja yskitään kainaloon! 😊

Jos sinulle herää kysyttävää haastattelusta, minut tavoittaa numerosta XXX XXX XXXX.

Nähdään perjantaina!

Ystävällisin terveisin,
Anni Pajunen

Henkilöstöhaastattelujen kysymykset

Aihepiiri 1: Henkilöstökysely

Millainen nykyinen henkilöstökysely mielestäsi on?

Mikä siinä on hyvää?

Mitä asioita henkilöstökyselyssä pitäisi kysyä?

Kuinka monta kysymystä on mielestäsi sopiva määrä?

Kuinka usein henkilöstökysely pitäisi mielestäsi teettää?

Aihepiiri 2: Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi

Mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiisi?

Mitkä asiat vaikuttavat työtyytyväisyyteesi?

Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?

Huomioidaanko nämä asiat mielestäsi nykyisessä henkilöstökyselyssä?

Aihepiiri 3: Työn tehokkuus ja työprosessit

Pystytkö vaikuttamaan omaan työhösi ja työtehtäviisi?

Pystytkö vaikuttamaan työsi tehokkuuteen?

Haluaisitko pystyä vaikuttamaan näihin asioihin?

Jos haluat, miten?

Jos et, miksi et?

Aihepiiri 4: Osallistuminen toiminnan kehittämiseen

Pystytkö vaikuttamaan Tam-Silkin toimintaan ja toiminnan kehittämiseen?

Jos pystyt, miten?

Jos et, miksi et?

Millä tavoin haluaisit voida vaikuttaa Tam-Silkin toimintaan ja toiminnan kehittämiseen?

Onko sinulla jotakin muuta kommentoitavaa henkilöstökyselyyn liittyen?

Haastatteluaineiston analyysi
Henkilöstöhaastattelun vastausten aihepiirit

Aihe 1: Henkilöstökysely

- Liikaa vastausvaihtoehtoja
- Kysymysten määrä riittävä
- Toteutus 1-2 krt/vuosi
- Vastaamisen helppous, mutta avoimia kysymyksiä enemmän

Aihe 2: Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi

- Työkaverit, työilmapiiri ja ryhmädynamiikka, työn mielekkyys ja että on hyvä olla töissä
- Mielekäs työtehtävä
- Palkkaus
- Positiivinen palaute asiakkaalta ja johdolta sekä huomionosoitukset ja kiitokset
- Kiire heikentää motivaatiota
- Työtilat – viihtyvyys, siisteys ja toimivuus
- Yrityksen johto

Aihe 3: Motivaatio

- Vaihtelevuus, sopivasti haasteita ja vastuuta
- Arvostus
- Positiivien palaute ja arvostus johdolta
- Se, että pystyy jakamaan tietoa työkavereille ja auttamaan
- oma osaaminen, kokemus omasta osaamisesta
- Yrityksen johdolta tullut arvostus

Aihe 4: Työn tehokkuus ja työprosessit

- Oman työn tehokkuus itsestä kiinni
- Koneiden toimivuus ja työvälineiden laatu
- Sarjatyö - työhön vaikuttaminen rajoitettu
- Työtilat

Aihe 5: Osallistuminen yrityksen toiminnan kehittämiseen

- Omaa työskentelyä kehittämällä ja siihen vaikuttamalla
- Palaute johdolle: miten omistajat ja johto on onnistunut, mitä pitäisi parantaa, mikä meni huonosti, mitä toivomuksia, mielipide

Alkuperäinen henkilöstökysely

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Tam-Silkissä?
 - a. 0-1 vuotta
 - b. 2-5 vuotta
 - c. 5-10 vuotta
 - d. 10-20 vuotta
 - e. yli 20 vuotta
2. Minkä kouluarvosanan antaisit Tam-Silkille työpaikkana?
 - Vastausvaihtoehdot: 4-10
3. Miten viihdyt tällä hetkellä töissä?
 - a. Viihdyn paremmin kuin puoli vuotta sitten
 - b. Viihdyn yhtä hyvin kuin puoli vuotta sitten
 - c. Viihdyn huonommin kuin puoli vuotta sitten
4. Miten viihdyt tällä hetkellä töissä?
 - a. Erinomaisesti
 - b. Ihan hyvin
 - c. En hyvin enkä huonosti
 - d. En kovin hyvin
 - e. Huonosti
5. Tam-Silk haluaa olla suomalaisen vaateteollisuuden puolesta puhuja ja edistäjä. Onko tämä sinusta
 - a. hyvä syy työskennellä Tam-Silkissä
 - b. Samantekevää
 - c. Huono syy työskennellä Tam-Silkissä
6. Minulle on selvää miten minun odotetaan työskentelevän ja tekevän työni
 - a. 1 erittäin selvää – 5 ei ollenkaan selvää
7. Pidän tärkeänä, että minulta lähtee vain hyvälaatuista työtä, josta voin olla ylpeä
 - a. 1 erittäin tärkeää – 5 ei ollenkaan tärkeää
8. Autan työkavereitani suoriutumaan työstään ja viihtymään
 - a. 1 autan erittäin paljon – 5 jokainen on omillaan
9. Onko sinulla mielestäsi riittävä osaaminen työhösi?
 - a. 1 osaisin paljon enemmänkin kuin vaaditaan – 5 minun on vaikea suoriutua työstäni
10. Onko sinulla asianmukaiset ja toimivat työvälineet?
 - a. 1 erinomaiset työvälineet – 5 niin huonot, että ne vaikeuttavat työskentelyä
11. Onko työtehtäväsi riittävän vaihtelevat?
 - a. Pidän työtäni riittävän monipuolisena ja vaihtelevana
 - b. Haluaisin oppia muitakin taitoja ja tehtäviä
 - c. Osaisin paljon enemmänkin, mutta osaamistani ei käytetä
12. Koen, että mielipiteitäni kuunnellaan ja voin vaikuttaa työhöni
 - a. 1 erinomaisesti – 5 ei ollenkaan

13. Nimeä kolme asiaa, jotka mielestäsi parantaisivat työkaveriesi viihtymistä töissä.
14. Nimeä kolme asiaa, jotka parantaisivat sinun viihtymistäsi töissä.
15. Tämä kysely oli
 - a. hyvä juttu
 - b. samantekevää
 - c. ajan tuhlausta
16. Vapaa sana.

Uusi henkilöstökysely

Vaihtoehtoasteikko on numeerinen. Vaihtoehtojen selitykset:

- 1 = erittäin heikko/täysin eri mieltä
- 2 = heikko/osittain eri mieltä
- 3 = ei hyvä eikä huono/ei samaa eikä eri mieltä
- 4 = hyvä/osittain samaa mieltä
- 5 = erinomainen/täysin samaa mieltä

OMA TYÖ JA SIITÄ SUORIUTUMINEN

Koetko työsi mielekkäänä?

1	2	3	4	5
en ollenkaan				todella paljon

Mitkä asiat tähän vaikuttavat?

Miten olet viihtynyt töissä viimeisen puolen vuoden aikana?

1	2	3	4	5
huonosti				erinomaisesti

Nimeä kolme asiaa, jotka parantaisivat viihtymistäsi töissä.

Minulle on selvää, miten minun odotetaan työskentelevän ja tekevän työni

1	2	3	4	5
täysin eri mieltä				täysin samaa mieltä

Mikä on osaamisesi taso suhteessa työtehtäviin, joita teet?

1	2	3	4	5
heikko				erinomainen

Pidän tärkeänä, että minulta lähtee vain hyvälaatuista työtä, josta voin olla ylpeä

1	2	3	4	5
täysin eri mieltä				täysin samaa mieltä

Koetko työsi olevan riittävän vaihtelevaa?

Kyllä	Ei
-------	----

Jos vastasit kyllä, mitkä asiat tuovat työhösi vaihtelua? Jos vastasit ei, miten vaihtelua voisi lisätä?

Haluaisitko osallistua työn kiertoon?

Kyllä	Ei
-------	----

Jos vastasit kyllä, sovi kehityskeskustelu aika esimiehesi kanssa.
Jos vastasit ei, miksi et?

TYÖYHTEISÖ

Millainen ilmapiiri työyhteisössäsi on?

1	2	3	4	5
huono				erinomainen

Perustele vastauksesi.

Saan työtovereiltani apua, kun sitä tarvitsen.

1	2	3	4	5
täysin eri mieltä				täysin samaa mieltä

TYÖVÄLINEET, TYÖTILAT JA TYÖPROSESSIT

Työvälineeni ovat asianmukaiset ja toimivat

1	2	3	4	5
täysin eri mieltä				täysin samaa mieltä

Työskentelytilani ovat asianmukaiset.

1	2	3	4	5
täysin eri mieltä			täysin samaa mieltä	

Kerro tässä havaitsemistasi puutteista tai vioista.

TAM-SILK OY TYÖNANTAJANA JA PALAUTE JOHDOLLE

Arvioi Tam-Silk Oy työnantajana.

1	2	3	4	5
huono			erinomainen	

Perustele vastauksesi.

Haluaisitko saada enemmän tietoa Tam-Silk Oy:n toimintaan ja tulevaisuuteen liittyvistä asioista?

Kyllä	Ei
-------	----

Millaista tietoa haluaisit saada?

Koetko saavasi riittävästi palautetta työstäsi

työtovereilta

Kyllä	Ei
-------	----

johdolta ja esimieheltäsi?

Kyllä	Ei
-------	----

Perustele vastauksesi. Millaista palautetta haluaisit saada enemmän?

ANNA PALAUTETTA

Missä on onnistuttu? Mitä on kehitetty?

Mitä voitaisiin tehdä paremmin? Mitä pitäisi kehittää?

Vapaa sana

Esimiehellesi

Yritysjohdolle
