

Alexi Ruotsalainen

## Wulff-konsernin henkilöstökyselyt

Henkilöstötutkimuskäytäntöjen yhtenäistäminen

Tekijä Otsikko	Aleksi Ruotsalainen Wulff-konsernin henkilöstökyselyt Henkilöstötutkimuskäytäntöjen yhtenäistäminen
Sivumäärä Aika	31 sivua + 11 liitettä 11.11.2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Yliopettaja Anne Perkiö
<p>Opinnäytetyö tehtiin Wulff-konsernin johdolle ja henkilökunnalle ja Wulff-konsernin toimeksiantona. Wulff-konserni on merkittävä toimistotarvikkeiden myyntiin erikoistunut yritys, joka toimii Suomessa, Norjassa, Tanskassa, Virossa ja Ruotsissa.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Wulff-konsernin Suomessa toimivien yritysten käytännöt toteuttaa henkilöstötutkimuksia ja pohtia voisiko konsernin henkilöstötutkimuskäytäntöjä yhtenäistää. Tavoitteena oli myös tutkia miten hyödyntää paremmin henkilöstötutkimuksissa saatua tietoa ja kuinka kehittää henkilöstökyselyä konsernitason henkilöstöjohtamisen toimiva työkalu. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisäksi asettaa henkilöstötutkimukselle selkeät konsernitason tavoitteet. Opinnäytetyössä perehdyttiin ensin kirjallisuuden perusteella henkilöstötutkimuksen teoriaan sekä Wulff-konsernin aikaisempiin henkilöstötutkimuksiin. Perehtymisen jälkeen laadittiin kysely, jonka tarkoituksena oli selvittää kirjallisuudesta otetun henkilöstötutkimuksen prosessin soveltuvuutta Wulff-konsernin yhtenäiseen henkilöstökyselyyn ja miettiä voisiko Tapiola-konsernin henkilöstökyselytyökalun aihealueita ja vastaustapaa käyttää tämän henkilöstökyselyn pohjana.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen eli laadullinen. Kyselyn aineistonkeruumenetelmä toteutettiin sähköpostitse kyselylomakkeella. Kysely lähetettiin Wulff-konsernissa 42 henkilölle, jotka olivat osallistuneet kyselyihin aiemmin. Kysely lähetettiin useamman kerran maaliskuun ja elokuun 2012 välillä. Vastauksia saapui 7. Saaduista vastauksista tehtiin johtopäätöksiä samoin kuin siitä, että merkittävä osa jätti kyselyyn vastaamatta. Myös osallistumattomuus välittää hyödyllistä tietoa. Kyselytulokset antavat toimeksiantajalle näkemystä siitä, millaisena henkilöstö kokee aikaisemmat henkilöstökyselyt ja mitä niiltä toivotaan.</p> <p>Lopputuloksena syntyi kehittämisehdotuksia ja johtopäätöksiä Wulff-konsernin yhtenäistä henkilöstökyselyä varten sekä siihen, miten henkilöstö voisi vakuuttua henkilöstökyselyihin osallistumisen palvelevan konkreettisesti työyhteisön yhteistä etua.</p>	
Avainsanat	Henkilöstötutkimus, henkilöstötutkimuksen prosessi, henkilöstökysely, Wulff-konserni, Tapiola-konserni

Author Title Number of Pages Date	Aleksi Ruotsalainen Employee Surveys at Wulff Group Plc Standardizing the Personnel Survey Practices 31 pages + 11 appendices 11 November 2013
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organisational Development
Instructor	Anne Perkiö, Head of Degree Programme
<p>The present thesis was commissioned by Wulff Group Plc. Wulff Group Plc is a significant office supplies seller and it operates in Finland, Norway, Denmark, Estonia and Sweden.</p> <p>The main objective of this thesis was to study the practices in personnel surveys used in Wulff Group Plc and its companies. The aim of this thesis was also to observe how to use the information acquired through personnel surveys better. It is also important to find out how to develop a functional human resource management tool based on the results of a personnel survey. The aim of this thesis was additionally to help Wulff Group to set clear objectives for their personnel surveys.</p> <p>The background section of the thesis focused on the theories about personnel surveys. In addition, the previous personnel surveys carried out in Wulff Group Plc were studied for the background section. Based on these studies, a survey was made. Its aim was to find out how the personnel survey process taken from the literature could fit the Group's needs</p> <p>The research was carried out by using qualitative research methods. The survey gathered empirical material by using e-mail. The survey was sent to 42 persons at Wulff Group Plc, who had taken part in surveys before. The survey was sent several times between March and August 2012. There were only seven replies, but even non-participation gave the researcher useful information. The survey results gave the principal some viewpoints on how the personnel experienced the previous personnel surveys and what was expected of them.</p> <p>The study resulted in development proposals for Wulff Group Plc on how to improve their personnel survey practices and how to convince the personnel that by participating in personnel surveys could concretely contribute to the development of the work community.</p>	
Keywords	Personnel research, personnel research process, personnel survey, Wulff Group Plc, Tapiola Group Plc

## Sisällys

1 Johdanto	1
1.1 Yleistä Wulff-konsernista	1
1.2 Opinnäytetyön toimeksianto, tavoitteet ja kohderyhmä	2
1.3 Teoreettinen viitekehys ja opinnäytetyön rakenne	2
2 Henkilöstötutkimus	4
2.1 Henkilöstötutkimus ja sen merkitys	4
2.2 Henkilöstötutkimuksen toteuttamistapoja	5
2.3 Henkilöstötutkimuksen prosessikaavio	6
3 Henkilöstötutkimuksen kohteista	9
3.1 Työhyvinvointi	9
3.2 Työhyvinvointiongelmien	10
3.2.1 Työtyytymättömyys	10
3.2.2 Stressi	11
3.3 Motivaatio ja hygienia-tekijät	11
3.4 Työilmapiiri	14
3.5 Viestintä	15
3.5.1 Sisäisen viestintä	15
3.5.2 Palaute	15
3.5.3 Kehityskeskustelu	16
4 Opinnäytetyötutkimuksen toteutus	17
4.1 Tutkimusaineiston keruumenetelmä	17
4.2 Tutkimuksen luotettavuus	17
4.3 Aikaisemmat henkilöstökyselyt Wulff-konsernissa	19
4.4 Opinnäytetyön kysely	19
4.5 Kyselytulokset	20
4.5.1 Aikaisemmat henkilöstökyselyt	20
4.5.2 Henkilöstökyselyjen suunnittelu ja toteutus	20
4.5.3 Tulosten julkaisu ja analysointi	21
4.5.4 Kehittämisehdotukset ja päätökset	21
4.5.5 Kehittämishankkeet sekä niiden seuranta ja arviointi	22
4.5.6 Jatkuva tiedottaminen	23

4.5.7	Wulff-konsernin yhtenäistetty henkilöstökysely	23
4.6	Päätelmiä tuloksista	24
5	Kehittämisehdotuksia yhtenäiseen henkilöstökyselyyn	25
5.1	Tarve yhtenäiseen henkilöstökyselyyn	25
5.2	Wulff-konsernin yhtenäisen henkilöstökyselyn toteutus prosessina	26
5.2.1	Yhtenäisen henkilöstökyselyn suunnittelu ja toteutus	26
5.2.2	Henkilöstökyselyn tulosten julkaiseminen ja analysointi	27
5.2.3	Kehittämisehdotukset ja päätökset	27
5.2.4	Kehittämishankkeiden seuranta ja arviointi	28
5.2.5	Jatkuva tiedottaminen	28
5.3	Tapiola-konsernin henkilöstökyselytyökalun käyttö Wulff-konsernin yhtenäisessä henkilöstökyselyssä	29
6	Johtopäätökset	29
	Lähteet	31
	Liitteet	
	Liite 1. Tutkimuksen kyselylomake	
	Liite 2. Tapiola-konsernin henkilöstökyselytyökalu	

# 1 Johdanto

## 1.1 Yleistä Wulff-konsernista

Wulff-Yhtiöt Oyj on kansainvälistyvä pörssiyritys sekä toimistomaailman merkittävin pohjoismainen toimija ja alansa edelläkävijä. Wulff myy ja markkinoi asiakkailleen toimistotuotteita, työpaikkatuotteita, liike- ja mainoslahjoja, it-tarvikkeita sekä ensiapua ja ergonomiaa. Wulff tarjoaa konsernin asiakkailleen myös kansainvälisiä messupalveluja. Wulffin missiona on tuoda halutuimpana kumppanina asiakkailleen kokonaisratkaisu toimiston tehostamiseen ja myynnin edistämiseen. (Wulff-Yhtiöt Oyj 2013.)

Wulff-konserni toimii Suomessa, Norjassa, Tanskassa, Virossa sekä Ruotsissa. Wulff-konserniin kuuluvat sen emoyhtiö Wulff-Yhtiöt Oyj ja tytäryritykset Entre Marketing Oy, Wulff Active Office Finland, Wulff Beltton, Wulff Care, Wulff Ibero Liikelahjat, Wulff KB-tuote Oy, Wulff Looks, Wulff Naxor, Wulff Rader, Wulff Oy, Wulff Vinstock ja Wulff Visual Globe. Wulffilla on lähes 100 000 asiakasta. Asiakkaiden henkilökohtaiseen palvelemiseen Wulffilla on lähes 350 B2B-myyntiin erikoistunutta ammattilaista. Asiakkaat saavat myös henkilökohtaista palvelua Wulffin myymälöissä Helsingissä, Turussa ja Lahdessa. Wulff-konserni palvelee asiakkaitaan myös henkilökohtaisesti verkossa ja kaikille avoimella verkkokaupalla Wulffinkulma.fi. Wulff-konserni kykenee monipuolisilla palvelumalleillaan mahdollistamaan erikokoisten ja eri toimialoilla toimivien yritysten palvelemisen ammattitaitoisesti ja kokonaisvaltaisesti. Sopimusasiakaskonseptillaan Wulff helpottaa asiakkaidensa säännöllisiä hankintoja. (Wulff-Yhtiöt Oyj 2013.)

Wulff-konsernin pääkonttori sijaitsee Vantaalla, ja siihen kuuluvat 20 tytäryritystä. Konsernin liikevaihto vuonna 2012 oli 90,2 miljoonaa euroa ja liiketulos 1,13 miljoonaa euroa. Henkilöstön määrä oli vuonna 2012 keskimäärin 343 henkilöä. Wulff on alansa ainoa pörssilistattu yritys Pohjoismaissa ja sen osake noteerataan NASDAQ OMX Helsinki Oy:ssä Small Cap -markkina-arvoryhmässä, toimialaluokassa Teollisuustuotteet ja -palvelut. Vuonna 2012 Wulffiin kuului yhteensä 632 osakkeenomistajaa, ja osakkeiden määrä oli 6 607 628 kappaletta. (Wulff-Yhtiöt Oyj 2013.)

## 1.2 Opinnäytetyön toimeksianto, tavoitteet ja kohderyhmä

Kyseisen opinnäytetyön tutkimusprosessi sai alkunsa ollessani rekrytointiharjoittelijana Wulff-konsernissa vuonna 2011 Metropolia Ammattikorkeakoulun esimiestyön ja työyhteisön kehittämisen opiskelijana. Konsernin viestintäjohtaja Tarja Törmäsen kanssa käydyssä keskustelussa elokuussa 2011 tuli ilmi, että Wulff-konsernin henkilöstötutkimuskäytäntöjen yhtenäistämiseksi tarvittaisiin opinnäytetyötutkimus, ja antoi opinnäytetyölle toimeksiannon.

Viestintäjohtaja Törmänen suunnitteli opinnäytetyötutkimukselle nimen ja kertoi tutkimuksen tavoitteista. Tavoitteeksi tuli selvittää Wulff-konsernin Suomessa toimivien yritysten käytännöt toteuttaa henkilöstötutkimuksia sekä pohtia, olisiko konsernin eri yrityksissä tarvetta ja valmiutta henkilöstötutkimuksien yhtenäistämiseen. Tavoitteeksi tuli myös tutkia miten hyödyntää paremmin henkilöstötutkimuksissa saatua tietoa ja kuinka kehittää henkilöstökyselystä toimiva työkalu konsernitason henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstökyselyjen yhtenäistämiseksi Wulff-konserni oli kaavaillut tekevänsä yhteistyötä Tapiola-konsernin kanssa. Opinnäytetyötutkimuksen yhteydessä tuli selvittää voisiko Tapiola-konsernin henkilöstökyselytyökalua ja sen viisiportaista Likertinasteikkoon perustuvaa vastaustapaa käyttää pohjana Wulff-konsernin yhtenäisen henkilöstökyselyn suunnittelussa.

Viestintäjohtaja antoi tutkimusmateriaaliksi Wulff-konsernissa aikaisemmin toteutetut henkilöstökyselyt sekä Niina Martinin yhteystiedot Tapiola-konsernista. Häneltä saatiin tutkimusta varten Tapiola-konsernin käyttämä henkilöstökysely. Tutkimusmateriaaliin perehtymisen jälkeen alkoi kyselylomakkeen laadinta. Kyselylomakkeen valmistumisen ja tarkastuksen jälkeen se lähetettiin viestintäjohtaja Törmäsen valitsemaalle kohderyhmälle, 42:lle henkilöstökyselyihin aikaisemmin vastanneelle henkilölle. Kohderyhmä koostui Wulff-konsernin johdosta, keskijohdosta sekä työntekijöistä, jotka viestintäjohtaja Törmäsen mielestä parhaiten soveltuvat tähän kyselyyn.

## 1.3 Teoreettinen viitekehys ja opinnäytetyön rakenne

Teoreettisena viitekehysenä opinnäytetyölle on henkilöstötutkimus ja näkökulmana etenkin henkilöstökyselyn yhtenäistäminen. Teoreettisena lähdeaineistona käytettiin

henkilöstötutkimukseen liittyvää kirjallisuutta, Wulff-konsernin aikaisempia henkilöstökyselyjä sekä vertailuna Tapiola-konsernin henkilöstökyselytyökalua.

Opinnäytetyössä esitellään luvussa 2 ensin henkilöstötutkimusta yrityksen johdon työvälineenä. Henkilöstötutkimus on osoitus henkilöstön välittämisestä. Sen tarkoituksena on kartoittaa esimerkiksi, millainen näkemys henkilöstöllä on yrityksen hyvinvoinnista, työilmapiiristä, johtamisesta, jaksamisesta ja henkilöstön kehittämistarpeista. Henkilöstötutkimus auttaa johtoa vertailemaan sisäisiä osastoja keskenään ja antaa hyödyllistä tietoa eri osa-alueiden kehittämiseen. Onnistuneen henkilöstötutkimuksen tärkeitä tekijöitä ovat tutkimuksen säännöllinen järjestäminen, henkilökunnan motivointi vastaamiseen, viestintä henkilöstön kanssa ja kehityshankkeiden säännöllinen seuranta.

Opinnäytetyön luvussa 3 tarkastellaan lähemmin joitakin henkilöstötutkimuksen tärkeimpiä tutkimuskohteita henkilöstön hyvinvoinnin kartoittamisessa. Hyvinvoiva työyhteisö kasvattaa työntekijöissä motivaatiota, työtyytyväisyyttä, työhön sitoutumista, luottamuksen syntymistä, terveyden ja stressin hallintaa. Näillä tekijöillä on vaikutus työsuoritusten paranemiseen ja työssä jaksamiseen. Hyvinvoivassa työyhteisössä esimiehet ja henkilöstö osaavat antaa palautetta ja käydä dialogia rakentavasti. Yrityksen menestys riippuu työntekijöiden hyvinvoinnista.

Opinnäytetyön neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen toteutus. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään teoreettisen lähdeaineiston perusteella laadittua kyselylomaketta, joka lähetettiin valitulle kohderyhmälle. Kyselylomakkeen runko laadittiin kirjallisuudesta otetun henkilöstötutkimuksen prosessin avulla. Tämän jälkeen vastauspalautteesta tehdään analyysi.

Lopuksi opinnäytetyössä tehdään teoreettisen lähdeaineiston ja tutkimustulosten pohjalta kehittämisehdotuksia ja johtopäätöksiä Wulff-konsernin yhtenäisen henkilöstökyselyn toteutusta varten sekä siihen, miten henkilöstö voisi vakuuttua henkilöstökyselyihin osallistumisen palvelevan konkreettisesti työyhteisön yhteistä etua. Onnistunut henkilöstökysely on hyödyllinen työkalu myös yrityksen johdolle.



## 2 Henkilöstötutkimus

### 2.1 Henkilöstötutkimus ja sen merkitys

Henkilöstötutkimusta voidaan kutsua myös henkilöstökyselyksi, ilmapiiritutkimukseksi tai työtyytyväisyystutkimukseksi. Henkilöstötutkimuksen avulla voidaan mitata anonyymisti henkilöstön työhyvinvointia ja mielipiteitä. (Hyppänen 2007, 170-173.) Henkilöstötutkimuksen tarkoituksena on selvittää esimerkiksi, millainen näkemys henkilöstöllä on yrityksen hyvinvoinnista, työilmapiiristä, johtamisesta, jaksamisesta ja henkilöstön kehittämistarpeista. Henkilöstötutkimuksia tehdään, jotta voitaisiin parantaa esimerkiksi työolosuhteita, työtä, esimiestyöskentelyä, työkykyyn liittyviä asioita ja tiedonkulkua. (Österberg 2009, 27-28.)

Henkilöstötutkimusta voidaan käyttää mittaustyökalun lisäksi kehittämistyökaluna (Hyppänen 2007, 173). Henkilöstötutkimuksen avulla saadaan tietää miten hyvin muutokset ja kehittämistoimenpiteet ovat onnistuneet. Henkilöstötutkimus luo myös tavan vertailla yrityksen sisäisiä osastoja keskenään. (Österberg 2009, 28.)

Henkilöstötutkimus voidaan toteuttaa ulkopuolisella asiantuntijataholla, kun on kyseessä laaja ja kattava tutkimus. Ulkoistaessaan henkilöstötutkimustaan yrityksen olisi tärkeää määritellä mihin kysymyksiin se tarvitsee vastauksia. Henkilöstöasiantuntijan olisi keskusteltava johdon kanssa, miksi kyseinen tutkimus tehdään, mitkä ovat sen tavoitteet ja miten tutkimuksen tuloksia voitaisiin jatkossa hyödyntää henkilöstötyön ja johdon työkaluna. Henkilöstöasiantuntijan tulisi koota ryhmä myös henkilöstötutkimustulosten jatkokäsittelyn pohdintaa ja toteuttamista varten. Henkilöstötutkimuksia käsittelevän ryhmän päätarkoituksena olisi hyödyntää tutkimustuloksia. Tutkimustulosten avulla saadaan tietoa esimerkiksi siitä, mihin suuntaan organisaatiota tulisi kehittää, ja ne luovat pohjan kehittämissuunnitelmien tekemiseen. (Österberg 2009, 27.)

Henkilöstötutkimuksen järjestäminen on osoitus henkilöstön välittämisestä ja mielipiteiden kuuntelemisesta (Österberg 2009, 28). Henkilöstötutkimuksen onnistumisen kannalta säännöllinen seuranta ja siitä viestintä henkilöstölle on hyvin tärkeää (Hyppänen 2007, 173). Henkilöstötutkimuksen toteutuksen jälkeen olisi aina kerrottava tutkimuksen tulokset henkilökunnalle. Tuloksien tulisi näkyä yrityksen käytännön toiminnas-

sa niin, että ilmenneet epäkohdat pyritään korjaamaan. Henkilöstötutkimus, jonka tiedoista ja tulevista kehittämistoimenpiteistä ei kerrota henkilökunnalle eikä tarvittavia korjaavia toimenpiteitä tehdä, menettää arvonsa. (Österberg 2009, 28.)

Tutkimuksessa ilmi tulleet ongelmat ovat poistettavissa ainoastaan silloin, kun niihin sovelletaan ongelmien korjaamiseksi suunniteltuja toimenpiteitä. Yritys voi päästä kohti suunnittelemaansa visiota, mikäli se käyttää henkilöstötutkimustaan ja sen antamia tuloksia työyhteisön kehittämiseen. (Österberg 2009, 28.)

## 2.2 Henkilöstötutkimuksen toteuttamistapoja

Henkilöstötutkimukset ovat toteutettavissa monella eri tavalla. Henkilöstökyselyt voidaan toteuttaa esimerkiksi Internet-pohjaisella kyselyllä, kirjallisella henkilöstökyselyllä tai henkilökohtaisten haastattelujen avulla. (Tutkimukset - suunnittelu, toteutus, analysointi ja raportointi 2006.)

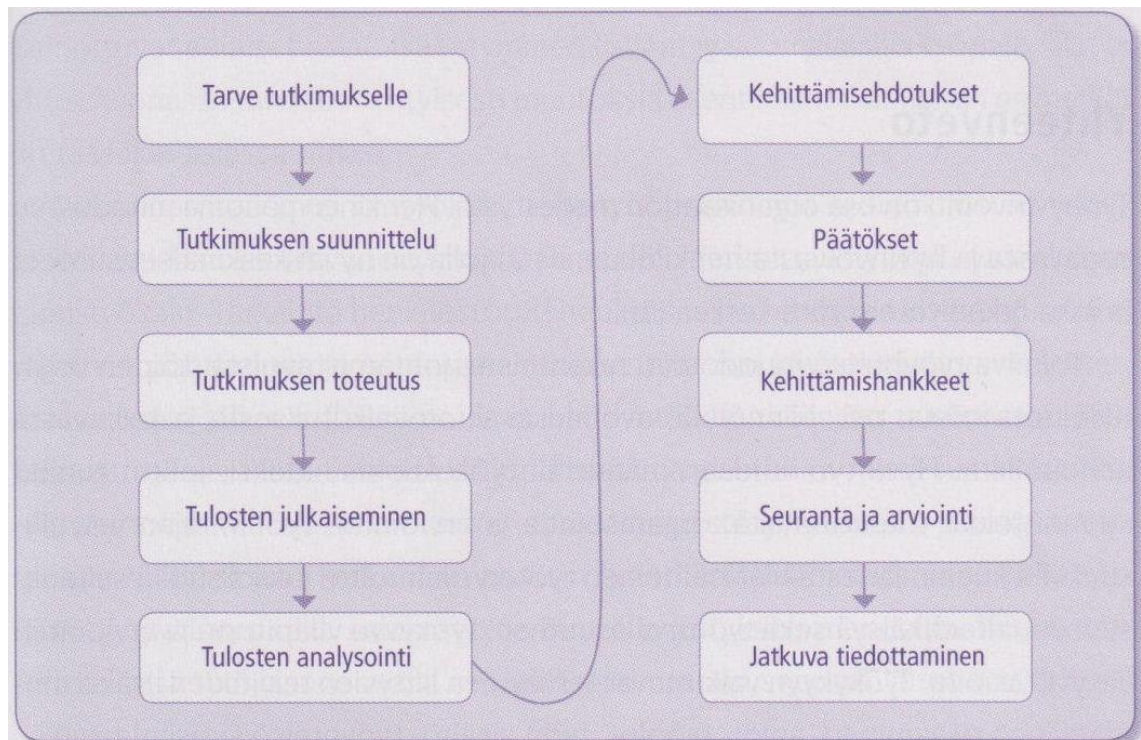
Internet-pohjaisesti toteutettavassa kyselyssä käytetään sähköistä kyselylomaketta. Tämäntyyppistä kyselyä varten tulisi henkilökunnalle tiedottaa sähköpostiviestillä, jossa olisi oltava linkki kyselylomakkeeseen. (Tutkimukset - suunnittelu, toteutus, analysointi ja raportointi 2006.)

Henkilöstökysely on toteutettavissa myös kirjallisesti. Siihen laaditaan perinteinen paperinen kyselylomake. Kirjallinen henkilöstökysely voidaan toteuttaa kolmella eri menetelmällä. Ensimmäisessä menetelmässä on valittava yritykseen vastuhenkilö, jonka tehtäviin kuuluu ilmoittaa kyselystä kyselyyn osallistuville, jakaa kyselylomakkeet ja pyytää vastanneita palauttamaan kyselylomakkeet laatikkoon. Toisessa menetelmässä kyselylomakkeet saadaan henkilökunnalle ulkoiselta henkilöstötutkimuksen tutkijalta. Henkilökunnan tehtävänä on täyttää kyselylomakkeet paikan päällä ja palauttaa ne tutkijalle. Kolmannessa menetelmässä ulkoinen henkilöstötutkimuksen toteuttaja lähettää yrityksen työntekijöille kyselylomakkeet, joihin heidän on vastattava ja, jotka on lähetettävä takaisin vastauskuoressa. (Tutkimukset - suunnittelu, toteutus, analysointi ja raportointi 2006.)

Henkilöstötutkimus on lisäksi toteutettavissa suoraan paikan päällä yrityksessä, jolloin on käytettävä henkilökohtaisia haastatteluja. Henkilökohtaisen haastattelun avulla on mahdollista saada syvällisempi analyysi kuin muilla tavoilla toteutettavista henkilöstökyselyistä. (Tutkimukset - suunnittelu, toteutus, analysointi ja raportointi 2006.)

### 2.3 Henkilöstötutkimuksen prosessikaavio

Henkilöstötutkimus on yritykselle hyödyllinen kehittämisen väline, jos se toteutetaan prosessikaavion esittämällä tavalla (kuvio 1). Henkilöstötutkimuksen alkuvaiheessa yrityksen olisi määriteltävä tarve henkilöstötutkimukselle. Henkilöstötutkimuksen tarpeenmäärittelyn yhteydessä yrityksen olisi käytävä läpi kokonaisuus, josta henkilöstötutkimus rakentuu. Henkilöstökyselyn laadinnan alkuvaiheessa pitäisi myös sitoutua tekemään sen pohjalta vaadittava kehittämistyö. Mikäli henkilöstö ei näe henkilöstötutkimuksen tuovan mitään korjaavia toimenpiteitä, se väsyä vastaamaan kyselyihin ja näin henkilöstökyselystä tulee hyödytön. (Hyppänen 2007, 170.)



Kuvio 1. Henkilöstötutkimus prosessina (Hyppänen 2007, 170).

Tarpeenmäärittelyn jälkeen on henkilöstötutkimuksen suunnitteluvaihe. Henkilöstötutkimuksen suunnittelussa tulisi sopia toteuttamisen ajankohdasta, tutkimusmenetelmän valitsemisesta, otannan valitsemisesta, analyysin ja raportoinnin laajuudesta sekä kysymysrunгон laatimisesta. (Tutkimukset suunnittelu, toteutus, analysointi ja raportointi 2006.)

Suunnittelun jälkeen seuraa henkilöstötutkimuksen toteutus, jolloin esimiehen olisi tärkeää kannustaa henkilöstöä vastaamisessa ja vaikuttamisessa. Henkilöstötutkimuksen toteuttamisvaihe olisi tehtävä yhteisesti henkilöstön kanssa. Yhteisen toteuttamisvaiheen avulla henkilöstö sitoutuu vaikuttamisen ja päättämisen avulla tullessiin kehittämistoimenpiteisiin tulosten julkistamisen jälkeen. Lisäksi henkilöstön kanssa toteutettu henkilöstötutkimus voisi saada heidät jatkossakin osallistumaan henkilöstötutkimuksiin. Henkilöstötutkimuksen toteuttamisessa esimiehen olisi valvottava, että kehitetyt asiat viedään käytäntöön. (Hyppänen 2007, 171.)

Toteutuksen jälkeen henkilöstötutkimuksen prosessin seuraava vaihe on tulosten julkaiseminen (Hyppänen 2007, 171). Henkilöstötutkimus, jonka tuloksista ei kerrota henkilökunnalle menettää arvonsa. (Österberg 2009, 28). Tulosten julkaisemisen jälkeen seuraavana vaiheena on tulosten analysointi. Tutkimuksen tuloksista tulisi laatia kirjallinen raportti analyysiä varten, jossa tutkimustulokset esitetään selkeänä graafisena esityksenä, prosentteina, numeerisesti ja kirjallisesti. (Tutkimukset -suunnittelu, toteutus, analysointi ja raportointi 2006.) Tuloksia olisi tarkasti analysoitava ja valittava niiden avulla kehittämiskohteita eri organisaatiotasolle. Tulosten analysoinnissa olisi tärkeää päättää, mihin huomio tullaan kohdistamaan. (Hyppänen 2007, 171-172.)

Tutkimuksen analysointia varten siihen voidaan liittää erilaisia taustamuuttujia, jolloin aineiston tulokset ovat analysoitavissa pienemmissä osayksiköissä erilaisten rajausten avulla. Tutkimustuloksista ovat saatavissa erilliset analyysit esimerkiksi henkilöstöryhmistä, yksiköistä tai osastoista. Syvällisen analyysin avulla voidaan luoda ja kohdistaa kehittämistoimenpiteitä henkilöstöryhmiin ja yksikköihin. (Tutkimukset - suunnittelu, toteutus, analysointi ja raportointi 2006.)

Tutkimustuloksista voidaan tehdä myös vertailevaa analyysia erillisten yksiköiden tai osastojen tuloksista, jolloin on mahdollista verrata toisiinsa eri osastojen ja yksiköiden

tuloksia. Vertailemalla tutkimustuloksia kokonaistulokseen voidaan havaita, miten eri osastojen ja yksiköiden tulokset sijoittuvat kokonaistulokseen nähden. (Tutkimukset - suunnittelu, toteutus, analysointi ja raportointi 2006.) Hyppänen (2007,171) painottaa, että huomio tulosten analysoinnissa tulisi olla erityisesti hajonnoissa, mutta myös keskiarvoja ja korrelaatioita tulisi huomioida.

Tulosten analysoinnin jälkeen henkilöstötutkimuksen seuraavana prosessin vaiheena on kehittämis ehdotusten laatiminen. Kehittämis ehdotusten laatimisessa esimiehen olisi käytävä henkilöstön kanssa läpi sellaisia henkilöstötutkimuksista löydettyjä asioita, jotka tarvitsisivat kehittämis ehdotuksia parantamista, kehittämistä ja niiden soveltamisesta käytäntöä varten. (Hyppänen 2007, 171.)

Henkilöstötutkimuksen tuloksien kehittämis ehdotuksia voidaan saada esimerkiksi palautetilaisuudessa, jossa tulosten yleisen tarkastelun jälkeen henkilöstö jaetaan pienryhmiin. Pienryhmien tehtävään tulisi kuulua yhden kehittämistoimenpiteen keksiminen henkilöstötutkimuksen tulosten parantamiseksi. Esimiehen tulisi korostaa pienryhmille, että kehittämis ehdotuksen pitäisi olla mahdollisimman käytännönläheinen ja yksinkertainen, jotta se voitaisiin heti tai pikimmiten toteuttaa. Esimiehen tulisi järjestää tilaisuus, jossa pienryhmien henkilöstötutkimuksen kehittämis ehdotuksista käytäisiin lyhyttä keskustelua. Keskustelun tarkoituksena olisi arvioida jokaisen pienryhmän kehittämis ehdotus toteuttamiskelpoisuudesta. Keskustelussa arvioijina kehittämis ehdotusten toteuttamiskelpoisuudesta tulisi toimia kehittämis ehdotuksia laatineet pienryhmät. Pienryhmien tulisi keskenään arvioida kehittämis ehdotuksiaan. (Järvinen 2001, 133.)

Esimiehen tulisi valita muutama kehittämistoimenpide sen sijaan, että yrittäisi hyödyntää kaikki tarjolla olevat kehittämistoimenpiteet. Lisäksi esimiehen olisi sovittava kehittämis ehdotuksista yksityiskohtaisesti, milloin, kuinka ja kenen ehdotus laitetaan toimeksi. (Järvinen 2001, 133.)

Kehittämis ehdotusten jälkeen henkilöstötutkimuksen seuraavat prosessin vaiheet ovat päätösten teko ja kehittämishankkeiden valitseminen. Henkilöstötutkimuksen päätöksenteossa johto valitsee yhdestä kahteen asiaa kehittämiskohteiksi koko organisaation tasolle. Kehittämiskohteita valittaessa tulisi harkita, tullaanko asialistaan merkitsemään

ainoastaan huonoimpia keskiarvoja saaneita asioita vai onko mahdollista käydä tuloksia läpi tärkeyden ja vaikuttavuuden näkökulmasta. (Hyppänen 2007, 171-172.)

Kehittämishankeen valitsemisen jälkeen henkilöstötutkimuksen prosessin seuraavana vaiheena on seuranta ja arviointi. Seuranta- ja arviointivaiheen aikana johtoryhmä pohdii kehittämishankeen yhteydessä, miten se toimii kyseisen asian suhteen ja tarkkailee asioiden kehittymistä. (Hyppänen 2007, 171-172.) Sovittujen kehittämishankkeiden seuranta ei saa jäädä liian kauaksi. Järvisen (2001, 134) mukaan kehittämishankkeen tuomia parannuksia olisi syytä tarkastella vähintään puolen vuoden kuluttua.

Henkilöstötutkimuksen prosessin viimeisenä vaiheena on jatkuva tiedottaminen. Henkilöstötutkimuksen jatkuvaan tiedottamiseen kuuluu, että henkilöstölle kerrotaan kehittämistoimenpiteiden seuranta- ja arviointiprosessin etenemisestä. Henkilöstön kuuluisi tietää, mikä kehittämistoimenpiteissä on toteutunut tai miksi jotain ei ole tehty. Kehittämistoimenpiteiden kertomatta jättäminen voisi saada henkilökunnan ajattelemaan, että mitään muutoksia ei ole tehty. (Järvinen 2001, 134.) Jatkuvan tiedottamisen henkilöstötutkimuksen kehittämistoimenpiteiden seuranta- ja arviointiprosessista voi henkilökunnalle järjestää jokaisen tiimipalaverin yhteydessä. Kun tiimipalaverissa käsitellään vakioaiheena henkilöstötutkimuksen seuranta, henkilöstö voi olla ajan tasalla parannustoimenpiteistä ja kokea että henkilöstötutkimus on hyödyllistä toimintaa (Hyppänen 2007, 172).

### **3 Henkilöstötutkimuksen kohteista**

#### **3.1 Työhyvinvointi**

Työhyvinvoinnin perusta koostuu työturvallisuudesta, työterveyshuollosta, työyhteisön ilmapiiristä, yksilöiden suorituskyvystä ja osaamisesta sekä esimiesten johtamistaidoista. Työhyvinvoinnin tulee edistää ihmisen fyysistä, psyykkistä sekä sosiaalista kuntoa. Yrityksen menestys riippuu työntekijöiden hyvinvoinnista. (Österberg 2009, 158.)

Hyvinvoiva työyhteisö kasvattaa työntekijöissä motivaatiota, työtyytyväisyyttä, työhön sitoutumista, luottamuksen syntymistä, terveyden sekä stressin hallintaa. Hyvinvoivas-

sa työyhteisössä toiminta on sujuvaa ja työryhmän välillä vallitsee me-henki. Tällaisen työyhteisön keskellä ongelmista keskustellaan vapaasti ja tiedonkulussa sekä vuorovai-  
kutuksessa vallitsee avoin henki. Työyhteisön esimies ja henkilöstö osaavat antaa pa-  
lautetta ja dialogia rakentavasti. Hyvinvoivassa työyhteisössä on usein vähemmän pois-  
saoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta sekä organisaatioon sitoutuminen ja työtyytyväisyys  
ovat korkealla. Toimivassa työyhteisössä osataan käyttää hyviä ongelmanratkaisuväli-  
neitä ja muutoksen hallintavalmiuksia. (Suonsivu 2011, 59.)

Työhyvinvoinnissa on pyrittävä työolojen kehittämiseen ja työn rikastuttamiseen, töi-  
den järjestämiseen ja johtamiseen tavalla, joka tyydyttäisi sekä yksilöitä että organi-  
saatiota. Työhyvinvoinnin toteuttamiseksi on tehtävä panostuksia esimerkiksi työ-  
olosuhteisiin, työterveyshuoltoon, työvälineiden suojaukseen ja vapaa-ajan liikuntatoi-  
mintaan. Näillä toimilla voidaan vähentää sairauspoissaolojen määrää ja ennenaikaisia  
kalliita eläkeratkaisuja sekä muita kuluja. Henkilöstötutkimus on hyödyllinen työväline  
työhyvinvoinnin kehittämiseen. (Kauhanen 2009, 201-202.)

## 3.2 Työhyvinvointiongelmien

### 3.2.1 Työtyytymättömyys

Työtyytymättömyys on monen tekijän summa. Työtyytymättömyyttä voi syntyä työnte-  
kijän omasta tilanteesta tai työyhteisön tilanteesta, johon vaikuttavat työkaverit, vuo-  
rovaikutus ja työn tuloksellisuus. Työntekijän työtyytymättömyys voi ilmetä esimerkiksi  
esimiehen uhkailuna, yleisenä vastustamisena, uuden työpaikan etsimisena tai aikai-  
semman eläkkeelle lähdön valmisteluna. Esimiehellä voi olla mahdollisuus korjata tilan-  
ne keskustelemalla, kuuntelemalla, kysymällä ideoita, kunnioittamalla, kehittämällä  
osaamista, antamalla palautetta ja osoittamalla tukea sitä tarvitseville. (Hyppänen  
2007, 157-158.)

Työtyytymättömyys saattaa ilmetä yrityksessä myös passiivisena ilmiönä. Tässä tapa-  
uksessa työtyytymättömyys näkyy siinä, että työssä tehdään vain välttämätön, eikä  
kehittämiseen ilmene innostuneisuutta ja osallistumishalukkuutta. Henkilöstötutkimus  
auttaa esimiehiä selvittämään työtyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä. (Hyppänen  
2007, 157-158.)

### 3.2.2 Stressi

Työstressiä voidaan kokea, kun työn vaatimukset ja yksilön edellytykset eivät ole tasapainossa, joko liian vähäisten tai liian suurten haasteiden takia. Työstressiä voi aiheutua myös sellaisesta työstä, joka on yhtäaikaaisesti kuormittavaa ja vähän palkitsevaa. Palkitsevuuteen tässä yhteydessä luokitellaan rahallisen korvauksen lisäksi myös sellaisia asioita, jotka antavat työntekijälle mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä, arvostusta, varmaa työsuhdetta, kehitysmahdollisuuksia ja työyhteisöä, joka toimii oikeudenmukaisesti. (Suonsivu 2011, 26.)

Pitkäkestoisen stressin seurauksena ihmisestä tulee hermostunut, ahdistunut ja hänellä on univaikeuksia. Stressioireet voivat olla fysiologisia, psyykkisiä tai joitakin käyttäytymisen muotoja. Fysiologiset oireet voivat heijastua esimerkiksi päänsärkynä, korkeana verenpaineena tai erilaisina sydänsairausoireina. Psyykkiset oireet voivat ilmetä pelkona, masennuksena ja työtyytyväisyyden vähenemisenä. Stressikäyttäytyminen voi ilmetä työntekijässä myös luovuttamisena, poissaolojen lisääntymisellä sekä tuottavuuden ja tehokkuuden alenemisella. (Hyppänen 2007, 160-161.)

Jatkuessaan työstressi voi aiheuttaa vakavan työuupumuksen eli burnoutin. Työuupumus voi alkaa fyysisistä ongelmista, kun henkilö ei enää ehdi nukkua, liikkua eikä syödä. Työntekijällä on liiallista kiirettä ja painetta tekemättömistä töistä, minkä seurauksena hänen sosiaalinen kanssakäymisensä alkaa vähentyä. Työuupumus aiheuttaa normaalien stressioireiden lisäksi pitkäaikaista ja voimakasta väsymystä ja kynnisyttä koko työtä ja työyhteisöä kohtaan. (Hyppänen 2007, 161.) Työuupumus heikentää koko organisaation toiminnan tehokkuutta, tuottavuutta ja taloutta. Stressiä ja työuupumusta voidaan torjua huolehtimalla työntekijöistä ja luomalla heille työolosuhteet, jotka pyrkivät tukemaan luovaa ja tuottavaa työtä. Henkilöstötutkimus on osoitus kiinnostuksesta työntekijöitä ja heidän hyvinvointiaan kohtaan. (Kärkkäinen 2005, 45.)

### 3.3 Motivaatio ja hygienia-tekijät

Motivaatio antaa toiminnalle sytykkeen. Motivaation avulla ihminen virittäytyy suoritukseen. Motivaatio voi olla samalla ihmisellä erilainen riippuen eri tilanteista ja eri ajoista.



Motivaatio rakentuu ihmisen sisäisistä tarpeista, ja se on vahvistettavissa ulkoisilla kannusteilla. Motivaatio on selitettävissä motivaatioteorioiden avulla, joiden mukaan ihminen saa lisää motivaatiota kokemistaan palkkioista. Palkkiot ovat luokiteltavissa sisäisiin tuntemuksiin tai ulkoisiin tuntemuksiin. Sisäinen motivaatio on selitettävissä tilalla, jonka palkka on saavutettavissa työn ja aikaansaannosten kautta. Jotkut kokevat motivoivaksi oman sisäisen tarpeen toteutumisen, jolloin ulkoisten palkkioiden merkitys jää vähäiseksi. Esimerkiksi palkan merkitykseen motivaatiotekijänä vaikuttavat yksilön arvot, taloudellinen tilanne ja elämänvaiheen luomat tarpeet. Perheelliselle ihmiselle rahallisen palkan merkitys on suuri. Ulkoinen palkkio voi muodostua myös fyysisestä hyvinvoinnista, turvallisuudesta ja sosiaalisista suhteista. (Viitala 2003, 150-152.)

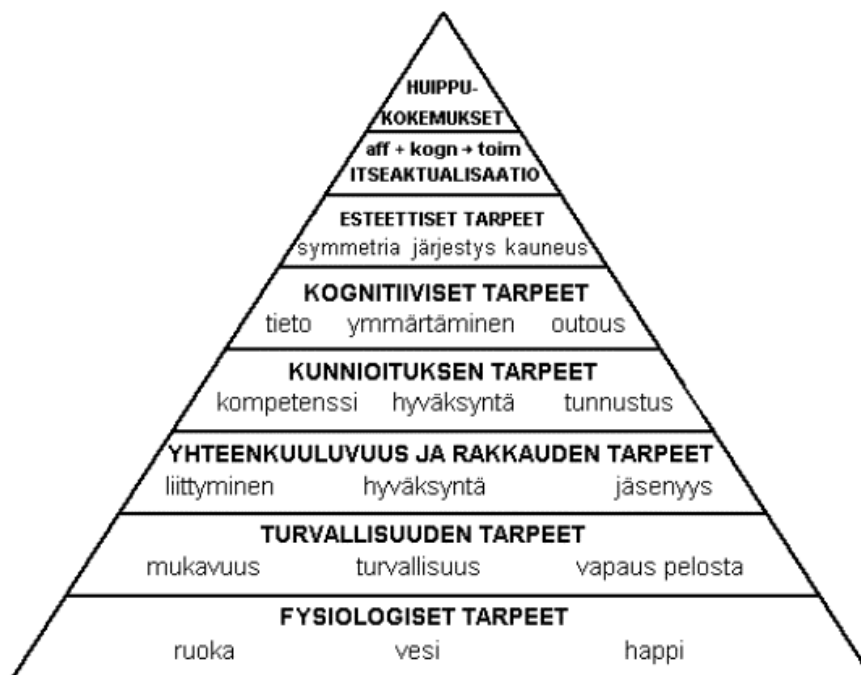
Viitalan (2003, 151) mukaan työmotivaatio koostuu kolmen tekijäryhmän yhteisvaikutuksesta. Näihin ryhmiin luokitellaan työntekijän persoonallisuus, työ ja työympäristö. Kuviossa 2 kerrotaan tarkemmin työmotivaation syntytekijöistä.

<b>Persoonallisuus</b>	<b>Työ</b>	<b>Työympäristö</b>
1. mielenkiinnon kohteet, harrastukset	1. työn sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus – vastuu, itsenäisyys – palaute, tunnustus	1. taloudelliset ja fyysisen ympäristön tekijät – palkkaus, sosiaaliset edut – työolosuhteet, työn järjestely (esim. työturvallisuus)
2. asenteet – työtä kohtaan – itseä kohtaan	2. saavutukset, eteneminen ja kehittyminen	2. sosiaaliset tekijät – johtamistapa – ryhmäkiinteyden ja -normit – sosiaaliset palkkiot – organisaation ilmapiiri
3. tarpeet – liittymisen tarve – arvostuksen tarve – itsensä toteuttamisen tarve		

Kuvio 2. Motivaation syntytekijöitä (Viitala 2003, 151).

Työmotivaation syntymiselle on tärkeää henkilön aito kiinnostus työtä kohtaan. Henkilön työmotivaatioon vaikuttaa myös se, miten hän asennoituu itseensä ja millaisena hän näkee oman kyvykkyytensä. Työmotivaation kannalta on tärkeää, että henkilöllä on terve itsetunto ja luottamus omaa pystyvyyttä kohtaan. (Viitala 2003, 152.)

Motivaatio on selitettävissä Maslow'n klassisen tarveteorian avulla, jossa tarpeilla on hierarkkinen järjestys. Teorian mukaan ihmisen olisi pystyttävä tyydyttämään alemmalla tasolla olevat tarpeet ainakin joissain määrin, ennen kuin korkeammalla tasolla olevat tarpeet voivat tulla tärkeiksi motivaation lähteiksi. Tarvehierarkian tasot koostuvat seuraavista tarpeista: fysiologiset tarpeet; turvallisuuden tarpeet; yhteenkuulumisen ja rakastetuksi tulemisen tarpeet; arvostuksen tarpeet; kognitiiviset tarpeet; esteettiset tarpeet; itsensä toteuttamisen tarpeet. (Nakari 2003, 49.) Maslow'n tarveteoria on havainnollistettu kuvion 3 avulla.



Kuvio 3. Maslow'n tarvehierarkiateoria (Ajatusviivalla tanssia 2012).

Herzberg on tiivistänyt Maslow'n portaat kahteen osaan ja vaihtanut yksilön motivaatiokäsitteet työelämän motivaatiokäsitteiksi. Herzbergin työtyytyväisyyttä ja työtyyttymättömyyttä tarkastelevassa teoriassa on kaksi tekijää: hygieniatekijät ja motivaatiotekijät. Hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi valvonta, ihmissuhteet, työyhteisön ilmapiiri, fyysiset

työolot, palkkausjärjestelmä, status, yrityksen politiikka sekä hallinnolliset käytännöt, etuisuudet, työpaikan varmuus sekä työturvallisuus. Kun nämä tekijät alittavat tason, jota työntekijä pitää hyväksyttävänä, syntyy työtyytymättömyyttä. Motivaatiotekijät rakentuvat työn sisällöstä, työssä koetuista saavutuksista, saadusta tunnustuksesta, vastuullisuudesta, oppimisen ja kasvamisen tunteesta sekä uralla etenemisen mahdollisuudesta. Nämä tekijät tyydyttävät ihmisen tarvetta itsensä toteuttamiseen. (Nakari 2003, 49-50; Viitala 2003, 156.)

Herzbergin mukaan sekä hygienia- että motivaatiotekijät auttavat ihmistä tarpeiden tyydytyksessä, mutta motivaatiotekijät lisäävät työtyytyväisyyttä ja työtehoa. Sellaisissa työtehtävissä, jotka ovat rutiininomaisia ja monotonisia, ja joissa on vain vähän vastuuta ja saavutuksen mahdollisuuksia, on itsensä toteuttamiselle vain vähän mahdollisuuksia. Näissä tehtävissä työtyytymättömyyttä vähentävillä, eli hygientehtävillä on poikkeuksellisen suuri rooli. Mitä pienemmät mahdollisuudet motivaatiotekijöillä on esiintyä, sitä suuremmalla tasolla täytyy hygientehtävien olla, jotta työ olisi siedettävää. Vastaavasti Herzbergin mukaan sellaisissa työtehtävissä, jotka koetaan itsessään jo haasteellisiksi, mielenkiintoisiksi ja tyydyttäväiksi, hyväksytään hygientehtäviltä alhaisempi taso. Motivaatiotekijät sopivat ylempien tasojen tarpeiden tyydytykseen. (Nakari 2003, 49-50; Viitala 2003, 156.)

Motivaatiotekijät voivat tuoda ihmiselle saavuttamisen riemua, innostavaa haastetta ja tyydytystä. Rutiininomainen ja sisällöllisesti köyhä työ on vain mekaanista suoriutumista ja joissain tapauksissa niukkaa rimanylitystä. Ylempien tarvehierarkiatasojen tarpeiden tyydyttämisellä on siten työmotivaation kasvattamisessa suuri rooli. Henkilöstökyselyssä voidaan tutkia henkilökunnan motivaatioon liittyviä mielipiteitä ja tunteita. (Nakari 2003, 49-50; Viitala 2003, 156.)

### 3.4 Työilmapiiri

Työilmapiiri koostuu organisaatioilmapiiristä, esimiehen johtamistyylistä ja työryhmän muodostamasta kokonaisuudesta. Ilmapiiristä voidaan sanoa, että se on kulttuurin ilmentymä. Työilmapiiri vaikuttaa työtyytyväisyyteen, työsuorituksiin ja tuottavuuteen. Työilmapiirillä ja tuottavuudella on havaittavissa kaksisuuntainen yhteys. Tuottavuuteen vaikuttaa esimiehen johtamistyyli. Tehtäväkeskeisessä johtamistyyllisessä vähäisellä

työtyytyväisyydellä ja hyvällä tuottavuudella on havaittu olevan yhteyksiä, mutta ihmiskeinen johtamistyyli puolestaan liittyy toisiinsa hyvän tyytyväisyyden ja heikon tuottavuuden. (Rauramo 2004, 125-126.)

Henkilöstökysely on erinomainen väline myönteisen ilmapiirin kehittämiseen. Sen avulla voidaan hankkia kattavasti tietoa työhön liittyvistä asenteista ja työilmapiiristä. Kyselyllä voidaan kerätä palautetta henkilöstöltä ja vastuuttaa henkilöstöä arvioimaan myös omaa rooliaan organisaation työyhteisön viihtyvyyden kehittämisessä. (Lönqvist & Mettänen 2003, 68.)

### 3.5 Viestintä

#### 3.5.1 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä muodostuu yrityksen sisäisestä tiedonkulusta ja vuorovaikutuksesta. Sisäisellä viestinnällä voidaan jakaa tietoa, rakentaa oikeaa ja selkeää yrityskuvaa, viestiä henkilöstölle erilaisten toimenpiteiden ja muutosten syistä ja seurauksista ja sitouttaa henkilöstöä. Sisäisellä viestinnällä voidaan kertoa henkilöstölle liiketoiminnan tavoitteista ja strategiasta, tulevista muutoksista, yrityksen taloudesta, sidosryhmistä sekä tehdä työnteosta sujuvampaa ja tehokkaampaa. (Österberg 2009, 177.)

Sisäinen viestintä toimii positiivisen yrityskuvan luonnissa, mikä lisää työntekijöiden ylpeyttä organisaatioon kuulumisesta. Sisäisen viestinnän avulla voidaan myös hoitaa sisäistä markkinointia, jolloin yritys ja sen tuotteet ja palvelut tulevat tutuiksi henkilöstölle. Henkilöstötutkimuksen avulla saadaan tietoa siitä, miten yrityksen sisäinen viestintä henkilökunnan mukaan toimii. (Österberg 2009, 177.)

#### 3.5.2 Palaute

Palaute on yksi työtyytyväisyyden kulmakivistä. Palautteen antamisella tulisi olla merkittävä osa esimiehen työstä. Esimiehen toiminnalla on vaikutusta koko johtamansa yksikön palautekulttuuriin. Hän voi näyttää mallia avoimesta puhumisesta toiminnan arvioinnista ja palautteen antamisesta. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 200-201.) Esimiehen tulisi pyrkiä jatkuvaan ja oikea-aikaiseen palautteen antoon, jolloin voitaisiin

estää työyhteisössä syntyviä ongelmia. Riittävän palautteen ja avoimen palautteen vastaanoton avulla saadaan lähtökohdat kaikkeen oppimiseen ja kasvuun. (Sydänmaanlakka 2001, 58; Juholin 1999, 185.)

Palaute on jaoteltavissa kahteen luokkaan: Vahvistava palaute on tyytyväisyyden osoitus ja sen tulisi tukea nykyistä toimintaa ja suuntaa. Vahvistava palaute kannustaa ja innostaa tekemään lisää. Vahvistavan palautteen anto julkisesti on myös tärkeää. Rakentavassa palautteessa esimiehen tulisi viestiä halusta auttaa työntekijää ja rohkaista häntä toimintatapojensa muuttamiseen. Rakentavan palautteen avulla voidaan korjata virheitä, parantaa työn tuloksellisuutta sekä vaikuttaa työn mielekkyyden ja onnistumisen kokemuksiin. Rakentavan palautteen anto tulisi toteutua kahden kesken. Henkilöstökyselyssä voidaan tutkia miten palautteen anto toteutuu yrityksessä. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 71; Rauramo 2004, 140.)

### 3.5.3 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on viestintää, jonka tarkoituksena on arvioida saavutetut tulokset, sopia seuraavan työskentelykauden tavoitteista sekä kehittää esimiehen ja työntekijän välistä yhteistyötä. Henkilöstökyselyn avulla voidaan tutkia, miten kehityskeskusteluja yrityksessä toteutetaan ja miten niitä mahdollisesti voitaisiin parantaa. (Sydänmaanlakka 2001, 85.) Parhaimmissa kehityskeskusteluissa voidaan vaihtaa vapaasti ajatuksia ja suunnata yksilön ja organisaation päämäärät keskinäiseen sopusointuun (Juholin 1999, 186). Kehityskeskustelun onnistumiseksi Sydänmaanlakan mukaan esimiehen tulisi tietää tekijät, jotka vaikuttavat kehityskeskustelujen onnistumiseen. Onnistumistekijöitä ovat esimerkiksi seuraavat:

- Esimiehen tehtävänä olisi valmistautua hyvin kehityskeskusteluun ja antaa alaisilleen etukäteen riittäviä ohjeita valmistautumiseen.
- Alaisen tulisi olla hyvin valmistautunut, ymmärtää oman aktiivisen roolinsa ja hoitaa osuutensa keskustelusta hyvin.
- Keskustelutilanteessa esimiehen tulisi kuunnella aktiivisesti, ilmapiiriin olisi oltava avoin ja alaisen olisi helppoa kertoa omat mielipiteensä.
- Esimiehen tulisi käydä läpi riittävän konkreettisesti asioita ja aina tarvittaessa varmistaa, että työntekijä on saanut saman käsityksen asioista.

- Keskustelun päätteeksi pitäisi syntyä tarvittavia päätöksiä ja selkeitä toimintasuunnitelmia, joihin yhteisesti sitoudutaan. (Sydänmaanlakka 2001, 97.)

## 4 Opinnäytetyötutkimuksen toteutus

### 4.1 Tutkimusaineiston keruumenetelmä

Tutkimuksessa oli tarkoitus saada syvällistä tietoa toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen, jolloin sopivaksi tutkimustavaksi osoittautui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Siinä rajoitutaan yleensä pieneen määrään tapauksia, jotka pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Kvalitatiivisen tutkimuksen tehtävänä on vastata kysymyksiin: Miksi, miten ja millainen. (Heikkilä 2008, 16-17.)

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin lähettämällä kyselylomake valitulle kohderyhmälle eli 42:lle Wulff-konsernin aikaisempiin henkilöstötutkimuksiin osallistuneelle henkilölle sähköpostitse maaliskuussa 2012. Kyselylomake sekä sen liitteenä lähetetty Tapiolan-kyselylomake löytyvät opinnäytetyön lopusta. (Liite 1 ja 2.)

### 4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Teoksessaan Laadullisen tutkimuksen käsikirja (2006) Jari Metsämuuronen toteaa, että tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida yhdeksän luotettavuuskriteerin kautta. Ensimmäinen luotettavuuskriteeri täyttyy, kun tutkimusprosessi on johdonmukainen. Tutkimusprosessin johdonmukaisuuden täyttämiseksi pitäisi olla looginen yhteys tutkitavassa ilmiössä, tutkimuksen aineiston hankintatavassa, teoreettisessa lähestymistavassa, analysointimenetelmässä ja tutkimuksen raportointitavassa.

Toinen luotettavuuskriteeri muodostuu reflektoinnista ja tutkimusprosessin kuvauksesta. Tämän luotettavuuskriteerin täyttämiseksi tutkijan olisi perusteltava tutkimukselliset valintansa kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa. Kolmas luotettavuuskriteeri täyttyy, kun tutkimusprosessi on aineistolähtöistä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulisi aina perustua tutkimusaineistoon.

Neljäs luotettavuuskriteeri voi täytyä, kun tutkimusprosessi on kontekstisidonnaista. Konteksti muodostuu ihmisen ulkopuolisen todellisuuden kokonaisuudesta ja ihmisen koetusta maailmasta. Ihmisen ulkopuolisella todellisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimusprosessi on sidonnainen tutkimustilanteeseen. Ihmisen koetulla maailmalla tarkoitetaan taas sitä, että ihmisen merkityssuhteet voidaan tutkia ainoastaan hänen koetun maailmansa näkökulmasta. Kontekstisidonnaisuudessa tutkimusprosessi tulisi pitää yksilökohtaisena.

Viides luotettavuuskriteeri voidaan saavuttaa tiedon laadulla. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan saada yleistä tietoa essentiaalisesti, käsitteellisesti ja persoonakohtaisesti. Tiedon laadun tuomien yksittäisten kokemusten, ilmiöiden ja tapahtumien välillä tulisi olla samankaltaisuutta. Kuudes luotettavuuskriteeri voi täytyä, kun tutkimuksessa käytetään monia metodeja. Useiden tutkimuksessa käytettyjen metodien avulla voidaan saada tutkimukselle lisää luotettavuutta.

Seitsemännen luotettavuuskriteerin täyttämiseksi tarvitaan tutkijayhteistyötä. Tutkimusyhteistyön tulisi lisätä tutkimuksellisten menettelyjen ankaruutta ja systemaattisuutta, jolloin lopputuloksena voitaisiin lisätä tutkimuksen luotettavuutta.

Kahdeksas luotettavuuskriteeri täyttyy tutkijan ollessa tutkimustyönsä subjektina. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimusraportissa tulisi näkyä tutkijan reflektoinnin, analysoinnin ja raportoinnin jäljet tutkimuksen eri vaiheissa. Yhdeksännen luotettavuuskriteerin täyttymisen määrittää tutkijan vastuullisuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkijan tulisi noudattaa kaikissa tutkimuksellisissa vaiheissa systemaattisuutta. (Metsämuuronen 2006, 200-203.)

Tutkimuksen luotettavuus varmistettiin laatimalla tutkimuksen teoriaan pohjautuva kyselylomake. Tutkimuksen kyselylomakkeen laadinnassa noudatettiin henkilöstötutkimuksen prosessin toteutuksen eri vaiheita, jotka lainattiin tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä. Kyselylomake jaettiin henkilöstötutkimuksen prosessin vaiheiden perusteella eri teemoihin. (Hyppänen 2007, 170.) Tutkimukseen saatiin myös luotettavuutta antamalla tutkimuksen kyselylomake tarkistettavaksi Wulff-konsernin viestintäjohtaja Tarja Törmäselle sekä opinnäytetyön ohjaajalle Anne Perkiölle, jotka ovat pe-

rehtyneet henkilöstötutkimuksiin. Opinnäytetyötutkimuksen luotettavuutta saatiin lisäksi varmistamalla edellä mainittujen Metsämuurosen luotettavuuskriteerien täyttämislä.

#### 4.3 Aikaisemmat henkilöstökyselyt Wulff-konsernissa

Wulff-konsernissa on toteutettu henkilöstökyselyjä osassa yrityksiä säännöllisesti vuosittain, osassa yrityksiä silloin tällöin ja osassa ei välttämättä lainkaan. Henkilöstökyselyjen sisältö on laadittu yrityskohtaisesti. Henkilöstökyselyihin osallistuneet yritykset ovat olleet konsernin emoyhtiö Wulff-Yhtiöt Oyj ja tytäryritykset Entre Marketing Oy, Wulff Active Office Finland, Wulff Beltton, Wulff Care, Wulff Ibero Liikelahjat, Wulff KB- tuote Oy, Wulff Looks, Wulff Naxor, Wulff Rader, Wulff Oy, Wulff Visual Globe ja Wulff Vinstock. Henkilöstökyselyjä on toteuttanut Wulff-konsernin oma henkilökunta, kuten toimitusjohtajat, jotka pääosin vastaavat henkilöstöhallinnosta, sekä henkilöt, joiden toimenkuvaan henkilöstöhallinnon toimintoja on liitetty. Näitä henkilöitä ovat Wulff-konsernissa esimerkiksi viestintäjohtaja, viestintäassistentti, palvelupäällikkö ja IT- johtaja.

Opinnäytetyötutkimuksen aikana Wulff-konsernissa aikaisemmin toteutettuihin henkilöstökyselyihin tutustuttaessa ilmeni työtytymättömyyttä. Työtytymättömyyden seurauksena työntekijät kokivat työpaikallaan stressiä, jonka aiheuttajaksi koettiin esimerkiksi esimiehen liian vähäinen viestintä työntekijöiden kanssa. Esimiehen velvollisuuksiin kuuluva henkilöstökyselyistä tiedottaminen samoin kuin kehityskeskustelu olivat työntekijöiden mielestä jääneet liian vähäisiksi. Työntekijät halusivat tietää henkilöstökyselyjen etenemisestä alusta loppuun. Työntekijät olivat myös sitä mieltä, että työpaikalla ei ollut tapahtunut kyselyiden seurauksena huomattavia muutoksia.

#### 4.4 Opinnäytetyön kysely

Opinnäytetyössä laadittu kysely lähetettiin ensimmäisen kerran maaliskuussa 2012 sähköpostitse. Vähäisen palautteen vuoksi kysely päätettiin lähettää uudelleen. Yhteensä se lähetettiin viisi kertaa elokuuhun 2012 mennessä. Vastauksen kyselyyn palautti 7 henkilöä ja 35 jätti vastaamatta. Vastauksen palauttaneista yksi kuului johtoon, 2 keskijohtoon sekä 4 työntekijöihin: toimitusjohtaja, aluemyyntijohtaja, työnjohtaja,



kaksi myyntineuvottelijaa, rekrytoija sekä osto- ja myyntiassistentti. Kaikista Wulff-konsernin yrityksistä tuli vähintään yksi vastauspalaute. Seitsemästä vastauksesta yksi oli henkilöltä, joka oli toiminut tehtävässään vain kuukauden, ja tämän johdosta hän vastasi suurimpaan osaan kysymyksistä ”en tiedä” tai jätti kohdan tyhjäksi. Opinnäytetyön luvuissa 5 ja 6 tehtävät kehitysehdotukset ja johtopäätökset Wulff-konsernin yhtenäiseen henkilöstökyselyyn perustuvat melko suppeaan vastausaineistoon, mutta vastauksien lisäksi vastaamatta jättäminen antaa samoin hyödyllistä tietoa.

## 4.5 Kyselytulokset

### 4.5.1 Aikaisemmat henkilöstökyselyt

Kyselyn alussa pyrittiin selvittämään sitä, minkälainen käsitys vastaajilla oli Wulff-konsernissa aikaisemmin toteutetuista henkilöstökyselyistä. Vastaajat tiesivät tai muistivat, että henkilöstökyselyjä oli aikaisemmin järjestetty, ja antoivat vastaukseksi: ”On jotain”, ”Kerran keväällä 2011”, ”Pari kertaa viimeisten viiden vuoden aikana”, ”Harvoin, ei vuosittain”.

Henkilöstökyselyjen tarkoitus oli selvillä noin puolelle vastaajista: henkilöstötyytyväisyyden mittaaminen, käytäntöjen ja työtapojen parantaminen sekä tuloksellisuuden kasvattaminen. Muut eivät osanneet kuvailla henkilöstökyselyjen tarkoitusta.

### 4.5.2 Henkilöstökyselyjen suunnittelu ja toteutus

Kysymyksiin, mistä asioista henkilöstökyselyn suunnittelussa on sovittu ja ketkä ovat kyselyjä toteuttaneet, osasi vastata ainoastaan vastaaja, joka oli itse ulkopuolisen asiantuntijan kanssa osallistunut henkilöstökyselyn suunnitteluun, sekä konsernin rekrytoija, joka mainitsi suunnittelijoiksi Wulff Oy:n entisen toimitusjohtajan Juha Bromanin, Katja Anttilan sekä silloisen sopimusmyynnin johtoryhmän. Sovituiksi asioiksi vain ensiksi mainittu kertoi vastauksessaan, että liian henkilökohtaiset tai työkaverin arvostelun mahdollistavat kysymykset eivät olleet sopivia.

Kysymyksiin onko kyselyt koettu yhteiseksi asiaksi ja miten työntekijöitä on kannustettu niihin osallistumaan kolme johtoon ja keskijohtoon kuuluvista henkilöistä mainitsi,

että ajatuksia ”yhteisestä hyvästä” ja ”vastaamalla vaikutat” on käytetty kannustukseen. Yksi vastaaja kertoi saaneensa sähköpostitse muistutuksen kyselyyn vastaamisesta. Loput eivät olleet kokeneet kannustusta. Vain henkilöstökyselyn suunnitteluun itse osallistunut vastaaja kertoi, että osallistuminen oli ollut lähes 100-prosenttista. Muut eivät osanneet vastata, kuinka hyvin henkilöstökyselyyn olisi otettu osaa. Kyselyt oli toteutettu johtoon kuuluvan vastaajan webropolin ja työntekijöihin kuuluvan mukaan sähköpostin kautta.

#### 4.5.3 Tulosten julkaisu ja analysointi

Näissä kysymysosioissa pyrittiin saamaan selville, miten henkilöstökyselyjen tulokset oli julkaistu ja miten niitä oli analysoitu. Johtoon kuulunut sekä rekrytoija kertoivat, että tulokset oli julkaistu yhteisessä tilaisuudessa. Yksi vastaajista kertoi saaneensa tietää tuloksista sähköpostitse, ja eräs vastaaja mainitsi, että yrityksen tiimeille oli kyselyn tuloksena annettu arvosanat. Muut eivät olleet kuulleet tuloksista tai eivät osanneet vastata.

Tuloksien analysoinnista johtoon kuuluva kertoi osallistuneensa siihen itse ulkopuolisen konsultin kanssa. Rekrytoija vastasi, että analysointi tehtiin työryhmässä ja siihen osallistuivat entinen Wulff Oy:n toimitusjohtaja Juha Broman ja silloinen johtoryhmä.

Tässä osiossa esitettiin myös kysymys, onko henkilöstökyselyjen tuloksista tehty vertailtavaa analyysiä eri henkilöstöryhmien ja yksiköiden välillä ja onko eri ryhmien tuloksia verrattu kokonaisuuteen. Tähän vastaajat vastasivat kielteisesti tai ettei heillä ollut siitä tietoa.

#### 4.5.4 Kehittämisehdotukset ja päätökset

Kehittämisehdotuksia ja päätöksiä koskevilla kysymyksillä haluttiin saada selville, onko kyselyssä esiin tulleista parantamista vaativista seikoista tehty kehittämisehdotuksia ja onko työntekijöillä mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Näihin kysymyksiin vastaajat vastasivat eniten.

Johtoon ja henkilöstökyselyn järjestämiseen itse osallistunut vastasi, että kehittämis ehdotuksia tehtiin kyselyn jälkeen ”yksiköittäin, YT-neuvottelukunnassa sekä johtoryhmässä”. Hänen mielestään henkilöstötutkimukset olivat johtaneet myös konkreettisiin projekteihin. Keskijohtoon kuuluvan mielestä kehittämis ehdotuksia ja kentältä tulleita toiveita oli otettu koulutuksissa huomioon, mutta hän ei ollut tietoinen henkilöstökyselyn seurauksena alkaneista konkreettisista hankkeista. Rekrytoija mainitsi, että kehittämis ehdotuksia oli ajan kuluessa tehty työntekijöiden pienryhmissä, palautetilaisuudessa, kehityskeskusteluissa, tiimipalavereissa, johtoryhmässä ja asiantuntijoiden avustamana Great Place to Work - projektin puitteissa. Yhden työntekijän vastauksessa kerrottiin ulkopuolisten opiskelijoiden käytöstä tutkimuksessa ja kehittämis ehdotuksien laadinnassa. Muut vastaajat eivät tieneet kehittämis ehdotuksista eivätkä minkään hankkeen olleen henkilöstötutkimuksen seurausta.

Kysymykseen, voivatko työntekijät vaikuttaa päätöksiin, johtoon kuuluva mainitsi, että ”ehdotusten kautta kyllä, mutta lopullisen päätöksen tekee se joka vastaa”. Keskijohdon vastauksissa todettiin, että työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa on ”huono, jos juuri lainkaan”. Työntekijöistä kahdella oli käsitys, että vaikuttamista on myös se, että vain ilmaisee mielipiteensä. Muut työntekijöistä vastasivat ”en tiedä”.

#### 4.5.5 Kehittämishankkeet sekä niiden seuranta ja arviointi

Kehittämishankkeita koskevilla lisäkysymyksillä oli tarkoitus saada selville, ovatko henkilöstötutkimukset johtaneet konkreettisiin kehittämis hankkeisiin, oliko yrityksessä tiedotettu siitä, että tietyt hankkeet ovat olleet jonkin henkilöstötutkimuksen seurausta, miten kehittämis hankkeiden toteutumista on seurattu ja mitä hyötyä henkilöstötutkimuksista on koettu.

Johtoon kuuluva vastasi henkilöstökyselyiden johtaneen konkreettisiin kehittämis hankkeisiin, mutta piti niistä tiedottamisesta koskevaa kysymystä ”kohtuullisen naivina”. Keskijohtoon kuuluvat vastasivat näihin kysymyksiin ”en tiedä”. Työntekijöihin kuuluva mainitsi henkilöstökyselyjen olevan pohjatyötä ja antavan arvokasta tietoa johdolle siitä, mihin suuntaan kehitystyön tulisi mennä. Kysymykseen, oliko yrityksessä tiedotettu siitä, että tietyt hankkeet ovat olleet jonkin henkilöstötutkimuksen seurausta, tämä vastaaja vastasi kielteisesti. Muut eivät osanneet vastata näihin kysymyksiin.

Kysymykseen, mitä hyötyä henkilöstökyselyistä on saatu, johtoon kuuluva vastasi, että ”kun näkökantoja ja mielipiteitä huomioidaan niin ihmiset sitoutuvat muutoksiin helpommin”. Keskijohtoon kuuluvat eivät tieneet niistä olleen hyötyä. Yksi työntekijöistä vastasi uskovansa henkilöstötutkimuksista olevan aina hyötyä, sillä näin ”henkilöstön kehitys- ja muutostoiveet ovat menneet johdon tietoon. Tieto henkilöstön hyvinvoinnista ja työilmapiiristä vaikuttaa vahvasti työtuloksiin.” Muut eivät osanneet vastata.

#### 4.5.6 Jatkuva tiedottaminen

Kysymykseen, miten tiedottaminen kehittämishankkeiden etenemisestä on hoidettu vastasi johtoon kuuluva ”säännöllisen epäsäännöllisesti”, ja toinen keskijohtoon kuuluvista kertoi, että ”oli annettu tietää lopputulos”. Yksi työntekijöistä kertoi tiedotuksen tapahtuneen sähköpostitse ja esimiehen kanssa käytävissä kahdenkeskisissä tapaamisissa sekä tiimipalaverissa. Muiden vastauksissa oli joko ”en tiedä” tai se oli jätetty tyhjäksi.

#### 4.5.7 Wulff-konsernin yhtenäistetty henkilöstökysely

Viimeisessä kysymysosiossa haluttiin selvittää vastaajien näkemyksiä siitä, tarvitaanko Wulff-konsernissa yhtenäistettyä henkilöstökyselyä ja voisiko tällaisen kyselyn pohjana käyttää jotain aiempaa henkilöstökyselyä tai Tapiolan kyselyä. Lisäksi haluttiin tietää, tulisiko apuna käyttää ulkopuolista konsulttiyritystä ja mitä tulisi huomioida konsernin eri yritysten henkilöstökyselyjen yhtenäistämiseksi.

Johtoon ja keskijohtoon kuuluvien mielestä yhteinen henkilöstötyökalu olisi tarpeen ja ”Think One Company” -teeman kehittämiseen ehdoton työkalu. Se helpottaisi tytäryritysten ja osastojen työhyvinvoinnin seurantaan. Yhtenäisen henkilöstökyselyn suunnittelussa voisi hyödyntää aiempia kyselyitä sekä Tapiolan kyselyä, mutta olisi kenties hyvä tehdä jopa kokonaan uusi ”Yksi Wulff” -ajattelun pohjalta. Tapiolan kyselylomakkeessa olevaa viisiportaista Likertin-asteikkoa pidettiin hyvänä. Ulkopuolisen konsulttiyrityksen apua ei katsottu tarpeelliseksi.

Työntekijöihin kuuluvan vastauksessa pidettiin yhtenäistä henkilöstökyselyä tarpeelliseksi Wulff-konsernissa, koska ”yritys on kansainvälinen ja niin iso, että on hyvä pitää kaikki langat käsissään ja seurata yritykselle tärkeitä ja merkittäviä asioita, kuten henkilöstöä, sen hyvinvointia, jaksamista ja sitoutuneisuutta”. Tapiolan kyselyä vastaaja piti kattavana ja antavan ideoita kehittämisehdotuksiin. Ulkopuolisen konsulttiyrityksen apu nähtiin tämän vastaajan mielestä objektiivisen kyselyn aikaansaamiseksi hyödyllisenä. Samoin erään työntekijän vastauspalautteessa konsernissa tarvitaan yhteistä kyselyä, sillä ”aina on varaa parantaa” ja ulkopuolisen avun käyttäminen kyselyn tekemisessä nähtiin samoin myönteisenä. Kolmas työntekijöihin kuuluneista vastaajista kertoi Wulff-konsernissa jo olevan yhteinen henkilöstökysely: Webropol. <http://w3.webropol.com/finland>. Hänen mielestään yhteisen kyselyn peruspohjaksi sopivat hyvin konsernin eri yrityksissä aiemmin käytössä olleet henkilöstökyselyt sekä Tapiolan henkilöstökysely. Kysymyksiä tulisi vain ajankohtaistaa ja muuttaa vastaamaan sovittua tavoitetta. Vastaajan mielestä viisiportainen Likertin-asteikko on nopea ja helppo tapa vastata, mutta ”tilaa tulisi varata myös vapaalle kirjoitukselle”. Ulkopuolisen konsulttiyrityksen apua vastaaja ei kokenut tarpeelliseksi, koska ”osaamista on omasta takaa. Kyselystä tulisi meidän näköinen ja meitä parhaiten palveleva omalla työpanoksellamme.”

Ehdotuksiksi siihen, mitä voitaisiin tehdä, että koko tutkimusprosessi olisi yhtenäinen Wulff-konsernin eri yrityksissä, työntekijöihin kuuluva vastaaja mainitsi muun muassa, että ”palaute voitaisiin käydä läpi esimerkiksi isoissa palavereissa ja pienryhmissä sielillä...muulloin ei ole mahdollista kuulla asioista, paitsi soittamalla ja sähköpostitse”. Yksi työntekijöistä toivoi ”One Wulff”-projektin jatkamista.

#### 4.6 Päätelmiä tuloksista

Vastaaminen ja vastaamatta jättäminen ovat molemmat kannanottoja. Opinnäytetyötutkimuksessa ei ole mahdollista antaa mitään yksittäistä syytä alhaiselle vastauspalautteelle. Todennäköisesti tähän on useita syitä. Eräs tekijä näyttäisi olleen motiivoinnin puutteellisuus. Toiseksi merkittäväksi tekijäksi voidaan nimetä viestinnän heikkous johdon ja työntekijöiden välillä.

Seitsemän vastauspalautetta ja 35 vastaamatta jättämistä auttavat joka tapauksessa hahmottamaan henkilöstön keskuudessa vallitsevaa käsitystä henkilöstötutkimuksista. Henkilöstön tietämättömyys aikaisempien kyselyjen tuloksista ja mahdollisista kehittämishankkeista on johtanut siihen, ettei henkilöstökyselyjä koeta keinoksi vaikuttaa yhteisiin asioihin eikä työolosuhteisiin. Nämä tekijät näyttäisivät vaikuttaneen vähäiseen osallistumiseen opinnäytetyön puitteissa suoritettuun kyselyyn.

## **5 Kehittämisehdotuksia yhtenäiseen henkilöstökyselyyn**

### **5.1 Tarve yhtenäiseen henkilöstökyselytyökaluun**

Opinnäytetyötutkimuksessa haluttiin selvittää Wulff-konsernin tarvetta ja valmiutta yhtenäiseen henkilöstökyselyyn. Saadussa vastauspalautteessa johtoon ja keskijohtoon kuuluvien mielestä yhteinen henkilöstötyökalu olisi tarpeen ja itse asiassa ehdoton työkalu "Think One Company" -teeman kehittämiseen. Samoin työntekijöihin kuuluvan vastaajan mielestä yhtenäinen henkilöstökysely olisi tarpeellinen isossa ja kansainvälisessä Wulff-konsernissa.

Konsernin eri yrityksissä aikaisemmin toteutettuihin henkilöstökyselyihin tutustuttaessa ilmeni työtyytymättömyyttä. Työntekijät kokivat stressiä työpaikallaan, jonka yhdeksi aiheuttajaksi koettiin esimiehen liian vähäinen viestintä työntekijöiden kanssa. Esimiehen velvollisuuksiin kuuluva henkilöstökyselyistä tiedottaminen samoin kuin kehityskeskustelut olivat työntekijöiden mielestä jääneet liian vähäiseksi. Työntekijät halusivat tietää henkilöstökyselyjen etenemisestä alusta loppuun. Työntekijät olivat myös sitä mieltä, että työpaikalla ei ollut tapahtunut kyselyjen seurauksena huomattavia muutoksia. Ongelma-alueiksi voidaan nimetä työtyytymättömyyden, stressin, esimiehen viestinnän vähäisyyden, palautteen puuttumisen, esimies-alaisuudet, työyhteisön ilmapiiri, palkkausjärjestelmän, työpaikan varmuuden, siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvien tekijöiden sekä työpaikalla vallitsevien ihmissuhteiden.

Samansuuntaiset ongelmat tulivat esille opinnäytetyön puitteissa lähetetyn kyselyn vastauspalautteissa. Esille nousivat etenkin motivoinnin puute, tietämättömyys tuloksis-

ta, kehittämis ehdotuksista ja -hankkeista sekä kyselyjen tuomasta mahdollisesta hyödyistä sekä viestinnän puutteellisuus.

Opinnäytetyötutkimuksen perusteella tultiin käsitykseen, että mainittuja ongelmia voisi paremmin korjata tekemällä koko konsernille yksi yhtenäinen henkilöstökysely. Yhtenäisen henkilöstökyselyn avulla voitaisiin parantaa tutkimuksista saatujen tietojen hyödyntämistä sekä analysoida ja löytää tehokkaammin ratkaisuja henkilöstön keskuudessa vallitseviin ongelmiin. Lisäksi yhtenäisen henkilöstökyselyn kehittämishankkeiden seuranta olisi huomattavasti helpompaa verrattuna Wulff-konsernin nykyisiin yritys- ja osastokohtaisiin henkilöstökyselyihin.

## 5.2 Wulff-konsernin yhtenäisen henkilöstökyselyn toteutus prosessina

Opinnäytetyötutkimuksen perusteella havaittiin, että Wulff-konsernin yhtenäisen henkilöstökyselyn toteuttamiseksi olisi hyödyllistä käyttää luvussa 2 esiteltyä Hyppäsen henkilöstötutkimusprosessia. Seuraavaksi opinnäytetyössä onkin lyhyesti kerrattu, miten Wulff-konserni voisi toteuttaa yhtenäisen henkilöstötutkimuksensa Hyppäsen prosessin mukaan.

### 5.2.1 Yhtenäisen henkilöstökyselyn suunnittelu ja toteutus

Wulff-konsernin yhtenäisen henkilöstökyselyn suunnittelussa tulisi alkuvaiheessa sopia sen toteuttamisen ajankohdasta, tutkimusmenetelmän ja otannan valitsemisesta, analyysin ja raportoinnin laajuudesta sekä kysymysrunгон laatimisesta.

Suunnittelun jälkeen seuraa henkilöstötutkimuksen toteutus. Konsernin eri yritysten esimiesten olisi erityisen tärkeää kannustaa henkilöstöään osallistumaan henkilöstötutkimukseen ja antamaan vastauspalautteen. Motivoinnin tärkeys on ensisijaista henkilöstötutkimuksen onnistumiseen. Henkilökunta tulisi saada vakuuttuneeksi, että vastaamalla he voivat konkreettisesti vaikuttaa työilmapiiriin ja omiin työolosuhteisiinsa. Henkilöstökyselyllä on arvoa, kun sekä kyselyn laatijat että vastaajat ovat yhdessä sitoutuneet henkilöstötutkimuksen toteutumiseen sekä sen avulla esiin tuleviin kehittämishankkeisiin. Varmuus, että mielipiteitä kuunnellaan ja ilmenneet epäkohdat pyritään korjaamaan, kannustavat henkilökuntaa jatkossakin osallistumaan kyselyihin.

### 5.2.2 Henkilöstökyselyn tulosten julkaiseminen ja analysointi

Henkilöstökyselyn toteutuksen jälkeen on ensisijaisen tärkeää julkaista tulokset henkilökunnalle, niin johdolle kuin työntekijöille. Henkilöstötutkimus, jonka tiedoista ei kerrota henkilökunnalle, menettää arvonsa. Säännöllisesti järjestettävä henkilöstötutkimus hyödyttää yrityksen johtoa antamalla sille tietoa eri osa-alueiden kehityksestä ja miten tyytyväinen henkilöstö on työhönsä. Tyytyväinen henkilökunta parantaa puolestaan yrityksen tuloksellisuutta.

Olisi tärkeää laatia tuloksista kirjallinen raportti analyysiä varten, jossa tutkimustulokset esitettäisiin selkeänä graafisena esityksenä prosentteina, numeerisesti ja kirjallisesti. Näin tehden olisi mahdollista analysoida tuloksia ja valita niiden avulla kehittämiskohteita eri organisaatiotasolle. Samoin olisi tärkeää myös päättää, mihin huomio yhtenäisen henkilöstökyselyn analyysissä tullaan kohdistamaan. (Tutkimukset, suunnittelu, toteutus, analysointi ja raportointi 2006; Hyppänen 2007, 172.)

Yhtenäinen henkilöstökysely antaa mahdollisuuden tehdä myös vertailevaa analyysiä eri osastojen ja yksiköiden tuloksista sekä verrata niitä kokonaistulokseen, jolloin voitaisiin havaita, miten eri osastojen ja yksiköiden tulokset sijoittuvat kokonaistulokseen nähden.

### 5.2.3 Kehittämisehdotukset ja päätökset

Henkilöstökyselyjen tulosten analysoinnin jälkeen henkilöstötutkimuksen seuraavana prosessin vaiheena on kehittämisehdotusten laatiminen. Kehittämisehdotusten laatimisessa Wulff-konsernin esimiesten tulisi käydä henkilöstön kanssa läpi sellaisia henkilöstökyselyssä löydettyjä asioita, jotka tarvitsisivat parantamista ja kehittämistä. (Hyppänen 2007, 171.)

Kehittämisehdotuksia voitaisiin saada esimerkiksi palautetilaisuuden avulla, jossa tulosten yleisen tarkastelun jälkeen henkilöstö jaettaisiin pienryhmiin. Pienryhmien tehtävään tulisi kuulua yhden kehittämistoimenpiteen nimeäminen. Esimiesten tulisi tiedottaa pienryhmille, että kehittämisehdotuksen pitäisi olla mahdollisimman käytännönlä-



heinen ja yksinkertainen, jotta se voitaisiin heti tai pikimmiten toteuttaa. Kehittämisehdotusten laadinnan jälkeen esimiesten tulisi järjestää tilaisuus, jossa eri pienryhmien kehittämisehdotuksista käytäisiin lyhyttä keskustelua. Keskustelun tarkoituksena olisi arvioida jokaisen ryhmän kehittämisehdotuksen toteuttamiskelpoisuus. Pienryhmien tulisi keskenään arvioida kehittämisehdotuksiaan. (Järvinen 2001, 133.)

Wulff-konsernin esimiesten tulisi valita muutama kehittämistoimenpide sen sijaan, että yrittäisivät hyödyntää kaikki tarjolla olevat kehittämistoimenpiteet. Kehittämiskohteita päätettäessä tulisi harkita, merkitäänkö asialistaan ainoastaan huonoimpia keskiarvoja saaneita asioita vai olisiko mielekkäämpää valita tärkeyden ja vaikuttavuuden näkökulmasta. Lisäksi tulisi sopia yksityiskohtaisesti, koska ja kuinka kehittämisehdotus laiteetaan toimeksi. Sopimatta jättäminen johtaa henkilöstön turhautumiseen, jolloin henkilöstökyselyn eteen ei tehtäisi mitään. (Järvinen 2001, 133; Hyppänen 2007, 171-172.)

#### 5.2.4 Kehittämishankkeiden seuranta ja arviointi

Kehittämishankkeiden valinnan jälkeen prosessin seuraavat vaiheet ovat seuranta ja arviointi. Wulff-konsernin johtoryhmän tulisi pohtia kehittämishankkeen yhteydessä, miten toimia kyseisen asian suhteen ja miten asioiden kehittymistä tarkkaillaan. (Hyppänen 2007, 171-172.)

Sovittujen kehittämishankkeiden seuranta ei saa jäädä liian kauaksi. Johdon tulisi tarkastella kehittämishankkeen tuomia mahdollisia parannuksia vähintään puolen vuoden kuluttua. Henkilöstötutkimuksen tulisi näkyä yrityksen käytännön toiminnassa ja sen avulla ilmenneet epäkohdat tulisi pyrkiä korjaamaan, muutoin tutkimus menettää merkityksensä. (Järvinen 2001, 134.)

#### 5.2.5 Jatkuva tiedottaminen

Prosessin viimeisenä vaiheena on jatkuva tiedottaminen. Jatkuvaan tiedottamiseen tulisi ehdottomasti kuulua, että Wulff-konsernin henkilöstölle kerrottaisiin kehittämistoimenpiteiden etenemisestä. Henkilöstön kuuluisi tietää miten kehittämistoimenpiteet ovat toteutuneet tai miksi jotain ei ole tehty. Kertomatta jättäminen voisi saada henkilökunnan ajattelemaan, että mitään muutoksia ei ole tehty. (Järvinen 2001, 134.)

Tiedottamisen voisi helposti järjestää henkilökunnalle esimerkiksi tiimipalaverin yhteydessä. Kun tiimipalaverissa käsitellään vakioaiheena henkilöstötutkimuksen seuranta, henkilöstö voi olla ajan tasalla parannustoimenpiteistä ja kokea että henkilöstötutkimus on hyödyllistä toimintaa. (Hyppänen 2007, 172.)

### 5.3 Tapiola-konsernin henkilöstökyselytyökalun käyttö Wulff-konsernin yhtenäisessä henkilöstökyselyssä

Wulff-konsernin aikaisemmissa henkilöstökyselyissä samoin kuin opinnäytetyötutkimuksen yhteydessä tehdyssä kyselyssä ilmeni työyhteisössä olevia ongelma-alueita. Tapiolan tarjoamaa henkilöstökyselytyökalua pidettiin vastauspalautteissa sopivaksi peruspohjaksi ja siitä voisi poimia sellaisia aihealueita, jotka liittyisivät esiin tulleisiin suurimpiin ongelma-alueisiin. Esimerkiksi seuraavat aihealueet olisivat hyödyllisiä: kommunikaatio ja viestintä, kehittämistä tukeva työkuultuuri, stressi, johtaminen ja esimiestyö, kokemus työnantajan tarjoamista mahdollisuuksista.

Vastauspalautteiden mukaan Tapiola-konsernin henkilöstökyselytyökalussa käytetty viisiportaiseen Likertin-asteikkoon perustuva vastautapa nähtiin nopeaksi ja hyväksi, kunhan kyselyssä olisi myös tilaa vapaalle kirjoitukselle. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, ettei ulkopuolisen konsulttiyrityksen apua välttämättä tarvita Wulff-konsernin henkilöstökyselyn tekemisessä. Kahden työntekijöihin kuuluvan mielestä siitä ei kuitenkaan olisi haittaa ja se voisi auttaa objektiivisen kyselyn aikaansaamisessa.

## 6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tehdä ehdotus Wulff-konsernille yhtenäistetystä henkilöstökyselytyökalusta ja sen käyttöön ottamisesta. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tutkimuksessa selvitettiin Wulff-konsernin aikaisemmin toteutetuissa henkilöstökyselyissä ilmenneet ongelma-alueet. Opinnäytetyötutkimuksessa tuli ilmeiseksi, että Wulff-konsernin Suomessa toimivien yritysten henkilöstötutkimuskäytännöt olisi hyödyllistä yhtenäistää. Yhtenäisen kyselyn peruspohjaksi sopisi konsernin yhteistyökumppanin Tapiola-konsernin henkilöstökyselytyökalu ja siinä käytetty viisiportainen Likertin-asteikko. Yhtenäinen henkilöstökysely antaisi Wulff-konsernin johdolle mahdollisuuden

saada vuosittain vertailevaa tietoa kaikista konsernin Suomen yrityksistä sekä tiedostaa paremmin työyhteisön ongelma-alueet. Yhtenäinen henkilöstökysely auttaisi myös tehokkaammin korjaamaan parantamista vaativat seikat.

Opinnäytetyön tavoitteena oli myös miettiä henkilöstötutkimukselle selkeät konsernitason tavoitteet. Ensimmäisten tavoitteiden joukossa on palauttaa henkilökunnan usko henkilöstötutkimusten mielekkyyteen. Onnistuneen henkilöstötutkimuksen tärkeitä tekijöitä ovat tutkimuksen säännöllinen järjestäminen, henkilökunnan motivointi vastaamiseen, henkilöstölle tutkimuksen eri vaiheista tiedottaminen ja kehittämishankkeiden säännöllinen seuranta. Henkilöstötutkimuksen tulee näkyä yrityksen toiminnassa ja sen tulisi korjata ilmenneet epäkohdat. Toimiva sisäinen viestintä vaikuttaa positiivisen yrityskuvan luonnissa, mikä lisää työntekijöiden ylpeyttä organisaatioon kuulumisesta.

Näin toimien Wulff-konsernin yhtenäisestä henkilöstökyselystä tulisi toimiva työkalu henkilöstöjohtamiseen ja henkilökunta voisi kokea henkilöstökyselyn olevan osoitus henkilöstön aidosta välittämisestä ja konkreettinen tapa vaikuttaa yhteiseen hyvään - työhyvinvointiin ja työilmapiiriin. Hyvinvoiva työyhteisö kasvattaa työntekijöissä motivaatiota, työtyytyväisyyttä, työhön sitoutumista, luottamuksen syntymistä, terveyden sekä stressin hallintaa. Näillä tekijöillä on puolestaan vaikutus työsuoritukseen ja työssä jaksamisen paranemiseen sekä sitä myöten myös yrityksen tuloksellisuuteen. Wulff-konserni, jolla on toimiva henkilöstötyökalu käytössään voi päästä kohti suunnittelemiin visioita.

## Lähteet

Ajatusviivalla tanssia. 2012. <http://ajatusviivallatanssia.blogspot.fi/2012/03/marshlovn-tarvehierarkia.html>. Luettu 8.6.2013.

Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. Edita prima Oy

Heikkilä, Tarja 2007. Tilastollinen tutkimus. Edita prima Oy

Juholin, Elisa 1999. Sisäinen viestintä. WSOY, Helsinki.

Järvinen, Pekka 2001. Onnistu esimiehenä. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy, Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Saloranta, Paula 2011. Onnistu palautteessa. Bookwell Oy, Helsinki.

Kärkkäinen, Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen, esimiehen työvälineenä. Edita Prima Oy, Helsinki.

Lönnqvist, Antti & Mettänen, Paula 2003. Suorituskyvyn mittaaminen - tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita Prima Oy, Helsinki.

Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus Oy, Jyväskylä.

Nakari, Maija-Liisa 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOY, Helsinki.

Rauramo, Päivi 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Edita Prima Oy, Helsinki.

Suonsivu, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress.

Sydänmaanlakka, Pentti 2001. Älykäs organisaatio, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Tutkimukset- suunnittelu, toteutus, analysointi ja raportointi. 2006. <http://www.promate.fi/henkilostotutkimus.php>. Luettu 10.11.2011.

Viitala, Riitta 2003. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy, Helsinki.

Österberg, Maritta 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin kamari Oy, Helsinki.

Wulff-Yhtiöt Oyj. <http://www.wulff.fi/fi/wulff-yhtiöt+oyj/konserni/>. Luettu 25.8.2013.

## Tutkimuksen kyselylomake



Hei!

Olen Aleksi Ruotsalainen, Metropolian esimiestyön ja työyhteisön kehittämisen opiskelija. Wulff on minulle tuttu yritys, sillä olen ollut teillä HR-harjoittelijana vuonna 2011. Nyt teen opinnäytetyötä tavoitteenani tarjota hyvää tietoa ja työkalu Wulff-konsernin henkilöstökyselykäytäntöjen kehittämiseen. Wulff-konserni on toteuttamassa vuonna 2012 yhteisen henkilöstökyselyn koko konsernille. Kyselyn toteuttamisessa on mahdollista käyttää apuna Tapiolan tarjoamaa kyselypohjaa ja -järjestelmää. Tässä kyselyssä selvitetään aiempien käytäntöjen onnistumisia ja kehityskohtia ja määritellään suunta- viivoja yhteiselle kyselylle.

Toivomme mahdollisimman paljon avoimia sanallisia vastauksia toimintamme kehittämistä varten.

Kiitos ajastasi!

*Aleksis Ruotsalainen*

### **Henkilöstötutkimuksien toteuttamiskäytännöt ja yhtenäistetty henkilöstökyselytyökalu Wulff-konsernissa.**

Kysymysten alkuosa perustuu oheiseen kaavioon (lomakkeen lopussa), joka kuvaa ihanteellista henkilöstötutkimusprosessia. (Hyppänen 2007.) Valtaosa loppupuolen kysymyksistä liittyvät Wulff-konsernin HR-yhteistökumppanin Tapiolan tarjoamaan työhyvinvointikyselyyn, joka on myös oheisena (pdf-liite).

### **Pääkohdat teemahaastatteluun:**

## **Taustatietoja**

Wulff-konsernin yritys, jossa työskentelen

Asema/tehtävä yrityksessä

Onko yrityksessänne aikaisemmin tehty henkilöstökyselyjä?

Jos on, niin tiedätkö, mikä on ollut henkilöstökyselyjen tavoite?

Kuinka usein henkilöstötutkimuksia on tehty?

## **Henkilöstökyselyn suunnitteluvaihe**

Mistä asioista on sovittu henkilöstötutkimuksia suunniteltaessa?

Ketkä ovat osallistuneet henkilöstökyselyjen suunnitteluun?

## **Tutkimuksen toteutus**

Kuinka hyvin henkilöstökyselyihin on otettu osaa (esim. vastausprosentti, avointen sanallisten kommenttien laatu ja määrä, kehitysehdotukset)?

Onko henkilöstökyselyt koettu työyhteisössä yhteiseksi asiaksi?

Millä tavalla työntekijöitä on kannustettu osallistumaan kyselyihin?

Miten henkilöstökyselyt on käytännössä järjestetty yrityksessänne? (Tiedotus, jakelu, mahdollisuus vastaamiseen jne.)

## **Tulosten julkaiseminen**

Miten henkilöstötutkimusten tuloksia on julkaistu?

### **Tulosten analysointi**

Miten henkilöstötutkimusten tulosten analysointi on käytännössä hoidettu?

Ketkä ovat osallistuneet tulosten analysointiin?

Onko tutkimusten tulosten analysointiin ollut riittävästi aikaa ja resursseja?

Onko tutkimustuloksista tehty vertailevaa analyysiä eri henkilöstöryhmien ja yksiköiden välillä? Onko eri ryhmien tuloksia verrattu kokonaistulokseen?

Onko kyselyillä saatu selville mikä henkilöstössä ei toimi ja mikä kaipaisi parantamista?

### **Kehittämisehdotukset**

Millä tavalla henkilöstötutkimuksiin perustuvia kehittämisehdotuksia on tehty yrityksessä? (Työntekijöiden pienryhmissä, henkilöstön palautetilaisuuksissa, ulkopuolisten asiantuntijoiden avustamana, johtoryhmässä jne.)

### **Päätökset**

Miten ja ketkä tekevät päätökset yrityksessäne kehittämishankkeiden toteuttamisesta?

Onko työntekijöillä mahdollisuus osallistua päätöksentekoon?

### **Kehittämishankkeet**

Ovatko henkilöstötutkimukset johtaneet konkreettisiin kehittämishankkeisiin ja projekteihin?

Onko yrityksessä tiedotettu siitä, että tietyt hankkeet ovat olleet jonkin henkilöstötutkimuksen seurausta?

### **Seuranta ja arviointi**

Miten kehittämishankkeiden toteutumista on seurattu?

Onko henkilöstötutkimuksista ollut selvää hyötyä yrityksessänne?

Mitä hyötyä henkilöstökyselyistä on saatu?

### **Jatkuva tiedottaminen**

Miten tiedottaminen kehittämishankkeiden etenemisestä on hoidettu yrityksessänne? (Millä tavoin? Miten säännöllisesti?)

### **Wulff-konsernin yhtenäistetty henkilöstökyselytyökalu**

Tarvitseeko Wulff-konserni mielestänne yhteisen henkilöstökyselytyökalun? Miksi/Miksi ei?

Voisiko joku aikaisemmista Wulffin henkilöstökyselyistä olla peruspohjana Wulff-konsernin yhtenäistetylle kyselylle: mikä kysely, miksi, millaisia muutoksia se vaatisi? Miksi ei mikään?

Tapiolan henkilöstökyselytyökalu jakautuu seuraaviin aihealueisiin: Fyysinen hyvinvointi Työn ja vapaa-ajan tasapaino, Työn mielekkyys, Oman työn hallinta, Muutoksen hallinta, Kommunikaatio ja viestintä, Työilmapiiri ja sosiaalinen tuki, Työntekijän vaikutusmahdollisuudet, Kehittämistä tukeva työkuultuuri, Työn organisointi, Johtaminen ja esimiestyö ja Kokemus työnantajan tarjoamista mahdollisuuksista. Haluaisitteko lisätä, poistaa tai tehdä jotain muutoksia näihin aihealueisiin? Perustelut:



Wulff-konsernin aikaisemmat henkilöstökyselyt ovat tuoneet esille seuraavia ongelma-alueita: työtytyymättömyys, stressi, esimiehen viestintä, palaute, kehityskeskustelu, motivaatio ja esimerkiksi esimies-alaissuhteet, status, työyhteisön ilmapiiri, menettelytavat ja hallinto, palkkausjärjestelmä, työpaikan varmuus, siisteys ja turvallisuus sekä työpaikalla vallitsevat ihmissuhteet (ns. hygieniatekijät). Uskoisitko Tapiolan tarjoaman henkilöstökyselytyökalun antavan syventävää tietoa näiden alueiden hoitamisessa?

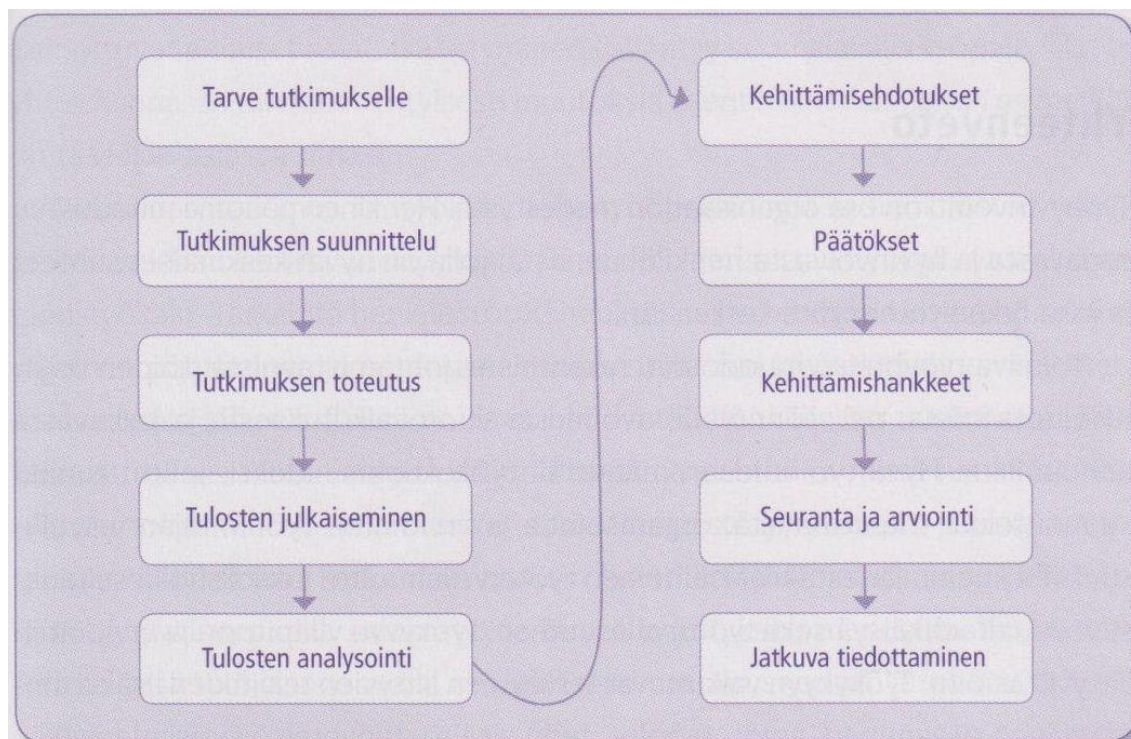
Perustelut:

Tapiolan kyselyyn vastataan viisiportaisella Likertin-asteikolla. Pitäisikö tätä vastaustapaa muuttaa? Miksi?

Pitäisikö Wulff-konsernin henkilöstötutkimusten yhtenäistämiseksi käyttää apuna ulkopuolista konsulttiyritystä?

Mitä voitaisiin tehdä, että koko tutkimusprosessi (käytännöt) olisi yhtenäinen Wulff-konsernin eri yrityksissä?

#### LIITE 1.



Kuvio 4. Henkilöstötutkimus prosessina (Hyppänen 2007, 170.)

## Tapiolan henkilöstökyselytyökalu



Hyvä työyhteisön jäsen,

Tervetuloa vastaamaan työhyvinvointikyselyyn!

Mielipiteesi on tärkeä työyhteisönne työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Ole hyvä ja vastaa kyselyyn rehellinen mielipiteesi.

Kyselyyn vastataan nimettömästi ja tulokset raportoidaan niin, ettei yksittäisen henkilön tiedot tule esille.

Avoimet vastaukset listataan sellaisenaan yritysjohdolle tiedoksi.

Luethan kysymyksen ja vastausvaihtoehdot huolella.

Kiitos osallistumisestasi työnne kehittämiseen,

**KEHITETÄÄN TYÖHYVINVOINTIA YHDESSÄ!**

Taustamuuttujat

Ikä

- Alle 28
- 28-35
- 36-44
- 45-54
- 55-68

Sukupuoli

- Nainen
- Mies

Tehtävä organisaatiossa

- Esimies
- Työntekijä

Organisaation osastojako

- osasto 1
- osasto 2
- osasto 3

Kysymykset

**FYYSINEN HYVINVOINTI**

Kyselymme vastataan seuraavilla vaihtoehdoilla:

- Täysin eri mieltä = 1
- Jokseenkin eri mieltä = 2
- Ei eri eikä samaa mieltä = 3
- Jokseenkin samaa mieltä = 4
- Täysin samaa mieltä = 5

Terveystilani on hyvä

- 1  2  3  4  5

Olen tyytyväinen työni ergonomiaan

Ergonomisesti hyvän työn fyysinen kuormitus sopivaa ja työasennot sekä työliikkeet ovat riittävän vaihtelevia.

- 1  2  3  4  5

Uskon työkykyni olevan hyvä viiden vuoden kuluttua

- 1  2  3  4  5

Minulla ei ole lääkärin toteamaa pitkäaikaissairautta tai vammaa, josta on haittaa nykyisessä työssäni

- 1  2  3  4  5

Koen vain vähän fyysistä uupumusta työpäivän päättyessä

- 1  2  3  4  5

**TYÖN JA VAPAA-AJAN TASAPAINO**

	Vastaa näin:				
	Täysin eri mieltä = 1				
	Jokseenkin eri mieltä = 2				
	Ei eri eikä samaa mieltä = 3				
	Jokseenkin samaa mieltä = 4				
	Täysin samaa mieltä = 5				
Työn ja kodin yhteensovittaminen ei tuota minulle vaikeuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
En vie työasioita kotiin vapaa-ajalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
En joudu laiminlyömään kotiasioita työni takia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Kotiasiani eivät häiritse työhön keskittymistäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Minulle jää riittävästi vapaa-aikaa työstä palautumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5

#### TYÖN MIELEKKYYS

	Vastaa näin:				
	Täysin eri mieltä = 1				
	Jokseenkin eri mieltä = 2				
	Ei eri eikä samaa mieltä = 3				
	Jokseenkin samaa mieltä = 4				
	Täysin samaa mieltä = 5				
Työni on mielekästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Koen työni merkitykselliseksi yrityksen toiminnan kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Työpanostani arvostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Voin käyttää kykijäni ja taitojani työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Olen innostunut työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5

#### OMAN TYÖN HALLINTA

	Vastaa näin:				
	Täysin eri mieltä = 1				
	Jokseenkin eri mieltä = 2				
	Ei eri eikä samaa mieltä = 3				
	Jokseenkin samaa mieltä = 4				
	Täysin samaa mieltä = 5				
Minulla on keskittymiseen tarvittava työrauha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Minulla on mahdollisuus tehdä työni laadukkaasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Voin vaikuttaa työtehtävieni tärkeysjärjestykseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Selviydyn työtehtävistäni työaikani puitteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Pystyn rauhoittamaan työympäristöni tarvittaessa (esimerkiksi sulkemalla kommunikaatiovälineet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5

#### MUUTOKSEN HALLINTA

	Vastaa näin:				
	Täysin eri mieltä = 1				
	Jokseenkin eri mieltä = 2				
	Ei eri eikä samaa mieltä = 3				
	Jokseenkin samaa mieltä = 4				
	Täysin samaa mieltä = 5				
Minulla on mahdollisuus ennakoida työhöni kohdistuvia muutoksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Yrityksessämme muutoksen hallintaa pyritään helpottamaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Muutosta ja sen aiheuttamia uusia käytänteitä seurataan yrityksessämme aktiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Mietimme yhdessä muutoksen vaikutuksia työhöme ja siitä johtuvia toimenpiteitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Yrityksessämme kerrotaan hyvissä ajoin tulevista muutoksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5

#### KOMMUNIKAATIO JA VIESTINTÄ

Vastaa näin:

	Täysin eri mieltä = 1 Jokseenkin eri mieltä = 2 Ei eri eikä samaa mieltä = 3 Jokseenkin samaa mieltä = 4 Täysin samaa mieltä = 5				
Työyhteisössämme tiedonkulku on riittävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Tiedonkulku yrityksessämme on hoidettu hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Yrityksessämme asioista tiedotetaan oikeaan aikaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Tiedotus yrityksessämme on avointa ja rehellistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
<b>TYÖILMAPIIRI JA SOSIAALINEN TUKI</b>					
	<b>Vastaa näin:</b>				
	Täysin eri mieltä = 1				
	Jokseenkin eri mieltä = 2				
	Ei eri eikä samaa mieltä = 3				
	Jokseenkin samaa mieltä = 4				
	Täysin samaa mieltä = 5				
Työyhteisössäni työntekijät ottavat toisensa huomioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Työkaverit antavat toisilleen riittävästi palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Saan tarvittaessa tukea ja apua työkavereiltani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Voimme keskustella avoimesti työhön liittyvistä asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Työilmapiirimme on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
<b>TYÖNTEKIJÄN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET</b>					
	<b>Vastaa näin:</b>				
	Täysin eri mieltä = 1				
	Jokseenkin eri mieltä = 2				
	Ei eri eikä samaa mieltä = 3				
	Jokseenkin samaa mieltä = 4				
	Täysin samaa mieltä = 5				
Voin vaikuttaa työni kannalta tärkeisiin päätöksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Pystyn vaikuttamaan työni sisältöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Minulla on tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa työhöni ja tapaan tehdä sitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Minulla on mahdollisuus asettaa rajat työtehtävissäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
<b>KEHITTÄMISTÄ TUKEVA TYÖKULTTUURI</b>					
	<b>Vastaa näin:</b>				
	Täysin eri mieltä = 1				
	Jokseenkin eri mieltä = 2				
	Ei eri eikä samaa mieltä = 3				
	Jokseenkin samaa mieltä = 4				
	Täysin samaa mieltä = 5				
Minulla on mahdollisuus syventää osaamistani työtehtävissäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Minua kannustetaan tuomaan esille uusia ajatuksia ja ideoita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Voin kehittää osaamistani esim. koulutuksella työn vaativuuden lisääntyessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Minua kannustetaan työni kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
<b>TYÖN ORGANISOINTI</b>					
	<b>Vastaa näin:</b>				
	Täysin eri mieltä = 1				
	Jokseenkin eri mieltä = 2				
	Ei eri eikä samaa mieltä = 3				
	Jokseenkin samaa mieltä = 4				
	Täysin samaa mieltä = 5				
Yrityksemme työprosessit ovat selkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Työyhteisössämme on selkeät pelisäännöt vastualueista ja päätöksenteosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5

Työyhteisössämme on selvä työnjako	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Työyhteisössämme työ määrä on jaettu tarkoituksenmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5

**JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ**

Vastaa näin:  
Täysin eri mieltä = 1  
Jokseenkin eri mieltä = 2  
Ei eri eikä samaa mieltä = 3  
Jokseenkin samaa mieltä = 4  
Täysin samaa mieltä = 5

Arvioi tässä kohdassa lähintä esimiestäsi

Esimieheni luottaa kykyyni suorittaa vaativistakin tehtävistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Esimieheni tukee ja kannustaa minua työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Voin kertoa esimiehelleni elämässäni tapahtuvista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Esimieheni puuttuu tarvittaessa työyhteisöni ongelmatilanteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Esimieheni on oikeudenmukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Esimieheni luottaa minuun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Saan tarpeeksi palautetta esimieheltäni työsuorituksistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Esimieheni osaa ottaa vastaan kriittistäkin palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5

**KOKEMUS TYÖNANTAJAN TARJOAMISTA MAHDOLLISUUKSISTA**

Vastaa näin:  
Täysin eri mieltä = 1  
Jokseenkin eri mieltä = 2  
Ei eri eikä samaa mieltä = 3  
Jokseenkin samaa mieltä = 4  
Täysin samaa mieltä = 5

Olen tyytyväinen työterveyshuollon palveluihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Olen saanut työnantajaltani riittävästi tietoa ja opastusta ergonoomiaan liittyvissä asioissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Yrityksessämme suhtaudutaan ymmärtäväisesti työntekijöiden koti- ja henkilökohtaisiin asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Työpaikallani on tarvittaessa mahdollisuus työaikajoustoihin elämäntilanteeni mukaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Työtehtäviäni on mahdollisuus muokata elämäntilanteeni ja työkuuntani mukaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Yrityksessämme järjestetään sopivasti virkistystoimintaa työyhteisölle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5

**STRESSI**

Seuraava kysymys liittyy stressinhallinnan tunteeseen. Kysymyksen vastauskaala on erilainen kuin kyselyn aikaisemmissa kysymyksissä.

Vastaa näin:  
en lainkaan = 1  
vain vähän = 2  
jonkin verran = 3  
melko paljon = 4  
erittäin paljon = 5

Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnetko sinä nykyisin tällaista stressiä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5

**ÄÄNESTYS TÄRKEIMMÄSTÄ KEHITTÄMISKOHTEESTA**

Äänestä 4 tärkeintä työyhteisösi kehittämiskohdetta

Valitse järjestyksessä. Ensin tärkein jne.

Vaihtoehdot

Valintasi (1-4)

--

Fyysinen hyvinvointi  
Työn ja vapaa-ajan tasapaino  
Työn mielekkyys  
Oman työn hallinta  
Muutoksen hallinta  
Kommunikaatio ja viestintä  
Työilmapiiri ja sosiaalinen tuki  
Työntekijän vaikutusmahdollisuudet  
Kehittämistä tukeva työkuultuu  
Työn organisointi  
Johtaminen ja esimiestyö  
Kokemus työnantajan tarjoamista mahdollisuuksista

Mitä voisin itse tehdä työhyvinvointini hyväksi?

Kehittämissideoita työyhteisöni työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Vapaa palaute: