



Henkilöstötyytyväisyyskyselyn pohjan luominen Suomen Henkilöstöasiantunti- joille

Lila Karjalainen

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2023

Liiketalouden tutkinto-ohjelma (AMK)

Karjalainen, Lila

Henkilöstötyytyväisyyskyselyn pohjan luominen Suomen Henkilöstöasiantuntijoille

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Toukokuu 2023**, 42 sivua.

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda henkilöstötyytyväisyyskyselyn pohja kohdeyritykselle niin, että sitä voitaisiin jatkossa käyttää palvelun tuottamiseen. Tavoite oli myös kartoittaa kohdeyrityksen henkilöstötyytyväisyyttä ja luoda analyysipohja.

Teoriaosuudessa käsiteltiin henkilöstöjohtamista ja henkilöstötutkimusta sekä sillä kartoitettavia osa-alueita. Lisäksi käsiteltiin muita henkilöstökyselyyn tulevia osa-alueita.

Tutkimus toteutettiin kehittämistutkimuksena kvantitatiivisin menetelmin. Kyselypohja rakennettiin teorian pohjalta ja siitä laadittiin verkkokysely kohdeyrityksen henkilöstölle, jossa samalla arvioitiin kyselyn onnistuneisuutta. Vastaukset analysoitiin tilastollisesti ja niistä laskettiin tunnuslukuja. Luottamusvälin perusteella kyselyn vastaukset eivät olleet tilastollisesti luotettavia, eikä niistä voida tehdä varsinaisia johtopäätöksiä. Kysely toteutettiin anonymisti Microsoft Formsilla ja sen analyysi tehtiin Microsoft Excelillä.

Tulosten mukaan kysely oli sopivan pituinen rakenteellisesti ja ajallisesti ja kysymykset olivat selkeitä ja yksiselitteisiä kuten myös ohjeet. Vastaajien mukaan olennaisia kysymyksiä ei puuttunut tai välissä ollut turhia kysymyksiä. Lisäksi teorian pohjalta tultiin tulokseen, että henkilöstötyytyväisyyskyselypohja rakennetaan osa-alueista, jolloin sitä voidaan räätälöidä eri yrityksille sopivaksi ja myös kyselyn kysymykset ryhmitellään osa-alueittain. Kysymykset kyselypohjaan johdettiin suoraan teoriasta.

Avainsanat (asiasanat)

Henkilöstöjohtaminen, kyselytutkimus, työtyytyväisyys

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Liite 1 on salassa pidettävä, ja liitteet on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste on Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17 ja 20, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika on kaksi (2) vuotta.

Karjalainen Lila

Creating a template of an employee satisfaction survey for Suomen Henkilöstöasiantuntijat

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2023, 42 pages.

Degree Programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The purpose of the thesis was to create an employee satisfaction survey for a client company so that it could be used for employee satisfaction surveys later as a service. Another goal was to make a survey of the employee satisfaction of the client company and to create a template for statistical analysis of the results.

The thesis examined the theory of human resource management and personnel surveys and the subjects that are researched within those areas. In addition to that, some other subjects used in the survey were also examined.

The study was implemented as a development study using quantitative methods. A survey template was created on the basis of theory. Using the created survey template, a survey was made over the internet for the client company's employees and used to measure the applicability of the survey template. The answers were statistically analyzed and key figures were calculated for them. The results were found not to be statistically significant. The survey was implemented using Microsoft Forms and the analysis using Microsoft Excel.

Based on the results, the survey template was experienced as appropriately sized in terms of questions and time to complete. The questions were seen as well-formed and not open to interpretation as were the instructions to the questions. According to the responders, there were no obviously missing questions and no unnecessary filler questions. Based on the theory the survey was constructed from sections that can be customized for each client company. The questions of the survey template were derived from the theory.

Keywords/tags (subjects)

Human resource management, questionnaire survey, work satisfaction

Miscellaneous (Confidential information)

Appendix 1 is confidential and the appendixes have been removed from the published thesis. The basis of the confidentiality is the publicity law (621/1999 24§, 17 and 20), trade or professional secret. The time of confidentiality is two (2) years.

Sisältö

1	Johdanto.....	3
2	Tutkimusasetelma.....	4
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....	4
2.2	Suomen Henkilöstöasiantuntijat.....	5
2.3	Tutkimusotteen valinta	5
2.4	Kehittämistyön menetelmä.....	9
2.5	Tiedonhaun prosessi	11
2.6	Tiedon- ja aineistonkeruumenetelmät	11
2.7	Analysointimenetelmä	12
2.8	Kyselylomakkeen testikyselyn analysointi	12
2.9	Kehittämistyön aineisto	13
2.10	Eettisyys ja luotettavuus	13
2.11	Toteutus	14
3	Teoreettis-käsitteelliset lähtökohdat	17
3.1	Henkilöstöjohtaminen.....	17
3.2	Henkilöstötutkimus	17
3.2.1	Johtaminen	19
3.2.2	Henkilöstön kehittämistarpeet ja osaamisen kehittäminen	21
3.2.3	Esihenkilötyö.....	23
3.2.4	Tiedonkulku ja organisaatioviestintä.....	24
3.2.5	Työ ja työolosuhteet.....	24
3.2.6	Työilmapiiri	25
3.2.7	Työhyvinvointi.....	26
3.2.8	Työkyky ja jaksaminen	27
3.3	Muut kyselyn osa-alueet	28
3.3.1	Työnantajakuva ja työntekijäkokemus	29
3.3.2	Työyhteisö.....	30
3.3.3	Motivaatio.....	31
3.3.4	Sitoutuminen	32
3.3.5	Suosittelu	33
4	Tulokset	34
5	Johtopäätökset	36
6	Pohdinta	37
6.1	Opinnäytetyön prosessin toteutuminen	37

6.2 Eettisyyden ja luotettavuuden toteutuminen	39
6.3 Oman pohdinnan oivallukset opinnäytetyöstä	39
Lähteet	41
Liite 2. Saatekirje	45

Kuviot

Kuvio 1. Kehittämistyön prosessi	10
Kuvio 2. Eri pohjien luomisen prosessi	15
Kuvio 3. Prosessikaavio opinnäytetyöprosessista.....	16
Kuvio 4. Johtamisen tehtäväkenttä	19
Kuvio 5. Johtamisen perinteinen jako	20
Kuvio 6. Yksinkertaistettu työntekijäkokemuksen kehittämisen prosessi	30

Taulukot

Taulukko 1. Vastausten saamat numeraaliset arvot.....	34
Taulukko 2. Tunnusluvut aineistosta	34

1 Johdanto

Henkilöstöstä huolehtiminen on tärkeää, sillä se luo parhaimmillaan yritykselle kilpailuetua ja menestystä. Henkilöstötutkimus on osa henkilöstöstä huolehtimista. Henkilöstön hyvinvoinnin tärkeyteen ollaan viime aikoina kiinnitetty aiempaa enemmän huomiota ja uutisissa näkeekin välillä henkilöstön ulostuloja huonoista työoloista. Tällä on helposti seuraamuksia yritysten suosiolle niin työnantajana kuin asiakkaidenkin parissa, sillä nykypäivänä uutiset leviävät entistä nopeammin ja laajemmin sosiaalisen median avulla. Siksi henkilöstötyytyväisyydestä on tärkeää huolehtia, jota varten heidän ajatuksistaan ja asenteistaan on oltava selvillä. Tähän työkaluksi soveltuu henkilöstötyytyväisyyskysely.

Henkilöstötyytyväisyyskyselyn avulla saadaan tietoa yrityksen nykytilanteesta ja voidaan ennakoida tulevaa. Sen avulla saadaan henkilöstön ääni kuuluviin, ja parhaimmillaan uusia innovaatioita avointen vastausten muodossa. Se mahdollistaa työpaikan kehittämisen monin eri tavoin, esimerkiksi viestinnän, johtamisen tai muiden sillä selvitettävien osa-alueiden osalta. Henkilöstötutkimukset ovat myös henkilöstöjohtamisen alan kannalta hyvin tärkeitä. Niiden kautta voidaan esimerkiksi tunnistaa ilmiöitä ja ongelmia yrityksissä tai henkilöstön käyttäytymismalleja. Ne auttavat myös henkilöstöstrategioiden luomisessa.

Tämän opinnäytetyön aiheeksi valittiin henkilöstötyytyväisyyskyselyn pohjan luominen Suomen Henkilöstöasiantuntijoille. Aihe oli toimeksiantajasta kiinnostava, sillä se mahdollistaa niin heidän oman henkilöstötyytyväisyytensä kartoituksen kuin tulevaisuudessa uusille markkinoille laajentamisen. Opinnäytetyön aiheesta rajattiin pois kyselypohjan palvelumuotoilu, sillä se on jo yksistään kokonaisen opinnäytetyön mittainen prosessi.

Tämän opinnäytetyön kehittämistyön tavoite oli tuottaa toimeksiantajalle eli Suomen Henkilöstöasiantuntijoille henkilöstötyytyväisyyskyselyn pohja sekä analyysipohja sen tulosten käsittelyä varten, jotta Suomen Henkilöstöasiantuntijat voivat tulevaisuudessa myydä henkilöstötyytyväisyyskyselyiden tekemistä palveluna. Näin yritys pääsee uusille kohdemarkkinoille. Tavoitteena oli myös luoda kyselylomake Suomen Henkilöstöasiantuntijoiden henkilöstötyytyväisyyden kartoittamiseksi.

Aihetta on aiemmin tutkittu henkilöstötyytyväisyyskyselyn yksittäiselle yritykselle toteuttamisen näkökulmasta. Tutkimuksen tästä ovat toteuttaneet esimerkiksi Leppänen (2010) ja Tenho (2020). Leppäsen aihe oli Henkilöstötutkimus kohdeyritykselle ja Tenhon Henkilöstökyselyn tuottaminen suomalaisessa katsastusyrityksessä. Tässä opinnäytetyössä sen sijaan pyritään rakentamaan yleiskäyttöinen henkilöstötyytyväisyyskyselyn pohja, joka toimisi myös muilla yrityksillä ja käsitellään kyselypohjan ja kyselyn rakentamista yrityksen tulosten sijaan, mikä on uusi näkökulma. Opinnäytetyön tutkimuksessa on huomioitava, että tässä on luotettavuusongelma johtuen liian pienestä vastaajamäärästä.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimusprosessin suunnitteluvaiheessa aihe rajataan asettamalla tutkimusongelma. Se sisältää vähintään yhden tutkimuskysymyksen, jolla siis kiteytetään kysymysmuodossa mitä ollaan tutkimaan. (Gunther & Hasanen n.d.) Tutkimusongelmasta johdetaan tutkimuskysymykset, joihin hankitaan tutkimusvastaukset, jotka puolestaan vastaavat tutkimusongelmaan (Kananen 2010, 18).

Opinnäytetyön kehittämistehtävissä tutkimusongelma on, ettei toimeksiantajalla ole mitään työkalua henkilöstötyytyväisyyden mittaamiseksi. Tutkimuskysymyksiä tässä työssä ovat ”miten henkilöstötyytyväisyyskyselypohja rakennetaan” ja ”millaisia kysymyksiä henkilöstötyytyväisyyskysely sisältää”.

Tutkimuksen tavoite on kehittää toimeksiantajan yrityksen liiketoimintaa entisestään ja tukea henkilöstötyytyväisyyskyselyn ja kyselypohjan avulla myös mahdollista yrityksen tulevaa kasvua. Tavoitteena on luoda henkilöstötyytyväisyyskyselyn pohja ja pohja tämän analysoimiseksi. Lisäksi tavoite on toteuttaa Suomen Henkilöstöasiantuntijoille henkilöstötyytyväisyyskysely, joka toimii samalla kyselypohjan testaamisena.

2.2 Suomen Henkilöstöasiantuntijat

Suomen Henkilöstöasiantuntijat on jyvaskyläläinen, vuonna 2017 perustettu yritys, joka tarjoaa monipuolisesti palveluja muille yrityksille. Heidän palveluvalikoimaansa kuuluu esimerkiksi henkilöstövuokraus ja suorarekrytointi, johdon HR- ja viestintätuki, muutosturva ja myyntikoulutukset. (Suomen Henkilöstöasiantuntijat Oy n.d.) Henkilöstötyytyväisyyskyselyn toteutus ja analyysi täydentävät palveluvalikoimaa hyvin. Näin voidaan saada kokonaan uusia asiakkaita yritykselle.

Suomen Henkilöstöasiantuntijat panostaa henkilökohtaiseen palveluun ja yksilöllisiin polkuihin rekrytoinneissa. Lisäksi he arvostavat kumppanuutta. Heidän arvonsa ovat vastuullisuus, luottamus ja henkilökohtainen palvelu. Vastuullisuus näkyy yrityksellä niin yhteiskuntavastuuna työllistäjänä kuin vastuuna työntekijöistä ja laadustakin. (Suomen Henkilöstöasiantuntijat Oy n.d.) Suomen Henkilöstöasiantuntijoilla on noin 30 työntekijää (Laasanen 2023). Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2022 noin 609 000 € (Suomen Asiakastieto Oy). Asiakasyritykset ovat eri kokoisia, joten myös kyselypohjan on oltava eri kokoisille yrityksille sopiva.

2.3 Tutkimusotteen valinta

Opinnäytetyöhön valittiin otteeksi kehittämistyö, sillä kyseessä on kehittämisprosessi puhtaan kvalitatiivisen tai kvantitatiivisen tutkimuksen sijaan. Kehittämistyö ei kuitenkaan Kanasen (2017, 18) mukaan ole erillinen tutkimusote, vaan yhdistelmä kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta tai vaihtoehtoisesti vain kvantitatiivista tutkimusta.

Kvalitatiivinen tutkimus olisi laadullista, yleensä haastattelulla tai havainnoinnilla aineistoa keräävää tutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään, mitkä tekijät rakentavat jonkin ilmiön. (Kananen 2010, 20.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkkeihin kuuluvat pieni otanta ja syvällisempi aineisto, joka voi rakentua esimerkiksi mielipiteistä ja kontekstuaalisesta tiedosta, joilla syvennetään tutkimusaihetta. Kvalitatiivinen tutkimus on subjektiivista, sillä analyysiin ja tuloksiin vaikuttavat aina myös tutkijan omat tulkinnat. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin monimutkaisten sosiaalisten ilmiöiden tutkimukseen ja aineiden tai esineiden tutkimiseen. Toisaalta koska otanta kvalitatiivisessa tutkimuksessa on yleisesti pieni, se rajoittaa tulosten yleistämistä valtaväestöön. (Vilkka 2021, 120–122).

Toisin kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa, kvantitatiivisessa tutkimuksessa puolestaan on jo teorioita ja tietoa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää esimerkiksi kyselylomaketta tiedonkeruuseen, mikä mahdollistaa suuremman otannan. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset ovat määrällisiä ja niiden perusteella voidaan toteuttaa tilastollisia tarkasteluja luotettavasti. Koska kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset johdetaan tilastollisen analyysin avulla, tutkijan henkilökohtainen tulkinta vaikuttaa kvalitatiivista tutkimusta vähemmän tutkimustuloksiin. Tutkimustulokset ovat myös paremmin yleistettävissä suuremman otannan ja tutkijan mahdollisimman suuren puolueettomuuden takia. Kvantitatiivisella tutkimuksella ei kuitenkaan voida selittää ilmiöiden aiheuttajia, vaan vain luoda yhteyksiä näiden välille. (Kananen 2010, 36, 74; Vilkkä 2021, 95–96, 225.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvantitatiivista lähestymistapaa kehittämistyöhön, sillä tutkimus toteutetaan kyselylomakkeena, jota analysoidaan tilastotieteellisesti. Kuitenkin lisäksi käytetään kvalitatiivista menetelmää kyselylomaketta arvioivien avointen kysymysten muodossa ja analyysissä.

Kyselylomake on tutkimuksen empiirisellä tasolla. Kun sitä tulkitaan, siirrytään puolestaan takaisin teoreettiselle tasolle. Kyselylomakkeen muuttujien valinta on perusteltava teoreettisella viitekehysellä. Sieltä löytyvillä keskeisillä käsitteillä mitataan tutkittavaa asiaa. (Vilkkä 2021, 101.) Tässä opinnäytetyössä teoreettinen viitekehys löytyy luvusta 3. Luvussa on myös perusteltu kysymysten valinta.

Teoreettiselta tasolta empiiriselle tasolle ja jälleen takaisin liikkuminen on tutkimuksen pätevyyteen liittyvä ongelma, sillä siinä on mitattava sitä, mitä teoreettisilla käsitteillä tässä tapauksessa sanotaan mitattavan, mutta sen on samanaikaisesti oltava helposti ymmärrettävä kyselyyn vastaajalle. Kyseessä on operationalisointi. (Vilkkä 2021, 102.) Kyselylomakkeen etu on, että se on sekä helposti tutkijan käsiteltävissä että suhteellisen kevyt vastaajalle vastata (Holopainen & Pulkkinen 2008, 42).

Kyselytutkimus vaatii seurakseen saatekirjeen. Se liittyy sekä vastausprosenttiin vastaajien motiivina että lakisääteisiin asioihin. Saatteesta käy ilmi muun muassa tietojen ja aineiston käyttötarkoitus, minkä lisäksi sillä informoidaan tietojen luovuttajia riittävästi niin, että heidän oikeutensa ovat turvatut. Saatekirjeessä kerrotaan mikä tutkimus on kyseessä ja kuka sen tekee, keihin

se kohdistuu, miksi se on tarpeellinen, mikä on vastausten määräaika ja etukäteiskiitokset. Lisäksi siinä mainitaan anonymiteetistä ja tutkimustulosten ja -aineiston käytöstä ja että jokaisella vastaajalla on väliä. Opinnäytetyönä tehtävissä kyselyissä on tekijän lisäksi yleensä teettäjänä työn ohjaajan nimi. (Tietoarkisto n.d.)

Kyselytutkimuksessa on taustamuuttujia, jotka selittävät asioita (esimerkiksi sukupuoli, koulutus ja ikä) ja selittäviä muuttujia kuten ammattitaito ja lähestyttävyyys, jotka käsittelevät tutkittavia ilmiöitä. Muuttujat ovat havaintoyksiköihin (tässä tapauksessa ihminen ja yritys) liittyviä ominaisuuksia, joita voidaan mitata luotettavasti. Nominaalimuuttujat ovat muuttujia, joista ei voida laskea keskiarvoa, esimerkiksi sukupuoli. Kyselylomake kuuluu määrälliseen tutkimusmenetelmään ja siinä on kyse mittarista. Jos kyselyssä on paljon nominaalimuuttujia, laadullinen tutkimusmenetelmä voisi olla sopivampi. (Vilka 2021, 104–105.)

Kyselylomakkeessa voidaan käyttää monivalintakysymyksiä, jotka ovat siis suljettuja ja strukturoituja ja niissä on valmiit vastausvaihtoehdot. Ne ovat vakioituja eli standardoituja, jolloin niitä voidaan vertailla helposti keskenään. Lisäksi kyselyssä voidaan käyttää avoimia tai sekamuotoisia kysymyksiä. Sekamuotoisissa kysymyksissä on annettu osa vastausvaihtoehdoista ja osa on avoimia. Niitä käytetään erityisesti silloin kun on syytä epäillä, etteivät kaikki vastausvaihtoehdot ole tiedossa. Avoimia kysymyksiä voidaan analysoida myös määrällisesti, mutta se on työläämpää kuin monivalintakysymysten käsittely. Ne sopivat kuitenkin hyvin esitutkimukseen, jonka pohjalta voidaan rakentaa monivalintakysymyksiä. (Vilka 2021, 106.) Tässä opinnäytetyössä käytetään pääasiassa monivalintakysymyksiä ja osioiden lopussa on avoin kysymys, jolloin voidaan saada myös tietoa, jota tutkija ei ole ennalta välttämättä odottanut.

Kysymykset kannattaa laatia niin, että niissä edetään yksittäisistä asioista yleisiin tai toisin päin. Kysymykset, jotka koskevat samaa asiasisältöä, ryhmitellään kokonaisuuksiksi. Nykyään taustakysymykset kuten ikä kysytään vasta kyselylomakkeen lopussa. Turhia kysymyksiä ei ole tarkoitus kysyä, vaan jokaisen kysymyksen on syytä olla tarkkaan harkittu myös tutkimusongelman kannalta. Jotta tutkimuksen validiteetti eli pätevyys on hyvä, kyselylomakkeen tulee vastata tutkimussuunnitelmaa. (Vilka 2021, 107.) Hyvässä kyselylomakkeessa on helppoja kysymyksiä alussa (Heikkilä 2008, 48–49). Hankalat kysymykset puolestaan sijoitetaan kyselylomakkeen loppuun (Kananen 2008, 33).

Kysymyksen vastausvaihtoehto ”en osaa sanoa” kannattaa laittaa vasta viimeiseksi, jolloin se saa vähemmän vastauksia kuin keskellä. Sitä ei lueta osaksi vastausaskaalaa, vaan se lasketaan erilliseksi vaihtoehdoksi. ”En samaa enkä eri mieltä” on vaihtoehto ”vaikea sanoa”-vastaukselle. Johdattelevia kysymyksiä on syytä välttää ja vastausaskaalan on oltava tasapainoinen. (Tietoarkisto n.d.)

Samassa kysymyksessä kysytään vain yhtä asiaa, jotta vastaaja tietää mihin hän on vastaamassa samoin kuin tutkija. Kysymysten on myös oltava yksiselitteisiä. Kyselylomake on testattava ennen sen varsinaista käyttöä. Tätä varten perusjoukkoon kuuluvien henkilöiden on arvioitava kysymysten ja ohjeiden selkeyttä ja yksiselitteisyyttä, kuinka toimivia vastausvaihtoehtot ovat sekä kyselyn pituutta ja onko siihen vastaamiseen käytetty aika kohtuullinen. Lisäksi on hyvä saada heiltä tietoa siitä, puuttuuko jokin olennainen kysymys tai onko välissä turhia kysymyksiä. (Vilka 2021, 107–108.) Sopiva määrä kyselylomakkeen testaamiseen on 5–10 huolellisesti vastaavaa henkilöä (Heikkilä 2008, 61). Kohtuullinen aika kyselylomakkeen täyttämiseen on enintään 15–20 minuuttia (Tietoarkisto n.d.). Tämän opinnäytetyön kyselypohjan testaus tapahtuu toimeksiantajan työntekijöillä. Kyselyn lopuksi on avoimia kysymyksiä, joilla kartoitetaan tässä kappaleessa esitetyjä arviointikysymyksiä.

Kyselylomaketta laadittaessa päätetään myös miten lomakkeet numeroidaan, mitä arvoja muuttujille asetetaan ja miten havaintomatriisi rakennetaan. Taulukoimista ja analysointia varten muuttujilla on oltava arvot. Nominaalimuuttujille annetaan arvoksi jokin numero tai kirjainsymboli. Kun muuttujalla on kirjainarvo, se on yleensä vaihtoehdon edessä (esimerkiksi A. nainen, B. mies, C. muu). Toisaalta kirjainsymboli voidaan antaa myös vasta taulukointivaiheessa, jolloin sitä ei ole kyselylomakkeessa. Se kuitenkin hidastaa tietojen taulukointia. Taulukointi on tehtävä, sillä kvantitatiivisessa tutkimuksessa tavoite on perustella muuttujia käsitteleviä väitteitä tilastollisten yhteyksien ja numeroiden avulla, ja se on helpointa juuri taulukko- eli havaintomatriisimuodossa. Vain havaintomatriisista pystytään laskemaan keskilukuja, hajontoja ja korrelaatioita. Kyselylomakkeet on numeroitava juoksevasti, jotta voidaan tarkistaa tallennuksen tarkkuus jälkikäteen. (Vilka 2021, 109–112.) Kun havaintomatriisissa ja kyselyssä on sama identifointinumero, voidaan havaita niistä virheet helposti (Kananen 2008, 39). Opinnäytetyön kyselylomake toteutetaan Microsoft Formsilla, joka hoitaa kyselylomakkeiden yksilöinnin itse.

Tässä opinnäytetyön kyselypohjassa suositetaan järjestysasteikollisia kysymyksiä, erityisesti Likert-asteikkoa. Siinä vaihtoehdot ovat ”täysin eri mieltä - jokseenkin eri mieltä - jokseenkin samaa mieltä - täysin samaa mieltä”. Lisäksi keskelle tulee ”en samaa enkä eri mieltä” -vaihtoehto. (Tietarkisto n.d.) Järjestysasteikollisille muuttujille ei voi yleensä laskea keskiarvoa, mutta Likertin asteikossa voidaan antaa vastaukselle ”täysin eri mieltä” arvoksi 1, jolloin keskiarvo nousee mitä enemmän vastaajat ovat samaa mieltä väittämien kanssa (Heikkilä 2008, 54).

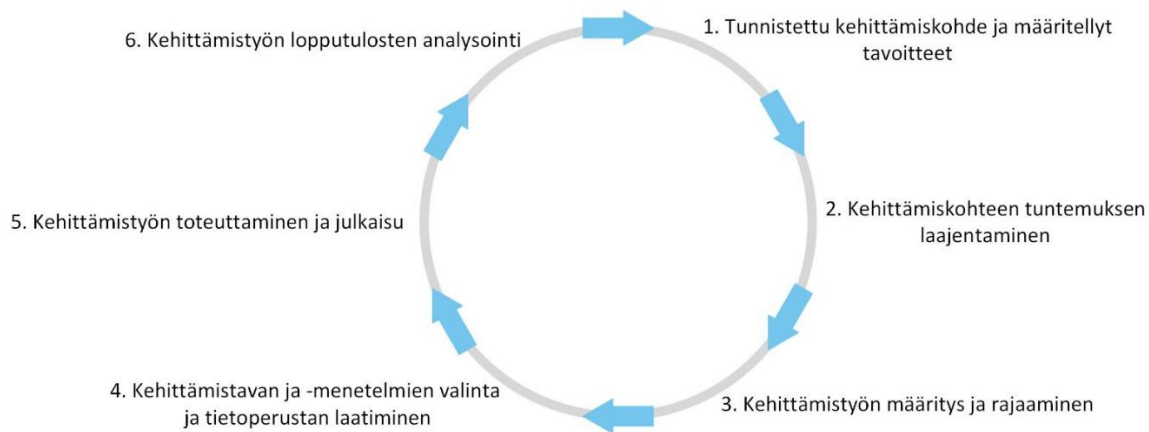
2.4 Kehittämistyön menetelmä

Tutkimuksellisessa kehittämisessä pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia, uudistamaan käytäntöjä tai luomaan uutta tietoa työelämään. Sitä varten kerätään systemaattisesti tietoa, jota arvioidaan kriittisesti. Tämä tieto tulee sekä teoriasta että käytännöstä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä voidaan käyttää monipuolisesti eri menetelmiä, ja menetelmässä korostuu aktiivinen vuorovaikutus eri osapuolten kanssa. Kehitystyöstä kirjoitetaan sen eri vaiheissa ja se esitellään sen kohderyhmille. Tarkoitus on saada aikaan uusia ratkaisuja tai käytännön parannuksia. Kehittämistyö etenee systemaattisesti, kriittisesti ja analyttisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 18–19, 21.) Kehittämistutkimuksen tavoite on jonkinlainen muutos, jota varten kehitetään esimerkiksi organisaatiota tai tuotetta. Kysymyksessä on interventionistinen tutkimus, mikä tarkoittaa muutokseen pyrkimistä. (Kananen 2019, 81.) Sen luonne on silti myös hyvin tulkinallista ja reflektiivistä. Käytännön ratkaisujen lisäksi tutkimuksellinen kehittämistyö keskittyy myös itsensä analysointiin ja arviointiin. (Toikko & Rantanen 2009, 155–156.)

Kehittämistutkimuksessa, toisin kuin kvalitatiivisessa tai kvantitatiivisessa tutkimuksessa, myös poistetaan jokin ongelma. Kehittämistutkimus siis tavallaan alkaa, kun perinteinen tutkimus päättyy eli kun ongelma on selvitetty ja sille on pohdittu ratkaisu. (Kananen 2019, 82.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö etenee kehittämishaasteiden selvittämisestä ja niitä koskevien tavoitteiden asettamisesta suunnitelmaan miten näihin tavoitteisiin päästään. Tämä on suunnitelmavaihe. Sen jälkeen on vuorossa toteutusvaihe, jossa suunnitelma toteutetaan. Lopuksi on vielä arviointivaihe, jossa arvioidaan sitä, miten muutostyö on onnistunut. Käytännössä vaiheet voivat toistua ja liikkua myös taaksepäin kesken prosessin. Kehittämistyön prosessi voidaan jaotella myös kuuteen eri vaiheeseen, joista ensimmäinen on kehittämiskohteen tunnistaminen ja tavoitteiden määrittäminen, jonka jälkeen perehdytään kehittämiskohteeseen käytännössä ja teoriassa. Sen

jälkeen määritetään kehittämistehtävä ja rajataan se. Sitten laaditaan tietoperusta, lähestymistapa ja menetelmät. Viidentenä toteutetaan kehittämishanke ja julkistetaan se eri muodoissa. Viimeisenä on prosessin ja lopputulosten arvioiminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 23–24.)



Kuvio 1. Kehittämistyön prosessi

Kehittämistyössä voidaan käyttää apuna kyselytutkimusta. Sillä voidaan selvittää esimerkiksi lähtötilannetta tai arvioida kehittämistyön tuloksia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 40.) Tässä opinnäytetyössä henkilöstökyselyn testissä on lopussa avoimia kysymyksiä, joilla arvioidaan kyselyn onnistumista.

Kehittämistyö on edellytys liiketoiminnan menestykselle. Sen on oltava jatkuvaa ja sillä saadaan muun muassa parannettua kannattavuutta tai kasvua, uusia liiketoimintamalleja, palveluja ja tuotteita ja uusia kohdemarkkinoita. Lisäksi sen avulla voidaan luoda toimivampia organisaatorakenteita, ymmärtää asiakkaiden mieltymysten muutoksia ja tulevaisuuden kysyntää, tehostaa toimintaa ja kehittää prosesseja tai ratkaista yrityksessä ilmenneitä ongelmia. Maailma muuttuu jatkuvasti, ja yrityksen on pysyttävä sen kehityksessä mukana. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 12–13.)

Tässä opinnäytetyössä ongelma ja sen ratkaisu ovat selvillä: Suomen Henkilöstöasiantuntijoilla on tarve voida laajentaa palveluvalikoimaa ja heillä ei olla toteutettu henkilöstötyytyväisyystutkimuk-

sia, jolloin ratkaisu on kyselypohjan kehittäminen tulevaisuutta varten ja samalla sillä henkilöstötutkimuksen toteuttaminen heillä. Opinnäytetyön kehittämistutkimus rakentuu siis henkilöstötyytyväisyyskyselypohjan rakentamisesta ja testitutkimuksen toteuttamisesta toimeksiantajan yrityksellä osana kehitystyötä.

2.5 Tiedonhaun prosessi

Tietopohja kerättiin alan kirjallisuutta tutkimalla. Se aloitettiin henkilöstöjohtamisesta ja henkilöstötutkimuksesta lukemisella, mikä nosti esiin muita aiheeseen liittyviä käsitteitä kuten tiedonkulku ja työhyvinvointi. Ne tarkastettiin asiakirjasanasto Fintosta, josta löytyi lisäkäsitteitä aiheisiin, joita puolestaan etsittiin jälleen kirjallisuudesta.

Lähteitä haettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun verkkokirjastolla ja Google Scholarilla. Lähteiden haussa on hyödynnetty myös tekoälyä OpenAi ChatGPT:tä, jolta on pyydetty ehdotuksia lähteistä, jotka on sen jälkeen kaikki tarkastettu käsin. Tekoälyn käyttämisessä näin on huomioitava, että sillä on taipumusta keksiä myös lähteitä, joita ei ole todellisuudessa olemassa, joten oma työnsä on niiden etsimisessä ehdotusten perusteella.

2.6 Tiedon- ja aineistonkeruumenetelmät

Teoreettisesta viitekehyksestä johdettiin kysymykset kyselypohjaan ja siitä testikyselyyn, jolla varsinainen aineisto kerättiin. Kyselypohjasta tehtävä testikysely (yrityksen kyselypohja) oli muuten sama, mutta siitä jätettiin yksi alue pois, jotta se soveltui paremmin heidän käyttöönsä.

Aineiston keruu toteutettiin Microsoft Formsilla yrityksen kyselypohjaa eli testikyselyä käyttäen. Kohderyhmä olivat Suomen Henkilöstöasiantuntijoiden työntekijät.

Aineisto kerättiin kvantitatiivisesti kyselylomakkeella (ks. luku 2.3 kyselylomakkeen valmistamisesta). Lomake ja saateviesti lähetettiin sähköpostilistan kautta. Kyselyn vastausaika oli kaksi viikkoa. Välissä lähetettiin vielä muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta.

2.7 Analysointimenetelmä

Aineisto analysoitiin kvantitatiivisesti Microsoft Excelillä. Aineistosta laskettiin tilastollisia tunnuslukuja. Näitä olivat moodi, mediaani, keskiarvo, keskihajonta sekä luottamusväli.

Moodi on muuttujien tyyppi-arvo, joka kertoo mikä arvo oli yleisin. Mediaani puolestaan on keskimäinen havaintoarvo silloin, kun havainnot ovat järjestyksessä. Tämä tarkoittaa, että puolet havaintoarvoista ovat suurempia ja puolet pienempiä kuin mediaani. Keskiarvo on arvojen summa jaettuna niiden määrällä. (Holopainen & Pulkkinen 2012, 79–80, 83.)

Keskihajonta kuvaa, miten paljon arvot poikkeavat keskiarvosta. Se kertoo siis miten suurta vaihtelua arvoissa on. (Löyttyniemi n.d., 12.) Luottamusväli puolestaan kertoo virhemarginaalin (Holopainen & Pulkkinen 2012, 167). Se kuvaa miten todennäköisesti arvot osuvat tietyllä välillä. Tässä voidaan käyttää 95 % todennäköisyyttä laskiessa. (Löyttyniemi n.d., 14.)

2.8 Kyselylomakkeen testikyselyn analysointi

Aineisto analysoitiin tilastollisesti Microsoft Excelillä. Microsoft Formsilla tehdyn kyselyn vastaukset saa avattua suoraan Excelissä. Analyysiä varten Likertin asteikolliset vastaukset saivat numeeriset arvot niin, että ”täysin eri mieltä” sai arvon 1, ”jokseenkin eri mieltä” arvon 2, ”en samaa enkä eri mieltä” arvon 3, ”jokseenkin samaa mieltä” arvon 4 ja ”täysin samaa mieltä” arvon 5. Näistä laskettiin kysymyskohtaiset keskiarvot, jolloin keskiarvo oli sitä suurempi mitä enemmän vastaaja oli samaa mieltä väittämän kanssa. Koska osa väitteistä oli sisällöltään negatiivisia, niiden kohdalla arvot käännettiin päinvastaisiksi eli keskiarvo oli sitä suurempi mitä vähemmän väitteen koettiin pitävän paikkaansa. Numeeristen arvojen antaminen tapahtui käyttämällä Excelissä sisäkkäisiä JOS-funktioita.

Kysymyskohtaisten keskiarvojen lisäksi laskettiin osiokohtaiset keskiarvot ja taulukoitiin ne. Keskiarvot saivat myös ehdollisella muotoilulla toteutetun viisiportaisen värikartan, jossa alhaisin keskiarvo oli keltainen ja korkein tumman sininen ja niiden väliin jäivät keltaisen ja sinisen sävyjä. Toteutus valikoitui tällaiseksi, jotta se toimii myös punavihersokeille toisin kuin perinteiset vihreän ja punaisen sävyillä merkityt värikartat. Aineistosta laskettiin myös keskihajonnat, eNPS ja vastausprosentti.

Avoimet vastaukset kerättiin omaan taulukkoonsa. Niitä ei ollut kovin montaa, joten niiden analyysiin riitti niiden läpi lukeminen. Kyselyä arvioivat vastaukset kerättiin myös omaan taulukkoonsa. Koska vastauksia oli hyvin vähän ja ne olivat sisällöltään hyvin samankaltaisia, niiden analysointi oli kevyempää ja tapahtui pääasiassa tilastollisesti. Lisäksi tässä oli muutama avoin kohta, joiden vastaukset luettiin läpi.

2.9 Kehittämistyön aineisto

Opinnäytetyön aineisto muodostuu kyselypohjasta laaditulla testikyselyllä kerätystä aineistosta Suomen Henkilöstöasiantuntijoiden työntekijöiltä. Aineisto on pieni, mutta se soveltuu juuri kyselyn testaukseen. Samalla Suomen Henkilöstöasiantuntijat saavat tietoa juuri heidän henkilöstötyytyväisyydestään.

Aineisto kerättiin Microsoft Formsilla kyselypohjan luonnoksen pohjalta. Kyselyssä oli viimeisenä osiona kyselyä itseään arvioivia kysymyksiä, jotka ovat kehittämistyön kannalta olennaisia.

2.10 Eettisyys ja luotettavuus

Jotta tutkimus on luotettava, on sen otoksen vastattava tutkittavaa populaatiota. Lisäksi käytettävien mittareiden on oltava oikeita eli mitattava juuri tutkittavaa asiaa. Tutkimuksen käsitteiden on oltava huolella teorioista johdettuja. Huolellinen dokumentaatio auttaa luotettavuudessa. Jotta tutkimus on siirrettävissä myös vastaavanlaisiin tapauksiin, on tutkimuskohde kuvattava tarkkaan. Kun kyseessä on yritysکوhtainen tutkimus, kerrotaan tutkimuksessa yrityksen koko, toimiala, liikevaihto ja työntekijämäärä. (Kananen 2010, 68, 70–71, 129–131.)

Opinnäytetyötä tehdessä eettisyydestä pyritään pitämään huolta monin keinoin. Hyvää tieteellistä käytäntöä ja lähdeviitteiden merkintää Jyväskylän ammattikorkeakoulun käytäntöjen mukaisesti noudatetaan prosessin läpi. Aineiston käsittelyssä huolehditaan vastaajien anonymiteetista ja aineiston asianmukaisesta hävittämisestä kun sitä ei enää tarvita opinnäytetyötä varten, jolloin sen säilytys jää toimeksiantajan tehtäväksi siitä valmistuneen analyysin muodossa.

Opinnäytetyöhön liittyviin eettisiin kysymyksiin kuuluu muun muassa aineiston suppeus pienestä yrityksestä johtuen ja se, ovatko kyselyllä saatavat vastaukset puolueettomia. Toisaalta pieni aineisto riittää kyselyn testikäyttöön, mutta sillä olisi tarkoitus samalla kartoittaa toimeksiantajan yrityksen henkilöstötyytyväisyyttä. Mikäli vastausprosentti jää pieneksi, kyselyn luotettavuus kärsii. Myös opinnäytetyöhön käytettävissä oleva aika voi tulla ongelmaksi tutkimuksen huolellisen toteuttamisen suhteen.

Toimeksiantajalta on saatu tutkimuslupa tutkimuksen toteuttamiseksi heidän työntekijöillään ja aihe on toimeksiantajan kanssa yhdessä mietitty. Kyselyn saatekirjeellä informoidaan tutkimukseen mahdollisesti osallistuvia henkilöitä osallistumisen vapaaehtoisuudesta, siitä miten henkilötietoja käsitellään, tutkimuksen toteuttajasta ja sen taustaorganisaatiosta ja siitä, mitä kaikkea tutkimukseen osallistuminen käytännössä tarkoittaa. Heille kerrotaan, että osallistumisen voi perua tai tutkimuksen keskeyttää ilman seuraamuksia. Tutkimuksesta ei pitäisi aiheutua haittoja tai riskejä.

Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä kyselyn tuloksia, vaan ne pidetään salassa. Opinnäytetyö käsittelee niiden sijaan kyselypohjan luomisen prosessia.

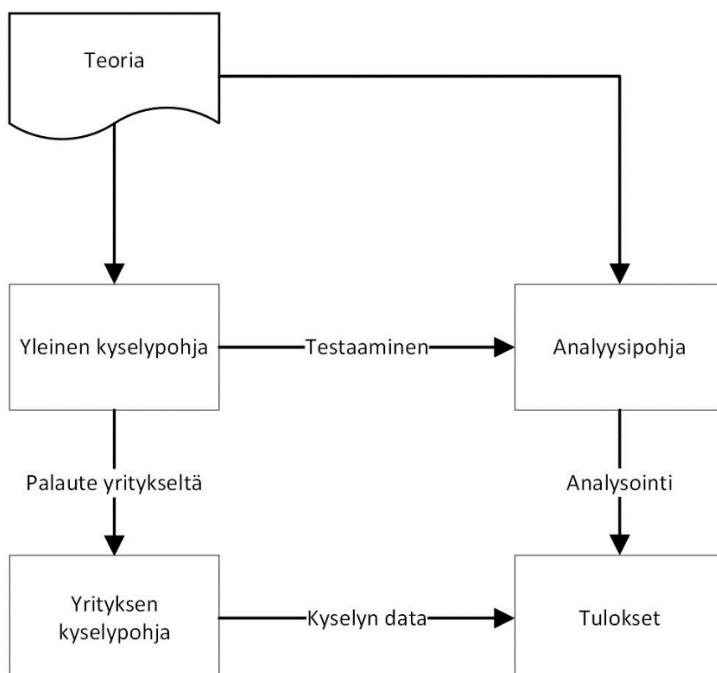
2.11 Toteutus

Kehittämistyö lähti liikkeelle toimeksiannon sopimisen jälkeen tietopohjan keräämisestä. Tämä tapahtui lukemalla ensin henkilöstöjohtamisesta ja henkilöstötutkimuksesta, joista löytyi aiheeseen liittyviä käsitteitä kuten työhyvinvointi, tiedonkulku ja henkilöstön kehittäminen. Näitä käsitteitä tarkastettiin asiakirjasanasto Fintosta, josta löytyi myös sanoihin liittyviä lisäkäsitteitä. Varsinaisten lähteiden hakeminen tapahtui pääasiassa Jyväskylän ammattikorkeakoulun verkkokirjastolla ja Google Scholarilla. Lisäksi lähteiden haussa on hyödynnetty tekoälyä OpenAi ChatGPT:tä, jolta on pyydetty ehdotuksia lähteistä, jotka on sen jälkeen kaikki tarkastettu käsin.

Teoreettisen viitekehyksen pohjalta valittiin henkilöstötyytyväisyyskyselypohjan aihealueet, jotka varmistettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa sopiviksi. Aihealueisiin laadittiin niitä kartoittavat kysymykset teorian pohjalta sekä hyödyntäen Visman (n.d.) valmista listaa henkilöstötyytyväisyyskyselyn kysymyksistä. Kysymykset siis laadittiin kirjoittamalla ensin alueesta teoriaa kirjallisuuden

pohjalta ja sitten pohtimalla, mitkä alueet teoriasta ovat sellaisia, että niitä on hyvä kartoittaa henkilöstötyytyväisyyttä ajatellen. Esimerkiksi esihenkilötyötä mittaamaan valittiin esihenkilötyön osa-alueiksi kontrolloivuus, työntekijöiden arvostaminen, onnistumisten tukeminen, esihenkilötyön vuorovaikutteisuus, yhteistyön rakentaminen ja tavoitteiden selkiyttäminen sekä esihenkilötyön kehittyminen, jotka nousivat suoraan teorialle. Näistä muotoiltiin väittämiä, joihin vastataan Likert-asteikolla. Esimerkki tällaisesta väittämästä on ”Esihenkilöni tarjoama tuki ja ohjaus ovat minulle riittäviä”, jolla mitataan onnistumisten tukemista esihenkilötyössä. Teorian lisäksi katsottiin mallia Visman (n.d.) valmiista listasta kysymyksiä, mikä auttoi muotoilemisessa ja antoi vihjeitä siitä, millaisia asioita voi kannattaa kysyä.

Myös kysymykset tarkastutettiin toimeksiantajalla, jonka jälkeen ne muotoiltiin kyselypohjaksi. Toimeksiantaja tarkasti ja kommentoi myös tämän ennen kuin kyselypohjasta tehtiin yrityksen kyselypohja eli testikysely toimeksiantajan yrityksen työntekijöiden tehtäväksi. Testikysely toteutettiin Microsoft Formsilla, joka valittiin koska se on hyvin yhteensopiva Microsoft Excelin kanssa, minkä lisäksi toimeksiantaja saa todennäköisesti kopioitua myös kyselyn itselleen suoraan sieltä. Sen seuraksi tehtiin saatekirje teorian pohjalta, joka lähetettiin yhdessä linkin kyselyyn kanssa toimeksiantajan edelleen lähetettäväksi.

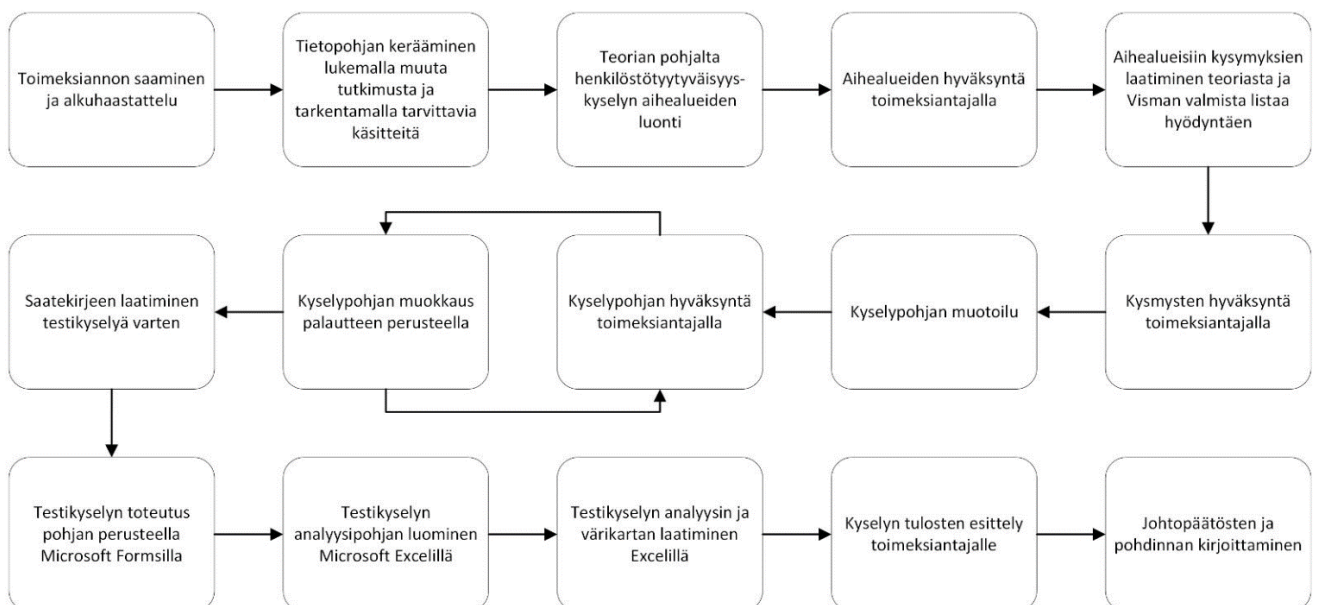


Kuvio 2. Eri pohjien luomisen prosessi

Testikyselyn valmistuessa tehtiin sen analyysipohja Microsoft Excelillä. Tähän tehtiin myös etusivulle ohjeet, joiden avulla jatkossa saadaan analysoitua Microsoft Excelillä Microsoft Formsilla tai muilla työkaluilla luotuja Likert-asteikollisia kyselytuloksia tilastollisesti. Analyysiin laskettiin muun muassa keskiarvoja, joihin tehtiin myös värikartta. Karttaa ei tehty perinteisesti vihreän, keltaisen ja punaisen sävyissä vaan kelta-sinisenä. Tällöin se soveltuu myös punavihersokeiden käytettäväksi.

Testivastaajat vastasivat seuraaviin kysymyksiin:

- Ovatko kyselyn kysymykset selkeitä ja yksiselitteisiä?
- Ovatko ohjeet vastaamiseen selkeät ja yksiselitteiset?
- Millainen kyselyn pituus on?
- Millainen kyselyyn vastaamiseen käytetty aika mielestäsi on?
- Puuttuuko kyselystä jokin olennainen kysymys?
- Onko jokin kyselyn kysymys turha?



Kuvio 3. Prosessikaavio opinnäytetyöprosessista

3 Teoreettis-käsitteelliset lähtökohdat

3.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstötyytyväisyyskysely kuuluu henkilöstöjohtamisen kenttään. Henkilöstöjohtamisella huolehditaan, että organisaation työntekijöitä on oikea määrä ja he suoriutuvat yrityksen tehtävistä organisaation tavoitteiden mukaisesti. Tässä on siis kyse suorituskyvystä, joka rakentuu osaamisesta, motivaatiosta, työhyvinvoinnista, hyvistä työolosuhteista ja sitoutumisesta. Jotta näiden alueiden ja sitä kautta henkilöstöjohtamisen itsensä tuloksellisuutta voidaan arvioida, tarvitaan mittaristo. Siihen soveltuvat esimerkiksi henkilöstökyselyiden tulokset. (Viitala 2021, 10, 205.)

Henkilöstöjohtaminen sisältää henkilöstötoimien suunnittelun, henkilöstön hankinnan, motivaation edellytysten luomisen ja henkilöstön kehittämisen ja palkitsemisen. Henkilöstöjohtamisen tavoite on saada yritykseen sinne haluttuja ihmisiä ja pitää heidät osana organisaatiota niin, että heillä on kannusteita suoriutua hyvin ja edellytyksiä kasvuun, kehitykselle ja onnistumisille. Johtaminen tapahtuu niin yksilöiden kuin ryhmienkin tasolla ja sisältää arvojen, asenteiden ja motivaatiotekijöiden johtamista. Henkilöstöjohtaminen sisältää sekä prosessien johtamista, päätöksentekoa että valta- ja vastuukysymyksiä, neuvotteluja ja konfliktien ratkaisemista. Käytännössä se ilmenee niin ihmisten tavoitteiden mukaisena johtamisena kuin palautteen antamisena, palaverikäytäntöinä, viestintänä, tiedonkulkuna ja delegointina. (Joki 2021, 97.)

3.2 Henkilöstötutkimus

Hyvässä johtamisessa pohditaan, mitä henkilöstö todella ajattelee työstään ja yrityksestä. Lisäksi työntekijöillä voi olla paljon tietoa siitä, miten työoloja ja toimintaa saadaan paremmaksi. Näiden selvittämistä varten toteutetaan henkilöstötutkimuksia. Näitä tutkimuksia voidaan toteuttaa kirjallisena, internetissä, kohderyhmissä tai haastatteluina. Tutkimustavan valintaan vaikuttavat muun muassa ihmisten sijainnit ja kuinka monia ihmisiä tutkimus koskee. (McConnell 2003, 11–12, 18–19.) Tämän opinnäytetyön henkilöstökysely on tarkoitus toteuttaa internetissä, jotta se on helppoa saatavilla ja vastaukset tallentuvat tehokkaasti. Näin myös vastausten analyysi on nopeampaa ja kattavampaa (McConnell 2003, 15).

Henkilöstötyytyväisyyskysely on henkilöstötutkimus. Henkilöstötutkimuksissa kyse on tutkimuksesta, joka kohdistuu henkilöstöön. Sen tavoitteena on kartoittaa henkilöstön näkemyksiä jaksamisesta, työilmapiiristä, hyvinvoinnista, johtamisesta ja henkilöstön kehittämistarpeista. Sillä selvitetään esimerkiksi työolosuhteita, työtä, työkyvyn asioita, tiedonkulkua ja esihenkilötyöskentelyä. Mikäli tutkimuksen toteuttaa säännöllisesti, saadaan tietoa näiden osa-alueiden kehityssuunnista. Sen avulla voidaan myös vertailla yrityksen eri osastoja. Tutkimustulokset on myös tärkeää antaa henkilöstölle itselleen, jotta heille välittyy että heistä välitetään ja heillä on väliä. Samoin on tärkeää myös puuttua tutkimustuloksissa nousseisiin epäkohtiin ja muuhun toimintaa vaativiin asioihin. Kysymykset on laadittava niin, että ne suojaavat vastaajien anonymiteettiä. Vain sellaisia kysymyksiä kysytään, joiden vastauksia myös hyödynnetään. Esimerkiksi vastaajan sukupuolen kysyminen ei ole oikeutettua, jos ei nimenomaan selvitetä sukupuolten välisiä eroja vastauksissa. Jos työyhteisö on hyvin pieni, ei myöskään ikää kannata kysyä ettei anonymiteetti vaarannu. (Joki 2021, 30–31.)

Toteuttamalla henkilöstötutkimus, jollainen tämän opinnäytetyön tuotoksena syntyvä henkilöstötyytyväisyyskysely on, saadaan siitä tietoa nykyhetken lisäksi siinä käsiteltävien osa-alueiden kehityssuunnista kun se toteutetaan säännöllisesti, minkä lisäksi kyselytutkimuksen avulla voidaan vertailla yrityksen eri osastoja (Joki 2021, 30). Henkilöstöhallinnossa sen avulla voidaan myös ennakoita esimerkiksi sairauslomia ja uupumisia tai vaihtuvuutta henkilöstössä.

Joki (2021) kertoo, että kysely tuo monesti esiin kehityskohteita, joihin puuttua. Tutkimuksen avulla voidaan myös viestiä henkilöstölle, että heistä välitetään ja heillä on väliä, kun heille annetaan tulokset tietoon ja puututaan niissä nousseihin epäkohtiin rivakasti. (Joki 2021, 30.)

Kauhasen (2012) mukaan vuosittaiset organisaatioilmasto- ja työtyytyväisyystutkimukset ostetaan yleensä yrityksen ulkopuoliselta toimijalta, jolla on tarjota myös vertailuaineistoa. Säännöllisesti toistuvissa tutkimuksissa ongelmana on pieni, yleensä 20–40 prosentin vastausprosentti. Tällöin ei voida tuloksista vetää johtopäätöksiä. Syy tähän löytyy yleensä siitä, ettei yrityksen ylin johto reagoi tutkimuksessa nousseisiin epäkohtiin riittävän nopeasti ja tehokkaasti. Toisaalta vastausaktiivisuus voi myös kärsiä pelosta vastaajan henkilöllisyyden paljastumisesta tai tutkimuksen suoritustavasta. (Kauhanen 2012, 222.)

3.2.1 Johtaminen

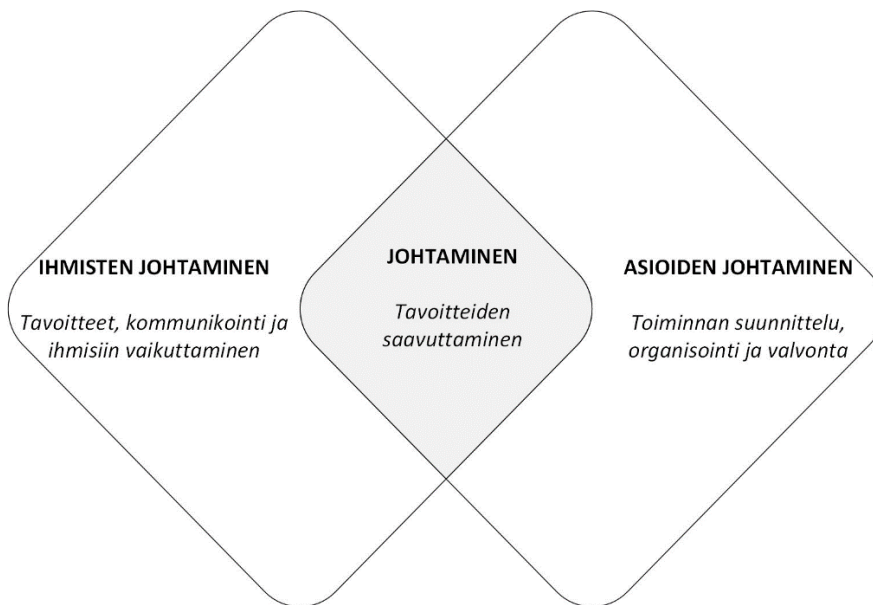
Johtaminen on toimintaa, jolla saavutetaan tavoitteita. Tähän on käytettävissä tiettyjä resursseja kuten työvoima, raha, fyysinen ympäristö ja tietojärjestelmät. Johtamista määrittävät lainsäädäntö, erilaiset normit, säännöt ja sopimukset. Johtamisen tehtäväkenttä voidaan jakaa suunnitteluun, organisointiin, ihmisten johtamiseen ja arviointiin. Suunnittelussa pohditaan mitä ja miten tehdään sekä mitkä ovat tavoitteet. Organisoinnissa päätetään kuka tekee minkäkin asian, millaisilla resursseilla, missä ja milloin. Ihmisten johtamisessa käsitellään muun muassa yhteisten tavoitteiden selkiyttämistä, yrityksen osaamisen varmistamista, hyvinvointia, yhteistyötä, motivaatiota, sitoutumista ja organisaatiokulttuuria. (Viitala & Jylhä 2019, 11, 15–17.)



Kuvio 4. Johtamisen tehtäväkenttä (muokattu Viitala & Jylhä 2019, Kuvio 1.2)

Johtamisen perinteinen jako on asioiden johtamisen (management) ja ihmisten johtajuuden eli johtajuuden (leadership) välillä. Ne kuitenkin limittyvät toistensa lomaan, sillä kumpaakin tarvitaan. Asioiden johtamisessa toimintaa suunnitellaan, organisoidaan ja valvotaan. Siinä olennaista on puitteiden kuten olosuhteiden ja menetelmien luominen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ihmisten johtaminen puolestaan keskittyy tavoitteisiin, kommunikaatioon, yksilöihin ja ryhmään sekä vaikuttamiseen ihmisiin niin, että he onnistuisivat tehtävissään. Tällä hetkellä johtamisideologiat

kannustavat johtajia innostamaan, voimaannuttamaan ja valtuuttamaan työntekijöitä ja antamaan heidän käyttää luovaa potentiaaliaan sekä kehittymään itse jatkuvasti. (Viitala & Jylhä 2019, 19–20.) Kaikessa johtamisessa on pohjimmiltaan kyse inhimillisestä hengestä ja pyrkimyksestä sekä ydinarvoista niiden taustalla (Rosenbach, Taylor & Youndt (edit.) 2018, 245).



Kuvio 5. Johtamisen perinteinen jako

Johtamisessa tarvitaan tiettyjä kompetensseja eli valmiuksia johtaa. Nämä ovat taitoja ja tietoja sekä johtajan omia asenteita ja sekalaisia ominaisuuksia. Näitä voi oppia koulutuksen tai kokemuksen kautta, joiden lisäksi tarvitaan itsereflektiota. Johtaja tarvitsee niin kognitiivisia taitoja kuin ihmissuhde-, liiketoiminta- ja strategisia taitoja. Kognitiivisiin kykyihin kuuluu esimerkiksi kyky oppia ja hankkia ja välittää tietoa sekä hahmottaa kokonaisuuksia. Ihmissuhdetaitoja puolestaan ovat kyvyt, joilla tulkitaan ihmisten käyttäytymistä ja heidän välisiään suhteita, kuten kuuntelu- ja puhumistaidot. Erityisesti vuoropuhelun ja kommunikoinnin taidot ovat tärkeitä tässä. Hyvä johtaja edesauttaa hyviä vuorovaikutussuhteita työpaikalla. Liiketoimintataidot ovat tietämystä organisaation toiminnasta ja sen osa-alueista. Kaikkien johtajien tulee esimerkiksi yleensä ymmärtää asiakaslähtöistä ajattelutapaa, kustannuksia ja tuottoja. Strategisissa taidoissa ovat esimerkiksi luovuus ja ongelmanratkaisutaidot. Ne ovat kaiken kaikkiaan taitoa yhdistää jo olevaa tietoa ja tehdä sen varassa hahmotuksia tulevaisuuden kehityksestä ja valintoja niiden mukaan tavoitteisiin pääsemiseksi. Näitä kaikkia kompetensseja tarvitaan vaihtelevissa määrin myös sen mukaan, millä or-

ganisaatiotasolla johtaja työskentelee. Nykyään asiantuntijavaltaisissa ja tietointensiivisissä yrityksissä johtajilta vaaditaan kuitenkin yhä samanlaisempia taitoja kaikilla organisaatiotasolla. (Viitala & Jylhä 2019, 26–28.)

Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan Arto Hiltusen (2017) viiden E:n mallissa hyvä johtaminen perustuu empatialle, ennustettavuudelle, elastisuudella, energisyydelle ja eettisyydelle. Ennustettavuus tarkoittaa johdonmukaisuutta ja elastisuus kykyä mukautua eri tilanteisiin. (Viitala & Jylhä 2019, 29.) Tärkeimmäksi hyvän johtajan piirteeksi nousee kuitenkin tunneäly ruotsalaisen Kandidatan tutkimuksessa (Jabe 2017, 236).

3.2.2 Henkilöstön kehittämistarpeet ja osaamisen kehittäminen

Henkilöstön kehittäminen on henkilöstön osaamisen kehittämistä (Viitala 2021, 121). Henkilöstön kehittämistä varten tulee määritellä ydinosaamiset, joita yrityksen ydintoiminnoissa tarvitaan. Ydinosaamisten on löydettävä yrityksen sisältä, mutta muuta osaamista voidaan ulkoistaa. Lisäksi määritellään osaamistavoitteet ja suunnitellut toimenpiteet, joilla henkilöstöä kehitetään. Henkilöstön kehittämisessä huomioidaan ydinosaamiset ja toteutetaan se niin, että kehittäminen tuo yritykselle, asiakkaille ja henkilöstölle lisäarvoa ja lisää kilpailukykyä. Myös yrityksen kilpailustrategia on oleellinen kun suunnitellaan henkilöstön kehittämistä, sillä kilpailustrategioihin liittyy erilaisia osaamishaasteita, joita henkilöstön kehittämisellä vahvistetaan. (Joki 2021, 116–117.)

Henkilöstön kehittämistarpeiden perusta ovat yrityksen liiketoiminta, ydinosaamiset ja tarpeet. Nämä tarpeet käsitellään yksilön, työyhteisön ja organisaation tasoilla. Näkökulma on nykyhetken lisäksi aivan erityisesti tulevaisuudessa. Henkilöstön kehittämismenetelmät pohjautuvat uuden oppimiseen. (Joki 2021, 120.) Osaamista voidaan kehittää monin eri keinoin. Kehittämistarvetta voidaan selvittää ensin esimerkiksi osaamis- eli kompetenssikartoituksella tai kehityskeskustelussa. Sen jälkeen keinoiksi kehittämiseen voidaan käyttää muun muassa perehdyttämistä, tehtävä- tai työkiertoa, projekteja, sijaisuuksia, ristiinkoulutusta, työnohjausta, mentorointia, opintokäyntejä tai erillisiä koulutuksia. Tänä päivänä myös verkko-oppiminen on yhä yleisempää. (Viitala 2021, 123, 127, 129–133, 135, 139.)

Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttaa siellä oleva osaaminen: mitä osaamista on olemassa, miten sitä hyödynnetään ja miten nopeasti pystytään oppimaan uutta vaikuttavat kaikki suoraan. Niillä on myös merkitystä työn sujumiselle ja tuloksellisuudelle. (Viitala 2021, 40.)

Osaaminen työssä on sama asia kuin työelämäkompetenssit, jotka ovat henkilökohtaisia ominaisuuksia ja valmiuksia (Viitala 2021, 40). Kompetenssit voidaan jaotella koviin ja pehmeisiin kompetensseihin. Pehmeät kompetenssit tai taidot ovat käytännössä persoonallisuudenpiirteitä kuten luovuus ja sopeutumiskyky. Ne ovat suhteellisen abstrakteja ja vaikeasti mitattavissa. Niiden merkitys työmarkkinoilla on kuitenkin kasvanut ja sen ennustetaan vahvistuvan entisestään. (Nyyssölä, 2020.) Kompetenssit voidaan jakaa myös yleisiin, ammatti- ja tehtäväkohtaisiin kompetensseihin. Yleisiin työelämäkompetensseihin kuuluvat muun muassa sosiaaliset taidot sekä sopeutumis- ja ongelmanratkaisukyky. (Viitala 2021, 40.)

Osaamisen johtaminen tarkoittaa kaikkea toimintaa, joka edesauttaa osaamisen kehittymistä ja sen hyödyntämistä organisaatiossa (Viitala & Jylhä 2019, 208). Henkilöstön kehittämisen lisäksi osaamisen johtaminen sisältää myös yrityksen strategisten kyvykkyyksien hallinnoinnin. Henkilöstön kehittämisessä tarvitaan työntekijöiden omaa aktiivisuutta ja vastuunottoa, mutta sitä voidaan tukea rakenteilla, johtamisella ja toimintamalleilla, joilla oppiminen mahdollistetaan. Osaamista voidaan kehittää useilla eri tasoilla, kuten yksilötason kompetensseja kehittämällä, rekrytoimalla lisää osaamisia tai käyttämällä ulkopuolista osaamista alihankintana, yhdistämällä tiimeihin toisiinsa täydentäviä osaamisia tai kehittämällä organisaatiokulttuuria niin, että se ruokkii jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Tarkoituksena tässä on yksilön kompetenssien kehittämisen lisäksi myös oppiva organisaatio. (Viitala 2021, 121–122.)

Kaikki osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle yrityksen tarpeiden määrittelystä. Kyseessä on jatkuva prosessi, jossa tarvekartoituksen jälkeen pohditaan, mitä vaihtoehtoja osaamisten lisäämiseen on. Sen jälkeen valitaan millä keinoilla osaamisia hankitaan ja kehitetään, minkä jälkeen suunnitelma toteutetaan. Lopuksi arvioidaan osaamisen määrä ja laatu, minkä jälkeen prosessi aloitetaan alusta. (Viitala 2021, 122–123.) Osaamisen kehittämisessä on uuden oppimisen lisäksi kyse myös poisoppimisesta vanhasta (Viitala & Jylhä 2019, 246).

Tämän opinnäytetyön henkilöstötyytyväisyyskyselyn pohjassa osaamisen kehittämistä tarkastellaan oppimista mahdollistavien rakenteiden ja toimintamallien kautta, sillä tarkoitus ei ole tehdä osaamiskartoitusta.

3.2.3 Esihenkilötyö

Esihenkilötyöstä puhuttaessa voidaan käyttää myös termiä lähijohtaminen. Esihenkilöitä eli lähijohtajia ovat henkilöt, joilla on joku työntekijä, jota he johtavat. Esihenkilö huolehtii johdettavansa tavoitteiden saavuttamisesta, työn sujumisesta, kehitystarpeista ja poissaoloista. Esihenkilö-alais-suhteet eivät ole enää nykyään niin kontrolloivia kuin aiemmin, vaan niissä käytetään Viitalan (2021) mukaan valmentavaa ja tukea tarjoavaa otetta. (Viitala 2021, 49–50.) Esihenkilö tarjoaa puitteet toiminnan onnistumiselle omalla toiminnallaan (Hyppänen 2013, 1.0).

Hyvä esihenkilötyö on yrityksen voimavara. Silloin sen on oltava ihmisiä arvostavaa, vuorovaikutteista ja onnistumisia tukevaa. Lisäksi sen on tärkeää selkiyttää tavoitteita ja rakentaa yhteistyötä. Hyvä esihenkilötyö kehittyy jatkuvasti. (Viitala 2021, 50.) Esihenkilö on työnantajan roolissa aina, joten toiminnan on vastattava sitä. Hänen toimintaansa säädellään liiketoiminnan tavoitteiden ja yrityksen perustehtävän lisäksi työlainsäädännöllä, jota hän toteuttaa käytännössä työnantajan periaatteiden ja sääntöjen ohella. (Hyppänen 2013, 1.0.)

Tutkimusten mukaan esihenkilötyöllä on vaikutuksia sekä työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin että osaamisen kehittämiseen, sitoutumiseen ja suoriutumiseen sekä poissaoloihin ja vaihtuvuuteen. Sillä voidaan myös lisätä muutosten onnistumista ja yrityksen innovatiivisuutta. (Viitala 2021, 50.)

Kyselyssä selvitetään esihenkilötyöskentelyn toteutumista sen eri osa-alueissa. Näitä osa-alueita ovat kontrolloivuus, työntekijöiden arvostaminen, onnistumisten tukeminen, esihenkilötyön vuorovaikutteisuus, yhteistyön rakentaminen ja tavoitteiden selkiyttäminen sekä esihenkilötyön kehittyminen, jota voidaan erityisesti seurata toteuttamalla kysely säännöllisin väliajoin.

3.2.4 Tiedonkulku ja organisaatioviestintä

Organisaation sisäinen viestintä on tavoitteellista ja suunniteltua tiedon jakamista, jossa yrityksen henkilöstölle tai henkilöstöryhmille annetaan tärkeäksi koettua tietoa eri informaatiokanavissa ja muodoissa. Viestinnällä laajennetaan ja vahvistetaan yrityksessä yhteistä ymmärrystä ja tietopohjaa. Se myös rakentaa organisaatiokulttuuria. (Viitala 2021, 154–155.) Viestintä lisää lisäksi yhteenkuuluvuutta (Pirinen 2017, 116). Tärkeää viestintää on myös työntekijöiden kommunikointi, sillä jos he ovat hiljaa epäkohdista ja ehdotuksista, ne voivat jäädä kokonaan huomioimatta (Morrison 2014, 193).

Tietoa ja sen kulkua tarvitaan, jotta voidaan keskustella ja tehdä päätöksiä yhdessä. Tietoa voidaan antaa sähköisenä, vuorovaikutuksellisesti, yksilölle kerrallaan tai koko tiimille yhtä aikaa ja joko säännöllisesti tai vain tarvittaessa. On parempi antaa tietoa liian usein kuin harvoin. (Huttunen 2018, 121, 123.) Viestiessä kielen on oltava riittävän yksinkertaista ja yksiselitteistä. Myös kuunteleminen on olennainen osa viestintää ja erityisesti esihenkilön on hyvä tehdä sitä. (Pirinen 2017, 117–118.)

Sisäinen viestintä tapahtuu tänä päivänä yleensä yrityksen intranetissä uutiskanavalla, sisäisillä lehdillä, jotka voivat olla painetun lisäksi sähköisiä, johdon talous- ja muilla katsauksilla, erilaisilla tiedotteilla, keskustelupalstoilla, sähköisillä tai perinteisillä ilmoitustauluilla ja sisäisillä radiokanavilla. Näiden lisäksi käytössä on yleensä digitaalisia alustoja kuten Slack tai Whatsapp. (Viitala 2021, 154.) Toisaalta on hyvä muistaa digitaalisten alustojen käytön työasioissa lisäävän tutkitusti sosiaalista, viestinnällistä ja informaatiollista ylikuormitusta (Kasim, Fauzi, Yusuf & Wider 2022, 1).

3.2.5 Työ ja työolosuhteet

Työlle on tärkeää hallinnan tunne. Se tarkoittaa mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja toisaalta myös sen itsenäisyyttä. Mittarina tässä käytetään miten paljon työ tarjoaa vapautta ja itsenäisyyttä sekä valtaa menettelytapojen ja aikataulun päättämisen suhteen. Lisäksi tarvitaan mahdollisuuksia käyttää omaa osaamista ja työn merkityksellisyyttä. Tehtävien on myös hahmotuttava osana kokonaisuutta, jotta työ koetaan mielekkääksi. Jotta työ on motivoivaa, sen vastuullisuus ja siitä saatava palaute ovat tärkeitä. (Manka & Manka 2016, 107.)

Työolot vaikuttavat huomattavasti tuottavuuteen ja yrityksen taloudelliseen menestykseen. Niitä voidaan parantaa esimerkiksi työpaikan virikkeellisyyttä lisäämällä. Myös työntekijöiden yhteisöllisyys esimerkiksi toisia auttamalla tai perehdytykseen osallistumalla lisää yleistä viihtyvyyttä. (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 3.)

Työllä on oltava kannustearvoa, joka tulee sen sisällön monipuolisuudesta ja uuden oppimisen mahdollisuuksista. Tätä voidaan toteuttaa erityisesti työjärjestelyillä, joissa on mahdollisuus sisäiseen liikkuvuuteen, asiantuntijuuden kehittämiseen ja tiedon kulkuun. Lisäksi tarvitaan ulkoisia palkkioita kuten palkkaa ja mahdollisuuksia edetä uralla sekä kiitosta ja kannustusta. (Manka & Manka 2016, 107–108.) Työn koetut haitat ja vaarat laskevat työtyytyväisyyttä, kun taas uudet johtamiskäytännöt nostavat sitä (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 5).

Työn yksilöllinen muokkaaminen eli niin kutsuttu tuunaus lisää positiivisia työn imun kokemuksia. Tuunaamisessa on kyse työntekijän omasta aloitteesta tapahtuvia fyysisiä, sosiaalisia tai kognitiivisia tekoja, joiden avulla työtä muokataan niin, että se sopii omiin voimavaroihin, tavoitteisiin ja intohimoihin. (Manka & Manka 2016, 111.)

3.2.6 Työilmapiiri

Hyvällä työilmapiirillä on monia hyötyjä. Se parantaa tuloksellisuutta, tuottavuutta, innovatiivisuutta ja terveyttä sekä hyvinvointia. Lisäksi se vähentää stressiä, työuupumusta, kyynisyyttä ja yhteistyön ongelmia. Hyvä työilmapiiri myös suojaa pitkäaikaissairauksilta ja liian varhaiselta eläköitymiseltä. Työelämän laatu paranee ja sidosryhmät saavat lisää arvoa hyvästä työilmapiiristä. Jos taas työilmapiiri on huono, tuottavuus laskee samoin kuin yhteistyökyky, aloitteellisuus ja ongelmanratkaisukyky. Vaihtuvuus lisääntyy, tulee vaikeuksia rekrytoinnissa, sairauspoissaolot ja työtapaturmat kertyvät ja syntyy ennenaikaisia eläköitymisiä. (Aro 2018, 25, 28.) Huono työilmapiiri näkyy henkilöstön sairauslomissa, pois lähtemisissä ja alisuoriutumisena (Kauhanen 2016, 71).

Työilmapiiristä haastavan tekee se, miten sidoksissa se on työpaikalla vallitseviin tunteisiin. Kun työilmapiiri on huono, tunteet ovat negatiivisia ja kun se on hyvä, ne ovat positiivisia. Kaikkia tunteita on kuitenkin voitava kokea. Myönteisiä tunteita voidaan kuitenkin tukea lisäämällä itsemääräämistä, osallisuutta, läheisyyttä ja pätemisen kokemusta. (Aro 2018, 29, 31.) Tunteet vaikuttavatkin suorituskykyyn myös töissä. Voidaan puhua niiden muodostamasta tunneilmastosta, jota

voi johtaa. Sitä varten on ensin tiedostettava tunteiden vaikutus työelämään ja ymmärrettävä niiden taustalla olevat voimat eli mitkä asiat selittävät ihmisen käyttäytymistä. Sen jälkeen tunnustetaan, herätellään ja vahvistetaan positiivisia tunteita ja kohdataan ja käsitellään negatiivisia. Tunnetaitoja myös sovelletaan haastavissa tilanteissa työpaikalla. Viimeisenä tarkoitus on johtaa koko tiimin tai organisaation tunneilmastoa näiden tunnetaitojen avulla. (Rantanen, Leppänen & Kaanpää 2020, 15, 58.)

Nykypäivänä suositellaan tutkimaan yleisluontoisen työilmapiirin sijaan erillisiä osia siitä, esimerkiksi työturvallisuusilmapiiriä tai oikeudenmukaisuusilmapiiriä. Aron (2018) mukaan myös yleisellä työilmapiirillä on kuitenkin merkitystä, sillä se viestii yleisestä luottamuksesta ja asenteesta. Työilmapiiriä kartoitetaan yleensä kyselyissä työolosuhdetekijöiden kautta, esimerkiksi kysymällä työn organisoinnista ja hallinnasta, tiedonkulusta, johtamisesta, vuorovaikutuksesta ja palkitsemisesta kysymyksiä. Myös työilmapiiristä voidaan kuitenkin kysyä erikseen lyhyesti. (Aro 2018, 39–40.)

Työilmapiiri rakentuu arvoista ja arvostuksista, käytöksestä ja tapakulttuurista, organisaatorakenteiden kuten tavoitteiden, prosessien ja työroolien selkeydestä ja mielekkyydestä sekä johtamisesta, joka tukee onnistumisia. Lisäksi sitä muodostavat viestinnän määrä ja laatu, ongelmanratkaisukäytännöt, yrityksen toimintaympäristön tilanne kuten markkinatilanne, yrityksen historia, ryhmä- ja organisaatiodynamiikka ja työilmapiirin johtaminen. Kaikki nämä ovat johdettavissa viimekädessä organisaatiokulttuuriin. (Aro 2018, 41.)

3.2.7 Työhyvinvointi

Työhyvinvointia säädellään lainsäädännöllä kuten työaikalalla, työterveyshuoltolailla ja työturvallisuuslailla. Yritykseltä on löydyttävä työterveydenhuolto ja työsuojelu (Manka & Manka 2016, 93). Työnantajalla on yleisvelvoite, joka tulee työsopimuslaista. Se sisältää myös velvollisuuden työilmapiirin ja työhyvinvoinnin kehittämistä. Työnantajan huolehtimisvelvoite taas tarkoittaa työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä huolehtimista työssä. (Hyttinen & Korte 2019, 49, 134, 144.)

Kauhasen (2016) mukaan työhyvinvointiin kuuluu monia osa-alueita, kuten yksilön terveys ja työkyky, työympäristö, osaaminen ja kehitysmahdollisuudet, sosiaaliset suhteet ja työyhteisötaidot.

Myös itse työ, työn mitoitus ja organisointi ja johtaminen sekä tiedonkulku kuuluvat työhyvinvointiin. (Kauhanen 2016, 28.) Viitala (2014) puolestaan kertoo työhyvinvoinnin muodostuvan henkilön fyysisestä, henkisestä ja sosiaalisesta kunnosta ja työympäristön tekijöistä kuten johtamisesta ja työilmapiiristä. Lisäksi kokonaishyvinvointiin vaikuttavat myös yksityiselämässä tapahtuvat asiat. (Viitala 2014, 145.) Ihmisen hyvinvointi ei siis ole ikinä täysin työnantajan vastuulla, mutta hän voi edistää sitä. Työntekijöiden hyvinvointi tuo mukanaan myös säästöjä yritykselle, sillä sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja tapaturmat vähentyvät. Työnilo ja keskittymisen mahdollistaminen myös lisäävät tuottavuutta, laatua ja innovatiivisuutta sekä työpaikan parempaa mainetta, jolloin hyvien työntekijöiden saaminen on myös helpompaa. (Viitala 2014, 154, 157.)

Työkykyä ja hyvinvointia työssä mitataan yleensä sairauspoissaoloilla (Viitala 2014, 153–154). Lisäksi työhyvinvointia voidaan mitata esimerkiksi tuottavuuden, brändin, taloudellisuuden tai sidosryhmien tyytyväisyyden kautta. Aivan erityisesti tähän soveltuu juuri henkilöstötyytyväisyyden mitaus, jota varten kyselyssä kartoitetaan johtamista, tiedonkulkua, työnjakoa ja palkitsemista. (Kauhanen 2016, 56–57, 60.)

Kyselyssä työhyvinvointia kartoitetaan työilmapiirin ja työkyvyn kautta sekä työn ja sen mitoituksen, organisoinnin ja lähijohtamisen ja tiedonkulun avulla.

Muista osa-alueista nousevien kysymysten lisäksi kyselyssä on erilliset kysymykset palkitsemisesta.

3.2.8 Työkyky ja jaksaminen

Työkyky voidaan selittää yksinkertaisesti ihmisen kykynä tehdä työtä tai suoriutua omassa työtehtävässä (Järvikoski, Takala, Juvonen-Posti & Härkäpää 2018, 8). Työkykyinen työntekijä on yksi edellytys työhyvinvoinnille hyvän johtamisen, osaamisen, työolosuhteiden ja työyhteisön ohella. Työkyvyn johtaminen perustuu työn ja työolosuhteiden kehittämiseen sekä työkyvyn riskien tunnistamiseen ja korjaamiseen. Erityisesti tässä käytetään varhaisen tuen ja puheeksi ottamisen malleja. Myös sairauspoissaolot ja työhön palaamisen tukeminen ja tarvittaessa uudelleen sijoittaminen ovat tärkeä osa työkykyjohtamista. Vuorovaikutuksen on toimittava työntekijän ja työnantajan välillä hyvin ja aktiivisesti, jotta työkykyä voidaan edistää. Työkyvyn lähtökohta on, että työntekijä huolehtii omasta työkyvystään itse ja työnantaja tukee ja edesauttaa tätä. (Mannermaa 2022, 289.)

Työkyky voidaan jakaa fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin sekä sisäiseen työn imuun. Jälkimmäiseen kategoriaan kuuluvat esimerkiksi omat arvot, ammattiyhteisyys ja sisäinen motivaatio. Fyysinen hyvinvointi rakentuu terveydestä, terveellisistä elintavoista, ravinnosta, levosta ja unesta sekä fyysisestä kunnosta. Psyykkistä hyvinvointia rakentavat muun muassa tavoitteiden selkeys, riittävä arvostuksen tunne, työn ja elämän hallinta sekä harrastukset. Sosiaalinen hyvinvointi puolestaan tulee ihmissuhteista, yhteisöihin ja verkostoihin kuulumisesta ja yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoista. (Mannermaa 2022, 290.)

Työkyvyn arviointi perustuu erilaisiin menetelmiin, jotka pohjautuvat asiantuntijan haastatteluun ja työn havainnointiin. Toisaalta 2000-luvulla työkykyä on arvioitu myös paljon itsearviointina tai asiantuntijan mittariston perusteella. (Järvikoski, Takala, Juvonen-Posti & Härkäpää 2018, 28.) Työkyvyn vaarantuminen voidaan huomata esimerkiksi heikentyneestä työsuorituksesta, käyttäytymisen muutoksesta tai jopa epäasiallisesta käytöksestä. Myös työajanhallinnan ongelmat, se ettei työ vastaakaan sen vaatimuksia tai muiden huolestuminen työntekijästä voi viestiä työkyvyn ongelmista. (Mannermaa 2022, 291.)

Jaksamista olisi hyvä johtaa, jotta oltaisiin askel edellä työuupumusta. Niin ei kuitenkaan vielä tehdä niin laajasti kuin pitäisi, mutta jaksamisen johtaminen tulisi saada osaksi strategista johtamista. Jaksamisen johtamisella liikutaan työkyvyn riskeistä työkyvyn hallintaan. Kun jaksamista ei johdeta, tulevat esimerkiksi työuupumukset aina yllätyksenä. Vaiheessa, jossa jaksamisen johtamista rakennetaan, johdetaan jo työkykyä ja on varhaisen tuen malli. Kun jaksamisen johtaminen on osa strategista johtamista, työkykyä johdetaan johtoryhmän toimesta aktiivisesti ja sille on asetettu tavoite, mittaristo, toimenpiteet ja seuranta. Myös yhteistyökumppanit tukevat työkyvyn johtamista ja sitä johdetaan niin yksilön, esihenkilöiden kuin johdonkin tasolla. (Lappi 2022, 119, 121.)

3.3 Muut kyselyn osa-alueet

Kyselyn osa-alueiksi valittiin osaamisen kehittäminen, esihenkilötyö, sisäinen viestintä, työ ja työolosuhteet, palkitseminen (ks. työhyvinvointi), työnantajakuva, työyhteisö, motivaatio, sitoutuminen ja suosittelu. Ikää tai sukupuolta ei kysytä, sillä vastaajia voi olla hyvin pienikin joukko ja näin suojellaan vastaajien anonymiteettiä, eikä tarkoitus ole myöskään kartoittaa sukupuolten välisiä

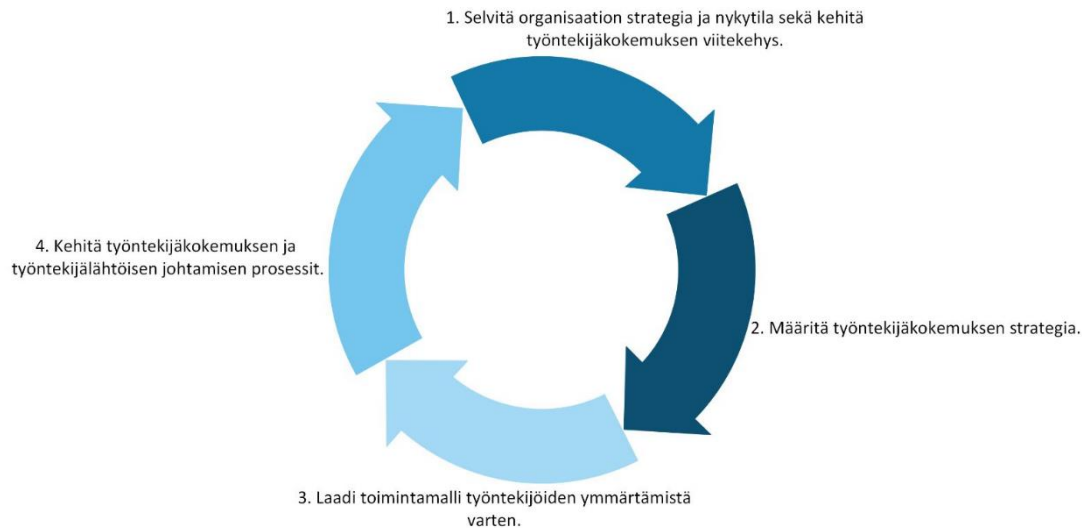
eroja. Samasta syystä testikyselyssä ei kysytä muitakaan taustatietoja, sillä vastaajamäärä on hyvin pieni ja ne yksilöivät vastaajia.

Osa-alueet valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa teoreettiseen viitekehykseen nojaten.

3.3.1 Työnantajakuva ja työntekijäkokemus

Työnantajakuva tarkoittaa ihmisten käsitystä organisaatiosta työnantajana. Siinä on kyse yrityksen maineesta. Se muodostuu työntekijöiden kokemuksista ja tulkinnoista erityisesti yrityksen sisältä käsin, mutta siihen yritetään vaikuttaa myös markkinointikeinoilla. Keskeinen käsite työnantajakuvaan liittyen on työntekijäkokemus, joka syntyy kaikesta yrityksessä tapahtuvasta. Sen elementtejä ovat saapumis-, kasvu-, yhteisö-, hyvinvointi- elämäntilanne-, epäkohta- ja lähtökokemukset. (Viitala 2021, 51.) Työntekijäkokemus syntyy työnantajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa. Se on tunteita ja ajatuksia työstä, työpaikasta ja yrityksestä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 4.1.)

Työntekijäkokemusta voi kehittää kahdeksan vaiheen kautta. Ensimmäisenä on ymmärrettävä organisaation strategia. Toisena luodaan työntekijäkokemuksen viitekehys sanallisesti. Kolmantena selvitetään, mikä on työntekijäkokemuksen nykytila. Neljäntenä määritellään työntekijäkokemukselle oma strategia. Viidentenä luodaan toimintamalli työntekijäymmärrykselle eli miten tietoa kerätään aiheesta. Kuudentena kehitetään työntekijäkeskeistä johtamista. Seitsemäntenä on työntekijäkokemuksen kehittämisprosessien luominen kun ymmärretään aiempien vaiheiden ansiosta mihin pyritään. Viimeisenä näitä askelia toistetaan tarpeen mukaan. (Huhta & Myllyntaus 2021, 4.7.)



Kuvio 6. Yksinkertaistettu työnteekijäkokemuksen kehittämisen prosessi

Kun työnantajakuva on hyvä, voidaan yritykseen houkutella parhaita osaajia töihin. Se myös sitouttaa työnteekijöitä ja edesauttaa innostunutta, tuloksellista ja innovatiivista organisaatiokulttuuria. Työnantajakuvaa kehitetään parhaiten johtamisen, henkilöstöjohtamisen ja työskentelyolosuhteiden kenttiä kehittämällä. Yhteistä hyvällä työnteekijäkokemuksella ja työnantajakuvalla on henkilöstön aito arvostaminen ja avoin vuorovaikutus. (Viitala 2021, 51.)

Henkilöstötyytyväisyyskyselyn pohjassa työnantajakuvaa käsitellään myös eNPS:n kautta.

3.3.2 Työyhteisö

Jotta työyhteisö toimii, on jokaisen käyttäytyttävä ammattimaisesti ja työnteon puitteiden on oltava kunnossa. Mikäli työroolien puitteissa käyttäytymisestä lipsutaan, syntyy ihmissuhdeongelmia ja avoimuus sekä luottamuksen ilmapiiri kärsivät. Työyhteisön toimintaa on arvioitava säännöllisesti, mitä varten tarvitaan toimivat kehityskeskustelu- ja palaverikäytännöt. (Järvinen 2008.) Työyhteisön psykologinen turvallisuus on myös tärkeää. Silloin jokainen voi tuoda itsensä esiin sellaisena kuin on ja kokee hyväksyntää. Silloin ihminen uskaltaa esimerkiksi kysyä kysymyksiä, tuoda esiin ideoita, pyytää apua ja esittää keskeneräisiä ajatuksia. (Rinne 2021, 27–29.)

Järvisen (2008) mukaan ammatillisuus lisää avointa ja vapautunutta kanssakäymistä, sillä ei tarvitse pelätä ihmissuhteiden sotkeentuvan vaikka työasioissa olisi erimielisyyksiä. Lisäksi ammatillisuus antaa hyödyntää ihmisten erilaisuutta, luovuutta ja osaamista. (Järvinen 2008.) Juuri hyvät ammatilliset ihmissuhteet töissä saavat ihmisen kokemaan, että hänelle annetaan huomiota ja tukea, mikä puolestaan saa hänet panostamaan enemmän yritykseen (Ariani 2015, 44).

Toimivaa työyhteisöä kannattelee selkeä organisaation perustehtävä, joka mahdollistaa työnteon tukemisen, sitä palvelevan johtamisen ja selkeät töiden järjestelyt. Myös yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arvioiminen lepäävät selkeän perustehtävän harteilla. (Järvinen 2008.)

3.3.3 Motivaatio

Motivaatio tuo toiminnalle suuntaa ja määrittää voiman, jota siihen käytetään. Motiivit aikaansaavat ja ylläpitävät toimintaa sekä suuntaavat sitä. Ne voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Ne tulevat sekä järjestä että tunteista. Motiiveja voi olla useita samaan aikaan, ja ne voivat olla myös ristiriidassa keskenään. Motivaatio syntyy aidosta mielenkiinnosta ja tarpeista kuten rahan- saannista. (Viitala & Jylhä 2019, 230–231.) Jos motivaatio on huono, voi työpanos kärsiä, jolloin myös työn laatu heikkenee (Viitala 2021, 42).

Motivaatio voi olla sisäistä tai ulkoista. Sisäisessä motivaatiossa palkinto on toiminta itsessään, esimerkiksi työ ja aikaan saadut asiat ovat tyydyttäviä. Kun ihmisellä on sisäistä motivaatiota, hän on sisukas, määrätietoinen ja innostunut ja ponnistelee saavuttaakseen tuloksia. Sisäinen motivaatio on tekemisissä itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeiden kanssa. Ulkoista motivaatiota puolestaan ovat ulkoisten palkkioiden kuten rahan, arvostuksen tai turvallisuuden tuoma tyydytys. (Viitala & Jylhä 2019, 232–233.)

Motivaation aikaansaaminen toisessa ihmisessä on vaikeaa, sillä asia on hyvin monisyinen eikä valmista mallia ole, sillä kaikki ovat yksilöitä. Esihenkilöllä on kuitenkin vaikutusta työntekijöiden motivoitumiseen. Kriittistä tässä on luottamus työntekijään ja siihen, että he kantavat oman vastuunsa ja haluavat ja pystyvät kehittymään. Henkilöstön motivaatiota voi kuitenkin edistää huolehtimalla, että heillä on selkeät, saavutettavissa ja tiedossa sekä mitattavissa olevat tavoitteet

ja heidän aikaansaannoksensa huomataan ja arvioidaan. Lisäksi tarvitaan välitöntä ja avointa palautetta, joka on enimmäkseen myönteistä sekä arvostavaa ohjausta ja tukea työntekijöille. Myös palkitsemisen on oltava kannustavaa ja oikeudenmukaista ja työntekijöiden on tiedettävä sen perusteet. Työn itsenäisyys, vaihtelevuus ja sopiva vaativuustaso tukevat myös motivaatiota. Lisäksi työn määrän on oltava ajan ja tavoitteiden suhteen sopiva. (Viitala & Jylhä 2019, 240–241.)

Berlinin (2019) mukaan taas motivaatiota edistävät tarkoituksen kokeminen, se, että työn omistaa, saa käyttää monenlaista osaamista, työ on vaihtelevaa, siinä on mahdollisuus oppia uutta ja tehtävät vaikuttavat muidenkin työhön. Lisäksi mahdollisuus tehdä päätöksiä, olla itsenäiset työajat ja -tavat sekä mahdollisuus saada ohjausta ja palautetta lisäävät motivaatiota. Myöskään mukavien sosiaalisten kohtaamisten merkitystä ei pidä väheksyä. (Berlin 2019, 18–19.)

3.3.4 Sitoutuminen

Sitoutumisesta on monia määritelmiä. Se voidaan nähdä esimerkiksi prosessina, jossa omat ja yrityksen tavoitteet kietoutuvat yhteen. Laajimmin käytössä on kuitenkin määritelmä, jossa sitoutuminen on yksilön identifioitumista ja osallistumista tiettyssä yrityksessä. Siinä on kolme psykologista tekijää: halu pysyä yrityksessä töissä, halukkuus nähdä vaivaa yrityksen eteen ja yrityksen arvojen ja tavoitteiden hyväksyntä ja usko niihin. (Cooper 2003, 70.)

Sitoutumiseen liittyy varsinkin arkikielessä työntekijöiden vaihtuvuus, jos sitoutuminen on heikkoa. Sitoutumisesta käytetään myös käsitettä psykologinen sopimus, ja se tarkoittaa ihmisen psykologista suhdetta yritykseen, jossa hän työskentelee. Tämän suhteen laatu on tekemisissä työtyytyväisyyden, halun pysyä yrityksessä ja yritystä kohtaan koetun arvostuksen kanssa. (Viitala 2021, 45.) Sitoutuminen voidaan jaotella kolmeen eri tasoon – korkeaan, keskitasoiseen tai matalaan sitoutumiseen (Cooper 2003, 75).

Sitoutuminen voi olla tunneperäistä tai välineellistä. Varsinkin tunneperäistä sitoutumista pidetään hyvänä sekä yrityksen että työntekijän kannalta Viitalan (2021) mukaan. Kun työntekijä on sitoutunut, hän on innostunut ja panostaa parhaansa mukaan työhönsä ja on uskollinen työnantajalle sekä joustaa tarvittaessa. Sitoutuminen heijastuu niin parempiin suorituksiin, luovuuteen, palvelun parempaan laatuun kuin myös vähäisempään vaihtuvuuteen ja poissaolojen määrään. Lisäksi työntekijä sitoutuu tällöin myös työpaikan kehittämiseen. (Viitala 2021, 45.)

Sitoutumista voi lisätä näyttämällä työntekijälle luottamusta häntä kohtaan ja antamalla hänelle tilaisuuksia vaikuttaa, käyttää taitojaan ja kehittyä työssään. Aivan erityisen tärkeää on, että työntekijä voi luottaa työsuhteensa jatkumiseen. Myös kiinnostavat ja sopivan vaativat työtehtävät, mahdollisuus tulla kuulluksi, vaikuttaa asioihin, jotka koskevat työtä, kehittyä ja oppia lisäävät sitoutumista. Lisäksi kilpailukykyinen palkka, laadukas johtaminen ja mahdollisuus yhdistää työ ja perhe sitouttavat työntekijöitä. (Viitala 2021, 45–46.)

Henkilöstötyytyväisyyskyselyn pohjassa sitoutumiseen liittyvät myös muiden osa-alueiden kysymykset, joiden lisäksi sitoutumista selvitetään omilla väitteillään.

3.3.5 Suosittele

Net Promoter Score eli NPS mittaa, kuinka todennäköisesti henkilö suosittelisi yritystä toiselle asiakkaalle tai työntekijälle. Se lasketaan vähentämällä kriitikoiden osuus suosittelijoiden prosentuaalisesta osuudesta. Kriitikoita ovat arvion alle kuusi antaneet, neutraaleja seitsemän ja kahdeksan ja suosittelijoita puolestaan yhdeksän ja kymmenen antavat henkilöt. Neutraalit henkilöt jätetään siis laskuissa kokonaan huomioimatta. (Rao & Chandra 2013, 120.)

eNPS on henkilöstölle suunnattu NPS-mittaus. Sillä voidaan mitata Skottmanin (2017) mukaan työhyvinvoinnin tilaa, sillä se viestii työntekijäkokemuksesta. eNPS tarjoaa työnantajalle nopeammin tietoa kuin perinteisen mallinen, laajempi henkilöstötyytyväisyyskysely ja se sopiikin erinomaisesti henkilöstötyytyväisyyskyselyn rinnalle. (Skottman 2017.)

NPS ei riitä yksinään henkilöstötyytyväisyyden mittariksi, sillä suosittelu on vain yksi taho moniulotteisesta asiasta. Joku voi myös esimerkiksi suositella työnantajaa muille, mutta todeta että se ei ole hänelle itselleen sopiva ja vaihtaa työpaikkaa. Kriitikkina NPS:ää kohtaan voidaan pitää myös suosittelijoiden, kriitikoiden ja neutraaleiden henkilöiden keinotekoista jakoa. Esimerkiksi arvion kahdeksan antanut henkilö tosiaan lasketaan neutraaliksi, eikä häntä oteta mukaan laskuihin. Samoin arvion yksi ja kuusi välillä on todella suuri pudotus, mutta ne lasketaan NPS:ssä samaksi. Lopullisesta NPS-arvosta ei myöskään tiedetä, miten suosittelijat ja kriitikot ovat jakautuneet. (Rao & Chandra 2013, 120–121.)

Kyselypohjassa NPS kysytään mukaillen muodossa ”Suositteletko omaa työpaikkaasi muille as- teikolla 0–10?” Tähän on avoin jatkokysymys, jossa pyydetään kertomaan miksi suosittelet tai ei suosittelet työpaikkaa. (Rao & Chandra 2013, 120, 123.)

4 Tulokset

Tilastollista analyysiä varten kyselyn vastausvaihtoehdoille annettiin numeraaliset arvot. Vaihtoehto ”aivan liian pitkä” sai arvon 1, ”jokseenkin liian pitkä” arvon 2, ”sopiva” arvon 3, ”jokseenkin liian lyhyt” arvon 2 ja ”aivan liian lyhyt” arvon 1. Näin sopiva sai parhaan arvon ja muut arvon 1 tai 2 sen mukaan, miten kaukana sopivasta ne olivat.

Kohdat ”Kyselyn pituus puutteellinen” ja ”Kyselyaika puutteellinen” sisälsivät kaksi vastausvaihtoehtoa, joista ”puutteellinen” sai arvon 1 ja ”sopiva” arvon 0. Näiden jakauma näkyy alla olevassa taulukossa 1. Näin keskiarvo, mediaani ja moodi (ks. taulukko 2) ovat sitä paremmat mitä lähempänä arvoa 3 eli sopivaa ne ovat. Näistä arvoista nähdään, että kysely koettiin hyvin sopivaksi kaikin puolin. Kohdat ”Kyselyn pituus puutteellinen” ja ”Kyselyaika puutteellinen” ovat sitä paremmat mitä lähempänä nollaa arvot ovat.

Taulukko 1. Vastausten saamat numeraaliset arvot

Kyselyn pituus liian pitkä	Kyselyaika liian pitkä	Kyselyaika liian lyhyt	Kyselyn pituus puutteellinen	Kyselyaika puutteellinen
3	3	3	0	0
3	3	3	0	0
3	3	3	0	0
3	3	3	0	0
3	1	1	0	1
3			0	1

Taulukko 2. Tunnusluvut aineistosta

	Kyselyn pituus liian pitkä	Kyselyaika liian pitkä	Kyselyaika liian lyhyt	Kyselyn pituus puutteellinen	Kyselyaika puutteellinen
Keskiarvo	3,000	2,600	2,600	0,000	0,333
Mediaani	3,000	3,000	3,000	0,000	0,000
Moodi	3,000	3,000	3,000	0,000	0,000
Keskihajonta	0,000	0,894	0,894	0,000	0,516
Luottamusväli 95 %	0,000	1,111	1,111	0,000	0,542

Kysely oli sopivan pituinen 100 % mielestä. Kyselyyn käytetty aika puolestaan oli jokseenkin liian pitkä 17 % mielestä ja jokseenkin liian lyhyt 17 % mielestä. Sopivana sitä piti 67 % vastaajista.

Tulokset olivat hyvin yksimielisiä. Kysymykset koettiin selkeiksi ja yksiselitteisiksi samoin kuin ohjeet. Kyselyn pituus oli vastaajista sopiva. Kyselyyn vastaamiseen käytetty aika oli keskimäärin sopiva, mutta yksi vastasi sen olevan liian lyhyt ja toinen liian pitkä. Muista kaikki oli sopivaa. Olenaisia kysymyksiä ei vastaajien mielestä puuttunut eikä turhia kysymyksiä ollut.

Myös kyselyyn henkilöstötyytyväisyyden osalta saadut vastaukset tukevat kyselyn onnistuneisuutta. Kaksi vastausta suodatettiin tilastollisesti pois, sillä ne eivät olleet aitoja. Jos aineistossa esiintyy yksi poikkeava arvo, se voidaan poistaa havaintoarvoista (Holopainen & Pulkkinen 2008, 51). Tässä tapauksessa yksi vastaus oli selvästi tehty leikillään ja yhden vastaaja ei kuulunut haluttuun otokseen. Vastauksia tuli tällä tavalla menetellen kuusi, mikä on sopiva määrä testivastaajia teorian mukaan. Luottamusväli $p=0,95$ mukaan testikyselyn kyselyä arvioivat tulokset eivät kuitenkaan ole tilastollisesti luotettavia.

Tutkimuskysymyksiä olivat ”miten henkilöstötyytyväisyyskyselypohja rakennetaan” ja ”millaisia kysymyksiä henkilöstötyytyväisyyskysely sisältää”. Vastaukset tutkimuskysymyksiin nousivat teoriapohjasta; henkilöstötutkimuksessa käsitellään eri osa-alueita (Joki 2021, 30). Myös kyselypohjan kysymykset ryhmitellään kokonaisuuksiksi niiden asiasisällön mukaisesti (Vilka 2021, 107). Tämä puoltaa kyselypohjan kategorisointia siinä käsiteltävien osa-alueiden mukaisesti, ja toimeksiantajan kanssa käyty keskustelu vahvisti ratkaisua. Näin kyselyä voidaan myös räätälöidä eri kokoisille yrityksille sopivaksi valitsemalla osa-alueet jokaiselle erikseen. Esimerkiksi Suomen Henkilöstöasiantuntijoiden testikyselystä päätettiin jättää yksi osa-alue pois, jotta kysely soveltui paremmin juuri heille. Kysymykset puolestaan saatiin johdettua suoraan teoriasta.

Toimeksiantajan henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokset eivät ole tilastollisesti luotettavia vastaajien vähyyden takia. Toimeksiantaja oli kuitenkin tyytyväinen tuloksiin, ja ne antavat pohjan tulevaisuuden tutkimusten vertailulle. Henkilöstötyytyväisyyden mittauksen prosessi menikin hyvin lukuun ottamatta hyvin pientä vastaajamäärää. Koska tulokset ovat salassa pidettäviä, niitä ei avata tämän enempää.

Testikyselyn eli yrityksen kyselypohjan perusteella myös varsinainen kyselypohja todettiin hyväksi. Analyysipohjan rakentaminen ei tapahtunut suunnitellusti, vaan todettiin että ohjeistuksen luomisen analyysin tekemiseksi jatkossa toimii paremmin.

5 Johtopäätökset

Tulosten perusteella ja Vilkkaa (2021, 107) mukaillen, kyselypohja laaditaan osa-alueittain ja jäsenen myös itse kyselyn kysymykset niiden mukaan. Samoin Vilkan (2021, 107–108) mukaan kyselylomake on testattava ennen sen varsinaista käyttöä. Tässä tapauksessa testi tapahtui samalla lomaketta käyttäen toimeksiantajan yrityksellä, mutta testikerran perusteella kyselylomake soveltuu hyvin käytettäväksi.

McConnellin (2003, 11–12) ajatusten mukaisesti tutkimuksella saatiin henkilöstön ajatuksia esille. Samoin koska henkilöstötutkimus toteutettiin internetissä, sen analysointi oli suhteellisen nopeaa (McConnell 2003, 15).

Johtopäätöksenä voidaan pitää, että yrityksille voidaan räätälöidä kyselyitä valikoimalla osa-alueita yksittäisten kysymysten sijaan, jolloin aiheista saadaan riittävästi tietoa. Koska kyselyn tulokset eivät ole tilastollisesti luotettavia, ei kovin suuria johtopäätöksiä niistä kuitenkaan voida tehdä. Tietoarkiston (n.d.) mukaisesti rakennetun Likert-asteikon Heikkilän (2008, 54) perusteella tehty arviointi sujui hyvin.

Kauhasen (2021, 222) mukaan säännöllisesti toistuvissa tutkimuksissa, jollainen tämänkin tutkimuksen on tarkoitus olla, ongelmaksi muodostuu pieni vastausprosentti, joka on yleensä 20–40 prosentin luokkaa. Tässä tapauksessa oli todella pieni vastausprosentti, jota voinee jatkossa nostaa panostamalla vastaajien motivointiin.

Kyselypohjaa voisi jatkossa käyttää Suomen Henkilöstöasiantuntijoiden henkilöstötyytyväisyyden tutkimiseen, jolloin saataisiin tietoa myös sen kehityssuunnista, kuten Joki (2021, 30–31) kannustaa tekemään. Myös henkilöstötutkimuksella selvitettävät alueet muodostuivat hänen mainitsemiensa alueiden mukaisesti, ja alueet osoittautuivat testikyselyn perusteella toimiviksi.

Johtopäätöksinä voidaan siis todeta, että kyselyä voidaan räätälöidä yrityksille valikoimalla osa-alueita ja kyselyyn osallistuvien motivointi on hyvin tärkeää. Tavoitteiden suhteen johtopäätökset ovat, että luodut pohjat toimivat ja niillä voidaan kartoittaa jatkossa toimeksiantajan yrityksen henkilöstötyytyväisyyttä tai laajentaa palveluvalikoimaa.

Nyt toimeksiantajan henkilöstötyytyväisyyden kartoitus on aloitettu kyselypohjan testikyselyn toteutuksella. Kyselypohja voisi soveltua myös Suomen Henkilöstöasiantuntijoiden palveluvalikoimaan jossain vaiheessa. Tätä varten tarvittaisiin vielä palvelumuotoilu erikseen.

6 Pohdinta

6.1 Opinnäytetyön prosessin toteutuminen

Opinnäytetyön tavoitteina oli luoda henkilöstötyytyväisyyskyselyn pohja ja pohja tämän analysoimiseksi. Lisäksi tavoite oli toteuttaa Suomen Henkilöstöasiantuntijoille henkilöstötyytyväisyyskysely, joka toimi samalla kyselypohjan testaamisena. Tavoitteisiin päästiin pääsääntöisesti. Analyysipohjan suhteen toteutus tehtiin analysoimalla testikysely ja laatimalla selkeät ohjeet, miten Microsoft Formsilla Exceliin tuodut kyselyt analysoidaan jatkossa.

Kyselypohja onnistui mielestäni hyvin, sillä sekä itse vastaukset että niitä analysoiva palaute puolsi tätä. Kyselypohjan aihealueet olivat myös samansuuntaisia kuin Tenhon (2020, 14) tutkimuksessa, jossa hän toteutti henkilöstötyytyväisyyskyselyn suomalaiselle katsastusyritykselle. Tenhon (2020) tutkimuksen tulosten keskiarvot olivat hyvät ja hajonta pientä. Tulokset oli eritelty sukupuolittain ja työkokemuksen mukaan (alle ja yli 4 vuotta yrityksessä työskennelleet henkilöt) sekä maakunnittain. Vastausprosentti oli 68, mikä on huomattavasti tämän opinnäytetyön vastausprosenttia korkeampi. Vastausaikaa oli Tenhon (2020) tutkimuksessa viikko enemmän, mutta en usko että vastausajan jatkaminen olisi saanut ratkaisevasti enemmän vastauksia tämän opinnäytetyön tutkimukseen sillä vaikuttaa siltä, ettei motivaatiota vastaamiseen löytynyt suurimmalta osalta. Tenho (2020) tutki alueina muun muassa tasavertaista kohtelua, kommunikaatitaitoja, esihenkilöltä saatavaa tukea ja työpaikan suosittelevaa.

Myös Leppäsen (2010, 2, 54–55) tutkimuksen kysymykset käsittelevät jokseenkin samoja aihealueita kuin tämän opinnäytetyön kyselypohja, vaikka tämä kyselypohja onkin hieman laajempi kuin

esitellyt aiemmat tutkimukset. Leppänen toteutti henkilöstötutkimuksen kohdeyritykselle tyytyväisyyden kartoittamiseksi. Hän valikoi alueiksi työnantajakuvan ja työilmapiirin, oman työn kokemisen sekä lähimmän esimiehen ja työyksikön arvioinnit. Myös hänen vastausprosenttinsa (63 %) oli korkeampi kuin tässä opinnäytetyössä. Tulokset osoittivat työntekijöiden olevan pääsääntöisesti tyytyväisiä työhön ja työilmapiiriin, mutta palkkauksen oikeudenmukaisuus sai alhaisemmat pisteet.

Toisaalta analyysipohja olisi voinut onnistua paremmin, sillä nyt kyseessä on valmiin pohjan sijaan ohjeistus. Valmiin pohjan tekeminen todettiin kuitenkin hyvin haastavaksi, sillä kyselyä räätälöidään eri yrityksille ja analyysipohja tarvitsisi siksi myös räätälöidä tilannekohtaisesti, sillä etukäteen ei ole tietoa, mitä kyselyn osa-alueita käytetään.

Tutkimusprosessi eteni hyvin. Yhteydenpito toimeksiantajan kanssa sujui, ja tietopohjan kerääminen onnistui hyvin. Myös kysymysten laatiminen meni helposti, sillä teoria ohjasi sitä vahvasti. Ainoa ongelma prosessissa muodostui vastaajien saamisesta testikyselyyn, sillä edes muistutusviesti ei lisännyt heidän määräänsä riittävästi, että tulokset olisivat tilastollisesti luotettavia. Toisaalta myös analyysipohjan tekemistä jouduttiin prosessissa miettimään uusiksi, sillä kyselyn räätälöityvyyden takia perinteinen valmis pohja ei olisi toiminut, vaan sen sijaan päädyttiin laatimaan ohjeistus analyysin tekemiseksi.

Tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää jatkossa Suomen Henkilöstöasiantuntijoiden toimesta uusille kohdemarkkinoille laajentamiseen. Lisäksi opinnäytetyön oheistuotteena syntynyt henkilöstötyytyväisyyskartoitus antaa osviittaa Suomen Henkilöstöasiantuntijoiden henkilöstötyytyväisyyden tilasta. Jatkossa kyselypohjan pohjalta voisi esimerkiksi tehdä vielä palvelumuotoilun. Mikäli kysely toteutetaan säännöllisesti, saadaan myös tietoa asioiden kehittymisestä. Parhaimmillaan henkilöstötyytyväisyyskysely voi lisätä myös liiketoiminnan menestystä henkilöstön tyytyväisyyttä lisäämällä, kun mahdollisista puutteista saadaan tietoa ja niihin voidaan puuttua.

Jatkotutkimusaiheita voisi olla esimerkiksi palvelumuotoilu henkilöstötyytyväisyyskyselyn myymiseksi palveluna tai organisaatiokulttuurin vaikutus henkilöstötyytyväisyyteen. Myös esihenkilötyön ja johtamisen vaikutuksiin henkilöstötyytyväisyyteen voisi mennä syvemmälle kuin tässä tutkimuksessa. Ylipäätään tutkimuksen fokuksen voisi siirtää pelkkien

henkilöstötyytyväisyystutkimuksien tekemisestä henkilöstötyytyväisyyteen vaikuttavien asioiden yhteyksien tutkimiseen.

6.2 Eettisyyden ja luotettavuuden toteutuminen

Eettisyys toteutui opinnäytetyön eri vaiheissa suunnitelman mukaisesti. Kirjoittaessa huolehdittiin lähdeviitteiden merkinnästä ja aineistoa käsiteltiin täysin anonymisti eikä vastaajia tunnistettu. Heidät informoitiin asianmukaisesti tutkimukseen osallistumisen oikeuksista ja sisällöstä sekä tutkivasta tahosta. Toisaalta aineisto jäi hyvin suppeaksi, ja voidaan pohtia ovatko kyselyllä saatavat vastaukset varmasti puolueettomia. Osa vastaajista voi kokea, että omaa työpaikkaa on kehuttava varmuuden vuoksi. Voi myös olla, että tutkimukseen valikoitui sen vapaaehtoisuuden takia vain kaikkein motivoituneimpia työntekijöitä. Tutkimuksesta ei pitäisi olla aiheutunut riskejä tai haittoja. Aineistoa ei säilytetä opinnäytetyön tekemisen jälkeen omasta toimestani.

Tutkimuksen vaiheet dokumentoitiin huolellisesti, mikä lisää sen luotettavuutta. Myös tutkimuskohde on kuvattu. Kyselyn tulokset eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti luotettavia, mikä nähdään sen luottamusvälin arvoista (ks. taulukko 2). Luotettavuutta olisi tässä tapauksessa voitu lisätä vain saamalla lisää vastaajia. Ei voida myöskään olla varmoja, kuinka hyvin otos lopulta vastasi populaatiota. Kysely lähti melko laajasti sähköpostilistan kautta, ja tavoitti todennäköisesti myös kohde-ryhmään kuulumattomia henkilöitä. Yksi tällainen vastaus tulikin ja suodatettiin luotettavuuden lisäämiseksi aineistosta pois.

6.3 Oman pohdinnan oivallukset opinnäytetyöstä

Hyvä kommunikointi toimeksiantajan kanssa on todella tärkeää opinnäytetyöprosessin onnistumiselle. Pidän itse sähköpostitse tapahtuvaa viestintää käteväenä, sillä siitä jää dokumentit talteen ja niihin voi palata tarvittaessa.

Vastaajien motivointiin ei riitä pelkkä saatekirje, vaan tarvitaan todennäköisesti enemmän motiivointia. Tässäkin korostuu molemminpuolisen kommunikaation tärkeys.

Joskus asiat eivät tapahdu suunnitelmien mukaisesti, ja siihen on sopeuduttava. Tässä opinnäytetyössä näin kävi erityisesti vastaajien pienen määrän kanssa, minkä lisäksi valmiin analyysipohjan

teko todettiin soveltumattomaksi tähän opinnäytetyöhön, sillä kyselyn osa-alueet voivat vaihdella paljonkin. Sen sijaan analysoin tämän kertaisen toimeksiantajan kyselyn itse, ja loin ohjeet siihen, miten analyysi voidaan toteuttaa jatkossa.

Lähteet

- Ariani, W. D. 2015. Relationship with Supervisor and Co-Workers, Psychological Condition and Employee Engagement in the Workplace. *Journal of Business & Management* 4, 3, 34-4744. Viitattu 27.3.2023. https://www.researchgate.net/publication/283619173_Relationship_with_Supervisor_and_Co-Workers_Psychological_Condition_and_Employee_Engagement_in_the_Workplace.
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent Pro. Viitattu 21.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent.
- Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 24.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, Kauppakamari.
- Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. 2020. Työolot – kadotettu avain pidempään työuraan? *Akava Works*, 5/2020. Viitattu 23.3.2023. <https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2020/04/tyoolot-bockerman-ilmakunnas-artikkeli-5-2020.pdf>.
- Cooper, D. 2003. Leadership for follower commitment. Oxfordshire: Taylor & Francis Group. Viitattu 27.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.
- Gunther, K. & Hasanen, K. N. d. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 29.3.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodologia/metodologia/kvali/>.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. 5., uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2012. Tilastolliset menetelmät. 5.–7. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 24.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent.
- Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 23.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, Kauppakamari.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita. Viitattu 17.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.
- Hyttinen, M. & Korte, A. 2019. Työoikeuden perusteet. Helsinki: Books on Demand.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 20.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, Kauppakamari.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 14.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, Kauppakamari.

Järvikoski, A., Takala, E-P., Juvonen-Posti, P. & Härkäpää, K. 2018. Työkyvyn käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytännöissä. Kelan julkaisu sarjassa Sosiaali- ja terveysturvan raportteja ; 13. Viitattu 21.3.2023. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018121050326>.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 24.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent.

Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <https://janet.finna.fi/>, Booky.

Kasim, N. M., Fauzi, A. M., Yusuf, M. F. & Wider, W. 2022. The Effect of WhatsApp Usage on Employee Innovative Performance at the Workplace: Perspective from the Stressor–Strain–Outcome Model. MDPI Open Access Journals -julkaisun artikkeli. Viitattu 27.3.2023. <https://www.mdpi.com/2076-328X/12/11/456>.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 20.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämishjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.

Laasanen, A. 2023. Viestintä opinnäytetyöprosessin aikana.

Lappi, T. 2022. Eroon työuupumuksesta. Jaksamisen johtaminen työpaikoilla. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 21.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent.

Leppänen, M. 2010. Henkilöstötutkimus kohdeyrittäjälle. Opinnäytetyö. Viitattu 10.5.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010120717387>.

Löyttyniemi, E. N. d. Mitä on tilastollinen päättely? Diasarja Tutkijaportin sivustolla. Viitattu 24.4.2023. https://www.tutkijaportti.fi/wp-content/uploads/sites/17/2021/05/1Mita-on-tilastollinen-paattely_12012015.pdf.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. 2. Painos. Helsinki: Alma Talent.

Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 21.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent.

McConnell, J. H. 2003. How to Design, Implement, and Interpret an Employee Survey. New York: American Management Association. Viitattu 16.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, Knovel.

Morrison, E. W. 2014. Employee Voice and Silence. Artikkel. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 1(1):173-197. Viitattu 27.3.2023. https://www.researchgate.net/publication/275508087_Employee_Voice_and_Silence.

Nyyssölä, J. 2020. Soft skills – kuinka mitata pehmeitä taitoja rekrytoinnissa? Clevryn blogikirjoitus. Viitattu 25.3.2023. <https://www.clevry.com/fi-fi/blogi/soft-skills-kuinka-mitata-pehmeita-taitoja-rekrytoinnissa>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 28.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.

Pirinen, H. 2017. Esimies muutoksen johtajana. 2. painos. Helsinki: Alma Talent.

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa: vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 21.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent.

Rao, A. & Chandra, S. 2013. The Little Book of Big Customer Satisfaction Measurement. New Delhi: SAGE Publications. Viitattu 26.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio – Turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 24.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent.

Rosenbach, W. E., Taylor, R. L. & Youndt, M. A. (edit.) 2018. Contemporary Issues in Leadership. Oxfordshire: Taylor & Francis Group. Viitattu 20.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.

Skottman, T. 27.10.2017. Dnb.com sivustolla julkaistu artikkeli. Viitattu 26.3.2023. <https://www.dnb.com/fi-fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/employee-net-promoter-score-tyohyvinvoinnin-mittarina/>.

Suomen Asiakastieto Oy. N. d. Verkkosivusto. Viitattu 23.4.2023. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/suomen-henkilostoasiantuntijat-oy/28516367/taloustiedot>.

Suomen Henkilöstöasiantuntijat Oy. N. d. Verkkosivusto. Viitattu 13.2.2023. <https://henkilostoasiantuntijat.fi/>.

Tenho, J. 2020. Henkilöstökyselyn tuottaminen suomalaisessa katsastusyriyksessä. Opinnäyte-työ. Viitattu 10.5.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202005128543>.

Tietoarkisto. N. d. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 28.3.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/>.

Tilastokeskus. N. d. Verkkosivusto. Viitattu 14.3.2023. https://www.stat.fi/meta/kas/t_ktoiminta.html.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 28.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita. Viitattu 22.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Visma. N. d. Henkilöstötyytyväisyyskysely. Ladattava kysymyslista. Viitattu 27.3.2023. <https://www.visma.fi/saima-hr/henkilostokysely-kysymyslista/>.

Liite 2. Saatekirje

Hei! Olen liiketalouden opiskelija Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötäni yhteistyössä Suomen Henkilöstöasiantuntijoiden kanssa. Oheisella kyselyllä saatuja tietoja ja aineistoa käytetään Suomen Henkilöstöasiantuntijoiden henkilöstötyytyväisyyden kartoitukseen. Lisäksi vastauksilla kehitetään henkilöstötyytyväisyyskyselyn ja analyysin pohjia opinnäytetyötäni varten.

Vastaaminen tapahtuu anonyymisti eikä vastaajien henkilöllisyyttä voida päätellä vastauksista. Osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Jokaisella vastauksella on väliä. Tutkimukseen voit osallistua täyttämällä verkkokyselyn osoitteessa <https://forms.office.com/e/Sk55TZTA2f>.

Vastausaikaa kyselyllä on perjantaihin 14.4. asti.

Kiitos jo etukäteen,

Lila Karjalainen