

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen merkitys ja käyttö Contact Centerin asiakaspalvelussa

Fanni-Karoliina Nurminen

Opinnäytetyö

Finanssi- ja talousasiantuntijan ko.

21.11.2014



<p>Tekijä tai tekijät Fanni-Karoliina Nurminen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2011, FINA11</p>
<p>Raportin nimi Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen merkitys ja käyttö Contact Centerin asiakaspalvelussa</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 45 + 22</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Juha Stenbacka</p>	
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan henkilöstötyytyväisyystutkimuksen merkitystä ja käyttöä toimeksiantajayritys Danske Bankin yhdessä yksikössä, Contact Centerin asiakaspalvelussa.</p> <p>Tutkimuksen tavoite on selvittää, mikä merkitys henkilöstötyytyväisyystutkimuksella on ja miten henkilöstö kokee tutkimuksen tuloksia hyödynnettävän yksikössään. Tutkimuksen pohjatietona on vuosittain toteutettu henkilöstötyytyväisyystutkimus kyseisessä yksikössä.</p> <p>Tämä opinnäytetyö sisältää toteutetun kyselytutkimuksen ja siihen saadut vastaukset sekä vastauksien analysoinnin. Tutkimus toteutettiin Danske Bankin Contact Centerin asiakaspalvelun henkilöstölle.</p> <p>Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin Contact Centerin asiakaspalvelussa olevat neljä tiimiä. Tutkimus rajattiin koskemaan vain asiakaspalvelun tiimejä. Toimeksiantajan näkökulmasta oli tärkeää selvittää, mikä merkitys ja käyttö henkilöstötyytyväisyystutkimuksella on. Tutkimus toteutettiin keväällä 2014 kyselylomakkeella, joka sisälsi sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen osa-alueen.</p>	
<p>Asiasanat Henkilöstö, työhyvinvointi, kyselytutkimus, käyttötutkimus, tapaustutkimus, kvantitatiivinen tutkimus, kvalitatiivinen tutkimus</p>	

Bachelor of finance and economics

21.11.2014

<p>Authors Fanni-Karoliina Nurminen</p>	<p>Group or year of entry 2011, FINA11</p>
<p>The title of thesis Employee wellbeing survey's meaning and value at Contact Center's Customer Service</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 45 + 22</p>
<p>Advisor(s) Juha Stenbacka</p>	
<p>The principal of this survey was Danske Bank's Contact Center. This thesis is a survey made about employee's opinion on how they value the annual survey made about their wellbeing at work. The surveys target group was Danske Bank's Contact Center's four teams at Customer Service.</p> <p>The survey that was made aimed to search information on how the employees at Danske Bank's Contact Center valued the wellbeing survey and what it means to them. It is based on a yearly survey on employee's wellbeing at work.</p> <p>This thesis includes the research and the results and their analysis. The survey was done as separate survey. The survey included parts of both quantitative and qualitative surveys.</p> <p>This survey was made for four teams at customer service. For the principal of this survey it is important to gather information on how the employees value the annual wellness survey and what meaning it has to them.</p> <p>This thesis includes the introduction of its principal, the introduction of the survey that was made and also the results and analysis of the results that were gathered.</p>	
<p>Key words Personnel, employees, employees wellbeing, employees wellness, poll, survey, quantitative survey, qualitative survey</p>	

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Danske Bank toimeksiantajayrityksenä	3
3 Henkilöstötyytyväisyys ja työhyvinvointi	6
3.1 Työhyvinvoinnin kehittäminen	7
3.2 Maslowin tarvehierarkia osana työhyvinvointia	8
4 Henkilöstötyytyväisyystutkimus yleisesti.....	11
5 Erillisen tutkimuksen toteutus.....	13
5.1 Tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	13
5.2 Tutkimuksen pää- ja alaongelmat.....	14
5.2.1 Tutkimus toimeksiantajan näkökulmasta	14
5.3 Otos ja tiedonkeruumenetelmä	15
5.4 Tutkimusprosessi.....	16
5.5 Luotettavuus ja analysointi.....	17
6 Tutkimuksen tulokset	20
6.1 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen kysymykset	21
6.2 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely yleisesti	23
6.3 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely tiimissä.....	26
6.4 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käyttö	30
6.5 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien merkitys arjessa läpi vuoden	33
6.6 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet.....	35
6.7 Kvalitatiivisen osa-alueen tulokset.....	38
7 Johtopäätökset.....	41
7.1 Tutkimuksen merkitys ja tulosten vaikutukset	41
7.2 Tuloksien analysointi ja pohdinta.....	41
8 Yhteenvedo	44
Lähteet.....	46
Liitteet.....	49
Liite 1. Kyselylomake.....	49
Liite 2. Korrelaatio	54

Liite 3. Frekvenssit	55
Liite 4. Prosentuaaliset jakaumat kvantitatiivissa osa-alueissa.....	64

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tutkii henkilöstötyytyväisyystutkimuksen merkitystä ja käyttöä Danske Bankin Oyj:n Contact Centerissä. Sen tavoitteena on selvittää toimeksiantajalle henkilöstön näkökulmasta, mikä merkitys ja käyttö vuosittain tehdyllä tutkimuksella koetaan olevan.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin Danske Bankin Contact Centerin neljässä asiakaspalvelun tiimissä kyselytutkimuksena. Rajauksena oli asiakaspalvelu, sillä Contact Center kokonaisuudessaan olisi ollut liian laaja tutkimuskohde. Lisäksi toimeksianto annettiin nimenomaan asiakaspalvelun yksiköstä.

Danske Bank on kansainvälinen pankkikonserni, jonka kotipaikka on Tanskassa ja se toimii 15 maassa. Sillä on Suomessa laaja konttoriverkosto ja lisäksi kattavat sähköisenäsiointin kanavat, verkkopankki sekä mobiili- ja tablet-sovellukset. Suomalainen Sampo Pankki yhdistyi osaksi tanskalaista Danske Bankia.

Tutkimus on tärkeä toimeksiantajalle, jotta saadaan selvitettyä miten henkilöstö kokee vuosittain tehdyn henkilöstötyytyväisyystutkimuksen ja siinä saatujen tuloksien käsittelyprosessin. Toimeksiantaja tilasi tämän selvityksen saadakseen selville, miten henkilöstö kokee henkilöstötyytyväisyystutkimuksen merkityksen ja käytön työyhteisössään. Yritys toteuttaa vuosittain henkilöstötyytyväisyystutkimuksen ja tämän opinnäytetyön tutkimus pohjautuu siihen, selvittäen mikä merkitys sillä on henkilöstölle ja miten henkilöstö sen toteutuksen ja tulosten hyödyntämisen kokevat. Prosessi etenee henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tekemisestä sen tuloksien saamiseen, jolloin ne käsitellään yleisellä tasolla koko yksikössä. Tämän jälkeen tulokset käsitellään jokaisessa tiimissä heidän omalta osaltaan. Tämä kyselytutkimus pyrkii selvittämään, miten tässä prosessissa on onnistuttu ja mikä merkitys tällä tutkimuksella koetaan olevan.

Tutkimus tehtiin kyselytutkimuksena ja se sisälsi sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia kysymyksiä. Niiden tavoitteena oli kerätä tietoa henkilöstötyytyväisyystutkimuksen merkityksestä ja käytöstä. Kvantitatiivinen osa-alue oli jaettu kuuteen eri alaosiioon, joilla jokaisella oli oma tavoite ja näkökanta lähestyä tutkimuksen yleistä tavoitetta.

Tässä opinnäytetyössä esitellään tutkimuksen taustat ja selvitettävät tutkimusongelmat. Opinnäytetyö esittelee käytetyn kyselylomakkeen ja sen osa-alueiden tarkoitukset ja tavoitteet. Kyselyn tulokset ja tulosten analyysi käsitellään, ja näiden perusteella nostetaan esille ns. ongelmakohdat, joihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota henkilöstötyytyväisyystutkimusta käsiteltäessä ja sen tuloksia hyödynnettäessä. Tulokset eivät ole hyödynnettävissä muihin organisaatioihin.

2 Danske Bank toimeksiantajayrityksenä

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Danske Bank Oyj:n Contact Centerin henkilöasiakkaiden asiakaspalvelussa. Contact Center kattaa useamman yksikön, mutta tämän opinnäytetyön rajattiin käsittelemään vain henkilöasiakkaiden asiakaspalvelua ja henkilöstötyytyväisyystutkimuksen merkitystä ja käyttöä tässä yksikössä.

Danske Bank on kansainvälinen pankkikonserni, jonka kotipaikka on Tanskassa. Suomessa toimiva Danske Bank Oyj on Danske Bank -konsernin tytäryhtiö. Danske Bank -konserni toimii 15 maassa. Se tarjoaa kokonaisvaltaisia pankkipalveluita henkilö-, yritys- ja yhteisöasiakkaille. Suomessa Danske Bank toimi aiemmin Sampo Pankki nimellä. (Danske Bank, a)

Suomessa Danske Bankilla on yli 1,1 miljoonaa henkilö-, yritys- ja yhteisöasiakasta. Se työllistää noin 2 500 alansa ammattilaista, jotka työskentelevät erilaisissa asiantuntijatehtävissä sijoitustoiminnasta päivittäisten pankkiasioiden hoitoon.

(Danske Bank, a)

Päivittäispankkipalvelut on jaettu henkilöasiakkaisiin, yritysasiakkaisiin, suurten yritysten ja instituutioiden palveluihin sekä markets toimintoihin. Suomessa toimii vähittäispankkitoiminnan lisäksi Danske Capital, joka keskittyy suurten yritysten ja yhteisöjen varainhoitoon, sekä rahastoyhtiö Danske Invest.

(Danske Bank, a)

Pankkitoiminnan tukena toimii Kiinteistömaailma. Kiinteistömaailma on franchising yrittäjien muodostama kiinteistönvälitysketju ja sen omistaa Danske Bank -konserni.

(Danske Bank, a)

Danske Bank toimi Suomessa Sampo Pankki nimellä 15.11.2012 saakka. Vuonna 2012 konsernissa päätettiin yhdistää kaikkien liiketoiminta-alueiden brändit saman nimen alle. Marraskuussa 2006 tanskalainen Danske Bank A/S osti Sampo Pankin Sampo Oyj:ltä, kauppa vahvistettiin helmikuussa 2007. Kaupassa osaksi Danske Bank -konsernia siirtyivät kaikki Sampo Pankki -konserniin kuuluvat yhtiöt, kuten suomalais-

nen Sampo Pankki Oyj, sen Baltiassa ja Venäjällä toimivat tytäryhtiöt sekä useita sijoituspalveluyrityksiä, joista keskeisimmät olivat Mandatum Omaisuudenhoito Oy, Sampo Rahastoyhtiö Oy, Mandatum & Co Oy ja Mandatum Pankkiiriliike Oy. Kaupassa myyty Sampo Pankki oli osa jo 1887 alkanutta pankkitoiminnan jatkumoa, jolloin käynnistyi nykyisen kaltainen pankkitoiminta Suomen valtion toimesta. Tuolloin nimenä oli Postisäästöpankki. Tällä välillä toimintaa on ollut eri nimien alla ja toiminta on laajentunut erilaisien yhdistymisien myötä.

(Danske Bank b)

Danske Bank -konserni on yksi Pohjois-Euroopan suurimmista pankkialan yrityksistä. Koko konsernissa työskentelee yli 20 000 pankkialan ammattilaista. Danske Bankin osake noteerataan Kööpenhaminan pörssissä, NASDAQ OMX Copenhagen. Konsernilla on toimintoja Tanskan ja Suomen lisäksi Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Irlannissa, Pohjois-Irlannissa, Iso-Britanniassa, Saksassa, Puolassa, Luxemburgissa ja Venäjällä.

(Danske Bank c)

Liiketoimintayksiköitä Danske Bank Oyj:llä on kolme: henkilöasiakkaat (Personal Banking), yritysasiakkaat (Business Banking) ja Corporates & Institutions -yksikkö. Henkilöasiakkaita on noin 1,1 miljoonaa, mikä tekee Danske Bankista kolmanneksi suurimman henkilöasiakkaiden pankin Suomessa.

(Danske Bank d)

Private Banking yksikkö on erikoistunut vaativien ja kokonaisvaltaisten varainhoito- ja yksityispankkipalveluiden tarjoamiseen yksityishenkilöille, yhteisöille ja yrityksille. Yritys- ja yhteisöasiakkaita Danske Bank Oyj:llä on noin 100 000. Danske Finance tarjoaa asiakkaille rahoitusyhtiöpalveluja, kuten investointien ja myynnin rahoittamisen palveluita sekä käyttöpääoman tarpeisiin liittyviä palveluita. Corporates & Institutions tarjoaa suurille yritysasiakkaille asiantuntevaa palvelua, kuten ratkaisuja rahoitukseen, treasury-tuotteita, kansainvälisiä kassanhallinnan ja maksuliikenteen palveluita sekä vaativien yrityskauppojen rahoitusjärjestelyitä. Danske Bankin Markets -yksikkö vastaa toiminnasta finanssimarkkinoilla, sen toiminta-alueeseen kuuluu mm. valuuttakauppa ja Euroopan ja Pohjoismaiden laajuiset osakevälitys- ja neuvontapalvelut. Danske Capital on

Pohjoismaiden johtava instituutioiden, yritysten ja yhteisöjen omaisuudenhoitaja.
Danske Invest tarjoaa laajan kansainvälisen rahastovalikoiman pankin asiakkaille.
(Danske Bank d)

3 Henkilöstötyytyväisyys ja työhyvinvointi

Työ on olennainen osa ihmisen elämää, se on myös keskeinen hyvinvoinnin lähde. Toimeentulo sekä elämän rytmi ja ryhmitys mahdollistuvat työllä. Se myös tuo sosiaalisia suhteita ja antaa mielekästä tekemistä. Työhön kuitenkin heijastuu yksityiselämä, kuten taloudellinen tilanne, ihmissuhteet ja elämäntavat. On siis vaikea erottaa erityisesti työhyvinvointia muusta hyvinvoinnista. Näin ollen hyvinvointi on henkilökohtainen asia ja kokemus, jonka jokainen määrittelee omalla tavallaan. Hyvinvoinnin saavuttaminen kuitenkin edellyttää sen pohtimista käsitteenä ja sen merkitystä itselleen sekä sen konkretisointia toimenpiteiksi, joilla hyvä työ ja elämä rakentuvat.

(Rauramo 2012, 10)

Edellä kuvattu hyvinvoinnin määritelmä on lähellä onnellisuuden määritelmää. Onkin tutkittu, että onnelliset ihmiset työllistyvät ja menestyvät työssään keskimääräistä paremmin. Rauramon mukaan ”he ovat luovempia, ystävällisempiä, auttavaisempia, vastuullisempia ja vähemmän poissa töistä. Heillä on korkeammat tulokset, onnellisempi avioliitto ja paremmat sosiaaliset suhteet” (Rauramo 2012, 11). Tämäkin siis tukee ajatusta siitä, että onnellisuus ja hyvinvointi ovat lähellä toisiaan, joka taas puolestaan tukee ajatusta hyvinvoinnista laajana kokonaisuutena.

Henkilöstötyytyväisyys on tärkeä osa yrityksen menestystä. Työhönsä tyytyväinen ja työstään pitävä henkilö tuntee ammattitaitonsa ja on innostunut: hän kohtaa asiakkaat ammattitaitoisesti ja oikealla asenteella. Kun tämä tunnetila välittyy asiakkaalle, hän ostaa yrityksen palveluita ja tuotteita jatkossakin. Osakeyhtiölain viidennessä pykälässä määritellään yritystoiminnan tarkoitus seuraavasti: ”Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin” (Finlex). Tämä ei kuitenkaan yksin takaa menestystä yritykselle. Filosofian tutkija ja kouluttaja Lauri Järvilehto on blogikirjoituksessaan ”It’s not all about the money, dum dum dada dum dum” todennut, että menestyksen tärkein avain onkin henkilöstön hyvinvoinnin lisääminen. (Järvilehto, 2013)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijöiden hyvinvointia, sekä heidän viihtyvyyttä, turvallisuutta ja jaksamista työssä ja työpaikalla. Se on laaja kokonaisuus, joka koostuu

mm. työntekijän terveydestä, jaksamisesta, turvallisuudesta, työn hallinnasta, työilmapiiristä ja johtamisesta.

(Rauramo, 2012)

3.1 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työn, työolojen ja henkilöstön kehittämistoimintaa voidaan perustella monin eri tavoin. Rauramo on teoksessaan kiteyttänyt, että ”tuottavuus, tuloksellisuus ja laatu ovat luonnollisesti tärkeitä näkökohtia kun työoloja parannetaan ja työntekijöiden terveyttä edistetään, mutta myös eettiset ja inhimilliset tekijät ovat hyvin tärkeä peruste” (Rauramo, 2012, 17). Voidaan siis todeta, ettei kaikki kehittämistoiminta perustu ainoastaan mitattavissa oleviin yrityksen tulokseen vaikuttaviin tekijöihin, vaan myös inhimillisillä ja eettisillä tekijöillä on vaikutusta prosessiin.

(Rauramo, 2012, 17)

Työllisyys itsessään luo hyvinvointia. Työttömyys luonnollisesti on päinvastaista; se johtaa pahimmillaan muun muassa syrjäytymiseen tai muihin ongelmiin, kuten sosiaaliin, terveydellisiin tai taloudellisiin ongelmiin. Työn tuottavuuden, tuloksellisuuden ja organisaation kilpailukyvyn kehittäminen ovat Rauramon mukaan hyvinvoinnin keskeisintä sisältöä, niin yksilön kuin yhteiskunnankin kannalta. Työhyvinvointi ja hyvinvointi ovat näin ollen laajoja kokonaisuuksia, jotka vaikuttavat moneen ympäröivään asiaan sekä yksilöön että yhteiskuntaan. Vastaavasti pahoinvoinnilla on laaja vaikutus, kuitenkin negatiivisävytteisesti.

(Rauramo, 2012, 17)

Työhyvinvointia ohjaavat Rauramon mukaan seuraavat tekijät: arvot, etiikka ja yhteiskuntavastuu, työelämään liittyvä tutkimus ja suositukset sekä työelämän lainsäädäntö ja työehtosopimukset (Rauramo, 2012, 17). Työhyvinvointia ohjaavat siis monet eri tekijät. Osa näistä ohjaavuuksmekanismista on tietoista, kuten yksilön henkilökohtaiset arvot ja etiikka, ja osa taas toimii tiedostamatta. Osa näistä on henkilön itsensä toteuttama, joko tiedostaen ja tiedostamatta, ja osa tulee ulkopuolelta, kuten esimerkiksi lainsäädäntöön liittyvät tekijät.

Työhyvinvoinnin kehittäminenkin näin ollen vaatii kattavaa pohjaa. Rauramon mukaan sen tulisi pohjautua työelämään liittyvään lainsäädäntöön ja sopimuksiin, kuitenkin huomioiden tieteellisen tutkimuksen sekä olemassa olevat hyvät käytännöt. Sen myös tulisi pohjautua eettisiin periaatteisiin.

(Rauramo, 2012, 18).

Lainsäädännön noudattaminen kuuluu työnantajan velvollisuuksiin. Työnantaja voi kuitenkin huolehtia työhyvinvoinnista lain edellyttämää tasoa paremmin. Työhyvinvoinnin kannalta parhaimmat työpaikat Rauramon mukaan ylittävätkin lainsäädännön vaatimukset, eli ovat toiminnassaan lain vaatiman alarajan yläpuolella. Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii monen osa-alueen osaamista ja kartoittamista, myös lainsäädäntöön liittyvä osa-alue tulee huomioida.

(Rauramo, 2012, 17–18).

3.2 Maslowin tarvehierarkia osana työhyvinvointia

Abraham Maslowin tarvehierarkia on yksi tunnetuimpia motivaatioteorioita. Hänen mukaansa useimmat yksilöt tavoittelevat aina korkeampaa tarvetasoa. Hierarkkisen järjestyksen muodostavat viidenlaiset tarpeet, joita Maslowin mukaan ihmisellä on. Alemman tason tarve tulee olla täytettynä ennen kuin voidaan siirtyä seuraavalle tasolle. Maslowin tarvehierarkian malli perustuu kahteen pääajatukseseen. Ensimmäisen mukaan ihmisellä on tarve ja halu tyydyttää tietynlaiset erityistarpeet, jotka asetetaan hierarkkiseen järjestykseen seuraavasti:

1. Fysiologiset tarpeet
2. Turvallisuuden tarpeet
3. Liittymisen tarpeet
4. Arvostuksen tarpeet
5. Itsensä toteuttamisen tarpeet

Fysiologiset tarpeet ovat perustarpeita ja niihin kuuluu esimerkiksi ruoka ja juoma. Turvallisuuden tarve ilmenee parhaiten tarpeena auktoriteettiin ja turvauduttaessa totuttuun. Liittymisen tarve kuuluu sosiaalisiin tarpeisiin ja siihen sisältyy esimerkiksi kuuluminen joukkoon ja itsensä hyväksyminen. Arvostuksen tarpeeseen kuuluu esimerkiksi tarve erottua joukosta. Itsensä toteuttamisen tarpeeseen kuuluu kyky ja mahdollisuus saavuttaa päämäärä.

(Otavan Opisto)

Kirjassaan Työhyvinvoinnin portaat asiantuntija Päivi Rauramo esittelee työhyvinvoinnin viisi askelmaa. Tämä näkemys perustuu Abraham Maslowin tarvehierarkiaan, jonka mukaan motivaatio perustuu viidelle eri tasolle jakautuviin tarpeisiin. Rauramo käsittelee teoksessaan näitä portaita työhyvinvoinnin kannalta: hänen mukaansa työhyvinvointi toteutuu askel askeleelta, kun työelämän tarpeen tyydytetään. Rauramon esittelemät työhyvinvoinnin tarpeet mukailevat Maslowin esittelemiä perustarpeita. Maisterin tutkielmassaan Työhyvinvointi osana yritysvastuuta – Näkemyksiä suomalaiselta elintarvikealalta Maija Järvinen on esitellyt nämä työhyvinvoinnin portaat seuraavasti: ” Rauramon määrittelemät tarvetasot ovat Maslowia mukaillen psykofysiologiset perustarpeet (mm. terveys, ravinto, liikunta, lepo, vapaa-aika), turvallisuuden tarve (mm. työympäristö ja – järjestelyt, palkkaus, työn pysyvyys), liittymisen tarve (sosiaalinen kanssakäyminen ja yhdessä työskentely, esimiestyö, ilmapiiri), arvostuksen tarve (mm. arvot ja kulttuuri, palaute ja palkkiot) ja itsensä toteuttamisen tarve (mm. oppiminen ja osaaminen, urakehitys ja luovuus)”

(Järvinen).

Näin ollen työhyvinvointi koostuu useasta eri kokonaisuudesta ja niiden hallinnasta. Ajatuksena porrasmallissa on, että tavoite saavutetaan yksi porras kerrallaan, lähtien alimmasta eli kaikkein tärkeimmästä portaasta, vasta sitten voidaan kohota ylöspäin.

Työhyvinvoinnilla on kuitenkin haasteita portaittain. Terveysteen, eli psykofysiologisiin perustarpeisiin, liittyviä haasteita ovat muun muassa haitallinen työkuormitus, univaje tai epäterveelliset elämäntavat. Turvallisuuteen liittyviä ongelmakohtia ovat esimerkiksi työsuhteen ja toimeentuloon liittyvä turvattomuudentunne, muutokset, uhka- ja väkivaltatilanteet sekä ratkaisemattomat ristiriidat ja ongelmatilanteet. Yhteisöllisyyden uh-

kia ovat esimerkiksi työyhteisön ilmapiiri- ja johtamisongelmat, puutteet tiedonkulussa ja kokouskäytännöissä tai vähäiset mahdollisuudet kasvokkain tapahtuvaan kommunikointiin. Puutteet palautekäytännössä, haasteet palkkauksessa ja palkitsemisessa tai huono erilaisuuden sietokyky aiheuttavat ongelmia arvostuksessa. Haasteet organisaation ja yksilön osaamisen kehittämisessä sekä kilpailukyvyn ja työn tuloksellisuudessa aiheuttavat ongelmia osaamiseen ja itsensä toteuttamiseen liittyen.

(Rauramo, 2012, 16)

Työhyvinvointia ja erityisesti sen riskejä tarkasteltaessa on tärkeää huomioida, kuka voi näihin riskeihin vaikuttaa. Työnantajan vaikutusmahdollisuudet esimerkiksi psykofysiologisiin riskeihin, jotka liittyvät yksilön (työntekijän) omiin valintoihin, ovat rajalliset, tai niihin vaikuttaminen saattaa edellyttää uudenlaisien toimintatapojen omaksumista koko työyhteisössä. Esimerkiksi julistautuminen savuttomaksi työpaikaksi tai kannustaminen liikkumiseen vapaa-ajalla.

4 Henkilöstötyytyväisyystutkimus yleisesti

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksella mitataan henkilöstön tyytyväisyyttä työhönsä ja työyhteisöönsä. Se selvittää kehittämisen kohteet eri osa-alueilla, kuten esimerkiksi esimiestyössä, työsuhteasioissa tai työn mielekkyydessä ja motivaatiossa. Henkilöstötyytyväisyystutkimukset toteutetaan usein vuosittain.

Koko henkilöstötyytyväisyystutkimuksen prosessi on monivaiheinen. Ensin henkilöstö täyttää kyselykaavakkeen, jonka jälkeen tulokset analysoidaan ja kartoitetaan yleinen tilanne. Usein tämän jälkeen tutkimuksen tulokset käsitellään yksiköittäin, mahdollisesti myös pienemmissä tiimeissä, jonka jälkeen sovitaan yhdessä yhteiset ”pelisäännöt”, joilla pyritään korjaamaan mahdolliset havaitut ongelmakohdat. Seuraamalla aktiivisesti tavoitteessa etenemistä, voidaan toteuttaa myös korjausliikkeitä, mikäli tavoitteen pääsemisessä havaitaan ongelmia. Tärkeä on, että havaittuihin ongelmiin puututaan ajoissa ja niiden muutokselle laaditaan toimintasuunnitelma. Tällöin myös henkilöstö motivoituu vastamaan osallistumaan työyhteisön kehittämiseen jatkossakin, jos muutos on havaittavissa. Henkilöstötyytyväisyystutkimuksella pitäisi siis saada kattava kokonaiskuva siitä, mitkä asiat ovat kunnossa ja missä on kehittämisen varaa. Muutoksen toteuttaminen vaatii aktiivista seurantaa, myös toimintasuunnitelman laatimisen jälkeenkin. Näin tavoitteet ja muutos työyhteisössä saavutetaan.

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksia toimeksiannosta yrityksille toteuttavan Hay Groupin mukaan ”organisaatioiden menestyksen taustalla on yhä suuremmassa määrin hyvä johtaminen ja koko henkilöstön osaaminen. Maailman menestyksekkäimmät organisaatiot erottaa muista tapa, joilla he työntekijöitään kohtelevat ja johtavat. Menestyvisissä organisaatioissa henkilöstö voi hyvin ja heitä kyetään motivoimaan ja sitouttamaan strategisten päämäärien toteuttamiseen” (Hay Group). Toisin sanoen, yrityksen mukaan johtamisella ja henkilöstön osaamisella on suuri merkitys yrityksen menestykselle. Hyvinvoiva henkilöstö on tärkeä voimavara, ja menestyvässä yrityksessä heitä kyetään motivoimaan ja sitouttamaan tehokkaasti. Tällä tavoin myös yritys saavuttaa omat liiketoiminnalliset tavoitteensa. Näin ollen henkilöstön hyvinvoinnilla on suuri merkitys menestyksessä, ja juuri henkilöstön hyvinvointia pyritään mittaamaan henkilöstötyytyväisyystutkimuksella. Hay Groupin mukaan henkilöstötyytyväisyystutkimus tehokkaasti

toteutettuna on yksi keino mitata, miten henkilöstö voi, miten he kokevat johtamisen onnistuneen ja miten hyvin tavoitteet näkyvät organisaation eri tasoilla.

(Hay Group)

Henkilöstön osaamisella, tyytyväisyydellä ja yleisesti työhyvinvoinnilla on suora vaikutus asiakkaan saamaan palvelukokemukseen ja asiakastyytyväisyyteen. Henkilöstöllä pitää olla selkeä ja tietoinen kuva organisaation toiminnan tavoitteista sekä heidän roolistaan siinä. Heillä pitää olla lisäksi ymmärrys laadun kehittämisen menetelmistä ja tavoitteista, tämän mahdollistamiseksi heidän pitää olla myös tietoisia laadun tärkeydestä. Henkilöstön tyytyväisyydellä on siis suora vaikutus asiakkaan saamaan kokemukseen ja tyytyväisyyteen. Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen toteuttaminen ja siinä havaittuihin ongelmiin puuttuminen ja tyytyväisyyden kehittäminen ei siis paranna vain yrityksen sisäistä tilannetta, vaan myös parantaa asiakastyytyväisyyttä. Hyvinvoiva henkilöstö tuottaa hyvälaatuista palvelua asiakkailleen.

(Kulmat, 2013)

Laadun kehittämisessä saadaan sitä parempia tuloksia, mitä suurempi joukko henkilöstöstä osallistuu prosessiin. Työhyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä on pidettävä huolta, jotta varmistetaan, että henkilöstö on motivoitunutta ja sitoutunutta kehittämään toimintaa. Säännöllisellä työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden mittaamisella voidaan varautua lyhyen aikavälin muutoksiin, niitä voidaan myös ennakoida paremmin ja toimia ongelmakohtien parantamiseksi voidaan tehdä tarpeeksi ajoissa. Havaintojen mukaan henkilöstötyytyväisyyden aleneminen vaikuttaa noin 2-3 kuukauden viiveellä asiakastyytyväisyyden alenemiseen. Jos työhyvinvointi alenee, se vaikuttaa työtehoon, joka johtaa asioiden kasautumiseen, mikä puolestaan vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Tämän vuoksi tulisi jatkuvasti tarkkailla sisäistä ilmapiiriä, työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Mikäli laaja henkilöstötyytyväisyystutkimus toteutetaan kerran vuodessa, olisi hyvä asettaa parantamista vaativille asioille tavoiteaikataulu ja laatia toimintasuunnitelma niiden saavuttamiseksi, ja seurata säännöllisesti niiden edistymistä.

(Kulmat, 2013)

5 Erillisen tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa tarkastellaan Danske Bank Oyj:n Contact Centerissä vuonna 2014 toteutettua erillistä kyselytutkimusta. Tämä tutkimus toteutettiin tekemällä määrällinen tutkimus Contact Centerin asiakaspalvelun neljässä tiimissä. Tutkimus toteutettiin rajatulle määrälle henkilöstöä, jotta tutkimustulokset ovat hallittavissa ja tutkimuskysymykseen saadaan tehokkaassa ajassa ratkaisu. Määrällisen tutkimuksen lisänä tutkimuksessa käytettiin osittain laadullista tutkimusta.

Tutkimuksen taustana on vuotuinen henkilöstötyytyväisyystutkimus. Tätä aihetta tutkitaan, jotta saadaan vastaus siihen, miten henkilöstö kokee henkilöstötyytyväisyystutkimuksen merkityksen ja käytön Contact Centerissä.

Kaikki rajatusta kohderyhmästä olivat tavoitettavissa. Sisäisessä jakelussa jokainen valittu henkilö sai kyselylomakkeen, johon pyydettiin vastausta. Koska kokonaisuusjoukko on suuri, tutkimus tehtiin otantatutkimuksena valituille osastoille. Aineisto analysoitiin IBM SPSS Statistics 22 -ohjelmalla, siltä osin kun oli mahdollista.

5.1 Tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten henkilöstö arvottaa ja kokee henkilöstötyytyväisyystutkimuksen. Tavoite on selventää toimeksiantajalle, miten sitä käytetään tehokkaimmin hyödyksi ja miten se näkyy arjessa. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten tutkimuksesta saadaan eniten hyötyä niin henkilöstölle kuin organisaatiolle.

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli tutkia henkilöstötyytyväisyystutkimuksen merkitystä myös tutkimustulosten purkamisen jälkeen, ja onko tutkimuksen tuloksilla merkitystä myös aikana, jolloin siitä ei aktiivisesti puhuta. Koetaanko, että tutkimuksen tuloksia hyödynnetään arjessa myös muuna aikana, ja ovatko odotukset rinnan reaali maailman kanssa; odotetaanko suurempaa, kuin mihin voidaan vaikuttaa.

5.2 Tutkimuksen pää- ja alaongelmat

Tämän tutkimuksen pääkysymys on ”Mikä on henkilöstötyytyväisyystutkimuksen merkitys ja käyttö Contact Centerissä?” Alaongelmat on selvitettävä, jotta pääkysymys voidaan ratkaista. Alaongelmia ovat:

- Mikä on henkilöstötyytyväisyystutkimuksen rooli työyhteisössä?
- Mikä on henkilöstötyytyväisyystutkimuksen käyttö arjessa, ja miten se näkyy päivittäisessä toiminnassa?
- Miten henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien läpikäyminen toteutettaisi tehokkaimmin tiimitasolla? Miten yhteiset ongelmakohdat voitaisiin ratkaista tehokkaimmin? Onko prosessi paras mahdollinen?
- Mitkä ovat henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tavoitteet ja odotukset?
- Mikä on henkilöstötyytyväisyystutkimuksen käsittelyn jälkeinen tavoite? Saadaanko siitä kaikki hyöty päivittäiseen toimintaan? Jos ei, niin miten voidaan hyödyntää tehokkaammin?

Teoreettinen viitekehys koostuu työssä viihtymisen käsitteistä, kuten työtyytyväisyys, työmotivaatio, työhyvinvointi sekä jostakin työtyytyväisyysteoriasta. Lähdeaineisto tulee koostumaan niin internet-lähteistä kuin kirjallisista lähteistä.

5.2.1 Tutkimus toimeksiantajan näkökulmasta

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa. Tutkimuksen avulla saadaan tietoa henkilöstöltä ja sen mukaan voidaan tulevaisuudessa toimia mahdollisesti eri tavalla. Tällä tutkimuksella haetaan vastausta kysymykseen, onko henkilöstötyytyväisyystutkimuksella arjessa merkitystä, ja miten sitä käytetään ja hyödynnetään arjessa. Tutkimuksen avulla saadaan vastaus siihen, onko tuloksien käsittely vain vuotuinen tapa, vai onko tuloksilla todellista merkitystä arjen työelämään.

5.3 Otos ja tiedonkeruumenetelmä

Tutkimusaineiston keräämiseen käytettiin sekä määrällisiä (kvalitatiivisia) että laadullisia (kvantitatiivisia) menetelmiä. Tutkimus toteutettiin lomakehaastatteluna. Se jaettiin kaikille osajoukkoon kuuluville paperisena. Tutkimuslomake laadittiin Microsoft Excel -ohjelmalla. Kyselylomake on erittäin yleinen aineistonkeruumenetelmä ja sen muoto voi olla paperinen tai sähköinen. Muoto vaihtelee usein tarkoituksen ja kohderyhmän mukaan. Lomakkeen laatimisvaiheessa olennaisinta oli keskittyä asetteluun ja muotoiluun, jotta saavutetaan tutkimuksen onnistumisen kannalta haluttu lopputulos. Kyselylomakkeen suunnittelussa tuli kiinnittää huomiota myös siihen, että kysymykset eivät ole johdattelevia tai moniselitteisiä, jotta tutkimustulokset olisivat mahdollisimman luotettavia (Aaltola & Valli, 2010). Kyselylomakkeella annettiin neljä eri vastausvaihtoehtoa kvantitatiivisessa osa-alueessa. Toimeksiantajan pyynnöstä vaihtoehto ”En osaa sanoa” jätettiin kokonaan pois, jotta jokaisen vastaajan tuli pohtia asiaa tarkemmin omalta kohdaltaan. Mikään kysymyksistä ei myöskään ollut sen luontoinen, ettei vastaajilla olisi esimerkiksi tarvittavaa tietoa vastataksaan kysymykseen, jolloin vaihtoehto ”En osaa sanoa” olisi ollut tarpeen.

Tutkimuslomake jaettiin kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen osa-alueeseen. Kvantitatiivinen osa-alue jaettiin vielä kuuteen eri osaan. Kyselylomake jaettiin paperisena, koska se koettiin yksinkertaisemmaksi toteuttaa halutun kohderyhmän sisällä. Paperisen kyselylomakkeen täyttäminen oli katsottu kohderyhmälle konkreettisemmaksi ja helpommaksi tavaksi vastata kyselyyn. Lomakkeen kvantitatiiviset kysymykset olivat väittämiä, joihin vastaajat vastasivat arvioimalla niitä omalta kannaltaan annetulla asteikolla. Kvalitatiivinen osa-alue sisälsi tarkkoja avoimia kysymyksiä ja lopuksi avoimen tilan muille kommenteille. Kvalitatiivisen osa-alueen tavoite oli syventää kvantitatiivisen osa-alueen sisältöä, lisäksi tässä osa-alueessa pystyi perustelemaan aiemmin antamiaan kvantitatiivisen osa-alueen väittämien vastauksia.

Perusjoukko on kohderyhmä, jota halutaan tutkia. Se jaetaan usein näytteisiin ja otoksiin. Otos tarkoittaa sellaista kohderyhmän sisältä valittua joukkoa, johon kaikilla sen yksilöillä on sama todennäköisyys tulla valituiksi. Usein kvantitatiivisissa tutkimuksissa käytetään otoksia, koska ne voidaan paremmin tilastollisesti yleistää perusjoukkoon.

Näyte tarkoittaa sellaista kohderyhmästä valittua joukkoa, joka on valittu harkinnanvaraisesti, eikä se perustu yhtäläiseen todennäköisyyteen. Contact Center on tämän tutkimuksen kohderyhmä. Asiakaspalvelun neljä tiimiä, jossa se toteutettiin, on kohderyhmästä otettu näyte. Tämä näyte perusteltiin sillä, että toimeksiantajan asettama kohderyhmä oli hyvin laaja ja näytteeksi valikoitui toimeksiantajan edustajan ja minun, tutkimuksen tekijän, toimintayksikkö toimeksiantajayrityksessä.

(KvantiMOTV, 2003)

5.4 Tutkimusprosessi

Tutkimus oli osittain kvantitatiivinen eli määrällinen ja osittain kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvantitatiivisen osa-alueen etenemisprosessi on selkeä, prosessi etenee vaiheittain noudattaen tilastotieteen sääntöjä. Kvalitatiivinen osa-alue ei ole kuvattavissa samalla tavalla matemaattisin kaavioin, kuin kvantitatiivinen. Vastaaajista 55 % jätti vastaamatta kvalitatiivisen osa-alueen kysymyksiin. Tämä vaikuttaa kvalitatiivisen osa-alueen laatuun ja luotettavuuteen. Kuitenkin jokaisen kvalitatiivisessa osa-alueessa esittämät mielipiteet ja kehitysehdotukset ovat tärkeitä.

Prosessi alkaa tutkimusongelmasta, joka on kuvattu kappaleessa 5.1.1. Tutkimuksen pää- ja alaongelmat. Tätä lähdettiin prosessoimaan eteenpäin tutkimuskysymysten avulla. Tämän jälkeen laadittiin kyselylomake, jolla kerättiin aineisto tutkimusta varten. Lomake jaettiin osajoukolle, jonka tarkempi määritelmä on esitetty tämän luvun alussa. Aineistonkeruun jälkeen aineisto analysoitiin valittujen menetelmien avulla hyödyntäen IBM SPSS Statistics 22 -ohjelmaa.

Kuvassa 1 on kuvattu kvantitatiivisen tutkimuksen prosessikaavio. Tämä kaavio kuvaa sitä prosessia, jonka mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen prosessi etenee vaihe vaiheelta.



Kuva 1 Kvantitatiivisen tutkimuksen prosessikaavio (Kananen, 2010,74)

Tutkimusprosessin ensimmäinen vaihe oli annettu toimeksianto. Tutkimusmenetelmän ja kohderyhmän sisältä valitun näytteen valinta oli selkeä. Tutkimuslomakkeen luomisen ja vastauksien keruun jälkeen luontaisinta tulokset käsiteltiin ja analysoitiin. Tämä tutkimusprosessi noudattaa paljon yllä esitettyä kvantitatiivisen tutkimuksen prosessikaaviota, kuitenkin laaditussa kyselylomakkeessa oli myös kvalitatiivinen osa-alue.

5.5 Luotettavuus ja analysointi

Tieteellisissä tutkimuksissa tutkimuksen luotettavuuden arviointi on tärkeää. Tällä pyritään varmuuteen tuloksien luotettavuudesta ja työn laadukkuudesta. Jo ennen kuin aineisto on kerätty, tulee arvioida saatavan aineiston luotettavuutta, koska jälkikäteen, eli aineistonkeruun jälkeen, luotettavuudelle ei voida enää tehdä mitään. Määrällisessä, eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan käsitteillä *validiteetti* ja *realibiteetti*. Validiteetilla tarkoitetaan tutkittujen asioiden oikeellisuutta ja realibiteetilla tutkimuksen pysyvyyttä, eli sitä, voidaanko sama tutkimus toistaa myöhemmin saaden samat tulokset.

(Kananen, 2010, 128)

Määrällisen, eli kvantitatiivisen tutkimusaineiston analyysi pohjautuu aineiston kuvaamiselle ja tulkitsemiselle niin tilastojen kuin numeroidenkin avulla. Sen tavoite on muun muassa selvittää syyseuraussuhteita, ilmiöiden yleisyyttä ja niiden välisiä yhteyksiä. Sille ominaisia ovat erilaiset laskennalliset ja tilastolliset menetelmät. Yleensä analyysissa läh-

detään liikkeelle tilastollisella menetelmällä, mitä seuraa esimerkiksi yhteisvaihtelun tai riippuvuussuhteiden tutkiminen, sekä erilaisten luokitteluiden tekeminen. Määrällisiä analyysimenetelmiä käytettäessä on jo etukäteen hahmoteltava koko tutkimusprosessi, sillä ongelmanasetteluun, aineiston hankintaan sekä analyysimenetelmään liittyvät valinnat vaikuttavat laajalti toisiinsa. Määrällisen analyysin parina pidetään laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusta, jonka tavoitteena on ymmärtää kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkitystä kokonaisvaltaisesti. Näiden kahden eroa usein korostetaan, kuitenkin molempia voidaan käyttää samassa tutkimuksessa ja molemmat voivat selittää samoja tutkimuskohteita, tosin hieman eri tavoin. Osa analyysimenetelmistä perustuu vahvasti kvalitatiivisen tai kvantitatiivisen tutkimuksen suuntaukseen, kuitenkin monet menetelmät asettuvat näiden kahden välille. Toteutettu tutkimus sisälsi molempia osa-alueita, mikä on hyvin yleistä, ja niiden yhdistäminen samaan tutkimukseen riippuu tutkijan tieteenfilosofisista sitoumuksista.

(Jyväskylän yliopisto, 2012)

Tässä tutkimuksessa luotettavuuteen osaltaan vaikuttaa valittu näyte. Contact Center kokonaisuudessaan on tutkimuksen perusjoukko, näin olleen asiakaspalvelun neljä tiimiä ovat näyte perusjoukosta, koska asiakaspalvelun työntekijät valittiin vastaamaan tutkimukseen, eikä kaikilla Contact Centerissä työskentelevillä ollut yhtä suuri todennäköisyys tulla valituksi toteutettuun tutkimukseen. Kuitenkin tutkimuksen toteutus otantana olisi ollut haastavampi ja monimutkaisempi, ja sen toteuttamiseen olisi kulunut enemmän aikaa. Valitun näytteen henkilöille voitiin henkilökohtaisesti välittää tietoa tehtävästä tutkimuksesta ja heidän vastaamisprosenttiaan voitiin seurata tehokkaammin. Myös ensin pienemmäksi jäänyt vastauksien määrä saatiin nousemaan esimiesten muistutettua kyselyyn osallistumisesta. Vastaukset olivat nimettömiä, eikä niitä voida yhdistää tiettyyn henkilöön, sillä ainoa taustatieto, mitä kyselytutkimuksessa kysyttiin, oli työskentelyaika Contact Centerissä tietyin aikaväleihin. Tutkimus tuntui myös henkilökohtaisemmalle toteutettua, sillä työskentelyn itse yhdessä näistä neljästä näytteen muodostamasta tiimistä. Näin ollen näytteen henkilöillekin tutkimus oli henkilökohtaisempi, kun se tehtiin vain tälle joukolle ja itse tutkijana olen osa tätä joukkoa, joskaan luonnollisesti en itse osallistunut tehtyyn tutkimukseen. Aineiston analyysivaiheessa otettiin huomioon sekä määrälliset että laadulliset menetelmät.

Kysely suunniteltiin niin, että sitä voidaan myöhemminkin käyttää sellaisenaan, joten sen pysyvyys on huomioitu tätä kautta. Validiteetin osalta luotettavuus on varmistettu tutkimuksen suunnittelussa niin, että toimeksiantajayrityksen edustajien kanssa on käyty lomake läpi ja tarkistettu, että kyselyllä saadaan kerättyä juuri ne asiat, jotka ovat kehittämisen ja henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessin kannalta relevantteja.

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käsitellään kyselytutkimuksen tulokset. Jokainen aihealue käsitellään erikseen, lopuksi myös kvalitatiivinen osa-alue. Kaikki tulokset kerättiin ensin Microsoft Excel -ohjelmaan, jonka jälkeen ne analysoitiin IBM SPSS Statistics 22 -ohjelmalla. IBM SPSS Statistics 22 -ohjelmalla näistä luotiin taulukoita ja kuvaajia. Lisäksi osa kuvaajista, joita tässä opinnäytetyössä esitetään, on luotu Microsoft Excel -ohjelmalla.

Tutkimus toteutettiin kevättalvella 2014 paperisen kyselylomakkeen muodossa, Liite 1. Kyselylomake luotiin Microsoft Excel -ohjelmaa apuna käyttäen. Kysely jaettiin kaikille asiakaspalvelun neljän tiimin työntekijöille. Tuolloin otantaan kuuluvan henkilöstön määrä oli noin 80. Vastaus kyselyyn saatiin 40 työntekijältä, joten vastausprosentti on n. 50 % (työntekijöiden tarkka lukumäärä tutkimuksen aikana ei ole tiedossa, sillä se muuttui kyselytutkimuksen aikana). Vastauksia saatiin ensin 30, mitä pidettiin liian vähäisenä määränä. Kuitenkin kyselylomakkeita jaettiin lisää ja vastauksiakin saatiin 10 lisää.

Kyselyyn oli aluksi aikaa vastata 2,5 viikkoa, mutta vastauksia saatiin todella niukasti. Koska vastauksia ei saatu tarpeeksi 2,5 viikon aikana, annettiin vastaajille hieman lisää aikaa ja lopulta vastauksia saatiin 40. Tutkimukseen valittiin neljä asiakaspalvelun tiimiä, joten asiakaspalvelun kohdalla tutkimusta voidaan pitää suhteellisen luotettavana, mutta tuloksia ei voida yleistää koko Contact Centeriin, sillä silloin kyseessä olisi näytetutkimus. Asiakaspalvelun osalta tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää kokonaisvaltaisessa kehittämisessä henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessin suhteen.

Kyselylomake on jaettu seitsemään osaan, joista kuusi ensimmäistä ovat kvantitatiivista osa-aluetta ja viimeinen kvalitatiivinen osa-alue. Ensimmäinen osa-alue käsittelee henkilöstötyytyväisyystutkimuksessa esitettyjä kysymyksiä ja niiden selkeyttä. Toinen osa-alue selvittää henkilöstötyytyväisyystutkimuksessa saatujen tuloksien käsittelyä yleisesti koko yksikössä, ja kolmas osa-alue tätä käsittelyprosessia omassa tiimissä. Neljäs osa-alue käsittelee henkilöstötyytyväisyystutkimuksessa saatujen tuloksien käyttöä ja sen hyötyjä. Viides osa-alue selvittää, miten henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tulokset vaikuttavat

arjessa läpi vuoden, eli aikana henkilöstötyytyväisyystutkimuksien välissä. Viimeinen, kvantitatiivinen osa-alue selvittää henkilöstötyytyväisyystutkimuksen käsittelyssä esille nousseita tavoitteita ja niiden laatua.

Yksi vastaajista ei ollut vastannut toiseen, kolmanteen eikä viimeiseen osa-alueeseen. Hieman yli puolet vastaajista jätti kokonaan vastaamatta viimeiseen eli kvalitatiiviseen osa-alueeseen. Kuitenkin jokainen saatu vastaus analysoitiin koko kohderyhmän kannalta. Ne vastaukset, joita kvalitatiiviseen osa-alueeseen saatiin, syventävät saatua tulosta ja antavat lisäehdotuksia henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessille ja sille, miten prosessia voidaan kehittää.

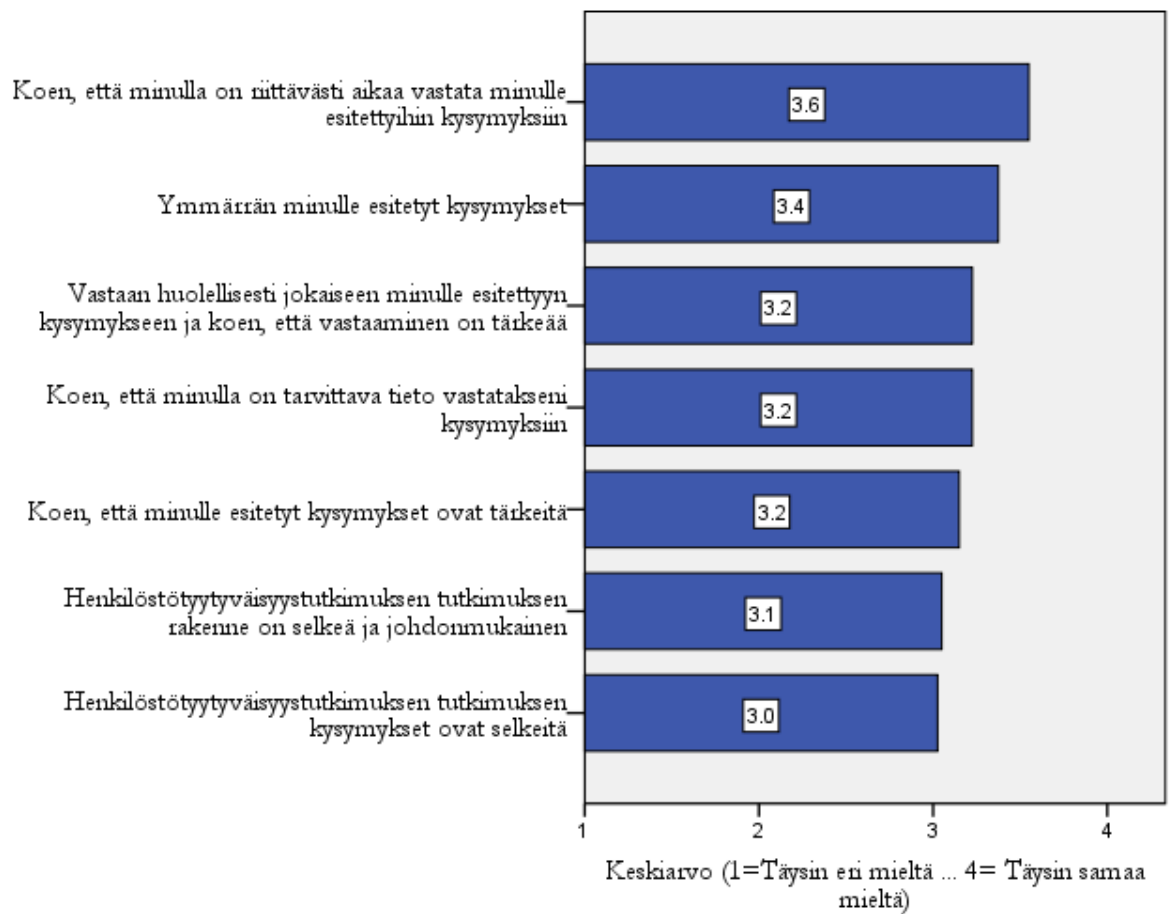
Kun tuloksia analysoitiin IBM SPSS Statistics 22 -ohjelmalla, havaittiin, ettei korrelaatiota tuloksien välillä syntynyt. Työvuodet Contact Centerissä korreloi ainoastaan kolmen kyselylomakkeen väittämän kanssa (Liite 2 Korrelaatio). Korrelaatiota syntyi toteamien ”Koen, että voin vaikuttaa henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessiin tiimissäni” (korrelaatiokerroin 0,091), ”Koen, että minulle on hyödyllistä keskustella tiimini kanssa henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksista” (korrelaatiokerroin 0,099) sekä suurin havaittu korrelaatio toteaman ”Koen, että henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely on tärkeää” (korrelaatiokerroin 0,031) kanssa. Korrelaatio oli kaikissa tapauksissa positiivista, eli mitä enemmän oli työvuosia Contact Centerissä, sitä vahvemmin oltiin samaa mieltä annetun väittämän kanssa.

Koska korrelaatiota ei havaittu muiden vastauksien kanssa, sitä ei tutkittu eikä analysoitu enempää. Muiden tuloksien kanssa ei havaittu olevan korrelaatiota, eli riippuvuutta, sen kanssa miten kauan vastaaja oli työskennellyt Contact Centerissä.

6.1 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen kysymykset

Tämän osa-alueen kysymyksien tavoite oli selvittää, miten henkilöstö koee henkilöstötyytyväisyystutkimuksessa esitetyt kysymykset. Tämän osa-alueen tärkeimmäksi koettu osa-alue oli ”Koen, että minulla on riittävästi aikaa vastata minulle esitettyihin kysymyksiin”. Keskiarvo vastauksilla oli 3,6 mikä vastaa ”Jokseenkin samaa mieltä” ja ”Täy-

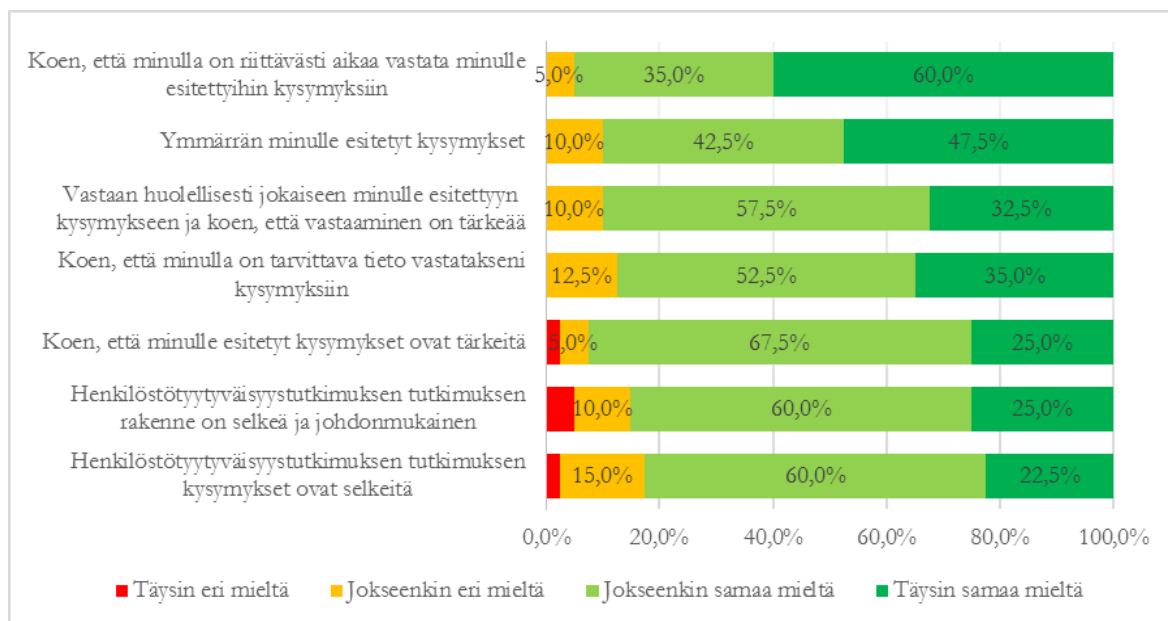
sin samaa mieltä” välimaastoa, kuten kaaviosta 1 voidaan havaita. Vastausaika henkilöstötyytyväisyystutkimukseen oli hieman vaihteleva, riippuen sen mukaan, kuinka paljon vastaaja koki tarvitsevänsä vastausaikaa. Tässä osa-alueessa annettujen vastauksien keskiarvot olivat lähellä toisiaan, eikä niiden välillä ollut juuri hajontaa. Kysymyksien selkeyteen annettujen tuloksien keskiarvo oli ”jokseenkin samaa mieltä”, joten nekin koettiin selkeiksi, vaikka kvalitatiivisen osa-alueen vastauksista havaittiin, etteivät kaikille kysymykset olleet yhtä selkeitä.



Kaavio 1 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen kysymykset -osan vastaukset keskiarvoittain.

Kaaviossa 2 on esitettyä tämän osa-alueen kysymykset ja niihin saadut vastaukset prosentteina. Tästä on havaittavissa, että 60 % vastaajista oli sitä mieltä, että heillä oli riittävästi aikaa vastata henkilöstötyytyväisyystutkimukseen. Sen lisäksi 35 % oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Tämä tarkoittaa yllä esitettyä SPSS ohjelmalla tuotettua kaaviota.

Kaaviosta 2 voidaan havaita, että täysin eri mieltä väittämien kanssa oltiin vain kolmessa kohdassa. Kysymyksiä tärkeyden, tutkimuksen rakenteen ja selkeyden sekä tutkimuksen kysymyksiä selkeyden kanssa oltiin eri mieltä. Eniten eri mieltä oltiin kuitenkin tutkimuksen rakenteen ja selkeyden kanssa, vastaajista oli 2,5 %, mikä on kuitenkin kokonaiskuvan kannalta suhteellisen pieni osuus.



Kaavio 2 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen kysymykset -osan vastaukset prosentuaalisesti.

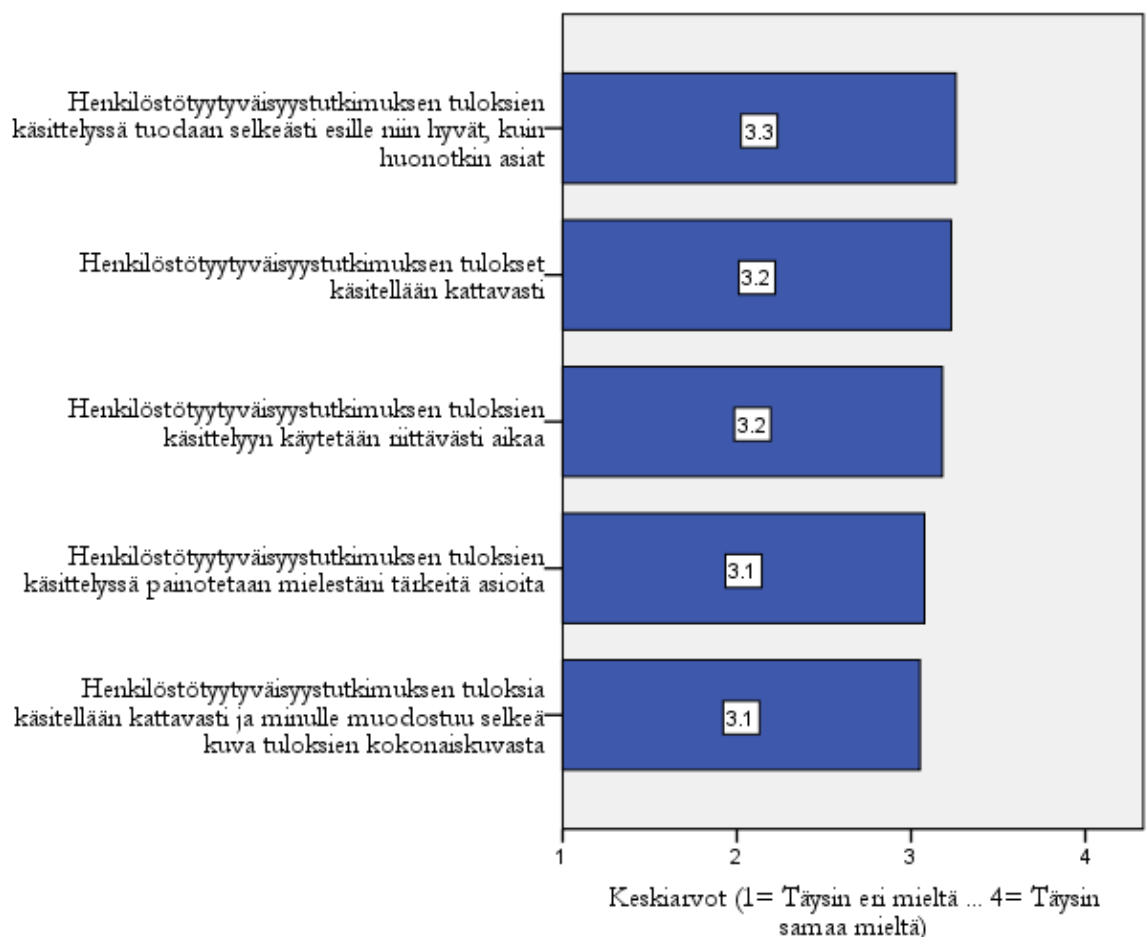
Yleisesti ottaen tämän osa-alueen vastaukset ovat positiivisia, ja valtaosa vastaajista oli väittämien kanssa joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Voidaankin todeta, että henkilöstötyytyväisyystutkimuksen kysymyksissä ei koettu olevan puutteita, vaan ne koettiin hyviksi ja toimiviksi.

6.2 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely yleisesti

Kun henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tulokset on saatu, ne käsitellään yleisesti yksikökohtaisesti. Tuloksia verrataan aiemman vuoden tuloksiin ja muihin organisaation osiin. Tuloksien käsittelyllä yleisellä tasolla annetaan henkilöstölle kokonaiskuva siitä, miten tulokset ovat jakautuneet esimerkiksi heidän yksikössään. Kyselyn tässä osa-alueessa selvitetään, miten tutkimustulosten käsittely koetaan onnistuvan yleisellä tasolla.

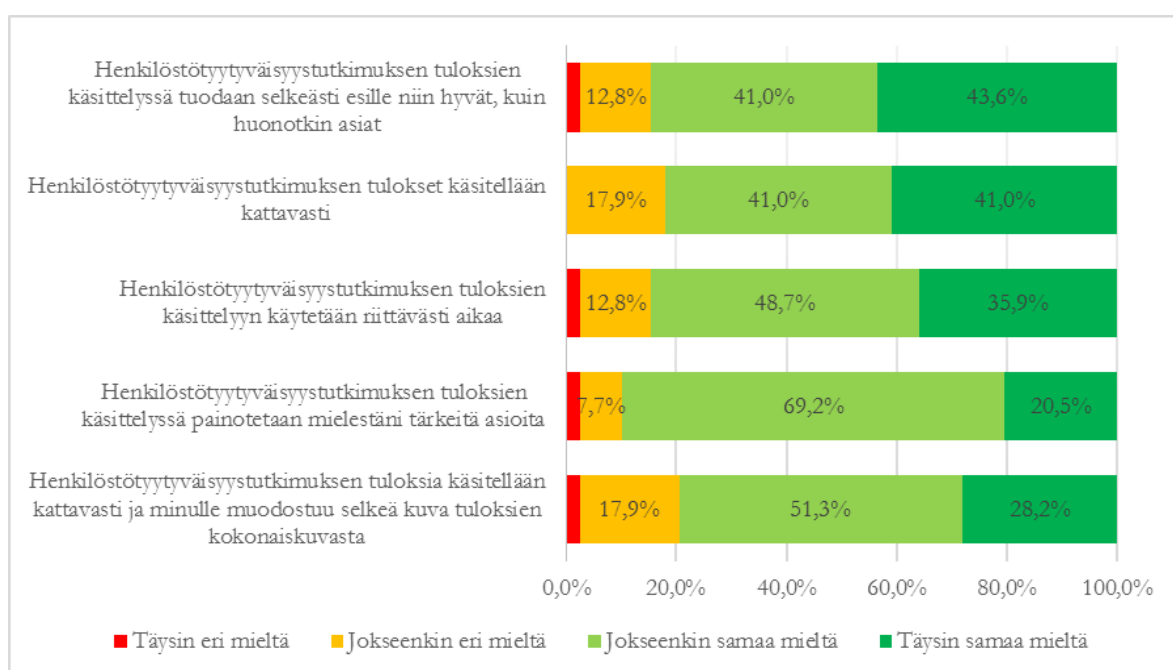
Tämän osa-alueen kysymyksillä pyrittiin selvittämään, miten vastaajat kokivat henkilöstötyytyväisyystutkimuksen kysymykset. Tämän osa-alueen mahdolliset ongelmakohdat eivät ole suoranaisesti nyt toteutetun tutkimuksen toimeksiantajan aiheuttamia, mutta niitäkin tutkittiin, jotta selviää, ovatko kysymykset ymmärrettäviä ja selkeitä.

Tämän osa-alueen vastauksien keskiarvot olivat lähellä toisiaan, mikä on havaittavissa alla olevasta kaaviosta 3. Näiden välillä ei ole suurta hajontaa. Sanallisesti tämä tarkoittaa, että valtaosa vastaajista oli toteamien kanssa jokseenkin samaa mieltä. Eniten samaa mieltä oltiin sen kanssa, miten tuloksien käsittelyprosessissa otetaan esille hyvät ja huonot asiat. Tämä viestii avoimuudesta ja siitä, että puutteisiin ja ongelmiin uskalletaan tarttua ja niistä käydään avointa keskustelua.



Kaavio 3 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely yleisesti -osan vastaukset keskiarvoit-
tain.

Kaaviossa 4 on kuvattu sama asia tarkemmilla prosenttiosuuksilla. Kaiken kaikkiaan tämän osa-alueen vastaukset ovat suurelta osin positiivisia, eli vastaajat olivat joko osittain tai täysin samaa mieltä väitteiden kanssa. Kuitenkin hajontaakin on, ja myös osa vastaajista oli täysin eri mieltä annettujen väitteiden kanssa. Suurin jakauma on ollut väitteen ”Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia käsitellään kattavasti ja minulle muodostuu selkeä kuva tuloksien kokonaiskuvasta” vastauksissa. Yli viidennes vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä tämän väittämän kanssa. Alla esitetty kuvaaja esittää tuloksien kokonaisjakauman prosentuaalisesti.



Kaavio 4 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely yleisesti -osan vastaukset keskiarvoitain

Prosentuaalinen jakauma on esitetty yllä olevassa kaaviossa. Vastaajien mielestä tulosten käsittelyprosessissa painotetaan tärkeitä asioita, sillä 89,7 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Ensimmäiseksi esitettyssä SPSS -ohjelmalla tuotetussa kaaviossa, kaaviossa 3, keskiarvollisesti eniten samaa mieltä vastaajat olivat sen kanssa, että tuloksien käsittelyprosessissa tuodaan esille niin hyvät kuin huonotkin asiat. Yllä oleva kaavio 4 täsmentää tätä, ja siitä voidaankin havaita, että 84,6 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin tätä mieltä. Lisäksi yllä oleva kaavio 4 osoittaa, että 82 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että tuloksia käsitellään kattavasti ja 84,6 % jok-

seenkin tai täysin sitä mieltä, että niiden käsittelyyn käytetään riittävästi aikaa, mikä on positiivinen asia henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessin onnistumisen kannalta.

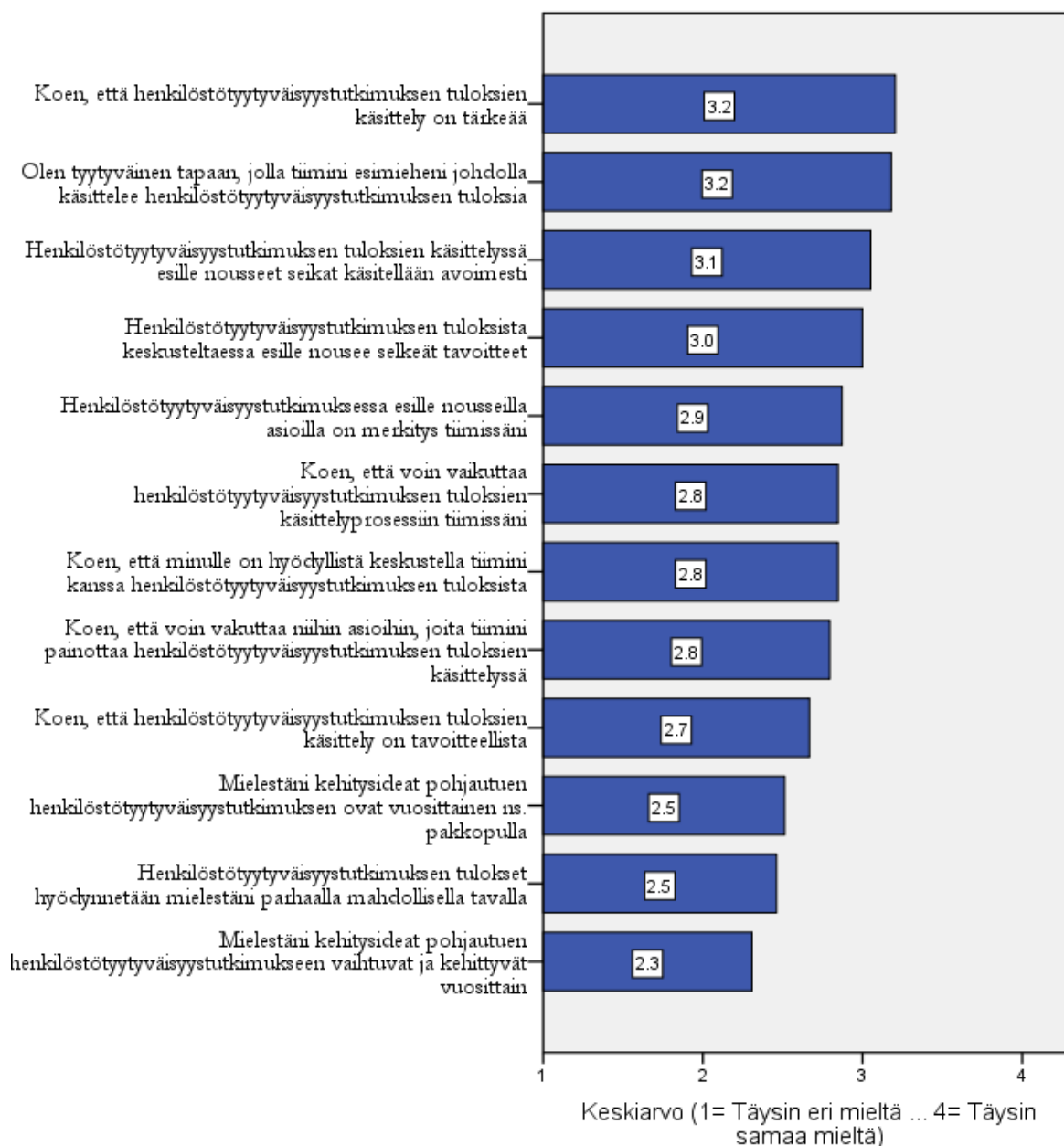
6.3 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely tiimissä

Kun henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tulokset on saatu ja käsitelty yleisellä tasolla, käsitellään ne tiimeissä. Jokainen tiimi käy läpi tutkimuksen tulokset omalta osaltaan ja vertaa mm. tilannetta suhteessa edellisen vuoden tutkimuksen tuloksiin tai muihin tiimeihin. Tässä käsittelyprosessin vaiheessa jokainen tiimi asettaa itselleen tavoitteita, miten he puuttuvat henkilöstötyytyväisyystutkimuksessa havaittuihin ongelmakohtiin. Tämän osa-alueen kysymykset selvittävät tätä prosessia ja sen onnistumista.

Tämän osa-alueen tuloksissa oli hajontaa. Osassa vastauksista keskiarvon mukaan oltiin jokseenkin eri mieltä annettujen väitteiden kanssa. Tärkein huomio alla olevasta taulukosta on, että vastaajat olivat jokseenkin sitä mieltä, että henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely on tärkeää. Tämä kertoo, että henkilöstölle henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyllä on merkitystä ja he kokevat asian tärkeäksi.

Alla olevassa kaaviossa 5 käy ilmi, että vähiten samaa mieltä oltiin väitteen ”Mielestäni kehitysideat pohjautuen henkilöstötyytyväisyystutkimukseen vaihtuvat ja kehittyvät vuosittain”. Tähän prosessiin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota, jotta tutkimuksen tuloksilla saataisi aikaa vuosittaista kehitystä. Vastaajat olivat jokseenkin sitä mieltä, ettei henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla. Näihin kahteen asiaan tulisikin kiinnittää huomiota, jotta mielekkyys vastata tutkimukseen säilyisi. Tutkimukseen osallistuneiden mielestä tuloksia voitaisiin hyödyntää entistä paremmin ja tehokkaammin, jotta vuosittaista kehitystä tapahtuisi.

Kvalitatiivisessa osa-alueessa annettiin mahdollisuus ehdottaa konkreettisia ehdotuksia tuloksien käsittelyprosessin parantamiseksi. Tämän osa-alueen vastaukset käsitellään omassa kappaleessa 6.7.

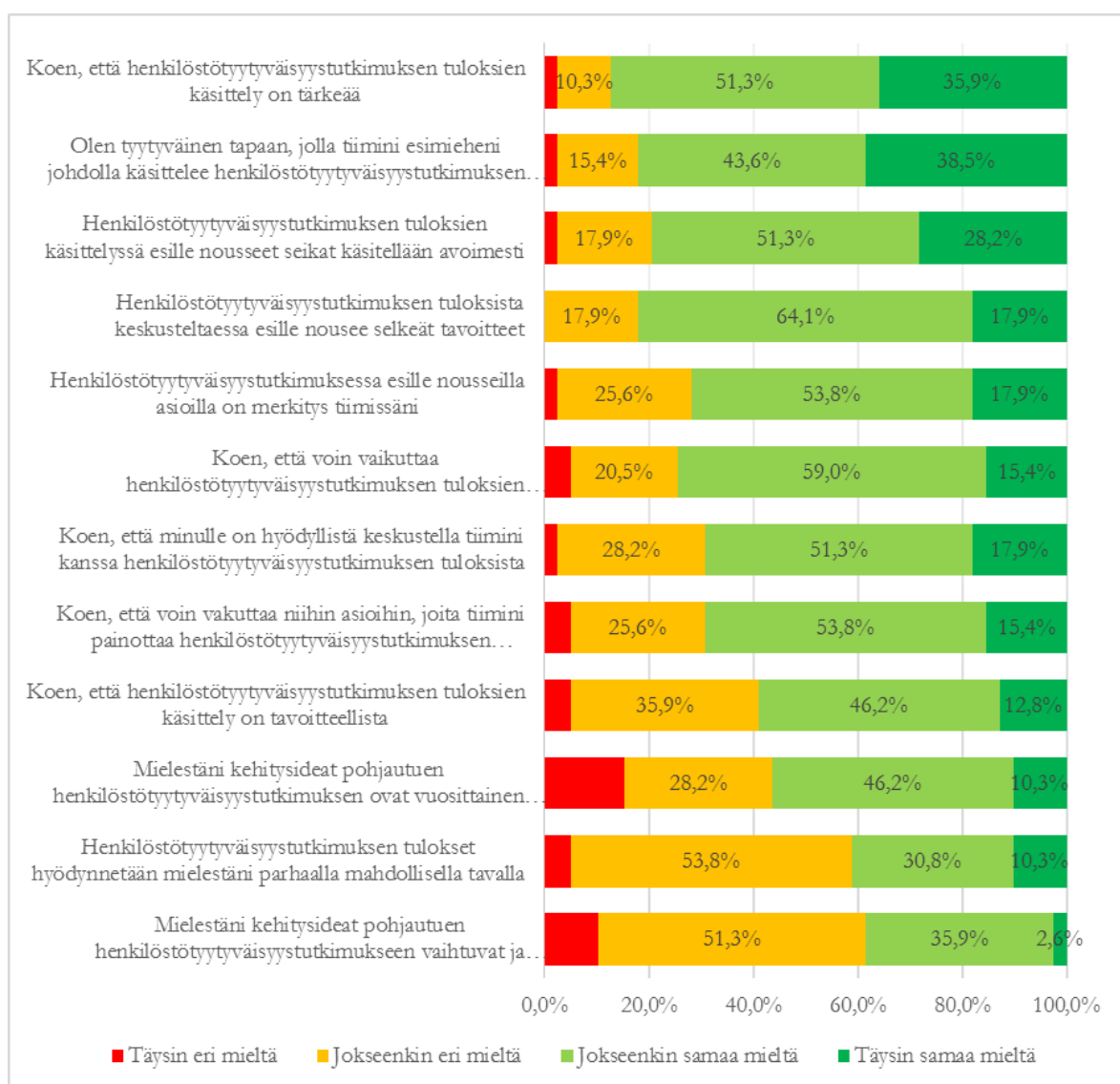


Kaavio 5 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely tämmissä -osan vastaukset keskiarvoitain

Yllä oleva SPSS ohjelmalla tuotetusta kaaviosta 5 voidaan havaita, että vastaajat olivat jokseenkin sitä mieltä, että tuloksista keskusteltaessa esille nousseet selkeät tavoitteet ja toimenpide-ehdotukset käsitellään avoimesti. Alempana esitetty taulukko, jossa vastaukset on esitetty prosentuaalisina osuuksina, osoittaa, että 79,5 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että nämä asiat käsitellään avoimesti. Lisäksi voidaan havaita, että 82 % vastaajista koki, että henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksista keskusteltaessa esille nousee selkeät tavoitteet. Kuitenkin edellä on jo todettu, että näiden

tavoitteiden näkyminen vuoden aikana arjessa ja niiden muistamisessa sekä konkreettisine säilymisessä on vastaajien mukaan puutteita.

Hieman yli puolet vastaajista ei kokenut henkilöstötyytyväisyystutkimusta ”pakkopulaksi”. Pyöristettynä sen keskiarvollinen tulos on jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, mikä on positiivinen asia. On tärkeää, ettei henkilöstö koe tutkimusta epämiellyttäväksi vuosittaiseksi tavaksi, vaan tärkeäksi osaksi vuosittaista toimintaa. Alla olevasta kaavioista 6, joka esittää saadut vastaukset prosentteittain, voidaan havaita, että 56,5 % vastaajista oli eri mieltä väittämän kanssa.



Kaavio 6 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely tiimissä -osan vastaukset prosentuaalisesti

Kuten aiemmin jo todettu, vastaajat olivat suurelta osin sitä mieltä, että henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely on tärkeää. Yllä oleva kaavio osoittaa tämän prosentuaalisena jakaumana. Vastaajista 87,2 % oli jokseenkin tai täysin sitä mieltä tuloksien käsittelyn tärkeyttä kuvaavan väittämän kanssa.

Yllä oleva kaavio 6 kuvaa vastauksien prosentuaalisen jakauman vastausvaihtoehdoittain. Kuvaajasta voi havaita selkeästi sen, että yli puolet (58,9 %) oli sitä mieltä, ettei henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla, eikä tuloksien pohjalta luodut kehitysideoita kehity tai vaihdu vuosittain, tätä mieltä oli 61,5 % vastaajista. Tämä kaavio kuvaa konkreettisesti sen, mihin asioihin toimeksiantajan pitäisi kiinnittää enemmän huomiota ja mitä kohtia pitäisi parantaa, jotta henkilöstötyytyväisyystutkimuksella saataisi paras mahdollinen hyöty.

Mikäli tutkimustuloksien käsittelyllä on selkeä tavoite, jonka jokainen tiedostaa, saadaan tehdystä tutkimuksesta enemmän konkreettista hyötyä ja muutosta työyhteisön arkeen. Yli puolet vastaajista oli joko jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että käsittely oli tavoitteellista. Käsittelyprosessissa onnistumisen kannalta olisi tärkeää, että valtaosa kokisi sen tavoitteelliseksi toiminnaksi, sillä jopa 41 % vastaajista koki, ettei henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely ollut tavoitteellista.

Prosentuaalisina osuuksina olevasta taulukosta havaitaan, että 82,5 % on jokseenkin tai täysin tyytyväinen tapaan, jolla tiimi esimiehensä johdolla käsittelee henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tulokset. Kuitenkin 30,8 % vastaajista oli sitä mieltä, etteivät he pääse tarpeeksi vaikuttamaan siihen, mitä asioita heidän tiimi painottaa henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessissa. Lisäksi 30,8 % oli myös sitä mieltä, ettei heille ole edes hyötyä keskustella tiiminsä kanssa henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksista. Nämä kaksi linkittyvät toisiinsa. Jos henkilöstö saisi enemmän osallistua siihen, mitä tiimi painottaa henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessissa, heille olisi varmasti enemmän hyötyä käydystä keskustelusta. Se, että aihealue on mieluisa ja kiinnostava, lisää motivaatiota. Kuitenkin, kuten edellä jo todettu, valtaosa oli edes jokseenkin tyytyväinen tähän tapaan, jolla tiimi käsittelee henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia. Lisäksi 71,7 % vastaajista oli sitä mieltä, että henkilöstötyytyväisyystutkimuksessa esille nousseilla asioilla on merkitys tiimissään.

6.4 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käyttö

Tämän osa-alueen kysymyksien tavoite oli selvittää, miten henkilöstö kokee henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia käytettävän. Osa-alueen väittämät pyrkivät selvittämään, onko henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien hyödyntämisessä onnistuttu ja onko sitä kautta saatu näkyvää muutosta työyhteisön arkeen.

Alla oleva kaavio 7 osoittaa, että väittämän ”Tiedän ja ymmärrän, mitä tuloksien läpikäymisellä ja sen pohjalta asetetuilla tavoitteilla pyritään saavuttamaan” kanssa on oltu jokseenkin samaa mieltä. Tämä kertoo siitä, että vastaajat ovat olleet sitä mieltä, että tämä osa prosessia on ymmärretty, ja sen että tavoitteiden asettamisen merkitys on tiedostettua. Alempana esitetyssä prosenttilukuina olevassa kaaviossa 8 käy ilmi, että 92,5 % vastaajista oli joko jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että he ymmärtävät ja tietävät mitä näillä tavoitteilla pyritään saavuttamaan.



Kaavio 7 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käyttö -osan vastauksen keskiarvoittain.

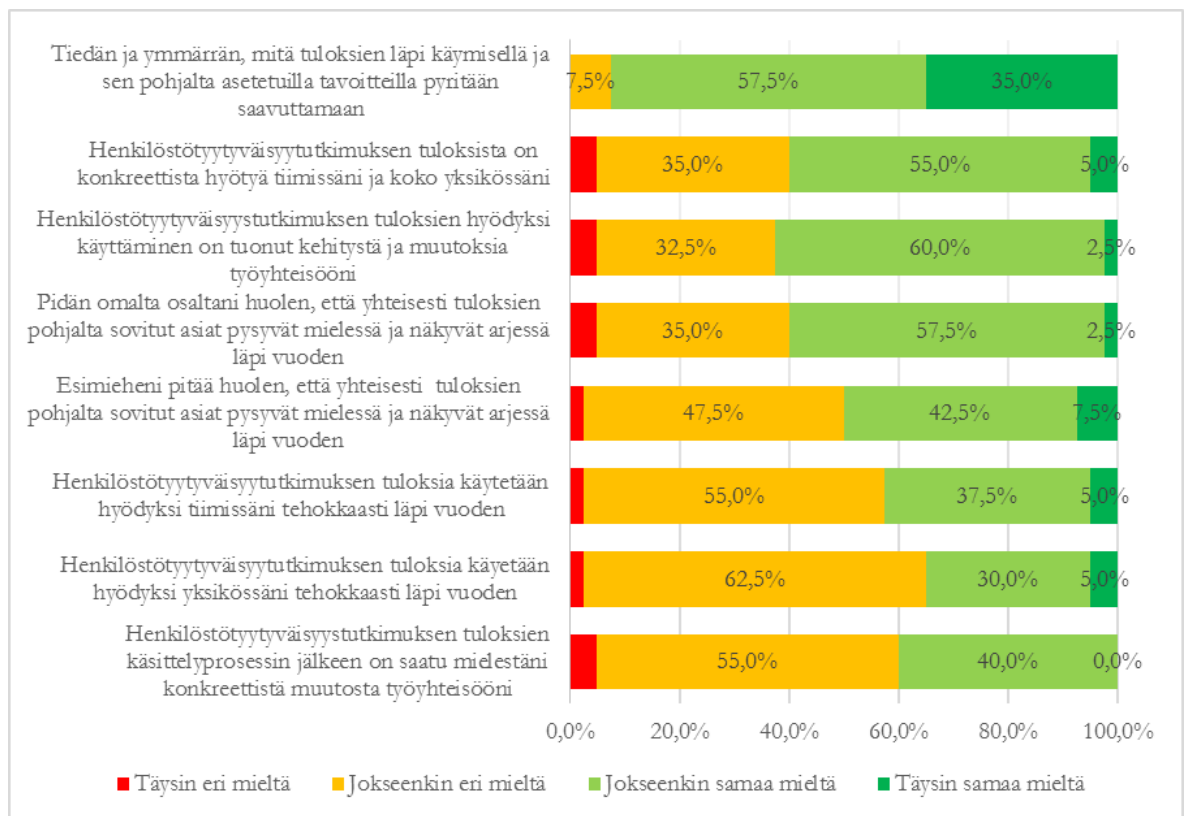
Aiemmissa osa-alueissa on selvitetty, miten vastaajat kokevat tuloksien hyödyntämisen, ja onko siinä onnistuttu. Tämän osa-alueen kysymykset syventävät tätä. Tämän osa-alueen vastauksista on havaittavissa, kuten yllä oleva kaavio esittää, että keskimääräisesti vastaajat ovat olleet jokseenkin eri mieltä annettujen väitteiden kanssa, lukuun ottamatta aiemmin mainittua väittämää tulosten läpikäymisestä ja sen pohjalta tehtyjen tavoitteiden pyrkimyksistä.

Tämä kaavio 7 kuvaa selkeästi sen, miten henkilöstö kokee tutkimuksen tuloksien käyttämisen työyhteisössään, lisäksi kaavio 8 tarkentaa sitä. Vastaajat olivat jokseenkin sitä mieltä, ettei tutkimuksen tuloksia ole konkreettista hyötyä, eikä se ole tuonut muutosta tai kehitystä työyhteisöön. He myös kokivat, ettei henkilöstötyytyväisyystutkimus vaikuta heidän arjessaan vuoden aikana, vaan se unohdetaan tuloksien ja niiden käsittelyn jälkeen, sekä tiimi- että yksikötasolla. Myös asetetut tavoitteet ja yhdessä sovitut asiat unohtuvat vuoden aikana, eivätkä ne vaikuta arkeen vuoden aikana. Näin ollen tutkimuksen tuloksien käsittelyprosessin jälkeen ei ole koettu olevan konkreettista hyötyä.

Kaaviossa 8 on esitetty saatujen vastauksien jakauma prosentuaalisesti. Kaaviosta on havaittavissa selkeästi, se miten vastaukset ovat jakautuneet eri vastausvaihtoehdoittain. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, ettei tuloksien käsittelyn jälkeen ole saatu konkreettista hyötyä. He kokevat prosessin konkreettisen annin jäävän olemattomaksi. Yli puolet vastaajista oli myös sitä mieltä, ettei tuloksia käytetä hyödyksi parhaalla mahdollisella tavalla. Nämä linkittyvätkin toisiinsa, eli vastauksia ei hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla, mikä johtaa siihen, ettei konkreettista hyötyä saada. Myös tuloksien hyödyntäminen tiimissä läpi vuoden koettiin huonoksi, ja ettei niitä käytetä avuksi parhaalla mahdollisella tavalla.

Vastaajista 50 % oli jokseenkin tai täysin sitä mieltä, ettei heidän esimies pidä huolta, että yhteisesti sovitut asiat pysyvät mielessä vuoden aikana. Tähän asiaan pitäisikin kiinnittää huomioita, jotta voitaisiin vaikuttaa myös tuloksien hyödyntämiseen parhaalla mahdollisella tavalla ja niiden näkyvyyteen arkisessa työssä vuoden aikana. Esimiesten työkuormitus kasvaisi, mikäli he pitäisivät enemmän huolta siitä, että yhteisesti sovitut kehitysajat ja tavoitteet pysyvät jokaisella mielessä vuoden aikana. Kuitenkin pysyvän muutoksen kannalta tavoitteiden muistaminen ja ennen kaikkea niiden tiedostaminen ja

tuominen selkeinä muutoksia toiminta on tärkeää. Alla oleva kaavio 8 osoittaa myös sen, että 60 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että he itse pitivät huolen siitä, että yhteisesti sovitut asiat pysyvät mielessä läpi vuoden. Mikäli yli puolet vastaajista on sitä mieltä, että tekevät itse oman osuutensa yhteisesti sovittujen asioiden vaikutuksesta arjessa vuoden aikana, olisi oletettavaa, että myös tulokset vaikuttaisivat arjessa läpi vuoden. Kuitenkin, kuten jo edellä todettu, konkreettinen muutos on koettu pieneksi. Olisi oletettavaa, että mikäli yli puolet vastaajista pitää omalta osaltaan huolen, että yhteisesti sovitut asiat pysyvät mielessä läpi vuoden, olisi konkreettista muutosta tapahtunut enemmän. Olisi lisäksi oletettavaa, että yhteisesti sovitut asiat olisivat paremmin muistissa läpi vuoden. Kuitenkaan se, että nämä muistetaan läpi vuoden, ei takaa, että muutosta tapahtuu, vaan tarvitaan tavat ja keinot tehdä niistä konkreettisia muutoksia.



Kaavio 8 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käyttö -osan vastauksen prosentuaalisesti.

Tässä osa-alueessa saadut vastaukset osoittavat sen, miten vastaajat ovat kokeneet henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessin kokonaisuudessaan. Yllä oleva kaavio 8 osoittaa käytännössä sen, mihin toimeksiantajan tulisi keskittyä ja mitä

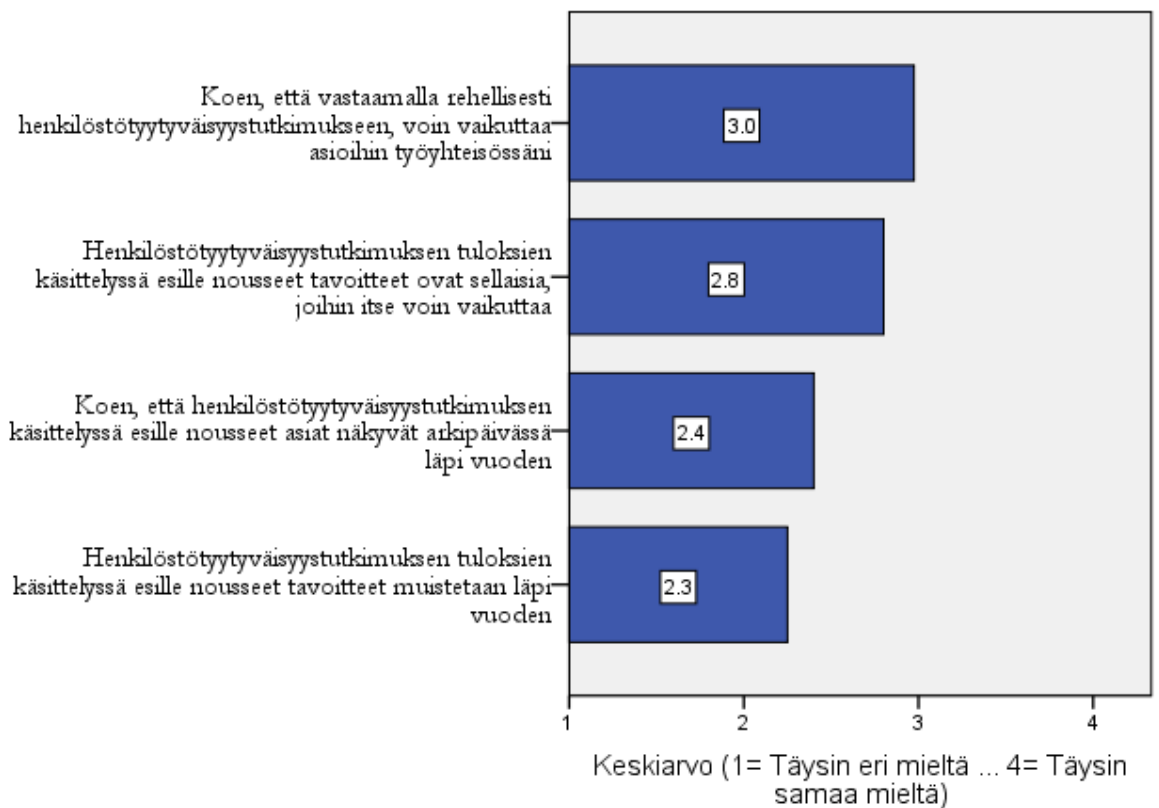
pitäisi kehittää, jotta itse henkilöstötyytyväisyystutkimuksesta saataisi paras mahdollinen hyöty. Tutkimuksen kvantitatiivinen osa-alue pyrki selvittämään, miten vastaajat parantaisivat tätä prosessia ja mitä konkreettisia ehdotuksia heillä oli esittää. Sen osa-alueen vastaukset on esitetty myöhemmin omassa kappaleessaan.

On huomioitavaa myös, ettei kukaan vastaajista kokenut olevansa täysin sitä mieltä, että henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessin jälkeen olisi saatu konkreettista muutosta työyhteisöön. 40 % vastaajista oli kuitenkin jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa, mutta kuitenkin 60 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin sitä mieltä, ettei konkreettista muutosta ole tapahtunut.

6.5 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien merkitys arjessa läpi vuoden

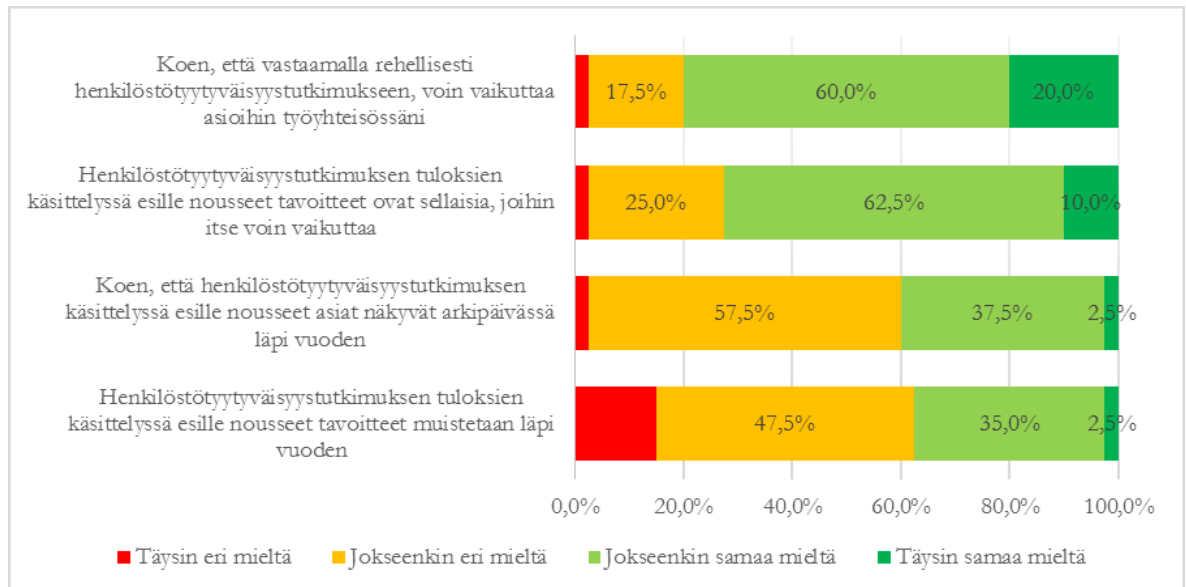
Tässä osa-alueessa esitetyt kyselylomakkeen väitteet selvittivät sitä, miten vastaajat kokivat henkilöstötyytyväisyystutkimuksen merkityksen heidän arjessaan vuoden aikana, eli tehtyjen henkilöstötyytyväisyystutkimuksien välisenä aikana.

Alla olevassa kaaviossa 9 on esitettyinä vastauksien keskiarvojen jakauma. Siitä voidaan todeta, etteivät henkilöstötyytyväisyystutkimuksen käsittelyssä esille nousseet asiat tai tavoitteet vastaajien mukaan näy arjessa vuoden aikana. Kuitenkin, kuten aiemmin todettu, yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että he pitävät omalta osaltaan huolen, että yhteisesti sovitut asiat pysyvät mielessä läpi vuoden. Lisäksi, kuten aiemmassa kappaleessa todettu, puolet vastaajista oli sitä mieltä, että heidän esimies pitää huolen siitä, että yhteisesti sovitut asiat pysyvät mielessä läpi vuoden. Pysyvän muutoksen ja jatkuvan kehityksen kannalta olisi todella tärkeää, että henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyn jälkeen yhteisesti sovitut asiat vaikuttaisivat konkreettisesti arjessa vuoden aikana. Muutoin samat ongelmakohtat voivat pahimmassa tapauksessa toistua vuosittain.



Kaavio 9 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien merkitys arjessa läpi vuoden -osan vastauksen keskiarvoittain.

Alla oleva kaavio 10 osoittaaakin, että 60 % oli jokseenkin tai täysin sitä mieltä, etteivät henkilöstötyytyväisyystutkimuksen käsittelyssä esille nousseet tavoitteet näy heidän arjessa vuoden aikana. Lisäksi 62,5 % vastaajista oli sitä mieltä, kuten edellä jo todettu, ettei henkilöstötyytyväisyystutkimuksen käsittelyssä esille nousseita tavoitteita muisteta vuoden aikana. Kuten aiemmin on todettu, esimiehillä on tässä asiassa mahdollisuus luoda pysyvää muutosta pitämällä huolen siitä, että yhteisesti sovitut asiat ovat tiedostettuina läpi vuoden.



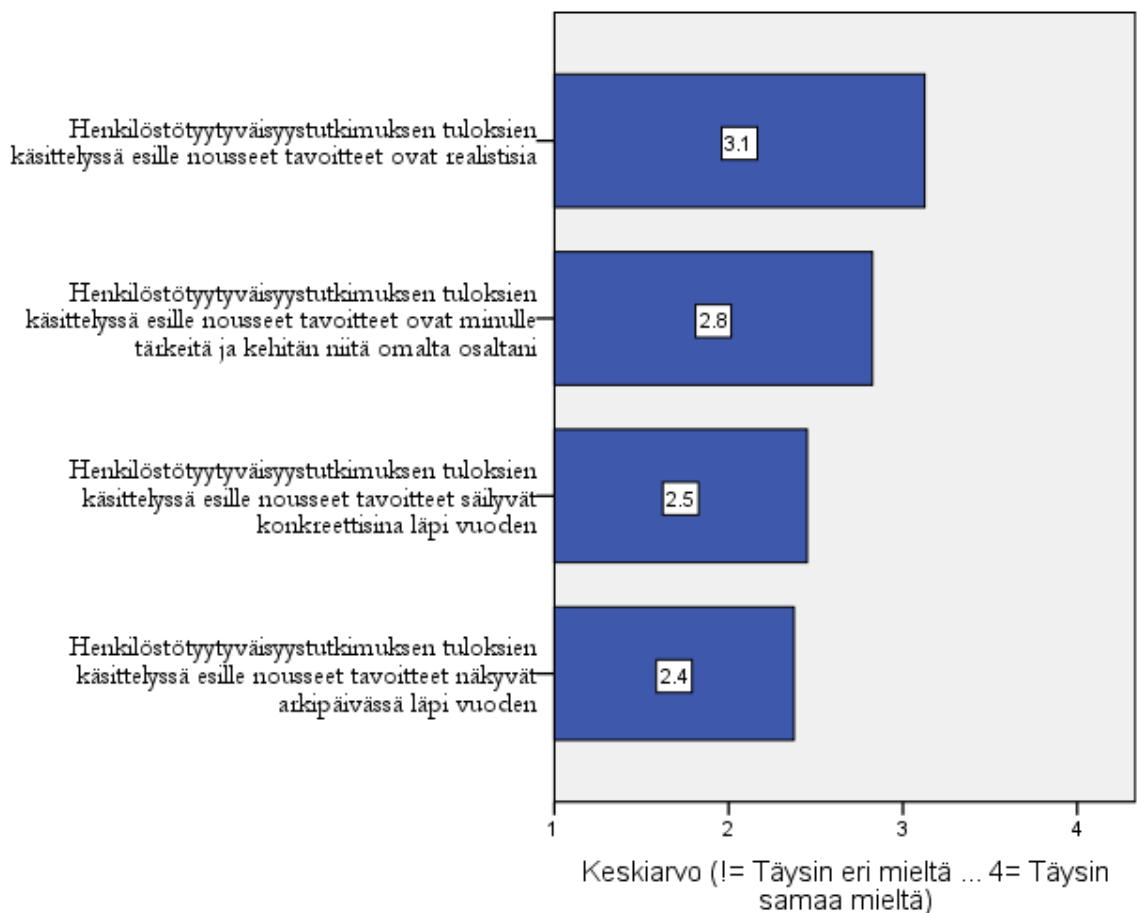
Kaavio 10 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien merkitys arjessa läpi vuoden -osan vastauksen prosentuaalisesti.

Yllä olevasta kaavioista 10 käy ilmi, että 80 % vastaajista koki olevansa joko jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että vastaamalla rehellisesti henkilöstötyytyväisyystutkimuksessa he voivat vaikuttaa asioihin työyhteisössään. On tärkeää, että henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa asioihin työyhteisössään.

6.6 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet

Tämän osa-alueen tavoite oli selvittää, miten vastaajat kokivat henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyn jälkeen sovitut tavoitteet ja niiden vaikutuksen työyhteisössään.

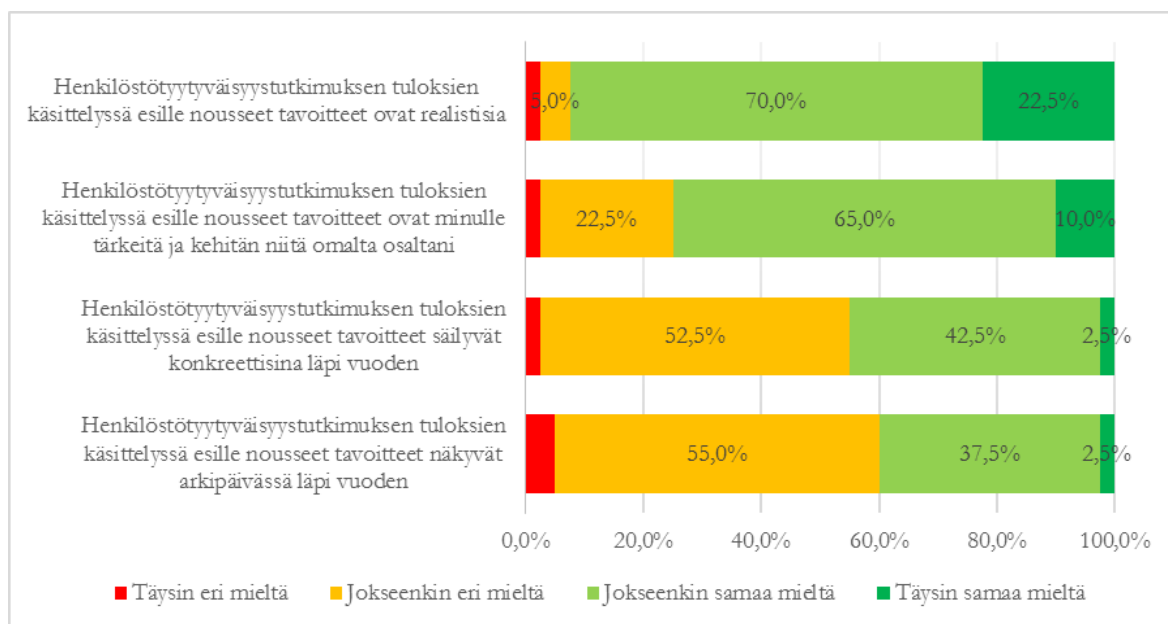
Vastaajat ovat keskiarvallisesti jokseenkin sitä mieltä, että henkilöstötyytyväisyystutkimuksen käsittelyssä esille nousseet tavoitteet ovat realistisia. Tämä on positiivinen asia, sillä tämä tarkoittaa, että vastaajilla on ollut selkeät odotukset tavoitteista ja niiden onnistumisesta ja että yhdessä sovitut tavoitteet ovat mahdollisia saavuttaa.



Kaavio 11 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet -osan vastauksen keskiarvoittain.

Yllä oleva kaavio 11 esittää vastaukset keskiarvoittain. Kuten aiemmista osa-alueistakin on käynyt ilmi, henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien merkitys ja näkyminen arjessa koetaan heikoksi. Keskiarvollisesti vastaajat olivat jokseenkin sitä mieltä, etteivät nämä tavoitteet säily konkreettisina läpi vuoden. Vastaajat olivat myös jokseenkin sitä mieltä, etteivät ne näy arkipäiväisessä työssä vuoden aikana. Tämä on selkeästi yhteydessä aiemmissa osa-alueissa esitettyihin tuloksiin, joiden mukaan 60 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin sitä mieltä, etteivät henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet asiat näy heidän arkipäivässä läpi vuoden. Aiemmin on esitetty, että 60 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin sitä mieltä, etteivät tutkimustulosten käsittelyssä esille nousseet asiat näy arjessa läpi vuoden sekä, kuten aiemmassa kappaleessa todettu, 62,5 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin sitä mieltä, etteivät tuloksien käsittelyprosessin jälkeen sovitut tavoitteet ole muistissa läpi vuoden. Näillä asioilla on selkeä yhteys ja vaikutus toisiinsa. Mikäli tavoitteet eivät ole muistissa, on niiden hankala näkyä arjessa vuoden aikana. Myös henkilöstötyytyväisyystutkimuksessa esille nous-

seiden tavoitteiden konkreettisuuden suhteen oltiin keskiarvallisesti jokseenkin eri mieltä.



Kaavio 12 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet -osan vastauksen prosentuaalisesti.

Yllä oleva kaavio 12 osoittaa sen, että jopa 92,5 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet ovat realistisia. Tämä on tärkeää ja kertoo, että yhteisesti sovitut asiat ja tavoitteet ovat realistisia ja saavutettavissa olevia, vaikkakin niiden konkreettisina ja tiedostettuina säilyminen vuoden aikana koetaan heikoksi. Tavoitteet voisivat siis olla saavutettavissa, mikäli niistä vain pidettäisi kiinni. Yllä oleva kaavio tuo esille sen, että 75 % vastaajista koko tavoitteet tärkeiksi, mikä on tärkeää niiden onnistumisen ja saavuttamisen kannalta. Tämä vaikuttaa myös niiden realistisuuteen.

Kuitenkin hieman yli puolet, 55 % vastaajista, oli sitä mieltä, etteivät esille nousseet tavoitteet säily konkreettisina läpi vuoden ja etteivät ne näy arjessa läpi vuoden (60 %). Näiden tavoitteiden ja yhdessä sovittujen asioiden näkymistä arjessa on käyty läpi jo aiemmissa kappaleissa.

6.7 Kvalitatiivisen osa-alueen tulokset

Kyselyyn vastaajia oli 40, joista 18 eli 45 % vastasi kvantitatiiviseen osa-alueeseen. Tässä kyselylomakkeen osiossa annettiin vastaajille mahdollisuus kommentoida henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessia ja näiden tuloksien näkyvyyttä ja merkitystä heidän arjessaan. Kyselylomakkeella esitettiin avoimia kysymyksiä ja lopuksi oli tilaa muille kommenteille, Liite 1.

Lomakkeella esitettiin avoin kysymys koskien toivottuja muutoksia henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessissa. Yleisesti näistä käy ilmi, että enemmän pitäisi olla seuranta ja yhteistä keskustelua. Eräs vastaajista on todennut, että ”Tulosten ja kehityskohteiden valinnan jälkeen seurannan tulisi olla aktiivisempaa. Nyt ne unohdetaan parin keskustelutilaisuuden jälkeen”, mikä kertoo saman kuin aiemmin esitetyt taulukot, eli tutkimustuloksilla ei ole pysyvää vaikutusta työyhteisön arjessa. Myös muut vastaajat ovat todenneet, että ongelma ei ole niinkään käsittelyprosessissa, vaan seurannassa.

Aiemmissä kaavioissa on esitetty, etteivät vastaajat kokeneet henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksilla olevan merkitystä heidän arjessaan. Tätä samaa asiaa kysyttiin myös kvalitatiivisessa osa-alueessa. Eräs vastaajista on todennut, ettei hän oikeastaan edes tietä, mitä tuloksien perusteella on tehty. Myös muut vastaajat ovat tuoneet esille sen, etteivät tulokset vaikuta arjessa tehdyn henkilöstötyytyväisyystutkimuksen jälkeen ja sen, että yhteisesti sovitut asiat tuntuvat unohtuvan pian. Nämä asiat koettiin epäkonkreettisiksi ja niillä ei koettu olevan merkitystä arkeen. Eräs vastaajista on ehdottanut, että otettaisiin käyttöön ”smiley face” -tarrat, joilla voitaisiin antaa kollegalle palautetta hyvästä palvelusta. Tämä kehitysidea olisi toimiva, sillä silloin syntyisi jotain konkreettista muutosta ja tavoiteltavaa.

Vastaajille annettiin mahdollisuus antaa oma näkemys, kuinka henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää tehokkaammin. Moni vastaajista on tuonut esille seurannan ja työstämisen vuoden aikana sekä konkreettiset parannus- ja kehitysehdotukset helpottamaan toimenpiteiden toteuttamista. Aktiivisella seurannalla saataisiin pysyvää muutosta, ja sitä kautta myös tulokset ja niiden yhteydessä sovitut asiat ja

tavoitteet vaikuttaisivat arkeen läpi vuoden. Eräs vastaajista on ehdottanut ns. palautteenantopakkoa, eli jokaisella olisi velvollisuus puuttua kollegan työntekoon ja työtapaan, antamalla sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Antamalla palautetta vaikuttettaisiin jokaisen työntekotapaan ja sitä kautta jokainen työntekijäkin kehittyisi.

Vastaajia pyydettiin kuvailemaan konkreettista hyötyä, joka henkilöstötyytyväisyystutkimuksella tai sen tuloksien käsittelyprosessilla on saavutettu. Tähän kysymykseen vastanneista 56 % oli sitä mieltä, että muutosta on tapahtunut ja konkreettista hyötyä on ollut. 31 % oli sitä mieltä, ettei konkreettista hyötyä ole ollut ja 2 % ei osannut tarkkaan sanoa. He, jotka olivat sitä mieltä, että konkreettista hyötyä on ollut, antoivat esimerkkejä muutoksista. Erään vastauksen mukaan ”ongelmien osoittaminen ja niiden ratkaisu osassa tapauksista, ja että tietää, mikä fiilis kollegoiden keskuudessa vallitsee.” ja toinen puolestaan koki asian niin, että ” esimieheltä on saanut enemmän palautetta, käyty tuloksia ja puhelutilastoja läpi.” Myös tiimeissä käydystä keskustelusta koettiin olevan hyötyä ja yksi vastaajista totesikin, että ”olemme yhdessä tiimin kanssa käyneet tuloksia läpi ja jos jokin kysymys on saanut huonot tulokset siitä on keskusteltu ja mietitty miten saamme asian muutettua paremmaksi.”

Lomakkeella kysyttiin vastaajien odotuksista tulevien henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessia kohtaan. Tärkeimpinä vastauksina esille nousevat seuraavat asiat:

- Tärkeimpänä koen henkilökunnalta tulevien kehitysideoiden saamisen eteenpäin niistä päättävälle taholle
- Työyhteisö, jossa kukin kokee voivansa tulla töihin hyvin mielin joka aamu. Sitoutuneisuus, ryhmähenki
- Kehitysehdotukset otetaan huomioon ja toteutetaan, esim. palautteen saaminen
- toteutettiin hyvin. Toivon, että käsittelyprosessilla voidaan huomioida mahdolliset ongelmakohdat ja puuttua niihin
- Hyvä olisi varmasti saavuttaa asetetut tavoitteet, jotta seuraavana vuonna päästään kehittämään uusia ja ehkä jättää tavoitteista sellaiset, joista tiedetään, että niitä tuskin voi saavuttaa ja ottaa tavoitteisiin ehkä vähemmän tärkeitä mutta realistisempia tavoitteita tilalle

Vastaajilla oli selkeitä odotuksia prosessia kohtaan. He toivoivat voivansa vaikuttaa työyhteisöön ja sen sitoutuneisuuteen ja palautteenantokulttuuriin. Eräs vastaajista toi esille sen, että asetettuja tavoitteita pitäisi seurata, jotta seuraavana vuonna päästään eteenpäin ja muutosta saadaan aikaan. Tämä kävi prosentuaalisina lukuina ilmi myös kvantitatiivisessa osa-alueessa. Vastaajat kokivat, ettei henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien pohjalta sovitulla tavoitteilla ole näkyvyyttä heidän arjessaan.

Lopuksi kvalitatiivisessa osa-alueessa pyydettiin muita kommentteja koskien henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessia. Myös tässä kohdassa esille nousi tarve seurannalle ja välikatsauksille, jotta tiedetään miten yhteisesti sovituisissa tavoitteissa edistytään. Eräs vastaajista totesi, että joka vuosi käydään samat asia läpi ja pian ne unohdetaan. Kvantitatiivinen osa-alue antoi viitteitä tähän samaan ongelmaan, ettei pysyvää muutosta ole saavutettu vastaajien mielestä. Myös muutama muu vastaaja toi esille saman ongelman.

7 Johtopäätökset

7.1 Tutkimuksen merkitys ja tulosten vaikutukset

Tutkimuksella voidaan saada muutoksia työyhteisössä. Kun asiaa tutkitaan ja sen perusteella nostetaan esille kohdat, joihin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota, jotta muutoksia saadaan aikaan, voi nyt tehdyllä tutkimuksella olla merkitys työyhteisössä.

Tutkimuksella pyritään tuomaan esille ne seikat, jotka henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessissa vaativat korjaamista, sekä luomaan keskustelua siitä, miten näitä tuloksia voitaisiin hyödyntää tehokkaammin ja parhaalla mahdollisella tavalla. Vastaajista kukaan ei kokenut olevansa täysin sitä mieltä, että henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessin jälkeen olisi saatu konkreettista muutosta työyhteisöön. Sen sijaan 60 % vastaajista oli sitä mieltä, ettei konkreettista muutosta ole tapahtunut.

Tutkimuksen tavoite on olla merkityksellinen toimeksiantajan näkökulmasta ja saada johdon (ko. yksikön) tietoon ne ongelmat, jotka henkilöstö kokee henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessissa olevan.

7.2 Tuloksien analysointi ja pohdinta

Saatujen tuloksien pohjalta voidaan tehdä monia johtopäätöksiä. Toteutetussa tutkimuksessa jokaisella osa-alueella on ollut merkitys ja oma tavoitteensa tutkimuksessa. Kuitenkin ne linkittyvät paljolti toisiinsa.

Vastaajat olivat sitä mieltä, että itse henkilöstötyytyväisyystutkimus ja siinä esitetyt kysymykset ovat selkeitä, eikä tässä koettu olevan puutteita. Suuremmat puutteet koettiin olevan henkilöstötyytyväisyystutkimuksessa saatujen tuloksien käsittelyssä ja näiden tuloksien hyödyntämisessä kaikkein tehokkaimmin.

Valtaosa vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteiden kanssa, jotka koskivat henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyä yleisellä tasolla. Vastaajat

kokivat siis saavansa tarpeeksi kattavan kokonaiskuvan henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksista yksikössään.

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelystä tiimeittäin nousi esille enemmän huomioita kaipaavia kohtia. Yleisesti henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyllä koettiin olevan merkitystä ja vastaajat kokevat asian tärkeäksi. Vastaajien mukaan kuitenkin kehitysideoita pohjautuen henkilöstötyytyväisyystutkimukseen eivät vaihdu tai kehity vuosittain. Vastaajat olivat sitä mieltä, ettei henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimukseen osallistuneiden mielestä tuloksia voitaisiin hyödyntää entistä paremmin ja tehokkaammin, jotta vuosittaista kehitystä tapahtuisi. Tämän osa-alueen vastauksissa kävi ilmi myös se, ettei osa vastaajista kokenut henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyä tavoitteelliseksi. Lisäksi noin kolmasosa vastaajista koki, etteivät he pääse tarpeeksi vaikuttamaan siihen, mitä asioita heidän tiimi painottaa henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessissa, eikä heille ole hyötyä edes keskustella tiiminsä kanssa henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksista.

Vastaajat olivat tietoisia siitä, mitä henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien läpikäymisellä ja sen pohjalta asetetuilla tavoitteilla pyritään saavuttamaan. Vastaajat olivat kuitenkin osittain sitä mieltä, ettei tutkimuksen tuloksia ole konkreettista hyötyä, eikä se ole tuonut muutosta tai kehitystä työyhteisöön. Yli puolet vastaajista oli jokseenkin sitä mieltä, ettei tuloksien käsittelyn jälkeen ole saatu konkreettista muutosta työyhteisöön.

Vastaajat kokivat, ettei henkilöstötyytyväisyystutkimus vaikuta heidän arjessaan vuoden aikana. Myös tuloksien hyödyntäminen tiimissä läpi vuoden koettiin huonoksi. Vastaajien mukaan henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia ei käytetä avuksi parhaalla mahdollisella tavalla. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, ettei heidän esimies pidä tarpeeksi huolta siitä, että yhteisesti sovitut asiat pysyvät mielessä vuoden aikana. Kuitenkin yli puolet vastaajista koki omalta osaltansa pitävän huolen siitä, että yhteisesti sovitut asiat pysyvät mielessä läpi vuoden.

Vastaajien mukaan henkilöstötyytyväisyystutkimuksen käsittelyssä esille nousseet asiat tai tavoitteet eivät näy työyhteisön arjessa vuoden aikana. Yli puolet vastaajista oli jok-

seenkin tai täysin sitä mieltä, etteivät tutkimustulosten käsittelyssä esille nousseet asiat näy arjessa läpi vuoden ja etteivät tuloksien käsittelyprosessin jälkeen sovitut tavoitteet ole muistissa läpi vuoden. Kuten aiemmin jo todettu, pysyvän muutoksen ja kehityksen kannalta olisi tärkeää, että henkilöstötyytyväisyystutkimuksessa saatujen tuloksien pohjalta luodut tavoitteet vaikuttaisivat arjessa läpi vuoden.

Valtaosa vastaajista koki olevansa jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että vastaamalla rehellisesti henkilöstötyytyväisyystutkimuksessa he voivat vaikuttaa asioihin työyhteisössään. Tämä kertoo siitä, että henkilöstötyytyväisyystutkimuksella on merkitystä henkilöstölle ja he kokevat voivansa vaikuttaa sen kautta työyhteisöönsä. Lisäksi suuri osa vastaajista oli jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet ovat realistisia. Tämä on tärkeää tavoitteissa onnistumisen kannalta.

8 Yhteenveto

Tehdyssä tutkimuksessa havaittiin monenlaisia asioita, joita voitaisiin kehittää. Lisäksi tutkimuksessa kävi paljon ilmi sellaisia asioita, jotka olivat jo kyselyn tekemisen hetkellä hyvin hoidettuja.

Kyselyn toteuttamisen hetkellä vastaajat olivat sitä mieltä, että heille henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely on tärkeää, mikä kertoo heidän kiinnostuksestaan tutkimusta kohtaan. Lisäksi vastaajat olivat sitä mieltä, että vastaamalla rehellisesti tähän tutkimukseen he voivat vaikuttaa asioihin työyhteisössään.

Vastaajien mielestä henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia voitaisiin kuitenkin hyödyntää entistä paremmin. Osa vastaajista antoi oman ehdotuksensa tähän liittyen kyselylomakkeen kvalitatiivisessa osa-alueessa.

Kuten kvantitatiivisessa sekä kvalitatiivisessa osa-alueessa saatujen vastauksien mukaan voidaan todeta, suurin huomioita ja parantamista vaativa asia on yhteisesti sovittujen tavoitteiden muistaminen vuoden aikana sekä niiden seuranta. Jatkuva seuranta kuitenkin vaatii resursseja kohdennettavaksi siihen, joten sen toteuttaminen on luonnollisesti toimeksiantajasta riippuvainen.

Vastaajien mukaan kehitysideat, jotka pohjautuvat henkilöstötyytyväisyystutkimukseen, eivät vaihdu ja kehity riittävästi verrattaessa edellisvuosiin. Vastaajien mukaan henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää entistä paremmin ja tehokkaammin. Vastaajat kokivat, ettei henkilöstötyytyväisyystutkimus vaikuta heidän arjensaan vuoden aikana ja yhteisesti sovitut asiat unohtuvat vuoden aikana. Tämä vaikuttaa siihen, että vastaajien mukaan konkreettista muutosta ei ole saatu tarpeeksi aikaan.

Voidaan todeta, että mikäli henkilöstötyytyväisyystutkimuksessa saatujen tuloksien pohjalta yhteisesti sovittujen tavoitteiden muistaminen, seuranta ja konkreettisine säilyminen vuoden aikana oli tehokkaampaa, konkreettista muutosta voisi tapahtua enemmän. Saaduista tutkimustuloksista käy ilmi, kuten aiemmissa luvuissakin jo todettu, että yli puolet vastaajista oli jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että pitää omalta osaltaan huolen,

että henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien pohjalta sovitut tavoitteet vuoden aikana. Kuitenkaan ne eivät heidän mielestään näy heidän arjessaan vuoden aikana. Valtaosa vastaajista mielsi tavoitteet kuitenkin realistisiksi, joten se ei liene ongelma niiden toteutumiselle.

Kvalitatiivisessa osa-alueessa saaduista vastauksista käy selkeästi ilmi tarve henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien perusteella asetettujen tavoitteiden seurannalle, jotta työyhteisössä saataisi enemmän muutoksia aikaan. Seurannalla voitaisiin myös vaikuttaa siihen, että yhteisesti sovitut tavoitteet toteutuvat, jotta seuraavana vuonna voidaan kehittää muita osa-alueita. Seuraamalla tavoitteissa onnistumista, voidaan myös jättää pois sellaiset tavoitteet, joissa on jo onnistuttu ja sellaiset, jotka ei ole niin tärkeitä tai niiden saavuttaminen on ongelmallista. Tällöin tavoitteita, joiden saavuttaminen on koettu ongelmallisiksi, voidaan kehittää niin, että niiden saavuttamisen kynnyks madaltuu.

Lähteet

Aaltola, J. Valli, R. (toim.), 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – Metodien valinta ja aineiston keruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. WS-Bookwell Oy. Juva.

Danske Bank a, Danske Bank Tietoa meistä

polku Danske Bank, Danske Bank lyhyesti

Luettavissa <http://danskebank.fi/fi-fi/tietoa-danske-bankista/danske-bank-lyhyesti/Pages/default.aspx>

Luettu: 5.3.2014

Danske Bank b, Danske Bank Suomen liiktetoimintojen historia Postisäästöpankista nykypäivään

polku Danske Bank, Danske Bank lyhyesti, Suomen liiktetoimintojen historia

Luettavissa <http://danskebank.fi/fi-fi/tietoa-danske-bankista/danske-bank-lyhyesti/Pages/Suomenliiktetoimintojenhistoria.aspx>

Luettu: 5.3.2014

Danske Bank c, Danske Bank -konserni

polku Danske Bank, Danske Bank lyhyesti, Danske Bank -konserni

Luettavissa <http://danskebank.fi/fi-fi/tietoa-danske-bankista/danske-bank-lyhyesti/Pages/DanskeBank-konserni.aspx>

Luettu: 9.3.2014

Danske Bank d, Danske Bank Organisaatio

polku Danske Bank, Danske Bank lyhyesti, Organisaatio

Luettavissa <http://danskebank.fi/fi-fi/tietoa-danske-bankista/danske-bank-lyhyesti/Pages/Organisaatio.aspx>

Luettu: 9.3.2014

Finlex, Osakeyhtiölaki

polku Finlex, Lainsäädäntö, Ajantasainen lainsäädäntö, Vuosi 2006, 21.7.2006/624

Luettavissa

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=osakeyhti%C3%B6laki>

Luettu: 19.3.2014

Hay Group. Henkilöstötutkimukset

Luettavissa: <http://www.haygroup.com/fi/services/index.aspx?id=3816>

Luettu: 16.10.2014

Hämäläinen J. Henkilöstötyytyväisyystutkimus, Kysely vuokratyöntekijöille, opinnäytetyö. Savonia AMK.

Luettavissa:

http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/45174/Hamalainen_Jaana.pdf?sequence=1

Luettu: 18.10.2014

Jyväskylän yliopisto. 2012. Määrällinen analyysi, menetelmäpolut.

Luettavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analysimenetelmat/maarallinen-analyysi>

Luettu: 18.10.2014

Järvilehto L. 2013. It's not all about the money, dum dum dada dum dum

Lauri Järvilehdon blogi Ajattelun ammattilainen

Luettavissa <http://ajattelunammattilainen.fi/tag/henkilostotyytyvaisuus/>

Luettu: 19.3.2014

Järvinen M., Työhyvinvointi osana yritysvastuuta - Näkemyksiä

suomalaiselta elintarvikealalta, Maisterin tutkinnon tutkielma, Järvinen Maija.

Luettavissa http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12755/hse_ethesis_12755.pdf

Luettu: 16.10.2014

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisopas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

KvantiMOTV. 2003. Otos ja Otantamenetelmät.

Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>

Luettu: 18.10.2014

Kulmat. 2013. Henkilöstötyytyväisyys ja yrittäjänä jaksaminen.

Luettavissa: [http://www.kulmat.fi/laadun-](http://www.kulmat.fi/laadun-kehittaminen/tyokaluja/henkilostotyytyvaisuus-ja-yrittajana-jaksaminen)

[kehittaminen/tyokaluja/henkilostotyytyvaisuus-ja-yrittajana-jaksaminen](http://www.kulmat.fi/laadun-kehittaminen/tyokaluja/henkilostotyytyvaisuus-ja-yrittajana-jaksaminen)

Luettu: 19.10.2014

Otavan Opisto. Maslowin tarvehierarkia.

Luettavissa:

http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/03_motivaation_emootioiden/04_3

[.4_maslowin_tarvehierarkia?C:D=gjtb.e7S7](http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/03_motivaation_emootioiden/04_3)

Luettu: 4.11.2014

Rauramo P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Kysely henkilöstötyytyväisyystutkimuksesta Contact Centerissä

Taustatietoa:

Opiskelen HAAGA-HELIA Ammattikorkeakoulussa Finanssi- ja talousasiantuntijan koulutusohjelmassa. Opinnäytetyöni toteutan toimeksiantona ja aiheena on

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen merkitys ja käyttö Contact Centerissä.

Tähän liittyy toivon, että vastaatte alla esitettyihin kysymyksiin.

Vastausaikaa menee muutama minuutti, kyselyssä on viisi sivua.

Toivon, että palautatte vastaukset perjantaihin 28.3.2014 mennessä Kir sin pöydällä olevaan palautuslaatikkoon.

Kiitos ajastasi!

Rastita jokaisen kysymyksen kohdalla omaa näkemystäsi parhaiten vastaavan vaihtoehdon numero. Muutamassa kysymyksessä vastaus kirjoitetaan sille varattuun tilaan.

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Jokseenkin eri mieltä
- 3 = Jokseenkin samaa mieltä
- 4 = Täysin samaa mieltä

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Contact Centerissä

- 0-1
- 1-3
- 3-5
- 5 tai useamman

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen kysymykset	1	2	3	4
Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tutkimuksen kysymykset ovat selkeitä				
Ymmärrän minulle esitetyt kysymykset				
Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tutkimuksen rakenne on selkeä ja johdonmukainen				
Koen, että minulla on tarvittava tieto vastatakseni kysymyksiin				
Koen, että minulle esitetyt kysymykset ovat tärkeitä				
Koen, että minulla on riittävästi aikaa vastata minulle esitettyihin kysymyksiin				
Vastaan huolellisesti jokaiseen minulle esitettyyn kysymykseen ja koen, että vastaaminen on tärkeää				

Liite1.1 Kyselytutkimuksen sivu 1/5

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely yleisesti	1	2	3	4
Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tulokset käsitellään kattavasti				
Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyyn käytetään riittävästi aikaa				
Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä painotetaan mielestäni tärkeitä asioita				
Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia käsitellään kattavasti ja minulle muodostuu selkeä kuva tuloksien kokonaiskuvasta				
Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä tuodaan selkeästi esille niin hyvät, kuin huonotkin asiat				

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely tiimissä	1	2	3	4
Koen, että voin vaikuttaa henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessiin tiimissäni				
Koen, että voin vaikuttaa niihin asioihin, joita tiimini painottaa henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä				
Koen, että henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely on tavoitteellista				
Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksista keskusteltaessa esille nousee selkeät tavoitteet				
Koen, että minulle on hyödyllistä keskustella tiimini kanssa henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksista				
Koen, että henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely on tärkeää				
Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tulokset hyödynnetään mielestäni parhaalla mahdollisella tavalla				
Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet seikat käsitellään avoimesti				
Henkilöstötyytyväisyystutkimuksessa esille nousseilla asioilla on merkitys tiimissäni				
Olen tyytyväinen tapaan, jolla tiimini esimieheni johdolla käsittelee henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia				
Mielestäni kehitysideoita pohjautuen henkilöstötyytyväisyystutkimukseen vaihtuvat ja kehittyvät vuosittain				
Mielestäni kehitysideoita pohjautuen henkilöstötyytyväisyystutkimuksen ovat vuosittainen ns. pakkopulla				

Liite 1.2 Kyselytutkimuksen sivu 2/5

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käyttö	1	2	3	4
Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksista on konkreettista hyötyä tiimissäni ja koko yksikössäni				
Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia käytetään hyödyksi yksikössäni tehokkaasti läpi vuoden				
Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia käytetään hyödyksi tiimissäni tehokkaasti läpi vuoden				
Esimieheni pitää huolen, että yhteisesti henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien pohjalta sovitut asiat pysyvät mielessä ja näkyvät arjessa läpi vuoden				
Pidän omalta osaltani huolen, että yhteisesti henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien pohjalta sovitut asiat pysyvät mielessä ja näkyvät arjessa läpi vuoden				
Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien hyödyksi käyttäminen on tuonut kehitystä ja muutoksia työyhteisöni				
Tiedän ja ymmärrän, mitä henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien läpi käymisellä ja sen pohjalta asetetuilla tavoitteilla pyritään saavuttamaan				
Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessin jälkeen on saatu mielestäni konkreettista muutosta työyhteisöni				

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien merkitys arjessa läpi vuoden	1	2	3	4
Koen, että vastaamalla rehellisesti henkilöstötyytyväisyystutkimukseen, voin vaikuttaa asioihin työyhteisössäni				
Koen, että henkilöstötyytyväisyystutkimuksen käsittelyssä esille nousseet asiat näkyvät arkipäivässä läpi vuoden				
Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet muistetaan läpi vuoden				
Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet ovat sellaisia, joihin itse voin vaikuttaa				

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet	1	2	3	4
Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet ovat realistisia				
Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet näkyvät arkipäivässä läpi vuoden				
Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet säilyvät konkreettisina läpi vuoden				
Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet ovat minulle tärkeitä ja kehitän niitä omalta osaltani				

Avoimet kysymykset

Kirjoita vastauksesi sille varattuun tilaan

Mitä muuttaisit henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessissa?
(Miten se olisi mielestäsi tehokkaampi, mielenkiintoisempi, realistisempi....)

Vaikuttavatko henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessissa esille nousseet asiat arkeesi, miten? Miten nämä asiat tulevat esille? Miten tehostaisit tätä?

Miten mielestäsi henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia voitaisi mielestäsi hyödyntää tehokkaammin?

Kuvaile millaista konkreettistä hyötyä henkilöstötyytyväisyystutkimuksesta ja siitä saatujen tuloksien käsittelyprosessilla on ollut sinulle ja tiimillesi.

Liite 1.4 Kyselytutkimuksen sivu 4/5

Kerro millaisia odotuksia sinulla on koskien henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia ja niiden käsittelyprosessia? Mitä toivot, että sillä saavutetaan ja kehitetään?

Mitä muuta haluat sanoa henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessiin liittyen?

Kiitos vastauksestasi ja siihen käyttämästäsi ajasta!

Liite 1.5 Kyselytutkimuksen sivu 5/5

Liite 2. Korrelaatio

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Koen, että voin vaikuttaa henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessiin tiimissäni is the same across categories of Työskentelyaika Contact Centerissä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,091	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Koen, että minulle on hyödyllistä keskustella tiimini kanssa henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksista is the same across categories of Työskentelyaika Contact Centerissä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,099	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Koen, että henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely on tärkeää is the same across categories of Työskentelyaika Contact Centerissä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,031	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Liite 2 Korrelaatiot

Liite 3. Frekvenssit

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen kysymykset

Frequencies

Statistics

		Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tutkimuksen kysymykset ovat selkeitä	Ymmärrän minulle esitetyt kysymykset	Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tutkimuksen rakenne on selkeä ja johdonmukainen	Koen, että minulla on tarvittava tieto vastatakseni kysymyksiin	Koen, että minulle esitetyt kysymykset ovat tärkeitä	Koen, että minulla on riittävästi aikaa vastata minulle esitettyihin kysymyksiin	Vastaan huolellisesti jokaiseen minulle esitettyyn kysymykseen ja koen, että vastaaminen on tärkeää
N	Valid	40	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tutkimuksen kysymykset ovat selkeitä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	2,5	2,5	2,5
	Jokseenkin eri mieltä	6	15,0	15,0	17,5
	Jokseenkin samaa mieltä	24	60,0	60,0	77,5
	Täysin samaa mieltä	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Koen, että minulle esitetyt kysymykset ovat tärkeitä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	2,5	2,5	2,5
	Jokseenkin eri mieltä	2	5,0	5,0	7,5
	Jokseenkin samaa mieltä	27	67,5	67,5	75,0
	Täysin samaa mieltä	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Ymmärrän minulle esitetyt kysymykset

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jokseenkin eri mieltä	4	10,0	10,0	10,0
	Jokseenkin samaa mieltä	17	42,5	42,5	52,5
	Täysin samaa mieltä	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Koen, että minulla on riittävästi aikaa vastata minulle esitettyihin kysymyksiin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jokseenkin eri mieltä	2	5,0	5,0	5,0
	Jokseenkin samaa mieltä	14	35,0	35,0	40,0
	Täysin samaa mieltä	24	60,0	60,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Koen, että minulla on tarvittava tieto vastatakseni kysymyksiin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jokseenkin eri mieltä	5	12,5	12,5	12,5
	Jokseenkin samaa mieltä	21	52,5	52,5	65,0
	Täysin samaa mieltä	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Vastaan huolellisesti jokaiseen minulle esitettyyn kysymykseen ja koen, että vastaaminen on tärkeää

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jokseenkin eri mieltä	4	10,0	10,0	10,0
	Jokseenkin samaa mieltä	23	57,5	57,5	67,5
	Täysin samaa mieltä	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen käsittely yleisesti

Frequencies

Statistics

		Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tulokset käsitellään kattavasti	Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tulosten käsittelyyn käytetään riittävästi aikaa	Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tulosten käsittelyssä painotetaan mielestäni tärkeitä asioita	Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia käsitellään kattavasti ja minulle muodostuu selkeä kuva tulosten kokonaiskuvasta	Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tulosten käsittelyssä tuodaan selkeästi esille niin hyvät, kuin huonotkin asiat
N	Valid	39	39	39	39	39
	Missing	1	1	1	1	1

Frequency Table

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tulokset käsitellään kattavasti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jokseenkin eri mieltä	7	17,5	17,9	17,9
	Jokseenkin samaa mieltä	16	40,0	41,0	59,0
	Täysin samaa mieltä	16	40,0	41,0	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
Total		40	100,0		

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia käsitellään kattavasti ja minulle muodostuu selkeä kuva tulosten kokonaiskuvasta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	2,5	2,6	2,6
	Jokseenkin eri mieltä	7	17,5	17,9	20,5
	Jokseenkin samaa mieltä	20	50,0	51,3	71,8
	Täysin samaa mieltä	11	27,5	28,2	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
Total		40	100,0		

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tulosten käsittelyyn käytetään riittävästi aikaa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	2,5	2,6	2,6
	Jokseenkin eri mieltä	5	12,5	12,8	15,4
	Jokseenkin samaa mieltä	19	47,5	48,7	64,1
	Täysin samaa mieltä	14	35,0	35,9	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
Total		40	100,0		

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tulosten käsittelyssä tuodaan selkeästi esille niin hyvät, kuin huonotkin asiat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	2,5	2,6	2,6
	Jokseenkin eri mieltä	5	12,5	12,8	15,4
	Jokseenkin samaa mieltä	16	40,0	41,0	56,4
	Täysin samaa mieltä	17	42,5	43,6	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
Total		40	100,0		

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tulosten käsittelyssä painotetaan mielestäni tärkeitä asioita

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	2,5	2,6	2,6
	Jokseenkin eri mieltä	3	7,5	7,7	10,3
	Jokseenkin samaa mieltä	27	67,5	69,2	79,5
	Täysin samaa mieltä	8	20,0	20,5	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
Total		40	100,0		

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely tiimissä

Frequencies

		Statistics		
		Koen, että voin vaikuttaa henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessiin tiimissäni	Koen, että voin vaikuttaa niihin asioihin, joita tiimini painottaa henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä	Koen, että henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely on tavoitteellista
N	Valid	39	39	39
	Missing	1	1	1

		Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksista keskusteltaessa esille nousee selkeät tavoitteet	Koen, että minulle on hyödyllistä keskustella tiimini kanssa henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksista	Koen, että henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely on tärkeää
N	Valid	39	39	39
	Missing	1	1	1

		Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tulokset hyödynnetään mielestäni parhaalla mahdollisella tavalla	Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet seikat käsitellään avoimesti	Henkilöstötyytyväisyystutkimuksessa esille nousseilla asioilla on merkitys tiimissäni
N	Valid	39	39	39
	Missing	1	1	1

		Olen tyytyväinen tapaan, jolla tiimini esimieheni johdolla käsittelee henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia	Mielestäni kehitysideoita pohjautuen henkilöstötyytyväisyystutkimukseen vaihtuvat ja kehittyvät vuosittain	Mielestäni kehitysideoita pohjautuen henkilöstötyytyväisyystutkimuksen ovat vuosittainen ns. pakkopulla
N	Valid	39	39	39
	Missing	1	1	1

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely tiimissä

Frequency Table

Koen, että voin vaikuttaa henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessiin tiimissäni

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	5,0	5,1	5,1
	Jokseenkin eri mieltä	8	20,0	20,5	25,6
	Jokseenkin samaa mieltä	23	57,5	59,0	84,6
	Täysin samaa mieltä	6	15,0	15,4	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
Total		40	100,0		

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksista keskusteltaessa esille nousee selkeät tavoitteet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jokseenkin eri mieltä	7	17,5	17,9	17,9
	Jokseenkin samaa mieltä	25	62,5	64,1	82,1
	Täysin samaa mieltä	7	17,5	17,9	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
Total		40	100,0		

Koen, että voin vaikuttaa niihin asioihin, joita tiimini painottaa henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	5,0	5,1	5,1
	Jokseenkin eri mieltä	10	25,0	25,6	30,8
	Jokseenkin samaa mieltä	21	52,5	53,8	84,6
	Täysin samaa mieltä	6	15,0	15,4	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
Total		40	100,0		

Koen, että minulle on hyödyllistä keskustella tiimini kanssa henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksista

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	2,5	2,6	2,6
	Jokseenkin eri mieltä	11	27,5	28,2	30,8
	Jokseenkin samaa mieltä	20	50,0	51,3	82,1
	Täysin samaa mieltä	7	17,5	17,9	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
Total		40	100,0		

Koen, että henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely on tavoitteellista

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	5,0	5,1	5,1
	Jokseenkin eri mieltä	14	35,0	35,9	41,0
	Jokseenkin samaa mieltä	18	45,0	46,2	87,2
	Täysin samaa mieltä	5	12,5	12,8	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
Total		40	100,0		

Koen, että henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely on tärkeää

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	2,5	2,6	2,6
	Jokseenkin eri mieltä	4	10,0	10,3	12,8
	Jokseenkin samaa mieltä	20	50,0	51,3	64,1
	Täysin samaa mieltä	14	35,0	35,9	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
Total		40	100,0		

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely tiimissä

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tulokset hyödynnetään mielestäni parhaalla mahdollisella tavalla

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	5,0	5,1	5,1
	Jokseenkin eri mieltä	21	52,5	53,8	59,0
	Jokseenkin samaa mieltä	12	30,0	30,8	89,7
	Täysin samaa mieltä	4	10,0	10,3	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
Total		40	100,0		

Olen tyytyväinen tapaan, jolla tiimini esimieheni johdolla käsittelee henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	2,5	2,6	2,6
	Jokseenkin eri mieltä	6	15,0	15,4	17,9
	Jokseenkin samaa mieltä	17	42,5	43,6	61,5
	Täysin samaa mieltä	15	37,5	38,5	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
Total		40	100,0		

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet seikat käsitellään avoimesti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	2,5	2,6	2,6
	Jokseenkin eri mieltä	7	17,5	17,9	20,5
	Jokseenkin samaa mieltä	20	50,0	51,3	71,8
	Täysin samaa mieltä	11	27,5	28,2	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
Total		40	100,0		

Mielestäni kehitysajat pohjautuen henkilöstötyytyväisyystutkimukseen vaihtuvat ja kehittyvät vuosittain

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	4	10,0	10,3	10,3
	Jokseenkin eri mieltä	20	50,0	51,3	61,5
	Jokseenkin samaa mieltä	14	35,0	35,9	97,4
	Täysin samaa mieltä	1	2,5	2,6	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
Total		40	100,0		

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksessa esille nousseilla asioilla on merkitys tiimissäni

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	2,5	2,6	2,6
	Jokseenkin eri mieltä	10	25,0	25,6	28,2
	Jokseenkin samaa mieltä	21	52,5	53,8	82,1
	Täysin samaa mieltä	7	17,5	17,9	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
Total		40	100,0		

Mielestäni kehitysajat pohjautuen henkilöstötyytyväisyystutkimuksen ovat vuosittainen ns. pakkopulla

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	6	15,0	15,4	15,4
	Jokseenkin eri mieltä	11	27,5	28,2	43,6
	Jokseenkin samaa mieltä	18	45,0	46,2	89,7
	Täysin samaa mieltä	4	10,0	10,3	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Missing	System	1	2,5		
Total		40	100,0		

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käyttö

Frequencies

		Statistics							
		Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksista on konkreettista hyötyä tiimissäni ja koko yksikössäni	Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia käytetään hyödyksi yksikössäni tehokkaasti läpi vuoden	Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia käytetään hyödyksi tiimissäni tehokkaasti läpi vuoden	Esimieheni pitää huolen, että yhteisesti tuloksien pohjalta sovitut asiat pysyvät mielessä ja näkyvät arjessä läpi vuoden	Pidän omalta osaltani huolen, että yhteisesti tuloksien pohjalta sovitut asiat pysyvät mielessä ja näkyvät arjessä läpi vuoden	Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien hyödyksi käyttäminen on tuonut kehitystä ja muutoksia työyhteisöni	Tiedän ja ymmärrän, mitä tuloksien läpi käymisellä ja sen pohjalta asetetuilla tavoitteilla pyritään saavuttamaan	Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessin jälkeen on saatu mielestäni konkreettista muutosta työyhteisöni
N	Valid	40	40	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksista on konkreettista hyötyä tiimissäni ja koko yksikössäni

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	5,0	5,0	5,0
	Jokseenkin eri mieltä	14	35,0	35,0	40,0
	Jokseenkin samaa mieltä	22	55,0	55,0	95,0
	Täysin samaa mieltä	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Esimieheni pitää huolen, että yhteisesti tuloksien pohjalta sovitut asiat pysyvät mielessä ja näkyvät arjessä läpi vuoden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	2,5	2,5	2,5
	Jokseenkin eri mieltä	19	47,5	47,5	50,0
	Jokseenkin samaa mieltä	17	42,5	42,5	92,5
	Täysin samaa mieltä	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia käytetään hyödyksi yksikössäni tehokkaasti läpi vuoden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	2,5	2,5	2,5
	Jokseenkin eri mieltä	25	62,5	62,5	65,0
	Jokseenkin samaa mieltä	12	30,0	30,0	95,0
	Täysin samaa mieltä	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Pidän omalta osaltani huolen, että yhteisesti tuloksien pohjalta sovitut asiat pysyvät mielessä ja näkyvät arjessä läpi vuoden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	5,0	5,0	5,0
	Jokseenkin eri mieltä	14	35,0	35,0	40,0
	Jokseenkin samaa mieltä	23	57,5	57,5	97,5
	Täysin samaa mieltä	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia käytetään hyödyksi tiimissäni tehokkaasti läpi vuoden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	2,5	2,5	2,5
	Jokseenkin eri mieltä	22	55,0	55,0	57,5
	Jokseenkin samaa mieltä	15	37,5	37,5	95,0
	Täysin samaa mieltä	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien hyödyksi käyttäminen on tuonut kehitystä ja muutoksia työyhteisöni

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	5,0	5,0	5,0
	Jokseenkin eri mieltä	13	32,5	32,5	37,5
	Jokseenkin samaa mieltä	24	60,0	60,0	97,5
	Täysin samaa mieltä	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käyttö

Tiedän ja ymmärrän, mitä tuloksien läpi käymisellä ja sen pohjalta asetetuilla tavoitteilla pyritään saavuttamaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jokseenkin eri mieltä	3	7,5	7,5	7,5
	Jokseenkin samaa mieltä	23	57,5	57,5	65,0
	Täysin samaa mieltä	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessin jälkeen on saatu mielestäni konkreettista muutosta työyhteisöni

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	5,0	5,0	5,0
	Jokseenkin eri mieltä	22	55,0	55,0	60,0
	Jokseenkin samaa mieltä	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien merkitys arjessa läpi vuoden

Frequencies

Statistics

	Koen, että vastaamalla rehellisesti henkilöstötyytyväisyystutkimukseen, voin vaikuttaa asioihin työyhteisössäni	Koen, että henkilöstötyytyväisyystutkimuksen käsittelyssä esille nousseet asiat näkyvät arkipäivässä läpi vuoden	Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet muistetaan läpi vuoden	Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet ovat sellaisia, joihin itse voin vaikuttaa
N Valid	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0

Frequency Table

Koen, että vastaamalla rehellisesti henkilöstötyytyväisyystutkimukseen, voin vaikuttaa asioihin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	2,5	2,5	2,5
	Jokseenkin eri mieltä	7	17,5	17,5	20,0
	Jokseenkin samaa mieltä	24	60,0	60,0	80,0
	Täysin samaa mieltä	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet muistetaan läpi vuoden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	6	15,0	15,0	15,0
	Jokseenkin eri mieltä	19	47,5	47,5	62,5
	Jokseenkin samaa mieltä	14	35,0	35,0	97,5
	Täysin samaa mieltä	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Koen, että henkilöstötyytyväisyystutkimuksen käsittelyssä esille nousseet asiat näkyvät arkipäivässä läpi vuoden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	2,5	2,5	2,5
	Jokseenkin eri mieltä	23	57,5	57,5	60,0
	Jokseenkin samaa mieltä	15	37,5	37,5	97,5
	Täysin samaa mieltä	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet ovat sellaisia, joihin itse voin vaikuttaa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	2,5	2,5	2,5
	Jokseenkin eri mieltä	10	25,0	25,0	27,5
	Jokseenkin samaa mieltä	25	62,5	62,5	90,0
	Täysin samaa mieltä	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet

Frequencies

Statistics

		Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet ovat realistisia	Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet näkyvät arkipäivässä läpi vuoden	Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet säilyvät konkreettisina läpi vuoden	Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet ovat minulle tärkeitä ja kehitän niitä omalta osaltani
N	Valid	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet ovat realistisia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	2,5	2,5	2,5
	Jokseenkin eri mieltä	2	5,0	5,0	7,5
	Jokseenkin samaa mieltä	28	70,0	70,0	77,5
	Täysin samaa mieltä	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet säilyvät konkreettisina läpi vuoden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	2,5	2,5	2,5
	Jokseenkin eri mieltä	21	52,5	52,5	55,0
	Jokseenkin samaa mieltä	17	42,5	42,5	97,5
	Täysin samaa mieltä	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet näkyvät arkipäivässä läpi vuoden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	5,0	5,0	5,0
	Jokseenkin eri mieltä	22	55,0	55,0	60,0
	Jokseenkin samaa mieltä	15	37,5	37,5	97,5
	Täysin samaa mieltä	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet ovat minulle tärkeitä ja kehitän niitä omalta osaltani

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	2,5	2,5	2,5
	Jokseenkin eri mieltä	9	22,5	22,5	25,0
	Jokseenkin samaa mieltä	26	65,0	65,0	90,0
	Täysin samaa mieltä	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Liite 4. Prosentuaaliset jakaumat kvantitatiivissa osa-alueissa

	Henkilöstötyytyväisyys tutkimuksen kysymykset ovat selkeitä	Ymmärrän minulle esitetyt kysymykset	Henkilöstötyytyväisyys tutkimuksen rakenne on selkeä ja johdonmukainen	Koen, että minulla on tarvittava tieto vastatakseni kysymyksiin	Koen, että minulle esitetyt kysymykset ovat tärkeitä	Koen, että minulla on riittävästi aikaa vastata minulle esitettyihin kysymyksiin	Vastaan huolellisesti jokaiseen minulle esitettyyn kysymykseen ja koen, että vastaaminen on tärkeää
Täysin eri mieltä	2,5%	0,0%	5,0%	0,0%	2,5%	0,0%	0,0%
Jokseenkin eri mieltä	15,0%	10,0%	10,0%	12,5%	5,0%	5,0%	10,0%
Jokseenkin samaa mieltä	60,0%	42,5%	60,0%	52,5%	67,5%	35,0%	57,5%
Täysin samaa mieltä	22,5%	47,5%	25,0%	35,0%	25,0%	60,0%	32,5%

Liite 4.1 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen kysymykset

	Henkilöstötyytyväisyys tutkimuksen tulokset käsitellään kattavasti	Henkilöstötyytyväisyys tutkimuksen tuloksien käsittelyyn käytetään riittävästi aikaa	Henkilöstötyytyväisyys tuloksien käsittelyssä painotetaan mielestäni tärkeitä asioita	Henkilöstötyytyväisyys tutkimuksen tuloksia käsitellään kattavasti ja minulle muodostuu selkeä kuva tuloksien kokonaiskuvasta	Henkilöstötyytyväisyys tutkimuksen tuloksien käsittelyssä tuodaan selkeästi esille niin hyvät, kuin huonotkin asiat
Täysin eri mieltä	0,0%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%
Jokseenkin eri mieltä	17,9%	12,8%	7,7%	17,9%	12,8%
Jokseenkin samaa mieltä	41,0%	48,7%	69,2%	51,3%	41,0%
Täysin samaa mieltä	41,0%	35,9%	20,5%	28,2%	43,6%

Liite 4.2 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely yleisesti

	Koen, että voin vaikuttaa henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessiin tiimissäni	Koen, että voin vaikuttaa niihin asioihin, joita tiimini painottaa henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä	Koen, että henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely on tavoitteellista	Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksista keskusteltaessa esille nousee selkeät tavoitteet	Koen, että minulle on hyödyllistä keskustella tiimini kanssa henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksista	Koen, että henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely on tärkeää
Täysin eri mieltä	5,1%	5,1%	5,1%	0,0%	2,6%	2,6%
Jokseenkin eri mieltä	20,5%	25,6%	35,9%	17,9%	28,2%	10,3%
Jokseenkin samaa mieltä	59,0%	53,8%	46,2%	64,1%	51,3%	51,3%
Täysin samaa mieltä	15,4%	15,4%	12,8%	17,9%	17,9%	35,9%

	Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tulokset hyödynnetään mielestäni parhaalla mahdollisella tavalla	Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet seikat käsitellään avoimesti	Henkilöstötyytyväisyystutkimuksessa esille nousseilla asioilla on merkitys tiimissäni	Olen tyytyväinen tapaan, jolla tiimini esimieheni johdolla käsittelee henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia	Mielestäni kehitysideoita pohjautuen henkilöstötyytyväisyystutkimukseen vaihtuvat ja kehittyvät vuosittain	Mielestäni kehitysideoita pohjautuen henkilöstötyytyväisyystutkimuksen ovat vuosittainen ns. pakkopulla
Täysin eri mieltä	5,1%	2,6%	2,6%	2,6%	10,3%	15,4%
Jokseenkin eri mieltä	53,8%	17,9%	25,6%	15,4%	51,3%	28,2%
Jokseenkin samaa mieltä	30,8%	51,3%	53,8%	43,6%	35,9%	46,2%
Täysin samaa mieltä	10,3%	28,2%	17,9%	38,5%	2,6%	10,3%

Liite 4.3 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittely tiimissä

	Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksista on konkreettista hyötyä tiimissäni ja koko yksikössäni	Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia käytetään hyödyksi yksikössäni tehokkaasti läpi vuoden	Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia käytetään hyödyksi tiimissäni tehokkaasti läpi vuoden	Esimieheni pitää huolen, että yhteisesti tuloksien pohjalta sovitut asiat pysyvät mielessä ja näkyvät arjessa läpi vuoden	Pidän omalta osaltani huolen, että yhteisesti tuloksien pohjalta sovitut asiat pysyvät mielessä ja näkyvät arjessa läpi vuoden	Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien hyödyksi käyttäminen on tuonut kehitystä ja muutoksia työyhteisöni	Tiedän ja ymmärrän, mitä tuloksien läpi käymisellä ja sen pohjalta asetetuilla tavoitteilla pyritään saavuttamaan	Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyprosessin jälkeen on saatu mielestäni konkreettista muutosta työyhteisöni
Täysin eri mieltä	5,0%	2,5%	2,5%	2,5%	5,0%	5,0%	0,0%	5,0%
Jokseenkin eri mieltä	35,0%	62,5%	55,0%	47,5%	35,0%	32,5%	7,5%	55,0%
Jokseenkin samaa mieltä	55,0%	30,0%	37,5%	42,5%	57,5%	60,0%	57,5%	40,0%
Täysin samaa mieltä	5,0%	5,0%	5,0%	7,5%	2,5%	2,5%	35,0%	0,0%

Liite 4.4 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käyttö

	Koen, että vastaamalla rehellisesti henkilöstötyytyväisyys stutkimukseen, vain vaikuttaa asioihin työyhteisössäni	Koen, että henkilöstötyytyväisyys stutkimuksen käsittelyssä esille nousseet asiat näkyvät arkipäivässä läpi vuoden	Henkilöstötyytyväisyys stutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet muistetaan läpi vuoden	Henkilöstötyytyväisyys stutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet ovat sellaisia, joihin itse vain vaikuttaa
Täysin eri mieltä	2,5%	2,5%	15,0%	2,5%
Jokseenkin eri mieltä	17,5%	57,5%	47,5%	25,0%
Jokseenkin samaa mieltä	60,0%	37,5%	35,0%	62,5%
Täysin samaa mieltä	20,0%	2,5%	2,5%	10,0%

Liite 4.5 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien merkitys arjessa läpi vuoden

	Henkilöstötyytyväisyys stutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet ovat realistisia	Henkilöstötyytyväisyys stutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet näkyvät arkipäivässä läpi vuoden	stutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet säilyvät konkreettisinä läpi vuoden	Henkilöstötyytyväisyys stutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet ovat minulle tärkeitä ja kehitän niitä omalta osaltani
Täysin eri mieltä	2,5%	5,0%	2,5%	2,5%
Jokseenkin eri mieltä	5,0%	55,0%	52,5%	22,5%
Jokseenkin samaa mieltä	70,0%	37,5%	42,5%	65,0%
Täysin samaa mieltä	22,5%	2,5%	2,5%	10,0%

Liite 4.6 Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksien käsittelyssä esille nousseet tavoitteet