

Henkilöstötutkimuksen prosessin ja työntekijäkokemuksen kehittäminen  
Case Kesko Oyj

Taru Vitikka

Pro gradu -tutkielma

Kasvatustiede

Kasvatustieteiden tiedekunta

Turun yliopisto

Marraskuu 2020

*Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.*

TURUN YLIOPISTO

Kasvatustieteiden laitos

VITIKKA TARU: Henkilöstötutkimuksen prosessin ja työntekijäkokemuksen  
kehittäminen – Case Kesko Oyj

Pro Gradu -tutkielma, 94 s., 2 liites.

Kasvatustiede

Marraskuu 2020

---

Tämä Pro gradu -tutkielma on toteutettu toimeksiantona Keskolle. Tutkielmassa selvitetään, miten Suomessa toimivat yritykset toteuttavat henkilöstötutkimuksia ja miten ne hyödyntävät niistä saatuja tuloksia. Tavoitteena on myös tukea Keskon kehittämistyötä siinä, miten he voivat parantaa heidän työntekijäkokemuksensa kartoittamista henkilöstötutkimusta kehittämällä.

Tutkielma on laadullinen tutkimus, jossa on käytetty kyselymenetelmää. Aineisto kerättiin maaliskuussa 2020 sähköisellä Webropol -kyselylomakkeella. Kyselyyn vastasi yhteensä 28 eri yrityksen edustajaa. Kyselyn tavoitteena oli saada tietoa yritysten käytänteistä koskien henkilöstötutkimuksia, jonka vuoksi kyselylomake lähetettiin pääosin yrityksissä toimiville HR-asiantuntijoille. Yritykset, joille kyselylomake lähetettiin, ovat valikoituneet toimeksiantoyrityksestä saatujen kontaktien perusteella, verkkoyhteisöpalvelu LinkedIn kautta sekä Great place to work -sertifiointin saaneiden yritysten joukosta. Kyselyn vastausprosentti oli 37 prosenttia. Aineistoa analysoitiin hyödyntämällä laadullista sisällönanalyysia sekä kvantitatiivisia kuvailevia menetelmiä. Tulokset jaoteltiin tutkimuskysymysten mukaan eri teemoihin ja niitä vertailtiin aikaisempiin tutkimuksiin ja teorioihin.

Tutkielman tuloksien ja kirjallisuuden perusteella henkilöstötutkimuksen toteutuksen tärkeimmät huomioon otettavat asiat ovat: 1) tutkimuksen laajuuden ja sisällön tarkka suunnittelu, 2) kysymysten kohdentaminen oman organisaatorakenteen mukaan, ja erillisten tiimi tai liiketoimintakohtaisten mittauksen hyödyntäminen, 3) mittausvälin suunnittelu siten, että siinä otetaan huomioon saatavan tiedon ajankohtaisuus, vastaajat sekä muut mittaukset, 4) pulssikyselyn tai joustavampien mittauksien hyödyntäminen, 5) henkilöstön osallistaminen tulosten käsittelyyn, 6) tarkat toimenpiteet, joilla varmistetaan kehittämistoimenpiteiden toteutus ja 7) henkilöstötutkimuksien tuloksien yhdistäminen muuhun yrityksen tietoon.

Asiasanat: henkilöstötutkimus, henkilöstökysely, työntekijäkokemus, työhyvinvointi, kehittäminen

# Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>HENKILÖSTÖTUTKIMUS</b> .....	<b>6</b>
2.1	Henkilöstötutkimuksen tarkoitus .....	6
2.2	Henkilöstötutkimus prosessina .....	7
2.3	Työelämä tutkimukset sekä palveluntarjoajat osana henkilöstötutkimuksen prosessia	12
2.4	Henkilöstötutkimuksen yhteys tuloksellisuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen .....	14
2.5	Työhyvinvoinnin ilmentymät ja niiden mittaaminen .....	17
2.6	HR-analytiikka ja sen tasot .....	23
2.7	Työntekijäkokemuksen mittaamisen haasteet.....	25
2.8	Organisaatioissa suoritettavat muut mittaukset ja kyselyt .....	28
<b>3</b>	<b>CASE: KESKO OYJ</b> .....	<b>30</b>
3.1	Keskon liiketoiminnan kuvaus.....	30
3.2	Henkilöstötutkimuksen nykytilan kuvaus ja kehityskohteet.....	31
3.2.1	Henkilöstötutkimuksen suunnittelu ja toteutustavat .....	32
3.2.2	Henkilöstötutkimuksen tulosten hyödynnettävyys .....	34
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>36</b>
4.1	Laadullisen tapaustutkimuksen luonne .....	36
4.2	Tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmä .....	37
4.3	Benchmarking .....	38
4.4	Tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston keruu .....	39
4.5	Analysointi.....	42
<b>5</b>	<b>TULOKSET</b> .....	<b>44</b>
5.1	Henkilöstötutkimuksen suunnittelu.....	44
5.2	Henkilöstötutkimuksen toteutustavat .....	48
5.2.1	Lyhyen aikavälin mittaukset eli pulssikyselyt .....	50
5.2.2	Erityistarpeisiin sekä työsuhteen elinkaaren eri vaiheisiin liittyvät mittaukset ..	52
5.3	Henkilöstötutkimusten tulosten vertailtavuus .....	56
5.4	Henkilöstötutkimusten tulosten prosessointi ja hyödyntäminen.....	57
5.4.1	Epäkohdista kehittämistoimenpiteisiin .....	59
5.4.2	Henkilöstön osallistaminen .....	64
5.4.3	Kehittämistoimenpiteiden seuranta.....	65
5.5	Henkilöstötutkimuksen tulevaisuusnäkymät.....	70
<b>6</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b> .....	<b>75</b>
6.1	Johtopäätökset.....	75

6.2	Ehdotukset kohdeyrityksen henkilöstötutkimuksen kehittämiseksi.....	81
6.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	85
6.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	86
<b>LÄHTEET .....</b>		<b>88</b>
<b>LIITTEET .....</b>		<b>95</b>
	Liite 1. Kyselyrunko .....	95
	Liite 2. Saatekirja.....	101

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Henkilöstötutkimus prosessina (Hyppänen 2013, 189).....	7
Kuvio 2. Henkilöstötutkimuksen palaute- ja toimintasuunnitelman prosessimalli (Wiley 2010, 101).....	12
Kuvio 3. Palveluiden laatuketju (Heskett ym. 2008, 120) .....	17
Kuvio 4. Analytiikan tasot (Fitz-Enz 2010; Merilehto 2018).....	25
Kuvio 5. Henkilöstötutkimuksen suunnittelu ja toteutustavat .....	55
Kuvio 6. Henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntäminen.....	69

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Henkilöstötutkimuksen kehityskohteet.....	35
Taulukko 2. Henkilöstötutkimuksen laajuus.....	47
Taulukko 3. Henkilöstötutkimuksen toteutus .....	49
Taulukko 4. Pulssikyselyjen toteutus.....	50
Taulukko 5. Henkilöstötutkimuksen tulevaisuuden näkymät verrattuna yritysten nykyisiin tapoihin .....	74

# 1 JOHDANTO

Vuoden 2018 työolobarometrin mukaan työntekijöiden kokemukset työelämästä olivat pääosin myönteisiä ja odotukset tulevasta ovat kehittyneet viime vuosina aiempaa positiivisemmaksi. Hyvällä taloustilanteella on ollut tähän vaikutusta. Erityisesti taloudellisesti hyvinä aikoina työntekijän hyvinvointiin vaikuttavat työpaineiden hallinta, vaikutusmahdollisuudet ja oikeudenmukainen kohtelu. Työolobarometrin mukaan työntekijät odottavat, että mahdollisuudet vaikuttaa omia työtehtäviä ja asemaa koskeviin asioihin säilyvät ennallaan tai kasvavat tulevaisuudessa. Vaikuttaminen työhyvinvoinnin osa-alueisiin, kuten työntekijöiden terveyteen on pitkällä aikavälillä kehittynyt parempaan suuntaan, mutta viime vuosien aikana nämä asiat eivät ole juurikaan kehittyneet. Nuorien työntekijöiden joukossa on yhä enemmän henkilöitä, jotka kokevat työnsä fyysisesti tai henkisesti rasittavaksi. Työelämän laadun kehittäminen on tärkeää, jotta mahdollisimman moni voi hyvin työssään ja kokee tekevänsä merkityksellistä työtä, josta on hyötyä niin yksilölle kuin työorganisaation menestymiselle. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 133–134.)

Organisaatioiden menestyminen riippuu organisaation voimavaroista ja niiden hallinnasta. Tämä hallinta edellyttää organisaatiolta jatkuvaa tietojen keräämistä niin organisaation sisäisestä toiminnasta kuin ulkopuolisesta todellisuudesta. Yhteiskunnan muutokset, muuttuvat kilpailutilanteet sekä markkinoiden kehittyminen ovat esimerkkejä tärkeistä ulkoisista asioista, joista organisaation tulee jatkuvasti kerätä tietoa. Organisaation sisäistä toimintaa kuvastaa muun muassa taloudellinen kannattavuus, tuotteiden ja työn laatu sekä erityisesti työorganisaation toimivuus. Työorganisaation toimivuuteen kuuluvat yhteistyö työyhteisössä, henkilöstön sitoutuminen, jaksaminen ja motivoituminen, johtamismenetelmät sekä organisaatorakenne. Kestävän kehityksen välttämättömyys, oppiva organisaatio sekä jatkuvan kehittämisen periaate ovat nousseet tärkeiksi käsitteiksi työorganisaation kohtaaman jatkuvan muutospaineen seurauksena. (Simola, Heikkonen & Mäkelä 2000, 7.) Miten organisaatiot voivat varmistaa tämän jatkuvan kehittämisen ja työorganisaation toimivuuden?

Henkilöstötutkimus on työväline, jolla voidaan selvittää henkilöstön tuntemuksia ja hyödyntää siitä saatavaa tietoa organisaation kehittämistoiminnassa. Henkilöstökyselyjen yhtenä tarkoituksena on myös saada tietoa siitä, miten työntekijät kokevat organisaation

kulloisenkin tilanteen (Simola, Heikkonen & Mäkelä 2000, 7). Henkilöstön kuunteleminen henkilöstötutkimuksen avulla on yleistynyt ihmissuhdekoulukunnan vaikutuksen myötä. Henkilöstön mielipiteiden kartoittamisen yleistymiseen on myös vaikuttanut syvempi ymmärrys siitä, että henkilöstön kokemuksilla on yhteys tuloksellisuuteen. (Pohjanheimo 2015, 167.) Henkilöstötutkimuksien toteuttaminen on hyvin yleistä erityisesti suurissa organisaatioissa. Henkilöstökyselyjen teettämisen yleisyys vaihtelee kuitenkin toimialoittain. Suurin aktiivisuus henkilöstökyselyjen tekemiseen on pankkialalla, terveydenhuoltoalalla sekä huipputeknologian aloilla. Myös muun muassa koulutusorganisaatioissa, vähittäiskaupan alalla sekä valtioyrityksissä ja kunnissa henkilöstötutkimusten toteuttaminen on yleistä. (Wiley 2010, 5–6.)

Vuoden 2003 Työ ja terveys Suomessa -haastattelututkimuksessa 63 prosenttia työssäkäyvistä kertoi, että työpaikalla oli tehty työyhteisön ilmapiirikysely tai kehittämishanke, kun vastaava osuus vuonna 2000 oli 54 prosenttia (Elo, Nykyri & Ervasti 2006, 175). Vuoden 2009 Työ ja terveys Suomessa -tutkimuksessa yli kymmenen hengen työpaikoista 74 prosenttia oli tehnyt työilmapiirikyselyn kolmen vuoden sisällä ja tämän lisäksi 57 prosentissa työpaikoissa oli tehty myös työyhteisön kehittämishanke (Vartia ym. 2012, 47). Voidaan siis todeta, että kiinnostus kehittämistoimenpiteisiin ja erilaisien kyselyjen toteuttamiseen on vuosi vuodelta ymmärretty yhä tärkeämmäksi suomalaisissa työorganisaatioissa.

Hyvin toteutettujen henkilöstötutkimusten avulla on mahdollista kehittää työelämän laatua ja työhyvinvointia organisaatioissa. Henkilöstötutkimus on osa laajempaa kehittämistoimintaa. Se on keino, jonka avulla organisaatio voi kohdentaa kehittämistoimenpiteensä. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 11.) Henkilöstötutkimus on näin ollen tärkeä väline organisaatioille ja sitä kautta siellä työskenteleville yksilöille, sillä kehittämistoimenpiteistä hyötyy koko organisaatio.

Henkilöstötutkimuksesta voidaan käyttää myös nimityksiä henkilöstökysely, työtyytyväisyystutkimus tai ilmapiiritutkimus (Hyppänen 2013, 188–189). Käytän tutkimuksessani henkilöstötutkimus käsitteen lisäksi henkilöstökyselyn käsitettä, sillä kysely on yleisin tapa suorittaa henkilöstötutkimus. Vaikka henkilöstötutkimukset ja niiden kehittäminen on koettu organisaatioiden keskuudessa hyvin ajankohtaiseksi, on aihetta tutkittu akateemisella kentällä niukasti. Tämän vuoksi Pro Gradu -tutkielmani on tärkeä myös tieteellisesti, täydentäen tätä tutkimustarvetta.

Työelämän muutos on kiihtynyt valtavasti viime vuosina muun muassa digitaalisten palvelujen ja uusien työmenetelmien käyttöönoton myötä. Tämän muutoksen hyvä hallinta vaatii osallistavaa johtamista ja työntekijöiden yksilöllisten ominaisuuksien huomioon ottamista. Tässä auttaa myös työntekijäkokemusten tuntemus, joka edellyttää toimivaa ja näppärää menetelmää kartoittaa näitä kokemuksia tarpeeksi usein ja riittävän kattavasti ja sen jälkeen taitoa hyödyntää niitä organisaatiossa.

Toteutan tutkimuksen toimeksiantona Keskolle. Kesko toimii päivittäistavarakaupan, autokaupan, rakentamisen ja talotekniikan kaupan sekä vapaa-ajan kaupan liiketoiminta-alueilla työllistäen noin 25 000 työntekijää. Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, miten organisaatiot toteuttavat henkilöstötutkimuksia ja hyödyntävät niistä saatuja tuloksia. Keskolla on tavoitteena kehittää työntekijäkokemuksen kartoittamista sekä löytää paremmin kehitystyötä tukeva tapa kuunnella työntekijöitä ja kehittää tulosten hyödynnettävyyttä. Pro gradu -tutkielmani tulokset pyrkivät tukemaan tätä kehittämistyötä. Rajaan tutkimukseni Keskon kehittämistarpeiden mukaan. Tämän lisäksi tutkimukseni tavoitteena on olla hyödyksi muille organisaatioille, antaen heille suuntaviivoja henkilöstötutkimuksen kehittämiseen.

## 2 HENKILÖSTÖTUTKIMUS

### 2.1 Henkilöstötutkimuksen tarkoitus

Henkilöstötutkimus on yleisnimitys henkilöstölle suoritetuista tutkimuksista (Österberg 2014, 29). Henkilöstötutkimus on hyvä työväline selvittämään henkilöstön tuntemuksia ja mielipiteitä, joita voidaan hyödyntää kehittämistoiminnassa. Hyvin kehitetty ja toteutettu henkilöstötutkimus on yksi tehokkaimmista välineistä johdolle heidän arvioidessa käytössä olevaa strategiaa. Henkilöstötutkimus toimii myös apuna henkilöstön täyden potentiaalin hyödyntämisessä. (Wiley 2010, 3.)

Henkilöstötutkimuksien tarkoituksena on saada organisaation henkilöstöltä tietoa heidän näkemyksistään koskien esimerkiksi hyvinvointia, työilmapiiriä, johtamista, jaksamista sekä henkilöstön kehittämistä. Säännöllisten samansisältöisten henkilöstötutkimuksien avulla voidaan saada tietoa kyselyn eri osa-alueiden kehityksestä sekä toisaalta ajallista ja eri osastojen välistä vertailutietoa. (Österberg 2014, 29–30.) Henkilöstötutkimukseen sisällytettävät osa-alueet vaihtelevat eri organisaatioissa, sillä tutkimukset usein valmistellaan kunkin organisaation tarpeiden mukaan. Henkilöstötutkimukset sisältävät kuitenkin yleensä työhyvinvoinnin, yhteistyön, tiedottamisen, toimintatapojen, johtamisen, työtyytyväisyyden, henkilöstön kehittämisen ja perehdyttämisen, toiminnan tehokkuuden, palkkauksen ja henkilöstöetujen osa-alueet. (Hyppänen 2013, 189.) Valittaessa henkilöstötutkimukseen sisällytettäviä osa-alueita on tärkeää ottaa huomioon organisaation tarpeiden lisäksi työntekijöiden tarpeet ja varmistaa, että kysymykset ovat myös vastaajien kannalta relevantteja (Brown & Kelly 2006, 23).

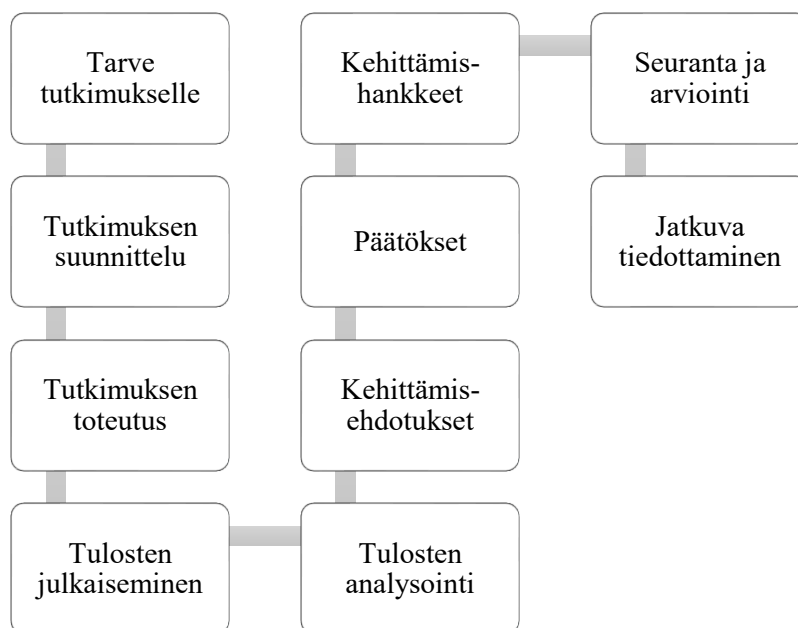
Henkilöstötutkimukset auttavat ymmärtämään organisaation tilannetta ja ne ovat merkittävässä asemassa varmistamassa työntekijöiden organisaatiossa pysymistä. Henkilöstötutkimukset auttavat johtoa käsittelemään muutosta, saamaan palautetta, ennustamaan organisaation tapahtumia, kuten henkilöstön poissaoloja ja vaihtuvuutta sekä ilmentämään organisaation vahvuuksia ja heikkouksia. (Akhuly, Bharwaj & Shandilya 2018, 6.) Wiley (2010, 8–9) esittää strategisen henkilöstökyselyn mallin, jonka mukaan organisaatiot yleisesti toteuttavat henkilöstökyselyitä neljästä syystä. Nämä syyt sijoittuvat jatkumolle, jonka toisessa päässä ovat puolustavat (*defensive*) syyt ja toisessa päässä hyökkäävät (*offensive*) syyt. Puolustavia syitä ovat: identifioida ongelmien



varoitukset organisaatiossa sekä arvioida ohjelmien, käytäntöjen ja hankkeiden vaikuttavuutta. Puolustavien syiden avulla voidaan siis ennakoida erilaisia tapahtumia ja niiden vaikutuksia organisaatioon. Hyökkäviä syitä ovat: mitata organisaation status tai vahvuus työnantajana henkilöstön keskuudessa sekä ennustaa ja edistää organisaation tuloksia sisältäen asiakkaiden tyytyväisyyden ja liiketoiminnallisen suoriutumisen.

## 2.2 Henkilöstötutkimus prosessina

Henkilöstötutkimuksen valmisteleminen, toteuttaminen sekä tulosten hyödyntäminen voidaan nähdä prosessina, joka koostuu eri vaiheista. On tärkeää, että henkilöstötutkimus on vaiheistettu, sillä henkilöstökyselyn toteuttaminen ei itsessään tuota parannuksia organisaatioon. Henkilöstötutkimuksen prosessin jokaiseen vaiheeseen on sitouduttava ja valmistauduttava, jotta henkilöstötutkimuksesta on hyötyä. Kuvio 1 kuvastaa Hyppäsen (2013) määrittelemää henkilöstötutkimuksen prosessia. (Hyppänen 2013, 189.)



Kuvio 1. Henkilöstötutkimus prosessina (Hyppänen 2013, 189).

### *Tarpeen määrittely ja tutkimuksen suunnittelu*

Henkilöstötutkimuksen ensimmäinen vaihe on tarpeen määrittely, jossa mietitään tutkimuksen prosessin kokonaiskuvaa sekä sitä, mitä tutkimuksella halutaan kartoittaa. Henkilöstötutkimuksen laadinnan alkuvaiheessa tulee sitoutua myös sen myötä tehtävään kehittämistyöhön. Tämän jälkeen seuraa tutkimuksen suunnittelu ja toteutus. (Hyppänen 2013, 189.) Henkilöstötutkimuksen suunnittelu on merkittävä osa henkilöstötutkimuksen kokonaisprosessia, sillä usein epäonnistuneet henkilöstötutkimukset ovat suunniteltu huonosti. Akhuly, Bharwaj & Shandilya (2018, 7) jakavat henkilöstökyselyn prosessin kuuteen vaiheeseen, joita ovat käsitteellinen määrittely, kyselyn suunnittelu ja kehittäminen, kyselyn testaaminen, teknologisen alustan valinta, kyselyn toteuttaminen ja viimeisenä toimintasuunnitelma. Näistä kolme ensimmäistä vaihetta ovat osa tutkimuksen suunnitteluvaihetta. Käsitteellisessä määrittelyssä selitetään olemassa olevan tutkimuksen ja teorian avulla selkeästi ja ytimekkäästi henkilöstötutkimuksen tarkastelun kohteena olevat ilmiöt. Käsitteelliseen määrittelyyn kuuluu myös ilmiötä selittävien tekijöiden todentaminen, jolloin määritellään, kuinka monta väitettä käytetään tietyn ilmiön mittaamiseen. Kyselyn suunnitteluun ja kehittämiseen kuuluu niiden väitteiden eli mittareiden määrittäminen, jotka mittaavat haluttua ilmiötä sekä niiden vastausvaihtoehtojen ja asteikkojen valitseminen, joita vastaajat käyttävät. Väitteiden määrittelyssä tulee ottaa huomioon muun muassa kielen spesifisyys ja yksinkertaisuus, väitteiden pituus, kaksiosaisen väitteiden välttäminen, johdattelun välttäminen, sekä neutraaliuden varmistaminen, jotta vastaajat eivät vastaisi vain sosiaalisesti hyväksytyllä tavalla totuuden sijaan. Myös väitteiden määrä suhteessa ilmiöön tulisi tarkkaan pohtia. Väitteitä olisi hyvä olla 3–5 yhtä mitattavaa asiaa kohden. Viimeisenä suunnitteluvaiheena on kyselyn testaaminen, jossa testataan mittaavatko väitteet sitä, mitä niiden kuuluisi mitata. Myös kokeilututkimuksen suorittaminen sekä siitä saatujen tulosten analysointi ovat osa henkilöstökyselyn testaamista. (Akhuly, Bharwaj & Shandilya 2018, 7–17.)

### *Toteutus*

Seuraavana prosessin vaiheena on henkilöstötutkimuksen toteutus, johon kuuluu tutkimuksen mittausvälin suunnittelu. Säännöllisesti toteutettavien tutkimuksien ongelmana on usein vastauksien niukkuus, jos tutkimukset toteutetaan liian tiheään tahtiin. Vastausaktiivisuus usein toteutettavissa pitkissä tutkimuksissa on

poikkeustapauksia lukuun ottamatta vain 20–40 prosenttia. Yleisin syy vähäiseen vastausaktiivisuuteen on, että henkilöstö on havainnut, ettei organisaation johto reagoi tutkimuksissa havaittuihin ongelmiin riittävän nopeasti ja vaikuttavasti. Anonymiteetin varmistaminen on myös merkittävä tekijä vastausaktiivisuuden nostamisessa. Henkilöstö usein pelkää henkilöllisyyden paljastumista, minkä vuoksi moni jättää mieluummin vastaamatta tutkimukseen. (Kauhanen 2010, 223.) Onkin tärkeää, että henkilöstötutkimuksen toteutuksessa on otettu huomioon vastausaktiivisuutta vähentävät tekijät ja pyritty minimoimaan ne, jotta vastausprosentti ei jää niin matalaksi, että se vähentää tuloksien yleistettävyyttä.

### *Tulosten julkaisu*

Tulosten julkaisu on tärkeä vaihe henkilöstötutkimuksen prosessissa. Tässä vaiheessa tulokset esitellään yleensä yrityksen johdolle, päättäjille ja henkilöstölle. Saaduista tuloksista on hyvä laatia selkeä raportti analysointia varten. Tässä yhteydessä on myös mahdollisuus kiittää vastaajia ja korostaa vastausten tärkeyttä jatkotoimien kannalta. Samalla kannattaa korostaa niitä asioita, jotka ovat tutkimuksen tulosten mukaan erityisen hyvin.

Ongelmana organisaatioissa voi olla tulosten julkaisun jälkeinen vähäinen aktiivisuus tulosten hyödyntämisessä, jolloin tutkimuksen varsinainen tarkoitus eli kehittäminen jää vähälle (Hyppänen 2013, 190). Henkilöstötutkimuksen ensisijainen tavoite on kuitenkin tuottaa todellisia ja kestäviä parannuksia organisaatioon, jolloin tutkimuksen toteutuksen jälkeiset toimenpiteet ovat tärkeitä (Wiley 2010, 101).

### *Tulosten analysointi*

Henkilöstötutkimuksen toteuttamisen jälkeen alkaa varsinainen kehittämistyö. Tähän henkilöstötutkimuksen palaute- ja toimintasuunnitelman prosessiin Wiley (2010) on kehitellyt seitsemän vaiheen mallin. Mallin avulla pyritään herättelemään organisaatioita ajattelemaan enemmän kyselyn jatkokäsittelyprosessia. Wileyn malli täydentää Hyppäsen (2013) henkilöstötutkimuksen prosessin mallia, sillä siinä kuvataan tarkemmin henkilöstötutkimuksen toteuttamisen jälkeisiä toimia. Sivulla 12 olevassa kuviossa (2) esitetään kokonaisuudessaan Wileyn malli henkilöstötutkimuksen palaute- ja toimintasuunnitelmaan.

Ensimmäinen vaihe on tuloksien ymmärtäminen. Täytyy siis saavuttaa ymmärrystä organisaation vahvuuksista ja mahdollisuuksista, jotta organisaatio voi kehittyä. Tämä ymmärrys voi tulla organisaation ulkopuolelta tai sisältä kyseisen aihepiirin asiantuntijalta. Vertailutieto muilta alan organisaatioilta auttaa tuloksien käsittelyssä. Organisaation tuottama historiallinen vertailutieto antaa kuitenkin eniten tietoa kyseisen organisaation kehittymisestä. (Wiley 2010, 101–103.) Myös vertailu organisaation sisällä oleviin muihin ryhmiin auttaa kokonaiskuvan hahmottamisessa. Tuloksia ei tulisi kuitenkaan ylianalysoida, sillä se vie paljon aikaa ja energiaa. Kyselyn tuloksien tulkitsemisessa on muistettava, että ne kertovat organisaation yleisestä mielipiteestä, jolloin ryhmien sisällä voi olla erilaisia kokemuksia mitatusta asiasta. Tuloksista on hyvä muodostaa kokonaiskuva yksittäisten kysymysten tuloksien tarkastelun sijaan. (Kauranen ym. 2011, 36–37.)

#### *Kehittämisehdotukset*

Wileyn mallin toisessa ja kolmannessa vaiheessa keskitytään tuloksista esiin nousseisiin kehittämiskohteisiin. Toisessa vaiheessa määritellään etusijalla olevat kehittämiskohteet. Yksi organisaatioiden yleisimmistä virheistä on määrittää liian paljon asioita kehittämiskohteiksi, vaikka tulisi keskittyä muutamaankin asiaan, jotka on määritelty tärkeimmiksi. (Wiley 2010, 103.) Kehittämiskohteet tulisi arvioida kattavasti, mutta priorisointi tulisi rajata 1–3 asiaan, joita lähdetään kehittämään (Kauranen ym. 2011, 46). Tehokkaassa ja vaikuttavassa henkilöstötutkimuksen käytössä analysoidaan tarkasti tutkimuksen tulokset ja valitaan kehittämiskohteita organisaation eri ryhmille (Hyppänen 2013, 190). Liikkeenjohdon näkökulmasta ne asiat ovat etusijalla, joihin on mahdollista vaikuttaa. Kehittämiskohteiden valitsemisessa voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi ryhmäkeskustelua, tietyn indeksin tarkastelua sekä työntekijöiden osallistamista valintaprosessiin. (Wiley 2010, 104–105.) Kehittämiskohteiden priorisoinnissa tulisi siis erityisesti ottaa huomioon niin tutkimuksen tuloksista esille nousseet asiat, organisaation eri työntekijäryhmät sekä liiketoiminnallinen näkökulma.

Wileyn mallin kolmannessa vaiheessa keskitytään kommunikoimaan tuloksista ja prioriteeteista henkilöstön kanssa. Henkilöstöä tulisi tiedottaa muun muassa kyselyn vastaamisasteesta, tuloksien kehityssuunnasta, merkittävimmistä vahvuuksista ja mahdollisuuksista kehitystä ajatellen, prioriteeteista sekä siitä, miten työntekijät ovat mukana palautteenannossa ja toimeenpanoprosessissa. (Wiley 2010, 105–106.)

Tuloksien käsittelyyn tulisi varata hyvin aikaa ja esimiesten tulisi viestiä selkeästi työntekijöille, mitkä ovat tulosten käsittelytilaisuuksien tavoitteet ja tarkoitus. Tulosten esittäminen ja henkilöstölle viestiminen ei muuta asioita käytännössä. Tämän vuoksi henkilöstön kanssa tulisi keskustella kehittämistoimenpiteiden valinnasta sekä siitä, miten valittuja asioita konkreettisesti voidaan kehittää. (Kauranen ym. 2011, 43.)

Wileyn mallin neljännessä vaiheessa selvennetään prioriteetteja. On tärkeää, että työntekijät voivat kertoa, miksi he vastasivat henkilöstökyselyyn siten kuin vastasivat. Tällainen kommunikointi syventää ymmärrystä siitä, mitä kyselyn tulosten pinnan olla on. Kyselyn tuloksien selkeyttämisprosessiin sisältyvät palautetapaamiset selkeyttävät sitä, mitä henkilöstö ajattelee ja miksi he ajattelevat niin. Nämä molemmat vaiheet ovat tärkeitä määrittelemään, miten organisaation tulisi reagoida henkilöstökyselyyn ja minkälaisia toimenpiteitä tulisi tehdä. (Wiley 2010, 107–109.)

#### *Päätökset ja kehittämishankkeet*

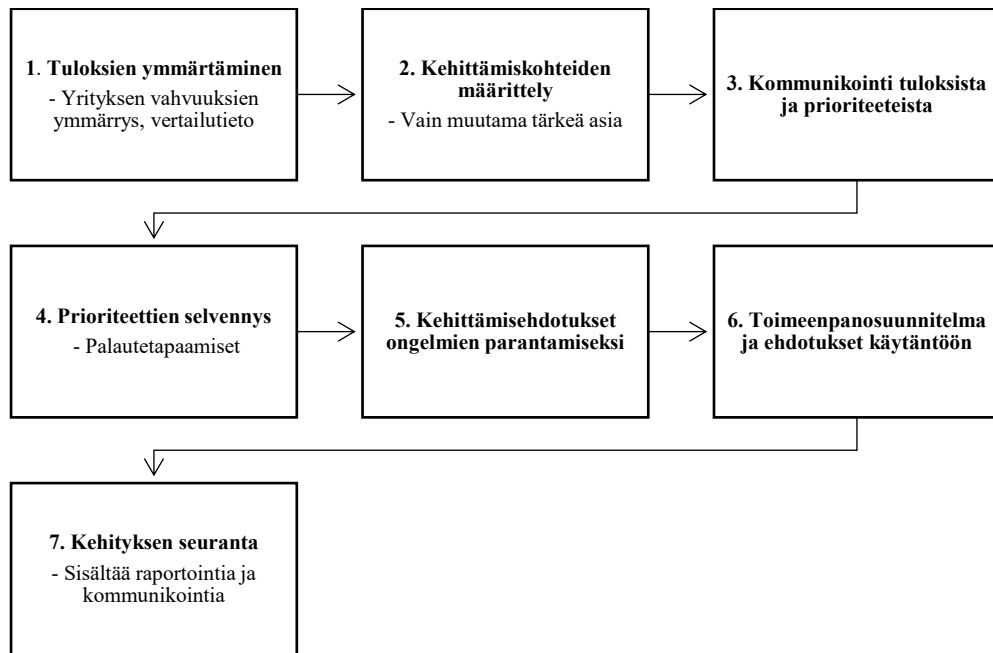
Viidennessä vaiheessa kehitellään toimenpide-ehdotukset, joilla parannetaan havaittua ongelmaa. Tässäkin vaiheessa henkilöstö voidaan ottaa mukaan päätöksentekoon. (Wiley 2010, 110.) Tulosten läpikäynti henkilöstön kanssa ja heille annetut mahdollisuudet vaikuttaa kehittämiskohteisiin sitouttavat henkilöstöä valittuihin toimenpiteisiin. Tämän vuoksi henkilöstön osallistaminen kehittämistoimenpiteisiin on tärkeää, vaikka johto lopulta valitsisikin kehittämiskohteet. (Hyppänen 2013, 190.) Kun kehitysehdotukset ovat jäsenelty, täytyy ideat arvioida sen mukaan, miten ehdotetut toimenpiteet vaikuttavat siihen spesifiin kyselystä nousseeseen ongelmaan, johon halutaan parannusta.

Mallin kuudennessa vaiheessa tehdään toimeenpanosuunnitelma ja ehdotukset toteutetaan käytännössä. Toimeenpanosuunnitelmassa määritellään askeleet: mitä vaaditaan tavoitteeseen pääsyyn, milloin kehitystoiminta saadaan päätökseen, mitä resursseja tarvitaan sekä kenen vastuulla prosessi on. (Wiley 2010, 110–113.)

#### *Seuranta ja jatkuva tiedottaminen*

Viimeiseen vaiheeseen kuuluu kehityksen seuranta. Kehityksen seurannassa keskitytään niihin mittareihin, jotka kertovat kehityksestä valitulla aspektilla. Seurantaan kuuluu myös raportointia ja kommunikointia. Viestintä työntekijöille on tärkeää, sillä vaikka olisikin kehitetty ja toimeenpantu tehokkaita toimia, kommunikoinnin puuttuminen lisää työntekijöiden tunnetta siitä, ettei heitä ole kuunneltu. (Wiley 2010, 110–113.) Viestinnän

avulla henkilöstö voi olla mukana seuraamassa kehittämistä, jolloin he voivat kokea, että heitä on kuultu ja henkilöstötutkimus on johtanut konkreettisiin toimenpiteisiin (Hyppänen 2013, 190). Henkilöstötutkimuksen tulosten perusteella laadittujen toimintasuunnitelmien toteutumisen seuranta on pääosin esimiesten vastuulla. HR:n ja johdon on syytä kuitenkin tukea esimiehiä ja muistuttaa heitä seurannan tärkeydestä.



Kuvio 2. Henkilöstötutkimuksen palaute- ja toimintasuunnitelman prosessimalli (Wiley 2010, 101).

### 2.3 Työelämä tutkimukset sekä palveluntarjoajat osana henkilöstötutkimuksen prosessia

Valtakunnalliset aikasarjatutkimukset voivat antaa viitteitä ja vertailutietoa henkilöstötutkimuksen toteuttamista ja tulosten hyödyntämistä varten. Suomessa tehtyjä laajoja työelämä tutkimuksia ovat muun muassa Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) työolobarometri sekä Työterveyslaitoksen Työ ja terveys Suomessa. Näissä useasti toteutettavissa tutkimuksissa on tutkittu Suomessa työikäisen väestön työoloja monipuolisesti ja kattavasti eri toimialoilla. Viimeisin työolobarometri on toteutettu vuonna 2018, jossa suoritettiin 1650 puhelinhaastattelua satunnaisesti valituille työikäisille suomalaisille. Tutkimuksessa selvitettiin muun muassa työhyvinvointiin,

yhdenvertaisuuteen, palkkaukseen, työaikaan, osaamisen kehittämiseen, vaikutusmahdollisuuksiin, työoloihin sekä yleisesti työelämää koskevia asioita. Näitä on kysytty 46 haastattelukysymyksen avulla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 137–152.) Myös Työterveyslaitoksen (2012) suorittama Työ ja terveys -tutkimus on suoritettu puhelinhaastatteluilla työikäisille suomalaisille. Tutkimuksen aihealueita ovat fyysinen työympäristö, hallintamahdollisuudet työssä, työstressi, työyhteisö, tasa-arvo ja monimuotoisuus, työn ja perhe-elämän yhdistäminen, hyvinvointi, työterveyshuolto, työsuhteet, tietotekniikan käyttö, yksilön voimavarat sekä esimiestyö. (Työterveyslaitos 2013, 2.) Nämä teemat ovat yhteneviä henkilöstötutkimuksissa käytettävien teemojen kanssa.

Myös erilaiset standardoidut tutkimukset voivat antaa lähtökohtia henkilöstötutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tällaiset standardoidut kyselytutkimukset ovat laajasti käytettyjä erilaisiin tutkimustarkoituksiin. QPSNordic -kysely on esimerkki tällaisesta tutkimuksesta. QPSNordic -kysely on pohjoismainen työn ja psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely, joka on suunniteltu apuvälineeksi organisaation kehittämishankkeisiin, terveyden ja työn välisen suhteen tutkimiseen sekä työoloissa tapahtuvien muutoksien selvittämiseen. Menetelmän tarkoituksena on työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden osa-alueiden kartoittaminen, antaen mahdollisuuden työn ja organisaatioiden tieteelliseen tutkimiseen sekä käytännönläheiseen kehittämistyöhön. (Elo ym. 2001, 11.) Näin ollen QPSNordic -kyselyä voidaan hyödyntää myös henkilöstötutkimuksien tavoin, kun halutaan kartoittaa työntekijöiden kokemuksia.

QPSNordic -kysely sisältää monivalintakysymyksiä seuraavista osa-alueista: työn vaikutusmahdollisuudet, työn vaatimukset, johtajuus, työn hallinta ja ennustettavuus, perheen ja työn yhteensovittaminen, työilmapiiri, sosiaalinen tuki, organisaatioon sitoutuminen, työmotiivit sekä työn merkitys. QPSNordic -kysely sisältää 129 kysymystä, jotka jakautuvat osa-alueista muodostettuihin asteikkoihin sekä yksittäisiin sisältöalueisiin. Kyselystä on kehitelty myös lyhyempi 34 kysymyksen versio, jolloin kutakin asteikkoa kohden on vain yksi tai kaksi kysymystä. (Elo ym. 2001, 12–13.)

Henkilöstötutkimuksen toteutus voidaan tilata palveluntarjoajalta, joka voi olla esimerkiksi julkinen laitos tai yksityinen konsulttiyritys. Näillä kyselyjä tarjoavilla tahoilla on valmiiksi tehdyt kyselyt ja tuloksien käsittely-, analysointi- sekä raportointikäytännöt. Palveluntarjoajilla on usein myös vertailuaineistoa, johon yrityksen

tuloksia voidaan vertailla. (Järvinen 2012, 70–71.) Suurin osa näistä palveluntarjoajista tarjoaa perinteisiä koko henkilöstön kattavia pitkäaikaiseen kehittämiseen tähtäviä henkilöstökyselyjä. Näiden lisäksi on erilaisia lyhyemmän aikavälin mittauksia, joista yleisemmin käytetty nimitys on pulssikysely. Pulssikysely on lyhyen aikavälin tutkimus, jota suositellaan täydentämään henkilöstötutkimusta. Näiden pulssikyselyiden avulla yritys saa tietoa nopeasti keskeisten teemojen osalta, joita voivat olla strategisesti tärkeät asiat tai laajemmasta henkilöstötutkimuksesta valitut tärkeät teemat. Pulssikyselyjen avulla voidaan nähdä, miten toteutetut kehittämistoimenpiteet ovat vaikuttaneet. Pulssikyselyissä keskeistä on nopea ja helppo vastaaminen, mikä ei kuormita vastaajaa. Tämän vuoksi kyselyssä ei usein ole montaa kysymystä. Pulssikysely voidaan toteuttaa esimerkiksi laajempien henkilöstötutkimusten välissä kerran kvartaaleittain tai joka toinen kuukausi. (Accountor HR4 2019; Balentor 2019; Eezy Spirit 2019; Innolink 2020.)

#### 2.4 Henkilöstötutkimuksen yhteys tuloksellisuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen

Hyvin suunniteltu ja valmisteltu henkilöstökysely voi jäädä epäkäytännölliseksi, jos se pysyy irrallisena hankkeena organisaation muusta toiminnasta. Jotta henkilöstötutkimuksen prosessi pysyy hyödyllisenä, organisaation tulisi integroida henkilöstötutkimus tavoitteisiin ja linkittää henkilöstötutkimuksen tulokset liiketoiminnallisiin tuloksiin. (Sanchez 2007, 54.) Tuloksellisuus on tuottavuuteen kuuluva käsite, jonka toiminta vaatii johtamista, strategiatyötä sekä henkilöstön ja organisaation kehittämistä. Tuloksellisuuden arvioiminen on usein haastavaa, sillä esimiesten, henkilöstön ja seurantajärjestelmien tuottama tieto, joka liittyy tuloksellisuuteen, on erilaista. Tästä huolimatta on tiedostettu, että työhyvinvointi, hyvä johtaminen sekä tuloksellisuus ovat yhteydessä toisiinsa. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 13–14.) Organisaatiot ovatkin ymmärtäneet erilaisten mittausten tärkeyden. Kiinnostus mittaamiseen johtuu kasvavasta määrästä tutkimuksia, jotka todistavat henkilöstöhallinnon eri toimintojen ja organisaation suoriutumisen positiivisesta yhteydestä. (Van De Voorde 2010, 44.)

Aineeton pääoma jaetaan kolmeen osaan: suhdepääomaan, rakennepääomaan ja inhimilliseen pääomaan. Inhimillinen pääoma sisältää organisaation työntekijöihin ja



johtoon liittyviä asioita, kuten kokemuksen, koulutuksen, tiedot ja taidot, hyvinvoinnin sekä luovuuden. (Helsilä & Salojärvi 2013, 410.) Henkilöstökyselyn tulokset tulisi olla integroitavissa näitä inhimillistä pääomaa koskeviin mittareihin, jotta voidaan identifioida esimerkiksi poissaolojen, työsuoritusten sekä vaihtuvuuden takana olevia asioita. Henkilöstökyselyjen tulosten yhdistäminen organisaation suorituskyvyn mittareihin auttaa selventämään henkilöstötutkimuksen liiketoiminnallista hyötyä ja arvioimaan kyselystä seuranneiden kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta. (Sanchez 2007, 55.)

Van De Voorden, Paauwen ja Van Veldhovenin (2010) tutkimuksessa tutkittiin, miten henkilöstökyselyt voivat ennustaa parempaa taloudellista kehitystä suuren rahoituspalveluorganisaation eri osastoilla. Tutkimuksessa henkilöstökyselystä saadun datan yhteyttä organisaatiosuoriutumiseen mitattiin pitkittäistutkimuksella kahdessa eri ajallisessa pisteessä. Tutkimuksen tuloksista selvisi, että hyvä tulos suorituskyvystä, tyytyväisyydestä palkkaan sekä työsuhdeturvasta olivat positiivisesti yhteydessä tuottavuuteen. (Van De Voorde 2010, 48.)

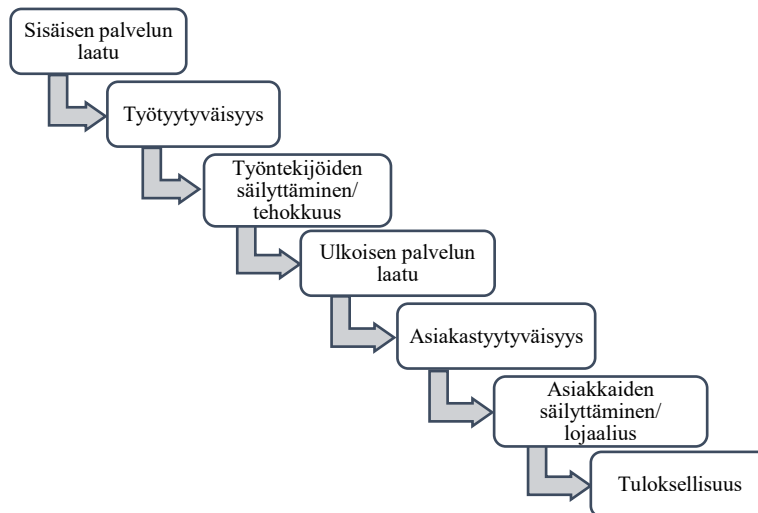
Henkilöstöhallinnon toimien avulla saadun tiedon ja organisaation suoriutumisen sidonnaisuudelle on kehitelty malleja. Tämä sidonnaisuus voi ilmetä seuraavasti: johdon määrittelemät menettelytavat ja henkilöstöhallinnon suunnittelemat toimenpiteet vaikuttavat todellisiin käytäntöihin eli implementoituihin käytäntöihin. Työntekijät saavat tietoonsa näitä käytäntöjä ja reagoivat niihin. Näiden työntekijöiden työskentelyn tulokset vaikuttavat organisaation suoriutumiseen. Ylemmän johdon tai HR-asiiantuntijoiden on mahdoton täysin arvioida uudistettujen HR-käytänteiden vaikutusta työntekijöissä. Siispä vaikutusten arvioimiseksi muutetuista käytänteistä tarvitaan myös työntekijöiden oma käsitys ja tulkinta. (Van De Voorde 2010, 45–46.) Tässä voidaan käyttää apuna henkilöstökyselyjä.

Yrityksen menestyminen on riippuvainen asiakkaan kokemuksesta, johon puolestaan työntekijät vaikuttavat. Organisaation keräämä tieto työntekijöistä, asiakkaista ja yrityksen suorituksesta ei ole aina yhdistetty toisiinsa. Käyttämällä parempaa analytiikkaa, on mahdollista muodostaa yhteys sitoutumisen, erilaisten tunnuslukujen, asiakastyytyväisyyden ja organisaation suoriutumisen välillä. Tällaisen integroidun mallin rakentamiseen tarvitaan organisaatiossa saatavilla oleva tieto muun muassa johtajuudesta, sitoutuneisuudesta, asiakastyytyväisyydestä sekä taloudellisista

indikaattoreista. Näitä tietoja on mahdollista kerätä henkilöstökyselyn avulla. Integroidussa analyysissä mennään pidemmälle kuin vain tiedon kuvailuun, jolloin se on ikään kuin paranneltu tasapainotettu tulosmittaristo (*balanced scorecard*). Integroidussa mallissa etsitään liiketoiminnan sisällä yhteydet avainmittareiden ja tulosta eteenpäin vievien tekijöiden välillä. (Brown & Kelly 2005, 25.)

Henkilöstötutkimuksiin sisältyvillä osa-alueilla, kuten työhyvinvoinnilla, työtyytyväisyydellä ja organisaatioon sitoutumisella on merkittäviä vaikutuksia organisaation suorituskykyyn. Sitoutuminen ja tyytyväisyys organisaatioon ohjaavat työntekijöitä suoriutumaan organisaation tavoitteiden mukaisesti, mikä on olennaista organisaation suorituskyvylle. Organisaation tuloksellisuutta voidaan siis ennakoida sen inhimillisen pääoman perusteella. (Baptiste 2007, 287.) Inhimillinen pääoma selittää taloudellista kasvua huomattavasti tehokkaammin kuin fyysiset investoinnit. On tutkittu, että työtyytyväisyydellä on selkeät yhteydet niin asiakastyytyväisyyteen, osaamisen kehittämiseen, johtamiseen sekä tuottavuuteen yhdessä esimiestoiminnan kanssa. (Manka 2010, 75.) Työtyytyväisyys vaikuttaa organisaation kokonaisuuteen, sillä työtyytyväisyys parantaa toiminnan laatua sekä henkilöstön työkykyä. Työtyytyväisyyden vaikutus laatuun ilmenee asiakastyytyväisyytenä. Asiakastyytyväisyydellä taas on yhteys laadun lisäksi tehokkuuteen, mikä parantaa organisaation tuottavuutta ja taloudellista tulosta. (Manka 2010, 245.)

Heskett, Jones, Loveman, Sasser ja Schlesinger (2008, 120) kuvaavat työtyytyväisyyden, tuloksellisuuden sekä asiakastyytyväisyyden yhteyttä palveluiden laatuketjulla (Kuvio 3). Laatuketju muodostuu toisiinsa yhteydessä olevista linkeistä, jotka edistävät toisiaan ja yhdessä parantavat näin tuloksellisuutta. Laatuketjussa ensimmäisenä on sisäisen palvelun laatu, joka mahdollistaa työntekijöiden kyvyt ja taidot palvella asiakkaita. Tämä kasvattaa työntekijöiden tyytyväisyyttä. Työtyytyväisyys lisää työntekijöiden lojaaliutta ja tehokkuutta, mikä taas edistää ulkoisen palvelun laatua. Ulkoisen palvelun laatu kasvattaa asiakastyytyväisyyttä, mikä johtaa tuloksen kasvuun. (Heskett ym. 2008, 120.)



Kuvio 3. Palveluiden laatuketju (Heskett ym. 2008, 120).

Taloudelliset vaikutukset, joita syntyy työhyvinvointiin panostamalla, on osittain nähtävissä välittömästi ja osa vasta pitkän ajan kuluttua. Välittömät tulosvaikutukset näkyvät muun muassa tehokkaassa työajassa, työprosessin toimivuudessa, sairaus- ja tapaturmakuluissa, yksilötuottavuudessa sekä kehitystoiminnassa. Työhyvinvoinnin välillisiä tulosvaikutuksia ovat muun muassa työn laatu, työn tuottavuus, asiakastyytyväisyys, työvoiman riittävyys, innovatiivisuus sekä työnantajamaine. Näiden välittömien ja välillisten lopullinen tulosvaikutus näkyy organisaation tuloksellisuutena, palvelukyknä sekä organisaation maineena. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 14.) Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteys on saanut paljon näyttöä ja tämän yhteyden on havaittu olevan myös kaksisuuntainen. Näin ollen työhyvinvointi ei ainoastaan lisää tulosvaikutuksia, vaan parantunut kilpailukyky heijastuu henkilöstön parempana työhyvinvointina. Organisaation hyvä tuloksellisuus mahdollistaa enemmän edellytyksiä työhyvinvoinnin kehittämiseen, sillä yritykset, joissa on vähän taloudellisia uhkatekijöitä onnistuvat paremmin työhyvinvoinnin kehittämishankkeissa. (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010, 12.)

## 2.5 Työhyvinvoinnin ilmentymät ja niiden mittaaminen

Työhyvinvointi ja siihen liittyvät ilmentymät ovat yksi yleisimmistä ja keskeisimmistä kokonaisuuksista, joita henkilöstötutkimuksiin sisällytetään (Hyppänen 2013, 189).

Työhyvinvointi on moniulotteinen ja monitasoinen ilmiö, jonka vuoksi tulee määritellä ja ymmärtää, mitä työhyvinvointi on ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Työhyvinvoinnin täytyy kattaa laaja kirjo erilaisia elementtejä sisältäen niin positiivisia kuin negatiivisia osa-alueita. (Warr 2012, 3.) Positiivinen ulottuvuus tarkoittaa aktiivista hyvinvointia, sisältäen työtyytyväisyyden, työn imun sekä työhön sitoutumisen. Negatiiviseen ulottuvuuteen sisältyy työuupumus sekä stressi. Työhyvinvointiin sisältyy sen subjektiivinen kokemus sekä objektiiviset tekijät, kuten työolot ja työstä saatava palkka. Subjektiiviseen hyvinvointiin lukeutuu yllä mainittuja positiivisia sekä negatiivisia ulottuvuuksia. (Mamia 2009, 21.)

Tätä kaksisuuntaista työhyvinvointikäsitystä tukee Warrin (1990, 194) kaksiulotteinen malli kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. Aktiivinen työhyvinvointi on työn imua ja passiivinen työhyvinvointi työtyytyväisyyttä. Pahoinvoinnissa ylivirittynyt ahdistus on stressiä ja passiivinen pahoinvointi on työuupumusta. Warrin näkemys kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista voidaan siis jakaa positiiviseen ja negatiiviseen näkemykseen hyvinvoinnista, mutta näiden syntyprosessi nähdään sijoittuvan mielihyvän ja virittyneisyyden ympärille.

Työhyvinvoinnin kaksisuuntaisessa lähestymistavassa on merkittävää erottaa, miten hyvinvoinnin ja pahoinvoinnin seuraukset ovat erilaisia. Työn pahoinvointiin, jonka ilmenemismuoto on työuupumus, vaikuttavat työn kuormittavuus ja työn vaatimukset. Nämä työn rasitustekijät voivat työuupumuksen ilmenemisen kautta johtaa terveyden ja työkyvyn heikkenemiseen. Yleisiä työn rasitustekijöitä ovat työn kuormittavuus, aikapaineet ja fyysisessä työympäristössä ilmenevät ongelmat. Työssä ilmenevä hyvinvointi, joka ilmenee muun muassa työn imun kautta, syntyy työn voimavaratekijöistä. (Mamia 2009, 28.) Työn voimavaratekijät ovat esimerkiksi kannustavuus ja hyvä työilmapiiri, avoimuus, vaikutusmahdollisuudet, organisaation hyvä tiedonkulku, hyvä johtaminen, kehittyminen sekä työn hallinnan tunne. Nämä tekijät tuottavat työpaikkaan sitoutumista ja työhön motivoitumista. Työhyvinvointia on mahdollista nostaa lisäämällä työn voimavarojen kehittämistä ja ehkäisemällä työn pahoinvointia pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. (Mamia 2009, 28; Manka & Manka 2016, 69.)

### *Työn imu*

Yksilön hyvinvointikokemusten mittaaminen on arkaluontoinen alue, sillä siihen liittyy yksilön terveys. Tämä näkyy erityisesti silloin, kun mitataan työhyvinvoinnin negatiivisia ulottuvuuksia, kuten työuupumusta. Tämän vuoksi näiden negatiivisten ilmentymien rinnalle on kaivattu positiivisia mittareita, kuten työn imua. (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010, 16.) Schaufeli työryhmineen (2002) kehitti käsitteen *work engagement* kuvastamaan työhyvinvoinnin myönteisiä kokemuksia. Hakanen (2005, 28) on nimittänyt käsitteen *work engagement* suomeksi työn imuksi. Työn imu on positiivinen, tyydytystä tuottava ja työhön sidoksissa oleva mielentila, jota kuvastaa tarmokkuus (*vigor*), omistautuminen (*dedication*) ja uppoutuminen (*absorption*). Tarmokkuuden vastakohtana on työssä koettu uupumus. Tarmokkuus on energisyyttä ja sinnikkyyttä työssä sekä halua panostaa työhön myös vastoinkäymisiä kohdatessa. Omistautumisen toiseen päähän sijoittuu kyynisyys. Omistautuminen on innokkuutta, ylpeyttä, merkityksellisyyttä sekä haasteiden kokemista työssä sekä vahvaa sitoutumista omaan työhönsä. Uppotumista kuvastaa syvä keskittyminen ja syventyminen omaan työhönsä, jolloin aika kuluu huomaamatta työnteon parissa. (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker 2002, 74–75.)

Työn imun mittaamiseen on Hollannissa Schaufelin ja hänen tutkimusryhmänsä johdolla kehitelty työn imu -menetelmä Utrecht Work Engagement Scale -UWES. Menetelmä sisältää eri väittämistä muodostuvan kyselyn, joka on jaoteltu kolmeen työn imun osaluueeseen: tarmokkuuteen, omistautumiseen sekä uppoutumiseen. Alkuperäinen työn imu -menetelmä sisältää 17 operationalisoitua väittämää, josta on myöhemmin tehty lyhennetty yhdeksän väittämän versio. (Hakanen 2009, 10; Schaufeli & Bakker 2004, 5–6.)

### *Työtyytyväisyys*

Työtyytyväisyys kuvastaa yksilön kokemusta siitä, millaiseksi hän kokee organisaatiossa, työyhteisössä ja omissa työtehtävissään työskentelyn (Kumpulainen 2013, 34). Työtyytyväisyys on työntekijän kokonaisvaltainen kokemus siitä, että hän pitää työstään (Giallonardo, Wong & Iwasiw 2010, 996). Työtyytyväisyys ei kuitenkaan kuvasta työhyvinvointia suoraan, vaan kertoo enemmän työssä koetuista myönteisistä asenteista (Kumpulainen 2013, 30). Kuitenkin työtyytyväisyyttä on käytetty lukuisissa tutkimuksissa yhtenä työhyvinvoinnin indikaattorina. Työtyytyväisyyden on tutkittu

olevan yhteydessä työn imuun, työssä suoriutumiseen sekä työorganisaatiossa pysymiseen. Työtyytyväisyys on myös tutkittu ehkäisevän työuupumusta, työpoissaoloja sekä halua vaihtaa työpaikkaa tai aikomusta irtisanoutua. (Giallonardo, Wong & Iwasiw 2010, 994.)

Työtyytyväisyyttä arvioidaan usein yleisenä työtyytyväisyytenä eli työntekijän kokonaisvaltaisena tunteena työstään. Yleistä työtyytyväisyyttä tutkitaan kyselytutkimuksissa usein kysymällä: ”Kuinka tyytyväinen olet työhösi?” Tällä tavoin mitattuna työntekijöiden tyytyväisyys on niin Suomessa kuin kansainvälisissä tutkimuksissa hyvä. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2008, 60.) Yleisen työtyytyväisyyden lisäksi työtyytyväisyyttä tutkitaan työntekijöiden työn eri osa-alueissa. Tällainen lähestymistapa työtyytyväisyyden tutkimiseen antaa enemmän tietoa työn kehittämisen kannalta, sillä työntekijä voi kokea olevansa yleisesti melko tyytyväinen työhönsä, mutta tyytymätön joihinkin tiettyihin osa-alueisiin. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2008, 61.) Moniin osa-alueisiin perustuvan työtyytyväisyyden mittaaminen on keskittynyt tarkkoihin tyytyväisyyden syihin, kuten palkkaan. Tällaisella työtyytyväisyyden mittauksella saadaan hyödyllistä lyhyen aikavälin tietoa. Job Descriptive index (JDI) on yksi tunnetuimmista tällaisista työtyytyväisyyden mittareista. JDI mittaa työntekijän työtyytyväisyyttä viidestä eri aspektista: työstä itsestään, ylennysmahdollisuuksista, palkkauksesta, lähijohtamisesta sekä työkavereista. (Gillespie ym. 2016, 517, 519.)

### *Työsitoutuneisuus*

Työsitoutuneisuudella tarkoitetaan henkilön samaistumista työhönsä, jonka vuoksi henkilö kokee työroolinsa tärkeäksi osaksi elämää ja minäkäsitystään. Työrooliin samaistuminen edellyttää niiden tarpeiden täyttymistä työssä, joita yksilö työhönsä kohdistaa. Yleisiä työssä tyydytettyjä tarpeita ovat esimerkiksi itsensä toteuttaminen sekä mahdollisuus vastuuteen ja itsenäisyyteen. Mitä enemmän määritellyt tarpeet täyttyvät työssä, sitä sitoutuneempi yksilö on työhönsä. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2008, 63–64.) Yleinen työsitoutuneisuus on yksilön suhtautumista yleisesti työhön, joka on suhteellisen pysyvä asenne ja riippumaton sen hetkisestä työtilanteesta. Spesifi työsitoutuneisuus viittaa tiettyyn työtehtävään sitoutumista, jolloin se on riippuvainen siitä, kuinka paljon työtehtävä tyydyttää yksilön tarpeita. Ura- ja ammattiin sitoutuneisuus on sitoutumista omaan uraan ja profession. Organisaatioon sitoutuminen on eniten

tutkittu sitoutumisen muoto ja sillä tarkoitetaan yksilön sitoutumista työorganisaatioon, jolloin yksilö tuntee ylpeyttä organisaatiota kohtaan ja omaksuu organisaation arvot ja tavoitteet. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2008, 64; Pyyny 2018, 56.)

Meyer ja Allen (1991) ovat erotelleet kolme komponenttia organisaatiositoutumisessa. Meyerin ja Allenin määritelmää ja siihen liittyviä mittareita on käytetty monissa työelämää koskevissa tutkimuksissa ja heidän mallinsa onkin hallitseva sitoutumisen määritelmä (Pyyny 2018, 57). Ensimmäinen komponentti on affektiivinen sitoutuminen, jolla tarkoitetaan työntekijän emotionaalista samaistumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin ja arvoihin. Toinen komponentti on jatkuva sitoutuminen. Jatkuvasti sitoutunut työntekijä ei ole halukas vaihtamaan työorganisaatiota siitä aiheutuvien lähtemiskustannusten vuoksi, jolloin sitoutumista ohjaa rationaalinen valinta jäädä organisaatioon. Viimeisenä aspektina on normatiivinen sitoutuminen. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä on omaksunut organisaation normit ja kokee, että hänellä on velvollisuus jatkaa työskentelyä organisaatiossa. (Jokivuori 2004, 286; Meyer & Allen 1997, 12–13.)

Meyrin ja Allenin (1990, 6–8) määrittelemät mittarit koskien työhön sitoutumista arvioivat edellä mainittujen aspektien mukaista sitoutumista. Affektiivisen sitoutumisen mittarissa arvioidaan yksilön tunneperäistä sitoutumista ja samaistumista organisaatioon. Mittarissa mitataan tätä sitoutumisen muotoa kahdeksalla väittämällä, joista esimerkkejä ovat: ”Olisin hyvin onnellinen viettämään loppu urani tässä organisaatiossa” sekä ”Tällä organisaatiolla on paljon henkilökohtaista merkitystä minulle”. Jatkuvaa sitoutumista mitataan muun muassa väittämillä: ”Minulle olisi liian vaikea lähteä organisaatiosta, vaikka haluaisinkin” sekä ”Liian moni asia elämässäni häiriintyisi, jos päättäisin lähteä organisaatiostani tällä hetkellä”. Normatiivisen sitoutumisen mittarissa väittämät sisältävät arvomaailmaan liittyviä väittämiä, kuten: ”Uskon, että nykyään ihmiset vaihtavat organisaatiota liian usein” sekä ”Jos saisin paremman työtarjouksen muualta, minusta ei tuntuisi oikealta lähteä organisaatiostani”. Mittareiden avulla voidaan kuvata sitoutuneisuuden eri muotoja ja muodostaa sitoutuneisuusprofiili.

### *Työuupumus*

Työuupumus erottuu muusta syystä johtuvasta väsymyksestä siitä, että sen syyt ovat lähöisin työstä. Työuupumusta määrittäviä ominaisuuksia ovat työperäisyys,

tunneupumus, ajattelun kyynisyys, ammatillisen itsetunnon lasku ja sen kehittymisen pitkä prosessi. (Luukkala 2011, 53.) Tutkimuksissa yleisesti käytetty määritelmä työuupumukselle on Maslachin (1993) kolmirakenteinen määritelmä, jonka mukaan työuupumus rakentuu väsymyksestä, kyynisyydestä sekä ammatillisen itsetunnon laskusta. Siitä syystä, että työuupumus nähdään kolmen dimension oireyhtymäksi, on ollut tärkeää kehittää menetelmiä tämän syndrooman arvioimiseksi (Kalimo, Hakanen & Toppinen-Tanner 2006, 20). Maslach työryhmineen (1981) on kehitellyt kolmirakenteisen työuupumuksen määritelmän perusteella kyselymenetelmän (*Maslach Burnout Inventory, MBI*) mittaamaan työuupumuksen ulottuvuuksia: väsymystä, kyynisyyttä ja ammatillisen itsetunnon laskua. Ensimmäinen versio MBI mittarista oli suunniteltu ihmistyötä tekeville. Myöhemmin kehiteltiin yleinen versio MBI mittarista (*MBI-General survey tai MBI-GS*), joka on suunnattu kaikille työntekijöille riippumatta työnkuvasta. MBI-General survey on paljon tutkittu menetelmä ja sen on todettu olevan ylikansallisesti variantti, jota todistaa Suomen, Ruotsin ja Alankomaiden tutkimukset. (Schaufeli ym. 2002, 72.)

Alkuperäisessä MBI mittaristossa on 47 osiota, jossa tiedustellaan työssä rasittumisen tuntemisen useutta ja intensiteettiä. Myöhemmin MBI-GS menetelmään osiot vähentyivät 16 osioon jakautuen väsymyksen, kyynisyyden ja ammatillisen itsetunnon laskun ulottuvuuteen. Väsymyksen osio sisältää viisi väittämää, jossa arvioidaan väsymyksen ja emotionaalisen yllirasittuneisuuden tuntemuksia. Kyynisyyden ulottuvuus sisältää viisi väittämää, joissa arvioidaan kovettunutta asennoitumista asiakkaaseen. Viimeisenä itsetunnon laskun osioon sisältyy kuusi väittämää liittyen henkilön pystyvyyteen ja onnistumisen kokemuksiin työssään asiakkaiden kanssa. (Kalimo, Hakanen & Toppinen-Tanner 2006, 17–19.)

### *Työstressi*

Stressiä kuvastaa olotila, jossa ihmisen toiminta ei ole täysin normaalia ja ihminen pyrkii tällöin sopeutumaan ulkopuolelta tuleviin vaatimuksiin. Ihminen kokee stressaantumista silloin, kun on menettänyt fysiologisen tasapainonsa ja joutuu tekemään työtä saadakseen tasapainotilan takaisin. Stressi voi aiheutua ihmisen kokemasta toistuvasta tai pitkäaikaisesta ahdistuksesta tai ponnistuksesta. Työstressi on kokemus siitä, että työssä vaaditaan jatkuvasti enemmän kuin oma jaksaminen riittäisi. Työstressiä voi aiheuttaa



myös se, jos ihminen kokee, ettei saa työstä tarvitsemaansa tyydytystä. (Kumpulainen 2013, 40–41.)

Karasek (1979) on kehittänyt tunnetun työn vaatimusten ja työn hallinnan mallin (*job demand – job control*). Mallissa työ jakautuu työssä aiheutuvien vaatimusten ja työn hallinnan määrän mukaan neljään ryhmään, joita ovat passiivinen työ, kuormittava työ, kuormittamaton työ sekä aktiivinen työ. Passiivisessa työssä on vähäiset työn vaatimukset ja hallinnan mahdollisuudet, jolloin yksilöltä ei vaadita työssä paljon. Passiivinen työ vähentää yksilön aktiivisuutta ja ongelmanratkaisukykyä. Aktiivisessa työssä työn vaatimukset ovat korkeat, mutta työntekijällä on mahdollisuus hallita näitä vaatimuksia. Aktiivinen työ kehittää uusia käyttäytymisen malleja niin työssä kuin muussa elämässä. Kuormittamattomassa työssä vaatimukset ovat matalat ja mahdollisuudet työn hallintaan ovat korkeat. Työn vaatimattomuus voi johtaa työn mielenkiinnon laskemiseen. Kuormittava työ sisältää paljon vaatimuksia, mutta työn hallinnan mahdollisuudet ovat vähäisiä. Kuormittava työ on erityisen haitallista työhyvinvoinnin kannalta ja se aiheuttaa sairastumisen riskin. (Karasek 1979, 287–230; Kumpulainen 2013, 57.) Työn hallinta sisältää mahdollisuudet vaikuttaa työn sisältöön, työoloihin ja työn monipuolisuuteen sekä mahdollisuuden osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon. Työn vaatimuksia ovat esimerkiksi työn aikapaine, ylikuormitus sekä rooliristiriidat. (Kinnunen & Feldt 2008, 18.)

Karasek ym. (1998) ovat kehittäneet työn vaatimusten ja hallinnan malliin pohjautuvan JCQ-kyselyn (Job Content Questionnaire). Kysely sisältää 49 kysymystä, joilla mitataan työn sosiaalisia ja psykososiaalisia ominaisuuksia. (Karasek ym. 1998, 322–323.) Kyselyyn on sisällytetty työn hallinnan ja työn vaatimuksiin liittyvien kysymysten lisäksi sosiaalisen tuen kysymyksiä. Kyselyä on käytetty useissa eri maissa ja sen on todettu olevan luotettava ja lisäksi se ennustaa hyvin oletettuja seurauksia. (Kinnunen & Feldt 2008, 21.)

## 2.6 HR-analytiikka ja sen tasot

Analytiikka on osa liiketoimintatiedon hallintaa, jossa dataa muutetaan ymmärrettävään muotoon ja hyödynnetään päätöksenteossa organisaation tuottavuuden parantamiseksi (Watson 2011, 5). HR-analytiikan tarkoituksena on tehdä analyyseja ja helpottaa

päätöksentekoa henkilöstöstä saatavan datan perusteella. HR-analytiikan käyttö on prosessi, mikä vaatii arvokasta, hyödyksi muutettavaa dataa sekä hyvää analyysia. (Van den Heuvel & Bondarouk 2017, 160.) Data kertoo, kuinka hyvin tietty organisaation osa toimii tietyssä tehtävässä. Dataa voidaan kerätä joko sisäisten tai ulkoisten lähteiden kautta. Sisäistä dataa on mahdollista kerätä henkilöstötutkimusten avulla. Muita sisäisiä tiedon lähteitä ovat muun muassa palkkatiedot, tilinpäätöstiedot, myynnin, markkinoinnin, asiakaspalvelun ja tuotannon data. Käytössä on lisäksi henkilöstöresurssitietoa kerääviä tietojärjestelmiä. Ulkoisia lähteitä voivat olla vertailutieto muista organisaatioista, kilpailijoiden toiminnot, tutkimustieto sekä valtion tietokannat. (Fitz-Enz 2010, 183.)

HR-analytiikka voidaan jakaa kuvailevaan, ennustavaan ja ohjaavaan analytiikkaan. Nämä analytiikan tasot on esitetty seuraavan sivun kuviossa (4). Kuvailevan analytiikan avulla voidaan vertailla eri ryhmien eroavaisuuksia sekä ryhmien nykyistä ja mennyttä käyttäytymistä ja mielenkiinnon kohteita keskenään. (Fitz-Enz 2010, 12.) Kuvaileva analytiikka vastaa kysymykseen: ”Mitä tapahtui?” sekä ”Paljonko myyntitulo oli viime vuonna?” (Merilehto 2018, 78–79). Kuvailevan analytiikan avulla ei kuitenkaan voida saada ohjaavaa tietoa, vaan se on rajoittunut tutkimaan tilastoja sekä nykyistä dataa (Fitz-Enz 2010, 12). Ennustava analytiikka keskittyy enemmän tulevaisuuteen vastaamalla kysymykseen: ”Mitä tulee tapahtumaan?” Ennakoivassa analytiikassa luodaan malleja tulevien tapahtumien ennakoimiseksi. (Merilehto 2018, 78–79.) Tätä ennakointia ei voida kuitenkaan tehdä kuin jossain määrin, sillä tulevaisuutta ei voida täysin ennustaa. Tämän vuoksi ennustaminen tapahtuu menneiden tapahtumien pohjalta pääteltävien todennäköisyyksiä perusteella. (Fitz-Enz 2010, 13.) Viimeinen analytiikan muoto on ohjaava analytiikka, jossa vastataan kysymykseen: ”Mitä on kannattavaa tehdä?” (Merilehto 2018, 78). Ohjaava analytiikka on kehittynein analytiikan muoto. Siinä yhdistyy sekä kuvaileva että ennustava analytiikka, jolloin sen tehtävä on tunnistaa nykyisiä tapahtumia sekä ennustaa tulevaa. Ohjaavalla analyysilla voidaan auttaa liikkeenjohtoa tekemään päätöksiä ja minimoimaan riskejä. (Fitz-Enz 2010, 13–14.)



Kuvio 4. Analytiikan tasot (Fitz-Enz 2010; Merilehto 2018).

Analytiikan tärkeys liiketoiminnalle on ymmärretty laajasti, mutta monet eivät ajattele analytiikan käytettävyyttä henkilöstöhallinnossa (Watson 2011, 7). Johdon tulisi paremmin ymmärtää, mitä henkilöstöhallinto voi tarjota liiketoiminnalle analytiikan avulla. Yritykset, jotka pyrkivät kilpailijoita parempaan suoritukseen, voivat hyötyä merkittävästi HR-analytiikan hyödyntämisestä. Fitz-Enzin (2010, 7) mukaan HR-analytiikan hyödyntäminen onnistuneesti voi tuoda jopa 95 prosenttia paremman kilpailuedun yritykselle. Yksi yritysten suurimmista haasteista on siis hyödyntää HR-analytiikkaa henkilöstötutkimusten tulosten analysoinnissa.

## 2.7 Työntekijäkokemuksen mittaamisen haasteet

Henkilöstötutkimuksen toteuttamiseen liittyvät haasteet voivat johtua kyselylomakkeen heikkoudesta, sen käytön ja tavoitteen epäselvyydestä, tiedotuksen tai luottamuksen puutteesta tai organisaatorakenteen epäselvyydestä. Kyselylomake tulisi olla suunniteltu niin, että sillä mitataan kehittämisen kannalta oikeita asioita. On tärkeä ymmärtää, mitä yksittäiset kysymykset mittaavat, jolloin varmistetaan, että mitattavat asiat ovat kehittämisen kannalta keskeisiä. Kyselyn todellinen tarkoitus ja päätavoite tulisi olla kaikkien tiedossa, jotta organisaatioissa ei syntyisi ristiriitaisia näkemyksiä tai odotuksia koskien henkilöstötutkimusta. Kysely ei välttämättä sovi menetelmänä kaikkiin tilanteisiin, kuten akuuttien konfliktien selvittämiseen. (Kauranen ym. 2011, 18–19.) Menetelmien puute ei kuitenkaan ole mittaamisen ja kehittämisen esteenä, sillä eri tarkoituksiin on tarjolla erilaisia menetelmiä. Ongelma saattaa kuitenkin ilmetä näiden menetelmien käytössä, jos organisaatiosta ei löydy osaamista tutkimuksien tarkoituksenmukaiseen käyttöön. (Kehusmaa 2011. 45.) Mittaamisessa ja eri

menetelmien käytössä IT-osaaminen on keskiössä, sillä teknologian roolin tärkeys on kasvanut ja erilaisten verkkoalustojen kehittymisen myötä myös datan keräys ja sen esittäminen on kehittynyt. Näin ollen myös henkilöstötutkimuksien toteuttaminen ja tulosten käsittely vaatii jonkinasteista IT-taitoa ja -kokemusta, sillä tuloksien tulkitseminen, raporttien käyttö, esittäminen sekä yleisesti datan käsittely tapahtuu täysin erilaisten teknologioiden avulla. (Wilson, Anderson & Bond 2019, 249.)

Puutteet tiedotuksessa voivat johtaa siihen, että vastausprosentti jää alhaiseksi, jolloin myös tulosten luotettavuus ja tulkittavuus heikkenee. Tärkeää onkin, että tiedotetaan koko organisaation henkilöstölle, miksi kysely tehdään, milloin siihen voi vastata sekä miten tulokset esitetään ja käsitellään. (Kauranen ym. 2011, 19.) Jos kyselyn tarkoituksena ei ole kehittää toimintaa, vaan kerätä informaatiota organisaation käyttöön, tulisi henkilöstön tietää se jo vastatessaan kyselyyn. Tällaisessa tapauksessa erityisesti isommissa organisaatioissa tämän tiedon läpivienti on usein kuitenkin haastavaa ja herättää näin ollen turhia odotuksia henkilöstössä. (Järvinen 2000, 101–102.) Luotettavuus on tärkeää, kun selvitetään henkilöstön näkemyksiä, minkä vuoksi siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota prosessin kaikissa vaiheissa. Pienissä tiimeissä tunnistettavuus voi olla helppoa, minkä vuoksi muun muassa taustakysymykset tulisi miettiä tarkkaan. Organisaatorakenteen epäselvyyksien vuoksi tulee pohtia yksityiskohdat ja kysymysten muotoilut oikein, sillä henkilöstö voi mieltää käytetyt termit ja osastojen tai yksiköiden nimet eri tavalla. Termien tulisivatkin olla sellaisia, jotka ovat kaikkien käytössä ja ymmärrettävissä. (Kauranen ym. 2011, 20–21.)

Tiedonkeruu vaatii paljon suunnittelua erityisesti suurissa organisaatioissa, jolloin toimintatavat ja aikataulut tulevat olla tarkkaan sovittu (Kauranen ym. 2011, 21). Kyselyt tulisivatkin olla aikataulutettu niin, että ne ovat osana liiketoiminnan suunnittelusykliä. Kun kyselyjen toteuttamisen aikataulu on tarkkaan mietitty, kysely toimii johdon informoinnin välineenä sekä varmistaa sen, että kehittämistoimenpiteisiin on varattu osa budjetista. Tyypillinen henkilöstökyselyn aikaväli tutkimustulosten saamisesta siihen, että kehittämisehdotukset on priorisoitu, suunnitelmat toimenpiteistä tehty ja kustannukset laskettu on noin 10–12 viikkoa. (Sanchez 2007, 51–52.) Näin ollen tutkimuksen toteuttamisesta siihen hetkeen, kun kehittämistoimenpiteet voidaan laittaa käytäntöön, kuluu keskimäärin noin 2–3 kuukautta.

Haasteet voivat ilmentyä varsinaisen henkilöstötutkimuksen toteuttamisen jälkeen koskien mittauksen jälkeisiä toimenpiteitä, sillä usein kyselyn teettäminen itsessään ei ole niin haastavaa kuin vaikuttavien toimenpiteiden tekeminen tutkimuksen jälkeen (Pohjanheimo 2015, 168). Jo ennen henkilöstötutkimuksen toteuttamista tulisi varmistaa, että mittaus johtaa tarvittaviin toimenpiteisiin ja niihin on tarvittavat resurssit käytössä. Usein saatetaan toteuttaa henkilöstötutkimus, jolloin henkilöstöä herätellään siihen, että myös kehittämistä tullaan tekemään, mutta innostus laskeekin tuloksien saapuessa, kun varsinaisiin kehittämistoimenpiteisiin pitäisi ryhtyä. (Liukkonen 2008, 259.) Monissa organisaatioissa kehityskohteiden vienti konkreettiselle tasolle jääkin puutteelliseksi, jolloin kehitysehdotukset on mietitty, mutta itse kehittäminen jää vajavaiseksi. Kehittämistoimenpiteiden konkretisoimiseen auttaa erilaisten kehitysryhmien ja vastuuhenkilöiden nimeämiset, jotka varmistavat, että asiat menevät eteenpäin. Erityisen tärkeää on myös käsitellä tulokset läpi henkilöstön kanssa. Tiimi- tai työryhmäkeskeinen tuloksien käsittely on toimiva ratkaisu, sillä tällöin tiimi voi keskittyä omiin tuloksiin. Usein organisaatioissa ongelmaksi nousee, että mittauksen jälkeen tulokset käydään läpi henkilöstön kanssa keskustellen, mutta sen jälkeen asiat unohtuvat. (Virolainen 2012, 118–119.)

On tärkeää, että organisaatiolla on rohkeutta kohdata henkilöstötutkimuksesta mahdollisesti nousseita vaikeitakin ongelmia ja olla valmiita ratkaisemaan niitä. Jos henkilöstötutkimuksen kautta ilmi tulleita ongelmia ei pystytäkään hallitsemaan, tutkimus vain lisää ongelmia entisestään. (Liukkonen 2008, 259.) Onkin olennaista, että kyselyn tulokset otetaan vastaan tosissaan. Henkilöstö voi helposti kyynistyä vastaamaan kyselyihin, jos he kokevat, ettei mikään lopulta muutu. Kyselyllä ei ole itseisarvoa, sillä kyselyn toteuttaminen ei ratkaise ongelmia, vaan kyselyn arvo on siinä, että se nostaa esiin karkean tason näkemyksiä. (Pohjanheimo 2015, 167.)

Mittareiden tulisi olla sellaisia, jotka ovat kaikille ymmärrettävissä ja joilla on merkitystä. Mittarit eivät saisi olla liian monimutkaisia tai vähentää työntekijän motivaatioita. (Liukkonen 2008, 260.) Jokaisen tulisikin tietää, mikä on eri mittareiden käyttötarkoitus ja mitkä mittarit liittyvät vastaajaan. Jotta mittaaminen toimii mutkattomasti, tulee sen olla osana henkilöstön arkea, eikä aiheuttaa kohtuutonta määrää lisätöitä henkilöstölle. Mittaamiseen suhtaudutaankin negatiivisesti, jos se aiheuttaa lisää työtä tai sitä käytetään kontrolloinnin välineenä. Henkilöstön negatiivista suhtautumista eri mittauksiin voidaan

vähentää ottamalla henkilöstö mukaan mittaamisen kehittämiseen. Myös henkilöstölähtöisyys mittaamisessa lisää positiivista suhtautumista mittauksiin, kun henkilöstö kokee mittauksen kohteet olevan heitä lähempänä ja ymmärrettävissä. Tällöin he ymmärtävät paremmin myös mittauksien tuloksia ja miten niitä voi parantaa. (Jääskeläinen ym. 2013, 21–22.)

## 2.8 Organisaatioissa suoritettavat muut mittaukset ja kyselyt

Organisaation pohtiessa asioita, joita heidän tulisi mitata, tulee heidän tiedostaa oman toimintansa kannalta tärkeimmät osa-alueet ja mitata näitä monipuolisesti. Erilaisissa toimintaympäristöissä on erilaiset menestystekijät, jotka kertovat, missä organisaation tulisi olla erinomainen menestyäkseen. Menestystekijät ovat yhteydessä organisaation tavoitteisiin ja strategiaan. Palvelutuotannossa mitataan tyypillisesti asiakashyötyjä, taloudellista menestymistä, tuotannon volyymia ja laatua, toiminnan laatua, henkilöstön osaamista, mainetta tai brändiä, liiketoiminnan uudistamista sekä työhyvinvointia. (Jääskeläinen ym. 2013, 29–30.) Henkilöstöön liittyviä asioita voidaan mitata henkilöstötutkimuksen avulla tai erillisillä kohdennetuilla kyselyillä tai haastatteluilla.

Henkilöstötutkimuksen lisäksi kyselyitä ja mittauksia voidaan toteuttaa työsuhteen eri vaiheissa. Kyselyjä voidaan lähettää työnhakijoille, jotka ovat jättäytyneet pois rekrytointiprosessista, jolloin voidaan selvittää, johtuuko pois jättäytyminen organisaation käytänteistä vai henkilökohtaisista syistä. Lähettämällä kyselyn kaikille hakijoille, voidaan selvittää rekrytointiprosessin onnistumista ja identifoida, missä vaiheessa kandidaatti on mahdollisesti jättäytynyt pois rekrytointiprosessissa. (Wilson, Anderson & Bond 2019, 105.)

Työsuhteen päättyessä, erityisesti tilanteissa, joissa työsuhde päättyy työntekijän omasta aloitteesta, olisi hyvä kartoittaa lähdön syitä sekä henkilön näkemyksiä organisaatiosta ja mahdollisista kehittämistarpeista. Yleisesti näitä asioita kartoitetaan lähtöhaastattelun avulla, jonka suorittaa joko esimies tai HR-ammattilainen. Organisaation tulisi suhtautua positiivisesti kaikkiin lähtijöihin, sillä se parantaa yrityskuvaa ja mahdollista tulevaa suhdetta lähtijään. Selvittämällä lähtijän näkemyksiä ja kokemuksia voidaan myös saada

vinkkejä organisaation ja henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. (Helsilä & Salojärvi 2013, 140–141.)

Erillisenä mittauksena saatetaan käyttää esimiespalautekyselyitä, joita kutsutaan 360 asteen palautteeksi. Tällaisten kyselyiden ideana on saada esimiehen oman arvioin lisäksi palautetta hänen johtamistyöskentelystään niin omalta esimieheltä, johdettavilta sekä kollegoilta. Näin esimies saa palautetta työskentelystään eri näkökulmista katsottuna. Yksittäisten esimiesten työskentelyn arvioinnin tarpeellisuutta voidaan kuitenkin pohtia, sillä johtamisessa vastuu on jaettua ja kyse on yhä enemmän vuorovaikutuksesta kuin yksilön käyttäytymisestä. (Pohjanheimo 2015, 174.)

Varsinaista henkilöstötutkimusta ei kannata suorittaa organisaatiossa silloin, kun meneillään on epävarmuutta henkilöstössä herättävä muutostilanne. Tällöin henkilöstö on huolissaan tulevasta, jolloin pitkäjänteinen kehittäminen voi olla hyvin haastavaa. Kuitenkin tällaisessa muutostilanteessa voidaan käyttää kyselyä meneillään olevan muutoksen hallintaan ja johtamisen apuvälineenä. Tässä tapauksessa kysely kohdistuisi ajankohtaiseen muutokseen tai kriisiin sekä henkilöstön tuntemuksiin, epäselvyyksiin, kysymyksiin ja toiveisiin liittyen muutostilanteeseen. (Järvinen 2000, 121–123.) Näitä henkilöstön tuntemuksia voidaan selvittää avoimien kysymysten avulla, joita myös kohdeyritys Kesko hyödyntää henkilöstötutkimuksessaan.

### 3 CASE: KESKO OYJ

Tässä tutkimuksessa tarkastelen eri yritysten henkilöstötutkimuksia ja tapoja, joilla henkilöstötutkimusta voisi kehittää. Tutkimus on tapaustutkimus, jonka kohdeyritys on Kesko. Ulkopuolisena tutkijana minun oli tärkeää saada kattava kuvaus kohdeyrityksestä. Kohdeyrityksen tarkastelun olen suorittanut tutustumalla erilaisiin materiaaleihin, keskustelemalla yrityksessä työskentelevien asiantuntijoiden kanssa erityisesti henkilöstötutkimuksen suorittamisen näkökulmasta sekä osallistumalla HR-tiimin palaveriin, jossa käsiteltiin yrityksen ajankohtaisia HR-asioita.

#### 3.1 Keskon liiketoiminnan kuvaus

Kesko on osa K-ryhmää, joka muodostuu Keskon lisäksi itsenäisistä K-kauppiaista. Keskon liiketoiminta-alueet ovat päivittäistavara-kauppa, autokauppa, rakentamisen ja talotekniikan kauppa sekä vapaa-ajan kauppa. Keskon liiketoimintamalli on pääasiassa ketjuliiketoimintamalli, jossa K-kauppiat harjoittavat liiketoimintaa itsenäisinä yrittäjinä Keskon vähittäiskauppaketjussa. Ketjutoimintaan kuuluu yli 1800 kauppa, jotka toimivat Suomen lisäksi Ruotsissa, Latviassa, Liettuassa, Norjassa, Puolassa ja Valko-Venäjällä. Kaikki Suomen ulkopuolella toimivat kaupat toimivat rakentamisen ja talotekniikan liiketoiminta-alueella. K-ryhmällä on vahva markkinaosuus Suomessa, sillä se on Suomen suurin kaupan alan toimija ja Pohjois-Euroopan suurimpia kaupan alan toimijoita. K-ryhmä työllistää noin 43 000 henkeä, joista 25 000 työskentelee Keskona. Keskon liikevaihto vuonna 2019 oli 10 720,3 miljoonaa euroa, mikä kasvoi vertailukelpoisesti 1,4 prosenttia. (Keskon vuosiraportti 2019, 3–5.)

Kesko keskittyy kasvuun ja kannattavuuden parantamiseen kolmella alueella, joita ovat päivittäistavara-kauppa, rakentaminen ja talotekniikan kauppa sekä autokauppa. Keskon strategian painopisteet ovat kannattava kasvu, laatu- ja asiakaslähtöisyys, liiketoiminnan fokusointi, digitaaliset palvelut, ilmastonmuutoksen torjuminen sekä yksi yhtenäinen K, jolla tarkoitetaan yhteistä strategiaa sekä yhteistyötä kaikkien toimialojen ja kauppiaiden kanssa. Jokaisella toimialalla on tarkemmat omien toimialojen strategiset painopisteet. (Keskon vuosiraportti 2019, 11–12.)



### 3.2 Henkilöstötutkimuksen nykytilan kuvaus ja kehityskohteet

Tutkimuksessani tarkastelen Keskon tapaa tehdä henkilöstötutkimusta. Keskon tytäryhtiöillä sekä itsenäisillä K-kauppiaille on lisäksi käytössä omia henkilöstökyselyitä. Keskon henkilöstötutkimusta käytetään yhtenä toimintatapojen ja esimiestyön kehittämisen välineenä, jonka avulla pystytään kuuntelemaan henkilöstön näkemyksiä. Keskolla käytössä oleva henkilöstötutkimus suoritetaan joka toinen vuosi. Vuoden 2019 henkilöstötutkimuksen vastausprosentti oli 75 prosenttia ja kyselyyn vastasi 10761 Keskon työntekijää. Vuoden 2019 henkilöstötutkimus toteutettiin koko konsernissa yhteisesti Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Puolassa ja Baltian maissa. Erona aikaisempaan henkilöstötutkimukseen vuoden 2019 tutkimukseen oli lisätty työntekijöiden psykososiaalista kuormitusta mittaava osa-alue sekä esimiestyön eri osa-alueita kuvastavia kysymyksiä. Henkilöstötutkimusta täydentämään on käytetty vuosittaista pulssikyselyä, johon vastasi vuoden 2018 lopulla yli 6000 henkilöä. K-ryhmä tarjoaa koko henkilöstölle mahdollisuuden osallistua tutkimukseen. Osittain samansisältöinen henkilöstötutkimus suoritetaan Kesko konsernissa sekä osassa K-kauppoja Suomessa ja muissa maissa. (Keskon vuosiraportti 2018, 52; Keskon vuosiraportti 2019, 58.)

Vuoden 2019 Keskon henkilöstötutkimus sisälsi 58 kysymystä, joista kaksi oli avoimia kysymyksiä. Kysymysten teemoja olivat hyvinvointi, strategia ja johtaminen, asiakaslähtöisyys, yhteistyö, lähiesimies, mahdollistaminen, henkilökohtainen kehittyminen, aikomus jatkaa Keskossa, monimuotoisuus sekä psykososiaalinen kuormitus. Nämä kysymyskategoriat jaotellaan tuloksissa neljään eri indeksiin. Kesko ohjeistaa esimiehet tulosten käsittelyyn, jolloin tulosten prosessointi on jaoteltu eri vaiheisiin. Ensimmäisenä esimiehet arvioivat tiimensä tuloksia, jonka jälkeen tunnistetaan kehityskohteet yhdessä tiimin kanssa. Kolmannessa vaiheessa tulokset jaetaan tiimeille ja niistä keskustellaan yhdessä. Tämän jälkeen priorisoidaan kehityskohteet ja sovitaan tiimikohtainen toimenpidesuunnitelma. Seuraavassa vaiheessa toteutetaan toimenpidesuunnitelma, jonka jälkeen toimenpiteitä seurataan ja mitataan onnistumista. Kesko vertaa tuloksia ulkopuolisiin vertailuryhmiin, jotka ovat saatavilla henkilöstötutkimuksen toteuttajaorganisaatio Willis Towers Watsonin kautta. Kesko vertaa henkilöstötutkimuksensa tuloksia globaalisti kaupan alan toimialaan ja hyvin

suoriutuviin yrityksiin sekä lisäksi maittain. Tuloksia vertaillaan myös ajallisesti aikaisemmin toteutettuihin henkilöstötutkimuksiin. (Kesko 2020.)

Olen keskustellut Keskon kuuden eri vastuualueella toimivan HR-asiantuntijan kanssa joulukuun 2019 ja tammikuun 2020 aikana. Haastateltavat työskentelevät eri asiantuntijatehtävissä kattaen eri liiketoimialojen, kuten kaupan, logistiikan, toimihenkilöiden ja työhyvinvoinnin vastuualueet. Haastatteluissa selvitin, mitkä asiat toimivat heidän mielestään hyvin nykyisessä henkilöstötutkimuksessa ja missä asioissa voisi olla kehitettävää. Selvitin HR-asiantuntijoilta heidän näkökulmaansa henkilöstötutkimuksen haasteisiin ja hyötyihin keskittyen muun muassa henkilöstötutkimuksen laajuuteen, toteutustapaan sekä tulosten prosessointiin ja kehittämistoimenpiteisiin. Haastattelut olivat keskustelunomaisia, joiden aikana tein muistiinpanoja, jotka haastattelun jälkeen avasin tarkemmin tekstinkäsittelytiedostoon. Neljä haastattelusta toteutin kasvotusten Keskon pääkonttorilla ja kaksi haastattelua toteutin videopuheluhaastatteluina. Näiden haastattelujen avulla kartoitin Keskon kehittämiskohteet, joiden avulla tutkimus on voitu kohdentaa Keskon tarpeiden mukaiseksi. Seuraavissa alaluvuissa esittelen edellä mainittujen haastattelujeni pohjalta Keskon henkilöstötutkimuksen nykytilannetta. Keskon henkilöstötutkimuksen kehityskohteet on esitetty myös sivulla 35 olevassa taulukossa (1).

### 3.2.1 Henkilöstötutkimuksen suunnittelu ja toteutustavat

Keskon henkilöstötutkimus kohdistuu koko organisaatioon, missä työskentelee ihmisiä eri liiketoimialueilla ja erilaisissa tehtävissä. Yksi haaste onkin saada henkilöstötutkimus sellaiseksi, että se on mahdollisimman relevantti kaikille vastaajille. Keskon nykyisessä henkilöstötutkimuksessa on samat kysymykset kaikille vastaajille, jonka vuoksi kaikki kysymykset eivät kosketa yhtä läheisesti kaikkia vastaajia. Kysymykset on osittain myös koettu melko ylätasen kysymyksiksi, jolloin vastaajat eivät välttämättä koe niitä yhtä hyödylliseksi kuin konkreettisempia kysymyksiä. Henkilöstötutkimuksen toteuttamisella koko konsernitasolla samanaikaisesti ja samansisältöisesti on kuitenkin myös hyviä puolia, sillä se mahdollistaa ryhmien välisen vertailun sekä varmistaa, että tutkimus suoritetaan kaikilla liiketoiminnan alueilla.

Eri liiketoimialueilla on erilaiset haasteet liittyen henkilöstötutkimuksen toteutukseen, johtuen erilaisista työtehtävistä. Esimerkiksi kaupan työntekijöillä voi olla haastavampaa päästä vastamaan tietokoneen ääreen, jos työpisteessä ei ole useita tietokoneita. Tämä ei kuitenkaan ole ongelma heille, jotka tekevät näyttöpäätetyötä. Tämän vuoksi myös tutkimuksen laajuus on tärkeä ottaa huomioon, jotta kaikilla on aikaa vastata kyselyyn, eikä se tunnu liian raskaalta. Keskon henkilöstötutkimus koetaan laajaksi ja siihen vastaaminen melko raskaaksi, vaikkakin sen sisältämät aihealueet koetaan tärkeiksi. Liiketoimialueiden välillä on kuitenkin eroa siinä, miten tärkeäksi ja selkeäksi eri teemat ja kysymyksenasettelu koetaan. Eri työtehtävissä ja toiminnoissa työskentely on hyvin erilaista, jolloin myös kysyttävät kysymykset eroavat siinä, miten tärkeiksi yksilöt kokevat ne oman työnsä kannalta. Yhtenä haasteena onkin saada henkilöstötutkimuksen kysymykset sopimaan kaikille konsernissa työskenteleville. Erityisen hyväksi osa-alueiksi nostettiin johtamiseen, esimiestyöhön, asiakaslähtöisyyteen, yhteistyöhön ja strategiaan sekä psykososiaaliseen kuormitukseen liittyvät kysymykset. Psykososiaalisen kuormittuneisuuden arviointi on viimeisimmässä henkilöstötutkimuksessa yhdistetty osaksi henkilöstötutkimusta, mikä on koettu hyvänä asiana. Kysymyksiin ja teemoihin on asetettu myös rajoituksia henkilöstötutkimuksen toteuttajaorganisaation osalta. Henkilöstötutkimuksen toteuttajaorganisaatio tarjoaa erilaista vertailutietoa muihin yrityksiin, jonka vuoksi kysymyksiä ei ole voitu muokata täysin Keskon tarpeisiin sopivaksi, jotta vertailtavuus muihin organisaatioihin säilyy.

Keskon henkilöstötutkimus toteutetaan kahden vuoden välein, mikä koetaan liian pitkäksi mittausväliksi. Kuitenkin sellaisenaan henkilöstötutkimus koetaan liian laajaksi toteutettavaksi useammin. Keskolla on henkilöstötutkimuksen lisäksi käytössä pulssikysely, jossa on viisi kaikille yhtenäistä kysymystä. Koska myös pulssikysely on yhtenäinen kaikille, on sen kysymykset koettu melko pintapuolisiksi, ja haasteena onkin ollut valita, mitä asioita pulssikyselyyn otetaan mukaan. Yksi mahdollinen kehityskohde onkin joustavan pulssikyselyn tehokkaampi hyödyntäminen laajemman henkilöstötutkimuksen rinnalla.

### 3.2.2 Henkilöstötutkimuksen tulosten hyödynnettävyys

Kokonaisuudessaan henkilöstötutkimuksen prosessi koetaan melko työlääksi ja käsittelyyn kuluu paljon aikaa. Esimiehet kokevat erillisten järjestelmien käytön raskaaksi. Kuitenkin Kesko on parantanut tuloksien julkaisemisen jälkeistä prosessia yhdistämällä tuloksien käsittelyn ja kirjaamisen henkilöstöjärjestelmään, jota käytetään suorituksen johtamisessa ja tavoitteiden asetannassa. Yhdistäminen on vähentänyt erillisiä järjestelmiä ja näin raportoinnista on tullut selkeälukuisempaa. Tämän on koettu helpottavan tulosten käsittelyä, ja henkilöstötutkimuksen tuloksien tarkastelu on helpottunut esimiehille. Henkilöstötutkimuksen tulosten käsittelyssä käytettävä työkalu ehdottaa kehityskohteita, mikä auttaa niitä esimiehiä, jotka eivät osaa itse arvioida tärkeimpiä kehittämisen kohteita omassa yksikössään tai tiimissään.

Esimiehiä ohjeistetaan tuloksien käsittelyyn, joten kaikilla heillä on saatavilla käytännön ohjeistus ja apuvälineet siihen sekä kehitysehdotuksien suunnitteluun. Esimiesten laaja kouluttaminen on kuitenkin haastavaa. Tietojen tulkitseminen saattaa olla osittain myös haasteellista, jolloin tärkeää olisi erityisesti pohtia, miksi henkilöstöä kuunnellaan ja mitä tiedolla halutaan tehdä. Eri liiketoimintojen esimiehillä on eri tarpeet ja haasteet ja tiimien koot vaihtelevat suuresti, sillä tiimit voivat olla jopa 100 hengen kokoisia. Tällaisissa isoissa tiimeissä haasteeksi nousee kaikkien työntekijöiden osallistaminen tuloksien jatkokäsittelyprosessiin. Myös sen varmistaminen, että esimiehet käyvät tiimeissä laadukasta keskustelua työntekijöidensä kanssa tuloksista on osittain haasteellista. Yhtenä kehittämistavoitteena onkin varmistaa, että kaikki kehittämistoimenpiteet saadaan tiimitasolla käytäntöön ja esimiehet tekevät käytännössä yhteisesti sovitut toimenpiteet. Olisikin hyvä saada kehittäminen osaksi muuta prosessia, jolloin kehittämistoimenpiteitä ei tehtäisi vain henkilöstötutkimuksen takia, vaan henkilöstötutkimuksesta nousseet asiat olisi sidottu vielä selkeämmin muuhun toimintaan. Toivottavaa olisi myös kehityssuunta siihen, että henkilöstötutkimuksen tuloksia voisi yhdistää enemmän yrityksen muuhun tietoon. Eri liiketoimialoilla myös esimiesten määrä vaihtelee, jolloin osalla liiketoiminnan HR-asiantuntijoista on omalla alueellaan suuri määrä esimiehiä, joita muistutella tuloksien käsittelystä ja kehittämisehdotuksista. Osa kokeekin, että vastuunjako tulosten prosessoinnissa tulisi

selventää, jolloin HR:n rooli tuloksien jatkokäsittelyprosessissa olisi selkeämpää ja suunnitelmallisempaa.

Taulukko 1. Henkilöstötutkimuksen kehityskohteet

Osa-alue	Kehityskohde
Laajuus	Kysymyksiä paljon jokaista teemaa kohden Kokonaisuudessaan laaja
Mittausväli	Koetaan harvaksi
Aihealueet/ teemat	Kysymysten ymmärrettävyys Päällekkäisyys kysymyksissä Toteuttajaorganisaation vaatimukset Kysymykset osittain ylätasoisia ja yleisiä (kysymysten asettelu) Kaikki kysymykset ei täysin relevantteja kaikille
Toteutustapa	Tietämyksen lisäys koskien henkilöstötutkimusta (kaikille tulisi olla tiedossa miksi kysytään ja milloin) Vastaamisen haasteet Pulssimittausta ei täysin hyödynnetty Tiimien sisäinen vertailutieto ei aina ajankohtaista
Hyödyntäminen/ jatkokäsittely	Käytännön vaikuttavuus tiimien tasolla Kaikkien osallistaminen Käsittely aikaa vievää (vaatii esim. esimiesten muistuttelua) Vastuunjako, mikä kenenkin rooli Tulokset osaksi muuta toimintaa ja yhteydet muuhun yrityksen tietoon

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Laadullisen tapaustutkimuksen luonne

Tapaustutkimus (*case studies*) on yleinen lähestymistapa silloin, kun tutkimuksen kohteena on yritys tai sen osa, kuten osasto tai tulosyksikkö. Tapaus voi olla myös toiminnallinen, jolloin kohteena voi olla esimerkiksi jokin yrityksen rakenteellinen ominaisuus tai prosessi. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154.) Tapaustutkimuksessa on yleistä, että tapausta käsitellään sen kontekstissa. Usein tapauksen ja sen kontekstin rajat voivat olla epäselviä. (Peuhkuri 2005, 292.) Tapaustutkimuksessa tutkittava ongelma määräytyy useimmiten yrityksen sisältä, eikä yhteiskunnallisesti ulkoa määrittynään tutkimusongelmana. Tapaustutkimuksesta puhutaan kirjallisuudessa yhtäältä metodina ja toisaalta tutkimusstrategiana. Tapaustutkimus ei kuitenkaan itsessään ole tutkimusmetodi, eikä se ole automaattisesti sitoutunut mihinkään metodiin. (Kovalainen 2005, 74; Peuhkuri 2005, 292.) Tästä huolimatta sen asema on vakiintunut pääosin laadullisia menetelmiä hyödyntäväksi lähestymistavaksi. Laadullisten menetelmien hallitsevuus johtuu siitä, että tapaustutkimuksessa on tyypillistä ilmiöiden tarkka kuvaaminen, toiminnan tarkastelu sen konteksteissa sekä toimijoiden merkityksannon analysointi. (Peuhkuri 2005, 293.) Tapaustutkimus voidaan ymmärtää kvalitatiivisen metodologian keskeiseksi tiedonhankinnan strategiaksi (Metsämuuronen 2006, 216).

Tapauksella tarkoitetaan lähes kaikkea yhden tapauksen, prosessin tai henkilön tutkimuksesta monien tapauksien tutkimiseen (Kovalainen 2005, 75). Tapaus on usein tiettyyn paikkaan ja aikaan rajautuva sosiaalinen yksikkö ja niihin liittyvä prosessi tai tapahtuma. Tapauksen määrittelyssä on tärkeää, että se nähdään kokonaisuutena, joka on yhteydessä sen kontekstiin. (Peuhkuri 2005, 294.) Tutkimuksessani tapauksena on henkilöstötutkimus kokonaisvaltaisena prosessina, jonka kontekstina toimii Kesko.

Tapaustutkimuksen ydin ei liity siihen, miten aineisto kerätään, vaan asetelmaan ja johtopäätöksiä rakentamiseen tapaan. Yhteiskuntatieteilijä Yin (2012) on listannut neljä periaatetta, jotka tulisi muistaa tapaustutkimusta tehdessä. Ensimmäkin Yin korostaa monien tietolähteiden käyttöä tapaustutkimuksessa yhden aineiston sijaan. Useiden

lähteiden käyttö mahdollistaa monenlaisten näkökulmien ja seikkojen tutkimisen, kuten kokemusten ja historian. Toiseksi Yin korostaa, että tapaustutkimuksen tulisi muodostaa tietokanta, joka koostuu kerätystä aineistosta sisältäen dokumentit, taulukot, empiirisen aineiston sekä tutkijan tuottaman raportin. Kolmanneksi Yin näkee tärkeänä menettelyn, jossa tutkijan päättelyketju on ulkoisen havainnoitsijan seurattavissa ja ymmärrettävissä. Ulkoinen havainnoitsija on usein tutkimusraportin lukija, joka pyrkii seuraamaan tutkijan päättelyä. Tällainen päättelyketjun ylläpito lisää luotettavuutta. Viimeiseksi Yin korostaa varovaisuutta koskien elektronisia lähteitä. Esimerkiksi sosiaalisen median kommunikaatiovälineet mahdollistavat eri tapoja kerätä tietoa, mutta näitä käytettäessä tulisi olla erityisen huolellinen. (Kosinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 158–159; Yin 2014, 118–129.)

## 4.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kerryttää tietoa siitä, miten eri organisaatiot toteuttavat henkilöstötutkimuksiaan sekä miten tutkimuksista saatavia tuloksia hyödynnetään organisaatioissa. Tämän lisäksi selvitän, miten toimeksiantajayritys Kesko voi kehittää omaa henkilöstötutkimustaan. Tutkimukseeni sisältyy siis Keskon nykyisen tilanteen kartoittaminen, jonka avulla tutkimuksen kyselyrunko on laadittu. Selvitän myös muiden organisaatioiden tapoja tehdä henkilöstötutkimusta, minkä avulla analysoin, miten Kesko voisi kehittää nykyistä henkilöstötutkimustaan. Tutkimuksessani kiinnostus kohdistuu valittujen organisaatioiden käytäntöihin ja menetelmiin, joita henkilöstötutkimuksen toteutukseen liittyy. Tutkimukseni tavoitteiden pohjalta tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millaisia keinoja organisaatiot käyttävät henkilöstötutkimuksen prosessin valmistelussa ja toteutuksessa?
2. Miten organisaatiot hyödyntävät henkilöstötutkimuksen tuloksia?
3. Miten kohdeorganisaatio voisi kehittää omaa henkilöstötutkimustaan?

Tutkimukseni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa ei etsitä tilastollisia todennäköisyyksiä, vaan siinä pyritään selittämään ilmiötä laajemmin. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan kuitenkin soveltaa muuttuja-ajattelua ja tilastollista todistelua. Laadullista ja määrällistä tutkimusta ei siis voi asettaa täysin toistensa

vastakohtiksi. (Alasuutari 2011, 33–39.) Tutkimuksessani sovellankin määrällistä lähestymistapaa, sillä kerään erilaisia lukumääriä ja prosentiosuuksia, eli kvantifioin aineistoa. Tällöin kuvailen tutkittavaa ilmiötä ja eri asioiden järjestystä sen mukaan, miten yleisiksi ne esiintyvät aineistossani. Tutkimuksessani tavoitteena on arvoituksen ratkaiseminen eli tulkinta. Laadullisessa tutkimuksessa tulkintaa tehdään tuotettujen johtolankojen sekä käytettävissä olevien vihjeiden avulla, jolloin muodostetaan merkitystulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. Tätä voidaan kutsua myös rakennekokonaisuuden muodostamiseksi. (Alasuutari 2011, 44.)

### 4.3 Benchmarking

Benchmarking-prosessi on vuorovaikutteista oppimista, jossa on mukana arvioivia elementtejä. Benchmarking-prosessin tarkoituksena on analysoida omaa toimintaa ja vertailla tätä parempiin käytäntöihin. Tällaisen vertailun avulla voidaan kehittää omaa toimintaa. (Räisänen 2005, 121.) Yksinkertaistettuna benchmarking on arviointia, vertailua sekä oppimista esikuvilta toimialasta ja sijainnista riippumatta. Benchmarking käsitteellä ei ole täysin sopivaa käännettä, mutta ilmaisuja, kuten esikuvilta oppiminen, vertailukehittäminen tai esikuvavertailu on käytetty kuvaamaan benchmarkingia. Benchmarking ei ole toisten tapojen kopioimista, vaan tavoitteena on havaita parhaan käytännön vahvuudet ja pyrkiä ymmärtämään, miten havaittua voidaan hyödyntää oman toiminnan kehittämisessä. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 6–8.)

Benchmarking-vertailua voidaan toteuttaa vastavuoroisesti kahdenvälisen-, kumppanuus-, tai ryhmäbenchmarking-menetelmän avulla (Räisänen 2005, 121–122). Tutkimuksessani on kumppanuusbenchmarking-menetelmän piirteitä, jossa tarkoituksena on oppia toinen toisiltaan, sillä tutkimukseni tarkoituksena on antaa Keskolle kehittämisehdotuksia heidän henkilöstötutkimukseensa muiden yritysten tapojen sekä teorian kautta. Tämän lisäksi tutkimukseni tavoitteena on antaa myös vastanneille yrityksille mahdollisuus oppia toisiltaan, koska lähetän halukkaille yrityksille tutkimukseni tulokset.

Benchmarkingia voidaan tehdä joko vertaamalla tuloksia tai vertaamalla toimintatapoja eli prosessien sisältöä (Lecklin 2002, 182). Tutkimuksessani keskityn vertailemaan toimintatapoja, sillä vertailen eri yritysten henkilöstötutkimuksien prosesseja.



Benchmarkingia voidaan tehdä joko sisäisesti, ulkoisesti tai toiminnallisesti. Sisäisessä benchmarkingissa vertaillaan yrityksen sisällä esimerkiksi eri tulosityksiköitä. Tällöin tavoitteena on ottaa oppia yrityksen parhaista yksiköistä. Ulkoisessa benchmarkingissa vertailu tapahtuu muihin saman toimialan yrityksiin. Omaa tapaa vertaillaan toimialan parhaisiin tapoihin. Toiminnallinen benchmarking eroaa ulkoisesta benchmarkingista siten, että siinä parhaita käytäntöjä etsitään myös oman toimialan ulkopuolisilta yrityksiltä. (Lecklin 2002, 182–184.) Tutkimukseni aineisto on kerätty eri toimialojen yrityksiltä, jolloin tutkimuksessani on toiminnallisen benchmarkingin piirteitä.

#### 4.4 Tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston keruu

Käytän aineistonhankintamenetelmänä kyselyä, sillä se sopii parhaiten valittuun tutkimusasetelmaan. Laadullisessa tutkimuksessa yleisempiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, havainnointi, kysely sekä dokumenteista saatava tieto. Formaaleissa ja strukturoiduissa tutkimusasetelmissa on luontevaa käyttää strukturoituja aineistonkeruumuotoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.) Lähetin kyselyn harkinnanvaraisella otannalla valittuihin yrityksiin. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon, minkä vuoksi tiedonantajat valitaan harkitusti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Tutkimuksessani suoritin harkintaa siinä, mihin organisaatioihin kyselyt lähetin, sekä siinä, kenelle kyselyn valitussa organisaatiossa lähetin.

Lomakekysely on yleisesti käytetty kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, mutta sitä voidaan myös käyttää laadullisessa tutkimuksessa, jossa vastaukset on mahdollista tyypitellä laadullisiin luokkiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Toteuttamani kysely antoi niin laadullista kuin määrällistä tietoa, sillä se sisältää avoimia ja suljettuja kysymyksiä. Kyselyssä aineisto voidaan kerätä eri tavoilla, joista päätävät ovat posti- ja verkkokyselyt sekä kontrolloidut kyselyt. Posti- ja verkkokyselyssä lomake lähetetään tutkittavalle, jolloin he täyttävät sen itse ja palauttavat takaisin tutkijalle. Useimmiten tutkijan täytyy muistuttaa vastaamatta jättäneitä, jolloin voidaan saada vastausprosenttia nostettua. Muistuttaminen tapahtuu yleensä kaksi kertaa. Kontrolloiduissa kyselyissä tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 191.) Toteutin kyselyn verkkokyselynä, jonka etuna on erityisesti

mahdollisuus laajaan tutkimusaineistoon. Se myös mahdollistaa aineiston keräämisen ilman henkilökohtaista tapaamista, mikä rajoittaisi aineiston laajuutta pitkien välimatkojen ja aikataulutushaasteiden vuoksi.

Perinteisesti tutkijat ovat jakautuneet kahteen ryhmään sen mukaan suosivatko he kyselyissään strukturoituja vai avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden ilmaista asiat omin sanoin ja osoittavat vastaajien tietämyksen aiheesta. Suljetut kysymykset tuottavat vähemmän kirjavaa ja helpommin koodattavaa ja vertailtavaa tietoa kuin avoimet kysymykset. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 195–196.) Tutkimukseni luonteen vuoksi on tarkoituksenmukaista saada kuvailevaa ja mahdollisimman syvällistä tietoa, minkä takia kysely sisältää monia avoimia kysymyksiä suljettujen kysymysten lisäksi.

Kyselyrunko on muodostunut osittain Keskon suorittamieni tapaamisten ja haastattelujen pohjalta. Haastatteluissa selvitin HR-asiantuntijoilta heidän toimialansa näkökulmaa nykyisen henkilöstötutkimuksen haasteisiin ja hyötyihin erityisesti henkilöstötutkimuksen laajuuden, toteutustavan sekä tulosten prosessoinnin ja kehittämistoimenpiteiden näkökulmasta. HR-asiantuntijoiden haastattelujen avulla sain tietoa Keskon henkilöstötutkimuksen nykytilasta. Näiden haastattelujen pohjalta suunnittelin kyselyrunkoa ja tutkimuksen rajausta niin, että sen avulla saisin tietoa erityisesti Keskolle hyödyllisistä osa-alueista. Keskon HR-asiantuntijoiden tiedoksiannoissa toistuvia osa-alueita olivat erityisesti henkilöstötutkimuksen laajuus ja toteutustapa, sekä niihin liittyvät mahdolliset ongelmat sekä kehittämisehdotukset, mitkä ovat esitelty taulukossa 1. Tämän vuoksi kyselyrungossa on useita näihin keskittyviä kysymyksiä.

Kyselyssä vastaajat kuvaavat suljettujen ja avoimien kysymysten avulla heidän organisaatioissaan käytössä olevan henkilöstötutkimuksen prosessia sekä henkilöstötutkimuksesta saatavan tiedon hyödyntämistä ja kehittämistoimenpiteitä. Kysely (liite 1) koostuu viidestä eri henkilöstötutkimuksen prosessin osa-alueesta. Taustatietona kysyin ainoastaan vastaajan yrityksen työntekijämäärää, mikä on tärkeä tieto henkilöstötutkimuksen tekemisen kannalta, sillä se vaikuttaa myös henkilöstötutkimuksen vastaajien määrään. Ensimmäisenä osa-alueena kyselyssäni on henkilöstötutkimuksen kohdistuminen, mikä sisältää kysymyksiä koskien sitä, miten henkilöstötutkimus on kohdistettu, sekä miten hyvään vastausprosenttiin on päästy.

Toisena osa-alueena on henkilöstötutkimuksen laajuus, missä selvitetään henkilöstötutkimukseen sisällytetyjä teemoja ja miten niihin on päädytty sekä kuinka monta kysymystä henkilöstötutkimukseen sisältyy. Seuraavassa osiossa on toteutustapaan liittyvät kysymykset: miten useasti henkilöstötutkimus toteutetaan ja millaisia muita mahdollisia kyselyjä tai mittauksia yrityksessä suoritetaan. Neljäntenä osiona on henkilöstötutkimuksen tulosten vertailtavuus, missä selvitetään, mihin henkilöstötutkimuksen tuloksia vertaillaan. Viimeisenä osiona on henkilöstötutkimuksen tulosten prosessointi ja hyödyntäminen, mikä sisältää pääosin avoimia kysymyksiä koskien tulosten käsittelyä ja kehittämistoimenpiteiden toteuttamista.

Kyselyyn vastanneet organisaatiot ovat valikoituneet toimeksiantoyrityksestä saatavien kontaktien perusteella, Great place to work -sertifioinnin saaneiden yritysten joukosta sekä verkkoyhteisöpalvelu LinkedIn kautta, jossa ilmoituksen huomanneet kiinnostuneet ilmoittivat sähköpostiosoitteen, johon lähetin kyselyn. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla suoritetuissa tutkimuksissa aineiston kokoa tärkeämpää on aineiston laatu. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena onkin tilastollisen yleistettävyyden sijaan ymmärtää tutkittava ilmiö niin, että se antaa sijaa ajatella toisin ja kyseenalaistaa vanhoja ajattelutapoja ilmiöön liittyen. Tutkimusaineiston laatua voidaan määrittää ja perustella harkinnanvaraisen otannan avulla. (Vilkkä 2005, 126–127.)

Kyselyaineiston keräämisen aloitin helmikuun lopussa vuonna 2020 lähettämällä kyselyn valituille 75 yritykselle. Kyselyn lähetin sähköpostilla, johon liitin saatekirjeen (liite 2) sekä linkin Webropol-kyselyyn. Yritykset ja vastaajat pysyvät tutkimuksessani anonyymeina. Lähetän valmiin tutkimukseni niille vastaajille, jotka ilmoittivat haluavansa tutkimukseni lähetettäväksi heille. Näin myös vastaajat voivat hyödyntää tutkimukseni tuloksia ja peilata oman yrityksensä henkilöstötutkimusta koskevia käytäntöjä muiden yritysten tapoihin. Vastaajien ilmoittamia sähköposteja ei ole yhdistetty heidän vastauksiinsa, mikä varmistaa täyden anonymiteetin säilymisen.

Vastausaikaa annoin kuukauden, jonka aikana lähetin kaksi muistutusviestiä. Enemmistö vastauksista tuli muutaman päivän sisällä ensimmäisen sähköpostiviestin lähettämisestä, mutta myös erityisesti ensimmäisen muistutusviestin lähettämisen jälkeen. Vastauksia kertyi 28 eri yritykseltä. Yrityksien koot vaihtelevat 50–250 työntekijän yrityksistä yli 8000 työntekijän yrityksiin. Vastanneista yrityksistä 10 (36 %) on 50–250 työntekijän yrityksiä. Vastanneista yrityksistä sekä 250–500 työntekijän että 500–3000 työntekijän

yrittäjiä on molempia seitsemän. Yli 3000 työntekijän yrityksiä on yhteensä neljä eli 14 prosenttia vastanneista yrityksistä. Avoimien vastauksien pituudet vaihtelivat kysymyksittäin. Kaikkiaan avoimien kysymysten vastauksien pituudet vaihtelivat yhden sanan ja neljän virkkeen välillä. Tutkimukseni vastausprosentti on 37 prosenttia, mikä on melko hyvä kyselynä tehtävässä tutkimuksessa.

#### 4.5 Analysointi

Hyödynnän tutkimukseni aineiston analyysissa sisällönanalyysia, mikä on yleisesti käytetty analyysimenetelmä laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysin avulla voidaan tehdä hyvin erilaista tutkimusta. Sitä ei lähtökohtaisesti ohjaa mikään tietty teoria tai epistemologia, vaan sisällönanalyysissa voi käyttää monenlaisia teoreettisia lähtökohtia. Sisällönanalyysin voidaankin ajatella olevan sekä yksittäinen metodi että väljä teoreettinen kehys. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.)

Sisällönanalyysi voidaan luokitella teorian merkityksen mukaan aineistolähtöiseen analyysiin, teoriaohjaavaan analyysiin sekä teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä teoria ei ohjaa aineiston analysointia, vaan siinä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt eivät tällöin ole etukäteen harkittuja. Aineistolähtöisessä analyysissa on haasteita, sillä usein on vaikea kontrolloida analyysiä niin, että analysointi tapahtuu ainoastaan tutkittavien tuottaman aineiston pohjalta, eikä tutkijan omien ennakkoluulojen saattelemana. Aineistolähtöisen analyysin ongelmia voidaan ratkaista hyödyntämällä teoriaohjaavaa analyysia. Kuten aineistolähtöisessä analyysissä, myös teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta siinä aikaisempi tutkimus auttaa analyysin tekemistä. Teorialähtöisessä analyysissä nojataan valmiiseen teoriaan, kehykseen tai malliin. Tällöin usein testataan aikaisempaa tietoa uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–110.) Käytän tutkimuksessani teoriaohjaavaa analyysia. Analyysi ei pohjautu täysin mihinkään teoriaan, joten teoriaohjaava analyysi kuvaa tutkimukseni analyysia paremmin kuin teorialähtöinen analyysi. Analyysissani teen yhteyksiä aineiston ja teorian välillä. Teoria on ohjannut myös kyselyrunkoni muodostumista.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan soveltaa määrällistä analyysia kvantifioimalla aineistoa. Sisällönanalyysin tarkoitus on kuvata aineiston sisältöä sanallisesti, kun taas kvantifioinnissa kuvataan määrällisesti tekstin sisältöä. Kvantifiointi ei siis ole osa sisällönanalyysia, vaan osa sisällön erittelyä, mutta sitä voidaan hyödyntää sisällönanalyysin apuna. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119.) Kvantifioinnissa voidaan laskea esimerkiksi, kuinka monta kertaa jokin asia esiintyy aineistossa, luokitella tekijöiden mukaan eri luokkiin tai laskea tuotoksien pituuksia. Kvantifioinnin avulla voidaan esittää taulukoiden avulla tarkkoja aineistosta esiin tulleita asioita. (Eskola & Suoranta 1998, 165–166.) Kvantifioinnin lisäksi hyödynnän tilastollisen analyysin kuvailevia menetelmiä. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää yritysten käytäntöjä koskien henkilöstötutkimuksia ja niiden hyödynnettävyyttä, jolloin on tärkeää kuvata, miten yleisesti käytettyjä tietyt toiminnot ovat yrityksissä. Analyysissa hyödynnänkin erityisesti frekvenssejä ja keskiarvoja kuvaamaan kyselyssäni kysytyjen asioiden yleisyyttä tutkimusjoukossa.

Aloitin analysoinnin lukemalla kyselyaineiston moneen kertaan läpi tiedostosta, johon oli koottu kaikkien vastanneiden vastaukset. En hylännyt yhtäkään saamaani kyselyn vastausta, vaan otin analyysiin mukaan kaikki saamani vastaukset. Tein aineistosta yhteenvedon verkkopohjaisessa Webropol-ohjelmassa. Tämän jälkeen luokittelin aineistoa siten, että yhden teeman alle kokosin kyselystä siihen sopivat kysymykset ja niiden vastaukset. Kyselyni oli muodostettu tiiviiksi, jolloin kysyin vain niitä asioita, jotka otin mukaan analyysiin. Tämän vuoksi en jättänyt kokonaisia kysymyksiä pois analyysista. En kuitenkaan tuonut esiin kaikkia avoimissa vastauksissa esiin tulleita asioita, jos koin ne epärelevantteiksi. Nostin kuitenkin esiin myös yksittäisissä vastauksissa ilmenneitä asioita, jos koin ne hyvin kuvaileviksi tai poikkeaviksi. Hahmottelin analyysiä tehdessä kuvion 5 ja kuvion 6, joista näkee kuvion muodossa vastaukset myös tutkimuskysymyksiin: ”Millaisia keinoja organisaatiot käyttävät henkilöstötutkimuksen prosessin valmistelussa ja toteutuksessa?” sekä ”Miten organisaatiot hyödyntävät henkilöstötutkimuksen tuloksia?” Kuvioiden tekeminen jo analyysin alkuvaiheissa auttoi saamaan kokonaiskuvaa vastauksista.

## 5 TULOKSET

Esittelen tulokset tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä jaotellen ne teemoittain eri lukuihin ja alalukuihin. Tämän lisäksi nostan esiin muita tutkimustuloksista esiin tulleita asioita ja vastaajien huomioita liittyen yleisesti henkilöstötutkimuksiin. Tuen tutkimustuloksia esittämällä lainauksia kyselyn avoimista vastauksista. Numeroin vastanneet satunnaisesti numeroilla 1–28. Tämän lisäksi ilmoitan lainauksissa vastaajan yrityksen kokoluokan työntekijämäärällä mitattuna.

### 5.1 Henkilöstötutkimuksen suunnittelu

Tutkimukseni ensimmäinen tutkimuskysymys tarkastelee, millaisia keinoja organisaatiot käyttävät henkilöstötutkimuksen prosessin suunnittelussa ja toteutuksessa. Suunnittelua koskevat kysymykset käsittelevät henkilöstötutkimuksen kohdistumista, siihen sisällytettäviä asiakokonaisuuksia ja niiden valintaperusteita, henkilöstötutkimuksen laajuutta sekä sitä, onko henkilöstötutkimus koettu laajuudeltaan liian pitkäksi, sopivaksi vai suppeaksi.

Henkilöstötutkimuksen prosessin ensimmäisiin vaiheisiin kuuluu tutkimuksen suunnittelu (Hyppänen 2013, 189). Hyvä suunnittelu vaikuttaa myös tutkimuksen vastausprosenttiin. Kyselyyni vastanneilla yrityksillä oli viimeisimmässä henkilöstötutkimuksessaan eri vastausprosentteja. Kaikkiaan vastanneilla yrityksillä oli melko korkeita vastausprosentteja, sillä 21 yrityksellä vastausprosentti viimeisimmässä henkilöstötutkimuksessa on ollut yli 70 prosenttia. Seitsemällä yrityksellä vastausprosentti on yltänyt yli 90 prosenttiin. Samoin seitsemällä yrityksellä vastausprosentti on alittanut 70 prosentin vastausprosentin ja näistä yhdellä yrityksellä vastausprosentti on jäänyt alle 30 prosentin.

Kaikissa paitsi yhdessä organisaatioissa henkilöstötutkimus kohdistuu koko organisaatioon ja tuossa yhdessäkin organisaatiossa henkilöstötutkimus kohdistuu lähes koko organisaatioon. Tämä näkyi myös siinä, miten henkilöstötutkimus oli toteutettu, sillä kaikissa paitsi yhdessä organisaatiossa oli koko organisaatiolla käytössä sama kysely tai tutkimus, jolloin kysymyksissä ei ole eroja yrityksen eri liiketoimialoilla tai osastoilla. Yksi vastaaja kuitenkin vastasi, että heillä on käytössään henkilöstötutkimus, jossa on

kaikille yhtenäinen osio ja lisäksi muuttuva liiketoimintakohtainen osio. Näin vastanneessa yrityksessä työskentelee yli 8000 työntekijää, jolloin se on kyselyyn vastanneista yrityksistä kahden isoimman yrityksen joukossa. Tämän kokoluokan yrityksissä voi olla tarvetta räätälöidä enemmän henkilöstötutkimuksia, sillä eri liiketoimialoilla voi olla merkittäviä eroja siinä, mitä henkilöstötutkimuksen avulla halutaan kartoittaa.

Henkilöstötutkimukset valmistellaan usein yrityksen tarpeiden mukaan, minkä vuoksi sisällytettävät osa-alueet vaihtelevat eri yrityksissä (Hyppänen 2013, 189). Tutkimukseni vastauksien perusteella yritysten henkilöstötutkimuksiin sisällytetään hyvin laajasti eri asiakokonaisuuksia, sillä kaikki kyselyssä luettelemani teemat oli valittu vähintään 12 kertaa. Henkilöstötutkimukset sisältävät yleensä työhyvinvoinnin, johtamisen, työtyytyväisyyden, yhteistyön, tiedottamisen, toimintatapojen, henkilöstön kehittämisen ja perehdyttämisen, toiminnan tehokkuuden, palkkauksen ja henkilöstöetujen osa-alueet (Hyppänen 2013, 189). Näin oli myös kyselyni vastausten perusteella. Yleisimmäksi teemaksi vastaajien henkilöstötutkimuksissa ilmeni työhyvinvointi, sillä kaikki vastaajat ilmoittivat, että työhyvinvointi on yksi teema heidän henkilöstötutkimuksessaan. Myös johtaminen ja työtyytyväisyys osoittautuivat suosituiksi teemoiksi henkilöstötutkimuksissa, sillä ne saivat 27 mainintaa, eli molempien näiden teemojen osalta vain yksi yritys ei ole sisällyttänyt johtamista tai työtyytyväisyyttä henkilöstötutkimukseensa. Seuraavaksi eniten vastaajien yritysten henkilöstötutkimuksiin sisällytetään organisaatioon sitoutumiseen, yhteistyöhön sekä tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyviä kysymyksiä. Näiden jälkeen suosittuja teemoja olivat fyysinen työympäristö, lähiesimiestyö, osaamisen kehittäminen, strategian toteutuminen sekä viestintä. Kyselyssä olevista sisältövaihtoehdoista asiakaslähtöisyys sai vähiten valintoja, mutta sekin on sisällytetty 12 vastaajan yrityksen henkilöstötutkimukseen. Kyselyssä mainittujen teemojen lisäksi vastaajat ilmoittivat yrityksensä henkilöstötutkimukseen sisältyvän seuraavia teemoja: rekrytoinnin onnistuminen, merkitykselliseksi koetut asiat oman motivaation kannalta sekä kiusaamisen ja häirinnän kokemukset työssä. Sivulla 55 olevassa kuviossa (5) on esitetty kaikki kyselyssä olleet teemat ja miten usein ne oli ilmoitettu sisältyvän vastaajien kyselyihin järjesteltynä sen mukaan, miten yleisiksi ne ilmenivät vastaajien henkilöstötutkimuksissa.

Vastaajista 18 (64 %) ilmoitti, että henkilöstötutkimuksen toteuttajaorganisaatio on ollut vaikuttamassa siihen, mitä asioita henkilöstötutkimuksessa kysytään. Tämä oli merkittävin valintaperuste kyselyni vaihtoehtoista. Kuitenkin näistä kahdeksan vastaajaa on valinnut valintaperusteeksi sen lisäksi jonkun muun valintaperusteen. Jääskeläisen ym. (2013, 29) mukaan organisaation tulisi mitata oman toimintansa kannalta tärkeitä osa-alueita ja tiedostaa oman toimintansa kannalta tärkeimmät menestystekijät, jotka ovat läheisesti yhteydessä organisaation tavoitteisiin ja strategiaan. Osa kyselyyni vastanneista yrityksistä toimiikin näin, sillä 13 (46 %) vastaajaa ilmoitti organisaation strategian yhdeksi henkilöstötutkimukseen sisällytettävien kysymysten valintaperusteeksi. Kyselyssäni vaihtoehtoina olivat myös ”kirjallisuuden tai tieteellisen tutkimuksen perusteella”, mikä on valittu kuuden (21 %) vastaajan toimesta sekä ”organisaatiosta nousseiden kehittämisehdotusten perusteella”, minkä yhdeksän (32 %) vastaajaa on valinnut.

Henkilöstötutkimuksen laajuuden pohtiminen on osa kyselyn suunnittelua ja kehittämistä. Tässä vaiheessa mietitään myös tarkkaan kysymysten ja väitteiden määrä suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Vastaajien yrityksillä on käytössä hyvin eri laajuisia henkilöstötutkimuksia. Taulukkoon 2 on koottu vastaajien yritysten henkilöstötutkimuksien kysymysten määrät. Akhulyin, Bharwajan ja Shandilyan (2018, 10) mukaan kysymyksiä tai väitteitä tulisi olla 3–5 yhtä mitattavaa asiaa kohden. Tällöin laajuuteen vaikuttaisi merkittävästi se, kuinka monta teemaa henkilöstötutkimukseen sisällyttää. Tätä ei kuitenkaan ole merkittävästi havaittavissa vastauksieni perusteella, sillä niissä henkilöstötutkimuksissa, jotka sisältävät yli 50 kysymystä, on keskimäärin valittu 14 teemaa, kun taas niissä henkilöstötutkimuksissa, jotka sisältävät alle 50 kysymystä, on valittu keskimäärin 12 teemaa. Kaikkiaan vastanneet yritykset valitsevat keskimäärin 13 eri teemaa henkilöstötutkimukseensa. Kyselyni vastauksien perusteella teemojen määrä ei siis merkittävästi eroa sen perusteella, kuinka laaja henkilöstötutkimus on käytössä. QPSNordic -kyselystä, eli Pohjoismaisesta työn ja psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskyselystä, on kuitenkin toteutettu lyhyempi versio, jossa kutakin osa-alueita kohden on vain yksi tai kaksi kysymystä (Elo ym. 2001, 12–13). Tällä tavoin toteutettuna henkilöstötutkimukseen voidaan sisällyttää useampia teemoja ilman suurta kysymysten määrää. Vastaajien yritysten henkilöstötutkimuksien kysymysten määrä vaihtelikin alle 10 kysymyksestä 80–90 kysymykseen sekä kaikkeen siltä väliltä. Vastauksien mukaan 40–60 kysymyksen henkilöstötutkimuksia toteutetaan 10 (36 %)



vastaajan yrityksissä. Vastauksien keskiarvo on 40 kysymystä. Yritysten henkilöstötutkimuksien keskimääräinen laajuus on hyvin samansuuntainen TEM:in työolobarometrin kanssa, mikä sisälsi 46 kysymystä vuonna 2018 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 139–152). Yrityksillä on kuitenkin myös lyhyempiä henkilöstötutkimuksia, sillä neljä vastaajista ilmoitti heidän henkilöstötutkimuksessaan olevan alle 10 kysymystä.

Taulukko 2. Henkilöstötutkimuksen laajuus

Henkilöstötutkimuksen kysymysten lukumäärä	n (%)
Alle 10	4 (14)
10–20	1 (4)
20–30	4 (14)
30–40	4 (14)
40–50	5 (18)
50–60	5 (18)
60–70	4 (14)
70–80	0 (0)
80–90	1 (4)
Yli 90	0 (0)
Yht.	28 (100)

Vaikka yrityksillä on käytössään eri laajuisia henkilöstötutkimuksia, oli suurin osa vastaajista (86 %) sitä mieltä, että henkilöstötutkimus koetaan heidän organisaatiossaan sopivan laajaksi. Keskiarvo on 38 kysymystä näiden yritysten joukossa, joissa henkilöstötutkimus koetaan sopivan laajaksi. Neljä vastaajaa (14 %) ilmoitti, että heidän henkilöstötutkimuksensa koetaan liian pitkäksi tai työlääksi täyttää. Näillä neljällä vastaajalla ei ole kuitenkaan käytössä keskivertoa huomattavasti pidempiä henkilöstötutkimuksia, sillä yksi näistä oli vastannut, että heidän henkilöstötutkimuksessaan on 30–40 kysymystä, toinen oli vastannut, että heillä on käytössä 40–50 kysymystä ja kaksi oli vastannut henkilöstötutkimuksen sisältävän 50–60 kysymystä, jolloin keskiarvo on 48 kysymystä. Henkilöstötutkimuksen kysymysten

määrä ei siis suoraan kerro, millaiseksi henkilöstötutkimuksen laajuus koetaan organisaatioissa.

## 5.2 Henkilöstötutkimuksen toteutustavat

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessäni tarkastelen minkälaisia toteutustapoja yritykset käyttävät henkilöstötutkimuksissaan. Kyselyssäni selvitin toteutustapoihin liittyen, miten usein yritykset toteuttavat henkilöstökyselyitä ja millaiseksi he kokevat mittausvälin sekä minkä mahdollisen palveluntarjoajan järjestelmä yrityksillä on käytössä. Lisäksi kysyin, suoritetaanko organisaatioissa muita mittauksia, kuten lyhyen aikavälin pulssikyselyjä, erityistarpeisiin tai työsuhteen elinkaaren eri vaiheisiin liittyviä mittauksia sekä sitä, miten nämä mittaukset suoritetaan ja mitä ne sisältävät.

Henkilöstötutkimuksen toteutukseen liittyy oleellisesti, miten usein henkilöstötutkimus toteutetaan yrityksessä. Tiedonkeruu tulisi olla tarkkaan suunniteltu sekä toimintatavat ja niiden ajankohta aikataulutettu. Parhaimmillaan kysely on ajoitettu juuri oikeassa hetkessä osana liiketoiminnan muuta suunnittelua, jolloin kyselystä saatavat tulokset saadaan tukemaan johdon toimintaa ja kehittämistoimenpiteisiin on varattu resursseja. Myös meneillään oleva yrityksen tilanne tulee ottaa huomioon toteutusta suunniteltaessa, sillä esimerkiksi epävarmassa muutostilanteessa ei kannata suorittaa pitkäjänteiseen kehittämiseen suuntaavaa henkilöstötutkimusta. (Järvinen 2000, 121; Kauranen ym. 2011, 21; Sanchez 2007, 51.) Tällöin vastaukset eivät yleensä anna todellista kuvaa työyksikön keskimääräisestä tilasta, koska muutostilanne nostaa työntekijöissä usein esiin pelkoja, epävarmuutta ja jopa vastustusta työnantajan toimia kohtaan, mikä helposti näkyy normaalitilannetta negatiivisempina vastauksina.

Seuraavassa taulukossa (3) on kaikkien vastaajien henkilöstötutkimuksien mittausväli. Selvä enemmistö vastaajista ilmoitti, että henkilöstötutkimus suoritetaan heidän yrityksessään kerran vuodessa. Vastaajien yrityksissä henkilöstötutkimuksia toteutetaan myös useammin kuin kaksi kertaa vuodessa, kaksi kertaa vuodessa sekä kerran kahdessa vuodessa. Kenenkään yrityksessä henkilöstötutkimusta ei suoriteta harvemmin kuin kerran kahdessa vuodessa. Vastaajien yrityksissä mittausväli koetaan pääsääntöisesti

sopivana. Kuitenkin kolmannes (n=9) vastaajista on ilmoittanut henkilöstötutkimuksensa mittausvälin liian pitkäksi. Yritykset, joissa mittausväli on koettu liian pitkäksi, henkilöstötutkimus toteutetaan enimmäkseen kerran vuodessa (n=7), mutta myös yhden vastaajan yrityksessä kaksi kertaa vuodessa ja toisen vastaajan yrityksessä kerran kahdessa vuodessa.

Taulukko 3. Henkilöstötutkimuksen toteutus

	n (%)
Useammin kuin kaksi kertaa vuodessa	3 (11)
Kaksi kertaa vuodessa	3 (11)
Kerran vuodessa	20 (71)
Kerran kahdessa vuodessa	2 (7)
Harvemmin kuin kerran kahdessa vuodessa	0 (0)
Yht.	28 (100)

Henkilöstötutkimuksen toteutus voidaan tilata ulkoiselta palveluntuottajalta, jolloin näillä kyselyjä tarjoavilla organisaatioilla on valmiiksi tehdyt kyselyt sekä tuloksien käsittelyyn, analysointiin sekä raportointiin valmiit käytännöt ja järjestelmät (Järvinen 2012, 70). Vastaajien yritysten henkilöstötutkimuksissa käytetäänkin erilaista teknologiaa ja eri palveluntarjoajien järjestelmiä. Vastaajista 24 ilmoitti järjestelmän tai palveluntarjoajan, mitä käyttävät henkilöstötutkimuksissaan. Eniten mainintoja sai Great Place to Work, jonka kysely on käytössä viidellä (21 %) yrityksellä. Toiseksi yleisin oli Siqnin henkilöstökysely, joka on käytössä neljällä (17 %) kysymykseen vastanneella yrityksellä. Corporate Spiritin henkilöstötutkimus on käytössä kolmella (13 %) kysymykseen vastanneella yrityksellä. Näiden lisäksi HR4 Accountor mainittiin kaksi (8 %) kertaa vastuksissa. Muut järjestelmät tai palveluntarjoajat saivat yhden maininnan, näitä olivat: Ennova, Varma, Google Forms, CS, Agerus, Questback, Askia, Innolink, Ramboll sekä Kantarin TNS kysely.

### 5.2.1 Lyhyen aikavälin mittaukset eli pulssikyselyt

Pulssikyselyt ovat organisaatiossa toteutettavia lyhyen aikavälin mittauksia. Pulssikyselyjä toteuttaa 12 (43 %) kyselyyn vastanneissa yrityksistä eli vähän yli puolet vastanneista eivät toteuta pulssikyselyjä yrityksessään henkilöstötutkimuksen lisäksi. Alle 500 työntekijän yrityksissä pulssikyselyjen suorittaminen oli yleisempää kuin yli 500 työntekijän yrityksissä, sillä vain kolme yli 500 työntekijän yrityksistä suorittaa pulssikyselyjä. Pulssikyselyjä käytetään myös ainoana mittauskeinona, sillä ilmeni, että yhdessä yrityksessä on käytössään ainoastaan viikoittain toteutettavia mittauksia, eikä sen rinnalla laajempaa henkilötutkimusta. Pulssikyselyjen toteutuksien aikaväli on esitetty seuraavassa taulukossa (4). Enemmistö pulssikyselyjä toteuttavista yrityksistä suorittaa pulssikyselyn kvartaaleittain. Kaksi yritystä suorittaa pulssikyselyn kuukausittain ja toiset kaksi toteuttavat pulssikyselyn viikoittain. Yksi yritys ilmoitti, että he toteuttavat pulssikyselyn päivittäin. Avoimissa vastauksissa ilmeni, että pulssikyselyjä suoritetaan myös liiketoiminnan tarpeen mukaan sekä viikoittain tietyissä toiminnoissa jonkun projektin aikana.

Taulukko 4. Pulssikyselyjen toteutus

	n (%)
Päivittäin	1 (8)
Viikoittain	2 (16)
Kuukausittain	2 (17)
Kvartaaleittain	5 (42)
Puolivuositain	0 (0)
Jokin muu aikaväli	2 (17)
- Liiketoiminnan tarpeen mukaan	
- Tietyissä toiminnoissa viikoittain projektin ajan	
Yht.	12 (100)

Pulssikyselyjen laajuus vaihteli alle viidestä kysymyksestä 10–20 kysymykseen, joten yritysten pulssikyselyt ovat selkeästi henkilöstötutkimuksia lyhyempiä kyselyjä. Puolet pulssikyselyjä suorittavista yrityksistä ilmoitti, että heidän pulssikyselyssään on 5–10 kysymystä. Alle 5 kysymyksen pulssikyselyjä suoritetaan neljässä (33 %) yrityksessä.

Kaksi (17 %) vastaajaa vastasi, että heidän yrityksensä pulssikyselyssä on 10–20 kysymystä.

Yritysten pulssikyselyissä halutaan mitata kyselyni avoimen vastauksen perusteella erilaisia asioita, joista yleisimpänä on fiiliksen mittaaminen. Fiilistä mitataan pulssikyselyissä viiden vastaajan yrityksessä. Neljästä vastauksesta ilmeni myös, että pulssikyselyissä halutaan seurata kehityskohteita. Yksi vastaaja kuvasi tarkemmin, että he seuraavat lyhyemmillä kyselyillä henkilöstötutkimuksesta nousseita kehityskohteita sekä sitä, miten valitut toimenpiteet ovat tehonneet. Kaksi vastaajaa ilmoitti, että pulssikyselyissä mitataan samoja asioita kuin laajemmassa henkilöstökyselyssä. Myös muista kuvauksista käy ilmi, että pulssikyselyssä kysytään samoja teemoja kuin laajassa henkilöstötutkimuksessa, jossa suosituimpia aihealueita olivat työhyvinvointi, työtyytyväisyys, johtaminen ja organisaatioon sitoutuminen. Kolme vastaajaa nimittäin ilmoitti mittaavansa pulssikyselyssään sitoutumista. Lisäksi vastauksissa mainittiin strategian ymmärrys, esimiestyö, työtyytyväisyys, yhteistyö, hyvinvointi, osaaminen sekä johtaminen, joita kaikkia ilmoitettiin myös laajemman henkilöstötutkimuksen teemoiksi.

*”Henkilöstön sitoutumiseen ja yhteistyöhön liittyvät kysymykset, osaaminen ja hyvinvointi sekä johtamisen laatu” 23/250–500 työntekijää*

Kahdessa vastauksessa ilmoitettiin, että muutoksia seurataan pulssikyselyn avulla. Yhdessä vastauksessa kiteytettiin myös pulssikyselyn tavoite reagoida nopeasti pulssikyselystä ilmi nousseisiin asioihin.

*”Samanlaisia aiheita kuin isossa kyselyssä. Tutkitaan trendien muutoksia kuukausitasolla ja tiimien välillä. Koitetaan saada kiinni signaaleista ja toimia saadun datan perusteella nopeasti.” 1/50–250 työntekijää*

Yhdessä vastauksessa ilmeni, että pulssikyselyjen sisältö riippuu liiketoiminnan tilanteesta. Myös niissä tapauksissa, joissa halutaan tarkastella kehityskohteita, pulssikyselyn kysymykset vaihtelevat, eli ne eivät ole muuttumattomia. Toisessa vastauksessa kerrottiin, että pulssikyselyjä suoritetaan vain tietyissä liiketoiminnoissa. Näin ollen pulssikyselyjen kohdistuminen eroaa laajemmista henkilöstötutkimuksista, sillä kaikki vastasivat, että heidän yrityksensä henkilöstötutkimus kohdistuu koko organisaatioon tai lähes koko organisaatioon.

## 5.2.2 Erityistarpeisiin sekä työsuhteen elinkaaren eri vaiheisiin liittyvät mittaukset

Varsinaisen henkilöstötutkimuksen ja lyhyemmän aikavälin mittausten eli pulssikyselyiden lisäksi yritykset voivat suorittaa erillisiä kyselyjä tai mittauksia joihinkin erityistilanteisiin tai -tarpeisiin liittyen. Tällaisia mittauksia suorittaa 21 (75 %) kyselyyn vastanneista yrityksistä. Yleisin erityistarpeisiin liittyvien mittauksien syy oli muutostilanteet, sillä viisi (24 %) vastaajista ilmoitti, että he toteuttavat erillisiä mittauksia organisaation muutostilanteissa. Järvisen (2000, 121–123) mukaan muutostilanteessa voidaan hyödyntää kyselyä muutoksen hallintaan sekä johtamiseen. Tällöin voidaan selvittää henkilöstön tuntemuksia ja epäselvyyksiä muutostilanteeseen liittyen. Yksi vastaaja kuvasikin, että muutostilanteissa halutaan mitata muutoksen läpiviennin edistymistä.

*”esim. palautetta käytänteistä, palautetta muutostilanteen läpiviennin edistymisestä/onnistumisesta” 6/ 50–250 työntekijää*

Seuraavaksi eniten mainittiin, että organisaatiossa toteutetaan kyselyitä projektitöihin liittyen, sillä kolme (14 %) vastaajaa mainitsi vastauksissaan projektityön tai projektien onnistumiseen liittyvät mittaukset. Yksi vastaajista kirjoitti, että heidän yrityksessään toteutetaan projektien onnistumista käsittelevien mittauksien lisäksi liiketoimintakauppoihin ja turvallisuusasioihin liittyviä mittauksia.

Johtamista, työhyvinvointia sekä ongelmatilanteita käsittelevät kyselyt mainittiin kaksi kertaa vastauksissa. Johtaminen ja työhyvinvointi olivat suosituimpia teemoja vastaajien yritysten keskuudessa sekä laajemmissa henkilöstötutkimuksissa että lyhyemmissä pulssikyselyissä. Osa yrityksistä mittaa näitä asioita myös näiden kyselyjen ulkopuolella erillisissä mittauksissa ja yksi vastaaja mainitsikin, että heillä on käytössä erillinen kysely mittaamaan johtamista sekä muutosta.

*”Johtamista ja muutosta mitataan omilla kyselyillään, joissa on noin 10 kysymystä.” 5/ 50–250 työntekijää*

Edellä mainittujen lisäksi vastauksissa ilmeni monia eri asioita, joita yrityksissä halutaan mitata erillisillä kyselyillä. Yksittäisiä mainintoja näistä saivat: strategia, ergonomia, toimitilat, työpaikkaselvitykset, liiketoimintakaupat, turvallisuusasiat, palautekysely tapahtumista, fiilismittaus, palautetta käytänteistä, koulutukset, tiimidynamiikka,

toimintatavat, perehdyttäminen, työpaikkamatkailu, esimiestyö sekä sisäinen palaute yhteistyötahoilta.

*”Tiimin omat mittaukset, työhyvinvointi, tiimidynamiikka ja toimintatavat pääosin mittauksen kohteena” 12/ 50–250 työntekijää*

Erilliset mittaukset mainittiin kolmessa (14 %) vastauksessa liittyvän palautteen keräämisen, joissa vastauksien perusteella tarkoituksena on kerätä palautetta yrityksen tapahtumista, käytänteistä, yhteistyötahoilta sekä muutostilanteiden onnistumisesta.

Työsuhteen eri vaiheisiin liittyviä kyselyitä tai mittauksia suoritetaan 13 (46 %) kyselyyn vastanneissa yrityksissä. Yli 500 työntekijän yrityksissä suoritetaan näitä kyselyitä hieman enemmän kuin alle 500 työntekijän yrityksessä, sillä 65 prosenttia yli 500 työntekijän yrityksistä suorittaa työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa kyselyitä tai mittauksia, kun taas alle 500 työntekijän yrityksistä vain 35 prosenttia suorittaa näitä mittauksia. Työsuhteen eri vaiheisiin liittyviä kyselyitä tai mittauksia suorittavista yrityksistä enemmistö (69 %) mainitsi suorittavan mittauksia työsuhteen alussa oleville työntekijöille. Kolmessa vastauksessa selvisi, että työsuhteen alussa suoritettavat kartoitukset liittyivät perehdyttämiseen ja sen onnistumiseen. Näitä suoritetaan vastauksien perusteella sekä kyselyinä että keskustelemalla. Kahdessa yrityksessä kerätään kyselyn avulla myös tietoa hakijakokemuksesta. Hakijoille lähetettävän kyselyn avulla voidaan selvittää rekrytointiprosessin onnistumista sekä mahdollisia syitä, miksi hakija on jättäytynyt pois rekrytointiprosessista (Wilson, Anderson & Bond 2019, 105). Kahdessa vastauksessa mainittiin, että he keräävät tietoa kyselyllä tai haastattelun avulla koeajan päättyessä.

*”Koeajan päätteeksi suoritetaan kysely jossa henkilö arvioi omaa osaamistaan ja onnistumistaan sekä minkälaiseksi on kokenut ensimmäiset kuusi kuukautta yrityksessä.” 3/ 50–250 työntekijä*

Sama määrä suorittaa mittauksia työsuhteen lopussa, kuin työsuhteen alussa, sillä yhdeksän (69 %) yritystä toteuttaa kyselyn tai haastattelun työsuhteen päättävillä työntekijöille. Helsilän ja Salojärven (2013, 140–141) mukaan erityisesti tilanteissa, joissa työntekijä päättää työsuhteen, tulisi yrityksen selvittää lähdön syitä ja henkilön näkemyksiä organisaatiosta. Useimmiten näitä kartoitetaan lähtöhaastattelussa, jonka toteuttaa joko lähtijän esimies tai HR-ammattilainen. Kolme vastanneista yrityksistä

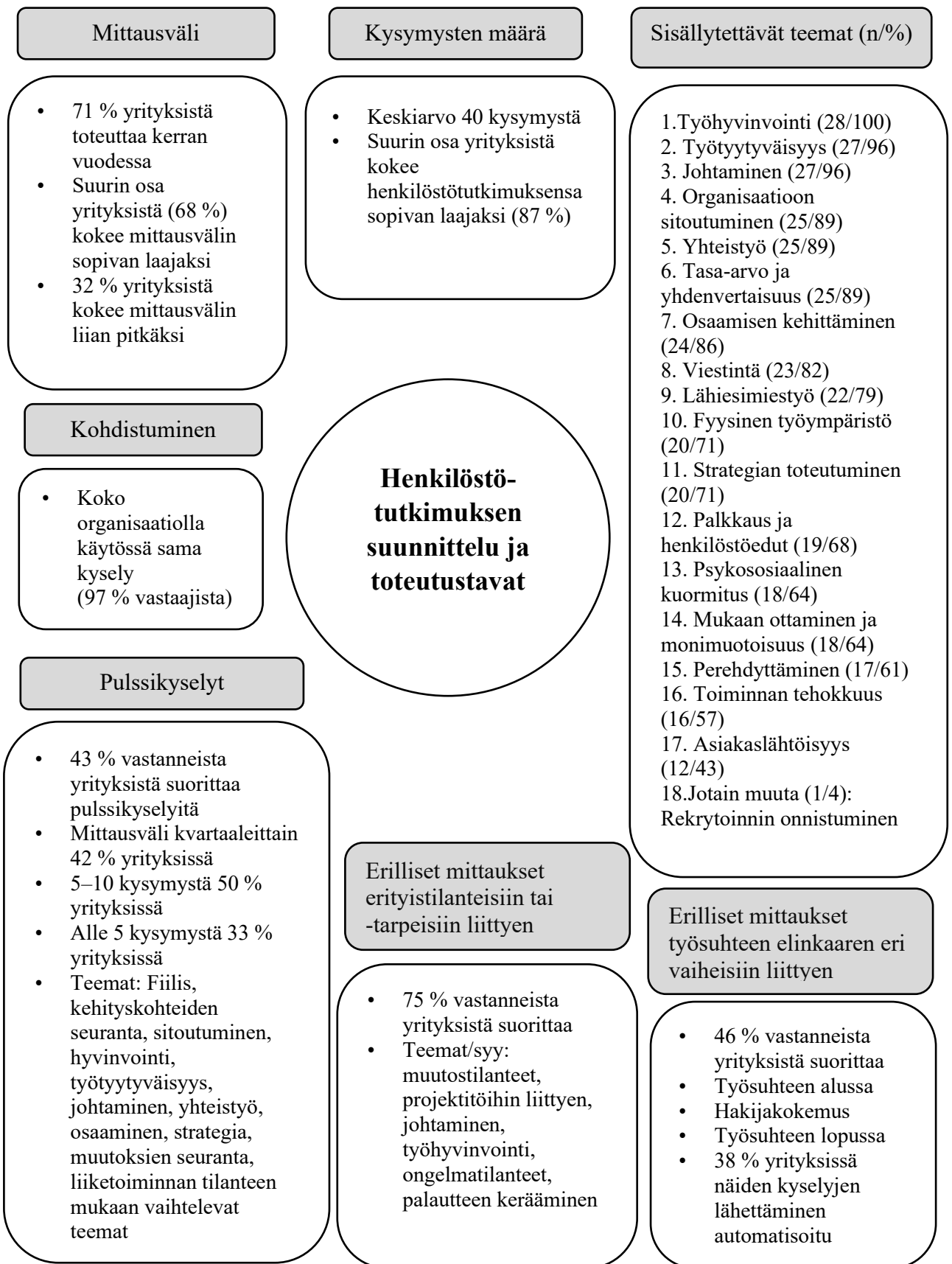
suorittaakin haastatteluja tai keskusteluita koskien muun muassa lähdön syitä ja tyytyväisyyttä. Näistä kaksi mainitsi lähtevän työntekijän käyvän lähtökeskustelun HR-henkilön kanssa. Viisi yritystä lähettää lähtökyselyn koskien työsuhteen päättymistä. Yrityksistä, jotka toteuttavat työsuhteen elinkaaren eri vaiheisiin liittyviä mittauksia, yhdeksän hyödyntää kyselyä ja viisi haastattelua tai keskusteluita. Näistä viisi mainitsi käyttävänsä molempia.

*”Avoin keskustelu ja lyhyt kysely mm. uuden työntekijän perehdyttämisen osalta, exit-keskustelu HR:n kanssa työsuhteen päättymisen osalta ja lyhyt tyytyväisyyskysely.” 12/ 50–250 työntekijää*

Kaikista työsuhteen elinkaaren eri vaiheisiin liittyvistä kyselyistä viisi (38 %) yritystä on automatisoinut kyselyjen lähettämisen, joten kahdeksan (62 %) yritystä lähettää nämä kyselyt manuaalisesti.

Seuraavassa kuviossa (5) on esitetty tulokset koskien yritysten tapoja henkilöstötutkimuksen suunnitteluun sekä toteuttamiseen. Kuvioon 5 on siis koottu tulokset, jotka vastaavat ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni: ”Millaisia keinoja organisaatiot käyttävät henkilöstötutkimuksen prosessin valmistelussa ja toteutuksessa?”





Kuvio 5. Henkilöstötutkimuksen suunnittelu ja toteutustavat

### 5.3 Henkilöstötutkimusten tulosten vertailtavuus

Toisessa tutkimuskysymyksessäni tarkastelen sitä, miten organisaatiot hyödyntävät henkilöstötutkimuksen tuloksia. Wileyn (2010, 102) henkilöstötutkimuksen palaute- ja toimintasuunnitelmaprosessin ensimmäinen vaihe on tuloksien ymmärtäminen. Tuloksien ymmärtämistä auttaa niiden vertailu muuhun saatavilla olevaan dataan, kuten muihin alan organisaatioihin. Henkilöstötutkimuksien tuloksia tarkastellaan ja vertaillaan eri tavalla eri organisaatioissa. Yhtä yritystä lukuun ottamatta kaikki kyselyyn vastanneet yritykset tarkastelevat ja vertailevat tuloksia koko organisaation tasolla. Myös työryhmä tai tiimi tasolla vertailua tehtiin usein, sillä 23 (82 %) vastanneista yrityksistä kertoi tarkastelevansa tuloksia työryhmän tai tiimin tasolla. Näiden lisäksi osasto tai toimipiste tason vertailu sekä ajallinen vertailu aikaisempien vuosien henkilöstötutkimuksiin oli vastaajien keskuudessa yleistä. Wiley (2010, 102) korostaakin, että yrityksen historiallinen vertailutieto aikaisemmista henkilöstötutkimuksista antaa arvokkainta tietoa, sillä se kertoo kyseisen yrityksen kehittymisestä. Osaston tai toimipisteen tasolla henkilöstötutkimuksen tuloksia tarkastelee 22 (79 %) yrityksistä. Omiin aikaisempiin henkilöstötutkimuksiin vertailee 21 (75 %) vastanneista yrityksistä. Kahdeksan yritystä (29 %) vertailee henkilöstötutkimustuloksiaan myös maakohtaisesti. Maakohtainen vertailu edellyttää, että yrityksellä on toimintaa eri maissa. Yksi vastaaja ilmoitti myös, että heidän yrityksensä tarkastelee tuloksia maantieteellisesti eri alueittain, kuten Suomen eri alueita sekä toisaalta koko Eurooppaa.

Henkilöstötutkimuksen tuloksia voidaan vertailla myös ulkopuolisiin aineistoihin sekä muihin organisaatioihin. Tätä tekeekin 23 (82 %) yritystä eli enemmistö kyselyyn vastanneista yrityksistä. Muihin Suomessa toimiviin organisaatioihin tuloksiaan vertailee 16 vastanneista yrityksistä. Suomessa toimiviin saman toimialan organisaatioihin vertailee 12 yritystä ja Suomessa toimiviin eri toimialan organisaatioihin vertailee kahdeksan yritystä. Näiden lisäksi yksi vastaaja ilmoitti, että he vertailevat henkilöstötutkimuksen tuloksia ulkomailla toimivaan emoyhtiöönsä. Neljä vastanneista yrityksistä toteuttaa vertailua ulkomailla toimiviin organisaatioihin, joista kaikki vertailevat saman toimialan organisaatioihin ja yksi vastaaja tämän lisäksi myös ulkomailla toimiviin eri toimialan organisaatioihin.

Muiden organisaatioiden lisäksi osa vastanneista yrityksistä vertailee tuloksiaan muihin aineistoihin. Nimittäin neljä yritystä ilmoitti, että vertailevat henkilöstötutkimuksen tuloksia yleiseen kansalliseen tason vertailupohjaan, joita voivat olla esimerkiksi työolotutkimukset. Kaksi vastaajaa kirjoitti vertailevansa tuloksiaan henkilöstötutkimuksen toteuttajaorganisaatiosta saatavaan muuhun yritysdataan tai vertailuaineistoon. Yksi vastaaja ilmoitti, että he vertailevat tuloksiaan hyvin menestyviin yrityksiin toimialasta riippumatta.

#### 5.4 Henkilöstötutkimusten tulosten prosessointi ja hyödyntäminen

Henkilöstötutkimuksissa erityisen tärkeää on se, miten tuloksia hyödynnetään ja tulkitaan. Kehittämistoimenpiteiden valitseminen ja niiden toteuttaminen ovat keskeisiä asioita henkilöstötutkimuksen prosessissa ja kysyinkin vastaajilta, miten tyytyväisiä he ovat organisaationsa henkilöstötutkimuksen perusteella tehtäviin kehittämistoimenpiteisiin. Yli puolet vastaajista (n=17) ilmoitti olevansa tyytyväisiä henkilöstötutkimuksen perusteella tehtäviin kehittämistoimenpiteisiin. Erittäin tyytyväinen kehittämistoimenpiteisiin oli yksi vastaaja. Samoin yksi vastaaja ilmoitti olevansa erittäin tyytymätön niihin. Tyytymättömiä ilmoitti olevansa neljä (14 %) vastaajaa. Viisi vastaajaa (18 %) vastasi, ettei ole tyytyväinen eikä tyytymätön yrityksensä henkilöstötutkimuksen jälkeisiin kehittämistoimenpiteisiin.

Vastaajat, jotka olivat tyytymättömiä tai vastasivat, etteivät ole tyytyväisiä eivätkä tyytymättömiä kehittämistoimenpiteisiin, vastasivat useammin, että yrityksessä ollaan tyytymättömämpiä myös henkilöstötutkimuksen muihin ominaisuuksiin. Kehittämistoimenpiteisiin tyytymättömmimmistä kolme vastaajaa (30 %) vastasi, että henkilöstötutkimus koetaan liian laajaksi tai työlääksi täyttää, kun kehittämistoimenpiteisiin tyytyväisistä tätä mieltä oli vain yksi vastaaja (6 %). Tämä näkyy myös siinä, millaiseksi mittausväli on koettu, sillä kehittämistoimenpiteisiin tyytymättömistä kuusi (60 %) vastasi, että heidän yrityksessään mittausväli on koettu liian pitkäksi, kun vastaavasti kehittämistoimenpiteisiin tyytyväisistä vain kolme (17 %) kokee mittausvälin liian pitkäksi. Tämän mukaan useammat yritykset, joiden henkilöstötutkimukset onnistutaan suunnittelemaan ja toteuttamana onnistuneesti, onnistuvat myös kehittämistoimenpiteissään.

Organisaatiot voivat hyödyntää henkilöstötutkimuksesta saatavaa tietoa monin eri tavoin. Kyselyssäni kysyin organisaatioilta avoimella kysymyksellä, miten heidän henkilöstötutkimuksen tuottama tieto on yhdistetty organisaation muihin tietoihin tai tapahtumiin. Esimerkiksi näistä annoin liikevaihdon, suorituksen johtamisen, sairauspoissaolojen määrän sekä asiakastyytyväisyyden. Yli puolet vastaajista (n=15) ilmoitti suoraan, etteivät ole yhdistäneet henkilöstötutkimuksen tuottamaa tietoa muihin tietoihin tai tapahtumiin. Näiden lisäksi kaksi vastaajaa jätti tyhjän vastauksen, mikä voidaan myös tulkita, ettei heidänkään yrityksessä ole tätä tietoa yhdistetty. Näin ollen 17 (60 %) vastaajaa ei ilmoittanut yhdistävänsä henkilöstötutkimuksensa tuloksia yrityksen muihin tietoihin tai tapahtumiin. Kyselyn vastauksien perusteella suurin osa yrityksistä ei siis hyödynnä HR-analytiikan kehittyneempiä tasoja, vaan HR-analytiikka jää näissä yrityksissä kuvailevan analytiikan tasolle. Tällöin keskitytään tarkastelemaan nykyistä dataa ilman, että luodaan malleja tulevien tapahtumien ennakoimiseksi. (Fitz-Enz 2010, 12; Merilehto 2018, 78–79.)

Yrityksistä 11 (39 %) ilmoitti yhdistävänsä henkilöstötutkimuksen tuloksia joihinkin muihin organisaation tietoihin tai tapahtumiin tai kuvaili, miten tämä yhdistäminen toteutetaan. Kolme vastaajaa kirjoitti, että he vertailevat henkilöstötutkimuksen perusteella saatavaa tietoa ristiin muiden tietojen kanssa. Yksi vastaaja ilmoitti, että heillä tehdään erilaisia kytkentöjä erityisesti avoimen palautteen vastauksista. Eniten mainintoja sai henkilöstötutkimuksen tulosten yhdistäminen asiakastyytyväisyyteen, jonka mainitsi neljä yritystä. Kuten Heskett ym. (2008, 120) kuvaama palveluiden laatukeytti osoittaa, työntekijöiden kyvyt palvella asiakkaita parantaa työttyytyväisyyttä, mikä on yhteydessä asiakastyytyväisyyteen, mikä taas parantaa tuloksellisuutta. Henkilöstötutkimuksien avulla voidaankin tarkastella mitattavien asioiden vaikutuksia esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen ja näin ennakoida organisaation tuloksellisuutta (Baptiste 2007, 187). Jos yritykset hyödyntävät henkilöstötutkimuksesta saadun datan yhteyttä asiakastyytyväisyyteen ja näin ennakoivat tulevia tapahtumia, on HR-analytiikan käyttö toisella tasolla eli käytetään ennustavaa HR-analytiikkaa (Fitz-Enz 2010, 13). Kuitenkaan vastauksissa ei ole kuvailtu tarkemmin, että tietoa hyödynnettäisiin ennustamaan tulevien tapahtumien todennäköisyyttä.

Sairaspoissaoloihin yhdistäminen mainittiin kolmessa vastauksessa. Kaksi vastaajaa kirjoittikin yhdistävänsä henkilöstötutkimuksesta saatavaa tietoa juuri asiakastyytyväisyyteen sekä sairauspoissaoloihin.

*”Muutama avainluku henkilöstötutkimuksesta on yhdistetty samaan seurantaan sairauspoissaolojen ja asiakastyytyväisyyden seurantaan.”*  
6/50–250 työntekijää

*”tuloksia tarkastellaan ristiin lähinnä asiakastyytyväisyyden ja sairauspoissaolojen kanssa.”* 20/yli 8000 työntekijää

Annoin kysymyksessä esimerkiksi edellä mainittujen lisäksi liikevaihdon ja suorituksen johtamisen, jotka saivat myös mainintoja. Liikevaihdon tai talouden mainitsi kaksi vastaajaa, joista toinen näistä mainitsi myös suorituksen johtamisen, mikä sai vain tämän yhden maininnan. Toisessa näistä vastauksessa kerrottiin henkilöstötutkimuksesta nousevien teemojen kytkeytyvän liikevaihtoon, asiakastyytyväisyyteen sekä suorituksen johtamiseen. Työhyvinvoinnin, hyvän johtamisen sekä tuloksellisuuden yhteys toisiinsa onkin laajemmin tiedostettu (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 14). Toisessa vastauksessa kerrottiin yrityksen hyödyntävän seurannaismittareita yhdistämään henkilöstötutkimuksen toteuttamaa tietoa muihin yrityksen tietoihin ja tapahtumiin. Vastauksessa kerrottiin, että näitä seurannaismittareita käytetään henkilöstön vaihtuvuuden sekä sairauspoissaolojen seurantaan talouden lisäksi. Erilaisten integroitujen analyysien avulla voidaankin muodostaa liiketoiminnan sisällä yhteydet eri mittareiden ja tulosta parantavien tekijöiden välillä. Tällaisessa mallissa mennään pidemmälle kuin vain tiedon kuvailuun. (Brown & Kelly 2005, 25.) Kuitenkaan kyselyn kuvauksien perusteella ei ollut pääteltävissä, että yrityksillä olisi käytössä henkilöstötutkimuksien osalta kehittyneimmän tason HR-analytiikan muotoa, jossa yhdistyy nykyisien tapahtumien tunnistaminen ja tulevan ennustaminen (Fitz-Enz 2010, 13–14).

#### 5.4.1 Epäkohdista kehittämistoimenpiteisiin

Organisaatiot varmistavat eri tavalla sen, että henkilöstötutkimuksen kautta esille tulleet kehittämistarpeet johtavat toimenpiteisiin. Tämä vaihe on hyvin tärkeä osa henkilöstötutkimuksen toteutusta, sillä pelkkä kysely ilman toimenpiteitä ei tuo

organisaatioon muutosta parempaan. Kyselyyni vastanneet yritykset kuvasit tätä prosessia eri tavoilla. Säännöllinen seuranta on yleisin toimi, mitä vastanneet yritykset käyttävät varmistaakseen, että epäkohdat johtavat toimenpiteisiin. Sekä Wileyn (2010, 101) että Hyppäsen (2013, 189) esittämässä henkilöstötutkimuksen prosessissa viimeisenä vaiheena on seuranta, mikä sisältää raportointia ja jatkuvaa kommunikoimista. Vastaajista 17 (61 %) mainitsi jollain tavalla hyödyntävänsä seurantaan varmistaessaan toimenpiteiden toteutumisen. Yksi vastaaja kuvasikin, kuinka seuraavat toimintasuunnitelmiin kirjattuja toimenpiteitä.

*”Kehitystarpeet ja -toimenpiteet kirjataan toimintasuunnitelmiin ja näitä seurataan.”* 13/250–500 työntekijää

Viidessä vastauksessa korostettiin tiimikohtaisia toiminta- tai kehityssuunnitelmia, jolloin tiimit varmistavat itse, että henkilöstötutkimuksessa esille nousseet kehittämistarpeet johtavat toimenpiteisiin. Tällöin tiimit tekevät itse omien tuloksien avulla eli omien ongelmakohtien pohjalta toimintasuunnitelman. Wileyn henkilöstötutkimuksen prosessissa kuudes vaihe on toimintasuunnitelman ja ehdotuksien täytäntöönpano. Toimintasuunnitelmaan kirjataan, miten tavoitteeseen päästään, milloin toiminta saadaan päätökseen sekä kenen vastuulla prosessi on. (Wiley 2010, 112–113.) Näissä viidessä vastauksessa kuvattiin, kuinka tätä vastuuta kehittämisprosessiin on annettu tiimeille. Yksi vastaaja kuvasi, kuinka he toteuttavat henkilöstötutkimuksen tuloksien purkutilaisuuksia, joiden yhteydessä he määrittävät tiimeittäin toimenpiteet sekä valitsevat vastuuhenkilön.

*”Purkujen yhteydessä tiimeittäin määritetään toimenpiteet, niille vastuuhenkilö sekä määräaika. Toimenpiteet tulee Planner työkaluun, jossa kaikille tiimiläisille nähtävillä”* 28/50–250 työntekijää

Vastauksissa yhdistyivät monet eri toimet, joilla varmistetaan henkilöstötutkimuksen jälkeisten toimenpiteiden toteutuminen. Yhdessä vastauksessa kuvattiinkin, kuinka toimenpiteet ovat tiimikohtaisia, mutta näitä seurataan, jolloin voidaan varmistaa toimenpiteiden toteutuminen. Useat yritykset kuvailivatkin seurannan lisäksi jonkun muun toimen, jolla varmistetaan, että epäkohdat johtavat toimenpiteisiin.

Kehittämistoimenpiteiden täytäntöönpanossa auttaa kehitysryhmien ja vastuuhenkilöiden valitseminen, jotka varmistavat kehittämis ehdotuksien läpiviennin (Virolainen 2012,

118). Viisi yritystä kuvasi vastuun jakamisen toimeksi, jolla varmistetaan toimenpiteiden toteutuminen. Näissä kuvattiin muun muassa sitä, kuinka he pyrkivät selkeään vastuunjakoon. Yhdessä näistä vastuu jaetaan osa-alueittain yksittäisille henkilöille, jotka ovat vastuussa toimintasuunnitelmista sekä toimenpidekohdista.

*”Jokaisesta osa-alueesta on vastuussa yksittäiset henkilöt. Heidän vastuullaan on tuoda esiin toimintasuunnitelmia ja action pointteja osa-alueisiin liittyen.”* 1/ 50–250 työntekijää

Vastuunjakoa korostavista vastauksista kolmessa mainittiin myös aikatauluttaminen. Kaikkiaan aikatauluttaminen mainittiin suoraan neljän vastaajan toimesta. Aikataulutus kuuluukin kehittämistoimenpiteisiin todennäköisesti suurimmalla osalla vastaajista. Erityisesti monen mainitsema seuranta on läheisesti yhteydessä aikataulutukseen. Kuitenkin aikataulutuksen erikseen mainitsevat haluavat korostaa sen vaikutusta toimenpiteiden toteutumisessa. Vastuunjaon maininneista vastauksista yksi vastaaja mainitsi juuri esimiesten vastuuttamisen.

Vastuun jakaminen kävi ilmi muistakin vastauksista näiden lisäksi, sillä moni vastasi tiimien tekevän toiminta- tai kehityssuunnitelman, jolloin vastuu on jaettu tiimeittäin. Yksittäisissä vastauksissa ilmeni, että jokin tietty ryhmä on päävastuussa toimenpiteiden varmistamisessa. Yhden vastauksen mukaan yrityksen HR-henkilöstö varmistaa kehitystarpeiden määrittelyn ja niiden seurannan. Kulttuuriryhmän mainittiin yhdessä vastauksessa olevan vastuussa toimenpiteiden käsittelystä. Kahdessa vastauksessa kerrottiin, että heidän yrityksessään on nimitetyt työryhmät, jotka vastaavat osaltaan kehittämistarpeiden eteenpäinviemisestä tai toimintasuunnitelmien etenemisestä. Yksi vastaus kuvasikin monipuolisesti vastuunjakoa sekä erilaista seurantaa, millä yritys varmistaa kehittämistoimenpiteiden toteutumisen.

*”Tehdään toimintasuunnitelma ja nimitetään työryhmät, jotka aikatauluttavat missä aikataulussa toimenpiteet etenevät, tälle asetetaan seuranta joryn / HR:n / esimiehen toimesta ja pidetään check review-tapaamisia.”* 12/ 50–250 työntekijää

Esimiehien vastuu tai ohjeistus mainittiin viidessä eri vastauksessa. Esimiehen roolia korostettiin näissä vastauksissa. Yhdessä vastauksessa esimiehien mainittiin olevan vastuussa tiimitason käsittelystä. Kahdessa vastauksessa tuotiin esiin esimiehen

valmentamisen ja ohjeistamisen olevan tärkeää, kun varmistetaan toimenpiteiden toteutuminen.

*”Annetaan esimiehille tarkka ohjeistus, miten toimitaan”* 24/500–3000  
työntekijää

Kahdessa vastauksessa kuvattiin myös kehittämiskohteiden valintaa ja niiden määrää. Wileyn (2010, 103) mallissa toinen askel tuloksien jatkokäsittelyprosessissa on kehityskohteiden määrittely. Kehittämiskohteita ei tulisi määrittellä liian montaa, vaan priorisoida 1–3 kehittämiskohdetta (Kauranen ym. 2011, 46; Wiley 2010, 103). Molemmat yritykset ilmoittivatkin valitsevansa alle kolme kehittämiskohdetta. Toisessa vastauksessa kerrottiin tämän valinnan tapahtuvan tiimikohtaisesti, jossa myös seurataan tuloksia tiimeittäin esimerkiksi tyytyväisyyden osalta.

*”Kyselystä poimitaan analyysin avulla tärkeimmät kehittämiskohteet, joista valitaan 2-3 tärkeintä ja toteutettavissa olevaa. Näitä käydään läpi johtoryhmässä ja aikataulutetaan sekä vastuutetaan tekemiset.”* 6/ 50–250  
työntekijää

*”Pitkä perinne: prosessi, jossa jokainen tiimi läpikäy tulokset ja tekevät 1-3 kehityssuunnitelmaa (syksyisin). Keväällä tarkistetaan missä mennään. Tulokorttimittareissamme on paljon kyselyistä tulevia asioita. Seuraamme esim. miten suuri osa yrityksemme työntekijöistä työskentelee tiimissä, jossa tyytyväisyys on yli 3,5 (asteikko: 1-5).”* 22/3000–8000 työntekijää

Useampi vastaaja mainitsi kehittämistoimenpiteiden toteuttamisen olevan suunnitelmallinen prosessi, joka on aikataulutettu ja osa yrityksen muuta suunnitelmallista toimintaa, sisältyen esimerkiksi vuosisuunnitelmaan. Sanchez (2007, 51) korostaa henkilöstötutkimuksien aikataulutuksen ja suunnitellun tärkeyttä osana muuta liiketoiminnan suunnittelusykliä, jolloin informaatio saadaan silloin, kun sitä tarvitaan ja kehittämistoimenpiteisiin voidaan varata osa budjetista. Suunnitelmallisuus tuli esiin jollain tasolla lähes kaikissa vastauksissa. Kahdessa vastauksessa kuvattiin tarkemmin kehittämistoimenpiteiden prosessia osana vuosi- ja kvartaalisuunnittelua, joissa korostuu myös seuranta sekä esimiehien valmennus.



*”Meille on luotu kattava prosessi, joka on vaiheistettu vuoden ympäri. Sitä seurataan ja kaikki toimenpiteet kirjataan järjestelmään. Lähijohtajia valmennetaan prosessin läpivientiin.”* 21/500–3000 työntekijää

*”Tuloksista johdetut toimenpiteet ovat osa normaalia toiminnan kvartaalisuunnittelua, jossa työntekijäkokemuksen kehittämiseksi on varattu oma vakiokohtansa. Toimenpiteiden asettamista ja seuranta seurataan kaikilla organisaatio- ja yksiköillä.”* 20/yli 8000 työntekijää

Kyselyssäni kysyin, kuinka nopeasti henkilöstökyselyn toteuttamisesta yritys vie kehittämistoimenpiteet käytäntöön. Kysymyksellä kartoitin yritysten tilannetta kehittämistoimenpiteiden käytännön toteuttamisessa ja sitä, kuinka paljon aikaa eri yrityksillä menee tuloksien jatkokäsittelyprosessissa. Vastaajista 43 prosenttia (n=12) ilmoitti, että heidän yrityksensä vie kehittämistoimenpiteet käytäntöön 1–2 kuukaudessa. Neljä yritystä (14 %) onnistuu viemään toimenpiteet käytäntöön 1–4 viikossa. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan vie kehittämistoimenpiteitä käytäntöön alle viikossa. Yhdeksässä (32 %) yrityksessä valitut kehittämistoimenpiteet toteutetaan 2–4 kuukauden kuluttua henkilöstötutkimuksen toteuttamisesta. Kyselyni vastaukset ovat linjassa Sanchezin (2007, 52) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan tyypillinen henkilöstökyselyn aikaväli toteuttamista siihen hetkeen, kun kehittämistoimenpiteet voidaan viedä käytäntöön kestää noin 2–3 kuukautta. Vaikka enemmistö vastanneista yrityksistä onnistuu viemään valitut toimenpiteet käytäntöön alle kahdessa kuukaudessa, oli vastanneissa myös muutamia yrityksiä, joissa kehittämistoimenpiteet toteutetaan huomattavasti myöhemmin tai niitä ei pystytä luotettavasti seuraamaan. Yksi yritys nimittäin ilmoitti, että kehittämistoimenpiteet suoritetaan 4–6 kuukauden kuluttua tutkimuksen toteuttamisesta ja toinen yritys ilmoitti siinä kestävänsä 6 kuukautta tai enemmän. Yrityksistä yksi vastasi, etteivät he pysty seuraamaan luotettavasti kehittämistoimenpiteiden toteutumista. Vastaajat, jotka ovat tyytymättömiä tai eivät ole tyytyväisiä eivätkä tyytymättömiä henkilöstötutkimuksen tulosten perusteella tehtäviin kehittämistoimenpiteisiin vastasivat useammin, että heidän yrityksessään kehittämistoimenpiteet viedään käytäntöön hitaammin, kuin ne vastaajat, jotka olivat tyytyväisiä kehittämistoimenpiteisiin.

## 5.4.2 Henkilöstön osallistaminen

Henkilöstötutkimuksen tulosten käsittelyn osalta kysyin yrityksiltä, miten henkilöstö osallistuu tulosten käsittelyyn. Kaikissa kyselyyni vastanneissa yrityksissä henkilöstö on ainakin jollain tavalla mukana henkilöstötutkimuksen tulosten käsittelyssä. Wileyn (2010, 104–113) henkilöstötutkimuksen jatkokäsittelyprosessiin kehitetyn mallin mukaan henkilöstön tulisi osallistua tulosten käsittelyn eri vaiheisiin. Myös Virolainen (2012, 119) sekä Kauranen ym. (2011, 43) pitävät henkilöstön osallistamista tuloksien käsittelyyn erityisen tärkeänä. Kyselyni vastaukset olivat pääosin neutraaleja, jolloin niistä ei ilmene, onko henkilöstön osallistuminen tulosten käsittelyyn vastaajan mielestä hyvällä mallilla. Kolmessa vastauksessa kuitenkin ilmaistiin myös mielipide siitä, miten hyvin henkilöstö osallistuu tulosten käsittelyyn. Näistä kaksi kuvasi tätä onnistuneeksi sanoilla: hyvin ja aktiivisesti. Yksi vastaaja ilmaisi tyytymättömyyttään kuvaten, ettei osa yrityksen henkilöstöstä ole kiinnostunut osallistumaan tulosten käsittelyyn, sillä he kokevat, ettei mikään muutu. Pohjanheimo (2015, 167) korostaakin, että tulokset tulisi ottaa tosissaan ja vastaan tulevat ongelmat ja kehityskohteet ratkaista. Henkilöstö voi helposti kyllästyä vastaamaan kyselyihin, jos he kokevat, ettei mikään lopulta muutu. Vastauksesta ilmenee, että yrityksen henkilöstö on osittain kyllästynyt henkilöstötutkimuksiin, minkä vuoksi osa ei osallistu kehittämisprosessiin.

*”Vaihtelevasti, osaa ei kiinnosta, kun mikään ei muutu ja toiset osaavat arvostaa kehittämisen keskusteluja.” 11/ 250–500 työntekijää*

Yli puolet vastanneiden yritysten henkilöstöstä osallistuu henkilöstötutkimuksen tulosten käsittelyyn tiimitasolla. Vastanneista yrityksistä 15 (54 %) mainitsi, että henkilöstötutkimuksen tulokset käsitellään tiimeissä tai henkilöstö osallistuu tiimeissään eri tavoilla tulosten käsittelyyn. Useammassa (n=6) vastauksessa ilmeni, että henkilöstötutkimuksen tuloksista keskustellaan tiimeittäin muun muassa tiimi- tai viikkopalavereissa. Moni yritys, jotka mainitsivat tiimitason tulosten käsittelyn, mainitsivat myös muita tapoja, miten henkilöstötutkimuksen tuloksia käsitellään.

Wileyn (2010, 105–106) mallin kolmannen vaiheen mukaan tuloksista ja prioriteeteista tulisi kommunikoida henkilöstön kanssa. Henkilöstölle olisi hyvä informoida muun muassa tuloksien kehityssuunnasta, merkittävistä vahvuuksista ja mahdollisuuksista kehityksen kannalta sekä siitä, miten henkilöstö on mukana palautteenannossa ja

toimenpiteissä. Tämä tieto voidaan kertoa henkilöstölle esimerkiksi yhteisissä tilaisuuksissa. Kaikkiaan kolme yritystä kertoi, että heillä järjestetään yhteinen henkilöstöinfotilaisuus, joissa henkilöstötutkimuksen tulokset käydään läpi. Tämän lisäksi nämä kaikki kolme yritystä kertoivat myös, että he käsittelevät tuloksia tarkemmin tiimeissä.

*”Yleiset tulokset esitellään henkilöstöinfossa ja tiimitasolla tarkempi käsittely ja keskustelu + toimenpiteiden luonti” 23/250–500 työntekijää*

*”tulokset käydään läpi yhteisissä tulosinfoissa, ja lisäksi osastot/tiimit käyvät tuloksia itsenäisesti läpi ja muodostavat toimintasuunnitelmansa sen pohjalta.” 18/500–3000 työntekijää*

*”Tuloksista järjestetään kaikille avoin henkilöstöinfo ja lisäksi tulokset käsitellään tiimeissä.” 13/250–500 työntekijää*

Prosessinomaisuus ja monien toimenpiteiden yhdistäminen ilmeni muissakin vastauksissa. Edelle mainittujen sitaattien lisäksi kahdessa vastauksessa ilmeni, että käytössä on monia toimia, jotka mahdollistavat henkilöstön osallistumisen. Yhdessä vastauksessa kuvattiin vaiheittain, miten tulokset käydään organisaatiossa läpi.

*”Tulokset esitellään ensin hallitukselle, sitten johtoryhmälle, jonka jälkeen koko henkilöstölle. Tämän jälkeen tulokset käydään läpi yksiköittäin.” 6/50–250 työntekijää*

Tiimitason lisäksi osa yrityksistä mainitsi, että he käsittelevät tuloksia koko henkilöstön kanssa (4 mainintaa), työ- tai kehitysryhmissä (2 mainintaa) tai osastoittain osastokokouksissa (4 mainintaa). Kahdessa vastauksessa ilmeni myös tuloksien käsittelyn vapaaehtoisuus, jolloin henkilöstö voi oman kiinnostuksen mukaan auttaa tuloksien käsittelyssä muun muassa pohtimalla kehitysehdotuksia. Kaksi yritystä mainitsi, että henkilöstö osallistuu tulosten käsittelyyn workshopien eli työpajojen kautta.

#### 5.4.3 Kehittämistoimenpiteiden seuranta

Kun kehittämistoimenpiteet on saatu käytäntöön, tulee kehitystä seurata keskittymällä niihin mittareihin, joilla voidaan seurata kehitystä valituilla aspekteilla (Wiley 2010,

110). Vastanneet yritykset kuvasivat seuraavansa kehittämistoimenpiteiden toteutumista eri tavoilla. Avoimeen kysymykseen jätti vastaamatta neljä yritystä, jolloin kehittämistoimenpiteiden seuranta kuvasi kaikkiaan 24 yritystä. Kahdeksan yritystä ilmoitti käyttävänsä jotain sähköistä järjestelmää, jonka kautta kehittämistoimenpiteitä seurataan. Suurin osa ei kuvaillut tarkemmin järjestelmää, jota käyttää toimenpiteiden seurannassa. Osa kuitenkin kuvaili hieman tarkemmin, mitä järjestelmää käytetään ja miten sitä käytetään. Yksi yritys kertoi käyttävänsä PowerPointia toimenpidesuunnitelmien esittämisalustana ja siirtyvänsä siitä Action planning työkaluun. Myös toinen vastaaja kertoi käyttävänsä Planner työkalua kehittämistoimenpiteiden seurannassa. Kahdesta vastauksesta ilmeni, että kehittämistoimenpiteitä seurataan samassa järjestelmässä, missä tehdään muitakin toimia. Toinen näistä vastaajista ilmoitti, että seuranta tapahtuu HR-järjestelmässä ja toinen vastaaja ilmoitti, että ne käsitellään samassa järjestelmässä henkilöstötutkimuksen tulosten kanssa.

*”tiimien esimiehet kirjaavat toimenpiteet ja niiden tilanteen HR-järjestelmään.”* 18/500–3000 työntekijää

*”Täysin läpinäkyvästi samassa järjestelmässä tulosten kanssa”* 15/50–250 työntekijää

Yksi vastaaja kertoi, että toimenpiteiden kirjaamista varten järjestetään sähköinen kysely.

*”Sähköinen linkki kyselyyn, johon dokumentoidaan toimenpiteet”* 25/500–3000 työntekijää

Kahdeksassa vastauksessa ilmeni, että kehittämistoimenpiteiden seuranta on ainakin osittain HR-osaston vastuulla. Näissä vastauksissa selvisi, että kehittämistoimenpiteiden seuranta tapahtuu yrityksen HR-osastolla, mutta viidessä vastauksessa eli enemmistössä näistä ilmeni, että vastuu on jakautunut sekä esimiehille että HR-osastolle. HR:n vastuu kehittämistoimenpiteiden seurannassa oli kolmen yrityksen mukaan varmistaa, että suunnitellut kehittämistoimenpiteet toteutetaan eli HR seuraa, että toimenpiteet toteutetaan muun muassa muistuttamisen avulla. Yksi yritys kuvasikin, että esimiehet vastaavat toteutumisesta ja HR seuraa, että valitut toimenpiteet tulevat tehdyksi. Yhdessä näistä vastuu kehittämistoimenpiteiden toteuttamisesta oli kuitenkin jakautunut tiimien esimiesten sekä johdon kanssa.

*”HR seuraa että ne tulevat tehdyiksi, esimies vastaa toteutumisesta”*  
17/500–3000 työntekijää

*”HR kerää suunnitelmat, muistuttaa toteutuksesta”* 2/250–500 työntekijää

*”Kysymykseen 27 vastaisin heti-2kk, eli toimenpiteisiin ryhtyminen riippuu avoimien kommenttien sisällöstä. Kiireisiin ilmitulleisiin epäkohtiin puututaan välittömästi. Tiimien esimiehet, johto sekä HR seuraavat kehittämistoimenpiteiden toteutumista.”* 13/250–500 työntekijää

Esimies mainittiin lähes yhtä monessa vastauksissa kuin HR, sillä esimiehen vastuuta kehittämistoimenpiteiden seurannassa kuvattiin yhteensä seitsemässä vastauksessa. Kahdesta vastuksesta ilmeni, että kehittämistoimenpiteiden toteutumisesta vastasi esimies. Kaksi yritystä kuvasi, että esimiehet kirjaavat kehittämistoimenpiteet järjestelmään, joita muun muassa HR voi tämän jälkeen seurata.

*”Esimiehet kirjaavat yhteiseen taulukkoon kehittämistoimenpiteet, jotka on nähtävissä johdolle sekä HR:lle. Seuranta tapahtuu organisaation omissa kuukausipalavereissa.”* 11/ 250–500 työntekijää

Edellä esitetyssä sitaatissa on mainittu palaverit osaksi kehittämistoimenpiteiden seurantaa, jotka mainittiin myös neljässä muussa vastauksessa. Näistä kaksi oli säännöllisiä viikko- tai kuukausipalavereita, joissa kehittämistoimenpiteisiin palataan. Näiden lisäksi kehittämistoimenpiteitä mainittiin seurattavan palaverikäytänteiden avulla, erillisissä seurantapalavereissa sekä tiimipalavereissa.

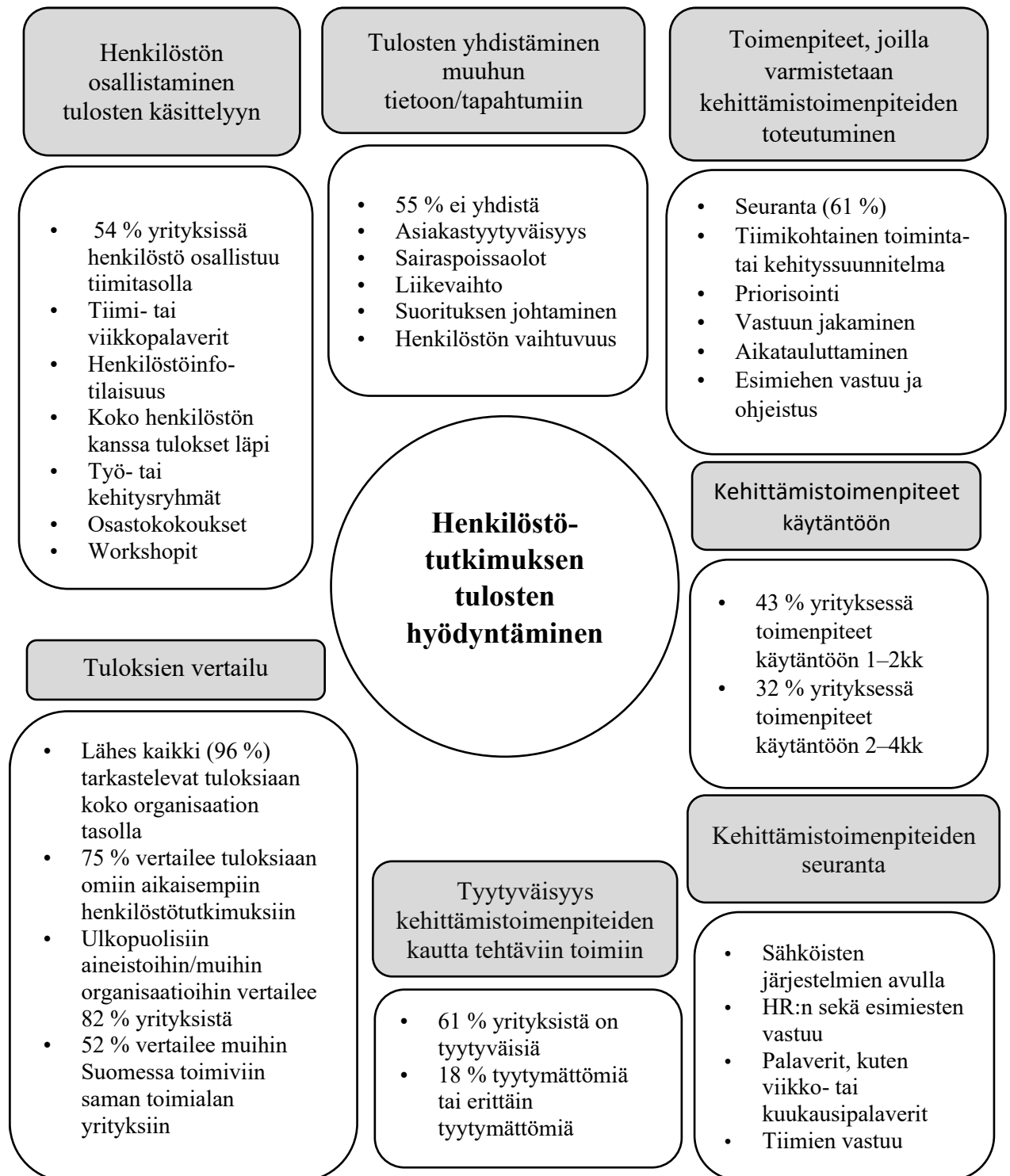
*”Riippuu kehittämistoimenpiteistä mutta esim. sovitusti seuraavissa tiimipalavereissa”* 7/250–500 työntekijää

Tiimien vastuuta nostettiin esiin kaikkiaan kolmessa vastauksessa, joissa kuvailtiin tiimeillä olevan vastuu kehittämistoimenpiteiden seurannasta. Näistä kahdessa ilmaistiin suoraa, että jokainen tiimi vastaa itse seurannasta. Kuitenkin yksi yritys kuvasi antavansa tarvittaessa tukea tiimeille.

*”Jokainen tiimi seuraa itse. Seuraamme työhyvinvointi-indeksiä myös yritystasolla ja tarjoamme tukea heikoille tiimeille.”* 22/3000–8000 työntekijää

Kehittämistoimenpiteiden seuranta kuvattiin yksittäisissä vastauksissa toteutettavan viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla osana muun toiminnan tulosten seuranta sekä vastauksien kehittämisen kautta, jolloin yritys seuraa miten henkilöstötutkimuksen vastaukset ovat kehittyneet. Näiden lisäksi yksi vastaaja ilmoitti, ettei varsinaista seuranta toteuteta heidän yrityksessä, vaan käytännössä seuranta tapahtuu seuraavan henkilöstötutkimuksen kautta.

Kuviossa 6 on esitetty tulokset koskien vastanneiden yritysten henkilöstötutkimuksen toteutuksen jälkeisiä toimia. Kuvio (6) kokoaa yhteen tulokset, jotka vastaavat toiseen tutkimuskysymykseeni: ”Miten yritykset hyödyntävät henkilöstötutkimuksen tuloksia?”



Kuvio 6. Henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntäminen

## 5.5 Henkilöstötutkimuksen tulevaisuusnäkymät

Kyselyn lopussa annoin vastaajille mahdollisuuden vastata avoimeen kysymykseen, johon he saivat kirjoittaa vapaasti ajatuksia ja näkemyksiä henkilöstötutkimuksista. Vastaajista 13 (46 %) oli vastannut tähän kysymykseen. Tähän tulleet vastaukset olivat laajempia aikaisempiin avoimiin kysymyksiin verrattuna. Annoin kysymykseen esimerkeiksi henkilöstötutkimuksen tulevaisuuden suuntaviivat ja aikaisemmat kokemukset muissa organisaatioissa, mikä antoi vastaajille mahdollisuuden kertoa näistä asioista. Yksi vastaaja kuvasi näkemystään henkilöstötutkimuksista niin, että niissä tulisi kysyä vain vähän ja vain sellaista, mille yritys aikoo tehdäkin jotain. Myös Liukkonen (2008, 259) näkee tärkeänä, että yritykset varautuvat siihen, että mittauksen jälkeen ryhdytään toimenpiteisiin ja vaikeatkin ongelmat ollaan valmiita ratkaisemaan. Näin ollen henkilöstötutkimuksissa ei tulisi kysyä sellaisia asioita, joihin ei olla valmiita puuttumaan.

Kahdessa vastauksessa korostettiin myös henkilöstön näkökulman tärkeyttä. Toisessa korostettiin erityisesti, kuinka tulisi huomioida henkilöstön kannalta merkitykselliset asiat kyselyssä, joten jo kyselyä suunniteltaessa tulisi ottaa myös henkilöstön näkökulma huomioon. Brown & Kelly (2006, 23) korostavatkin, että henkilöstötutkimuksen osaluokkia ja sitä kautta kysymyksiä mietittäessä tulisi yritysten tarpeiden lisäksi ottaa huomioon henkilöstön tarpeet niin, että kysymykset ovat myös henkilöstölle relevantteja. Myös toisessa henkilöstönäkökulmaa käsittelevässä vastauksessa henkilöstön näkemys tulisi ottaa huomioon, kun pohditaan, mitä saadut tulokset tarkoittavat. Tämä on yhteydessä Wileyn (2010, 107–109) henkilöstötutkimuksen jatkokäsittelyprosessin neljännen vaiheen kanssa, jossa selvennetään prioriteetteja kommunikoimalla henkilöstön kanssa. Tällöin henkilöstölle annetaan mahdollisuus kertoa, mitä tulokset tarkoittavat ja miksi he ajattelevat siten, kuin tuloksista on selvinnyt.

*”Jokaisen organisaation on tärkeää löytää itselle sopiva tapa ja menetelmä toteuttaa henkilöstötutkimus. Johdon on myös ymmärrettävä, mitä henkilöstötutkimuksen tulokset tarkoittavat henkilöstön näkökulmasta. Työntekijöiden kuunteleminen on tärkeää, kuten myös heidän osallistaminen kehittämistyöhön ja sitouttaminen yhteisiin tavoitteisiin.*



*Vastuu työhyvinvoinnista ja hyvän työilmapiirin rakentamisesta kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle.” 13/250–500 työntekijää*

Henkilöstötutkimuksen tulevaisuus, suunta tai yrityksen toimintatapojen todennäköinen tuleva muutos mainittiin yhdeksässä vastauksessa. Sivulla 74 esitetystä taulukossa (5) on esitetty henkilöstötutkimuksen tulevaisuusnäkymät verrattuna yritysten nykyisiin tapoihin. Näistä yhdeksästä vastauksesta kolme vastausta keskittyi siihen, miten vastaajan yritys aikoo muuttaa käytäntöjään tulevaisuudessa koskien henkilöstötutkimuksia. Näissä kolmessa vastauksessa korostettiin kaikissa eri asioita, joihin yritys haluaa tulevaisuudessa keskittyä. Yhdessä yrityksessä henkilöstötutkimuksen tulosten seuranta pyritään tehostamaan sekä aloitetaan korrelaatioanalyysien tekeminen. Toisessa yrityksessä siirrytään todennäköisesti lyhyemmän aikavälin pulssikyselyihin.

*”Tulemme tehostamaan seuranta ja tekemään korrelaatioanalyysijä jatkossa.” 19/250–500 työntekijää*

*”Tulemme todennäköisesti siirtymään kerran vuodessa tehtävästä kyselystä muutamana kerran vuodessa tehtäviin pulssikyselyihin” 10/50–250 työntekijää*

Kolmannessa yrityksessä, jossa kuvailtiin yrityksen tulevia muutoksia, aiotaan siirtyä räätälöidympiin henkilöstötutkimuksiin, jolloin koko yritystason tutkimuksista siirrytään esimerkiksi tiimikohtaisiin mittauksiin tiimin merkityksellisinä hetkinä. Kyseinen yritys haluaa tulevaisuudessa parantaa työntekijäkokemuksen ymmärtämistä myös muilla keinoilla.

*”Siirrytään laajasta yritystason tutkimuksista yksittäisimpiin, räätälöidympiin mittauspisteisiin työntekijäkokemuksen/tiimin merkityksellisissä hetkissä. –” 20/yli 8000 työntekijää*

Loput tulevaisuuden tai suuntaviivat maininneista eivät viitanneet suoraan vastaajan yritykseen, vaan enemmän vastaajan näkemykseen yleisesti henkilöstötutkimuksen tulevaisuudesta. Yhdessä näistä vastauksista korostettiin erityisesti eri tiimien yhteistyön merkitystä sekä kehityskohteiden löytämistä ja kehittymistä.

*”Tulevaisuudessa pitää tehdä enemmän tiivistä yhteistyötä eri tiimien kanssa ja saada kaivettua esiin tärkeimmät kehityskohteet ja seurata miten hyvin ne kehittyvät.” 1/ 50–250 työntekijää*

Lopuissa neljässä vastauksessa, joissa käsiteltiin jollain tasolla tulevaisuuden muutoksia tai suuntaa, näkemykset liittyivät erityisesti jatkuvaan mittaamiseen sekä pulssikyselyihin ja niiden yleistymiseen laajemmin.

*”Mielestäni kerran vuodessa tehtävät kyselyt ovat historiaa. Suosisin pulssikyselyitä ja selkeitä toimenpiteitä.” 25/500–3000 työntekijää*

*”-- Meillä on käytössä vain viikkopulssit. Uskoisin sellaisen lähestymistavan yleistyvän muuallakin.” 15/50–250 työntekijää*

Pulssikyselyjen lisäksi kahdessa vastauksessa korostettiin joustavuutta ja ketteryyttä. Näistä toinen koki, että nopeammin reagoivaa mallia tarvittaisiin kehittämistoimenpiteiden alkuun saattamisessa. Toisessa näistä vastauksessa nähtiin tärkeäksi, että tulevaisuudessa kysyttäisiin enemmän henkilöstön toiveita ja tarpeita, jonka kautta voidaan lisätä vaikuttavuutta ja työhyvinvointia.

*”--Myös jatkuvan ketterän mittaamisen mahdollisuuksia hyödynnetään turhan harvoin ja varovasti. Suunta vaikuttaa kuitenkin hyvältä, sekä ratkaisujen (esim. digityökalut) että niiden hyödyntämisen osalta. Toivon että henkilöstöltä uskalletaan kysyä tulevaisuudessa vielä rohkeammin heidän toiveitaan ja tarpeitaan, ja sitä kautta saadaan lisää vaikuttavuutta ja parempaa työhyvinvointia.” 18/ 500–3000 työntekijää*

Kaikkiaan viidessä vastauksessa mainittiin suoraan, että vastaajat uskovat tulevaisuudessa lyhyempien ja useimmin tehtävien kyselyjen olevan parempi vaihtoehto kuin nykyisin yleiset ja harvoin tehtävät laajemmat henkilöstökyselyt. Vastauksien perusteella näyttäytykin, että tulevaisuudessa yrityksissä tultaisiin korostamaan joustavampia, tiiviimpiä, räätälöidympiä sekä useammin toteutettavia mittauksia.

Kyselystäni selvisi, että suurin osa yrityksistä ei yhdistä henkilöstötutkimuksen tuottamaa tietoa muihin yrityksen tietoihin tai tapahtumiin. Eikä vastauksien perusteella HR-analytiikan käyttö ole yrityksissä kehittyneimmän analytiikan tasolla, ainakaan henkilöstötutkimuksen datan käytön osalta. Kuitenkin, kun yritykset saivat kirjoittaa

vapaasti näkemyksiään henkilöstötutkimuksiin liittyen, kolmen yrityksen vastauksista ilmenee paremman analyysin ja tietojen yhdistämisen tärkeys ja näkemys siitä, että siihen tulisi panostaa enemmän tulevaisuudessa. Kaksi näistä kuvasi, että heidän yrityksessään ollaankin siirtymässä kattavampiin analyyseihin, joiden avulla tietoja voidaan yhdistää. Toinen yritys ei ole aikaisemmin yhdistänyt henkilöstötutkimuksen tuloksia yrityksen muihin tietoihin ja tapahtumiin, mutta aikoo tulevaisuudessa toteuttaa korrelaatioanalyysia. Toinen yritys tarkastelee jo henkilöstötutkimuksen tuloksia ristiin asiakastyytyväisyyden ja sairaspöissalolen kanssa ja aikoo jatkossa hyödyntää vielä kehittyneempää analyysia keskittämällä henkilöstötutkimuksen räätälöidymiin mittauspisteisiin.

*”Siirrytään laajasta yritystason tutkimuksista yksittäisimpiin, räätälöidymiin mittauspisteisiin työntekijäkokemuksen/tiimin merkityksellisissä hetkissä. Tietoa pystytään aggregoimaan fiksusti näistä eri mittauspisteistä ja analysoimaan myös muun datan yhteydessä. Myös muut palautekanavat ja välineet hyödynnetään työntekijäkokemuksen ymmärryksen ja datan kartuttamisessa esim. tekstianalytiikan keinoin.”*  
20/yli 8000 työntekijää

Kolmannessa vastauksessa korostettiin enemmän yleisellä tasolla analyysin hyödyntämisen tärkeyttä. Vastaajan yritys ei ole aikaisemmin yhdistänyt henkilöstötutkimuksen tietoa yrityksen muuhun tietoon, mutta kokee, että esimerkiksi liiketoiminnan ja asiakastyytyväisyyden linkittäminen tuloksista voisi olla hyödyllistä tulevaisuudessa. Vastaaja kuvasikin, että henkilöstötutkimuksien suunta voisi olla tarkempi analyysi ja tuloksien hyödyntäminen esimerkiksi prediktiivisen eli ennakoivan analyysin kautta. Ennakoivaa analytiikkaa hyödyntämällä kehitetään malleja, joilla voidaan ennakoida tulevia tapahtumia menneiden tapahtumien pohjalta (Fitz-Enz 2010, 13). Vastaaja siis näkee tärkeänä tulevaisuudessa kehittää henkilöstötutkimuksen tulosten analyysia, niin että HR-analytiikan käyttö nousee seuraavalle, ennustavan analytiikan tasolle

*”Hyvä seurata talo-tason kehitystä, mutta suunta voisi olla joustavampi ja tiimikohtaisempi pulssityökalun käyttö ja tarkempi analyysi ja hyödyntäminen esim. liiketoiminnan ja asiakastyytyväisyyden*

*linkittäminen tuloksista ja prediktiivisen analyysin tekeminen.” 23/250–  
500 työntekijää*

Näin ollen henkilöstötutkimuksen datan hyödyntäminen paremman HR-analytiikan käytön kautta on ainakin osittain ymmärretty tärkeäksi yrityksissä ja sitä halutaan kehittää myös tulevaisuudessa.

Taulukko 5. Henkilöstötutkimuksen tulevaisuuden näkymät verrattuna yritysten nykyisiin tapoihin

<b>Henkilöstötutkimuksen nykyiset tavat</b>	<b>Henkilöstötutkimuksen tulevaisuuden suunta</b>
Alle puolella yrityksistä käytössä pulssikysely	Pulssikyselyt/joustavammat tavat mitata
Henkilöstö osallistuu tulosten käsittelyyn tiimitasolla	Tiiviimpi yhteistyö tiimien välillä ja henkilöstön huomioiminen
Suurin osa ei yhdistä henkilötutkimuksen tuloksia muuhun tietoon tai tapahtumiin	Paremman analytiikan ja tietojen yhdistämisen tehokkaampi hyödyntäminen
Koko yrityksellä käytössä sama kysely	Räätälöidymmät mittaukset

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 6.1 Johtopäätökset

Tutkimukseni tavoitteena oli tuottaa tutkimustietoa siitä, miten yritykset toteuttavat henkilöstötutkimuksia ja hyödyntävät niistä saatuja tuloksia sekä tukea Keskon tavoitetta kehittää heidän tapaansa kuunnella työntekijöitä ja kehittää työntekijöiltä saatavan tiedon hyödynnettävyyttä. Olen tarkastellut kohdeorganisaation nykyisiä tapoja henkilöstötutkimukseen liittyen sekä sitä, mitä kehityskohteita Keskon HR-asiantuntijoiden haastatteluissa on ilmentynyt. Tavoitteiden saavuttamiseksi olen tutkimuksessani syventynyt henkilöstötutkimukseen liittyvään teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin, keskittyen erityisesti henkilöstötutkimuksen prosessiin, työntekijöiltä saatavien tietojen yhdistämiseen yrityksen muuhun toimintaan sekä siihen, miten työntekijäkokemusta, kuten työhyvinvointia voidaan mitata ja mitä haasteita siihen liittyy.

Tuloksieni perusteella yritykset suorittavat eri laajuisia ja sisältöisiä henkilöstötutkimuksia. Henkilöstötutkimuksiin valituista teemoista yleisimpiä olivat työhyvinvointi, työtyytyväisyys, johtaminen, organisaatioon sitoutuminen, yhteistyö sekä tasa-arvo ja yhdenvertaisuus. Nämä teemat ovat yhteneviä Hyppäsen (2013, 189) esittämien henkilöstötutkimukseen yleisesti sisällytettävien teemojen kanssa. Teemojen valinnoissa ja määrissä ei ilmennyt suuria poikkeamia yritysten välillä, vaan yritykset yleisesti sisällyttävät monia eri teemoja henkilöstötutkimuksiinsa. Tuloksieni perusteella yritykset sisällyttävät keskimäärin 13 eri teemaa henkilöstötutkimukseensa. Tuloksieni mukaan yritykset sisällyttävät keskimäärin 40 kysymystä henkilöstötutkimuksiinsa. Tuloksista ei kuitenkaan ilmene, että kysymysten määrä olisi yhteydessä siihen, miten tyytyväisiä kyselyn laajuuteen ollaan.

Mittausväliä suunniteltaessa on otettava huomioon liiketoiminnan muu toiminta. Parhaimmillaan henkilöstötutkimuksen ajoitus on tarkasti suunniteltu niin, että eri toimenpiteet osuvat niihin kohtiin kuin tietoa tai toimenpiteitä eniten tarvitaan ja niihin on myös osattu valmistautua varaamalla resursseja. (Sanchez 2007, 51.) Tuloksista ilmenikin suunnitelmallisuuden ja aikataulutuksen tärkeys erityisesti varmistamassa kehittämistoimenpiteiden toteutumista, jolloin muun muassa vuosi- ja

kvartaalisuunnittelu nousi tärkeäksi toimenpiteeksi. Mittausväliä suunniteltaessa myös vastaajat tulee ottaa huomioon, sillä usein toteutettavissa pitkissä kyselyissä vastausaktiivisuus voi kärsiä. Tämä johtuu usein siitä, että henkilöstö on havainnut, ettei henkilöstötutkimuksista esiin nousseisiin ongelmiin ehditä reagoida riittävän vaikuttavasti tai nopeasti. (Kauhanen 2010, 223.) Tuloksieni mukaan yleisin tapa on toteuttaa henkilöstötutkimus kerran vuodessa ja tämä olikin koettu pääosin sopivaksi mittausväliksi, mutta myös joissain yrityksissä liian harvaksi mittausväliksi. Voidaankin päätellä, että henkilöstötutkimus olisi hyvä toteuttaa ainakin kerran vuodessa, jonka rinnalla voidaan hyödyntää muita kevyempiä mittauksia. Tällöin laajempia henkilöstötutkimuksia ei tarvitsisi toteuttaa niin usein, että ne rasittaisivat liikaa vastaajia ja työllistävät organisaatiota. Toisaalta kysymysten määriä voitaisiin vähentää, jos rinnalla on myös muita kevyempiä mittauksia.

Yli puolet yrityksistä ilmoitti, että henkilöstötutkimuksen toteuttajaorganisaatio on ollut vaikuttamassa siihen, mitä henkilöstötutkimuksessa kysytään. Tuloksistani selvisi myös, että enemmistöllä on käytössä jonkin ulkoisen palveluntuottajan henkilöstötutkimus. Henkilöstökyselyjä tarjoavilla ulkoisilla palveluntuottajilla on valmiit kyselyt sekä käytännöt tuloksien käsittelyyn, analysointiin ja raportointiin (Järvinen 2012, 70). Kun henkilöstötutkimuksen suunnittelu on täysin ulkoisen palveluntuottajan vastuulla, voi tutkimuksen räätälöinnin mahdollisuus olla pienempi. Tämä voikin olla yhtenä syynä sille, että kaikissa, paitsi yhdessä yrityksessä, henkilöstötutkimus toteutetaan samansisältöisenä kaikille, jolloin henkilöstötutkimuksessa ei ole muuttuvia tai räätälöityjä osioita yrityksen eri liiketoiminnoille tai osastoille. Henkilöstötutkimuksen kysymyksiä ja teemoja suunniteltaessa on tärkeää, että yrityksen tarpeiden lisäksi myös henkilöstön tarpeet huomioidaan niin, että kysymykset ovat kaikille relevantteja (Brown & Kelly 2006, 23). Tämä voi jäädä toteutumatta, jos kaikilla, myös hyvin erilaista työtä tekevillä, kysymykset ovat samoja. Yhdellä vastanneella yrityksellä on kuitenkin käytössään kysely, jossa on muuttuva tai räätälöity liiketoimintakohtainen osio. Kyseisessä yrityksessä työskentelee yli 8000 työntekijää, eikä otoksessa tämän kokoluokan yrityksiä ollut kyseisen yrityksen lisäksi kuin yksi muu yritys. Käsitykseni mukaan henkilöstötutkimuksen muuttuvien tai liiketoimintakohtaisten osioiden lisääminen ei ole tarpeellista pienemmissä yrityksissä. Kyselyjen räätälöiminen ja muuttuvien osioiden lisääminen voi vaikuttaa myös tulosten vertailtavuuteen yrityksen sisällä, mikä on tärkeää henkilöstötutkimuksissa. Tämän vuoksi täysin erilaisen

henkilöstötutkimuksen toteuttaminen eri osastoilla tai liiketoiminnoissa ei välttämättä ole kannattavaa, eikä yksikään vastannut yritys näin tee. Henkilöstötutkimuksien räätelöiminen tai kohdennettujen mittauksien toteuttaminen ilmeni tuloksissa yhdeksi tulevaisuuden kehityskohteeksi, jolloin mittauksia toteutettaisiin esimerkiksi tiimien tai osastojen merkityksellisissä hetkissä.

Mikäli osa kyselyn kysymyksistä kohdennetaan vain osalle vastaajista, on nämä kysymykset hyvä sijoittaa kyselyn loppuun ja erotella selkeästi kaikille yhteisistä kysymyksistä erillisellä otsikoinnilla. Näitä kysymyksiä ei kannata olla kovin montaa (1–5), jotta kysely ei vaikuta liian pitkältä ja raskaalta vastaajan näkökulmasta. Nämä kohdennetut kysymykset voisivat liittyä toimialueen erityispiirteisiin tai erityistilanteeseen. Muutama kysymys voidaan kohdentaa myös pelkästään esimiesasemassa oleville vastaajille, vaikka esimiesten vastaukset voidaan erotella jo taustatietojen perusteella. Tällainen kysymys voisi olla esimerkiksi: ”Kuinka hyvin olet mielestäsi onnistunut esimiestyössä?”

Kohdistettua tiimi- tai liiketoimintakohtaista tietoa voidaan saada myös hyödyntämällä erillisiä mittauksia henkilöstötutkimuksen rinnalla. Vastanneista yrityksistä vähän alle puolet hyödyntävät lyhyen aikavälin kyselyitä eli pulssikyselyitä. Näissä pulssikyselyissä teemat olivat hyvin samankaltaisia laajempien henkilöstötutkimuksien kanssa, mutta ne toteutetaan yleisimmin alle 10 kysymyksellä. Tuloksieni perusteella pulssikyselyt ovat kuitenkin kasvattamassa suosiotaan, sillä moni vastaaja uskoi tulevaisuudessa joustavampien ja useammin toteutettujen mittauksien olevan parempi vaihtoehto kuin nykyisin yleiset harvoin tehtävät suuremmat henkilöstökyselyt. Tuloksieni perusteella 75 prosenttia yrityksistä hyödyntää myös erillisiä mittauksia joihinkin erityistilanteisiin- tai tarpeisiin liittyen. Järvisen (2000, 121–123) mukaan muutostilanteessa laajamittaisen henkilöstötutkimuksen toteuttaminen ei ole kannattavaa, mutta tällaisessa tilanteessa voidaan erillisen kyselyn avulla selvittää henkilöstön tuntemuksia ja toiveita koskien muutostilannetta. Tuloksistani ilmenikin, että yleisin syy toteuttaa erillisiä mittauksia liittyy juuri muutostilanteisiin.

Tutkimukseni tulosten perusteella yritykset hyödyntävät erilaisia toimia kehittämistoimenpiteiden toteutumisen varmistamiseksi. Yleisimpänä toimena oli seuranta, jota korostaa myös Wiley (2010, 101) sekä Hyppänen (2013, 189) tärkeänä asiana henkilöstötutkimuksen prosessissa. Myös toiminta- tai kehityssuunnitelmien

toteuttaminen, vastuun jakaminen, aikataulutus sekä toimenpiteiden priorisointi ovat tuloksieni mukaan toimia, joilla voidaan varmistaa kehittämistoimenpiteiden toteutuminen. Kaurasen (2011, 46) sekä tutkimukseni tuloksien mukaan kehittämiskohteet tulisi priorisoida siten, että keskitytään alle kolmeen kehittämiskohteeseen, jotta vältetään siltä virheeltä, että yritetään lähteä kehittämään liian montaa asiaa. Yhteistä vastaajilla oli se, että toimenpiteiden toteutuminen varmistetaan monilla eri toimenpiteillä.

Kaikissa kyselyyni vastanneissa yrityksissä henkilöstö on ainakin jollain tasolla mukana henkilöstötutkimuksen tulosten käsittelyssä. Tulosten mukaan henkilöstö voi olla mukana tiimitasolla, palaverien tai kehitysryhmien kautta, osallistumalla henkilöstöinfoihin tai osastokokouksiin. Sekä tutkimukseni tulosten että kirjallisuuden mukaan henkilöstön osallistaminen henkilöstötutkimuksen jatkokäsittelyprosessiin, muun muassa tulosten käsittelyn osalta on erityisen tärkeää. (Kauranen ym. 2011, 43; Virolainen 2012, 119; Wiley 2010, 104–113.)

Yrityksen henkilöstöä tai ainakin heidän edustajiaan kannattaa ottaa mukaan henkilöstötutkimuksen kehittämiseen jo siinä vaiheessa, kun suunnitellaan tai uudistetaan kyselyn sisältöä. Lisäksi kyselyluonnos kannattaa käsitellä yrityksen yhteistoimintaelimessä ennen sen käyttöönottoa. Tällöin henkilöstön edustajat voivat toimia äänitorvena eli vakuuttaa henkilöstöä siitä, että kyselyyn vastaaminen on tärkeää ja sillä pystytään vaikuttamaan asioihin. Saatujen tulosten käsittely ja toimintasuunnitelmien laatiminen yhdessä henkilöstön kanssa vahvistaa entisestään tätä tunnetta.

Tuloksieni perusteella alle puolet yrityksistä yhdistävät henkilöstötutkimuksista saatavaa tietoa muuhun tietoon. Henkilöstötutkimuksesta saatua tietoa kerrottiin yhdistettävän asiakastyytyväisyyteen, sairaspöissaoloihin, liikevaihtoon, suorituksen johtamiseen sekä henkilöstön vaihtuvuustietoihin. Tuloksieni perusteella yritykset eivät hyödynnä kehittyneempiä HR-analytiikan tasoja henkilöstötutkimuksien tulosten käsittelyssä, vaan analytiikka jää pääosin kuvailevan analytiikan tasolle, jossa keskitytään vertailemaan eri ryhmiä eri aikapisteissä (Fitz-Enz 2010, 12). Tulokseni on osittain samassa linjassa Watsonin (2011, 7) näkemyksen kanssa siinä, että analytiikan hyödynnettävyyttä henkilöstöhallinnollisissa toiminna ei ole laajasti ymmärretty, sillä tuloksieni mukaan enemmistö yrityksistä ei hyödynnä HR-analytiikan kehittyneempiä tasoja. Tämä on



kuitenkin mahdollisesti muuttumassa, sillä tutkimustuloksistani selvisi, että yritykset kuitenkin pitävät analytiikan parempaa hyödyntämistä ja eri tietojen yhdistämistä tärkeänä asiana, johon tulisi panostaa enemmän tulevaisuudessa.

Yhteenvedona tutkimukseni tuloksien ja kirjallisuuden perusteella muodostamani käsityksen mukaan henkilöstötutkimuksen toteutuksen tärkeimmät huomioon otettavat asiat sekä parhaat käytännöt voidaan kiteyttää seitsemään kohtaan:

1. **Tutkimuksen laajuuden ja sisällön tarkka suunnittelu:** Henkilöstötutkimus sisältää parhaimmillaan vain sellaisia asioita, joihin voidaan todellisuudessa puuttua ja kysymyksiä, joihin kaikki jaksavat vastata. Tällöin henkilöstötutkimuksen teemojen tulee olla sellaisia, jotka tukevat kehittämistyötä ja ovat relevantteja kaikille vastaajille. Aiempien työelämä- sekä työhyvinvointimittauksien sekä tutkimukseni tulosten pohjalta noin 40 kysymyksen tutkimukset koetaan riittävän kattaviksi, mutta ei liian pitkiä vastata ja analysoida.
2. **Kysymysten kohdentaminen oman organisaatorakenteen mukaan ja erillisten tiimi/liiketoimintakohtaisten mittausten hyödyntäminen:** Jotta henkilöstötutkimuksen kysymykset ovat sisällöltään kaikille relevantteja, tulee erityisesti sellaisissa yrityksissä, joissa työntekijöiden toimenkuvat eroavat merkittävästi toisistaan, pohtia räätälöityjen mittareiden hyödynnettävyyttä. Henkilöstötutkimus voi näin ollen sisältää kaikille yhtenäisen osan sekä räätälöidyn osan, jossa kysymykset on kohdennettu koskemaan tiettyä työntekijäryhmää. Tällöin tulee kuitenkin ottaa huomioon tuloksien vertailtavuus, joka kärsii erityisesti, jos kyselyt eroavat ryhmien välillä hyvin paljon toisistaan. Myös erilaisten muiden räätälöityjen tiimi- tai liiketoimintakohtaisten mittauksien, kuten pulssikyselyjen kautta voidaan saada kohdistettua ja tietyille ryhmille relevanttia tietoa. Esimerkiksi työn luonne, sen fyysinen tai henkinen kuormittavuus, työskentely asiakasrajapinnassa tai vaikka yksintyöskentely voidaan halutessa huomioida kohdennetuilla kysymyksillä. Työntekijän kokemus asiakkaiden taholta tulevasta häirinnästä, työn fyysisestä kuormittavuudesta ja työolosuhteista riippuu luonnollisesti paljon työtehtävistä ja vastaaja voi turhauttaa vastata kysymyksiin, jotka eivät ole lainkaan relevantteja hänen työssään. Suurin osa henkilöstötutkimukseen normaalisti sisällytettävistä osa-

alueista ja kysymyksistä soveltuu melko hyvin kaikille ammattiryhmille ja toiminnoille ja vastauksia analysoitaessa voidaan taustamuuttujien (sukupuoli, ikä, työsuhteen laatu, esimiesasema, työyksikkö) perusteella ottaa huomioon tehtävien erityispiirteiden vaikutus vastauksiin.

3. **Mittausvälin suunnittelussa on otettava huomioon saatavan tiedon ajankohtaisuus, vastaajat sekä muut mittaukset:** Harvoin toteutettavat henkilöstötutkimukset eivät anna täysin ajankohtaista tietoa yrityksen tilasta, mutta liian usein toteutettuna henkilöstökyselyt väsyttävät työntekijöitä ja kuormittavat organisaatiota. Henkilöstökyselyn mittausväliin vaikuttaa myös muut mittaukset, kuten pulssikyselyt. Parhaimmillaan mittausväli on sellainen, että se on suunniteltu osaksi liiketoiminnan muuta toimintaa ja kehittämistoimenpiteisiin on varattu resursseja. Henkilöstötutkimus voi tällöin olla osa vuosi- tai kvartaalisuunnittelua, jolloin eri toimenpiteet on selkeästi aikataulutettu. Vuosittain tehtävien kyselyjen tulosten raportointi on helppo yhdistää tarvittaessa osaksi muuta raportointia, toimintakertomusta tai tilinpäätöstä.
4. **Pulssikyselyn/joustavampien mittauksien hyödyntäminen:** Useammin toteutettavilla lyhyemmillä (5–10 kysymystä) mittauksilla saadaan ajankohtaista tietoa, jota parhaimmillaan voidaan hyödyntää joustavasti, tarkennetusti ja tehokkaasti. Niihin vastaaminen on myös nopeampaa ja siksi vastausprosentti nousee usein laajempia kyselyjä suuremmaksi.
5. **Henkilöstön osallistaminen tulosten käsittelyyn:** Henkilöstö tulisi ottaa aktiivisesti mukaan henkilöstötutkimuksen tulosten käsittelyyn sen eri vaiheissa, jolloin henkilöstölle annetaan vaikutusmahdollisuuksia kehityskohteisiin ja toimenpiteisiin, mikä sitouttaa henkilöstön paremmin myös toteuttamaan kehittämistoimenpiteitä.
6. **Tarkat toimenpiteet, joilla varmistetaan kehittämistoimenpiteiden toteutus:** Tulosten pohjalta on hyvä laatia esimerkiksi taulukkomuotoinen toimenpidesuunnitelma, johon on valittu saatujen tulosten perusteella kehittämiskohteet (1–3) priorisoituna, kehittämistoimenpiteet ja vastuuhenkilöt sekä aikataulu toimenpiteiden toteutukselle. Lisäksi suunnitelmaan on hyvä kirjata, miten ja koska toimenpiteiden toteutumista seurataan.

## 7. Henkilöstötutkimuksien tuloksien yhdistäminen muuhun yrityksen tietoon:

Henkilöstötutkimuksien tuloksien yhdistäminen organisaation muuhun tietoon antaa tärkeää tietoa siitä, miten työntekijäkokemus suhteutuu tähän tietoon. Henkilöstökyselyn tulokset jäävät helposti irrallisiksi muusta henkilöstöön ja organisaatioon liittyvästä tiedosta, jota kuitenkin usein kerätään eri tietojärjestelmiin. Tämän toteutus edellyttää kuitenkin kehittyneitä ja ketteriä tietojärjestelmiä ja osaamista niiden hyödyntämiseen. Esimerkiksi koetun työhyvinvoinnin yhteys sairauspoissaolojen määrään ja asiakastyytyväisyyteen on keskeinen ja helposti yhdistettävä ja hyödynnettävä tieto. HR-analytiikan onnistunut hyödyntäminen tuo kilpailuetua muihin.

### 6.2 Ehdotukset kohdeyrityksen henkilöstötutkimuksen kehittämiseksi

Tämä tutkimus on toteutettu yhteistyössä kohdeyritys Keskon kanssa. Tutkimuksen yhtenä tutkimuskysymyksenä ja tutkimuksen tavoitteena olikin selvittää, miten kohdeyritys voisi kehittää henkilöstötutkimustaan ja sen hyödynnettävyyttä. Kehitysehdotukset jakautuvat henkilöstötutkimuksen toteutukseen sekä henkilöstötutkimuksen jatkokäsittelyprosessiin eli siihen, miten henkilöstötutkimuksen tuloksia hyödynnetään. Kehitysehdotukset olen koonnut Keskon asiantuntijoiden haastatteluiden, tutkimukseni tulosten sekä teorian pohjalta tekemiäni havaintojen perusteella.

Keskon kehittämiskohteet on esitetty sivulla 35 olevassa taulukossa (1), jossa kehittämiskohteet on jaoteltu eri osa-alueisiin, joita ovat henkilöstötutkimuksen laajuus, mittausväli, käsiteltävät teemat, toteutustapa sekä henkilöstötutkimusten tulosten hyödyntäminen. Keskon nykyinen henkilöstötutkimus sisältää 58 kysymystä ja se toteutetaan kerran kahdessa vuodessa. Tämä koetaan liian laajaksi sekä mittausväli liian pitkäksi. Tuloksieni mukaan henkilöstötutkimuksissa on keskimäärin 40 kysymystä ja niissä yrityksissä, joissa henkilöstötutkimuksen laajuuteen oltiin tyytyväisiä, on keskimäärin 38 kysymystä. Näin ollen Keskon henkilöstötutkimus on huomattavasti keskimääräistä laajempi. Myös mittausväli on harvempi kuin muissa tutkimissani yrityksissä, sillä tuloksieni mukaan henkilöstötutkimus toteutetaan yleisimmin kerran vuodessa. Keskon nykyinen henkilöstötutkimus koetaan raskaana, joten kehityssuunta

tulisi olla kohti kevyempää ja useammin toteutettavaa henkilöstötutkimusta. Tämä voisi mahdollistua vähentämällä kysymysten päällekkäisyyttä ja sen pohtiminen tarkkaa, mitä henkilöstöltä halutaan kysyä, sillä on tärkeää, että kysymykset ovat relevantteja myös vastaajille.

Yksi Keskon haasteista onkin ollut se, etteivät kaikki kysymykset ole kaikille vastaajille täysin ymmärrettäviä tai kosketa heitä tai heidän työtään. Kyselyn teemat koetaan kaikkiaan tärkeiksi, mutta kysymykset on osittain koettu liian ylätasoinen kysymyksiksi. Tutkimukseni tulosten mukaan henkilöstötutkimus toteutetaan kaikissa paitsi yhdessä yrityksessä samansisältöisenä kaikille. Kuitenkin se yritys, jonka henkilöstötutkimus sisältää muuttuvan tai liiketoimintakohtaisen osion on lähimpänä samaa kokoluokkaa Keskon kanssa. Tuloksissani ilmeni, että tulevaisuudessa henkilöstötutkimuksien räätälöintiä halutaan lisätä. Tästä voisi hyötyä myös Kesko, jonka yhtenä haasteena on saada kysymykset relevantiksi eri liiketoimialoilla ja työtehtävissä työskenteleville vastaajille. Räätälöintiä voidaan toteuttaa niin, että henkilöstötutkimuksessa on kaikille yhtenäinen osio, sekä lisäksi liiketoimintakohtaisia räätälöityjä kysymyksiä. Tällöin saadaan vertailtavaa tietoa sekä toisaalta liiketoiminnan eri osa-alueille merkityksellistä ja tarkempaa tietoa.

Yhteiseen osioon on syytä koota taustatietojen lisäksi aiheet, jotka koskettavat kaikkia ammattialasta riippumatta. Tällaisia ovat ainakin työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, esimiestyöhön ja johtamiseen, organisaation sitoutumiseen, osaamisen kehittämiseen sekä tasa-arvoon liittyvät kysymykset, jotka myös tutkimukseni tuloksien mukaan ovat yleisimpiä teemoja henkilöstötutkimuksissa. Sen sijaan työolosuhteita, työn fyysistä kuormittavuutta ja esimerkiksi asiakkailta tulevaa häirinnän tai väkivallan uhkaa koskevat tarkemmat kysymykset voisi olla hyvä muotoilla eri tavoin eri ammattiryhmiin kuuluville. Lisäksi eri liiketoiminta-alueille voisi olla muutama oma kysymys niistä teemoista, jotka kyseisellä alueella koetaan erityisen tärkeitä. Näiden valitsemisessa olisi hyvä käyttää alueen esimiesten ja henkilöstön edustajien tietämystä ja näkemystä hyväksi.

Henkilöstötutkimuksen räätälöinnin sijasta voidaan myös erillisillä mittauksilla kysyä eri asioita eri liiketoimialoilla. Erillisiä kyselyjä ja mittauksia tehdään yleisesti organisaation muutostilanteissa. Niillä voidaan kartoittaa etukäteen odotuksia ja tavoitteita muutokseen liittyen ja mitata jälkikäteen, kuinka muutosprosessi onnistui ja saavutettiinko halutut

tavoitteet. Kyselyillä voidaan myös testata kehitysajatuksia tai hakea uusia kehittämisideoita tai vaikka sellaisia toimintoja tai työvaiheita, joista voitaisiin luopua ja siten tehostaa toimintaa. Kyselyjä voidaan toki tehdä myös kevyemmistä aiheista, kuten henkilöstöeduista ja niiden koetusta merkityksestä. Työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja terveyteen liittyviä kyselyjä voidaan tehdä myös yhteistyössä työterveyshuollon asiantuntijoiden kanssa, jolloin vastauksia voidaan hyödyntää henkilöstön työkyvyn tukemisessa ja työkykyjohtamisessa.

Keskolla on käytössä pulssityökalu, mutta sitä ei ole hyödynnetty koko Keskon tasolla. Erillisten mittausten tai pulssikyselyn avulla voidaan saada ajankohtaisempaa ja myös tarvittaessa tiimi- tai liiketoimintakohtaista tietoa merkityksellisistä asioista. Tuloksien mukaan pulssikyselyä tai erillisiä mittauksia suoritetaan räätelöidymmin kuin laajempaa henkilöstötutkimusta. Kesko voisikin hyötyä pulssityökalun tehokkaammasta käytöstä, sillä hyödyntämällä onnistuneesti nopeampia ja kevyempiä pulssikyselyjä, voisi henkilöstötutkimusten kysymysten määrää vähentää. Pulssikyselyt sekä muut ketterät ja joustavat tavat mitata työntekijäkokeista osoittautui tutkimukseni tulosten mukaan yhdeksi tulevaisuuden suunnaksi. Yritykset tulevatkin hyödyntämään yhä enemmän useammin toteutettavia ja joustavia mittauksia pitkien henkilöstötutkimuksien sijaan. Ajatus jatkuvasta kehittämisestä sekä siitä, että asioiden kehittäminen on osa jokapäiväistä toimintaa, sen sijaan, että kehittämistoimenpiteitä tehdään vain henkilöstötutkimuksien yhteydessä, voisi vahvistua, jos henkilöstön tuntemuksia selvitetäisiin useammin ja kevyemmällä mittauksilla.

Pulssikyselyissä pääpaino kannattaa olla sellaisissa teemoissa, joita halutaan seurata useammin ja saada käsiteltyä vastaukset nopeasti. Tutkimukseni tulosten mukaan pulssikyselyissä kysytään usein yleistä fiilistä, kehityskohteiden toteutumista, sitoutumista, työhyvinvointia, tyytyväisyyttä, johtamista, yhteistyötä, osaamista, strategiaa sekä muutoksien toteutumista. Sitoutumista ja tyytyväisyyttä voidaan esimerkiksi mitata väittämällä: ”työni inspiroi minua” ja ”olen innostunut työstäni”, joita käytetään myös työn imun UWES-mittarissa (Hakanen 2009, 10; Schaufeli & Bakker 2004, 5–6). Johtamista ja esimiestyötä voidaan kysyä muun muassa väittämällä: ”saan esimieheltä tarvittaessa tukea ja kannustusta.” Yhteistyötä ja työyksikön toimintaa voidaan mitata väittämällä: ”työyksikköni/työyhteisöni toimii yhteisten tavoitteiden

suuntaisesti.” Lisäksi yleistä työfiilistä voidaan kysyä esimerkiksi naaman ilmeitä kuvaavilla vaihtoehdoilla.

Tuloksieni perusteella esimiehillä annetaan paljon vastuuta sekä kehittämistoimenpiteiden toteutuksessa että niiden seurannassa. Myös Kesrolla esimiehet ovat mukana erityisesti tulosten käsittelyssä sekä kehitysehdotusten suunnittelussa. Keskon eri liiketoimintojen esimiehillä on erilaiset tarpeet ja haasteet, sillä heidän tiimiensä koot vaihtelevat suuresti. Tämän vuoksi kaikkien työntekijöiden osallistaminen tuloksien jatkokäsittelyyn on haastavaa. Tuloksieni mukaan enemmistö yritysten henkilöstöstä osallistuu tiimitasolla tulosten käsittelyyn. Myös tiimi- tai viikkopalavereiden, henkilöstöinfojen, työ- ja kehitysryhmien, osastokokousten sekä wokshopien avulla henkilöstö voi osallistua tulosten käsittelyyn. Kesko voisikin hyötyä siitä, että myös työntekijöitä tai heidän edustajiaan otetaan entistä aktiivisemmin mukaan henkilöstötutkimusprosessin eri vaiheisiin ja heitä informoidaan tarpeeksi siitä, miksi henkilöstötutkimusta toteutetaan, mitä työntekijät siitä hyötyvät, mitä tuloksista ilmeni sekä mitä toimenpiteitä toteutetaan ja miksi. Henkilöstön osallistaminen mahdollisimman paljon henkilöstötutkimuksen jatkokäsittelyprosessiin on niin kirjallisuuden (Kauranen ym. 2011, 43; Virolainen 2012, 119; Wiley 2010, 104–113) kuin tuloksieni mukaan tärkeää, jotta henkilöstö myös sitoutuu kehittämistoimenpiteisiin.

Esimiesten roolia henkilöstötutkimusprosessin onnistumisessa ei voikaan korostaa liikaa. Ylimmän johdon tulee saada koko esimieskunta vakuuttuneeksi henkilöstötutkimuksen tärkeydestä yrityksen menestymisen kannalta. Asia on syytä käsitellä yrityksen johtoryhmissä ja sopia, kuinka kyselystä ja sen toteutuksesta viestitään yhtenevästi organisaation sisällä. Sisäisellä viestinnällä on keskeinen rooli tutkimuksen onnistumisen kannalta sen eri vaiheissa. Esimiesten tulee osata perustella alaisilleen tutkimukseen vastaamisen tärkeys ja saada heidät aktivoitumaan vastaamaan siihen. Esimies voi myös käytännössä parhaiten mahdollistaa vastaamisen esimerkiksi järjestämällä siihen paikan ja ajan työpäivän lomassa. Esimies on myös avainasemassa saatujen tulosten käsittelemisessä yhteistoiminnallisesti oman tiiminsä kanssa ja etenkin tulosten hyödyntämisessä kehittämistoimissa. Esimiehille tulee tarjota tarvittaessa tukea tulosten analysointiin ylimmän johdon tai HR:n toimesta. Tämä korostuu etenkin silloin, jos tulokset ovat olleet esimiestyön osalta heikot.

Keskolla henkilöstön osallistamista tulosten käsittelyyn voitaisiinkin tehostaa selkeämmällä vastuunjaolla ja esimiesten valmennuksella, jolloin selkiytyisi se, mitkä asiat ovat esimiesten vastuulla ja mitkä asiat ovat HR:n vastuulla. Jos Keskon henkilöstötutkimus kehittyisi enemmän jatkuvan kehittämisen ja mittaamisen suuntaan, eikä henkilöstötutkimus olisi niin harvaan toteutettava ja laaja kuin nykyinen, niin myös tulosten käsittelyn prosessi voisi olla kevyempi ja selkeämpi. Useammin toteutettavien kevyempien mittauksien avulla kaikilla olisi paremmin muistissa se, mitkä asiat ovat omalla vastuulla ja miten kehittämistoimenpiteet viedään käytäntöön.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää tapoja henkilöstötutkimuksien toteuttamiseen ja hyödyntämiseen, jonka avulla myös Kesko voi kehittää heidän henkilöstötutkimustaan ja tapaansa kuunnella työntekijöitä ja miten työntekijöiltä saatavaa tietoa voidaan hyödyntää. Tutkimukseni avulla sain vastauksia näihin asioihin, joten aineistoni ja käyttämäni menetelmät sopivat hyvin tutkimukseeni.

Luotettavuus on huomioitu koko tutkimusprosessin ajan. Tätä on vahvistanut erityisesti avoimuus, joka on ollut lähtökohtana koko tutkimukselle. Tutkimuksessani on ollut tärkeää, että kohdeyritys ei pysy anonyymina, sillä näin tutkimusraportin lukija ymmärtää koko tutkimuksen kontekstin. Avoimuus on ollut myös tärkeää kyselyyn vastanneiden näkökulmasta, sillä yritykset ovat tienneet vastatessaan kyselyyni, että tutkimuksen toimeksiantajana toimii Kesko. Avoimuutta vahvistaa myös tarkka kuvaus siitä, miten tutkimus on toteutettu ja mitä sillä on haluttu saavuttaa. Avoimuuden lisäksi luotettavuutta lisää tutkimuksen vastaajien anonymiteetin varmistaminen. Kyselylomake on luotu niin, ettei kyselyn vastauksia voi yhdistää yrityksiin, sillä kyselylomakkeeni ei sisältänyt tunnistetietoja. Vastaajan oli mahdollista jättää sähköpostiosoite, johon lähetän valmiin tutkimukseni. Tämä kenttä oli erillisenä osiona, jolloin sähköposteja ei voi yhdistää kyseisen henkilön vastauksiin.

Tutkimukseni tulokset perustuvat 28 erikokoisen ja eri toimialoilla toimivien yritysten tapoihin, jolloin tutkimustulokset eivät ole täysin yleistettävissä kaikkiin organisaatioihin, mutta antavat kuitenkin monipuolisen katsauksen Suomessa toimivien

yritysten käytänteistä koskien henkilöstötutkimuksia ja niistä saatavien tuloksien hyödynnettävyyttä. Myös tutkimuksen case luonne vähentää yleistettävyyttä, sillä tutkimuksessani aihetta on rajattu Keskon kannalta tärkeisiin asioihin. Kuitenkin tutkimuksen suorittaminen kyselyn avulla mahdollisti laajemman tutkimusjoukon ja näin ollen tulokset kuvastavat monipuolisesti erilaisten yritysten käytäntöjä.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tulee myös huomioida, että vastaajat ovat pääosin HR-asiantuntijoita, jolloin heillä saattaa olla erityisen positiivinen näkemys yrityksensä henkilöstötutkimuksesta, sillä he ovat voineet olla mukana tekemässä tai kehittämässä sitä. Tästä huolimatta koen, että HR-asiantuntijoiden valitseminen vastaajiksi on ollut hyvä valinta, sillä he myös osaavat vastata kattavasti tutkimukseni kyselyn kysymyksiin koskien henkilöstötutkimuksia.

Kyselyn käyttäminen aineistonkeruumenetelmänä mahdollisti haastattelututkimusta laajemman aineiston saamisen, mikä oli tärkeää tutkimuksessani, sillä tavoitteenani oli saada kattava kuva eri yritysten käytänteistä liittyen henkilöstötutkimuksiin. Kuitenkin kyselyn käyttämisessä on myös rajoituksia, sillä vastaajalta ei tällöin voi saada tarkennuksia tai lisäkysymyksiä, mikä taas on mahdollista haastattelussa. Erityisesti avoimien vastauksien kohdalla vastaaja saattaa kirjoittaa vain ensimmäisen mieleen tulleen asian tiivistettynä, jolloin kokonaiskuva voi jäädä hämäräksi.

Minulla ei tutkijana ollut mitään aikaisempia yhteyksiä Keskoon tai kyselyyn vastanneisiin yrityksiin. Minulla ei myöskään ollut mitään ennakkotietoa tai oletuksia heidän käytänteistään koskien henkilöstötutkimuksia. Se, että olen ulkopuolinen tutkija, lisää tutkimuksen luotettavuutta.

#### 6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimukseni on laadullinen tutkimus, joka on suoritettu kysely -menetelmällä kattaen 28 eri yrityksen henkilöstötutkimuksen prosessin kuvauksen. Tutkimukseni on myös case-luontoinen, jolloin tutkimusta on ohjannut ja rajannut kohdeyrityksen halu kehittää omaa henkilöstötutkimustaan. Vaikka otoksellani saadaan melko kattava kuva Suomessa toimivien erikokoisten ja eri toimialoilla toimivien yritysten käytännöistä henkilöstötutkimuksiin liittyen, voisi määrällisellä, vielä laajempaan joukkoon



kohdistuvalla tutkimuksella saada vielä kattavamman kuvan henkilöstötutkimuksien käytänteistä.

Olisi myös mielenkiintoista saada vielä syvällisempää tietoa perehtymällä enemmän yksilöiden näkemyksiin haastatteleamalla ihmisiä, jotka ovat eri tavalla tekemissä henkilöstötutkimuksien kanssa. Näin voitaisiin selvittää esimerkiksi, millaisena henkilöstötutkimuksen prosessi näyttäytyy työntekijöille, jotka vastaavat henkilöstötutkimuksiin. Kun taas tässä tutkimuksessa näyttäytyy HR-ammattilaisten näkökulma ja tutkimukseni keskittyy käytännön prosessiin, miten henkilöstötutkimus toteutetaan yrityksessä ja miten tuloksia hyödynnetään. Asiaa voitaisiinkin tutkia enemmän henkilöstötutkimuksien vastaajien näkökulmasta, keskittyen heidän omiin kokemuksiinsa siitä, miten he kokevat henkilöstötutkimukset ja miten he näkevät kehittämiskohteiden toteutumisen vai näkevätkö lainkaan. Tällaista enemmän omiin kokemuksiin ja tunteisiin pohjautuvaa tietoa voitaisiin tutkia haastatteluiden avulla keskittyen esimerkiksi johonkin tiettyihin työntekijäryhmiin tai toimialoihin ja vertailla, miten heidän näkemyksensä eroavat toisistaan ja toisaalta työnantajan edustajien näkemyksistä. Myös pitkittäistutkimuksella saisi mielenkiintoista tietoa haastatteleamalla työntekijöitä eri pisteissä, jolloin he voisivat kuvailla, millaisiksi he kokivat henkilöstötutkimuksen ja myöhemmin kysyä heiltä, miten henkilöstötutkimuksen jälkeiset toimenpiteet ovat toteutuneet käytännössä.

## LÄHTEET

- Accountor HR4. 2019. Henkilöstötutkimukset.  
<https://www.accountor.com/fi/finland/palvelu/henkilostotutkimukset>  
(Luettu 12.2.2020.)
- Akhuly, A. Bharwaj, S. & Shandilya, S. 2018. A practitioner's guide to designing employee surveys. *Global Business & Organizational Excellence* 37 (6), 6–21.
- Alasuutari P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Allen, N. & Meyer, J. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization. *Journal of Occupational Psychology* 63 (1), 1–18.
- Allen, N. & Meyer, J. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. London: Sage.
- Balentor. 2019. Pulssikysely. <https://www.balentor.fi/pulssikysely> (Luettu 12.2.2020.)
- Baptiste, N. R. 2008. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision* 46 (2), 284–309.
- Brown, A. & Kelly, S. 2006. Linking employee research to business performance. *Strategic Communication Management* 10 (6), 22–25.
- Eezy Spirit. 2019. Pulssikyselyllä tietoa päätöksenteon tueksi nopeasti ja ketterästi. <https://corporatespirit.fi/palvelut/henkilostokokemus/pulssikysely/> (Luettu 12.2.2020.)
- Elo, A-L., Dallner, M., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Lindström, K., Skogstad, A. & Ørhede, E. 2001. QPSNordic -käsikirja Pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely. Helsinki: Työterveyslaitos

- Elo, A-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena: Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatioissa. Työympäristötutkimuksen Raporttisarja 51. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Elo, A-L., Nykyri, E. & Ervasti, J. Työyhteisön kehittämishankkeiden ja ilmapiirikyselyjen yhteydet henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja työhyvinvointiin. Työ ja ihminen 20 (3), 173–189.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fitz-Enz, J. 2010. The new HR analytics: predicting the economic value of your company's human capital investments. New York: AMACOM.
- Giallonardo, L., Wong, C. & Iwasiw, C. 2010. Authentic Leadership of Preceptors: Predictor of New Graduate Nurses' Work Engagement and Job Satisfaction. Journal of Nursing Management 18 (8), 993–1003.
- Gillespie, M., Balzer, W., Brodke, M., Garza, M., Gerbec, E., Gillespie, J., Gopalkrishnan, P., Lengyel, J., Sliter, K., Sliter, M., Withrow & S., Yugo, J. 2016. Normative measurement of job satisfaction in the US. Journal of Managerial Psychology 31 (2), 516–536.
- Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä (Utrecht Work Engagement Scale). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, E. & Schlesinger, L. 2008. Putting the Service-Profit Chain to Work. Harvard Business Review 86 (7–8), 118–129.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

- Hotanen, J., Laine, R. O. & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking-opas. Helsinki: Laatu keskus.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: Edita.
- Innolink. 2020. Henkilöstötutkimukset. <https://www.innolink.fi/henkilostotutkimus/> (Luettu 12.2.2020.)
- Jokivuori, P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus* 24 (4), 284–294.
- Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: Sanoma Pro.
- Jääskeläinen, A., Laihonen, H., Lönnqvist, A., Pekkola, S., Sillanpää, V. & Ukko, J. 2013. Arvoa palvelutuotannon mittareista. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Kalimo, R., Hakanen, J. & Toppinen-Tanner, S. 2006. Maslachin yleinen työuupumuksen arviointimenetelmä MBI-GS. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Karasek, R. A. 1979. Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly* 24 (2), 285–308.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. & Amick, B. 1998. The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology* 3 (4), 322–355.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L. & Vanhala, A. 2011. Ilmapiirikysely – tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.
- Kesko 2018. Keskon vuosiraportti 2018. [https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2019/q1/kesko\\_vsk\\_2018\\_fi.pdf](https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2019/q1/kesko_vsk_2018_fi.pdf) (Luettu 5.4.2020.)

- Kesko 2019. Keskon vuosiraportti 2019. [https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2020/q1/kesko\\_vuosiraportti\\_2019.pdf](https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2020/q1/kesko_vuosiraportti_2019.pdf) (Luettu 5.4.2020.)
- Kesko 2020. K Voices tulokset -esimiehen koulutus. Kesko HR.
- Kinnunen, U. & Feldt, T. 2008. Stressi työelämässä. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus, 13–37.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kovalainen, A. 2005. Sosiologian metodologinen anto liiketaloustieteille. Teoksessa P. Räsänen, A-H. Anttila & H. Melin (toim.) Tutkimus menetelmien pyörteissä. Jyväskylä: PS-Kustannus, 67–82.
- Kumpulainen, K. 2013. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi – Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa. Kuopio: Itä-Suomen Yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari.
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... – työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.
- Mamia, T. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa R. Blom & A. Hautaniemi (toim.) Työelämä muuttuu, jostaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus, 20–55.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum media.
- Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus: henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tampereen yliopisto, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

- Mankka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum media Oy.
- Merilehto, A. 2018. Tekoäly: Matkaopas johtajille. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2008. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus, 56–74.
- Peuhkuri, T. 2005. Tapaustutkimuksen valinnat. Esimerkkinä Saaristomeren rehevöitymis- ja kalankasvatuskiista. Teoksessa P. Räsänen, A-H. Anttila & H. Melin (toim.) Tutkimus menetelmien pyörteissä. Jyväskylä: PS-kustannus, 291–308.
- Pohjanheimo, E. 2015. Työyhteisön vuosi: sosiaalipsykologinen selviytymisopas Helsinki: Talentum Media Oy.
- Pyyny, H. 2018. Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Rovaniemi: Lapin Yliopisto.
- Räsänen, A. 2005. Kehittävään arviointiin. Teoksessa H. Lyytinen & A. Räsänen (toim.) Kehittämissuunta arvioinnista. Koulutuksen arvionitineuvoston julkaisuja 6. Jyväskylä: Koulutuksen arvionitineuvosto, 109–127.
- Sanchez, P. 2007. The employee survey: more than asking questions. *Journal of business strategy* 28 (2), 48–56.
- Schaufeli, W-B. & Bakker, A. 2004. UWES- Utrecht Work Engagement Scale: test manual. Department of Psychology, Utrecht University. [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals\\_Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals_Test_manual_UWES_English.pdf) (Luettu 5.2.2020.)
- Schaufeli, W-B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness Studies* 3 (1), 71–92.

- Simola, A., Heikkonen, J. & Mäkelä, P. 2000. Työyhteisön toiminnan mittaaminen kyselymenetelmällä. Tampere: Sosiaali- ja terveysministeriö, työsuojeluosasto.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019. Työolobarometri 2018. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:51. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161826/TEM\\_2019\\_51.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161826/TEM_2019_51.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (Luettu 5.12.2019.)
- Työterveyslaitos 2013. Työ ja terveys -haastattelututkimus 2012-tilastokorjaus. Työterveyslaitos: Helsinki <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/Tyo-ja-terveys-haastattelututkimus-2012-tilastokorjaus.pdf> (Luettu 12.2.2020.)
- Van De Voorde, K., Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. 2010. Predicting business unit performance using employee surveys: monitoring HRM-related changes. *Human Resource Management Journal* 20 (1), 44–63.
- Van den Heuvel, S. & Bondarouk, T. 2017. The rise (and fall?) of HR analytics. *Journal of Organizational Effectiveness. People and Performance* 4 (2), 157 – 178.
- Warr, P. 1990. The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology* 63 (3), 193–210.
- Warr, P. 2012. How to Think About and Measure Psychological Well-being. *Research Methods in Occupational Health Psychology*. New York: Psychology Press/Routledge.
- Vartia, M., Kandolin, I., Toivanen, M., Bergbom, B., Väänänen, A., Pahkin, K., Vesala, H., Haapanen, A. & Viluksela, M. 2012. Psykososiaaliset tekijät suomalaisessa työyhteisössä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Watson, H. 2011. Business analytics insight: hype or here to stay? *Business Intelligence Journal* 16 (1), 4–8.
- Wiley, J. 2010. Strategic employee surveys. San Francisco: Jossey-Bass.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Wilson, W., Anderson, V. & Bond, H. 2019. Human capital management standards A complete guide. London: Kogan Page, Limited.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Yin, R. 2014. Case study research – Design and methods. Thousand Oaks, CA: Sage.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.



## LIITTEET

### Liite 1. Kyselyrunko

#### Taustatietoja

1. Yrityksenne työntekijämäärä
  - a) 0–50 työntekijää
  - b) 50–250 työntekijää
  - c) 250–500 työntekijää
  - d) 500–3000 työntekijää
  - e) 3000–8000 työntekijää
  - f) yli 8000

#### Henkilöstötutkimuksen kohdistuminen (tarkoitetaan laajuudeltaan suurinta henkilöstölle lähetettävää kysely)

2. Mihin organisaation osaan henkilöstötutkimus kohdistuu?
  - a) Koko organisaatioon
  - b) Lähes koko organisaatioon (kohdistuu yli 70 % organisaatiosta)
  - c) Rajattu kohdistumaan vain tiettyyn/tiettyihin organisaation osiin
3. Miten henkilöstötutkimus on kohdistettu?
  - a) Koko organisaatiolla käytössä sama kysely/tutkimus
  - b) Organisaation eri liiketoiminnoilla/osastoilla/tiimeillä/mailla on käytössä erilainen kysely/tutkimus
  - c) Henkilöstötutkimuksessa kaikille yhtenäinen osio ja muuttuva/räätälöity liiketoimintakohtainen osio
  - d) Jotenkin muuten kohdistettu, miten?
4. Mikä on henkilöstötutkimuksen vastausprosentti? (Viimeisimmässä henkilöstötutkimuksessanne)
  - a) Alle 30 %
  - b) 30–40 %
  - c) 40–50 %
  - d) 50–60 %
  - e) 60–70 %
  - f) 70–80 %
  - g) 80–90 %
  - h) yli 90 %

## Henkilöstötutkimuksen laajuus

5. Millaisia asiakokonaisuuksia/teemoja henkilöstötutkimukseen on sisällytetty?  
(valitse kaikki)
- a) työhyvinvointi
  - b) fyysinen työympäristö
  - c) työtyytyväisyys
  - d) johtaminen
  - e) lähiesimiestyö
  - f) osaamisen kehittäminen
  - g) organisaatioon sitoutuminen
  - h) strategian toteutuminen
  - i) psykososiaalinen kuormitus
  - j) yhteistyö
  - k) viestintä
  - l) perehdyttäminen
  - m) palkkaus ja henkilöstöedut
  - n) asiakaslähtöisyys
  - o) toiminnan tehokkuus
  - p) tasa-arvo ja yhdenvertaisuus
  - q) mukaan ottaminen ja monimuotoisuus
  - r) Jotain muita, mitä?
6. Millä perusteella asiakokonaisuudet on valittu?
- a) Organisaation strategian perusteella
  - b) Kirjallisuuden tai tieteellisen tutkimuksen perusteella
  - c) Organisaatiosta nousseiden kehittämiskohteiden perusteella
  - d) Henkilöstötutkimuksen toteuttajaorganisaatio valinnut (valmis henkilöstötutkimuspaketti)
  - e) Jokin muu, mikä/mitkä?
7. Kuinka monta kysymystä henkilöstökyselyssä on?
- a) Alle 10
  - b) 10–20
  - c) 20–30
  - d) 30–40
  - e) 40–50
  - f) 50–60
  - g) 60–70
  - h) 70–80
  - i) 80–90
  - j) yli 90

8. Onko henkilöstökysely koettu laajuudeltaan (miten koettu yleisesti organisaatiossasi)
- a) liian pitkäksi/työlääksi täyttää
  - b) Koettu sopivan laajaksi
  - c) Liian suppeaksi

### **Toteutustapa**

9. Kuinka usein henkilöstötutkimus toteutetaan organisaatiossanne? (tarkoitetaan laajuudeltaan suurinta henkilöstölle lähetettävää kyselyä)
- a) Useammin kuin kaksi kertaa vuodessa
  - b) Kaksi kertaa vuodessa
  - c) Kerran vuodessa
  - d) Kerran kahdessa vuodessa
  - e) Harvemmin kuin kerran kahdessa vuodessa

10. Millaiseksi mittausväli on koettu? (miten koettu yleisesti organisaatiossasi)
- a) Liian pitkä väli kyselyjen välissä
  - b) Liian tiheäksi
  - c) Sopivaksi

11. Mitä teknologiaa henkilöstötutkimuksessanne käytetään, eli minkä palveluntarjoajan järjestelmä on käytössä?

12. Suoritetaanko organisaatiossanne lyhyen aikavälin mittauksia (pulssikyselyjä)?

Kyllä

Ei

13. Kuinka usein pulssikyselyjä suoritetaan?

- a) Päivittäin
- b) viikoittain
- c) kuukausittain
- d) kvartaaleittain
- e) puolivuositain
- f) Jokin muu aikaväli, mikä?

14. Miten laajoja pulssikyselyt ovat?

- a) Alle 5 kysymystä
- b) 5–10 kysymystä
- c) 10–20 kysymystä
- d) Yli 20 kysymystä

15. Mitä asioita pulssikyselyllä halutaan mitata? (voit kirjoittaa esimerkkejä käyttämistänne kysymyksistä)

16. Suoritetaanko organisaatiossa erillisiä kyselyjä/mittauksia joihinkin erityistilanteisiin tai -tarpeisiin liittyen, joita ei käsitellä varsinaisessa henkilöstötutkimuksessa tai pulssikyselyssä?

kyllä

ei

17. Miten erityistilanteisiin tai -tarpeisiin liittyvät mittaukset suoritetaan ja mitä ne sisältävät? (voit kuvailla vapaasti)

18. Suoritetaanko organisaatiossanne kyselyjä/mittauksia työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa? (esim. työsuhteen alussa, perhevapaalta paluun yhteydessä, sairauslomalta paluun yhteydessä, työsuhteen päättyessä)

kyllä

ei

19. Miten elinkaaren eri vaiheisiin liittyvät mittaukset suoritetaan ja mitä ne sisältävät? (voit kuvailla vapaasti)

20. Onko työsuhteen elinkaaren eri vaiheisiin liittyvien kyselyjen lähettäminen automatisoitu?

Kyllä

ei

### **Henkilöstötutkimuksen tulosten vertailtavuus**

21. Millä tasolla tuloksia tarkastellaan/vertaillaan?

a) Työryhmä/tiimi tasolla

b) Osasto/toimipiste tasolla

c) Koko organisaation tasolla

d) Ajallinen vertailu (vertaillaan aikaisempien vuosien henkilöstötutkimuksiin)

e) Maakohtaisesti

f) Jokin muu, mikä?

22. Vertaillaanko tuloksia ulkopuolisiin aineistoihin/muihin organisaatioihin?

Kyllä

ei

23. Mihin ulkopuolisiin aineistoihin/organisaatioihin tuloksia vertaillaan?

a) Muihin samassa maassa toimiviin toimialan organisaatioihin

b) Samassa maassa toimiviin toimialan ulkopuolisiin organisaatioihin

- c) Ulkomailla toimiviin saman toimialan organisaatioihin
- d) Ulkomailla toimiviin eri toimialan organisaatioihin
- e) Yleiseen kansallisen tason vertailupohjaan (esim. työolotutkimuksiin)
- f) Johonkin muuhun, mihin?

### **Tulosten prosessointi ja hyödyntäminen**

24. Kuinka tyytyväinen olet henkilöstötutkimukseenne perusteella tehtäviin kehittämistoimenpiteisiin?
- a) Erittäin tyytyväinen
  - b) Tyytyväinen
  - c) Ei tyytyväinen eikä tyytymätön
  - d) Tyytymätön
  - e) Erittäin tyytymätön
25. Miten varmistetaan, että esille tulleet epäkohdat ja kehittämistarpeet johtavat toimenpiteisiin?
26. Miten henkilöstö osallistuu tulosten käsittelyyn?
27. Keskimäärin kuinka nopeasti kyselyn tekemisestä viette kehittämistoimenpiteet käytäntöön?
- a) Alle viikossa
  - b) 1vk–4vk
  - c) 1kk–2kk
  - d) 2kk–4kk
  - e) 4kk–6kk
  - f) 6kk tai myöhemmin
  - g) Kehittämiskohteiden toteutumista ei pystytä luotettavasti seuraamaan
28. Miten kehittämistoimenpiteiden seuranta on järjestetty?

29. Miten henkilöstötutkimuksen tuottama tieto on yhdistetty organisaation muihin tietoihin/tapahtumiin? (esim. liikevaihtoon, suorituksen johtamiseen, sairauspoissaolojen seurantaan, asiakastyytyväisyyskyselyyn)

30. Tähän voit kirjoittaa vapaasti ajatuksia ja omia näkemyksiäsi, mitä tulee mieleesi liittyen yleisesti henkilöstötutkimuksiin (esim. tulevaisuuden suuntaviivat tai kokemukset muissa organisaatiossasi)

31. Haluatteko, että lähetän sähköpostilla valmiin Pro Gradu -tutkimukseni sen valmistuttua? (antamaasi sähköpostiosoitetta ei yhdistetä antamiisi vastauksiin)

Kyllä (painettuasi lähetä-näppäintä, voit antaa sähköpostiosoitteen)

Ei

## Liite 2. Saatekirja

Arvoisa yrityksen edustaja,

Olen kasvatustieteen maisteri opiskelija Turun Yliopistosta ja olen tekemässä Pro Gradu-tutkielmaani henkilöstötutkimuksista. Tutkimus suoritetaan toimeksiantona K-ryhmälle.

Vastaaminen tapahtuu alla olevan linkin kautta anonyymisti ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eivätkä yksittäiset vastaukset tule esille tutkimusraportissa niin että vastaajaa tai vastaajan yritystä voitaisiin tunnistaa.

Tavoitteena on lähestyä yrityksiä, jotka suorittavat henkilöstölleen henkilöstötutkimuksia (henkilöstökysely, työtyytyväisyystutkimus, ilmapiiritutkimus yms.) ja muodostaa kuvaa parhaista tavoista ja käytännöistä liittyen henkilöstötutkimuksiin. Voitte myös välittää viestini eteenpäin henkilölle yrityksessänne, joka vastaa henkilöstötutkimuksestanne.

Jos vastaatte kyselyyn, saatte arvokasta tietoa henkilöstötutkimuksen käytännöistä, sillä lähetän mielelläni halutessanne valmiin tutkimukseni tulokset, joiden avulla voitte kehittää myös omaa tapaanne tehdä henkilöstötutkimusta peilaten niitä muiden yritysten tapoihin.

Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa arviolta 15–20 minuuttia ja vastauksestasi on suuri apu tutkimukseni toteutuksessa.

Toivon, että vastaisit mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 20.3.2020 mennessä.

Kiitos etukäteen yhteistyöstä!

Linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/87627CC8A8982C02>

Ystävällisin terveisin,

Taru Vitikka  
Turun yliopisto  
Kasvatustieteen opiskelija  
taru.k.vitikka@utu.fi