



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Anni Salminen

Henkilöstökysely osana tiedolla johtamista

Johtamisen akateeminen
yksikkö
Henkilöstöjohtamisen pro
gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen
maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Anni Salminen		
Tutkielman nimi:	Henkilöstökysely osana tiedolla johtamista		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Maria Järleström		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	105

TIIVISTELMÄ:

Digitalisaation laajentuessa tietoa on nykyään saatavilla valtavat määrät. Tieto osoittautuu yhdeksi yrityksen arvokkaimmista resursseista ja oikein johdettuna ja hyödynnettynä sen avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua. Yksi tiedolla johtamisen välineistä on henkilöstökysely. Sen avulla työntekijät saavat äänensä kuuluviin ja samaan aikaan organisaatio saa arvokasta tietoa henkilöstönsä näkemyksistä. Henkilöstökyselyn avulla pystytään kehittämään organisaation toimintaa keskittymällä esimerkiksi työhyvinvoinnin ja sitoutumisen parantamiseen.

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella sitä, miten henkilöstökyselyistä saatavaa tietoa hyödynnetään. Tutkimuksessa selvitettiin lisäksi, millaisia piirteitä hyvin toteutettuun henkilöstökyselyyn liittyy, millaisia haasteita henkilöstökyselyt aiheuttavat sekä miten henkilöstökyselystä saatuja tuloksia käsitellään. Tutkielma sisältää kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen osan. Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu tiedolla johtamisen ympärille. Empiriaosa toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin teemahaastatteluista. Tutkimuksen kohteena oli teollisuuden alalla toimiva kansainvälinen yritys, josta haastateltiin yhdeksää esihenkilöä. Tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysillä.

Tutkimustulosten perusteella haivattiin tärkeäksi, että henkilöstökyselyn tarkoitus, tavoitteet sekä siihen liittyvät toimintaperiaatteet kerrotaan henkilöstölle. Tämä vahvistaa näkemystä, jonka mukaan tiedon hyödyntämisessä on oltava selkeä käsitys siitä, miten tietoa saadaan, jaetaan ja hyödynnetään osana päätöksentekoa. Tuloksista havaittiin myös, että henkilöstön on sitouduttava henkilöstökyselyyn sekä siihen liittyviin toimenpiteisiin pitkällä aikavälillä. Tämä puolestaan tukee havaintoa, jonka mukaan henkilöstökysely vaatii onnistuakseen sitoutumista ja säännöllisyyttä. Tulosten perusteella tämänhetkisen henkilöstökyselyn kysymykset koettiin liian globaaleina ja yleisluontoisina, eikä kysymyksiin vastaamisesta ollut hyötyä omaan työhön liittyen. Tämä vahvistaa väitettä, jonka mukaan tiedon jakamiseen sitoudutaan parhaiten silloin, kun sen koetaan tuottavan hyötyä.

Tuloksista havaittiin henkilöstökyselyn läpikäynnin olevan tärkeä vaihe, koska läpikäynnissä nousee usein esille näkökulmia, jotka eivät pelkän kyselyn perusteella ilmenneet. Tämä tukee näkemystä, jonka mukaan tutkimuksen jälkeisillä toimenpiteillä on tärkeä merkitys kehitysideoiden toteutumisen kannalta. Tuloksista havaittiin myös, että henkilöstökyselyn uskottavuus katoaa työntekijöiden silmissä, mikäli kyselystä ei seuraa konkreettisia toimenpiteitä. Tämä vahvistaa havaintoa, jonka mukaan henkilöstökysely menettää merkityksensä, jos tuloksia ei käsitellä tai konkreettiset toimenpiteet jäävät tekemättä. Tulokset tukevat myös väitettä, jonka mukaan tietoa kyseenalaistamalla ja arvioimalla voidaan löytää uusia näkökulmia, jotka muodostavat uutta tietoa ja ymmärrystä luoden lopulta uusia tietotarpeita.

AVAINSANAT: Henkilöstökysely, työntekijöiden ääni, tieto, tiedolla johtaminen, tiedonhallinnan prosessi

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Tutkimuksen rakenne	8
2	Tiedolla johtaminen	10
2.1	Tiedolla johtaminen organisaatiossa	10
2.2	Tieto käsitteenä	12
2.3	Tiedonhallinnan prosessi	15
2.4	Organisaatiokulttuurin merkitys	21
2.5	Tiedolla johtamisen haasteet	24
3	Henkilöstökysely	28
3.1	Henkilöstökyselyn tarkoitus ja toteutus	28
3.2	Henkilöstökyselyn hyödyt	30
3.3	Hyvän henkilöstökyselyn piirteet	31
3.4	Tulosten käsittely ja läpikäynti	35
3.5	Henkilöstökyselyn haasteet	39
3.6	Teoreettinen viitekehys	41
4	Tutkimuksen toteuttaminen	43
4.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä	43
4.1.1	Aineiston kerääminen	44
4.1.2	Haastatteluun osallistujat	47
4.1.3	Aineiston analyysi	48
4.1.4	Tutkimuksen eettisyys	51
5	Tutkimuksen tulokset	53
5.1	Henkilöstökysely kohdeyrityksessä	54
5.2	Tulosten käsittely ja hyödyntäminen	58
5.3	Tulosten hyödyntämättä jättäminen	63
5.3.1	Anonyymiyden epäily	64

5.3.2	Kysymysten muotoilu	65
5.3.3	Riittämätön ohjeistus	69
5.3.4	Resurssien puute	71
5.3.5	Konkreettisten toimenpiteiden osuus	73
6	Johtopäätökset	75
6.1	Millainen henkilöstökysely on toimiva?	75
6.2	Millaisia haasteita henkilöstökyselyt aiheuttavat?	78
6.3	Miten henkilöstökyselyistä saatuja tuloksia käsitellään?	85
6.4	Miten henkilöstökyselyistä saatavaa tietoa hyödynnetään organisaatiossa?	86
6.5	Tutkimuksen luotettavuus, rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	91
	Lähteet	94
	Liitteet	104
	Liite 1. Haastattelukutsu	104
	Liite 2. Haastattelurunko	105

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.	9
Kuvio 2. Tiedolla johtamisen kokonaisuus (mukaillen Kosonen, 2019).	12
Kuvio 3. Tiedon ulottuvuudet.	15
Kuvio 4. Tiedonhallinnan prosessi (mukaillen Choo, 2002).	17
Kuvio 5. Hyvän henkilöstökyselyn piirteet.	35
Kuvio 6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	42
Kuvio 7. Aineiston luokittelu.	50
Kuvio 8. Henkilöstökysely kohdeyrityksessä.	53
Kuvio 9. Tämänhetkiset haasteet ja kehitysideat henkilöstökyselyn kehittämiseksi kohdeyrityksessä.	91

Taulukot

Taulukko 1. Haastateltavien työsuhteiden kestot.	47
---	----

1 Johdanto

Meneillään on informaation aikakausi ja tietoyhteiskunta on tullut jäädäkseen (Valli & Ahlgren, 2013, s. 3). Nykyään ongelmana ei ole enää informaation puute, vaan pikemminkin olennaisen ja merkityksellisen tiedon löytäminen (Jalonen, 2015, s. 6). Viime vuosina kiinnostus tiedon käsittelyyn tärkeänä organisaation resurssina on lisääntynyt entisestään, koska organisaatioissa on ymmärretty, että pysyäkseen kilpailukykyisinä on tärkeää keskittyä tiedon tehokkaaseen hyödyntämiseen (Alavi & Denford, 2012; Idrees ja muut, 2023).

Tietoa pidetään yrityksen strategisesti tärkeimpänä aineettomana resurssina, koska sen ollessa arvokasta, harvinaista ja korvaamatonta, voidaan rakentaa parempaa kilpailukykyä (Antunes & Pinheiro, 2020; Bharadiya, 2023). Kilpailukykyä saavutetaan, kun organisaatiossa osataan käyttää ja soveltaa tietoa oikein (Halil ja muut 2018). Tähän voidaan käyttää apuna tiedolla johtamista. Sillä tarkoitetaan organisaation toimintatapoja, joilla tietoa jalostetaan ja hyödynnetään toiminnan johtamisessa (Laihonen ja muut, 2013, s.32). Tiedolla johtaminen auttaa organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa (Listenmaa, 2023, s.48).

Henkilöstöstä voidaan kerätä tietoa esimerkiksi henkilöstökyselyn avulla (Työterveyslaitos 2023). Viimeisten vuosikymmenien aikana henkilöstökyselystä onkin tullut suosittu työkalu organisaatioissa. Yksi syy suosion kasvuun on se, että säännöllisesti tehtävä henkilöstökysely nähdään osana vastuullista yritystoimintaa. (Mittorp, 2022.) Henkilöstökyselyn tarkoituksena on kehittää organisaation toimintaa entistä paremmaksi (Huebner & Zacher, 2021a). Sen avulla pyritään myös tukemaan henkilöstöstrategiaa ja tarvittaessa luomaan tuottavuutta parantavia muutoksia organisaation sisällä (Wiley, 2012; Folkman, 2005, s. 2).

Nykypäivänä osaajien houkuttelu ja osaamisen säilyttäminen asettavat haasteita organisaatioille, joten työntekijöiden mielipiteiden kuuntelulla on suuri merkitys, jotta näihin ongelmiin voidaan löytää oikeat ratkaisut (Pritchard, 2014). Henkilöstökyselyiden

avulla työntekijöiden ääni saadaan kuuluviin ja samalla johto saa tärkeää tietoa siitä, mihin asioihin heidän tulee panostaa työtyytyväisyyden ja sitoutumisen parantamiseksi (Derickson, 2019, s.78) Lisäksi Wileyn (2012) mukaan henkilöstökyselyä käytetään myös sitoutumisen edistämiseen. Sen toteuttaminen on siis tärkeää, jotta osaava henkilöstö saadaan pidettyä yrityksessä.

Henkilöstökyselyihin liittyvää tutkimusta tarvitaan, koska esimerkiksi kyselyn seurantaprosessiin liittyvässä tutkimuksessa on vieläkin aukkoja (Huebner & Zacher, 2021b). Monessa organisaatiossa kerätään paljon tietoa henkilöstöstä, mutta sen tehokas hyödyntäminen jää kuitenkin vähäiseksi (Työterveyslaitos, 2023). Organisaatiot keskittyvät enemmän suorituskyvyn parantamiseen ja työntekijöiden huolenaiheet jäävät vähemmälle huomiolle (Guest, 2017). Tässä tutkimuksessa pyrin selvittämään sitä, miten henkilöstökyselyä ja siitä saatuja tuloksia voidaan hyödyntää organisaation toiminnassa.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on käsitellä henkilöstökyselyä ja siitä saatavan tiedon hyödyntämistä kohdeyrityksessä. Teoriaosuudessa tarkastellaan ensiksi tiedolla johtamista ja esitellään, miten tietoa tulisi käsitellä ja millaisia asioita tulisi ottaa huomioon, jotta tietoa voidaan hyödyntää osana organisaation päätöksentekoa. Tämän jälkeen syvennytään henkilöstökyselyyn tiedolla johtamisen välineenä. Sen jälkeen näitä aiheita käsitellään empiirisesti. Tutkimus toteutetaan haastattelemalla yrityksen henkilöstöä ja tulokset osoittavat heidän näkemyksensä yrityksessä käytettävästä henkilöstökyselystä ja siitä, miten tuloksia hyödynnetään. Tutkimuksessa ei ole tarkoituksena muuttaa kohdeyrityksessä käytettävää henkilöstökyselyä, vaan pääpaino on nimenomaan selvittää, millä tavalla henkilöstökyselystä saatuja tuloksia saadaan hyödynnettyä organisaatiossa.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- Miten henkilöstökyselyistä saatavaa tietoa hyödynnetään organisaatiossa?

Päätutkimuskysymyksen lisäksi tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

- Millainen henkilöstökysely on toimiva?
- Millaisia haasteita henkilöstökyselyt aiheuttavat?
- Miten henkilöstökyselyistä saatuja tuloksia käsitellään?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäiseksi johdantoluvussa esitellään tutkimuksen kannalta keskeiset aihealueet ja perustellaan aiheen ajankohtaisuutta sekä tärkeyttä. Johdantoluvussa esitellään myös tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset, sekä rajataan se, mitä tutkimus koskee.

Toisessa ja kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen kirjallisuuskatsaus aikaisempaan tutkimukseen. Ensimmäisessä teorialuvussa esitellään tiedolla johtamista. Ensiksi avataan käsitteen määrittelyn avulla sitä, mitä tieto ja tiedolla johtaminen tarkoittavat. Sen jälkeen esitellään, millaisia seikkoja on tärkeää ottaa huomioon onnistuneen tiedolla johtamisen toteutumiseksi. Lopuksi esitellään, millaisia haasteita tiedolla johtamiseen liittyy.

Toisessa teorialuvussa käsitellään henkilöstökyselyä. Luvussa esitellään aluksi henkilöstökyselyn tarkoitus ja kartoitetaan sitä, millaisia asioita sen avulla voidaan selvittää. Seuraavaksi tuodaan esille henkilöstökyselyn käytöstä saatavia hyötyjä sekä määritellään hyvän henkilöstökyselyn piirteitä. Sen jälkeen esitellään sitä, miten henkilöstökyselyistä saatavia tuloksia tulisi käsitellä. Lopuksi kerrotaan henkilöstökyselyyn liittyviä haasteita. Viimeisenä teoria nivotaan yhteen ja esitellään kuvion avulla tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Neljäs luku pitää sisällään tutkimuksen empiirisen osuuden, jossa esitellään tutkimuksen toteutusta. Aluksi esitellään kohdeyritys, jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan

käytettyä tutkimusmenetelmää ja taustoitetaan sitä. Luvussa esitellään, miten tutkimus toteutettiin, miten aineisto kerättiin ja miten sitä lopulta analysoitiin. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia.

Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia. Aluksi esitellään haastateltavien näkemyksiä yrityksessä käytettävästä henkilöstökyselystä. Seuraavaksi käydään läpi sitä, miten esihenkilöt pyrkivät varmistamaan, että oma tiimi vastaa henkilöstökyselyyn. Lopuksi syvennytään siihen, miten henkilöstökyselystä saatuja tuloksia hyödynnetään tai miksi ne jäävät hyödyntämättä. Tutkimuksesta saatuja tuloksia on havainnollistettu kuvion avulla.

Kuudes eli viimeinen luku pitää sisällään johtopäätösten esittelyn. Tähän lukuun on kerätty tutkimuksesta saadut keskeisimmät havainnot. Niiden avulla vastataan johdantoluvussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Luvun lopussa pohditaan tutkimukseen liittyviä rajoitteita sekä esitellään jatkotutkimusehdotuksia. Tutkimuksen rakenne esitellään alapuolella olevassa kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

2 Tiedolla johtaminen

Tässä pääluvussa käsitellään tiedolla johtamista. Luku rakentuu siten, että ensiksi määritellään tietoa käsitteenä ja sen jälkeen avataan sitä, miten tiedolla johdetaan. Seuraavaksi esitellään sitä, miten tietoa tulisi prosessoida, jotta sitä voidaan hyödyntää osana organisaation päätöksentekoa. Lisäksi käsitellään organisaatiokulttuurin merkitystä tiedolla johtamisessa. Lopuksi mainitaan yleisimpiä tiedolla johtamisen haasteita.

2.1 Tiedolla johtaminen organisaatiossa

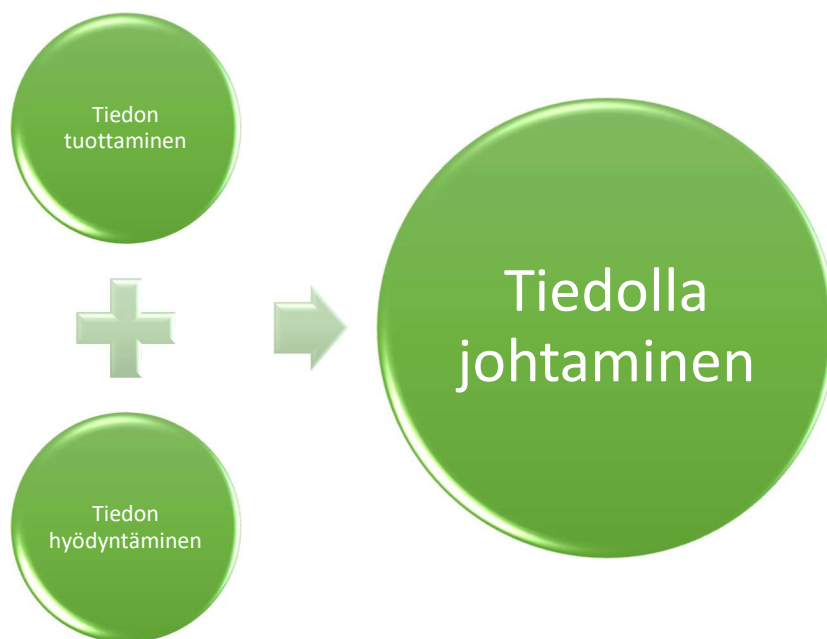
Tiedolla johtaminen (*knowledge management/knowledge-based management/knowledge-based value creation*) pohjautuu resurssiperustaiseen ajatteluun (*resource-based view*) (Jalonen, 2015, s. 2). Resurssiteorian mukaan resursseilla, tässä tapauksessa tiedolla, voidaan luoda merkittävää kilpailuetua (Barney, 1999, s. 101). Kososen (2019) mukaan tiedolla johtaminen tarkoittaa tiedon systemaattista analysointia, jota käytetään apuna päätöksenteossa. Laihonen ja muut (2013, s. 32) määrittelevät tiedolla johtamisen tarkoittavan toimintatapoja, joilla organisaation tietoa jalostetaan sekä hyödynnetään osana organisaation johtamista. Jalonen (2013) määrittelee tiedolla johtamisen tarkoittavan myös niitä toimintatapoja, joilla organisaation ulkoista ja sisäistä tietoa kerätään, jaetaan ja hyödynnetään organisaation johtamisessa.

Tiedolla johtamisen tavoitteena on vähentää informaation puutteesta johtuvaa epävarmuutta sekä toisaalta myös hallita informaation paljoudesta syntyvää monimutkaisuutta (Jalonen, 2015, s. 1). Tiedolla johtamisen avulla organisaation tiedosta tehdään näkyvämpää ja sitä pyritään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaalla tavalla (Xue, 2017, s. 32). Tiedolla johtaminen kehittyy koko ajan, varsinkin kun toimitaan digitaalisessa ympäristössä ja siksi olemassa olevan tiedon on mukauduttava uusiin olosuhteeseen (Buntak, 2020, s. 45). Kaiken tiedolla johtamisen

tulisi tähdätä toimintaan, koska tieto ilman toimintaa osoittautuu usein arvottomaksi (Saramies, 2023).

Kososen (2019) mukaan onnistuneen tiedolla johtamisen määrittää organisaatiokulttuuri, johtaminen, inhimillinen tietämys sekä yhteisön sosiaalinen pääoma. Lisäksi onnistuakseen tiedolla johtaminen tarvitsee organisaation kanssa samassa linjassa olevan strategian, jonka avulla organisaation tavoitteisiin on mahdollista päästä (Greiner ja muut, 2007). Tiedolla johtaminen näyttäytyy siis yhtäältä yrityksen organisaatiokulttuurissa, mutta myös strategiassa (Saramies & Törnroos 2021, 60). Lisäksi tiedolla johtamisen kannalta on tärkeää, että organisaatiotavat sekä johtajuus on ajantasaista sekä toimivaa (Helander ja muut, 2020, s. 38). Tietoa täytyy osata käsitellä ja tulkita eri näkökulmista, koska sen avulla voidaan parantaa organisaatioiden tuottavuutta sekä tehokkuutta (Bhatt 2001; Saranto & Kuusisto-Niemi, 2017, s. 222). Ilman lisäarvon tuomista organisaatiolle tiedolla johtaminen on vain kustannusvaltaista ja hyödytöntä ajanhukkaa (Greiner ja muut, 2007).

Tiedolla johtamisen voidaan ajatella koostuvan kahdesta toisiaan täydentävästä kokonaisuudesta. Toiseen puoleen sisältyy tiedon tuottamista, hallintaa, säilyttämistä sekä analysointia. Toinen puoli taas koostuu tiedon hyödyntämisestä, joka vaatii onnistuakseen ihmisiä sekä heidän kykyjään. (Kosonen, 2019.) Parhaat päätökset perustuvat sekä faktoihin että osaavaan näkemykseen (Valli & Ahlgren, 2013, s. 10). Tiedolla johtamisen voidaan siis sanoa olevan systemaattinen ja kokonaisvaltainen prosessi, joka sitoo toisiinsa sekä inhimilliset että teknilliset näkökohdat (Girard & Girard, 2015). Tiedolla johtamisen kokonaisuus on havainnollistettu kuviossa 2.



Kuvio 2. Tiedolla johtamisen kokonaisuus (mukaillen Kosonen, 2019).

Karyatun ja muiden (2023, s. 242) tutkimuksen mukaan tiedolla johtaminen edistää positiivisesti työtyytyväisyyttä. Tutkimukseen kannattaa siis panostaa, koska organisaatioiden on tutkittu menestyvän sitä paremmin, mitä tyytyväisempiä työntekijät ovat (Derickson, 2019, s. 76). Tiedolla johtamisen avulla yritys pystyy myös toimimaan nopeammin, tehokkaammin ja innovatiivisemmin (Greiner ja muut, 2007). Lisäksi se auttaa organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa sekä kilpailukyvyn ylläpidossa (Rowley, 1999). Edellytyksenä kuitenkin on, että organisaation on osattava luoda, käyttää sekä hallita tietoa mahdollisimman tehokkaalla tavalla (Xue, 2017, s. 30; Antunes & Pinheiro, 2020).

2.2 Tieto käsitteenä

Tieto on varsin laaja käsite. Siihen liittyvää käsitteistöä käytetään usein vielä hyvin epätasaisesti. Tilannetta hankaloittaa esimerkiksi se, että englanninkielisenä tieto kääntyy eri muotoihin, riippuen kirjoittajasta ja kontekstista. (Laihonon ja muut, 2013, s. 17–19.) Organisaatiossa tiedon muodostumista voidaan ajatella arvoketjuna, jossa

irrallinen informaatio muodostuu lopulta sekä yritykselle että sen henkilöstölle hyödylliseksi tiedoksi (Valli & Ahlgren, 2013, s. 5). Tieto on yhä useammin myös organisaation tuottama lopputuote ja sitä voidaan pitää oppimisen tuloksena (Jalonen, 2015, s. 2; Antunes & Pinheiro, 2020).

Tietoa voidaan tarkastella erilaisten tasojen avulla. Tasoja kuvaavat datan (*data*), informaation (*information*) sekä tietämyksen (*knowledge*) käsitteet. (Laihonen ja muut, 2013, s. 18.) Helanderin ja muiden (2020, s. 24) mukaan voidaan ajatella niin, että ensimmäinen tiedon taso on data, joka on tiedolla johtamisen raaka-aine. Sitä syntyy organisaatioissa jatkuvalla tahdilla. Dataa voi olla esimerkiksi numero, merkki tai koodi ja sitä voi kertyä muun muassa myynnistä, asiakkaista, kilpailijoista, verkkosivujen käytöstä tai tulevaisuuden trendeistä (Valli & Ahlgren, 2013, s. 5; Kosonen, 2019). Organisaatiossa data voi tarkoittaa esimerkiksi HR-järjestelmässä sijaitsevia tietosisältöjä tai henkilöstökyselystä saatuja vastauksia (Saramies & Törnroos, 2021, 115).

Datan on oltava hyödynnettävissä, jotta se olisi laadukasta (Kosonen, 2019). Datalla ei siis ole itseisarvoa, sillä vasta toiminta nähdään arvoa tuottavana tekijänä (Saramies, 2023). Dataa tulee yhdistää, tulkita sekä jalostaa niin, että siitä muodostuu informaatiota (Valli & Ahlgren, 2013, s. 5). Informaatio liittyy aina johonkin kontekstiin (Greiner ja muut, 2007). Informaatiota on esimerkiksi henkilöstökyselytulosten muutos edellisestä vuodesta (Saramies & Törnroos, 2021, s. 114). Informaatiosta alkaa muodostua tietämystä silloin, kun henkilöt kokevat sen tärkeäksi ja tulkitsevat sitä (Valli & Ahlgren, 2013, s. 5). Tietämyksellä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että organisaatiossa osataan tunnistaa millaisia muutoksia henkilöstökyselystä saatujen tulosten pohjalta tulisi tehdä (Saramies & Törnroos, 2021, s. 114).

Tiedon ylimpänä tasona pidetään ymmärrystä ja viisautta, jotka ovat näkemyksellistä tietoa. Niitä syntyy silloin, kun henkilö yhdistää informaation aiempiin kokemuksiin, arvoihin, osaamiseen sekä tavoitteisiin ja osaa hyödyntää tietämystä ongelmien ratkaisussa. (Valli & Ahlgren, 2013, s. 5.) Yritykselle tieto tarkoittaakin faktojen sijaan

erityisesti kykyä toimia ja luoda sekä tiedon että tietämyksen perusteella uudenlaista arvoa (Kosonen, 2019).

Tieto voidaan jakaa myös eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittisellä tiedolla tarkoitetaan tietoa, jota voidaan ilmaista sanoilla ja numeroilla, sekä jakaa esimerkiksi datan tai tieteellisten kaavojen muodossa. (Nonaka & Konno, 1998.) Sitä voidaan käsitellä ja tallentaa esimerkiksi erilaisiin järjestelmiin (Ayatollahi & Zeraatkar, 2019, s. 99). Eksplisiittisen tiedon jakaminen on siten suhteellisen helppoa (Halil ja muut, 2018).

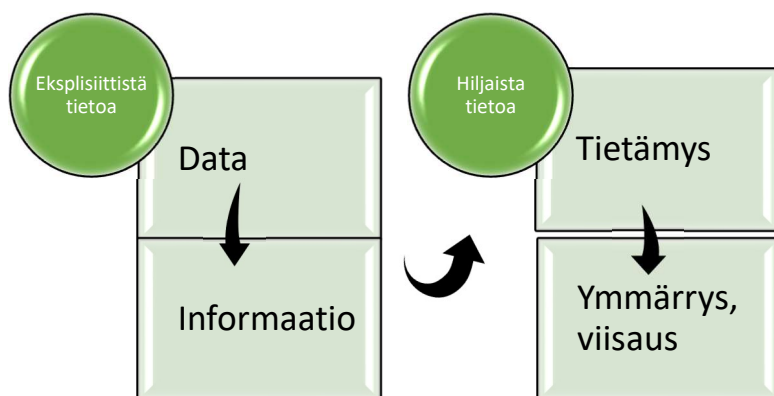
Hiljainen tieto sen sijaan on erilaisia uskomuksia, ajatusrakennelmia, näkemyksiä ja mielikuvia, jotka vaikuttavat ihmisen toiminnan taustalla (Pohjalainen, 2012, s. 2). Hiljainen tieto juurtuu usein yksilön toimintaan ja näyttäytyy osaamisena sekä ammattitaitoina ja sitä kerääntyy lisää vuosien saatossa (Nonaka & Konno, 1998; Pohjalainen, 2012, s.2). Henkilö, jolla on hiljaista tietoa, tietää miten tutut asiat tehdään, muttei välttämättä osaa selittää miksi juuri niin kuuluu toimia (Valli & Ahlgren, 2013, s. 7).

Hiljainen tieto on sanatonta, jonka vuoksi sen siirtäminen henkilöltä toiselle voi osoittautua haasteelliseksi (Grant, 1996). Hiljaisen tiedon siirtymiseen tarvitaan paljon sekä verkossa että kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia, jotta syvempi ymmärrys saadaan muodostettua (Kosonen, 2019). Hiljaista tietoa voidaan siirtää yksilöltä toiselle työkierron, perehdytyksen, mentoroinnin ja erilaisten oppimistilanteiden avulla (Valli & Ahlgren, 2013, s. 7).

Hiljaisen tiedon merkitys korostuu erityisesti epävarmoissa tilanteissa, sillä niissä joudutaan usein toimimaan epätäydellisen informaation varassa, jolloin päätöksentekoon tarvitaan entistä enemmän asiantuntijoille kertynyttä kokemuksellista tietoa (Kosonen, 2019). Organisaatioiden johtamisessa tulisi keskittyä siihen, että hiljaista tietoa ja osaamista jaetaan ja samalla luodaan uusia käytäntöjä, jotka

mahdollistavat niin uuden tiedon kuin innovaatioidenkin luonnin (Pohjalainen, 2012, s. 1).

Eksplisiittinen ja hiljainen tieto sekä tiedon eri tasot ovat näkökulmia siihen, millä tavalla tiedon ulottuvuuksia voidaan jäsenellä. Data ja informaatio voidaan luokitella eksplisiittiseksi tiedoksi, kun taas tietämys ja ymmärrys ovat usein hiljaista tietoa. (Laihonen ym., 2013, s. 18–19.) Jotta organisaatiota voidaan johtaa tiedolla kohti tavoitetta, tarvitaan sekä näkyvää tietoa että kokemuksiin perustuvaa hiljaista tietoa. Tiedolla johtamisen tavoitteena on saada tiedon eri ulottuvuudet ikään kuin keskustelemaan keskenään, jotta tietämystä saadaan lopulta syvennettyä. (Listenmaa, 2023, s. 49.) Kuvio 3 havainnollistaa tiedon ulottuvuuksia.



Kuvio 3. Tiedon ulottuvuudet.

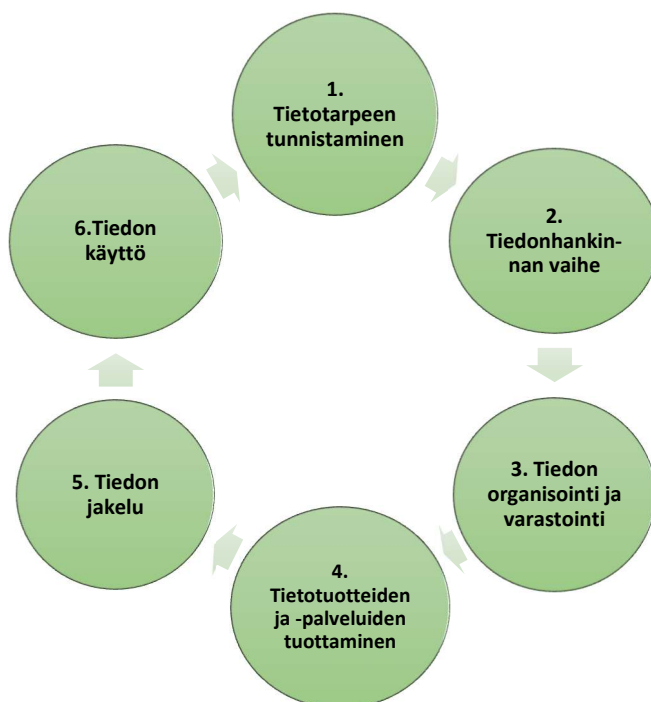
2.3 Tiedonhallinnan prosessi

Organisaatiossa on oltava selkeä käsitys siitä, miten tietoa saadaan, jaetaan ja hyödynnetään osana päätöksentekoa, jotta tiedolla johtamista voidaan toteuttaa (Xue, 2017, s. 31). Tiedon mittaaminen itsessään on haastavaa, joten siksi yrityksen on osattava hallita sitä järjestelmällisesti (Idrees ja muut, 2023). On tärkeää, että johto sitoutuu tiedon keräämisen liittyviin tavoitteisiin sekä strategioihin (Buntak, 2020, s. 38). Tiedolla johtamisen prosessi käynnistyy yleensä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa,

jossa luodaan myös tiedon merkitys (Chang & Lin, 2015; Hellström & Ikäheimo, 2017, s.2). Organisaation jäsenten väliseen yhteistyöhön tulee kannustaa, sillä vuorovaikutus mahdollistaa useimmiten erilaisen tiedon yhdistymisen ja näin tieto muuttuu kollektiiviseksi (Antunes & Pinheiro, 2020).

Tiedolla johtamisen potentiaalia voidaan tarkastella organisaation nopeuden avulla. Mitä nopeammin organisaatiossa pystytään reagoimaan joko sisäiseen tai ulkoiseen tapahtumaan, sitä suurempi arvo tapahtumaan liittyy (Jalonen, 2015, s. 5). Tiedonhallinnan merkitys korostuu, sillä sen avulla pystytään lisäämään tehokkuutta ja parantamaan esimerkiksi asiakasarvoa. Yrityksen vastausajat lyhenevät, kun tieto on hyvin järjestelty ja tehokkaasti saatavilla. (Xue, 2017, s. 31; Laihonen ja muut 2013, 13.) Tällöin myös työntekijät tuntevat olonsa tyytyväisiksi, koska pystyvät saavuttamaan työhön liittyvät tavoitteet aikataulussa (Karyatun ja muut 2023, s. 241).

Tiedolla johtamisen tutkimus keskittyy erityisesti tiedon luomiseen, tallentamiseen, jakamiseen sekä soveltamiseen (Jalonen, 2015, s. 6). Organisaation menestymiseen vaikuttavat sen kyky käyttää ja hyödyntää käsillä olevaa tietoa (Antunes & Pinheiro, 2020). Sen takia on hyvä ymmärtää tiedonhallinnan prosessi, joka tukee tiedolla johtamista. Choon tiedonhallinnan prosessimalli (*Information Management Cycle*) auttaa ymmärtämään, miten tietoa voidaan organisaatioissa hyödyntää mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Mallissa yhdistyy kuusi toisiinsa nivoutuvaa tekijää, jotka muodostavat jatkuvan syklin. (Choo, 2002, s. 23–24.) Kuviossa 4 havainnollistetaan mallia tiedonhallinnan prosessista.



Kuvio 4. Tiedonhallinnan prosessi (mukaillen Choo, 2002).

Malli alkaa siitä, että organisaatiossa tunnistetaan tietotarve, eli aukko tämänhetkisen tiedon sekä päätöksentekoon tarvittavan tiedon välillä (Laihonen, 2013, s. 25). Tiedontarve saadaan usein esille selvittämällä mitä tietoa tarvitaan, miksi sitä tarvitaan ja miten sitä käytetään toimintaympäristössä. Tietotarve nousee usein esille esimerkiksi epäselvissä ja ongelmallisissa tilanteissa. (Choo, 2002, s. 24–25.) Toisaalta, jos ratkaistavaa ongelmaa ei tunneta etukäteen, on mahdotonta määritellä sitä, millaista tietoa ongelmien ratkaisuun tarvitaan (Laihonen, 2013, s. 25).

Seuraavana on tiedon hankinnan vaihe, jossa on oleellista tunnistaa relevantti tieto suuresta informaatiotulvasta (Choo, 2002, s. 30). Varsinkin digitaalijan tietulvassa voi olla hankala erottaa oikeaa ja väärää tietoa toisistaan (Hellström & Ikäheimo, 2017, s. 5). Ennen tiedon keräämistä tiedolle tulee määrittää käyttötarkoitus (Valli & Ahlgren, 2013, s. 9). Tiedon hankinta voidaan tehdä joko kertaluontoisesti tai säännönmukaisena prosessina (Laihonen, 2013, s. 25). Organisaation on tärkeää hankkia tietoa sekä organisaation sisältä että ulkopuolelta ja osattava soveltaa sitä osaksi strategia linjauksia (Xue, 2017, s. 31). Tietoa hankkiessa on tehtävä kokoaikaista arviointia siitä,

että käytettävät tietolähteet ovat ajankohtaisia ja tiedon laatu pysyy siten korkeana (Choo, 2002, s. 30–31).

Organisaation henkilöstöä kannattaa osallistaa mahdollisimman paljon, jotta tiedosta saadaan mahdollisimman monipuolista. Toisaalta tiedonhankintaan kannattaa käyttää myös ulkopuolisten verkostojen, kuten konsulttiyritysten apua. (Choo, 2002, s. 31–32.) Tällaisten verkostojen perustaminen edistää suurien tietomäärien jakamista ja parantaa myös luotettavuutta sidosryhmien välillä, joten niiden avulla tunnistaa ja luoda merkityksellistä organisaatitietoa (Buntak, 2020, s. 43). Toisaalta verkostomainen toiminta tuo omat haasteensa informaation hallintaan. Tarvitaan erilaisia tiedonsiirtoratkaisuja ja sovelluksia, jotta tieto yritysten välillä kulkee vaivattomasti ja reaaliaikaisesti. Mitä suurempi verkosto on kyseessä ja mitä kriittisempää tietoa siirretään, sitä tärkeämpää on varmistaa, että kaikki tarvitsevat osapuolet saavat riittävää tietoa. (Valli & Ahlgren, 2013, s.17–18.)

Kolmas vaihe pitää sisällään tiedon organisoinnin sekä varastoinnin jatkokäsittelyä varten. Prosessin kannalta merkityksetön tieto poistetaan ja tietoa jäsennetään helposti prosessoitavaan muotoon. (Choo, 2002, s. 33–34.) Nykyään tietoa syntyy valtavia määriä, joten kaikkea tietoa ei ole mahdollista eikä myöskään järkevää tallentaa. Keskeistä on selvittää, millainen tieto on yritykselle tarpeellista. (Valli & Ahlgren, 2013, s. 9.) Tieto voidaan tallentaa erilaisiin tietovarastoihin, kuten mappeihin tai sähköisiin järjestelmiin. Tieto tulee kirjata tietovarastoihin siten, että sitä voidaan jakaa eri käyttötarkoituksissa ja käyttää esimerkiksi tukena ongelmanratkaisua vaativissa tilanteissa. (Choo, 2002, s. 34–36.) Voidaan puhua organisatorisesta muistista, jota käytetään kuvaamaan sitä, miten organisaatio muun muassa hankkii, hyödyntää, hallitsee ja tallentaa erilaista tietoa tulevaisuutta varten (Antunes & Pinheiro, 2020). Mitä paremmin tieto on jäsennelty, sitä nopeammin ja tehokkaammin yritys voi toimia tavoitteidensa saavuttamiseksi (Karyatun ja muut 2023, s. 241). Tietoa voidaan luokitella esimerkiksi sen mukaan, mitä tiedon avulla on tarkoitus saavuttaa (Valli & Ahlgren, 2013, s.9).

Neljännessä vaiheessa tietovarastosta olevasta tiedosta sekä kerätystä tiedosta tuotetaan erilaisia tietotuotteita ja – palveluita, jotka vastaavat kunkin käyttäjäryhmän erilaisia tarpeita. Tietotuotteen tulisi tuoda lisäarvoa ja konkreettista hyötyä sen loppukäyttäjälle. (Choo, 2002, s. 38–42). Tietotuotteella voidaan tarkoittaa muun muassa erilaisia kilpailija-analyysseja, markkina-aluekohtaisia kuukausiraportteja tai säännöllisiä uutiskoosteita (Laihonen ja muut, 2013, s. 48). Onnistunut tietotuote on helppokäyttöinen, kustannustehokas, laadukas sekä säästää käyttäjän aikaa (Choo, 2002, s. 39–41).

Viides vaihe liittyy tiedon jakeluun. Tuotettua tietoa jaetaan käyttäjille tiedonjakeluvälineiden, kuten sähköpostien tai tietojärjestelmien kautta. (Choo, 2002, s. 42; Laihonen ja muut, 2013, s. 48.) Olennaista on, että oikea tieto saavuttaa oikean henkilön oikeassa muodossa, oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Tällöin sitä voidaan käyttää tehokkaalla tavalla. Tiedon jakelua pidetään tärkeänä vaiheena, koska se lisää oppimista organisaatiossa sekä sen avulla pystytään havaitsemaan uusia näkökulmia. Tähän liittyen on tärkeää, että organisaatiossa on toimintakulttuuri, joka tukee tiedon jakamista eikä se jää yksittäisen henkilön vastuulle. (Choo, 2002, s. 42–44.) Tiedon jakamisen kulttuurin edellytyksenä pidetään luottamusta sekä kannustusta tiedon jakamiseen (Dalkir, 2011, s. 233). Kun työntekijät ymmärtävät, että tiedon jakamisesta on hyötyä, he todennäköisesti sitoutuvat sen jakamiseen paremmin (Idrees ja muut, 2023).

Viimeinen mallin vaihe on tiedon käyttö. Siinä kerättyä tietoa käytetään apuna päätöksenteossa, ongelmanratkaisussa, syy-seuraussuhteiden selittämisessä tai uuden tiedon luomisessa. (Choo, 2002, s.45–47.) Henkilöstön osaamisella on vaikutusta siihen, kuinka hyvin tietoa voidaan hyödyntää (Buntak, 2020, s. 37; Antunes & Pinheiro, 2020). Tietoa kyseenalaistamalla ja arvioimalla voidaan löytää uusia näkökulmia, jolloin muodostuu myös uutta tietoa ja ymmärrystä. (Choo, 2002, s.45–48; Hellsten & Mylläriniemi, 2019.) Toisaalta tieto voi myös vahvistaa jo olemassa olevaa käsitystä jostain asiasta (Laihonen ja muut, 2013, s. 49).

Kun tietoa tulkitaan, se mukautuu pian organisaation hiljaiseksi tiedoksi ja sitä kautta organisaation kulttuurilliseksi tiedoksi, joka puolestaan luo pohjan organisaation ajattelutavalle. (Choo, 2002, s.45–47). Näin tiedon hyödyntäminen luo uudenlaista ymmärrystä ja lopulta prosessi käynnistyy uudelleen uusien tietotarpeiden muodostuessa (Hellsten & Myllärniemi 2019; Choo, 2002, s. 45). Huomionarvoista on, ettei tiedonhallinnan prosessin vaiheet useinkaan toteudu järjestyksessä. Vaiheet voivat mennä päällekkäin, sillä tiedon arviointia tapahtuu yleensä koko prosessin ajan ja vastaavasti myös tietotarpeiden uudelleenmäärittely voi olla tarpeellista. (Laihonen ja muut, 2013, s. 46.) Prosessista ei myöskään voida tunnistaa tärkeintä vaihetta, sillä esimerkiksi tiedon luominen, jakaminen ja hyödyntäminen nähdään prosessina, jossa vaiheet täydentävät ja edistävät toisiaan. Suorituskyvyn parantamiseksi organisaation on kiinnitettävä huomiota jokaisen prosessin vaiheeseen, jotta suorituskykyä voidaan parantaa. (Halil ja muut, 2018.)

Laihonen ja muut (2013, s. 45–46) esittelevät myös liiketoimintatiedon hallinnan prosessimallin. Liiketoimintatiedolla tarkoitetaan tietoa, joka sisältää kaiken organisaation hankkiman sekä hyödyntämän sisäisen ja ulkoisen tiedon. Liiketoimintatiedon hallinnalla (*business intelligence*, BI) tarkoitetaan prosessia, jossa organisaatio kerää, tallentaa, analysoi, ja hyödyntää tietoa tehostaakseen omaa toimintaansa. (Bharadiya, 2023.) BI pyrkii analysoimaan ja yhdistämään toisistaan irrallaan olevaa tietoa asiayhteyksien sekä merkityksien ymmärtämiseksi ja lopulta syntynyt tieto jaetaan sitä tarvitseville. BI kerää tietoa sekä organisaation sisäisistä että ulkoisista lähteistä. Sisäiset lähteet voivat olla esimerkiksi henkilöstön näkemyksiä organisaation toiminnasta ja ulkoiset lähteet liittyvät puolestaan organisaation ulkoiseen liiketoimintaympäristöön, kuten kilpailijoiden toimintaan. (Laihonen ja muut, 2013, s. 44–45.)

BI:n tavoitteena on tukea ja tehostaa päätöksentekoprosesseja sekä parantaa tiedon ajantasaisuutta sekä laatua, jotta päästään parempiin liiketoiminnallisiin tavoitteisiin ja

voidaan saavuttaa kilpailuetua (Bharadiya, 2023; Ain ja muut, 2019; Antunes & Pinheiro, 2020). Prosessi ei juurikaan eroa Choon tiedonhallinnan prosessimallista, sillä siinä toistuvat vaiheet ovat samoja: tietotarpeen määrittely, tiedon hankinta, tiedon prosessointi ja analysointi, tiedon jakaminen sekä tiedon hyödyntäminen ja palaute. (Laihonen ja muut, 2013, s. 45.) Liiketoimintatiedon hallinnan onnistumiseen vaikuttavat muun muassa johdolta saatu tuki, organisaatiokulttuuri, koulutus, hyvin määritellyt visio ja tavoitteet, IT-infrastrukturi sekä BI-strategian ja liiketoimintastrategian yhteensovittaminen. (Ain ja muut, 2019.)

2.4 Organisaatiokulttuurin merkitys

Organisaatiokulttuuri määrittää muun muassa organisaatiolle yhteiset arvot ja normit, sekä sen, miten organisaatio on rakentunut ja kuinka se toimii (Listenmaa, 2023, s. 143). Changin ja Linin (2015) mukaan tiedolla johtaminen korostaa erityisesti tiedon luomista, jakamista sekä soveltamista ja sen takia on tärkeää, että organisaatiokulttuuri tukee näitä asioita. Myös Walczak (2005) toteaa tiedolla johtamisen olevan sellaisen yrityskulttuurin johtamista, joka tukee tiedon jakamista ja hyödyntämistä mahdollistaen samalla strategisen kilpailuedun muodostumisen.

Organisaatiossa vallitsevat ajattelumallit vaikuttavat tiedolla johtamisen kulttuurin syntymiseen. Tiedolla johtamisen kulttuuria voidaan pitää organisaation alakulttuurina ja se määrittää lopulta sen, millaiseksi tiedolla johtaminen organisaatiossa muodostuu ja kuinka se toimii. (Listenmaa, 2023, s. 143, 286.) Laihosen ja muiden (2013, s. 28) mukaan tiedolla johtamisen kulttuurilla tarkoitetaan sitä, että toiminnan tulisi olla mahdollisimman avointa ja läpinäkyvää. Listenmaa (2023, s. 133) puolestaan mainitsee, että tiedolla johtamisen kulttuuriin sisältyy intoa, halua ja mahdollisuuksia tiedon hyödyntämiseen.

Oman kulttuurin lisäksi tiedolla johtaminen vaatii myös mahdollisia toimintatapojen muutoksia organisaatioon (Saramies, 2023). Tehokas tiedolla johtaminen tähtää

nimenomaan siihen, että jokaisella on käytettävissään asianmukaista ja laadukasta tietoa päätöksentekohetkellä (Walczak, 2005). Siksi olisi tärkeää, että tieto on saatavilla kaikilla organisaation tasoilla, jotta sitä voidaan hyödyntää ja käyttää parhaalla mahdollisella tavalla apuna suunnittelussa ja päätöksenteossa (Butank ja muut, 2020, s. 36). Ilman tehokasta hyödyntämistä tieto menettää helposti arvonsa (Listenmaa, 2023, s. 134).

Organisaatiokulttuuri on merkittävässä osassa tiedon luomisessa ja tiedonhallinnan rakentamisessa, sillä se vaikuttaa siihen, miten henkilöstö oppii ja miten tietoa jaetaan (Kumar, 2011). Useimmiten vaikeudet tiedolla johtamisen prosessissa johtuvat organisaatiokulttuuriin liittyvistä asioista, eivätkä teknisistä ongelmista (Chang & Lin, 2015). Organisaation oppiminen ei ole pelkästään yksilöllistä oppimista, vaan tavoitteena on, että koko organisaatio oppii yksilöiden toiminnan ja kokemusten kautta (Antunes & Pinheiro, 2020). Uutta tietoa syntyy ihmisten välisessä kanssakäymisessä ja toimiva organisaatiokulttuuri mahdollistaa tiedon leviämisen aina johdosta työntekijöihin (Chang & Lin, 2015). Oppimista tulisi ohjata ja se tulisi integroida organisaation järjestelmiin, käytäntöihin sekä rakenteisiin (Antunes & Pinheiro, 2020).

Demir ja muut (2021) korostavat, että tiedon luomista, jakamista ja hyödyntämistä koskeviin prosesseihin tulisi aktivoida koko henkilöstö. Tähän voidaan vaikuttaa avoimella ja joustavalla organisaatorakenteella, jossa korostuvat yhteistyön tekeminen ja yhtäältä tunne autonomiasta. Työntekijöitä tulee kannustaa ideointiin, riskinottoon ja vastuunkantoon. Tällainen toiminta motivoi henkilöstön osallistumaan erilaisiin tiedolla johtamisen prosesseihin. (Ayatollahi & Zeraatkari, 2020; Chang & Lin, 2015.) Tiedon luomisen edistämiseksi henkilöstöä tulisi kannustaa organisaatioiden rajat ylittävään yhteistyöhön. Tiedon avoimuudella voidaan vaikuttaa päätöksenteon hyväksyttävyyteen (Hellström & Ikäheimo, 2017, s.4). Avoimuus ei kuitenkaan synny organisaatioihin itsesään, vaan sen toteutumiseksi tarvitaan tietoisia valintoja sekä tietoisesti johdettua organisaatiokulttuuria, jossa henkilöitä kannustetaan ja ohjataan tiedon jakamiseen (Valli & Ahlgren, 2013, s.11).

Tiedolla johtamiseen liittyy vahvasti suvaitsevainen ja erilaisuutta kunnioittava ilmapiiri, jossa esihenkilöt pyrkivät toimimaan mahdollistajina ja kannustajina (Listenmaa, 2023, s. 133). Johdon tulisi luoda luovuutta ja innovatiivisuutta tukeva organisaatiokulttuuri, jossa uskalletaan ottaa riskejä ja toteuttaa haastaviakin ideoita (Merlo, 2016, s. 33; Chang & Lin, 2015). Digitaalisuus muovaa työvoimatarpeita koko ajan ja tarvitaan uudenlaista osaamista, jossa asioita on osattava yhdistää luovalla tavalla uudennlaisiksi kokonaisuuksiksi ja samalla on luovuttava vanhoista toimintatavoista (Valli & Ahlgren, 2013, s. 20).

Jokaisen tiimin jäsenen tulisi voida kertoa ajatuksistaan ilman pelkoa siitä, että tulee tuomituksi. Työyhteisön on pystyttävä luottamaan toisiinsa, jolloin voidaan puhua siitä, että tiimissä vallitsee psykologinen turvallisuus. (Edmonson, 1999.) Kun työntekijät luottavat toisiinsa ja organisaatio edistää tällaisen ilmapiirin muodostumista, työntekijät myös jakavat paremmin tärkeitä tietoja keskenään, mikä taas tehostaa organisaation tiedonhallintakäytäntöjä (Kumar, 2011; Chang & Lin, 2015). Liian tiukasti kontrolloitu kulttuuri sen sijaan vähentää henkilöstön halua edistää tiedolla johtamisen erilaisia käytänteitä (Chang & Lin, 2015). Työntekijät voivat esimerkiksi jättää vastaamatta henkilöstökyselyyn sen takia, jos he kokevat johtajuuden liian autoritäärisenä. Tällaisessa tilanteessa työntekijät eivät useinkaan usko, että heidän mielipiteillään olisi merkitystä kyselyyn vastaamisesta huolimatta. (Lusty, 2009.)

Kumar (2011) huomauttaa, että yrityksen ollessa monikansallinen, tietoon liittyvissä normeissa ja arvoissa on otettava huomioon kulttuurilliset erot ja mukautettava ne kulloiseenkin kulttuuriin sopiviksi. Myös Asrar-ul-Haq ja Anwar (2016) mainitsevat, että tiedon jakaminen monikansallisissa organisaatioissa voi olla haastavaa, mutta luottamuksen lisääntyessä tiedon siirtämisestä tulee helpompaa. Tekniikka ei pelkästään riitä tiedon jakamiseen, vaan tärkeäksi osaksi muodostuu niin työntekijöiden kuin johdonkin halukkuus sekä asenteet (Almahamid & McAdams, 2010, s. 330; Brown, 2021).

Tiedon jakaminen nähdään avaintekijänä sille, että organisaatio pysyy innovatiivisena sekä pystyy tehokkaaseen tiedon hyödyntämiseen nykyajan nopeasti muuttuvassa ympäristössä (Shahnawaz & Zaim, 2020). Almahamid ja McAdams (2010, s. 327–328) havaitsivat myös, että luomalla erilaisia tiedon jakamiskäytäntöjä, jotka tukevat henkilöstön jatkuvaa oppimista, voidaan lisätä työtyytyväisyyttä. Henkilöstölle on hyvä järjestää koulutuksia siitä, miten tietoa jaetaan tehokkaasti sekä miten jaetut tiedot taltioidaan (Demir ja muut, 2021). Koko organisaation yhteisenä tehtävä on kehittää sellaisia normeja ja arvoja, jotka tukevat tiedon jakamista, koska tällä tavalla tiedon rooli osana päätöksentekoa saadaan näkyväksi (Rowley 1999; Merlo, 2016).

Good ja muut (2022) havaitsivat tutkimuksessaan, että sisäisen motivaation ollessa korkea, työntekijät olivat halukkaampia jakamaan tietoa organisaatiossa. Myös Nezafin ja muiden (2021) tutkimuksen perusteella ne työntekijät, jotka olivat sitoutuneempia organisaatioon, jakoivat tietoa paremmin muille. Asrar-ul-Haq ja Anwar (2016) ehdottavat, että tiedon jakamisesta olisi hyvä palkita, koska ilman palkkioita henkilöt pitävät helpommin tiedon itsellään. Kun tiedon jakamisesta palkitaan, yksilöt motivoituvat ja tällöin myös oppivat helpommin toisiltaan, mikä taas johtaa osaltaan koko organisaation oppimiseen.

Osaamisen ja ammattitaidon lisäksi tiedolla johtaminen tarvitsee onnistuakseen sitoutumista (Laihonen ja muut, 2013, s. 13). Olisi tärkeää, että organisaatioissa luotaisiin työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua heitä koskevaan päätöksentekoon, jotta sisäinen motivaatio ja sitä kautta sitoutuminen pysyisivät korkeana (Good ja muut, 2022). Kun henkilöstö on sitoutunut, tiedosta saadaan laajempaa ja vahvempaa, jolloin sen avulla on mahdollista saavuttaa kilpailuetua (Dalkir, 2011, s. 94; Nezafi, 2021).

2.5 Tiedolla johtamisen haasteet

Monenlaiset esteet voivat hidastaa tai rajoittaa tietoon perustuvaa päätöksentekoa organisaatioissa (Kosonen, 2019). Tiedolla johtamisen yleisimmiksi haasteiksi

osoittautuvat tiedon monitulkintaisuus, epäselvyys, epävarmuus sekä monimutkaisuus (Zack, 2001). Ristiriitaisia tulkintoja, ilmiöitä ja tapahtumia voi olla liikaa, informaatiota puuttuu tai yhteen kertynyttä informaatiota on liian paljon (Kosonen, 2019). Joskus päätöksentekijöiden edun kannalta tuotetaan myös sellaista tietoa, jota päätöksenteossa ei varsinaisesti tarvita, mutta tieto hankitaan silti parantamaan päätösten legitimitettiin (Jalonen, 2013). Tiedon tehokasta hyödyntämistä organisaatioissa voivat estää myös puutteelliset tiedon keräämisen sekä mallintamisen työkalut tai kokonaan puuttuvat toimintaperiaatteet (Valli & Ahlgren, 2013, s.10).

Hellströmin ja Ikäheimon (2017, s.3) mukaan tietoa ei osata hyödyntää tarpeeksi päätöksenteossa. Syitä tälle ovat esimerkiksi tiedon yksipuolisuus, tarkoitushakuisuus, kiire, tiedonlukutaito sekä kilpaileva tieto. Yksipuolisuudella he tarkoittavat sitä, ettei erilaisia tietolähteitä ja vaihtoehtoja vertailla tarpeeksi systemaattisella tavalla. Ongelmaksi muodostuu usein myös se, että tehtävien päätösten ja saatavissa olevien tietojen välillä ei ole riittävää yhteyttä ja käytettävä tieto ei ole oikeanlaista päätösten tekemiseen (Valli & Ahlgren, 2013, s. 10). Lisäksi monet sähköiset tietolähteet ovat avoimia ja kaikille saatavilla, jolloin niistä voi olla vaikeaa tunnistaa olennaisimpia seikkoja (Laihonen ja muut, 2013, s. 15).

Tarkoitushakuisuus puolestaan tarkoittaa, ettei päätöksiä tehdessä olla useinkaan riittävän avoimia siitä, mihin päätökset perustuvat. Kiire asettaa myös omat haasteensa, koska päätöksiin perehtymiseen jää liian vähän aikaa eikä tiedontuottajille tarjota tarpeeksi hyviä kannustimia. (Hellström & Ikäheimo, 2017, s. 3). Haasteena voi nykyään olla myös työn jatkuva keskeytyminen. Sähköisten välineiden kautta pitäisi olla koko ajan saavutettavissa, jonka vuoksi keskittyminen olennaiseen asiaan voi häiriintyä (Laihonen ja muut, 2013, s. 15). Lisäksi tiedon laatua ei välttämättä osata arvioida tarpeeksi kattavasti, koska kilpailevaa tietoa on liian paljon (Hellström & Ikäheimo, 2017, s. 3). Valli ja Ahlgren (2013, s.9) mainitsevat, että tiedon laatua tulisi tarkkailla jatkuvasti. Jos raakadata ei ole kunnossa, saavutettavat analyysitulokset eivät myöskään anna oikeita tuloksia. Pahimmassa tapauksessa tämä johtaa puutteellisiin liiketoiminnan päätöksiin.

Yksi suurimmista esteistä tiedon hyödyntämisessä organisaatioissa on puutteellinen tiedonjakamisen kulttuuri, joka korostuu erityisesti isoissa organisaatioissa ja monikansallisissa yrityksissä (Idrees ja muut, 2023). Vaikka monissa organisaatioissa avoimuus nostetaan tärkeäksi tekijäksi, tiedon jakaminen kuitenkin perustuu usein vahvaan kontrollointiin. Tieto voi olla luottamuksellista ja vain tiettyjen ihmisten saatavilla. (Valli & Ahlgren, 2013, s.11.) Tiedon jakamiseen voi myös liittyä tarkkoja käytänteitä, mutta toisaalta tällä tavalla varmistetaan se, että tieto pysyy käyttökelpoisena ja sisällöltään oikeana (Bhatt, 2001). Joissain kulttuureissa taas tietoa ei välttämättä haluta jakaa toiselle, koska toisen tiedosta hyötyminen voidaan nähdä haitallisena ja oman aseman uhkana (Greiner ja muut, 2007). Ihminen voi helposti valikoida tai jättää informaatiota huomioimatta (Kosonen, 2019).

Korkeat hierarkkiset erot voivat myös olla esteenä tiedolla johtamisen tehokkaalle toteutumiselle (Greiner, 2007). Organisaatioissa voi vallita valtasuhteita, jotka estävät tiedon optimaalisen kulkemisen. (Valli & Ahlgren, 2013, s.11). Vallan ollessa keskitetty on mahdollista, että johto sivuuttaa työntekijöiden viestit ja hierarkiassa voidaan suojella jo saavutettuja valta-asemia (Kosonen, 2019). Ongelmaksi voi muodostua myös luottamuksen puute, sillä sen on tutkittu estävän tiedon jakamista organisaatioissa (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016).

Kososen (2019) mukaan inhimilliset tekijät voivat aiheuttaa omat haasteensa, sillä ihminen ei aina osaa toimia rationaalisesti. Tietoa voidaan tulkita, muuntaa ja vääristää omiin kokemuksiin peilaten. Jalosen (2013) mukaan organisaatiotutkimuksissa on kuitenkin viime aikoina alettu kiinnittämään huomiota myös tunteisiin, eikä niitä nähdä enää rationaalisen päätöksenteon vastakohtana, vaan ennemminkin siihen kuuluvana elementtinä.

Laihonen ja muut (2013, s. 15) mainitsevat yhdeksi haasteeksi eläköitymisen ja työpaikan vaihdokset, koska ne aiheuttavat tietoturvaongelmaa organisaatioihin. Yleensä

tietoturva liitetään datan ja informaation turvaamiseen, mutta olisi tärkeää turvata myös henkilöstöön sidottu inhimillinen tieto. Tutkimustulosten perusteella tiedolla johtamisessa päätöksenteko kohdistuu usein tulevaisuuteen. Ongelmaksi voi muodostua huonot päätökset, sillä riskejä on vaikea ennakoida huolellisesta analysoinnista huolimatta. (Jalonen, 2015, s. 6; Sanchez, 2007.)

3 Henkilöstökysely

Tässä pääluvussa käsitellään tarkemmin henkilöstökyselyä. Ensiksi luvussa esitellään henkilöstökyselyn tarkoitusta. Sen jälkeen perehdytään siihen, miten henkilöstökysely toteutetaan sekä millaisia hyötyjä sen teettämisestä saadaan. Seuraavaksi käydään läpi hyvän henkilöstökyselyn piirteitä, jonka jälkeen kerrotaan tulosten käsittelyn ja raportoinnin merkityksestä. Tämän jälkeen esitellään yleisiä henkilöstökyselyihin liittyviä haasteita. Luvun lopussa esitellään teoreettinen viitekehys, jossa vedetään yhteen tiedolla johtamisen ja sen välineenä toimivan henkilöstökyselyn kokonaisuutta.

3.1 Henkilöstökyselyn tarkoitus ja toteutus

Pfeffer (1998) on listannut edistyksellisiä henkilöstökäytänteitä (*best practices*), joiden avulla voidaan parantaa sekä yrityksen tulosta että suorituskykyä. Yksi edistyksellisistä henkilöstökäytännöistä on työntekijöiden ääni (*worker voice*.) Henkilöstökyselyn (*employee survey/employee opinion survey*) avulla työntekijöiden ääni (*employee voice*) saadaan organisaatiossa kuuluviin ja samalla organisaation toimintaa voidaan kehittää paremmaksi (Huebner & Zacher, 2021a; Wiley, 2012). Organisaation menestymisen kannalta on tärkeää, että työntekijöitä kuunnellaan ja heitä kannustetaan ideoiden jakamiseen (Pfeffer 1998). Myös Guest (2017) korostaa kaksisuuntaisen viestinnän tärkeyttä ja hänen mukaansa kuulluksi tuleminen on yksi työhyvinvointia edistävästä käytännöistä.

Henkilöstökyselyn avulla saadaan selville muun muassa henkilöstön näkemyksiä työhyvinvoinnista, kehittämistarpeista, johtamisesta sekä viestinnästä. Kartoitettavia aiheita voivat olla myös työn vaatimukset, palkitseminen tai sitoutuminen organisaatioon. (Waal, 2014; Huebner & Zacher, 2021a.) Kyselyn yhtenä tavoitteena voidaankin pitää työntekijöiden sitouttamista (Sanchez, 2007). Henkilöstökysely on tehokas tapa etsiä vastauksia myös siihen, millaisia asioita tarvitaan työtyytyväisyyden parantamiseksi (Waal, 2014).

Henkilöstökyselyn avulla organisaatiossa voidaan ennustaa tulevaa kehitystä liittyen esimerkiksi liiketoiminnan suorituskykyyn (Wiley, 2012). Kyselystä saatavan datan avulla voidaan havaita myös erilaisia syy-seuraussuhteita, jotka liittyvät esimerkiksi sairauspoissaoloihin ja ylitöiden suhteeseen (Saramies & Törnroos 2021, 185). Henkilöstökyselystä saatavan tiedon tarkoituksena on pyrkiä tuottamaan todellisia sekä kestäviä parannuksia organisaatioon (Wiley, 2010, s. 101). Henkilöstön keskuudessa kysely usein lisää tietoisuutta, herättää uteliaisuuden ja luo odotuksia muutoksen tapahtumisesta (Hyland & Dotan-Eliaz, 2011, s. 5). Henkilöstökysely on tehokas tiedolla johtamisen väline (Kesti, 2023).

Hyvin toteutettuina henkilöstökysely antaa tukea johdon päätöksentekoon ja auttaa yritystä sen vahvuuksien hyödyntämisessä luoden samalla menestyksekkästä organisaatiokulttuuria (Folkman, 2005, s. 1; Wiley, 2012). Henkilöstökyselyn voi toteuttaa pidempinä kartoituksina vuositasolla tai lyhyemmällä ajanjaksolla tapahtuvilla pulssikyselyillä ympäri vuoden. Pulssikyselyt ovat nykyään yleinen käytäntö organisaatioissa (Welbourne, 2016; Garrad ja muut, 2020, s. 3). Henkilöstökyselyyn kannattaa panostaa, sillä sen laatimiseen kuluu yritykseltä niin suuri määrä aikaa ja energiaa kuin taloudellisia resurssejakin (Sanchez, 2007; Folkman, 2005, s. 2).

Huebner ja Zacher (2021b) korostavat johdon tuen lisäksi ulkopuolisen konsultin merkitystä osana onnistunutta henkilöstökyselyä. Markkinoilla on yrityksiä, jotka tarjoavat palveluitaan henkilöstökyselyiden toteuttamiseen (Brown, 2021). Organisaation toimialan mukaan, näihin kannattaa kuitenkin tutustua etukäteen. Kaikki kyselyt eivät välttämättä sovi kaikille aloille, koska organisaatiot menestyvät erilaisilla toteutusmalleilla, riippuen esimerkiksi kulttuurista, työympäristöstä ja henkilöstöstä. (Huebner & Zacher, 2021b.) Sen takia olisikin tärkeää, että henkilöstötutkimuksen osa-alueita ja kysymyksiä mietittäisiin siten, että ne ovat kulloisellekin henkilöstölle relevantteja (Brown & Kelly, 2006, s. 23).

Palveluntarjoajat tarjoavat kyselyiden ohella myös ohjattuja tutoriaaleja avuksi tuloksien tulkintaan, mutta ongelmaksi voi usein koitua se, ettei esihenkilöillä ole aikaa tai riittävää osaamista niiden oikeanlaiseen hyödyntämiseen (Brown, 2021). Siksi olisikin tärkeää, että palveluntarjoajan kouluttajat tai konsultit olisivat mukana tukemassa johtajia koko kyselyn ajan (Huebner & Zacher, 2021b). He ovat parhaita neuvonantajia siihen, miten dataa tulee lukea ja hyödyntää (Brown, 2021). Toisaalta Derickson ja muut (2019, s.75–76) mainitsevat, että ulkopuolisen tahon teettämä kysely ei kuitenkaan aina ole paras ratkaisu. Ongelmana on usein kalliin hinnan lisäksi se, että ulkopuoliset toimijat eivät välttämättä tuo työntekijöiden ääntä tarpeeksi kuuluviin, koska he keskittyvät enemmän palvelunsa myymiseen. Huebner ja Zacher (2021b) ehdottavat, että ulkopuolisen konsultin tueksi organisaatio voisi valita myös sisäisen konsultin, joka tietää jo valmiiksi organisaation tavat ja tiimin erityistarpeet. Näin varmistettaisiin se, että henkilöstön ääni todella pääsisi kuuluviin.

3.2 Henkilöstökyselyn hyödyt

Henkilöstökysely antaa johdolle käsityksen siitä, mitä työntekijät organisaatiosta ajattelevat, kun taas vastaavasti työntekijät saavat tilaisuuden mielipiteidensä ilmaisuun (Wiley, 2012). Henkilöstökyselyä kannattaakin hyödyntää rakentavan palautteen välineenä, jonka kulkua seurataan yhdessä (Derickson ja muut, 2019, s.87). Judd ja muut (2018) nostavat esille kolme seikkaa, joiden takia henkilöstökyselyä kannattaa teettää edelleen. Ensimmäisenä he mainitsevat, että henkilöstökyselyn avulla voidaan tehdä ennustuksia siitä, miten ihmiset tulevat käyttäytymään. Toiseksi se antaa työntekijöille mahdollisuuden mielipiteiden ilmaisuun. Kolmanneksi seikaksi he lisäävät henkilöstökyselyn olevan tehokas väline käyttäytymisen muuttamiseen, sillä kysymykset saavat usein ihmiset pohtimaan, ja siten ehkä myös havaitsemaan uusia näkökulmia.

Henkilöstökyselyn teettäminen on tärkeää myös sen takia, että se auttaa keskittymään tiettyyn strategiseen linjaukseen, samalla kun sen avulla voidaan kehittää kilpailuetuja (Folkman, 2005, s. 1). Henkilöstökyselyn sanotaankin olevan hyödyllinen vain silloin, kun

se johtaa organisaation strategiseen toimintaan. Mikäli organisaatio ei ole sitoutunut muuttamaan kyselystä saatuja tuloksia toiminnaksi, kyselyn teettäminen on turhaa. Henkilöstökysely vaatii erityistä sitoutumista ja omistautumista johdolta, koska henkilöstö odottaa toimia kyselytutkimuksen jälkeen. (Hyland & Dota-Eliaz, 2011, s. 2–5.) Mikäli henkilöstökysely on huonosti toteutettu, eikä kyselyn jälkeisiin toimiin ryhdytä, työntekijät voivat helposti kokea, ettei heidän panoksellaan ollut merkitystä. Tämä voi vaikuttaa haitallisesti työntekijöiden sitoutumiseen ja työmotivaation. (Sanchez, 2007; Gable ja muut, 2010, s. 18; Hyland & Dota-Eliaz, 2011, s. 2.)

Huolellisesti suunniteltu henkilöstökysely voi tuottaa tärkeitä oivalluksia, joiden avulla organisaatiossa pystytään parantamaan sekä työntekijöiden kokemuksia että koko organisaation suorituskykyä (Garrad ja muut, 2020, s. 18). Organisaatio saa henkilöstökyselyn avulla hyödyllistä tietoa eri osa-alueidensa kehittymisestä ja saatuja tuloksia voidaan vertailla esimerkiksi vuosien kesken, mutta on tärkeää huomioida, että kysely kehittyy vuosien saatossa (Folkman, 2005, s. 3). Henkilöstökyselyn avulla esihenkilöt saavat myös tärkeää tietoa toiminnastaan ja he voivat sen perusteella ohjata toimintaansa parempaan suuntaan (Folkman, 2005, s. 2). Säännöllisen henkilöstökyselyn seuraaminen on tärkeää myös siitä syystä, että sen avulla voidaan analysoida henkilöstön sitoutumista ja sitä kautta osaamisen pysymistä yrityksessä (Pritchard, 2014).

3.3 Hyvän henkilöstökyselyn piirteet

Henkilöstökyselyn on todettu toimivan parhaiten silloin, kun se on tarpeeksi lyhyt, selkeä sekä toteutetaan säännöllisesti (Kesti & Pietikäinen, 2019, s. 172; Kesti, 2023). Myös Folkman (2005, s. 2) pitää tärkeänä riittävän yksinkertaista ja lyhyttä kyselyä, koska jos kysymykset ovat liian monimutkaisia, henkilöstön voi olla vaikeaa havaita asioiden välisiä yhteyksiä. Lyhyt kysely on myös johdon etu, sillä heillä voi ajanpuutteen vuoksi olla mahdotonta käsitellä liian montaa aihetta samanaikaisesti (Waal, 2014). Henkilöstökyselyyn liittyvät ohjeet tulisi pitää mahdollisimman lyhyinä, koska ihmiset eivät useinkaan lue pitkiä ohjeita ja tällöin kyselyyn jätetään helpommin vastaamatta.

Henkilöstölle tulee myös ilmoittaa, kuinka kauan kyselyyn on aikaa vastata. Verkossa tapahtuvalle kyselylle sopiva vastausaika on viikko tai hieman vähemmän ja muutamaa päivää ennen on suositeltavaa lähettää henkilöstölle muistutus kyselyn täyttämistä. Mikäli vastausaikaa halutaan jatkaa, henkilöstölle tulisi ilmoittaa, että suurin osa on täyttänyt kyselyn, mutta muutamilta odotetaan vielä vastauksia, jonka vuoksi määräaika on pidennetty. Tällä tavalla loputkin saadaan parhaiten vastaamaan. (Lusty, 2009.)

Mitä suurempi vastausprosentti henkilöstökyselystä saadaan, sitä vakuuttavampina siitä saatuja tietoja voidaan pitää (Lusty, 2009). Kestin (2023) mukaan vastausprosentin tulisi olla jokaisessa tiimissä vähintään 70 %, koska pieni otoskoko voi osaltaan vääristää tuloksia ja tehdä niistä epäluotettavia. Mitä sitoutuneempaa henkilöstö on, sitä korkeammalle vastausprosentti yleensä nousee (Lusty, 2009). Vastuu tarpeeksi suuren vastausprosentin saavuttamisesta on johdolla (Sanchez, 2007). Henkilöstöä voidaan kannustaa vastaamaan henkilöstökyselyyn erilaisten kannustimien avulla. Yksi tapa on järjestää arvonta vastanneiden kesken (Lusty, 2009.) Henkilöstöä voidaan myös palkita vastausprosentin ollessa tarpeeksi korkealla. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää, että palkitaan koko tiimi, eikä sen yksittäistä jäsentä. (Walczak, 2005.)

Nopeutensa ja yksinkertaisuutensa vuoksi pulssikyselyt ovat kasvattaneet suosiotaan viime vuosina, sillä organisaatioissa johtajilta ja tiimeiltä vaaditaan yhä enemmän kykyä tehdä nopeita päätöksiä (Brown, 2022). Pulssikyselyitä pidetään erityisen tehokkaina siitä syystä, että ne mittaavat vain muutaman kysymyksen avulla yrityksen kehitystä ja ilmapiiriä (Viitala, 2021, s. 148). Pulssikyselyiden suosioon on vaikuttanut myös se, että kerran vuodessa toteutettuna henkilöstökyselyiden tulokset voivat olla harhaanjohtavia (Welbourne, 2016).

Henkilöstökysely kannattaa tehdä neutraalina ajankohtana ja useamman päivän aikavälillä, sillä esimerkiksi organisaatiomuutosten jälkeen tehdyllä kyselyllä voi olla vaikutusta tuloksiin. Tarkasteltaessa tuloksia on tärkeää ottaa huomioon myös

henkilöiden vaihtuvuustiedot, sillä usein uudet työntekijät ovat alkuun innokkaita ja suhtautuvat positiivisemmin uuteen työpaikkaan. (Kesti, 2023.) Tilastot voivat vääristyä, jos uusia työntekijöitä on kerralla paljon. Vaihtuvuuden lisäksi tutkimustuloksiin voivat vaikuttaa esimerkiksi sairauslomat ja muutokset palkitsemisessa. (Garrad ja muut, 2020, s. 10.; Kesti 2023.) Tulevaisuudessa tekoälyn avulla on mahdollista saada monimuuttuja-analyyseja, joiden avulla virheelliset tulkinnat vähenevät ja todelliset syy-seuraussuhteet saadaan esille (Kesti, 2023).

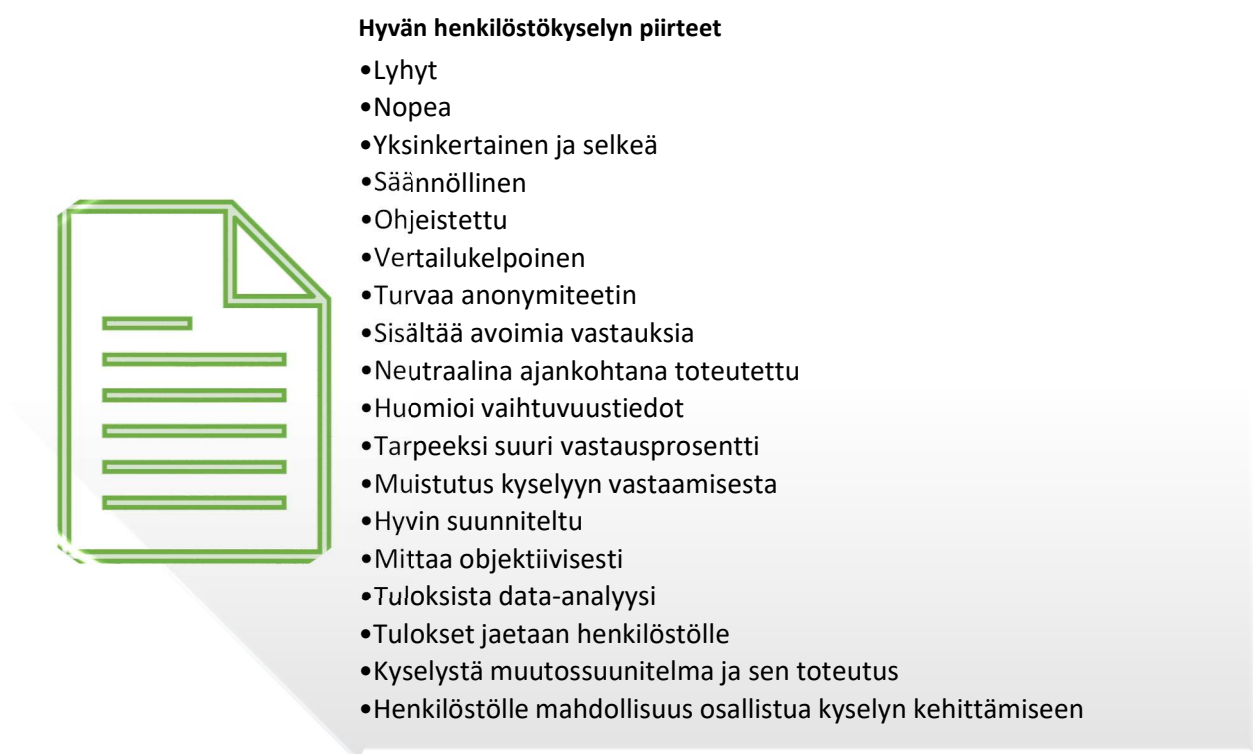
Henkilöstökyselyssä anonyymiyden säilyminen on tärkeää, sillä negatiivisia seurauksia pelätessään työntekijät saattavat antaa epärehellisen vastauksen (Kesti, 2023). Anonymiteetin säilymisestä olisi hyvä mainita koko henkilöstölle ennen henkilöstökyselyn teettämistä (Lusty, 2009). Liian henkilökohtaisten tietojen kysymistä tulee välttää, koska tällaiset kysymykset voivat saada vastaajan epäluuloiseksi ja tämän takia kyselyihin ei vastata rehellisesti (Derickson ja muut, 2019, s.79). Avoimia vastuksia kannattaa suosia, koska niiden avulla pystytään tunnistamaan tärkeitä huolenaiheita työntekijöiden keskuudesta. Saatujen vastausten avulla myös tulevia kyselyitä pystytään kohdentamaan työntekijöille merkittäviin asioihin. Tämä taas osoittaa henkilöstölle, että organisaatio käyttää työntekijöiden palautetta apuna toimintansa kehittämisessä. (Brown, 2022).

Garrad ja muut (2020, s. 4) ovat tutkineet, että onnistuneessa henkilöstökyselyssä yhdistyy usein toiminnan suunnittelu, huolellinen mittaaminen, data-analyysi sekä kollektiivinen palaute. Dericksonin ja muiden (2019, s. 78) mukaan henkilöstökysely koostuu yleensä kolmesta osasta: suunnittelusta, tietojen analysoinnista ja tulosten jakamisesta. Coghlan (2019) puolestaan määrittelee onnistuneen henkilöstöstä tehtävän kyselytutkimuksen koostuvan neljästä eri vaiheesta: ongelmakohtien tunnistamisesta, muutossuunnitelmasta, toteutuksesta sekä toiminnan arvioinnista.

Henkilöstökyselyssä palautteen anto tapahtuu yleensä alhaalta ylöspäin (Huebner & Zacher, 2021b). Henkilöstökyselyn tulosten on nähty parantuvan parhaiten niissä

organisaatioissa, joissa johto käyttää ensisijaisesti työntekijöiden havaintoja apuna organisaation kehittämisessä (Wiley, 2012). Kyselyssä ilmenneiden kehittämistarpeiden seurantaan kannattaa panostaa, jotta investoinnista saadaan paras mahdollinen hyöty irti (Huebner & Zacher, 2021a). Henkilöstökyselyn tekeminen harvemmin saa työntekijää tuntemaan oloaan arvostetuksi, vaan merkitystä on nimenomaan sillä, miten kyselyn tuloksia hyödynnetään ja käytetään suhteessa organisaatiomuutosten käynnistämiseen (Brown, 2021). Alhaalta ylöspäin tapahtuvassa palautteen antamisessa toiminnan suunnittelu ja toteutus muodostuvat tärkeiksi tekijöiksi (Welbourne, 2016). Pienetkin muutokset auttavat paremman organisaatiokulttuurillisen kuvan muodostumisessa (Folkman, 2005, s. 3).

Hyvin toteutetussa henkilöstökyselyssä pyritään mittaamaan henkilökohtaisia käsityksiä objektiivisesti. Kun dataa on kerätty, se pyritään tilastoimaan mahdollisimman kattavalla tavalla, käyttäen esimerkiksi kuvaavia ja vertailevia mittareita. (Garrad ja muut, 2020, s. 4–5.) Jos kysely on puutteellisesti suunniteltu, se voi tuottaa organisaation kannalta epärelevanttia tietoa tai vaihtoehtoisesti relevantinkaan informaation käsittelyyn ei löydy riittävästi aikaa ja osaamista (Jalonen, 2015, s. 8). Henkilöstökyselyn kehittämiseen kannattaa osallistaa osa työntekijöistä, jotta työntekijöiden kannalta tärkeimmät näkökulmat saadaan esille. Kehittämisessä mukana ollut henkilöstö saa usein myös houkuteltua kollegoitaan vastaamaan paremmin kyselyyn. (Lusty, 2009.) Hyvän henkilöstökyselyn piirteet on koottu kuvioon 5.



Kuvio 5. Hyvän henkilöstökyselyn piirteet.

3.4 Tulosten käsittely ja läpikäynti

Tutkimuksen jälkeisillä toimenpiteillä ja asioiden käsittelyllä on tärkeä merkitys, jotta parannukset ja kehitysideoita toteutuvat (Wiley, 2010, s. 101; Huebner & Zacher, 2021a). Henkilöstökyselyn tulosten valmistuttua, yrityksessä tulee tehdä yhteinen muutossuunnitelma sille, miten ongelmat saadaan korjattua, mutta on syytä huolehtia, ettei se jää vain toteuttamatta jääneeksi suunnitelmaksi ilman konkreettista tulosta (Garrad ja muut, 2020, s.5; Brown, 2021). On tärkeää, että johto ja työntekijät ovat mukana tulosten läpikäymisessä sekä muutossuunnitelman laatimisessa, koska yhdessä toimimalla voidaan tunnistaa tarvittavia parannuskohteita (Garrad ja muut, 2020, s. 5; Gilley ja muut, 2009).

Yleensä johto linjaa strategiset pitkän tähtäimen suunnitelmat ja konsernilaajuiset muutosalitteet. Keskijohdon tehtävänä on edistää näitä strategioita luomalla

lyhyemmän aikavälin suunnitelmia, jotka liitetään osaksi päivittäistä työskentelyä. Keskijohdolla ja työntekijöillä on siten merkittävä rooli kantaa vastuuta muutosten toteuttamisesta. (Gilley ja muut, 2009.) Johto voi määrätä henkilöstön muutossuunnitelmien laatimiseen, mutta tällainen toiminta usein vain korostaa toiminnan tekemistä siksi, että niin kuuluu tehdä (Brown, 2021). Sen sijaan johdon olisi tärkeää pyrkiä motivoimaan henkilöstöä siihen, miksi muutoksen tekeminen on kannattavaa ja miksi heidän mielipiteillään on merkitystä. Työntekijät saadaan mukaan muutokseen silloin, kun he huomaavat, että sillä on vaikutusta heidän päivittäiseen työskentelyynsä. (Gilley ja muut, 2009.)

Usein työntekijät pystyvät auttamaan johtoa tulosten tulkitsemisessa ja näin välttämään virheellisiltä päätelmiltä. Suunnitelman lisäksi on tärkeää keskittyä seuraamaan ja palkitsemaan henkilöstön keskuudessa sellaista käyttäytymistä, jonka avulla kehittämistä ja muutosta toteutetaan. (Brown, 2021.) Onnistuneesta henkilöstökyselystä organisaatio voi palkita myös hyvin suoriutuneita johtajia (Wiley, 2012).

Usein toimintaa saadaan muutettua onnistuneesti vain niissä tapauksissa, joissa koko organisaatio on valmiina muutokseen. Tämä edellyttää sitä, että toiminnalle on määritelty yhteinen tavoite ja sekä johto että työntekijät ovat tietoisia omista rooleistaan ja vastuualueistaan liittyen muutosprosessiin. (Gilley ja muut, 2009; Hyland & Dotan-Eliaz, 2011, s.4.) Tietoon liittyy aina myös kysymys vallasta, joten siksi on tärkeää, että roolijako on selkeä (Hellström & Ikäheimo, 2017, s.4). Ilman vastuualueiden määrittelyä muutokset jäävät helpommin toteuttamatta (Wiley, 2012).

Dericksonin ja muiden (2019, s. 85) mukaan henkilöstökyselyn tulosten käsittelyn kannalta olisi hyödyllistä, että ne räätälöitäisiin erikseen johdolle, esihenkilöille sekä työntekijöille, koska kukin ryhmä tarvitsee niitä hieman eri käyttötarkoituksiin. Räätälöinnin avulla jokainen ryhmä voisi keskittyä oman alueensa parantamiseen. Esimerkiksi ylin johto tarvitsee koko organisaatiota koskevaa ajantasaista tietoa

strategisen päätöksenteon tueksi, kun taas keskijohdolle on merkityksellistä oman vastualueen toimijoita koskeva tieto (Työterveyslaitos, 2023).

Saatujen tulosten perusteella johto voisi keskittyä esimerkiksi turvallisemman ympäristön luomiseen, esihenkilöt vaikeiden tilanteiden käsittelyyn ja työntekijät siihen, kuinka osallistua rakentavalla tavalla parannuksia koskeviin keskusteluihin (Waal, 2014). Gable ja muut (2010, s. 23.) pitävät tärkeänä, että kyselystä saadut tulokset ilmoitettaisiin johdolle sähköpostin lisäksi myös henkilökohtaisella tavalla. Nykyään sähköposteja tulee niin suuri määrä, että voi olla vaikeaa priorisoida tärkeimmät, joten henkilökohtainen yhteydenotto voi auttaa huomaamaan tulosten tärkeyden.

Church ja muut (2012) tekivät tutkimuksen, jossa vertailtiin työntekijöiden näkemyksiä liittyen henkilöstökyselyiden seurantaprosessiin. Ne työntekijät, joiden organisaatioissa kyselyn tulokset jaettiin avoimesti ja tulosten toteutumista seurattiin, olivat tyytyväisempiä työhönsä, kuin ne työntekijät, joiden organisaatiossa ei toimittu niin. Johdon on hyvä informoida henkilöstöä siitä, kuinka kauan tulosten käsittelyssä menee aikaa ja milloin tulokset ovat henkilöstön nähtävissä. Mahdollisten jatkotoimenpiteiden aikataulusta tulisi myös ilmoittaa. (Brown, 2022.)

Tehokas viestintä on myös olennainen osa motivoida muutokseen osallistuvia työntekijöitä ja tutkimusprosessin eri vaiheiden etenemisestä kannattaa viestiä henkilöstölle säännöllisesti (Welbourne, 2016; Gilley ja muut, 2009). Tämä on tärkeää siitä syystä, että työntekijät voivat huomata muutoksia työympäristössään, mutta eivät osaa yhdistää muutosta kyselyyn liittyväksi (Wiley, 2012). Lisäksi tutkimustulosten jakaminen viestii henkilöstölle, että heidän ääntänsä kuunnellaan, ongelmakohtiin halutaan puuttua ja myöhemmät päätökset tehdään henkilöstön mielipiteet huomioiden. Tämä on osa jatkuvan parantamisen kulttuuria, jossa lupaukset pidetään ja johto toimii siinä malliesimerkin näyttäjänä. (Derickson ja muut, 2019, s. 75; Waal, 2014.)

Henkilöstö voi helposti turhautua ja kokea johdon vain saaneen etua kyselyn teettämisestä, jos kyselyn tuloksiin ei vastata ja tulevia kehitystoimia ei jaeta henkilöstön kanssa. Tämän seurauksena myös johtajat voivat kokea ylikuormittuneisuutta. (Folkman, 2005, s. 1.) Myös sitoutuneisuuden on todettu laskevan, jos työntekijät eivät usko, että johto ryhtyy toimiin henkilöstökyselyn perusteella (Hyland & Dota-Eliaz, 2011, s.6). Tulosten läpikäymiseen on syytä panostaa myös siitä syystä, että aiemmat kokemukset kehitystoimista muokkaavat usein työntekijöiden asenteita tulevia muutoksia kohtaan (Huebner & Zacher, 2021b).

Henkilöstöä on hyvä muistuttaa, että nopeita muutoksia ei välttämättä tapahdu yhden kyselyn jälkeen, vaan kehitystoimet vievät aikansa (Huebner & Zacher, 2021a). Työntekijöille on tärkeää antaa tilaisuus keskustella mahdollisista kyselyyn liittyvistä kysymyksistä tai ideoista (Wiley, 2012). Esihenkilöillä on merkittävä tehtävä seurata muutoksen toteutumista omissa tiimeissään. Lisäksi on tärkeää, että heitä motivoidaan sitoutumaan ja osallistumaan seurantaprosessiin. (Waal, 2014; Huebner & Zacher, 2021b.) Tähän voi auttaa se, että johto esittelee esihenkilöille henkilöstökyselyn perusteella tehtyjä myönteisiä muutoksia työympäristöstä. Organisaatiossa on huolehdittava siitä, että esihenkilöillä on riittävät resurssit ohjata muutoksia. Resurseja ovat esimerkiksi tuki ylimmältä johdolta, riittävä aika sekä tarpeeksi hyvä koulutus aiheeseen liittyen. (Wiley, 2012.)

Demirin ja muiden (2021) mukaan keskijohdon olisi hyvä kokoontua viikoittain tai kuukausittain jakamaan keräämänsä oman osaston tieto kehitysehdotuksista ylimmän johdon kanssa. Kerätty tieto olisi hyvä tallentaa sellaiseen muotoon, jotta sitä pystytään tarkastelemaan myös jälkikäteen (Buntak, 2020, s. 40). Tulosten raportoimisessa voidaan käyttää apuna erilaisia sovelluksia ja ohjelmia, joissa data näkyy reaaliaikaisesti (Brown, 2021). Derickson ja muut (2019, s.85–86) kuitenkin huomauttavat, että on tärkeää, ettei kyselyistä saatua dataa esitetä henkilöstölle liian monimutkaisilla kaavioilla ja taulukoilla. Tulokset tulisi kertoa visuaalisesti selkeässä ja houkuttelevassa muodossa. Esimerkiksi DataTables JavaScriptin avulla pystyy luomaan erilaisia tietotaulukoita, jotka tarjoavat

perinteisiin staattisiin taulukkoihin verrattuna paljon enemmän tietoa selkeämmässä muodossa. Datan täytyy olla sellaista, että henkilöstö pystyy sen avulla ymmärtämään, mitä asiaa tarkastellaan ja miten tulisi toimia. Visualisoinnin avulla myös johto saa paremman kokonaisnäkömyksen siitä, millainen tapahtumien ketju käynnistyy, millaista tietoa päätöksentekoon tarvitaan sekä mistä tieto löytyy (Jalonen, 2015, s. 11).

Sekä johtajien että työntekijöiden on opittava rakentamaan rutiini kyselyihin liittyen, jotta kyselyillä olisi vaikutusta yrityksen toimintaan (Folkman, 2005, 3). Henkilöstökyselyn parissa työskentelyn voi ajatella oppimisprosessina, jossa työntekijät ja esihenkilöt oppivat vastaamaan sen tuomiin haasteisiin (Welbourne, 2016). Yritys voi menestyä, kun toiminnan suunnittelusta, mittaamisesta ja analysoinnista tulee säännöllistä. Kyselyn teettäminen on turhaa, mikäli yrityksellä ei ole pyrkimystä muutokseen tai parannuksiin (Folkman, 2005, 3).

3.5 Henkilöstökyselyn haasteet

Kyselyn epäonnistuminen voi johtua huonosta suunnittelusta tai puutteellisesta viestinnästä (Sanchez, 2007). Waal (2014) mainitsee, että ongelmakohtana on usein se, ettei johto reagoi henkilöstökyselystä saatuihin tuloksiin. Kyselytuloksia saatetaan vähätellä tai ajatellaan niin, että työtyytyväisyyden mittaaminen on sama asia kuin tyytyväisyyden luominen. Esihenkilöt eivät myöskään välttämättä näe henkilöstökyselyillä olevan merkitystä päivittäisessä toiminnassa (Folkman, 2005, s. 1).

Ongelmana voi olla myös osaamattomuus datan käsittelyn suhteen (Huebner & Zacher, 2021a). Esihenkilöt eivät välttämättä osaa tulkita tietoja tai käyttää niitä tehokkaasti (Folkman, 2005, s. 1). Henkilöstökysely menettää uskottavuutensa työntekijöiden silmissä, jos tuloksia ei käsitellä tai ne jätetään jakamatta (Sanchez, 2007). Jossain tapauksissa ongelmaksi muodostuu myös se, että kehityssuunnitelmat tehdään vain muodon vuoksi ja konkreettiset toimenpiteet ja seurantatoimet jäävät tekemättä (Brown, 2021; Sanchez, 2007).

Ongelmana on usein myös ajan puute (Huebner & Zacher, 2021a). Esihenkilöillä ei ole riittävästi aikaa perinpohjaiseen tulosten käsittelyyn ennen seuraavaa kyselyä, jonka seurauksena sekä johto että työntekijät kokevat olonsa turhautuneiksi: johto ei saa kyselystä saatuja pisteitä tarpeeksi korkealle, kun taas työntekijät kokevat, ettei heitä oteta riittävän vakavasti. (Waal, 2014.) Tämä johtaa helposti siihen, että työntekijät jättävät jatkossa vastaamatta kyselyihin, koska kokevat ettei aikaisemmillaan vastauksilla ollut merkitystä (Wiley, 2012). Toisinaan ongelmia voi aiheuttaa myös se, ettei tiimiä saada mukaan tarpeellisiin keskusteluihin (Huebner & Zacher, 2021a). Joskus taas ongelmakohdaksi muodostuu se, että henkilöstön mielipiteillä ja sillä, millainen vaikutus niillä on esimerkiksi strategian kannalta, ei ole tarpeeksi suurta yhteyttä (Waal, 2014).

Waal (2014) mukaan ongelmana voi myös olla, että henkilöstökysely ei mitatakaan sitä, mitä johto ajattelee mittaavansa. Kyselyn tarkoituksena ei aina ole työntekijöiden mielipiteiden kartoittaminen, vaan kysely voi keskittyä myös selvittämään sitä, miten työntekijät ymmärtävät jonkun asian. Kyselyssä voidaan myös tiedustella sellaisia asioita, joita johto ei voi tai saa korjata. Nämä kysymykset koskevat usein esimerkiksi palkkaamista. Näissä tilanteissa ongelmaksi muodostuu usein se, että työntekijät odottavat johdolta toimia ja joutuvat lopulta pettymään, kun asioihin ei tulekaan muutosta. Mikäli jotakin asiaa ei voida esimerkiksi muuttaa ja asia rajataan sen vuoksi kyselystä pois, henkilöstölle tulee kertoa syy sille, miksi näin toimitaan (Lusty, 2009).

Kyselyyn voidaan jättää myös vastaamatta, jos vastaaminen koetaan liian monimutkaiseksi. Jossain tapauksissa esimerkiksi kyselyihin pääsy edellyttää kirjautumista. Vastaamisen pitäisi olla mahdollisimman vaivatonta ja kyselyyn tulisi päästä yhdellä klikkauksella. Liian pitkän vastausajan antaminen voi myös aiheuttaa sen, että henkilöstö unohtaa jättää vastauksensa. (Lusty, 2009.)

3.6 Teorettinen viitekehys

Tutkimuksen teorettinen viitekehys muodostuu tiedolla johtamisen ja sen välineenä toimivan henkilöstökyselyn ympärille perustuen aikaisempaan tutkimukseen aiheesta.

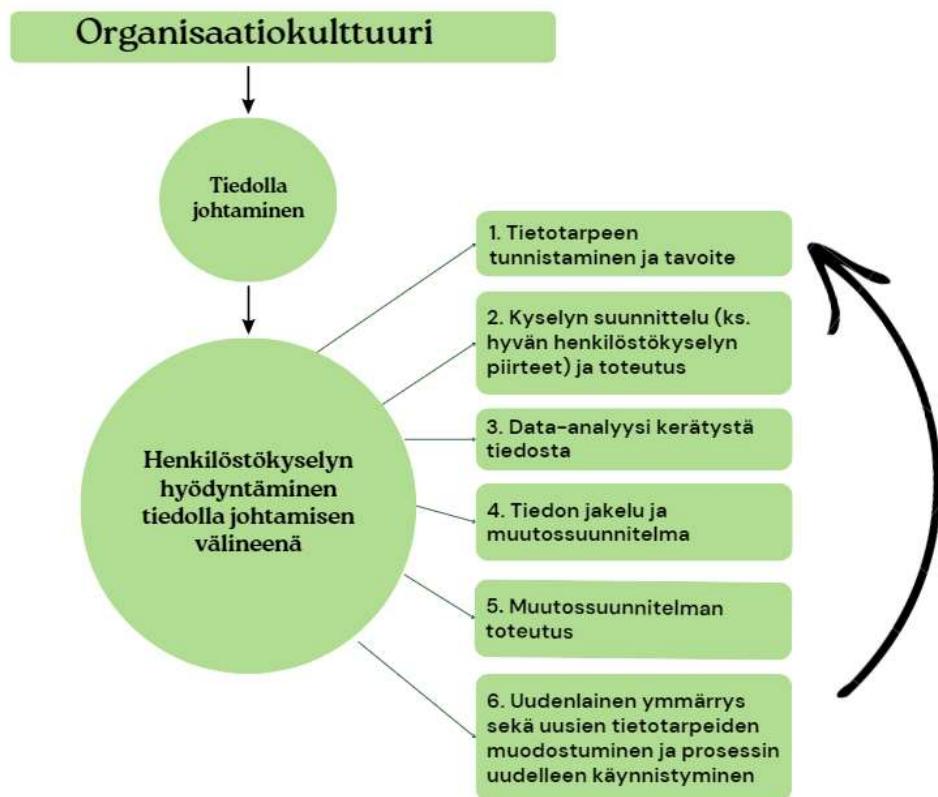
Päälukujen teoriaosuudet muodostavat pohjan analyysille ja nostavat esiin tutkimuksen kannalta olennaiset teemat. Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä henkilöstökyselystä ja siitä saatujen tulosten hyödyntämisestä. Analyysin avulla muodostetaan haastateltavien käsitys henkilöstökyselyyn liittyen.

Kuvio 6 tiivistää pääluvuissa käsitellyt asiat yhdeksi kokonaisuudeksi. Kuvion avulla havainnollistetaan sitä, miten henkilöstökyselystä saatavaa tietoa tulisi käsitellä, jotta sitä voidaan hyödyntää osana organisaation päätöksentekoa. Kaiken yläpuolella on organisaatiokulttuuri, joka mahdollistaa tiedolla johtamisen toteutumisen.

Jotta henkilöstökyselyä voidaan hyödyntää tiedolla johtamisen välineenä, ensiksi on tunnistettava tietotarve ja selvitettävä, mitä tietoa henkilöstöltä tarvitaan, miksi sitä tarvitaan ja miten sitä tullaan käyttämään. Samalla on määriteltävä henkilöstökyselylle tavoite. Toisena vaiheena on kyselyn huolellinen suunnittelu sekä toteutus. Tässä kohtaa on hyvä ottaa huomioon hyvän henkilöstökyselyn piirteet (ks. kuvio 5). Kyselyn on oltava esimerkiksi riittävän yksinkertainen ja lyhyt.

Seuraavaksi kerätystä tiedosta tehdään data-analyysi, jossa tietoa analysoidaan ja tallennetaan. Neljäs vaihe pitää sisällään tiedon jakelun ja muutossuunnitelman laatimisen. On tärkeää, että kyselystä saatu tieto saavuttaa oikeat henkilöt, oikeassa muodossa sekä oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Tuloksia voidaan räätälöidä kunkin ryhmän käyttötarpeiden kannalta relevanteiksi, sillä esimerkiksi työntekijät ja esihenkilöt voivat tarvita tuloksia eri käyttötarkoituksiin. Tulosten valmistuttua tulee laatia yhteinen muutossuunnitelma kyselyssä ilmenneiden seikkojen kehittämiseksi. Niin työntekijöiden kuin johdonkin on tärkeää olla mukana tulosten läpikäymisessä ja muutossuunnitelman laatimisessa.

Viidentenä vaiheena on muutossuunnitelman toteutus ja on tärkeää huolehtia, että suunnitelma todella johtaa toimintaan eikä jää vain suunnitelmaksi. Kuudes ja viimeinen vaihe sisältää uudenlaisen ymmärryksen syntymisen. Tiedon kyseenalaistamisen ja arvioimisen avulla henkilöstö voi havaita uusia näkökulmia, jolloin syntyy uutta tietoa ja ymmärrystä, joka taas johtaa siihen, että prosessi käynnistyy lopulta uudelleen uusien tietotarpeiden muodostuessa.



Kuvio 6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämä luku käsittelee tutkimuksen toteuttamista. Luvussa esitellään tutkimusmenetelmää ja perustellaan sen valintaa. Lisäksi esitellään aineiston keräämiseen liittyviä seikkoja ja perehdytään aineiston analyysiin. Lopuksi pohditaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia.

Tutkimus toteutettiin toimeksiantona teollisuuden alalla toimivalle kansainväliselle yritykselle, jolla on toimintoja lähes kolmessakymmenessä eri maassa. Tuotantoyksikköjä on kuudessa eri maassa. Yrityksessä työskentelee noin kymmenentuhatta työntekijää ympäri maailman. Tutkimus on anonyymi, jonka takia siinä ei mainita tutkimuksessa mukana olleiden henkilöiden nimiä tai tarkempia tietoja yrityksestä.

4.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Se valikoituu käytettäväksi usein silloin, kun aiempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä on vähän (Eriksson & Kovalainen, 2008). Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään todellisuutta laadullisen aineiston ja analysoinnin avulla (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 62). Tilastollisen analysoinnin sijaan pyritään siis keskittymään tutkimuskohteen tulkintaan ja syvälliseen ymmärtämiseen (Eriksson & Kovalainen, 2008). Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalle voi olla etua siitä, että hän tuntee kontekstia ja hänellä on ennakkokäsitys tutkittavasta aiheesta. Ennakkokäsitys ei kuitenkaan saa vaikuttaa tutkimukseen tai sen tulosten tulkintaan. (Bengtsson, 2016.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä valikoitui tutkimukseeni käytettäväksi, koska sen tavoitteena on ymmärtää ja tulkita tutkittavana olevaa ilmiötä, sen ominaispiirteitä, merkitystä sekä laatua mahdollisimman kokonaisvaltaisella tavalla (Pitkäranta, 2014, s. 20; Jyväskylän yliopisto, 2021). Pyrin tutkimuksessani saamaan kokonaisvaltaisen kuvan

siitä, miten henkilöstökyselyitä hyödynnetään ja millainen merkitys niillä on kohdeyrityksessä.

Laadullista tutkimusta tehtäessä kiinnostuksen kohteena on se, kuinka ihmiset näkevät ja kokevat todellisen maailman (Kananen, 2017, s. 36). Ihmisen toimintaa tutkitaan yleensä aidossa kontekstissa, eli siellä missä se normaalielämässäänkin tapahtuu. Lisäksi usein ollaan hyvin suorassa kontaktissa niihin asioihin, käytäntöihin, tekoihin ja ihmisiin, joita tutkimuksessa yritetään ymmärtää. (Juhila, 2023.) Tutkimuksessani haastatellaan henkilöitä, jotka ovat sekä vastanneet itse henkilöstökyselyihin, että myös käsitelleet niiden tuloksia toimiessaan esihenkilöasemassa, joten heillä on kokemusta tutkittavasta aineesta.

Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii käytettäväksi erityisen hyvin silloin, kun tarkoituksena on jonkin toiminnan edistäminen (Puusa & Juuti 2020, s. 9; Jyväskylän yliopisto, 2021). Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii siksi tutkimukseeni, sillä pyrin saamieni tulosten pohjalta antamaan ideoita siihen, miten henkilöstökyselyitä voitaisiin hyödyntää vielä paremmin. Lisäksi laadullisen tutkimuksen avulla pystytään saamaan selville sellaista tietoa, jolla on yleisesti ottaen merkitystä ja josta hyötyy useampi kuin yksi tutkittava kohde (Pitkäranta, 2014, s. 34). Yrityksellä on toimintoja useissa eri maissa, joten tuloksia voidaan mahdollisesti hyödyntää myös globaalilla tasolla.

4.1.1 Aineiston kerääminen

Tutkimusta toteuttaessa on tärkeää miettiä, mitä tutkija haluaa saada selville, keneltä ja millä tavalla (Bengtsson, 2016). Aineistonkeruumenetelmät ovat keinoja, joiden avulla käsiteltävästä ilmiöstä saadaan tietoa (Kananen, 2017, s. 78). Laadullisia aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset kyselyt, havainnointi, haastattelut sekä erilaisista dokumenteista kerätty tieto (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 62). Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ja tutkittavan välillä on suora kontakti (Kananen, 2017, s. 36). Laadullisista tutkimusmenetelmistä tutkimuksessani käytetään haastattelua.

Tutkimushaastattelun lajeja voi olla useita ja erot liittyvät haastattelujen strukturointiasteeseen eli niiden ohjailevuuteen (Puusa & Juuti, 2020).

Haastattelu sopii tutkimukseeni siksi, koska siihen voidaan valita henkilöitä, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Eriksson & Kovalainen, 2008). Haastattelun tavoitteena on kerätä aineisto, jonka avulla pystytään tekemään tutkittavasta ilmiöstä uskottavia johtopäätöksiä (Puusa & Juuti, 2020, s. 101). Menetelmänä se on joustava, sillä se sopii moniin eri tutkimustarkoituksiin ja sen aikana voidaan oikaista väärinkäsityksiä, toistaa kysymyksiä tai tarkentaa sanamuotoa (Hirsjärvi & Hurme, 2022; Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tilanteiden mukaan kysymyksiin ja käsiteltyihin aiheisiin voidaan palata myöhemmässä vaiheessa uudelleen takaisin (Hirsjärvi & Hurme 2022).

Haastattelussa pyritään saamaan mahdollisimman monipuolinen kuva tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ja haastattelun aiheet tai valmiit kysymykset olisikin hyvä antaa haastatteluun osallistujille etukäteen tiedoksi (Puusa & Juuti, 2020). Haastattelun avulla voidaan saada syvällisiä vastauksia aiheista, joista tutkimustieto on vielä vähäistä (Bengtsson, 2016; Ojasalo, Moilanen & Ritakoski, 2015, s. 106).

Tässä tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua, joka on puolistrukturoitu haastattelu, jossa edetään etukäteen valittujen kysymysten, aiheiden sekä teemojen kanssa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 65). Puolistrukturoidussa haastattelussa ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastattelija saa vastaukset tutkimuksen aiheeseen haastateltavien itsensä sanoittamina (Puusa & Juuti, 2020). Puolistrukturoitu teemahaastattelu on hyvä tapa haastatella, koska kysymysten ollessa liian tarkkoja, ongelmaksi voi muodostua se, ettei haastateltava pääse kertomaan aiheen kannalta olennaisia asioita. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastattelijalla on oikeus muuttaa sanajärjestystä ja haastattelun rakennetta siten, että haastattelutilanteesta saadaan mahdollisimman vapaamuotoinen sekä keskustelullinen antamatta kuitenkaan liiallista valinnanvapautta haastateltaville. (Eriksson & Kovalainen, 2008.)

Teemahaastattelussa korostuu ihmisten tulkinnat ja heidän asioille antamat merkitykset, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Teemahaastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että luottamus ja turvallinen ilmapiiri ovat läsnä haastattelussa (Juvakka & Kylmälä, 2007, s. 80). Tutkijalla on oltava riittävästi tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, siihen vaikuttavista tekijöistä ja kokonaisuudesta. Oletuksena on, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt ovat joko kokeneet tai läpikäyneet tietyn asian tai tutkittavan prosessin (Puusa & Juuti, 2020.) Kirjallisuuskatsauksen avulla olen luonut itselleni tietopohjan tutkimuksessa käsiteltävästä aiheesta ja kaikilla haastateltavilla on kokemusta henkilöstökyselyistä.

Haastattelut toteutettiin Teams-sovellusta apuna käyttäen 8.1.2024-30.1.2024 välisellä ajanjaksolla. Haastattelukysymykset laadittiin ennen haastattelujen toteuttamista, koska etukäteen laadittu haastattelurunko auttaa haastattelija hahmottamaan ja varmistamaan, että hän saa sekä tutkimuksen tarkoituksen että tutkimusongelman näkökulmasta oleellista tietoa (Puusa & Juuti, 2020). Haastattelukysymyksiä laatiessa on huomioitava, etteivät haastateltavat vastaa suoraan tutkimuskysymyksiin, sillä muuten analysoinnille ei olisi tarvetta (Eriksson & Kovalainen, 2008). Haastattelukysymykset pyrittiin pitämään helposti ymmärrettävinä. Haastateltavat saivat haastattelukysymykset tietoonsa ennen haastattelun toteutumista. Haastattelukysymykset ovat nähtävillä liitteessä 1.

Tutkimuksen haastattelut avattiin yleisellä keskustelulla. Alkuun haastattelija esitteli lyhyesti itsensä sekä kertasi vielä tutkimuksen aiheen ja tavoitteet. Haastateltaville kerrattiin salassapitokäytännöt tutkimukseen liittyen. Lisäksi mainittiin aineiston säilyttämisestä ja tuhoamisesta. Jokaiselta haastateltavalta pyydettiin tallenteelle lupa siihen, että haastateltava antaa tietoisensa suostumuksensa tutkimukseen osallistumista ja siitä, että haastattelussa ilmeneviä seikkoja käytetään tutkimustarkoituksessa.

Haastattelukysymykset esitettiin samassa järjestyksessä kuin ne ovat liitteessä 1, mutta tarvittaessa esitettiin myös tarkentavia lisäkysymyksiä tai kysymyksiin palattiin uudelleen.

Haastattelun lopussa jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus kertoa vapaasti henkilöstökyselyihin liittyvistä asioista. Haastattelujen kesto oli noin 30 minuuttia.

4.1.2 Haastatteluun osallistujat

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmaa lähestyttiin pitämällä haastattelut yhdeksälle tuotannossa toimivalle työnjohtajalle. Haastattelukutsut lähetettiin 15 henkilölle, joista 9 vastasi osallistuvansa haastatteluun. Haastateltavat valittiin satunnaisessa järjestyksessä tuotannon työnjohtajien keskuudesta. Kaikki haastateltavat toimivat esihenkilötehtävissä. Otannassa kuitenkin pyrittiin huomioimaan, ettei haastateltavilla olisi samankaltaisia tehtävänimikkeitä ja etteivät haastateltavat toimisi samassa tiimissä. Tällä tavalla tietoa pyrittiin saamaan mahdollisimman monelta eri työskentelyosastolta.

Haastattelut toteutettiin luottamuksellisesti ja anonyymisti, jonka takia haastateltavien henkilöllisyys ei ilmene tästä tutkimuksesta. Tämä varmistettiin siten, että henkilötiedot pseudonymisointiin koodeilla, jotka olivat vain haastattelijan tiedossa salasanalla suojatussa kansiossa. Tässä tutkimuksessa haastateltavat on merkitty koodein ID10, ID20, ID30 jne. Koodien avulla on mahdollista esimerkiksi nähdä, että sitaatteja on käytetty monipuolisesti useista haastatteluista. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista ja haastateltavat olivat tietoisia siitä, että halutessaan tutkimukseen osallistumisesta oli mahdollisuus vetäytyä missä vaiheessa tahansa. Alapuolella olevasta taulukosta ilmenee kuinka kauan haastateltavat ovat työskennelleet kohdeyrityksessä.

Taulukko 1. Haastateltavien työsuhteiden kestot.

Haastateltavat	Työsuhteen kesto
ID10	10–20
ID20	5–10
ID30	5–10
ID40	0–5

ID50	20–30
ID60	10–20
ID70	5–10
ID80	30–40
ID90	20–30

4.1.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysin avulla pyritään paremmin ymmärtämään, kuvailemaan sekä tulkitsemaan tutkimuksen aihetta. Tutkija pyrkii kokoamaan sanallisen ja selkeän kuvauksen tutkimuksen prosesseista ja vaiheista. Analyysin laatimisessa korostuvat osien analysointi sekä synteisien muodostaminen niistä. (Puusa & Juuti, 2020, s. 139.) Laadullisessa tutkimuksessa analyysillä tarkoitetaan koko tutkimusprosessin aikaista toimintaa, joka ohjaa niin tutkimusprosessia kuin tiedonkeruutakin (Kananen, 2017, s. 35).

Tässä tutkimuksessa käytetään sisällönanalyysiä, joka on laadullisessa tutkimuksessa käytettävä tapa aineiston analysoimiseen. Sisällönanalyysin avulla pyritään järjestämään aineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon niin, että keskeinen tietoaines säilyy. (Puusa & Juuti, 2020.) Kerättyihin tietoihin tulee suhtautua objektiivisesti ja lopuksi tutkimustiedosta tehdään realistisia johtopäätöksiä, joiden avulla tutkittavaa ilmiötä kuvaillaan (Bengtsson, 2016). Tätä tutkimusta ohjaa teoriaohjaava sisällönanalyysi, joka tarkoittaa sitä, että aiempi teoria ohjaa analyysin tekemistä ja aineistosta pyritään etsimään vihjeitä aiempaan teoriaan pohjautuen (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Kananen, 2017, s. 136). Sisällönanalyysin avulla tekstistä pyritään etsimään merkityksiä ja samalla luomaan aineistosta luotettavia ja selkeitä johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Analysointimetodina käytetään teemoittelua, joka tarkoittaa sitä, että analyysivaiheessa aineistosta pyritään tarkastelemaan sellaisia piirteitä, jotka ovat yhteisiä useammalle haastateltavalle (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Teemoittelussa aineisto lajitellaan erilaisiksi

kategorioiksi aineistossa ja haastatteluissa ilmenneiden aiheiden mukaan. Tällä tavalla pystytään helposti vertailemaan samankaltaisia teemoja. Teemoittelussa painottuu mitä kustakin teemasta on haastattelussa sanottu. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 79.) Haastateltavat tuskin ilmaisevat mielipiteitään täysin samalla tavalla, joten tutkijan on osattava yhdistää samaa tarkoittavat asiat ja koodattava ne samaan luokkaan (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Jokainen muodostettu kategoria auttaa tutkimuskysymykseen vastaamisessa (Puusa & Juuti, 2020). Tutkimuksen kannalta kategorioiden muodostus on kriittinen vaihe, sillä siinä päätetään tutkimuksesta tehtyjen tulkintojen avulla, mitkä ilmaisut kuuluvat samaan ja mitkä sen sijaan eri kategoriaan (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Alkuperäisaineistosta on hyvä tuoda esille myös suoria lainauksia, sillä tämä auttaa aineiston autenttisuuden säilymisessä ja kokonaiskuvan saamisessa. Lisäksi suorien lainausten avulla lukijan on helpompi arvioida tulkintojen taustatekijöitä. (Puusa & Juuti, 2020.)

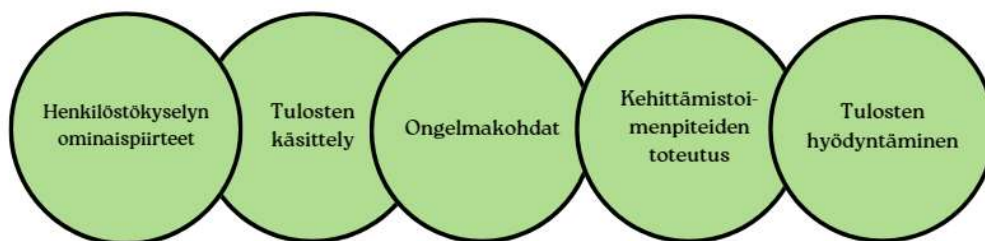
Haastattelut nauhoitettiin ja aineiston analyysi aloitettiin haastattelujen litteroinnilla eli tekstimuotoon kirjoittamisella. Nauhoittamisella varmistettiin se, että haastattelutilanne pysyi mahdollisimman luonnollisena, eikä tutkijan tarvinnut keskittyä muistiinpanojen kirjoittamiseen haastattelun aikana. (Kananen, 2017, s. 135, 104.) Jokainen haastattelu litteroitiin sanasta sanaan samana tai seuraavana päivänä siitä, kun haastattelu toteutettiin. Litteroituja sivuja kertyi 28. Haastattelujen litteroinnin jälkeen aineiston sisältöön perehdyttiin lukemalla se moneen otteeseen. Aineiston lukeminen auttaa siihen, että siitä saadaan mahdollisimman tarkka kuva ja samalla voidaan hahmotella kokonaisuutta (Puusa & Juuti, 2020; Bengtsson, 2016). Litteroinnin jälkeen aineistolle alettiin tehdä redusointia eli pelkistämistä siten, että tutkimuksen kannalta epäolennaisimmat asiat pois rajattiin pois (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä vaiheessa aineistosta poistettiin sellaiset sanat, jotka olivat tunnistettavissa kohdeyrityksestä.

Litteroinnin jälkeen tekstiä pyrittiin tiivistämään ymmärrettävään muotoon koodauksen avulla. Koodaus on yksi analyysin välivaiheista. Koodauksen avulla aineistossa ilmenneitä tietoja pyritään yhdistämään siten, että samaa tarkoittavat sekä yhteisen elementin tai

tekijän omaavat asiat yhdistetään saman koodin alle. (Kananen, 2017, 137.) Koodaamista toteutettiin alleviivaamalla värikynillä toisiinsa liittyviä sanoja.

Analysoinnissa käytettiin apuna myös Excel-taulukkoa, johon jokainen haastattelukysymys kirjattiin yksitellen. Yläpuolelle olevaan sarakkeeseen laitettiin haastattelukysymykset ja sivupalkissa olivat haastateltavien tunnistekoodit. Aineistoa alettiin purkamaan siten, että ensimmäisen kysymyksen vastaukset käytiin läpi jokaisesta haastattelusta, ja esille nousseita teemoja ja käsitteitä merkittiin taulukkoon. Seuraavaksi käytiin läpi toisen kysymyksen vastaukset jne. Koodaamisessa käytettiin apuna teoreettisessa osuudessa ilmenneitä seikkoja, kuten esimerkiksi luvussa 3.3. esiteltyjä hyvän henkilöstökyselyn piirteitä.

Datan redusoinnin ollessa valmis, aineistoa aletaan klusteroida eli ryhmitellä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Aineistoa luokitellaan yhdistämällä samaa tarkoittavat asiat jonkin käsitteen alle tai vastaavasti eri käsitteet yhdistetään yhdeksi loogiseksi kokonaisuudeksi (Kananen, 2017, s. 137). Mikään yksittäinen sana ei kuitenkaan voi yhtä aikaa kuulua kahteen eri luokkaan (Bengtsson, 2016). Aineistosta etsitään säännönmukaisuuksia, malleja, rakenteita tai teemoja (Kananen, 2017, s. 146; Bengtsson, 2016). Aineiston yksittäisistä vastauksista poimittiin teemoja, jotka liittyivät olennaisella tavalla tutkittavaan ilmiöön. Sen jälkeen teemoista alettiin muodostamaan käsitekarttaa, jonka avulla muodostettiin ylä- ja alakäsitteitä. Alapuolella oleva kuvio esittää vaihetta, jossa aineistoa luokiteltiin.



Kuvio 7. Aineiston luokittelu.

4.1.4 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyydellä tarkoitetaan, että tutkija on huolehtinut noudattavansa eettisiä periaatteita tutkimusta tehdessään ja tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä ja analyysitapoja voitaisiin käyttää missä tahansa tutkimuksessa (Puusa & Juuti, 2020; Eriksson & Kovalainen, 2008). Tutkimuksen eettisyyteen liittyy, että tutkija on huolehtinut laadukkaasti tutkimussuunnitelman toteutuksesta, sopivan tutkimusasetelman valitsemisesta sekä hyvästä raportoinnista (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 149). Tähän tutkimukseen laadittiin tutkimussuunnitelma, joka lähetettiin myös kohdeyritykselle tiedoksi. Lisäksi tutkimusasetelmasta on tehty selkeä kokonaisuus ja tutkimuksessa on pyritty laadukkaaseen ja hyvään raportointiin.

Eettisesti toteutettuun tutkimukseen kuuluu, että tutkimus ei saa aiheuttaa haittaa siihen osallistuville henkilöille (Puusa & Juuti, 2020). Tutkimukseen osallistuvilla on ilmoitettava tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta joko suullisesti tai kirjallisesti ennen heidän osallistumistansa tutkimukseen. Osallistujille on myös kerrottava tutkimuksen luottamuksellisuudesta sekä siitä, että osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistuminen tutkimukseen on mahdollista peruuttaa missä vaiheessa tahansa. Tutkijan on myös huolehdittava siitä, ettei osallistujien yksityisyys tule esille missään vaiheessa tutkimusta (Bengtsson, 2016; Wa-Mbaleka, 2019.) Edellä mainitut asiat esitettiin haastateltaville kirjallisesti ennen haastattelun osallistumista sekä ne kerrattiin vielä jokaisen haastattelun aloituksen yhteydessä.

Tutkimuksen eettisiin käytäntöihin kuuluu, että tutkija perustelee, miksi tutkimukseen on valittu käytettäväksi tietty tutkimusmenetelmä (Wa-Mbaleka, 2019). Tutkimusmenetelmän valintaa on perusteltu tarkemmin luvussa 4.2. Tutkimuksen hyviin eettisiin periaatteisiin lukeutuu myös se, että tunnistettavat tiedot poistetaan aineistosta ennen tietojen analysoinnin aloittamista (Wa-Mbaleka, 2019). Tässä tutkimuksessa yrityksestä tunnistettavissa olevat tiedot poistettiin ennen aineiston analysointia.

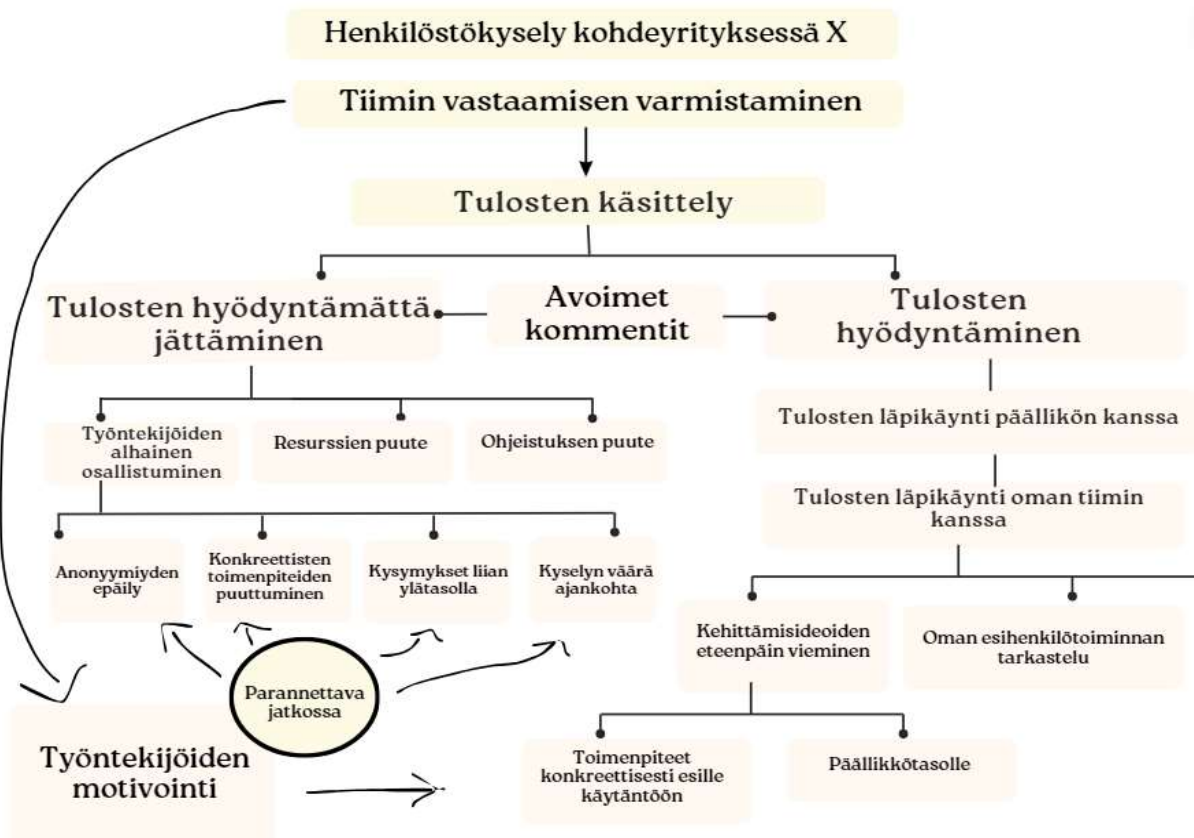
Tutkijan on tutkimuksessaan perusteltava, miksi haastattelut taltioidaan. Äänitallenteet on myös hyvä varmuuskopioida, sillä mikäli tallenne katoaa, haastattelua ei välttämättä ole mahdollista toistaa samojen osallistujien kanssa. (Wa-Mbaleka, 2019.) Tässä tutkimuksessa haastattelut nauhoitettiin haastattelutilanteen luonnollisena pysymisen varmistamiseksi ja sanasta sanaan litteroinnin avulla estettiin virheellisten tulkintojen syntyminen. Haastatteluiden äänitallenteet varmuuskopioitiin ja säilytettiin lukitussa tiedossa siihen asti, kunnes tutkimus tuli päätökseensä.

Eettisyyden hyviin periaatteisiin lukeutuu se, että tutkija puhuu vähemmän ja pyrkii keskittymään enemmän haastateltavien kuuntelemiseen (Wa-Mbaleka, 2019). Haastateltaessa haastattelija pyrki antamaan haastateltaville tilaa, eikä vastannut pitkästi heidän näkemyksiinsä. Haastattelija käytti jokaisessa haastattelussa videoyhteyttä, jonka avulla vastauksiin pystyttiin reagoimaan esimerkiksi nyökkäämällä.

Tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta voidaan parantaa esittämällä suoria lainauksia tutkimusaineistosta (Wa-Mbaleka, 2019). Tutkimuksen luotettavuutta esitellään esimerkiksi siten, että tutkimuksen tuloksiin on sisällytetty suoria lainauksia haastatteluista. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös tutkimusprosessin eri vaiheiden mahdollisimman tarkka kuvaaminen läpi koko tutkimusprosessin (Eriksson & Kovalainen, 2008). Tämän tutkimuksen voidaan sanoa olevan eettinen, sillä sitä tehtäessä on huomioitu edellä mainitut eettisyyteen liittyvät näkökohdat ja noudatettu eettisiä periaatteita.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa tuodaan esille haastatteluissa ilmenneitä havaintoja, joiden pohjalta esitellään tutkimuksen tuloksia. Aluksi esitellään haastateltavien näkemyksiä kohdeyrityksessä käytettävästä henkilöstökyselystä. Sen jälkeen perehdytään siihen, miten esihenkilöt varmistavat, että heidän tiimistään mahdollisimman moni vastaisi henkilöstökyselyyn. Luvussa esitellään myös tulosten käsittelyä ja hyödyntämistä. Lisäksi esitellään syitä sille, miksi tulokset voivat jäädä hyödyntämättä. Lopuksi käydään läpi sitä, miten työntekijät saataisiin paremmin motivoitua vastamaan henkilöstökyselyihin. Alapuolella olevaan kuvioon on havainnollistettu tämän luvun sisältöä ja henkilöstökyselyn käyttöä kohdeyrityksessä.



Kuvio 8. Henkilöstökysely kohdeyrityksessä.

5.1 Henkilöstökysely kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksessä on käytössä ulkopuolisen toimijan toteuttama henkilöstökysely, joka otettiin käyttöön vuonna 2022. Koko henkilöstölle suunnattuja kyselyitä on ollut kahdesta kolmeen vuodessa. Tämän lisäksi kyselyitä on pidetty erikseen esimerkiksi kesätyöntekijöille. Useammasta haastattelusta nousee esille, että edellisiin henkilöstökyselyihin verrattuna nykyinen henkilöstökysely koetaan parempana. Suosion syynä on erityisesti nykyisen henkilöstökyselyn lyhyt pituus.

”Kysely on parantunut, viimeaikaiset ovat olleet parempia.”-ID10

”Hyvä puoli siinä on, että se on lyhyt ja siinä on riittävän vähän kysymyksiä.”-ID20

”Se on aivan hyvä kysely verrattuna edelliseen kyselyyn, on lyhyt, muutama kysymys kerralla, kysymykset on yksinkertaisia ymmärtää ja niihin on helppo vastata. Vastaamiseen ei mene kauan aikaa eikä turhaudu vastatessa.”-ID30

”Helppoja täyttää ja nopea tehdä”-ID40

”Se on ollu näppärä tekkassa pois, että siinä mielessä pituus on ollu olennainen, moni ei tykkää tosi pitkistä, koska se jää kesken, mutta tuo on ollu hyvä.”-ID60

Kysymyksiä pidetään yksinkertaisina ja helposti ymmärrettävinä. Aikaisempiin henkilöstökyselyihin verrattuna osa haastateltavista kokee nykyisen kyselyn kysymysten olevan lähempänä työntekijää sekä erityisesti tuotantopuolen asioita, jonka vuoksi kysymykset koetaan hyödyllisemmiksi kuin aiemmin.

”On parempi, on tullut lähemmäksi.”-ID50

”On enemmän maanläheisiä kysymyksiä. Eli toisin sanoen ne kysymykset koskee vähän enemmän tuotantopuolen perusasioita ja sen takia se on vähän parempi ko aikasemmin (...) Nyt on myöskin semmosia kysymyksiä, jota voi pitää hyödyllisinä ja josta vois olla apuaki jatkossa.”-ID80

Haastatteluista voidaan havaita kahtiajakoa suhtautumisessa henkilöstökyselyiden määrään. Osan mielestä kyselyitä on sopiva määrä. Osa taas kokee, että kyselyitä saisi

olla vähemmän. Syynä tähän on se, etteivät edellistenkään kyselyjen kehittämisideat pääse käytäntöön asti, ennen kuin uusi kysely jo alkaa.

”Näitä saisi olla vähemmän, koska ei toimenpiteet edes edellisestä ehdi (käytäntöön), ennen kuin alkaa jo uusi kysely.”-ID20

Haastatteluissa ilmenee, että ennen kyselyiden markkinoimista työntekijöille, toimihenkilöt ovat pyrkineet täyttämään kyselyn ensin itse, jotta osaisivat paremmin kommunikoida työntekijöilleen kyselyn sisällöstä. Haastatteluissa nousee esiin myös huomio siitä, että henkilöstökyselyn tuloksia tarkastellaan mitä luultavimman hieman eri tavoin riippuen siitä, tulkitseeko niitä johto- vai työntekijätaso.

”Yleensä mä teen sen (kyselyn) eka ite, että mä osaan kommunikoida heidän kanssa, että ko sieltä tulee kyselyä, että mitähän nyt taas, niin sitä ossaa jo pikkusen avata. Seki vois olla yks ehotelma, että aluks vastais päälliköt sitte vastais toimihenkilöt ja sitten vasta se kenttäporukka, että me kaikki pysyttäis ajantajussa siinä, että mitä sieltä on tulossa ja sitten osattais markkinoida sitä kentälle, että siihen kannattaa vastata.”-ID60

Oman vastaamisen lisäksi esihenkilöt tiedottavat henkilöstökyselystä hyvissä ajoin ja pyrkivät markkinoimaan sitä henkilöstölle kertomalla miksi vastaaminen on kannattavaa ja millaisia vaikutuksia sillä voidaan saada aikaan. Tällä tavalla pyritään varmistamaan, että mahdollisimman moni työntekijöistä vastaisi kyselyyn.

”Markkinoidaan sitä (kyselyä) enemmän henkilöstön suuntaan, pyydetään ihmisiä vastaamaan, kerrotaan enemmän ihmisille, että miksi me haluamme heidän vastaavan ja mitä se vaikuttaa hänelle (...), ja annetaan työntekijöille aikaa vastata siihen hyvin, että saatais oikeasti niitä vastauksia (...), koitetaan myydä sitä henkilöstölle, se on tärkein.”-ID50

”Toimihenkilöiden pitää tehdä sen eteen, että sie tiimille ajat sen asian sillain, että niihin kannattaa vastata.”-ID40

Vastaamiseen on kannustettu kertomalla henkilöstölle, että esihenkilöt haluavat tietoa omasta toiminnastaan ja mahdollisista kehityskohteistaan. Esihenkilöt ovat pyrkineet kannustamisen yhteydessä myös tuomaan esille aiempia kehitystoimenpiteitä, jotka

ovat alun perin nousseet esille henkilöstökyselyyn vastaamisen myötä. Vastaamiseen koitetaan houkutella myös kertomalla reaaliaikaisia vastausprosentteja, jotta loputkin henkilöstöstä saataisiin vastaamaan. Yleisimmäksi vastaukseksi nousee, että esihenkilöt toivoisivat vastausprosentin olevan ainakin 50 prosenttia. Osa pääsee tavoitteeseen, mutta osa kertoo, että vastausprosentti on ollut alle 30. Lisäksi henkilöstökyselyyn vastaamisesta muistutetaan säännöllisesti ja osa kirjaa sen henkilöstölle annettavaan työsuunnitelmaan.

”Kyllä mie oon pyrkiny kannustaan, niinkö viimeksikki oli nähtävissä, että niistä edellisistä kyselyistä oli tehty toimenpiteitä, niin kyllä mie sitä kautta oon niitä kannustanu ja sitten muutoinki tavallaan vähän sanonu, että mieki haluan sitä tietoa kuitenkin ko pystyy nimettömänä sinne vastaamaan (...), oon sanonu, että mielellään näkisin, että kaikki siihen vastaa, vähintään 80 prosenttia.”-ID90

Haastatteluissa nousi puheenaiheeksi myös kyselyyn vastaamisen pakottaminen. Osa kertoo, ettei vastaamiseen pakoteta, koska silloin kyselyn idea helposti kärsii ja sillä tavalla yritetään vain saada vastausprosenttia korkeammaksi, jotta se näyttäisi erinäisissä raporteissa hyvältä. Henkilöstössä on myös joukko niitä, jotka syystä tai toisesta eivät kyselyyn halua vastata, eikä heitä siihen voida pakottaa. Esihenkilöiden mukaan myös vastaamatta jättäminen on yksi mielipide.

”Minun mielipide on se, että ei ketään tarvi pakottaa vastaamaan. Jos ne ei halua vastata, niin ne ei halua vastata.”-ID70

”Tietty raja tulee siinä, että minkä verran pystyy painostamaan vastaamaan. Se menee sitten vaan siihen, että haetaan vastausprosenttia, niin ei sekään ole oikein hyvä. Se on myös yksi mielipide, jos ei vastaa ja sillä voidaan jotakin kertoa.”-ID30

Toisaalta joillain osastoilla on pakotettu henkilöstöä vastaamaan, jotta vastausprosentit saataisiin riittävän korkeiksi. Useampi esihenkilö mainitsee, että nykyään yhä useampi työntekijä kokee henkilöstökyselyyn vastaamisen olevan väkinäistä ja painostuksen alaista toimintaa. Painostusta vastaamiseen tulee myös työnjohdolle heidän

esihenkilöiltään. Vastauksia on vaadittu muun muassa sen vuoksi, että vastamaatta jättämisestä voi seurata negatiivisia toimenpiteitä, kuten kyttäämistä.

”Olen myös saanut omalta esimieheltäni semmosta, että kannattaa vastata hyvällä prosentilla, jotta ei tuu mittään paskaa. Jos on huono prosentti, niin sitten niitä aletaan kyttäämään, että mikä teillä menee huonosti.”-ID10

Oman tiimin vastaamisen varmistamisen takaamiseksi esihenkilöt pyrkivät huolehtimaan, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus henkilöstökyselyyn vastaamiseen. Kyselyyn voidaan vastata joko sähköpostiin tulevan linkin kautta tai QR-koodilla. QR-koodilla vastaaminen koetaan helpoksi ja nopeaksi tavaksi kyselyyn vastaamiseen niille henkilöille, joilla on käytössään työpuhelin. Haasteita aiheuttaa kuitenkin se, että kentällä työskentelevillä työntekijöillä ei ole käytössään henkilökohtaisia tietokoneita tai työpuhelimia. Ehdotukseksi nouseekin, että osastokohtaisesti työpaikalle voitaisiin toimittaa esimerkiksi tabletti, jota voitaisiin kierrättää helposti työntekijältä toiselle.

”Henkilökohtaisesti, koska on totta kai työpuhelin käytössä, niin minun mielestä tuomonen QR-koodi on tosi hyvä, mutta esimerkiksi meillä täällä, kun työpuhelimia ei ole oikeastaan kuin kahdella tai kolmella henkilöllä työntekijöistä (...), ja tietokoneita on kaksi (...), jos halutaan että näihin osallistutaan, niin pitäis toimittaa tyyliin vaikka joku padi.”-ID10

Toisaalta nostettiin myös esiin, että linkki kyselyyn vastaamiseen voitaisiin toimittaa suoraan jokaisen henkilökohtaiseen sähköpostiin. Tällöin vastaaminen onnistuisi paremmin heti linkin saatua ajasta ja paikasta riippumatta. Joidenkin kohdalla työsähköpostiin lähetetty vastauslinkki on ongelmallinen, koska kaikki työntekijät eivät käytä olemassa olevaa työsähköpostia lainkaan. Vastauslinkistä myös mainitaan, että sen ulkoasusta päätelleen sitä voi helposti luulla roskapostiksi.

”Tekninen puoli pitäis ottaa vähän huomioon, että tämä viiminenki (linkki) lähetettiin tähän (yrityksen) sähköpostiin, jota ei meilläkään kukaan lue eikä ne edes muista mistä sinne mentiin. Sen sijaan, jos linkittäis suoraan näitten työntekijöitten

henkilökohtaiseen sähköpostiin, ne ois löytäny sen sieltä heti ja vastannu varmasti mielellään saman tien. Pikkujuttuja pitäis vähän mietiskellä, että mihinkä niitä lähetellään näin yleensä näitä kyselyitä, sillä lailla ois varmasti tullu enemmän vastauksia.”-ID80

5.2 Tulosten käsittely ja hyödyntäminen

Henkilöstökyselyn tulosten valmistuttua, esihenkilöt saavat sähköposteihinsa linkin, jonka kautta he pääset tarkastelemaan henkilöstökyselyn tuloksia. Suurin osa haastateltavista kokee, että linkki tulee tarpeeksi nopeasti kyselyn toteuttamisen jälkeen. Tämä koetaan tärkeäksi, sillä mikäli tulosten saaminen kestää liian kauan, kysely unohtuu helposti niin esihenkilöiltä kuin työntekijöiltäkin. Raportista ilmenee haastateltavien mukaan olennaisimmat asiat, kuten se, missä oma tiimi oli keskivertoa parempi tai vaihtoehtoisesti missä kohdissa on tarvetta kehittämislle.

Henkilöstökyselyjen tulosten valmistuttua esihenkilöt käyvät useimmiten tulokset läpi ensiksi oman esihenkilön eli päällikön kanssa. Vastauksista ja osaston tilanteesta muodostetaan kokonaiskuva käymällä läpi oman osaston ongelmakohtat sekä onnistumiset. Tämän jälkeen tulokset esitellään työntekijöille.

”Me ollaan käyty sillain, että päällikkö käy meille toimihenkilöille yleisesti koko osaston vastaukset läpi, että mikä on kokonaiskuva, mitkä on ongelmakohtia, mitkä on hyviä kohtia meillä. Sitten ollaan yhdessä siinä päätetty, että mihin asioihin me keskitytään ja mitä me meidän tiimin kanssa käydään läpi ja sitten me ollaan pienryhmissä käyty keskustelut näistä asioista ja yhdessä tehty päätöksiä, että miten me saatas parannettua ongelmakohtia.”-ID40

”Meidän päällikkö varaa palaveriajan, ollaan työnjohto, päällikkö, työntekijöiden edustaja paikalla, käydään läpi ja sovitaan yhdessä toimenpiteet. Se on ollu hyvä. Toimihenkilöpuoli on pieni, niin se on hyvä, että pienessä ryhmässä tulokset käydään läpi ja poristaan keskenään”-ID50

Osa esihenkilöistä mainitsee, että raportin tuloksia on kuitenkin haastavaa esittää työntekijöille. Ongelmaksi mainitaan, että yhteenvedon perusteella on haastavaa havaita,

millaisiin asioihin parannuksia pitäisi tehdä ja miten saadut tulokset pitäisi tulkita ja esittää omalle tiimille.

”Mun mielestä ne (tulokset) on aika hankalalukusia. Jos vaikka jaat dataa työntekijöille ja käyt läpi niitä tuloksia, niin se on aika hankalaa luettavaa sillain, että mihin pitäis niitä parannuksia ja mihin ei.”-ID40

Henkilöstökyselyn tuloksia käydään usein työntekijöiden kanssa erilaisissa ryhmissä läpi. Haastatteluista nousee esille sama kaava, eli ensiksi kysely käydään pääpiirteitten läpi, jonka jälkeen oman tiimin kanssa keskitytään niihin asioihin, joissa on onnistuttu erityisen hyvin, sekä mitkä osa-alueet vaativat parantamista. Osa esihenkilöistä jakaa työntekijät useampaan ryhmään ja käy tulokset kunkin ryhmän kanssa erikseen läpi. Osa taas esittelee tulokset koko ryhmälle yhdellä kertaa. Tilanteeseen vaikuttaa muun muassa se, kuinka paljon alaisia esihenkilöllä on ja millaisiin vuoroihin he jakautuvat. Pienempien työntekijäryhmien positiivisena puolena nähdään se, että usein siellä syntyy enemmän keskustelua kuin isommissa ryhmissä. Toisaalta haastatteluissa nousee myös esille, että kyselyn tulosten läpikäynti työntekijöiden kanssa riippuu paljon siitä, millainen aihe kyselyissä on ollut.

”Kävin useammassa porukassa, en ottanu kaikkia yhtä aikaa. (...) Kyllähän pienessä porukassa on aina se hyvä puoli, että kyllähän siellä enemmän keskustelua tulee ko se, että viet kaikki sinne niin ei siellä tule keskustelua.”-ID70

”Järjestettiin työntekijöiden kans tilaisuus, pari tuntia, käytiin läpi, keskusteltiin vain ja nehan on yleisellä tasolla koko tiimistä ne tulokset. (...) Olin kyllä positiivisesti yllättynyt, että tuli tosi hyvin keskustelua.”-ID30

”Riippuen kyselyjen aiheesta, kannattaako kyselyjä käydä läpi.”-ID20

Haastatteluissa mainitaan, että usein osa kysymyksistä avautuu työntekijöille vasta kyselyn jälkipuinnin parissa ja sen vuoksi jälkipuinti koetaankin erityisen tärkeänä osana. Vastaavasti myös jälkipuinnin parissa esihenkilöille voi syntyä parempi ymmärrys siitä, millä tavalla työntekijät ovat kysymykset ymmärtäneet. Useasta haastattelusta nousee esille, että tällä hetkellä epäselvyyttä aiheuttavat kysymysten erilaiset tulkinnat. Tulosten läpikäynnit koetaan tärkeäksi osaksi henkilöstökyselyä myös siitä syystä, että niissä

syntyy usein hyvää keskustelua työntekijöiden kanssa, jolloin myös uudet ideat saavat helpommin alkunsa.

”Kaikki ei tullut suoraa kyselyssä, vaan osa läpikäynnissä. Läpikäynti on minusta aika tärkeä, että käydään porukalla tuloksia läpi.”-ID30

”Itelläki ko on käyny läpi henkilöstön kans, niin avautunu silmät, että jaa, tämänkö voi nähä tälläki tavalla.”-ID90

”Välillä on itellä alkanu hälytyskellot soimaan, ko siellä on tullu joku semmonen vastaus, että ei oo tosi enkö oo jotaki huomioinu, mutta sitten taas ko kentällä on käyny keskustelua, niin sitten hoksaa, että mitä ne niillä tarkotti.”-ID60

Haastatteluista nousee esille, että esihenkilöt kokevat henkilöstökyselyissä esille nousseiden kehittämistoimenpiteiden eteenpäin viemisen ja toteuttamisen olevan pitkälti heidän vastuullaan. Esihenkilöt tiedostavat hyvin oman roolinsa ja pyrkivät toimimaan malliesimerkkinä alaisilleen.

”Oon isossa roolissa, että tuleeko ne toimenpiteet tehdyiksi vai ei (...), työnjohtajat on erittäin isossa roolissa ja se on meidän työ saada ne sovitut toimenpiteet tehdyksi, se on meidän tehtävä ja pystymme vaikuttamaan erittäin paljon.”-ID50

”Aika lailla minun vastuulla se on, että ne (kehittämistoimenpiteet) toteutuu, itte sitä pitää olla tosi aktiivinen.”-ID30

Toteutuakseen kehittämistoimenpiteet vaativat työyhteisössä esihenkilöiltä työntekijöiden kuuntelemista, avointa keskustelua, kokonaiskuvan hahmottamista sekä aikaa. Kyselyn jälkeisillä keskusteluilla ja toimenpiteillä nähdään olevan tärkeä vaikutus. Lisäksi omassa tiimissä pyritään vaalimaan jatkuvan parantamisen kulttuuria ja toimimaan esimerkillisesti ylläpitämällä positiivista ilmapiiriä.

”Kuuntelu (...), avoimesti puhutaan, koska ne saattaa kyselyissä olla helposti vaan yhden ihmisen mielipiteitä. (...) En lähe välttämättä yhen vastauksen perusteella ihan kaikkea muuttamaan. Täytyy keskustella koko porukan kanssa, että kannattaako tehdä tällöisiä asioita. Käydään päivittäin niin sanottuja kyselyitä läpi, kun nuitten kans käy tuolla juttelemassa, niin sieltä tulee aina jotakin ajatuksia.”-ID20

"Kuuntelee, käy kysymässä, jos on yleisiä kehittämisiä asioita, jotka liittyy toimintaan tai johonki muuhun, niin käy keskustelemassa niistä. Tietenkään en tiää kuka niin on sanonu, mutta jos se on joku yleisesti, joka koskettaa montaa, niin sillon niihin pittää puuttua ja käyä porisemassa ja kyselemässä, että mikä se on ja tehä sitten ne toimenpiteet."-ID70

"Pyrkii tekemään aikaa niille tekijöille, on läsnä kentällä, ne tietää, että oon siinä ja antaa mahdollisuuden, että konttorin ovi on auki ja koska vaan voi tulla tai mitä vaan voi sanoa."-ID60

"Pitämällä yllä hyvää ilmapiiriä ja että se on jatkuvaa parantamista tiimissä."-ID40

Kehittämisasiat ja niihin liittyvät toimenpiteet pyritään ottamaan tosissaan ja niihin tartutaan aina mahdollisuuksien mukaan. Haastatteluissa nousee esille, että mikäli ideoihin ja toimenpiteisiin ei tartuta, henkilöstökyselyltä viedään helposti kasvot työntekijöiden silmissä. Palautetta on turha edes pyytää, jos siihen ei aiota reagoida.

"Kyllä meidän täytyy se hyödyntää niin, että me tartutaan oikeasti niihin mitä kysytään, mitä ihmiset vastaa."-ID50

"Jos me pyydetään apua, antakaa meille vinkejä ja sitte jos ne katoaa sen myllerryksen joukkoon, se vie kasvoja lupaukselta ja toiminnalta (...), jos ne viittii nähä vaivaa, antaa meille informaatiota, että mihin ne haluaa parannuksen, niin meän pitäis siitä tosissaan piittää kiinni ja viiä se maaliin asti."-ID60

Positiivisena asiana mainitaan se, että viimeaikaisiin kysymyksiin on vastattu HR:n toimesta yhteisessä intranetissä, jossa vastaukset ovat kaikkien luettavissa. Lisäksi positiiviseksi toimenpiteeksi mainitaan myös se, että tehtaanjohtaja on kuukausittaisissa tehdasinforoissa ottanut kantaa henkilöstökyselyissä esille nousseisiin asioihin. Tämä konkretisoi esihenkilöiden mukaan työntekijöille sitä, että vastauksia luetaan ja niihin tartutaan. Toisaalta ongelmana mainitaan, että kaikki työntekijät eivät käytä tietokonetta eivätkä lue intranettiä, jolloin myös vastaukset kysymyksiin jäävät näkemättä.

"Oli tosi hyvä intranetissä, kun HR oli vastannu kysymyksiin avoimesti, että kaikki pystyy lukemaan niitä (...), ja tehtaanjohtaja toi tehdasinforossa tavoitteita läpinäkyvämmäksi."-ID40

”Niinkö nyt ko oli vastauksia (intranetissä), muttako meillä siinä tulee taas ongelma, että meillä ei ole ko kaks ihmistä, jotka käyttää tietokonetta.”-ID10

Haastatteluissa käsiteltiin myös avoimien kommenttien osuutta. Esihenkilöt pystyvät näkemään avoimet kommentit silloin, jos omasta tiimistä on vastannut vähintään viisi henkilöä. Avoimet kommentit ja niiden näkeminen koetaan tärkeänä osana henkilöstökyselyitä, koska esihenkilöiden mukaan ne kertovat paljon enemmän kuin kyselyihin 1–5 astekoilla merkityt vastaukset.

”Pelkästään ne pallerot, niin nehän ei suoranaisesti kerro mitään, että mikä siellä sitten saattaa olla se asia, joka mihinkin liittyy. Ne ei välttämättä nouse niissä samaa mieltä eri mieltä asioissa kovinkaan korkealle.”-ID20

”Jos pannaan kyllä, ei tai en osaa sanoa ruutuun raksi, niin jos sinne on kommentoitu, niin se (kommentti) kyllä kertoo enemmän ko se pelkkä raksi. Ehdottomasti haluaisin nähdä omien alaisten vastaukset ihan siinä muodossa, kun ne on vastattu.”-ID50

Haastatteluissa mainitaan, että avoimien kommenttien sisältöä on helpompi hyödyntää kuin pelkän numeroasteikon. Avoimet kommentit koetaan tarpeellisiksi erityisesti sen takia, että sieltä nousee esille tarkat asiat, jotka vaivaavat työntekijöiden mieltä. Näitä asioita voi olla vaikeaa havaita päivittäisessä kenttätyöskentelyssä, sillä aikaa alaisille on rajoitettu määrä, eikä kaikkea pystytä huomaamaan. Lisäksi avoimien kommenttien kautta on usein saatu vinkkejä niihin töihin, jotka ovat syystä tai toisesta päässet unohtumaan.

”Sieltä nousee vapaista kentistä vähän semmosia asioita, että näkee, että mitkä (asiat) kivittää työntekijöitä. Nykyään tuntuu, että jää aika vähän aikaa per alainen (...), niin siellä voi olla joitaki semmosia asioita, jotka kaihertaa.”-ID90

”Niistä (avoimista kommentteista) kyllä saa kaikennäköisiä vinkkejä vähän unohtuneisiin kehitystöihin (...), mitä ois voinu tuossa tehäkki kauan aikaa sitten.”-ID80

Lähes kaikissa haastatteluissa yhteiseksi näkemykseksi kuitenkin muodostui, että haasteista huolimatta henkilöstökyselyn teettäminen koetaan kannattavana ja

merkityksellisenä asiana. Esihenkilöt kokevat henkilöstökyselyn avulla saavansa apua muun muassa pidemmän aikavälin suunnitteluun ja oman esihenkilötyön parantamiseen.

”Parempi näitä on joka tapauksessa pitää, kuin olla pitämättä. Se on ihan selkeä homma. Jotaki näissä aina selviää (...), saa kaikennäköisiä vinkkejä vähän unohtuneisiin kehitystöihin ja vähän semmosiin kaikenlaisiin juttuihin, mitä ois voinu tuossa tehäkki kauan aikaa sitten”-ID80

”Henkilöstökyselyt yleensä on hyviä, ite oon sitä mieltä, että niitä pitää ehdottomasti olla.”-ID50

”Ite luotan siihen, että silloin ko siihen vastataan, niin siitä jotaki otettas ja poimittas niistä vastauksista ja tehtäs muutoksia parempaan.”-ID40

5.3 Tulosten hyödyntämättä jättäminen

Haastatteluissa käsiteltiin myös sitä, miksi henkilöstökyselyjen tulokset voivat jäädä hyödyntämättä. Suurimmaksi ongelmakohtaksi nousee se, etteivät työntekijät jaksa panostaa vastaamiseen. Tällöin esihenkilöt eivät myöskään saa sellaista palautetta, jonka avuin pystyisivät parantamaan toimintaansa. Esihenkilöiden mukaan työntekijöiden keskuudessa ajatellaan henkilöstökyselyyn vastaamisen olevan merkityksetöntä. Osa työntekijöistä kokee, että kyselyjä tehdään vain kyselyjen takia, eikä vastaamisen jälkeen kuitenkaan seuraa muutoksia tai konkreettisia kehittämistoimenpiteitä. Työntekijöiden keskuudessa ajatellaan, että kyselyitä pidetään vain työnantajakuvan parantamisen takia. Henkilöstökyselyllä ei myöskään nähdä olevan jatkumoa, koska edellisiin kyselyihin ei haastattelujen mukaan juurikaan palata, eikä mahdollisia kehitystoimenpiteitä jälkeinpäin arvioida.

”Se tahtoo olla se tarina se, että kylläpä näitä tutkimuksia täytellään, mutta mitään ei sitten kuitenkaan tapahdu.” -ID80

”Sitä on ollu ilmassa, että vaikka te kyselette, niin mitään ei tapahdu.”-ID60

”Ne (työntekijät) aattelee, että ei tapahdu mitään muutosta, vaikka ne tähän vastaa.” -ID40

"Kyselyitä ja tämmösiä tutkimuksia tehdään vaan sen vuoksi, että niitä pitää tehdä ja kun on saatu tehtyä, niin nyt tämä on käyty (...), ei nähdä jatkumoa. Ei näihin koskaan palata, muuta ko verrataan edelliseen" -ID10

"Kyselyllä ei oo mitään merkitystä, jos vaan saahaan tulos eikä tehdä mitään. (...) Nyt on ollut se, että ollaan vaan saatu ne tulokset." -ID50

"Idea on vain se, että saadaan vastauksia ja että siitä saadaan mainetta ja se on hyvä, että meillä ihmiset vastaa näihin, mutta se että se on sitten vähän semmosta pakottamista." -ID70

5.3.1 Anonyymiyden epäily

Useampi haastateltavista mainitsee, että henkilöstökyselyihin ei vastata sen takia, koska kyselyn anonyymiteettiä epäillään. Henkilöstö ei luota siihen, että kysely olisi täysin anonyymi ja sen takia kysely tehdään huolimattomasti tai siihen jätetään kokonaan vastaamatta. Epäilykset anonyymiteetin säilymistä kohtaan johtuvat aikaisemmista kyselyistä, jotka ovat olleet anonyymeiksi luokiteltuja, mutta esihenkilö on silti tullut kertomaan, ettei henkilö ole vielä vastannut kyselyyn. Lisäksi QR-koodin kautta tehtävään henkilöstökyselyyn täytyy laittaa oma nimi ja syntymäaika, mikä saa epäilykset anonyymiteettiä kohtaan heräämään.

"Joillaki painaa semmonen, että ne ei oo kokenu näitä anonyymejä kyselyjä niin anonyymeina, ko joskus on ollu semmosia kyselyitä, että pysty anonyymisti vastaamaan, mutta sitten joillekki oli esihenkilö käyny sanomassa, että no sie et ole vielä vastannu kyselyyn. Niin ne on kokenu, että kuinka luotettavia nämä on."- ID90

"Ko laitetaan kysely niin ne (työntekijät) ei ala (...) mielellään niihin vastaamaan ilman, että patistat niitä ja monella tulee sitte se foliohattu päähän siinä vaiheessa, ku siihen laitetaan nimi ja syntymäaika. (...)Luottamus, että se (kysely) ois anonyymi, niin se ei ole oikein korkealla ja se näkyy suoraan vastausprosentissa." -ID20

"Kentällä on kuullu paljon puhetta siitä, että työntekijät ei halua vastata kyselyihin, koska ne epäilee anonyymiteettiä ja luottamuksen puute on ilmeinen, ko kuulee sitä, että kun kyselyyn tulee linkki sähköpostiin tai sitte pystyy vastaamaan QR- koodin kautta, niin siinä QR-koodissa piti antaa syntymäaika ja nimi." -ID30

Haastattelussa ehdotetaan, että käyttöön otettaisiin sellainen kysely, joka tehtäisiin täysin anonymiksi niin, ettei se tulisi kenenkään henkilökohtaiseen sähköpostiin eikä vastaamisen yhteydessä tarvitsisi täyttää omaa nimeä tai syntymäaikaa missään vaiheessa. Vastaaminen ei siis edellyttäisi kirjautumista mihinkään järjestelmään, vaan käytössä olisi yksi linkki, jonka kautta pystyttäisiin vastaamaan. Tällä tavalla henkilöstöä saataisiin enemmän osallistumaan kyselyn täyttämiseen, koska anonymiyden epäilyä ei enää olisi. Ongelmaksi tällaisessa tapauksessa voi kuitenkin muodostua se, että kyselyyn vastaisi sama henkilö monta kertaa. Haastateltavan mukaan osallistuminen työntekijöiden keskuudessa on kuitenkin ollut niin matalaa, että pelkoa tällaisesta tuskin olisi.

”On yritetty ehottaa, että se ois täysin anonymi (kysely) siinä mielessä, että se on yks ja sama linkki ja meillä on yks kone vaikka käytössä, missä jokainen voi käydä siihen vastaamassa. Ne epäili ensin sitä, että miten siinä käy, jos siinä joku vastaa moneen kertaan, mutta jos meillä on 22 vastausprosentti, niin ei meillä ole sitä pelkoa, että mennään satasen yli kovin helposti.”-ID20

Useampi haastateltava mainitsee, että kyselyyn voidaan jättää vastaamatta myös sen takia, että henkilöstö uskoo negatiivisten kommenttien ajavan heidät huonoon valoon. Henkilöstön keskuudessa pelätään, että negatiiviset kommentit aiheuttavat osaltaan myös negatiivisia toimenpiteitä ja sen vuoksi epäkohdat jäävät usein kertomatta. Taustalla tässäkin on pelko siitä, että oma nimi tai henkilöllisyys paljastuisi.

”Siellä on pelko, että jos tähän nyt kirjoitan jonku epäkohdan, niin sitten mie joudun ite tekemään jotaki inhottavaa.” -ID10

5.3.2 Kysymysten muotoilu

Useammassa haastattelussa nousee esille, että tämänhetkisessä kyselyssä kysymykset koetaan liian globaaleina, eivätkä ne tule tarpeeksi lähelle työntekijää ja kenttätöyskentelyä. Globaaleilla kyselyillä ei saada toivottuja vastauksia työntekijöiltä,

koska työntekijät eivät koe, että kysymyksillä olisi heidän työskentelynsä vaikutusta, ja sen takia vastaamiseen ei panosteta eikä tuloksia siten voida myöskään hyödyntää.

”Paljonko me tehdään sillä, että ne on aina samat kysymykset työantajakuvasta, että suosittelisitko tätä työpaikkaa, koska me (kentällä) ei siitä hyödytä.”-ID20

”Mie oon itte sitä mieltä, että ne jotku kysymykset vois olla enemmän tänne (työntekijä)tasolle suunnattuja, koska esimerkiksi joku kysymys, että kuinka isolla todennäköisyydellä suosittelisit (tätä yritystä) työntekijänä jollekkin muulle, mun mielestä ja myös työntekijöiden mielestä, tällaiset kysymykset on suurpiirteisiä, eikä se tuo meille tänne (kentälle) mitään muutosta, vaikka ne vastais siihen.”-ID40

”Jos oikeasti haluttais tietää, miten meillä menee täällä (paikkakunnalla) niin sitten kannattais tehdä tänne suunnattuja kyselyitä.”-ID10

Globaaleissa kysymyksissä ongelmaksi muodostuu myös se, että työntekijät voivat ymmärtää kysymykset eri tavoilla. Erilaiset kysymysten tulkinnat taas johtavat siihen, että vastauksia ei saada niihin asioihin, joita alun perin oli tarkoitus kysyä. Lopputulemana voi olla vääristyneet tulokset.

”Se on kuitenkin globaali se kysely, niin se että miten sie saat kaikki ymmärtämään kysymykset samalla tavalla, niin minusta se on niinkö se haaste, että siihen vois jotenki kiinnittää vielä jatkossa enempi huomiota (...), kysymykset voi ymmärtää tosi monella tavalla ja voi ymmärtää väärin.”- ID10

”Osa kysymyksistä on semmosia, että miten ne kukaan tulkitsee (...), vastaaja voi miettiä sen vähän eri näkökulmasta, ko mitä siinä on ehkä ajateltu siinä kysymyksessä.”-ID90

”Me tulkitaan kysymyksiä eri tavoilla, kun niitä luetaan ja kun ne (työntekijät) vastaa, ne voi tarkoittaa jotain yksittäistä pientä asiaa, joka laittaa vastauksen suuntaan tai toiseen. Voidaan saada vääristyneitäkin tuloksia.”-ID50

Haastatteluista ilmenee, että jatkossa henkilöstökyselyjen toivottaisiin olevan enemmän alueittain ohjattuja, koska työskentelyalueita on useita erilaisia. Tällöin kyselyjä pystyttäisiin kohdentamaan paremmin päivittäiseen työskentelyyn ja sitä kautta saataisiin enemmän vastauksia, joita voitaisiin paremmin hyödyntää kenttätyöskentelyssä.

”Sisältö ehkä pitäisi olla ohjatumpi alueittain. Nyt koskee samat kysymykset kaikkia ja me ollaan kuitenkin erilaisia alueita (...), ne (kysymykset) pitäisi saada konkreettisiksi, että ne pystyy vastaamaan, mikä niillä oikeasti painaa ja me voitaisit kautta sitte niitä hyödyntää.”-ID20

”Osa (kysymyksistä) on semmosia, että ehkä pitäis miettiä vähän semmosta, mikä on lähempänä työntekijää (...), ehkä enemmän semmosta osastotasosta (...), että miten sinun osastolla esimerkiksi nämä henkilöstöasiat on hoidettu tai muuta. Ne on tavallaan konsernitasolla osa nyt”-ID90

Työntekijöiden voi olla vaikeaa vastata ylätasolla oleviin kysymyksiin, koska he eivät näe yhteyttä kysymysten ja omien töidensä välillä. Kysymykset pitäisi saada koskemaan enemmän työntekijöitä, jotta he tuntisivat, että heistä ollaan kiinnostuneita ja heidän mielipiteellään on organisaatiolle merkitystä. Haastatteluissa uskotaan, että jos kysymykset olisivat lähempänä työntekijöitä, vastauksia saataisiin enemmän, koska kysyttäessä oikeita asioita innostus vastaamiseen yleensä kasvaa.

”Valitettavasti (kysymyksillä) on enemmän ylätasolla merkitystä, kun tullaan työntekijätasolle, niin pikkusen semmonen kosketuspinta puuttuu vielä ja joudutaan soveltamaan aika paljon.”-ID30

”Tuo on yleiskysely koko tehdasalueelle, mutta siinä ei pystytä jakamaan sinne, että miten se vaikuttaa esimerkiksi jossaki tietyssä osastossa tai tietyllä operaattorilla (...), tosi korkealta otettu nuo kysymykset siihen”-ID60

”Mitä siellä kysytään, täytyy olla sellanen se kysymys, et se koskee sitä henkilöä, joka on vastaamassa siihen kyselyyn. Se ei ole liian kaukana jossain organisaation ties missä, mitä se ihminen ei osaa liittää millään tavalla omaan työhönsä. (...) Kysymyspatteristo ja kysymykset täytyy muotoilla niin, että henkilöstö tuntee, että nyt kysytään minulta minun työstä, eikä niin että sitä kysytään liian kaukaa. Sitä kannattaa miettiä, että jos sä oot työntekijä, jota ei hirveen paljon kiinnosta vastata johonki kyselyyn, niin ainoa tapa miten se saadaan aktivoitua on se, että se kysymys koskee sitä työntekijää oikeasti, että hän tuntee niin, että kun vastaan, minun vastaukseni menee organisaation tietoon, että mitä mieltä minä olen asiasta. Sitten ku kysymykset on semmosia, se on myös helpompi myydä niille, pari kolme kaveria vastaa, oikeasti kysytään ihmisen työstä niin sitten ne muutki innostuu vastaamaan. Puskaradio on paras markkinointikeino.”-ID50

Haastatteluissa nostettiin esille, että avoimia kommentteja saadaan kyselyistä suhteellisen vähän. Esihenkilöt toivovat jatkossa saavansa enemmän avoimia kommentteja erityisesti omasta työskentelystään, jotta he voisivat kiinnittää paremmin huomiota mahdollisiin ongelmakohtiin ja kehittää toimintaansa paremmaksi. Henkilöstöä pyritään informoimaan siitä, että avoimia kommentteihin pystytään tarttumaan paremmin, sillä pelkästä viisiportaisesta numeroasteikosta on vaikeaa havaita, mitä yksittäistä piirrettä esimerkiksi omassa esihenkilötoiminnassaan pitäisi lähteä parantamaan. Avoimet kommentit koetaan paremmiksi myös sen takia, että kysymykset voidaan tulkita eri tavoilla ja avoimien kommenttien osuudessa aihetta on mahdollista päästä avaamaan enemmän.

”Meidän täytyisi saada henkilöstöltä sinne kommenttikenttään enemmän kommentteja, niin silloin me tiedetään mitä se ihminen tarkoittaa sillä vastauksella, koska me tulkitaan erillä tavalla niitä kysymyksiä ja vastauksia. (...) Kyllä se vielä on se vastausprosentti ollut sellainen ja ne tulokset mitä sieltä on tullu sellaisia, että en mä oo itelle saanu siitä minkäänlaista apua esimiestyöhön, enkä ees minkäänlaista vinkkiä, että mille saralle kannattais panostaa vielä.”-ID50

Haastattelujen mukaan avoimia kommentteja saataisiin enemmän, mikäli henkilöstö luottaisi täysin kyselyn anonyymiyteen. Tällöin uskotaan, että henkilöstö uskaltautuisi vastaamaan rehellisemmin ja oikeat asiat nousisivat paremmin esille. Avoimiin kommentteihin ei välttämättä uskalleta vastata myöskään siitä syystä, että työntekijät pelkäävät joutuvansa tunnistetuiksi, mikäli avoimet kommentit näytetään koko tiimille. Esihenkilöt mainitsevatkin, että kirjoitustyylistä osataan jo päätellä, kuka vastauksen takana on ja tämän vuoksi avoimia kommentteja näytetään harkitusti koko tiimille. Tällä tavalla varmistetaan luottamuksen säilyminen.

”Kyllä täytyis saada henkilöstön puolelle luottamus siihen, että ne saa niihin vastata ihan täysin rehellisesti ilman pelkoa, että oma nimi sieltä mitenkään pompsahtaa, niin sieltä nousis ehkä niitä oikeita asioita paremmin mieleen ja esille.”-ID20

”Siinäki ois varmaan homma, että miten saaha semmonen luottamus, että ne (työntekijät) oikeasti kokis, että tulokset ois anonyymeja. (...)Sitte sen oon kuullu, että avoimia kommentteja on jaettu kaikille.”-ID30

”Mie en ole näyttäny niitä kaikille, siinä on vaihtelua, osa näyttää. Meitä on aika pieni porukka, jos näyttää sen suoraan kirjoitetun vastauksen niin moni saattaa pystyä päättelemään, että nyt tuo on kirjottanu. Sitten mie oon voinu käsittelyssä sanoa, että tästä kysymyksestä oli kommentti ja sitten sanonu, että minkälainen kommentti se oli, mutta en suoraan lue.”-ID30

”Riippuen minkälaisia kirjoituksia, että voiko kaikkea näyttää.”-ID20

Avoimet kommentit koetaan ongelmalliseksi erityisesti niissä tilanteissa, joissa esihenkilöllä on vähemmän kuin viisi alaista. Tällöin he eivät pysty näkemään avoimia kommentteja lainkaan, vaikka koko tiimi olisi vastannut. Siinä tapauksessa myös tulosten hyödyntäminen on vaikeampaa, eikä sitä koeta motivoivaksi. Esihenkilöt toivoisivat, että he pystyisivät jatkossa näkemään avoimet kommentit tiimin koosta riippumatta. Silloin he tietäisivät, mitä työntekijät ajattelevat ja millaisiin asioihin esimerkiksi parannuksia toivotaan. Työntekijöille pitäisi myös kertoa enemmän kommentoinnin tärkeydestä ja siitä, että kommentteja luetaan ja niissä esitettyihin toimenpiteisiin tartutaan.

”Ite en saa niitä kommentteja (...), en saa mitään tietoa, ei se hirveästi motivoi. Vaikka niitä (kommentteja) onki niin vähän, niin miksi niitä ei voi kertoa. Hyvähän se on, että minä tietäisin semmosta, mitä ne ei päin naamaa viitti sanoa (...), jos olisi kommentteja, joissa olisi sisältöä, niin pystyisi hyödyntään. Ite oon kuullu, että muilla osastoilla on ollut kommentteja, joista on saatu toimenpiteitä. Jos meilläki väki tietäis, että jos kirjoitat jotaki, niin niihin voidaan tarttua.”-ID10

”Kivempi tämmöselle ihmiselle, jolla on pienempiä tiimejä, että ne (avoimet kommentit) näkyis, vaikka siellä vastais vain kaksi ihmistä. Ihan oikeasti kaikilla ei ole edes tiimissä viittä ihmistä. Totta kai me esimiehet halutaan nähä, että mitä mieltä meidän tiimi on esimerkiksi meidän toiminnasta ja että voitais sitten parantaa jotaki omassa toiminnassa.”-ID40

”Me ei saaha niistä kyselyistä ensinäkään hirveästi irti, koska kommentit on pienissä porukoissa hiljennetty, elikkä me ei nähä mitä sinne on kirjoitettu tai vastattu.”-ID20

5.3.3 Riittämätön ohjeistus

Haastatteluista ilmenee, että kyselyssä olevien kysymysten yhteydessä olisi hyvä olla, selitys tai esimerkki siitä, mitä kysymyksellä tarkoitetaan. Tämä voisi selkeyttää sitä, ettei

kysymyksille jäisi tulkinnanvaraa. Esihenkilöt kaipaivat HR:ltä myös lisää ohjeistusta kyselytulosten tulkintaan. Suurin osa haastateltavista mainitsee, että ohjeistusta on ollut, mutta se käydään läpi kauan ennen kuin tulokset tulevat. Liian pitkän aikavälin takia ohjeistus unohtuu, eikä sitä tulosten käsittelyn hetkellä pystytä siten hyödyntämään. Ohjeistus tulosten käsittelyyn tulisi saada heti sen jälkeen, kun kysely on pidetty.

”Pitäis saaha sitten niinkö ohjeet myöskin toimihenkilöille, että miten näitä pitäisi tulkita (...), HR pittää semmosen näin käyt tuloksia läpi ohjeistuksen, mutta se käydään tosi kauan aikaisemmin, ennen ko ne tulokset tulee.”-ID10

Kyselytulosten ohjeiden tulkitsemisen ohella lisää ohjeistusta kaivattaisiin laajempaan kyselyn avaamiseen ja teemoihin. Esihenkilöt haluaisivat vuoden alussa itselleen selkeän suunnitelman siitä, kuinka monta henkilöstökyselyä vuoden aikana on tarkoitus pitää ja milloin ne toteutetaan. Lisäksi ohjeistusta kaivattaisiin HR:n puolelta siihen, millaisiin konkreettisiin asioihin henkilöstökyselyssä toivottaisiin vastauksia.

”Sillonko ne (kyselyt) alko, niin sitä ei avattu minusta tarpeeksi meillä kentällä ja itelläki oli vähän häilyvä käsitys (...), että siellä ei selkeästi määritetty puhutaanko meistä toimihenkilöistä vai meidän yläpuolella olevista päälliköistä vai sitten vielä yläpuolella olevista henkilöistä. Se jarrutteli toimintaa, mutta sitten ko päästiin etteenpäin niin se pikkuhiljaa vasta avautu. Tulevan kannalta meillä pitäis avata sitä enemmän jo etukäteen sitä ite kyselyä. Jos se on esimerkiksi niinkö kvarttaalettain, niin se voitais avata heti sillon vuoden alussa, että meillä tulee olemaan joka kvarttaali joku tämmönen kysely, koska esimerkiksi jossaki vaiheessa meillä oli sillain, että meillä oli puolen vuoden välein joku tai kerran vuoteen, niin se aina että minkälaista tietty kysely pitää sisällään ja millasella aikaikkunnalla toimitaan, jos niitä on useampia. Se ois enemmänki tärkeää, että aina kerrotas laajemmin sitä kuvaa.”-ID60

Haastatteluissa nousee esille, että myös sillä on merkitystä, mihin vuodenaikaan tai millaisen tilanteen vallitessa henkilöstökysely teetetään. Yleisesti ottaen touko-kesäkuu koetaan ajankohtana huonoksi, koska silloin on lomakausi meneillään. Optimaalisimmaksi ajankohdaksi esitetään, että kyselyjen ajankohdat ulottuisivat tammi-huhtikuun ja syys-joulukuun välille. Haastattelussa tuodaan myös esille, että

henkilöstökyselyn teettämistä muutosneuvottelujen aikaan olisi syytä välttää, koska tällöin vastaukset voivat olla tavallista negatiivisempia.

”Jos se tuota pietään silloin niinkö joskus touko-kesäkuussa, niin se on vähän huono, koska sittenkö ne ihmiset on lomilla ja siinä vaiheessa ko tulee ne tulokset, nii ei niitä olla käsittelemässä silloin. Lomakausi kannattais suosiolla jättää. Jos niitä piettäis, niin ne ois sitten tammikuusta huhtikuuhun ja syyskuusta joulukuuhun, sillä aikavälillä.”-ID10

”Kesän jälkeen on hyvä kysyä porukalta, ko ne tulee kesälomilta, sillon ne on avoimin mielin, niin sieltä voi tulla hyviäki juttuja esiin.”-ID60

”Se on vähän niinkö, että siinä on esimerkiksi, että suosittelisitko tätä työpaikkaa (...) työnantajana, niin silläki on merkitystä, että mihin saumaan se sattuu.”-ID90

Yksi syy kyselytulosten hyödyntämättä jättämiseen voi olla esihenkilöiden kielteinen suhtautuminen henkilöstökyselyyn ja sen tulosten hyödyntämiseen. Tällä nähdään olevan negatiivinen vaikutus myös työntekijöiden osallistumiseen ja vastausprosentteihin. Esihenkilöt eivät välttämättä ole nähneet konkreettisia henkilöstökyselyä seuranneita muutoksia, jonka takia henkilöstökyselyyn vastaaminen ja tulosten käsittely voidaan kokea ajanhukkana. Haastatteluista ilmenee, että henkilöstökyselyä ja sen tarkoitusta olisi hyvä avata enemmän työntekijöiden lisäksi myös esihenkilötasolla.

”Sitte tuota se, että miks osalla jää hyödyntämättä, että miten se esihenkilö (...) tai päällikkö mieltää sen asian, sieltä lähtee, jos on negatiivinen suhtautuminen esihenkilöllä ja päällikkötasollakin, niin varsinki se lähiesihenkilö on ratkaisevassa asemassa.”-ID90

5.3.4 Resurssien puute

Tulosten hyödyntämisessä yhdeksi ongelmakohtaksi koetaan usein se, ettei tulosten tarkempaan perehtymiseen ole työajan puitteissa tarpeeksi aikaa tai resursseja. Haastatteluissa tiedostetaan myös se, ettei suuressa organisaatiossa nopeiden kehitystoimien toteutuminen ole aina yksiselitteistä tai helppoa, sillä yhdessä tapahtumaketjussa voi olla monta osapuolta.

”Työnantajan täytyy järjestää esimiehille, osastonjohdolle, aikaa ja resursseja siihen, että me voidaan tehdä ne toimenpiteet, että me ylläpidetään se positiivinen puoli, voidaan vaikuttaa ja lähteä nostamaan negatiivista osaa tai keskiarvoakin (...), nykytilahan on vain sellainen, että meillä on kysely, me käymme tuloksen kyselyt läpi, mutta ei meillä ole täällä työaikana aikaa tehdä mitään merkittäviä toimenpiteitä, vaikka me haluttais.”-ID50

Haasteeksi koetaan toisinaan se, että esihenkilöiden odotetaan voivan tehdä yksinään mullistavia parannuksia työyhteisöön. Esihenkilöt toivoisivatkin, että kehitysideoihin liittyen myös työntekijöiden aktiivisuuden tärkeyttä tuotaisiin enemmän esille. Joskus taas henkilöstökyselyissä esitetyt kehittämisideat ovat niin isoja, ettei niiden toteuttaminen ole yksin esihenkilöiden käsissä ja tällöin saatujen tulosten hyödyntäminen jää vähäiseksi. Niissä tapauksissa esihenkilöt pyrkivät kuitenkin viemään ideoita eteenpäin ylemmälle taholle.

”Vapaisiin kommentteihin voidaan purkaa yleistä pahaa oloa, mikä liittyy yleisiin asioihin, vaikka että haukutaan ostoa ja IT:tä, vuoromestari kokee helposti, että ei hän pysty niille asioille mitään, että mitä näitä käsittelekään tai hyödyntää. Ne voi olla niin isoja ne asiat, että nähdään, että omaan työhön ei ole mitään konkretiaa niistä.”-ID30

”Asiat on välillä niin isoja, ettei niihin välttämättä ole niitä toimenpiteitä. Tai on toimenpide, jos on rahaa, mutta jos ei oo rahaa, niin se on vähän vaikea.”-ID70

”Sitten taas, jos on semmosia johonki työhyvinvointiin isompia asioita, sitten ne täytyy esittää minun omalle esimiehelle ja lähteä sitä kautta kattoon, että voidaanko me näille jotaki tehdä.”-ID90

Esihenkilöiden mukaan on tärkeää, että mikäli henkilöstökyselyissä esitettyjä kehittämisideoita ei voida toteuttaa, työntekijöille on avoimesti kerrottava syyt, jotka estävät ideoiden toteutumisen. Tällöin henkilöstö pysyy ajan tasalla, eivätkä he jää turhaan odottamaan ideoiden toteutumista. Syiden kertomatta jättäminen voi helposti ajaa työntekijät ajattelemaan, että he kyllä vastasivat henkilöstökyselyyn, mutta kukaan ei reagoinut.

”Kaikkeahan ei voi aina muuttaa ja aina ei voi olla kivaa ja hauskaa kaikilla, niin sitten tavallaan yrittäny perustella niitä, että miks jotaki tehdään.”-ID90

5.3.5 Konkreettisten toimenpiteiden osuus

Haastatteluissa kävi ilmi, että henkilöstökyselyistä seuranneita konkreettisia toimenpiteitä pitäisi saada enemmän näkyville. Esihenkilöiden mukaan työntekijät eivät useinkaan ole tietoisia siitä, jos jokin muutos on saanut alkunsa siitä, että sen tarpeesta on alun perin mainittu henkilöstökyselyssä.

”Yleisesti ottaen en tiää auttaisko, jos meillä esiteltäis, mitä muilla osastoilla on sanottu ja mitä se on aiheuttanu, koska ihmiset ajattelee, että (kyselyillä) ei oo mitään vaikutusta. Ois sitte niitä konkreettisia esimerkkejä, että tuolla tehtiin tällä tavalla.”-ID10

Ehdotukseksi nousee, että henkilöstökyselyn perusteella tehdyt muutokset koottaisiin yhteen esimerkiksi yhteiseen tiedostoon tai osastoittain kaikkien nähtävissä olevalle taululle. Tällöin työntekijät olisivat tietoisia siitä, mitä muutoksia henkilöstökyselyn avulla on saatu aikaan.

”Jos saatais tieto helposti saataville monessa eri suhteessa sinne kentälle (...), että kyselyn peursteella, olemme päätyneet näihin toimiin ja ne ranskalaisilla viivoilla, aivan simppele infotaulu. Ja sitten kaikki pystyy sen näkemään ja saa tiedon helposti ja se ei oo sitten aina esimiesten kautta.”-ID60

Useammasta haastattelusta ilmenee, että henkilöstö pitäisi palkita jollain, jotta he aktivoituisivat vastaamisessa. Henkilöstökyselyyn vastaaminen voitaisiin sitoa esimerkiksi yhdeksi osaksi tulospalkkiota. Tällöin olisi jokaisen omalla vastuulla vastata tai jättää vastaamatta, mutta vastauksen puuttuessa myös palkkio jäisi saamatta. Tällä voitaisiin ehkäistä myös sitä, ettei esihenkilöiden tarvitsisi pakottaa vastaamaan, sillä vastuu siirtyisi työntekijälle itselleen.

”Mikä motivois vapaaehtosesti vastaamaan ja motivois hyödyntään, niin se, että se laitettais yheksi osaks tulospalkkiota (...), ei tarvis vahtia ja tingata, jos jätät vastaamatta niin rahat jää saamatta.”-ID10

Toisaalta haastatteluissa nostetaan esille, ettei erilaisilla materiaalisilla palkkioilla saada motivaatiota vastausprosentin nousuun. Ainoa keino saada henkilöstö vastamaan on esittää konkreettisia toimenpiteitä aiempien kyselyiden pohjalta. Henkilöstön tulee tietää, mitä on saatu aikaiseksi ja nähdä näkyvä tulos mahdollisimman nopeasti. Näin henkilöstöä saataisiin parhaiten aktivoitua vastaamaan myös tuleviin kyselyihin.

"Nopeasti tuloksia annettuihin vinkkeihin, sillä lailla saadaan osallistuvuutta huomattavasti enemmän."-ID80

"Näytetään, että me tehdään konkreettisia muutoksia. (...) Kun siellä kysytään ja saadaan vastaus, niin siihen ite konkreettinen osuus tulis näkösälle, se on kaikkein tärkein."-ID60

"Tärkeää, että pystytään kertomaan, että ne toimenpiteet on saatu tämän kyselyn kautta, sitten se motivoi vastaamaan ehkä niihin tuleviinkin kyselyihin."-ID30

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella henkilöstökyselyä ja sen hyödyntämistä kohdeyrityksessä. Päättökyselyssä kysyttiin, miten henkilöstökyselyä saatavaa tietoa hyödynnetään organisaatiossa. Alatutkimuskyselyissä pohdittiin sitä, millainen henkilöstökysely on toimiva, millaisia haasteita henkilöstökysely aiheuttaa sekä miten henkilöstökyselyä saadut tulokset käsitellään. Tässä luvussa esitellään tämän tutkimuksen keskeisiä johtopäätöksiä peilaamalla yhteen luvun kaksi ja kolme teoriaosuuksia sekä tutkimuksesta saatuja empiirisiä tuloksia.

6.1 Millainen henkilöstökysely on toimiva?

Kohdeyrityksessä on siirrytty pidemmistä henkilöstökyselyistä lyhyempiin pulssikyselyihin, joiden on havaittu olevan nykyään yleinen käytäntö (Welbourne, 2016; Garrad ja muut, 2020, s. 3). Tämänhetkisen kyselyn positiiviseksi puoliksi mainitaan lyhyt pituus ja yksinkertaisuus. Tämä tukee Kestin ja Pietikäisen (2019, s. 172) väitettä siitä, että parhaiten toimiva henkilöstökysely on lyhyt ja selkeä. Myös Folkman (2005, s. 2) korosti lyhyttä ja yksinkertaista kyselyä, sillä pidemmät kyselyt koetaan aikaa vieviksi ja monimutkaisiksi.

Tutkimuksessa oli havaittavissa kahtiajakoa kyselyiden määrään liittyen. Osan mielestä tämänhetkinen määrä on sopiva. Osa haastateltavista sen sijaan mainitsee, että kyselyitä pitäisi olla vähemmän, sillä toimenpiteet edellisistäkään eivät ehdi käytäntöön, ennen kuin seuraava kysely jo alkaa. Teoriaosuudessa tuotiin esiin Kestin (2023) havainto, jonka mukaan kehityksen seuraamiseksi tärkeintä on, että henkilöstökyselyä toteutetaan säännöllisesti ja riittävän usein. Mittorp (2022) huomautti säännöllisen henkilöstökyselyn olevan osa vastuullista liiketoimintaa.

Tämä tutkimus tukee Kestin (2023) ajatusta siitä, että henkilöstökysely on paras toteuttaa neutraalina ajankohtana, koska esimerkiksi heti organisaatiomuutosten

jälkeen tehty kysely voi antaa harhaanjohtavia tuloksia. Tutkimuksen perusteella toivotaan, ettei henkilöstökyselyä toteutettaisi esimerkiksi heti muutosneuvottelujen jälkeen.

Teoriaosuudessa esiteltiin Choon tiedonhallinnanprosessimalli, jota voidaan soveltaa myös henkilöstökyselyn hyödyntämiseen. Mallin mukaan tiedolla johtamisen ensimmäinen vaihe on **tunnistaa tietotarve**, eli aukko tämänhetkisen ja päätöksentekoon tarvittavan tiedon välillä. (Laihonon, 2013, s. 25.) Tutkimuksesta on havaittavissa, että esihenkilöt kaipaavat henkilöstökyselyn tarkempaa avaamista, kuten esimerkiksi sitä, milloin kyselyt toteutetaan, kuinka monta niitä on vuodessa, ja mitkä ovat kunkin kyselyn pääpiirteet.

Lisäksi tutkimuksesta ilmenee, että esihenkilöt toivoisivat jatkossa saavansa HR:ltä tarkennuksia siihen, millaisiin konkreettisiin asioihin henkilöstökyselystä toivottaisiin vastauksia. Kyselyiden ajankohdat ja lukumäärät voitaisiin ilmoittaa esimerkiksi vuoden alussa. Esihenkilöt kokevat, että tällä tavalla kyselyä olisi helpompi markkinoida ja avata myös työntekijöille. Tämä vahvistaa näkemystä, jonka mukaan tiedolla johtamisen toteutumiseksi organisaatiossa on oltava selkeä käsitys siitä, miten tietoa saadaan sekä miten sitä jaetaan ja hyödynnetään osana päätöksentekoa (Xue, 2017, s. 31). Lisäksi Valli ja Ahlgren (2013, s. 9) pitävät myös tärkeänä sitä, että ennen tiedon keräämistä tiedolle on määritetty käyttötarkoitus.

Tavoitteiden määrittelyn jälkeen seuraa **tiedonhankinnan vaihe**, jossa tieto kerätään kyselyn avulla henkilöstöltä (Choo, 2002, s. 30). Tutkimuksesta ilmenee, että henkilöstökyselyyn vastaamista olisi hyvä jakaa asteittain siten, että ensin kyselyyn vastaisivat päälliköt, sen jälkeen työnjohto ja viimeisenä työntekijät. Tällä tavalla kyselyn markkinointi seuraavalle tasolle olisi helpompaa, ja vastaamiseen osattaisiin antaa paremmin konkreettisia vinkkejä.

Seuraavaksi toteutetaan **tiedon organisointia ja varastointia**, jossa tietoa jäsennetään helposti prosessoitavaan muotoon (Choo, 2002, s. 33-34). Kohdeyrityksessä ulkopuolinen palveluntarjoaja käsittelee tulokset. Teoriaosuudessa tunnistettiin, että tiedonhankintaan kannattaakin käyttää ulkopuolisten yritysten apua, koska sen on todettu parantavan sidosryhmien välistä luotettavuutta sekä relevantin ja merkityksellisen tiedon tunnistamista (Choo, 2002, s. 31; Buntak, 2020, s. 43).

Neljäntenä vaiheena kerätystä tiedosta muodostetaan erilaisia **tietotuotteita ja -palveluita**, joiden tarkoituksena on tuoda konkreettista hyötyä tiedon loppukäyttäjälle (Choo, 2002, s. 38.42). Esihenkilöt saavat sähköposteihinsa kyselyn tuloksiin perustuvan raportin, jossa tulokset on esitetty visuaalisessa muodossa. Raportin avulla kehittämistoimia pyritään keskittämään parannusta vaativiin osa-alueisiin.

Viides vaihe on **tiedon jakelu**, jossa tuotettua tietoa jaetaan tiedonjakeluvälineiden avulla sen käyttäjille (Choo, 2002, s. 42; Laihonon ja muut, 2013, s. 48). Teoriaosuudessa korostettiin, että tiedon monipuolisuuden takaamiseksi työntekijöiden osallistaminen tiedon jakamiseen on tärkeää (Choo, 2002, s. 31). Esihenkilöt pyrkivät markkinoimaan kyselyä ja sen tarkoitusta työntekijöille, jotta saisivat työntekijöiltä mahdollisimman paljon sellaisia vastauksia, joista olisi heille hyötyä ja joiden avulla he voisivat kehittää esimerkiksi omaa esihenkilötoimintaansa.

Tutkimuksen mukaan esihenkilöt kertovat henkilöstökyselyn ollessa käynnissä reaaliaikaisia vastausprosentteja ja pyrkivät sen avulla kannustamaan loputkin työntekijöistä vastaamaan. Tällä ilmiöllä on yhteys Lustyn (2009) tutkimukseen, jonka mukaan henkilöstölle on hyvä ilmoittaa, että suurin osa on jo vastannut ja muutamia vastauksia vielä odotetaan, koska tällä tavalla saadaan kannustettua loputkin vastaamaan.

Tutkimuksesta ilmenee, että esihenkilöt pyrkivät tavoittelemaan vähintään 50 prosentin vastausprosenttia. Tämä on vähemmän kuin Kestin (2023) havainto, jonka mukaan tulisi

tavoitella vähintään 70 prosentin vastausmäärää. Tutkimuksesta ilmenee, että esihenkilöt myös muistuttavat työntekijöitä vastaamisesta. Myös Lusty (2009) mainitsi tutkimuksessaan muistuttamisen olevan tärkeää. Tulosten valmistuttua esihenkilöt käyvät henkilöstökyselyn tulokset läpi oman tiimin kanssa. Tulosten käsittelystä kerrotaan tarkemmin luvussa. 6.3.

Viimeinen mallin vaihe on **tiedon käyttö**, jossa kerättyä tietoa käytetään apuna esimerkiksi ongelmanratkaisua vaativissa tilanteissa (Choo, 2002, s. 47). Tutkimuksesta voidaan havaita, että parhaiten henkilöstökyselystä saadaan hyöty irti silloin, kun siitä saadaan sellaista palautetta, jonka avulla esihenkilö pystyy parantamaan toimintaansa ja havaitsemaan mahdollisia kehityskohteita. Tämä tukee Folkmanin (2005, s. 2) väitettä siitä, että henkilöstökyselyt ovat tärkeitä nimenomaan siitä syystä, että esihenkilöt saavat tietoa toiminnastaan ja tulosten perusteella voivat ohjata omaa toimintaa parempaan suuntaan.

Tutkimuksesta saadaan vahvistusta Lusty (2009) tutkimukselle, jonka mukaan henkilöstökyselyn kehittämisprosessiin voitaisiin osallistaa myös työntekijöitä, jotta heidän näkökulmastaan tärkeimmät asiat saataisiin varmasti esille. Myös Choo (2002, s. 31–32) korosti osallistamisen merkitystä tiedon monipuolisuuden takaamiseksi. Kehittämisessä mukana olleet työntekijät voisivat siten myös saada houkuteltua kollegoitaan vastaamaan kyselyyn. Tiedon käytöstä ja hyödyntämisestä kerrotaan tarkemmin luvussa 6.4.

6.2 Millaisia haasteita henkilöstökyselyt aiheuttavat?

Anonyymiyden epäily

Tutkimuksesta selviää, että yhdeksi suurimmista haasteista liittyen henkilöstökyselyihin osoittautuu se, etteivät työntekijät usko kyselyiden anonyymiyteen. Teoriaosuudessa käsiteltiin anonyymiteetin säilymistä, jonka havaittiin olevan erittäin tärkeää siitä syystä, että luottamuksen puuttuessa työntekijät voivat antaa epärehellisen vastauksen (Kesti,

2023). Kohdeyrityksessä käytetään henkilöstökyselyä, jonka palveluntarjoaja takaa anonyymiyden, mutta siitä huolimatta työntekijöiden luottamus ei ole kovinkaan korkealla. Taustalla vaikuttavat aikaisemmat kokemukset henkilöstökyselyistä. Tutkimuksesta on havaittavissa, että mikäli saataisiin luottamus työntekijöiltä, tällöin saataisiin myös henkilöstökyselyihin paremmin vastauksia. Tämä tukee Asrar-ul-Haqin ja Anwarin (2016) tutkimusta, jonka mukaan luottamuksen lisääntyessä tiedon siirtäminen helpottuu.

Avoimet kommentit

Tutkimuksesta ilmenee, että avoimien kommenttien kohdalla ongelmaksi osoittautuu se, etteivät esihenkilöt pääse näkemään avoimia kommentteja, mikäli niitä on alle viisi. Ongelma korostuu tiimeissä, joissa esihenkilöillä on vähemmän kuin viisi alaista. Valli ja Ahlgren (2013, s.11.) mainitsivat myös tiedon hyödyntämisen olevan haastavaa sen ollessa luottamuksellista ja vain tiettyjen ihmisten saatavilla. Jatkoa varten toivottaisiin, että esihenkilöt pääsisivät lukemaan avoimet kommentit niiden lukumäärästä riippumatta. Anonymiteetin säilyminen voidaan taata sillä, ettei avoimia kommentteja näytetä koko tiimille. Buntak ja muut (2020, s. 36) toivat esille havainnon, jonka mukaan tiedon on tärkeää olla saatavilla kaikilla organisaation tasoilla, jotta sitä voidaan hyödyntää osana suunnittelua ja päätöksentekoa. Myös Listenmaa (2023, s. 133) mainitsi, että tiedolla johtamisen kulttuuriin liittyy mahdollisimman läpinäkyvä ja avoin toiminta.

Tutkimuksesta selviää, ettei avoimiin kommentteihin uskalleta kirjoittaa negatiivisia asioita, koska henkilöstö pelkää epäkohdan ilmaisun aiheuttavan negatiivisia seurauksia. Myös Kesti (2023) on tunnistanut, että negatiivisia seurauksia pelätessään vaarana on, etteivät työntekijät anna rehellistä vastausta. Teoriaosuudessa tuotiin esille myös Edmonsonin (1999) käsite psykologisesta turvallisuudesta, jonka mukaan se ilmenee tiimissä silloin, kun ajatukset uskalletaan tuoda ilmi ilman pelkoa tuomituksesta.

Esihenkilöiden suhtautuminen kyselyyn

Henkilöstökyselystä saadut tulokset voivat haastattelujen mukaan jäädä hyödyntämättä, jos esihenkilö tai päällikkö suhtautuu negatiivisella tavalla kyselyyn. Tällöin myöskään työntekijät eivät tunnista kyselyn arvoa, koska sen vastaamiseen ei edes kannusteta. Myös Folkman (2005, s. 1) pitää yhtenä kyselyn haasteena sitä, että mikäli esihenkilö ei näe kyselyllä olevan yhteyttä päivittäiseen toimintaan, tulosten hyödyntäminenkin voi jäädä vähäiseksi. Myös Brownin (2021) mukaan esihenkilöiden negatiivinen suhtautuminen kehittämistoimenpiteisiin vaikuttaa motivaatioon ja lisää pessimistisyyttä tulevia tutkimuksia kohtaan. Listenmaa (2023, s. 143) huomautti myös organisaatiossa vallitsevien ajatusmallien vaikuttavan koko tiedolla johtamisen kulttuurin syntymiseen.

Henkilöstökyselyä ei nähdä merkityksellisenä

Tutkimuksen perusteella on havaittavissa, etteivät työntekijät näe henkilöstökyselyillä olevan merkitystä, koska he ajattelevat, että kyselyitä tehdään vain siksi, että niin kuuluu tehdä, mutta toimenpiteitä ei tapahdu ja vastaukset jäävät siten merkityksettömiksi. Tämän takia vastaamiseen ei jakseta panostaa. Lusty (2009) on havainnut tutkimuksessaan saman asian ja uskoo johtajuuden olevan tällaisessa tapauksessa liian autoritääristä. Myöskään Brownin (2021) tutkimuksen perusteella pelkkä henkilöstökyselyyn vastaaminen ei saa työntekijää tuntemaan oloaan arvostetuksi, vaan merkitykselliseksi nousee nimenomaan se, millä tavalla tuloksia hyödynnetään ja käytetään suhteessa muutosten käynnistämiseen. Henkilöstökyselyn tarkoitusta ja merkitystä olisi hyvä korostaa henkilöstölle, sillä tiedolla johtamisen prosessi käynnistyy usein ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, jossa luodaan tiedolle merkitys (Chang & Lin, 2015; Hellström & Ikäheimo, 2017, s.2).

Tutkimuksesta selviää, että henkilöstökyselyitä voidaan pitää turhina sen vuoksi, ettei niillä nähdä olevan jatkumoa. Kyselyn tuloksia verrataan edelliseen kyselyyn, mutta ei

sitä aikaisempiin. Folkman (2005, s. 3) mainitsee kyselyjen vertaamisen olevan tärkeää nimenomaan vuosien kesken, jotta eri osa-alueiden kehitys voidaan nähdä. Myös Choo (2002, s. 35–36) pitää tärkeänä tiedon kirjaamista tietovarastoihin, jotta aiemmin kerättyä tietoa voidaan käyttää apuna esimerkiksi ongelmanratkaisussa. Lisäksi teoriaosuudessa tuotiin esille Coghlan (2019) tutkimus, jonka mukaan yksi onnistuneen henkilöstökyselyn piirre on toiminnan arviointi, jota kohdeyrityksessä ei tutkimuksen perusteella tällä hetkellä toteuteta.

Konkreettiset toimenpiteet

Teoriaosuudesta voidaan havaita, että mikäli työntekijät kokevat vastaamisen ja panoksensa merkityksettömäksi, sillä voi olla negatiivinen vaikutus niin sitoutumiseen kuin työmotivaatioonkin (Sanchez, 2007; Gable ja muut, 2010, s. 18; Hyland & Dota-Eliaz, 2011, s. 2). Siitä syystä konkreettisten toimenpiteiden osuuteen tulisi panostaa ja henkilöstökyselyistä seuranneet muutokset voitaisiin koota esimerkiksi yhteiseen tiedostoon tai osaston seinällä olevalle ilmoitustaululle, jotta konkreettista osuutta saataisiin enemmän näkyville. Tällöin työntekijät voisivat jatkossa sitoutua tiedon jakamiseen paremmin, koska heille olisi konkretisoitunut, että siitä on hyötyä myös käytännössä (Idrees ja muut, 2023). Myös Buntak (2020, s. 40) toi esille havainnon, jonka mukaan tieto olisi hyvä tallentaa siten, että sitä pystyttäisiin tarkastelemaan jälkikäteen. Lisäksi Derickson ja muut (2019, s.87) mainitsivat, että henkilöstökyselyn kulkua on tärkeää seurata yhdessä. Tutkimuksen perusteella tällä hetkellä henkilöstökyselyn kulkua ei viedä loppuun asti.

Toisaalta tutkimuksessa ilmenee, että toimenpiteitä on henkilöstökyselyjen avulla saatu aikaan, mutta henkilöstö ei välttämättä ole tietoinen siitä, että toimenpiteet ovat lähtöisin henkilöstökyselystä. Tutkimuksen perusteella henkilöstökyselystä alkunsa saaneet muutokset eivät useinkaan ole kovin isoja, mutta Folkman (2005, s. 3) mukaan pienetkin muutokset auttavat paremman organisaatiokulttuurisen kuvan muodostumisessa.

Kyselyyn kirjautuminen

Lustyn (2009) mukaan henkilöstö voi jättää vastaamatta kyselyyn siinä tapauksessa, jos se koetaan liian monimutkaisena ja kyselyyn pääsy edellyttää esimerkiksi kirjautumista. Haastatteluista saadut tulokset tukevat tätä väitettä, sillä linkki kyselyyn vastaamiseen tulee työpaikan jokaisen henkilökohtaiseen sähköpostiin, jota kaikki eivät käytä tai sinne ei pahimmassa tapauksessa muisteta edes tunnuksia. Esihenkilöt kokevat vastaamisen QR-koodin kautta helpoksi, mutta haasteita sen suhteen ilmenee työntekijätasolla. Jatkoa varten esille nousee ehdotus, että esihenkilöille toimitettaisiin tabletti, jota voitaisiin kierrättää työntekijältä toiselle tai vaihtoehtoisesti linkki kyselyyn lähetettäisiin jokaisen henkilökohtaiseen sähköpostiin, jolloin kirjautumisen kanssa ei olisi ongelmaa.

Puutteelliset resurssit

Wiley (2012) mainitsi, että organisaation on huolehdittava, että esihenkilöillä on riittävät resurssit ohjata muutosta. Resursseja ovat ylimmältä johdolta saatava tuki, riittävä aika sekä koulutus. Tästä tutkimuksesta ilmenee, että näissä asioissa on vielä parantamisen varaa. Tutkimuksesta selviää, että henkilöstökyselyihin ja niistä seuraaviin kehitystoimenpiteisiin ei ole työpäivän puutteissa riittävästi resursseja eikä aikaa, jolloin tulosten hyödyntäminen käytännössä jää vajaaksi. Ideana voisi olla esimerkiksi työpajojen järjestäminen esihenkilöille. Huebner ja Zacher (2021a) sekä Brown (2021) toteavat myös tutkimuksissaan, että ongelmaksi henkilöstökyselyjen tulosten käsittelyssä nousee usein ajan puute. Toisaalta parannusta tämän suhteen on tapahtunut, sillä entiseen verrattuna tällä hetkellä käytössä oleva kysely on lyhyt ja Waal (2014) näkee sen olevan johdon etu, sillä ajanpuutteen vuoksi liian monen aiheen käsittely voi olla mahdotonta.

Puutteellinen ohjeistus

Tutkimuksesta selviää, että henkilöstökyselyihin liittyvää ohjeistusta ja apua tulosten tulkintaan kaivattaisiin lisää ja ohjeistuksen tulisi olla liitettynä kyselyn ajankohtaan. Tämänhetkisen ohjeistuksen ja kyselyn tulosten saamisen välillä koetaan olevan liian pitkä aika. Esihenkilöt kokevat myös epävarmuutta sen suhteen, miten tuloksia kuuluisi tulkita. Tästä saadaan tukea Brownin (2021) väitteelle, jonka mukaan henkilöstökyselyissä haasteeksi nousee se, ettei esihenkilöillä ole riittävää osaamista tulosten oikeanlaiseen hyödyntämiseen. Hän lisää palveluntarjoajan olevan paras neuvoantaja datan lukemiseen ja hyödyntämiseen. Huebner ja Zacher (2021b) pitävätkin tärkeänä, että palveluntarjoajan kouluttajat toimisivat apuna koko kyselyn ajan.

Tutkimuksesta ilmeni kahtiajakoa liittyen henkilöstökyselystä saatujen tulosten tulkitsemiseen. Osa mielestä tulokset saadaan helposti ymmärrettävässä muodossa. Osa sen sijaan kokee henkilöstökyselystä saadun datan olevan hankalalukuista ja siitä on vaikeaa saada selville, mitä tiimille tarkalleen ottaen pitäisi kertoa. Jatkoa varten HR:ltä kaivattaisiin enemmän tukea tulosten käsittelyyn. Huebnerin ja Zacherin (2021a) sekä Folkmanin (2005) tutkimuksista havaittiin myös, että haasteeksi osoittautui osaamattomuus datan käsittelyn suhteen, jonka seurauksena esihenkilöt eivät osaa käyttää kyselystä saatuja tietoja tehokkaasti. Derickson ja muut (2019, s. 86) huomauttivat myös, että datan tulee olla sellaisessa muodossa, että myös työntekijä pystyy ymmärtämään tarkastelun kohteena olevan asian

Globaali kysely

Tutkimuksen mukaan kyselyn ollessa globaali, haasteita ilmenee siinä, miten henkilöt kysymykset ymmärtävät. Jatkossa toivottaisiin, että kysymyksen alla olisi pieni esimerkki tai selitys siitä, mikä kysymyksellä tarkoitetaan. Ohjeistuksessa on kuitenkin syytä muistaa, että niiden tulee olla lyhyitä, koska pitkät ohjeet jäävät helpommin lukematta (Lusty, 2009).

Tuloksiin reagointi

Haasteeksi koetaan myös se, ettei suuressa organisaatiossa ole mahdollista reagoida kehitystoimenpiteisiin useinkaan kovin nopeasti. Mikäli aikaa kuluu liian kauan, henkilöstö voi ajatella, ettei kehitysideoihin reagoitukaan (Waal 2014). Nopea reagointi olisi tärkeää siitä syystä, että mitä nopeammin reagoidaan, sitä suurempi arvo tapahtumaan yhdistetään (Jalonen, 2015, s. 5). Toisaalta tutkimuksen mukaan työntekijöille pyritään aina kertomaan, mikäli jonkin asian toteuttaminen ei ole mahdollista. Myös Lustyn (2009) sekä Huebnerin ja Zacherin (2021a) tutkimuksissa pidettiin tärkeänä sitä, että henkilöstölle kerrotaan muutosten vievän aikaa tai vaihtoehtoisesti tuodaan esille ne syyt, joiden takia jotakin asiaa ei voi muuttaa, sillä turha odottaminen saa henkilöstö vain pettymään.

Palkitseminen

Jatkoa varten tutkimuksesta nousee esille ehdotus, että henkilöstö olisi hyvä palkita jollain tapaa henkilöstökyselyyn vastaamisesta, jotta heidän motivaationsa vastaamiseen kasvaisi. Asrar-ul-Haq ja Anwar (2016) pitävät myös tärkeänä palkitsemista tiedon jakamisesta, sillä ilman palkkiota tieto pidetään helpommin itsellä. Myös Hellström ja Ikäheimo (2017, s. 3) sekä Lusty (2009) mainitsivat tärkeäksi seikaksi sen, että tiedonantajille, eli tässä tapauksessa henkilöstölle, tarjotaan tarpeeksi hyviä kannustimia.

Kysymykset ovat liian ylätasolla

Tutkimuksen mukaan henkilöstökyselystä saatuja tuloksia on toisinaan vaikea hyödyntää sen takia, että vastauksia ei saada, koska kysymykset ovat liian ylätasolla, eivätkä työntekijät näe niillä olevan yhteyttä heidän päivittäiseen työskentelyynsä. Tämänhetkisten kysymysten perusteella on vaikea saada sellaista palautetta, jota voitaisiin hyödyntää kenttätasolla. Esihenkilöt kokevat, että työntekijöiden kanssa on turha käydä läpi tuloksia yrityksen työantajakuvasta. Kenttätason työskentelyyn tarvittaisiin sellaisia kysymyksiä, jotka koskisivat työntekijää ja heidän

työskentelyaluettaan. Dericksonin ja muut (2019, s. 85) toteavatkin tutkimuksessaan, että henkilöstökyselyn tulosten käsittelyyn liittyen tulokset voitaisiin räätälöidä erikseen johdolle, esihenkilöille ja työntekijöille, sillä kukin ryhmä katsoo tuloksia omista näkökulmistaan.

6.3 Miten henkilöstökyselyistä saatuja tuloksia käsitellään?

Henkilöstökyselystä saadut tulokset käsitellään vaiheittain. Ensiksi tuloksista tulee yhteenveto päällikkö- ja työnjohtotason sähköposteihin. Sen jälkeen päällikkö järjestää tilaisuuden työnjohdolle, jonka jälkeen työnjohto puolestaan järjestää erillisen tilaisuuden työntekijöille. Tutkimuksen mukaan vaiheittainen läpikäynti koetaan toimivaksi ratkaisuksi. Changin ja Linin (2015) havainnon mukaan toimivassa organisaatiokulttuurissa tieto leviääkin johtotasolta työntekijöille.

Teoriaosuudessa esitettiin Antunoksen ja Pinheiron (2020) havainto, jonka mukaan organisaation jäsenten välinen yhteistyö nähdään tärkeänä osana, sillä vuorovaikutuksen avulla tieto usein yhdistyy muuttuen kollektiiviseksi. Työnjohtajat käsittelevät päällikön kanssa vastaukset yleisesti ja sen jälkeen huomiota kiinnitetään onnistumisiin sekä niihin asioihin, joissa on vielä parantamisen varaa. Tiedon jatkokäsittelyn vaiheessa onkin tärkeää selvittää, millainen tieto on tarpeellista (Choo, 2002, s. 33; Valli & Ahlgren, 2013, s. 9). Päällikön kanssa käydyissä keskustelutilaisuuksissa sovitaan suunnitelma jatkoa varten.

Seuraavassa vaiheessa tulokset käydään läpi työntekijöiden kanssa. Heille esitellään myös kyselyn tulokset kertoen mistä asioista on saatu hyvät ja mistä huonot pisteet. Tutkimuksesta ilmenee, että myös työntekijätason kanssa jutellaan siitä, millaisia asioita jatkolta odotetaan ja sovitaan yhdessä toteutettavista toimenpiteistä. Teoriaosuudessa tunnistettiin tärkeäksi, että muutossuunnitelma jatkoa varten laaditaan sekä johdon että työntekijöiden kanssa (Garrad ja muut, 2020, s. 5). Tutkimuksen mukaan tässä on

onnistuttu. Tiedon jakelu on tärkeä vaihe, koska se lisää organisaation oppimista auttaen samalla havaitsemaan uudenlaisia näkökulmia (Choo, 2002, s. 42-44).

Henkilöstökyselyn tulokset tulisi Garradin ja muiden (2020, s. 4–5) mukaan tilastoida käyttäen esimerkiksi kuvaavia ja vertailevia mittareita. Tutkimuksen perusteella tässä on onnistuttu, sillä esihenkilöt saavat tuloksista yhteenvedon, jonka perusteella on mahdollista havaita esimerkiksi se, missä oma tiimi oli keskivertoa parempi ja mistä asioista sen sijaan saatiin keskivertoa heikommät tulokset.

Tutkimuksen mukaan tulosten läpikäynti on erittäin tärkeä osa henkilöstökyselyä. Tulosten käsittelyn yhteydessä nousee usein esille näkökulmia, jotka eivät kyselystä ilmenneet tai vastaavasti joidenkin asioiden todelliset merkitykset tulevat esiin vasta läpikäynnin parissa. Choo (2002, s. 45–48) sekä Hellsten ja Myllärniemi (2019) havaitsivat myös tutkimuksissaan, että tiedon kyseenalaistamisella ja arvioinnilla voidaan havaita uusia näkökulmia, jonka seurauksena syntyy uutta tietoa ja näin ollen tiedonhallinnan prosessi käynnistyy uudelleen. Myös Brown (2021) havaitsi, että läpikäynnin yhteydessä työntekijät pystyvät auttamaan johtoa tulosten tulkinnassa, jolloin voidaan välttyä virheellisiltä tulkinnoilta.

Työntekijöiden kanssa käydyistä keskustelutilaisuuksista kannattaa pitää kiinni, sillä ongelmaksi joissain tapauksissa voi muodostua se, ettei työntekijöitä saada mukaan kyselyn jälkeisiin keskusteluihin (Huebner & Zacher, 2021a). Tutkimuksesta kuitenkin ilmenee, että kohdeyrityksessä työntekijät osallistuvat jälkipuintiin hyvin, ja tilaisuudessa ideoita tulee esille paremmin kuin kyselyyn vastatessa.

6.4 Miten henkilöstökyselyistä saatavaa tietoa hyödynnetään organisaatiossa?

Edellä mainitut kolme alatutkimuskysymystä ovat toimineet pohjustuksena päätutkimuskysymykseen vastaamiselle. Tutkimuksen perusteella henkilöstökyselyistä

saatavaa tietoa pystytään hyödyntämään parhaiten silloin, kun kyselyn kysymykset ovat sellaisia, että ne koskevat työntekijää ja hänen työtänsä. Tällöin työntekijät tuntevat, että heistä ollaan kiinnostuneita ja heidän mielipiteillään on organisaatiolle merkitystä. Tutkimuksessa selviää myös, että kysymysten ollessa lähempänä työntekijää, henkilöstökyselyyn vastaamista olisi helpompi markkinoida työntekijöiden suuntaan ja sen seurauksena työntekijät voisivat innostaa toinen toisiaan vastaamaan.

Tämänhetkiset kysymykset koetaan liian globaaleiksi ja yleisluontoisiksi, jonka takia ne eivät tule tarpeeksi lähelle työntekijää. Teoriaosuudessa tuotiin esille Brownin ja Kellyn (2006) näkemys siitä, että henkilöstökyselyn kysymykset tulisikin miettiä siten, että ne osoittautuvat kulloisellekin henkilöstölle sopiviksi. Myös Choon (2002, s. 24–25) tiedonhallinnan prosessin ensimmäinen vaihe käsitteli tietotarpeen tunnistamista. Ennen tiedon keräämistä on hyvä selvittää, mitä tietoa tarvitaan, miksi sitä tarvitaan ja miten sitä tullaan käyttämään. On kuitenkin tärkeää huomioida, ettei tietoa tulkita pelkästään työntekijöiden näkökulmasta, koska tulkitseminen useista eri näkökulmista mahdollistaa organisaatioiden tuottavuuden ja tehokkuuden lisääntymisen (Bhatt, 2001; Saranto & Kuusisto-Niemi, 2017, s. 222).

Tutkimuksesta ilmenee, että parhaiten hyödynnettävissä oleva palaute saadaan avoimien kommenttien kautta. Teoriaosuudesta saadaan vahvistusta tähän väitteeseen, sillä Brownin (2022) mukaan avoimia vastauksia kannattaa suosia siitä syystä, että niiden avulla voidaan tunnistaa tärkeitä koettuja huolenaiheita työntekijöiden keskuudesta ja kehittämistoimia voidaan näin ollen kohdentaa työntekijöille merkittäviin asioihin.

Tutkimuksesta voidaan havaita, että jatkossa toivottaisiin enemmän vastauksia avoimiin kommentteihin siitä syystä, että ne kertovat usein enemmän kuin pelkkä viisiportainen asteikko. Avoimien kommenttien kautta nousevat parhaiten esille työntekijöiden huolenaiheet. Tähän liittyen koetaan tärkeäksi, että työntekijöiden aktiivisuuden merkitystä korostettaisiin ja myös heille määrättäisiin vastuualueita koskien henkilöstökyselystä seuranneita kehitystoimenpiteitä. Näin heille todennäköisesti

konkretisoituisi paremmin, että heidän toiminnallaan on myös vaikutusta toimenpiteiden toteutumiseen. Demir (2021) toikin esille havainnon, jonka mukaan tiedon hyödyntämistä koskeviin prosesseihin tulisi aktivoida koko henkilöstö.

Teoriaosuudessa tuotiin esille Goodin (2022) tutkimus, jossa pidettiin tärkeänä työntekijöiden osallistumista varsinkin heitä koskevaan päätöksentekoon, jotta sisäinen motivaatio ja sitoutuminen pysyisivät korkeana. Henkilöstökyselyihin liittyen pidetään tärkeänä, että vastuualueet koskien tulevia toimenpiteitä on määritelty, sillä ilman niiden määrittämistä muutokset jäävät helpommin toteutumatta (Wiley, 2012; Hyland & Dotan-Eliaz, 2011, s. 4). Tutkimuksen mukaan esihenkilöt tiedostavat hyvin oman roolinsa henkilöstökyselyistä seuranneiden muutosten läpiviejänä. Tämä on tärkeää, sillä Huebnerin ja Zacherin (2021b) tutkimuksen mukaan esihenkilöillä on merkittävä tehtävä seurata muutoksen kulkua tiimissä.

Tutkimuksesta ilmenee, että mukaan tarvitaan koko henkilöstö, jotta henkilöstökyselystä saatavaa tietoa voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä tukee Folkmanin (2005) väitettä siitä, että sekä johdon että työntekijöiden on opittava rakentamaan kyselyyn tietty rutiini, jotta kyselyllä on vaikutusta liiketoimintaan ja yrityksen menestymiseen. Tämän vuoksi on tärkeää, että kyselystä saadut tulokset käsitellään jokaisella tasolla. Lisäksi tutkimuksesta ilmenee, että henkilöstökyselyn kautta esiin tulleisiin toimenpiteisiin on sitouduttava pitkällä aikavälillä, sillä toimenpiteet vievät aikansa isossa organisaatiossa. Tätä väitettä tukee myös Hylandin ja Dota-Eliazin (2011, s. 2–5.) huomio siitä, että henkilöstökysely vaatii sitoutumista ja omistautumista johdolta.

Tutkimuksesta selviää, että tietoa pyritään hyödyntämään siten, että se käsitellään yhdessä sekä johdon että työntekijöiden kanssa ja kaikkien näkökulmat huomioidaan. Työntekijöiden kohdalla erityisen tärkeäksi osaksi muodostuu kuuntelu tulosten läpikäynnin yhteydessä. Myös Wiley (2010, s. 101) sekä Huebner ja Zacher (2021a)

mainitsivat tutkimuksen jälkeisillä toimenpiteillä olevan tärkeä merkitys, jotta parannukset ja kehitysideat toteutuvat.

Henkilöstökyselystä saatavaa tietoa pyritään hyödyntämään siten, että se saataisiin muutettua toiminnaksi. Tiedon muuttaminen toiminnaksi vaatii yhdessä laadittua muutossuunnitelmaa ja sen noudattamista. Tärkeäksi osaksi muodostuu näkyvillä olevat konkreettiset toimenpiteet. Ne todistavat henkilöstölle, että muutoksia saadaan aikaan ja toimivat myös motivaattoreina tulevia kyselyjä ajatellen. Tälle saadaan tukea Choon (2002, s. 38–42) väitteestä, jonka mukaan kerätystä tiedosta tuotettujen tietotuotteiden tai -palveluiden tulisikin vastata käyttäjäryhmän tarpeita tuoden heille konkreettista hyötyä. Tutkimuksen mukaan tällä hetkellä työntekijät eivät ole tietoisia siitä, mikäli jokin toimenpide on seurausta henkilöstökyselyistä. Tämän takia he eivät myöskään usko, että henkilöstökyselystä seuraa konkreettisia toimenpiteitä. Welbournen (2016) mukaan prosessin eri vaiheiden etenemisestä olisi hyvä viestiä henkilöstölle. Wileyn (2012) mukaan tämä on tärkeää nimenomaan siitä syystä, että työntekijät voivat huomata toimintaympäristön muutokset, mutta eivät osaa yhdistää niitä henkilöstökyselyyn.

Konkreettisten toimenpiteiden puuttuminen aiheuttaa sen, että henkilöstökyselyn uskottavuus työntekijöiden silmissä katoaa ja pelkkä tieto ilman toimintaa nähdään arvottomana (Sanchez 2007; Saramies, 2023). Tästä tutkimuksesta saadaan tukea tälle väitteelle, sillä kehittämisideat pyritään aina ottamaan tosissaan ja hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla siitä syystä, että mikäli ideoihin ei tartuta, henkilöstökyselyltä viedään helposti merkityksellisyys työntekijöiden silmissä. Kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseksi esihenkilöt pyrkivät pitämään tiimissään yllä jatkuvan parantamisen ilmapiiriä ja Waalin (2014) mukaan tällaiseen toimintaan kuuluu nimenomaan lupauksen pitäminen ja toimiminen malliesimerkkinä.

Tutkimuksen mukaan henkilöstökyselystä saatavaa tietoa pyritään aina hyödyntämään, mutta se on osattava suhteuttaa kokonaisuuteen. Tutkimuksesta ilmenee, että esihenkilöt eivät lähde muuttamaan yhden vastauksen perusteella koko toimintaansa,

vaan pyrkivät aina hahmottamaan kokonaisuuden ja keskustelemaan esimerkiksi kehitysehdotuksesta koko tiimin kanssa. Valli ja Ahlgren (2013, s. 10) mainitsevatkin parhaiden päätösten perustuvan sekä faktoihin, mutta myös osaavaan näkemykseen. Lisäksi Choo (2002, s.30) mainitsee, että on olennaista tunnistaa informaatiotulvan keskeltä relevantti tieto.

Lopuksi voidaan todeta, että tämä tutkimus vahvistaa monia aiempia tutkimuksia henkilöstökyselyistä. Tämä tutkimus tuo lisätietoa kohdeyritykselle siitä, millaisiin asioihin heidän tulisi jatkossa kiinnittää huomiota, jotta henkilöstökyselyä ja siitä saatuja tuloksia pystyttäisiin hyödyntämään vielä paremmin. Alapuolella oleva kuvio 9 tiivistää tässä luvussa käsitellyjä asioita. Ensimmäisessä sarakkeessa on nähtävissä tämänhetkiset haasteet ja alapuolella olevassa sarakkeessa esitellään kehitysideat jatkoa varten.



Kuvio 9. Tämänhetkiset haasteet ja kehitysideat henkilöstökyselyn kehittämiseksi kohdeyrityksessä.

6.5 Tutkimuksen luotettavuus, rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa täsmällistä ohjetta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Luotettavuutta mitataan yleensä validiteetin sekä reliabiliteetin avulla. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita ja juuri sitä ilmiötä, jota oli tarkoituksenmukaista tutkia. Reliabiliteetilla sen sijaan

tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä eli sitä, että uudelleen toteutettaessa tutkimuksesta saadaan samat tulokset (Puusa & Juuti, 2020).

Luotettavuutta voidaan parantaa laadullisessa tutkimuksessa siten, että lähteenä käytettävää aineistoa kerätään riittävästi (Puusa & Juuti, 2020). Tietoa on hyvä kerätä useista eri lähteistä ja verrataan tietoa omaan tulkintaan ja lopuksi analysoida, syntykö tietolähteistä toisiaan tukevia lopputuloksia (Kananen, 2017, s. 177). Luotettavuuden varmistamiseksi tässä tutkimuksessa on käytetty monipuolisesti lähteitä, joita on käytetty apuna aineiston tulosten tulkinnassa.

Haastatteluaineiston luotettavuutta voidaan mitata sen laadulla. Mikäli tallenteiden kuuluvuus on huono, haastateltavista vain osa on haastateltu tai litteroinnissa käytetään eri tekniikoita eri haastatteluissa, haastatteluaineistoa ei voida siinä tapauksessa pitää luotettavana. (Hirsjärvi & Hurme, 2022.) Tähän tutkimukseen liittyvien tallenteiden äänenlaatu on hyvä, kaikki haastateltavat on haastateltu samoja periaatteita noudattamalla ja litteroinnit on toteutettu samaa kaavaa noudattaen, joten tähän pohjautuen haastatteluaineistoa voidaan pitää luotettavana.

Toisaalta on otettava huomioon, että useammalla haastattelukierroksella olisi voitu saada vielä syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta (Kananen, 2017, s. 95). Sen lisäksi on huomioitava, että haastattelutallenteita litteroidessa tutkija ei voi saada kirjalliseen muotoon esimerkiksi haastatteluissa ilmenneitä äänen sävyjä tai painotuksia (Bengtsson, 2016).

Tutkijan on hyvä tehdä itselleen tutkimuksen tuloksista taulukko, jotta analyysi pysyy laadukkaana. Taulukosta tutkija pystyy helposti näkemään raakadatan, jonka avulla tutkimustuloksia voidaan päätellä. (Bengtsson, 2016.) Tässä tutkimuksessa haastattelujen tuloksista tehtiin selkeä taulukko, jonne luokiteltiin tutkimuksessa ilmenneitä asioita omiin lokeroihinsa

Tutkimusongelman tulee olla rajattu ja ytimekkäässä muodossa, sillä jos tutkimus on liian laaja, useista näkökohdista ei välttämättä saada muodostettua syvällistä analyysiä (Bengtsson, 2016). Lisäksi on huomioitava, että laadullisen tutkimuksen tutkimustulos ei ole yleistettävissä, sillä se pätee ainoastaan tutkimuskohteen osalta (Kananen, 2017, s. 36).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei voi olla varma siitä, että käytetty tiedonkeruumenetelmä tuo hänelle todellista tietoa. Vääriä johtopäätöksiä voi syntyä esimerkiksi sen vuoksi, etteivät haastateltavat kerro koko totuutta tai he ilmaisevat itseään epäselvällä tavalla. Haastateltaviin voi myös vaikuttaa se, että he kertovat virheellisesti sellaisia asioita, joita uskovat haastattelijan haluavan kuulla. (Bengtsson, 2016.)

Tutkimuksessa käytetyn tutkimusmenetelmän avulla saatiin kuitenkin sellaisia tuloksia, joiden avulla pystyttiin vastaamaan määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimusta voidaan pitää siis validina, koska sen avulla saatiin selville tutkimuksen kannalta olennaisia asioita.

Kohdeyritys on kansainvälinen ja sillä on tuotantoyksiköt kuudessa eri maassa, joten jatkotutkimusideana voisi olla samankaltaisen tutkimuksen tekeminen samalle kohderyhmälle eri tehtaissa. Olisi mielenkiintoista vertailla tuloksia keskenään ja katsoa, nousisivatko samankaltaiset haasteet esille myös eri maissa ja kulttuureissa. Toisaalta tässä tutkimuksessa empiirinen osuus keskittyi esihenkilöiden haastattelemiseen, joten jatkotutkimusehdotuksena voisi olla myös tutkimus, jossa asiaa tutkitaan työntekijöiden näkökulmasta.

Lähteet

- Ain, N., Vaia, G., DeLone, W. & Waheed, M. (2019). Two decades of research on business intelligence system adoption, utilization and success – A systematic literature review. *Decision Support Systems*. 125. Noudettu 25.11.2023
<https://doi.org/10.1016/j.dss.2019.113113>
- Alavi, M. & Denford, J. (2012). *Knowledge Management: Process, Practice, and Web 2.0*. Noudettu 11.10.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1002/9781119207245.ch6>
- Almahamid., S. & McAdams, A. (2010). The Relationships among Organizational Knowledge Sharing Practices, Employees' Learning Commitments, Employees' Adaptability, and Employees' Job Satisfaction: An Empirical Investigation of the Listed Manufacturing Companies in Jordan. Noudettu 3.4.2024 osoitteesta
<https://doi.org/10.28945/1225>
- Antunes, H. & Pinheiro, P. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*. 5(2), 140-149. Noudettu 25.10.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>
- Asrar-ul-Haq, M. & Anwar, S. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. Noudettu 6.11.2023 osoitteesta <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/23311975.2015.1127744>
- Ayatollahi, H., Zeraatkar, K. (2020). Factors influencing the success of knowledge management process in health care organizations: a literature review. *Health Info Libr J*. 37(2), 98-117. Noudettu 14.10.2023
 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/hir.12285>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*,17(1), 99-120. Noudettu 23.11.2023 osoitteesta
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. 2, 8-14. Noudettu 3.2.2024 osoitteesta
<https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>

- Bharadiya, J. (2023). A Comparative Study of Business Intelligence and Artificial Intelligence with Big Data Analytics. 7(1). Noudettu 28.11.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.11648/j.ajai.20230701.14>
- Bhatt, G. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. Kempston. 5(1), 68-75. Noudettu 11.10.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/13673270110384419>
- Brown, A. & Kelly, S. (2006). Linking employee research to business performance. Strategic Communication Management. 10(6), 22-25. Noudettu 3.10.2023 osoitteesta <https://www.proquest.com/docview/203572442?fromopenview=true&pq-origsite=gscholar>
- Brown, M. (2021). Does Action Planning Create More Harm Than Good? Common Challenges in the Practice of Action Planning After Employee Surveys. Sage Journals. 58(3). Noudettu 28.9.2023 osoitteesta <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/00218863211007555>
- Brown, M. (2022). Investigating the promise and pitfalls of pulse surveys. Industrial and Organizational Psychology Preview publication details; Bowling Green. 15(1), 137-149. Noudettu 7.11.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1017/iop.2021.124>
- Buntak, K., Kovačić, M & Martinčević*, I. (2020). Impact of digital transformation on knowledge management in organization. Advances in Business-Related Scientific Research Journal. 11(1). Noudettu 16.10.2023 osoitteesta <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-7126T94S>
- Chang, C.L & Lin T-C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. Journal of Management; Kempston. 19(3). Noudettu 22.10.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0353>
- Choo, C. (2002). Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment. Medford, New Jersey: Information Today, Inc. 23-58.
- Church, A., Golay, L. Rotolo, C., Tuller, M., Shull, A. & Desrosiers E. (2012). Without Effort there can be no Change: Reexamining the Impact of Survey Feedback and Action Planning on Employee Attitudes", (Rami) Shani, A.B., Pasmore, W.A. and Woodman, R.W. (Ed.) Research in Organizational Change and Development

- (Research in Organizational Change and Development, Vol. 20), Emerald Group Publishing Limited, Leeds, 223-264. Noudettu 30.9.2023 osoitteesta [https://doi.org/10.1108/S0897-3016\(2012\)0000020010](https://doi.org/10.1108/S0897-3016(2012)0000020010)
- Coghlan, D. (2019). Doing Action Research in Your Own Organization. Sage Publications Ltd.
- Dalkir, K. (2011). Knowledge Management in Theory and Practice. 2nd edition. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts.
- Demir, A., Budur, T., Omer, H & Heshmati, A. (2021). Links between knowledge management and organizational sustainability: does the ISO 9001 certification have an effect? 183–196. Noudettu 9.10.2023 osoitteesta <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/14778238.2020.1860663>
- Derickson, R., Yanchus, N., Bashore, D. & Osatuke, K. (2019). Collecting and Reporting Employee Feedback for Large Organizations: Tips From the Department of Veterans Affairs. The Psychologist-Manager Journal. 22(2), 74-90. Noudettu 5.10.2023 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.1037/mgr0000087>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly. 44(2), 350–383. Noudettu 17.10.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). Qualitative Methods in Business Research. SAGE Publications Ltd.
- Folkman, J. (2005). Employee surveys that make a difference. Noudettu 29.9.2023 osoitteesta <https://zengerfolkman.com/wp-content/uploads/2019/05/EmployeeSurveysThatMakeADifference060412.pdf>
- Gable, S., Chyung, S. Marker, A. & Winiecki, D. (2010). How should organizational leaders use employee engagement survey data? Performance Improvement. 49(4). Noudettu 26.9.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1002/pfi.20140>
- Garrad, L., Hyland, P. & Sirota, M. (2020). Employee Survey Research: A Critical Review of Theory and Practice. Noudettu 29.9.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1093/oso/9780190939717.003.0023>

- Gilley, A., McMillan, H. & Gilley, J. (2009). Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 16(1), 38-47. Noudettu 4.4. 2024 osoitteesta <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/1548051809334191>
- Girard, J. & Girard, J. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium Online. *Journal of Applied Knowledge Management*. 3(1), 1–20. Noudettu 11.10.2023 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/353802781_Defining_knowledge_management_Toward_an_applied_compendium
- Good, J., Halinski, M. & Boekhorst, J. (2022). Organizational social activities and knowledge management behaviors: An affective events perspective. Noudettu 12.10.2023 osoitteesta <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/hrm.22109>
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. 17(S2). Noudettu 19.10.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Greiner, M., Böhmman, T. & Helmut, K. (2007). A strategy for knowledge management. *Journal of Knowledge Management Preview publication details; Kempston*. 11(6). Noudettu 9.10.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/13673270710832127>
- Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. School of Management and Business, King's College London *Human Resource Management Journal*. 27(1), 22–38. Noudettu 8.12.2023 osoitteesta <https://doi:10.1111/1748-8583.12139>
- Halil, Z. & Shahnawaz, M. & Merve, T. (2018). Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations. *Knowledge management Research & Practice*. 17(1), 24-38. Noudettu 27.10.2023 osoitteesta <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/14778238.2018.1538669>
- Helander, N., Ahonen, O., Houhala, K. & Jääskeläinen, A. (2020). Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla: käytännön tapauksia eri hallinnon aloilta. Teoksessa *Focus Localis*, 48 (3). Noudettu 11.10.2023 osoitteesta <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896/1239>

- Hellsten, P. & Myllärniemi, J. (2019). Business Intelligence Process Model Revisited. Information and Knowledge Management Unit in Faculty of Management and Business. Noudettu 12.10.2023 osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202011188053>
- Hellström, E. & Ikäheimo H-P. (2017). Tieto päätöksenteossa: Kohti digiloikkaa. Sitra. Noudettu 19.10.2023 osoitteesta <https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/09/Tieto-paatoksenteossa.pdf>.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Huebner, L-A. & Zacher, H. (2021a). Effects of Action Planning After Employee Surveys. Journal of Personnel Psychology, 21, 23-36. Noudettu 30.09.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000285>
- Huebner, L-A. & Zacher, H. (2021b). Following up on Employess Surveys: A Conceptual Framework and Systematic Review. Sec. Organizational Psychology. 12. Noudettu 29.9.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.801073>
- Hyland, P. & Dotan-Eliaz, O. (2011). Employee Surveys as Catalysts for Change Turning Data into Action. Noudettu 30.9.2023 osoitteesta https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3876-2_28
- Idrees, H., Xu, J., Haider, S. & Tehseen, S. (2023). A systematic review of knowledge management and new product development projects: Trends, issues, and challenges. Journal of Innovation & Knowledge. 8(2). Noudettu 29.11.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100350>
- Jalonen, H. (2013). Jos tiedolla johtaminen on vastaus, niin mikä onkaan ongelma? Tietoasiantuntija, 5/2013, 10–14. Noudettu 7.10.2023 osoitteesta https://www.researchgate.net/profile/Harri-Jalonen/publication/268744446_Jos_tiedolla_johtaminen_on_vastaus_niin_mika_onkaan_ongelma/links/5474ba350cf245eb436df6fc/Jos-tiedolla-johtaminen-on-vastaus-niin-mikae-onkaan-ongelma.pdf
- Jalonen, H. (2015). Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Noudettu 8.10.2023 osoitteesta <https://www.researchgate.net/profile/Harri->

[Jalonen/publication/275329037 Tiedolla johtamisen nayttamo ja kulissit/link/s/5bf18d7c4585150b2bc01d48/Tiedolla-johtamisen-naeyttaemoe-ja-kulissit.pdf](https://www.researchgate.net/publication/275329037_Tiedolla_johtamisen_nayttamo_ja_kulissit/link/s/5bf18d7c4585150b2bc01d48/Tiedolla-johtamisen-naeyttaemoe-ja-kulissit.pdf)

Judd, S., O'Rourke, E. & Grant, A. (2018). Employee Surveys Are Still One of the Best Ways to Measure Engagement. Harvard Business Review. Noudettu 3.10.2023 osoitteesta <https://hbr.org/2018/03/employee-surveys-are-still-one-of-the-best-ways-to-measure-engagement>

Juhila, K. (2023). Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Tutkimusarkisto. Noudettu 1.10.2023 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

Juvakka, T. & Kylmälä, J. (2007). Laadullinen terveystutkimus. Edita Prima Oy.

Jyväskylän yliopisto. (2021). Laadullinen analyysi. Noudettu 2.10.2023 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineist-on-analyysimenetelmat/laadullinen-analyysi>

Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karyatun, S., Yuliantini, T., Saratian, E., Soelton, P. & Riadi, E. (2023). Towards The Best Model Good Corporate Governance And Knowledge Management To Improve Performance Through Job Satisfaction. Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen. 16(2). Noudettu 21.10.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.23969/jrbm.v16i2.9891>.

Kesti, M. (2023, 12. syyskuuta). Henkilöstökyselyiden yleiset virhelähteet ja miten niitä voidaan välttää. *Marko Kesti*. Noudettu 18.10.2023 osoitteesta <https://markokesti.wordpress.com/2023/09/12/henkilostokyselyjen-yleiset-virhelahteet-ja-miten-niita-voidaan-valttaa/>

Kesti, M. & Pietiläinen V. (2019). Henkilöstöjohtaminen ja asiantuntijuuden tilanneherkistyminen. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi. *Johtamisen psykologia*. PS-kustannus.

- Kosonen, M. (2019). Tiedolla johtamisen käsikirja. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Noudettu 11.10.2023 osoitteesta <https://digitalia.xamk.fi/tijo>
- Kumar, R. (2011). Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework. *Journal of Knowledge Management*. Kempston. 15(5). Noudettu 21.10.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/13673271111174320>
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. (2013). Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Noudettu 6.10.2023 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>
- Listenmaa, J. (2023). Laita tieto töihin: Tiedolla johtamisen käsikirja. Alma Talent.
- Lusty, D. (2009). Find out what your people really think: How to maximize response rates to employee satisfaction surveys. *Human Resource Management International Digest*; Bradford. 17(4). Noudettu 16.11.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/09670730910963325>
- Merlo, T. (2016). Factors influencing knowledge management use in technology enterprises in Southern United States. Vienna, Austria: Elsevier B.V. Noudettu 17.10.2023 osoitteesta <https://doi:10.1016/j.procs.2016.09.098>
- Mittorp, K. (2022). How to Make Sense of Employee Survey Results: A Practical Guide for Managers and HR Professionals. Tredition.
- Nezafi, N., Razaghi, S., Moradi, H. Shokouhyar, S. & Jafari, S. (2021). Promoting knowledge sharing performance in a knowledge management system: do knowledge workers' behavior patterns matter? *Journal of Information and Knowledge Management Systems*. Emerald Publishing Limited. 2059–5891. Noudettu 24.10.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-11-2020-0202>
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*. 40(3), 40–54. Noudettu 12.10.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.2307/41165942>

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät*. Sanoma Pro Oy.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building profits by Putting People First*. Harvard Business School Press.
- Pitkäranta, A. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun*.
- Pohjalainen, M. (2012). Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. *Informaatiotutkimus*, 31(3). Noudettu 19.10.2023 osoitteesta <https://journal.fi/inf/article/view/7079>
- Pritchard, K. (2014). Using employee surveys to attract and retain the best talent. *Strategic HR Review*; Bingley. 13(2), 59–63. Noudettu 29.9.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/SHR-10-2013-0100>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Rowley, J. (1999). What is knowledge management? *Library Management Preview* publication details; Bradford. 20(8), 416-419. Noudettu 9.10.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/01435129910291175>
- Sanchez, P. (2007). The employee survey: more than asking questions. *The Journal of Business Strategy*; Boston. 28(2). Noudettu 26.9.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/027566607107326571>
- Saramies, J. (2023, 24. lokakuuta). Mitä jokaisen henkilöstöjohtajan tulisi tietää datalla johtamisesta? *Henkilöstöasiantuntijan luento*.
- Saramies, J. & Törnroos, M. (2021). *Henkilöstöanalytiikka: mittaa, ymmärrä, menesty*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Saranto, K. & Kuusisto-Niemi, S. (2017). Tiedon hallinta johtamisessa. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Sanoma Pro Oy, 217–236.

- Shahnawaz, M. & Zaim, H. (2020). Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success. *Journal of Knowledge Management*. Kempston. 24(10), 2455–2489. Noudettu 23.10.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0227>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Työterveyslaitos. (2023). *Tiedolla johtaminen*. Noudettu 6.10.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/13-tiedolla-johtaminen>
- Valli, K. & Ahlgren S. (2013). *Informaatiosta kilpailuetua teollisuusyrityksiin*. Teknologiateollisuus ry. Noudettu 28.10.2023 osoitteesta https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/elinkeinopoli_tiiikka_digitalisaatio_teollinen_internet_informaatiosta_kilpailuetua.pdf
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita Publishing Oy.
- Waal, A. (2014). The employee survey: benefits, problems in practice, and the relation with the high performance organization. *Strategic HR Review*; Bingley. 13(6), 227-232. Noudettu 6.11.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2014-0041>
- Walczak, S. (2005). Organizational knowledge management structure. *The Learning Organization*. Bradford. 12(4). Noudettu 1.11.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/09696470510599118>
- Wa-Mbaleka, S. *Ethics in Qualitative Research: A Practical Guide*. (2019). *International Forum Journal*. 22(2). 116-132. Noudettu 4.2.2024 osoitteesta <https://journals.aiias.edu/info/article/view/51>
- Welbourne, T. (2016). The potential of pulse surveys: Transforming Surveys into Leadership Tools. *Wiley Periodicals, Inc*. Noudettu 29.9.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1002/ert.21548>
- Wiley, J. (2010). *Strategic employee surveys: Evidence-based Guidelines for Driving Organizational Success*. Pfeiffer.

- Wiley, J. (2012). Achieving change through a best practice employee survey. *Strategic HR Review*: Bingley. 11(5). Noudettu 26.9.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1108/14754391211248675>.
- Xue, C. (2017). A Literature Review on Knowledge Management in Organizations. *Research in Business and Management*. 4(1). Noudettu 17.10.2023 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.5296/rbm.v4i1.10786>
- Zack, M. (2001). If managing knowledge is the solution, then what's the problem? Teoksessa Malhotra, Y. (toim.), *Knowledge Management and Business Model Innovation* (s. 16–36).

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Tervehdys!

Opiskelen kauppatieteitä henkilöstöjohtamisen maisteriohjelmassa Vaasan yliopistossa ja työstän pro gradu -tutkielmaani (yritykselle) liittyen henkilöstökyselyihin. Olisi hienoa, jos sinulta löytyisi hetki aikaa pro gradu -tutkielmaani liittyvään haastatteluun.

Tutkimuksen tarkoituksena on käsitellä henkilöstökyselyä ja siitä saatavan tiedon hyödyntämistä. Haastattelussa kartoitetaan muun muassa haastateltavan näkemyksiä henkilöstökyselystä, sen merkityksestä sekä tulosten käsittelystä. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään keinoja, joilla henkilöstökyselyn hyödyntämistä voitaisiin kehittää paremmaksi.

Tutkimus toteutetaan teemahaastattelulla Teamsissa. Haastateltavat on valittu satunnaisesti työnjohtajien keskuudesta. Haastattelut toteutetaan luottamuksellisesti ja haastateltavien anonymiteetti on turvattuna. Teams-haastattelut nauhoitetaan myöhempää litterointia (tekstimuotoon kirjoittamista) varten ja tallenteet tuhoaan litteroinnin jälkeen. Haastattelun kesto on noin 30 minuuttia ja haastateltava saa haastattelukysymykset tietoonsa ennen haastattelun toteutumista.

Mikäli haastatteluun osallistuminen sopii sinulle, vastaathan tähän viestiin, niin sovitaan yhdessä haastatteluaika. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista, joten ilmoitathan minulle myös siitä, jos et halua osallistua. Jos tarvitset lisätietoa, voit olla minuun yhteydessä sähköpostin tai Teamsin kautta.

Parhain terveisin,

Anni Salminen

Liite 2. Haastattelurunko

1. Millaisena pidät nykyistä henkilöstökyselyä?
2. Millainen merkitys henkilöstökyselyn teettämisellä mielestäsi on?
3. Miten varmistat toimiessasi esihenkilönä, että tiimisi vastaa henkilöstökyselyyn?
4. Miten henkilöstökyselyitä (ja niiden tuloksia) tulisi mielestäsi hyödyntää?
5. Millaisessa muodossa ja ajassa saat henkilöstökyselyjen tulokset itsellesi?
6. Miten henkilöstökyselyn tulokset käsitellään?
7. Miten itse hyödynnät henkilöstökyselyjen tuloksia esihenkilötyössä?
8. Miksi saatuja tuloksia ei hyödynnetä?
9. Saadaanko henkilöstökyselyjen avulla mielestäsi muutosta aikaan?
10. Miten voit omalla toiminnallasi vaikuttaa, että kehittämistoimenpiteet toteutuvat tiimissäsi?
11. Tulisiko sinulle vielä mieleen jotain, mitä haluaisit mainita henkilöstökyselystä?