



Opas

VetoBaro-henkilöstökyselyjärjestelmän tehokkaaseen hyödyntämiseen

Helmikuu 2024

Sisällys

Helmikuu 2024	1
1 Johdanto	4
2 VetoBaro-henkilöstökyselyjärjestelmän tarkoitus.....	5
Kuvio 1. Työtuloksen synnyn kaava.....	6
Kuvio 2 Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät.....	7
Osaaminen	7
Motivoitumistaso	7
Rooli, tehtävien tärkeys organisaatiolle.....	7
Palkinta.....	8
3 Mitä VetoBaro-työtyytyväisyystutkimus mittaa.....	8
1 Johtaminen	9
2 Työn sisältö ja haasteellisuus	9
3 Palkkaus	9
4 Kehittymisen tuki.....	9
5 Työilmapiiri ja yhteistyö.....	9
6 Työolot.....	9
7 Tiedon kulku	9
8 Työnantajakuva	9
4 Työtyytyväisyyskyselyn toteutus	10
5 Työtyytyväisyystutkimuksen tietojen analysointi	14
Kuvio 3 Työtyytyväisyystietojen hyväksikäyttöprosessi organisaatiossa	14
yksinkertaisen yhteenvetotaulukon avulla.....	15
Kuvio 4 Kokonaistyötyytyväisyysindeksien jakaantuminen indeksiluokittain (organisaatio x).....	16
Taulukko 2/1 Työtyytyväisyystutkimuksen tulosten analyysin aputaulukko (organisaatio x) ...	17
Taulukko 2/2 Työtyytyväisyystutkimuksen tulosten analyysin aputaulukko (organisaatio x)	18
5.1.2 Työtyytyväisyyden kehitys analyysin pohjana olevassa esimerkkitietomassassa	19
5.1.3 Työtyytyväisyyden vertailu analyysin pohjana olevassa esimerkkitietomassassa.....	19
5.1.4 Työtyytyväisyysindeksien muutosten ja erotusten tilastollinen merkitsevyys	20
olevassa esimerkkitietomassassa.....	20
5.2 Lisäanalysointimahdollisuuksia VetoBarosta tuotettavien raporttien pohjalta	21
Kuvio 5 Henkilöstön työtyytyväisyyden jakauma työn sisällössä ja haasteellisuudessa (organisaatio x).....	22
Kuvio 6 Työn sisältöä ja haasteellisuutta koskevan työtyytyväisyyden jakaantuminen pääasiallisesti henkilöstöryhmän, ikäluokan ja sukupuolen mukaan (organisaatio x)	23
Taulukko 3 Työtyytyväisyysindeksit eri organisaatiotasolla vuonna x (organisaatio x).....	23
Kuvio 7 Tutkakuvioesimerkki, josta ilmenne esimerkkiorganisaation osasto(yksikkö), itse organisaatio (organisaatio x)	24

Kuvio 8	Työtyytyväisyystiedustelun jakaumat vuosina 2019-2024 (organisaatio x)	24
6	Toimenpiteet ja tavoiteasettelu työtyytyväisyyden parantamiseksi kiinteänä osana johtamisjärjestelmää	25
Taulukko 4	Työtyytyväisyyden kehittämisen toimenpidesuunnitelma	25
Kuvio 9	Yhdessäluova työhyvinvoinnin ja työyhteisön parantamistyö	26
7	Lopuksi	27
Liite 1		28
1	Henkilöstökyselyjärjestelmän yleiskuvaus	28
1.1	Tietojärjestelmä ja sen tausta	28
1.2	VetoBaro-järjestelmä organisaatiossa	28
2	Työtyytyväisyysbarometri	29
2.1	Kieliversiot	29
2.2	Taustakysymykset	29
	Palvelussuhteen pysyvyys: Vakainainen; Määräaikainen	30
2.3	Työtyytyväisyysbarometrin tietosisältö	30
1	Johtaminen	31
2	Työn sisältö ja haasteellisuus	31
3	Palkkaus	31
4	Kehittymisen tuki	31
5	Työilmapiiri ja yhteistyö	31
6	Työolot	31
7	Tiedon kulku	31
8	Työnantajakuva	31
A1	Työpaikan suosittelu	32
B2	Uudistuminen ja innovatiivisuus	32
C3	Työhyvinvointi	32
D4	Työuran jatkaminen	32
D4.2	Vapaa sana	32
	VMTEST / TYB_10_MALLI VMTEST / TYB_10_MALLI	32
2.4	VetoBaro:n työtyytyväisyyskysymysten tulkintaohjeet VetoBaro-järjestelmässä	33
1	Johtaminen	34
2	Työn sisältö ja haasteellisuus	34
3	Palkkaus	35
4	Kehittymisen tuki	35
5	Työilmapiiri ja yhteistyö	35
6	Työolot	36
7	Tiedon kulku	36
8	Työnantajakuva	36

Johtamisen ja esimiestyön tavoitteet.....	38
Osaamisen kehittämisen.....	38
Työhyvinvointi.....	38
TY Henkisten ja fyysisten työolojen johtamisindeksi	38
2.6 Muita tietojärjestelmään liittyviä ominaisuuksia	38
3 Uuden palkkausjärjestelmän toimivuutta koskeva kyselysovellus.....	39
1 Palkkausjärjestelmälle asetettujen tavoitteiden toteutuminen	40
2 Palkkausjärjestelmän perusteiden tuntemus.....	40
3 Tulos- ja kehityskeskustelut ja palaute	40
4 Palkkausjärjestelmä esimiestoiminnan kannalta (<i>tähän vastaavat vain esimiesasemassa olevat</i>)	41
5 Palkkausjärjestelmään liittyvät kehittämistarpeet.....	41
Työtyytyväisyysbarometrin kysymysten summamuuttujien muodostumisen analysointi faktorianalyysillä	41
Taulukko 2.1 VetoBaron vuoden 2024 työtyytyväisyystutkimusten aineistoon perustuvan faktorianalyysin tulokset (rotaation jälkeen)	41
Liite 3 Esimerkki VetoBaron vastausjakaumaraportista.....	44
Liite 4 Esimerkki vastausten jakaumasta henkilöstöryhmittäin (organisaatio x).....	45

Liitteet

Liite 1 YLEISOHJE: Henkilöstökyselyjärjestelmä työtyytyväisyyden ja palkkausjärjestelmän toimivuuden selvittämiseksi	27
Liite 2 Työtyytyväisyysbarometrin kysymysten summamuuttujien muodostumisen analysointi faktorianalyysillä	40
Liite 3 Esimerkki VetoBaron vastausjakaumaraportista	43
Liite 4 Esimerkki VetoBaron vastausten jakaumasta henkilöstöryhmittäin	44

1 Johdanto

Opas on tarkoitettu edistämään työtyytyväisyystutkimuksen tietojen entistä parempaa hyväksikäyttöä organisaation johtamisessa ja työhyvinvointityössä. Näillä on suoraviivainen yhteys organisaation toiminnallisiin ja asiakastuloksiin. Oppaan kohdejoukkona ovat työtyytyväisyystutkimusten teosta, analysoinnista ja hyväksikäytöstä vastaavat asiantuntijat sekä esimiehet ja johto.

Kun jäljempänä oppaassa puhutaan henkilöstöstä, siihen kuuluvat myös johto ja esimiehet. Heidän työhyvinvointinsa ylläpito ja parantaminen ovat yhtä tärkeitä kuin muun henkilöstön. Se on suorastaan elinehto organisaation tuloksellisen toiminnan perustana olevalle hyvinvointijohtamiselle.

2 VetoBaro-henkilöstökyselyjärjestelmän tarkoitus

VetoBaro -henkilöstökyselyjärjestelmä on henkilöstön työtyytyväisyyttä mittaava ilmapiiritutkimus. Se on ilmapuntari, jolla tunnistetaan mahdollisimman kattavasti työelämän laadun eri osa-alueilla henkilöstön työtyytyväisyyden tila ja muutos.

Työtyytyväisyystutkimuksen avulla organisaatio saa todellisen kuvan siitä, mitä henkilöstö ajattelee työyhteisönsä johtamisesta ja tiedon kulusta, töidensä sisällön monipuolisuudesta ja haastavuudesta, palkkauksen kannustavuudesta, osaamisen kehittymisen tuesta, työilmapiiristä ja yhteistyöstä, työoloista ja työantajakuvasta. Tutkimuksella on tarkoitus saada rehellinen ja aito kuva siitä, mitä ihmiset tuntevat asioista. Nämä tuntemukset, joita ei voi esimerkiksi tieteellisyyden nimissä kyseenalaistaa oikeina tai väärinä mielipiteinä, ovat keskeisinä taustavaikuttimina siinä, miten henkilö valjastaa osaamisensa ja muut avunsa tehtäviensä ja organisaation toimintatavoitteiden toteuttamiseen.

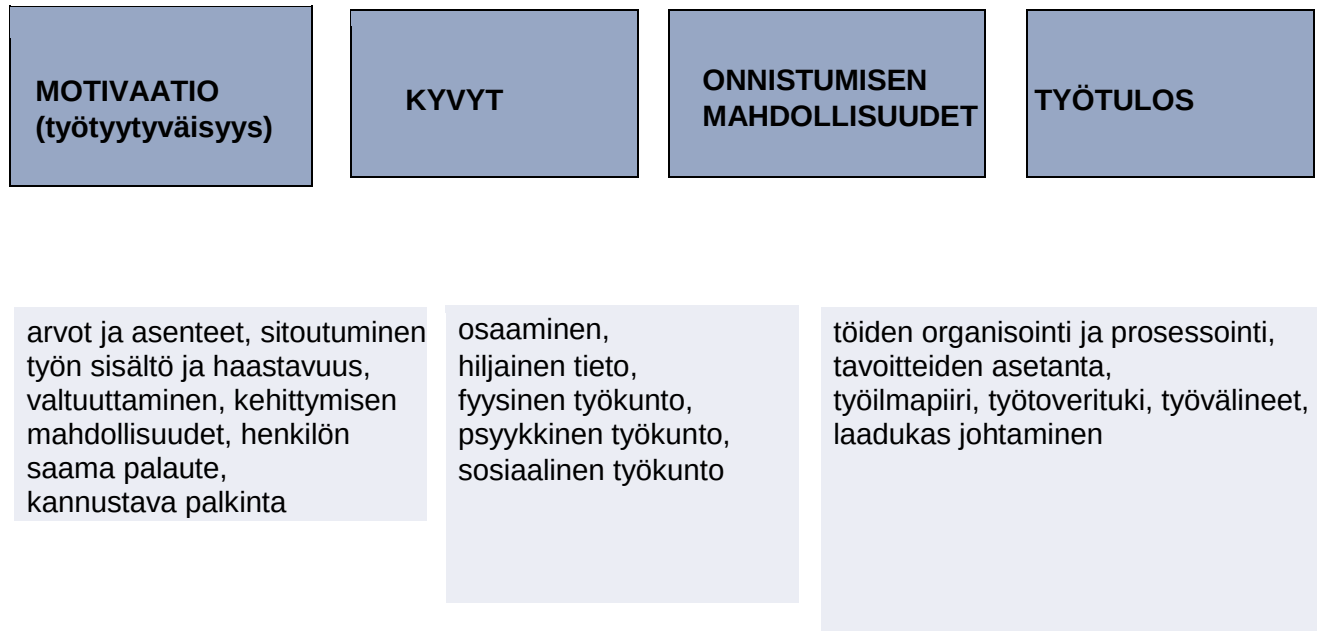
VetoBaro-järjestelmän yksityiskohtainen kuvaus on liitteessä 1 ja löytyy käyttöönotto-ohjeineen myös Internetistä osoitteesta <https://vetobaro.vetokonsultit.fi>.

Seuraavassa on nostettu esiin VetoBaron henkilöstön työtyytyväisyystutkimukseen liittyviä tärkeitä ominaisuuksia:

- Vetobaro-järjestelmällä organisaatio pystyy itse tekemään tutkimuksen (jos organisaatio haluaa ostaa tietotoimittajalta lisäpalveluja, organisaatio itse maksaa siitä aiheutuvat kustannukset)
- keskeistä on kysymysten sisällön selkeys, vastaamisen helppous (vähän kysymyksiä ja kysymyksiin pystyy vastaamaan ilman ohjetta)
- toistettavuus (pidetään kysymyspatteri pääosin muuttumattomana ja kysely tehdään samalta ajankohdalta)
- selkeä tulkinta - ei sekoiteta muita asioita barometriin, barometri ei ole myöskään toiveiden tynnyri
- luottamuksellisuus
- vertailukelpoisuus (vrt. kriittisyys kysymyssisällön omaan räätälöintiin)
- järjestelmän helppokäyttöisyys ja automatiikka (laaja tulostepaketti omasta organisaatiosta ja vertailutulosteet organisaation sisältä)

Työtuloksen synty on monien tekijöiden tulo, kuten kuviosta 1 ilmenee. Pelkistettynä kuvion sanoma on, että jos jokin kolmesta tulon tekijästä saa arvon "0", niin koko työtulos on "0". Ei siis esimerkiksi riitä, että henkilöstö on osaavaa, vaan myös motivaatioasioiden, joita mitataan pääosin työtyytyväisyydellä, tulee olla kunnossa.

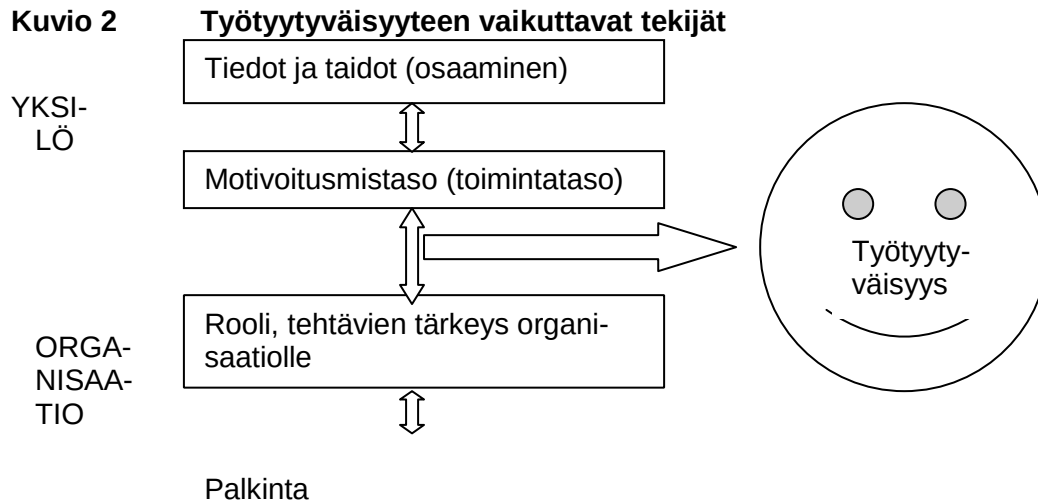
Kuvio 1. Työtuloksen synnyn kaava



Edempänä esitetyn perusteella organisaation johdon, esimiesten ja HR-asiantuntijoiden tulee olla jatkuvasti selvillä henkilöstön työtyytyväisyyden tilasta ja kehityksestä. Mielipiteet "tällaisia ei pidä henkilöstöltä kysyä" tulee heittää romukoppaan. Vaikka kullakin yksilöllä on vastuu omasta työstään, osaamisestaan ja työyhteisöstään sen rakentavana jäsenenä, niin johdon, esimiesten, henkilöstöasioista vastaavien asiantuntijoiden ja muun henkilöstön tulee ottaa kehittämisen ja kehittymisen perustaksi tyytyväisyystutkimusten tulokset ja pyrkiä omassa roolissaan parantamaan asioita. Suurin roolivastuu näistä on tietenkin johdolla ja esimiehillä, joiden käytössä pitäisi olla tiedot ja taidot sekä keinot asioiden parantamiseksi.

Hyvinvoinnin johtaminen tulee sisältyä olennaisena osana organisaation johtamisjärjestelmään. Organisaation vuosittaisissa tulossopimuksissa tulisi työtyytyväisyydelle asettaa tavoitteita, tehdä toimenpiteitä ja seurata tavoitteiden toteutusta. Työ lähtee liikkeelle organisaation johtoryhmästä ja se valutetaan alemmille tasoille ja tulos- ja kehityskeskusteluissa aina yksilötasolle asti.

Henkilöstön työtyytyväisyyteen vaikuttavat henkilötasolla osaaminen ja motivoitumistaso sekä organisaatiotasolla tehtävien merkitys/arvostus organisaatiolle ja palkinta, ks. kuvio 2.



Osaaminen

Osaaminen on jokaisen työntekijän tuloksenteon perusta ja nimenomaan se, että henkilöllä on hänen työtehtäviensä vaatima osaaminen.

Osaamisella tarkoitetaan
"Työn vaatimien tietojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtäviin eli kykyä selviytyä työn haasteista"

Jos henkilön osaaminen ei riitä työtehtävistä selviämiseen ilman kohtuuttomia ponnisteluja, seurauksena on stressi sairastuminen ja pahimmassa tapauksessa työkyvyttömyyseläköityminen. Se, että tehtävistä suoriutuu helposti, ei tarkoita sitä, että töiden pitäisi olla helppoja, vaan päinvastoin niiden pitää olla riittävän haastavia. Työssä oppimisen kannalta työtehtävien pitää olla haasteiltaan ja vaativuudeltaan nousujohteisia, mikä kasvattaa osaamista. Osaamiseen kuuluu olennaisena myös työyhteisön osaamisen kasvattaminen eli tiedon hankinta, jako ja yhdistäminen.

Motivoitumistaso

Motivoitumistasosta johtuu kuinka valmis henkilö on antamaan ulkoisen ja sisäisen tietonsa organisaation ja sen jäsenten sekä asiakkaiden käyttöön.

Rooli, tehtävien tärkeys organisaatiolle

Jokaiselle henkilölle on tärkeää, että organisaatio arvostaa hänen tekemisiään ja henkilö itse tuntee olevansa organisaation kautta asiakkaille hyödyllinen sekä selkeää lisäarvoa tuottava. Siksi ei saisi olla töitä, joilla ei ole organisaatiolle ja/tai sen asiakkaille arvoa.

Palkinta

Palkinta on keskeinen työtyytyväisyystekijä. Palkkataso kertoo, miten organisaatio arvostaa kutakin yksilöä ja hänen työtänsä. Työtyytyväisyyden kannalta on tärkeää, että henkilö kokee saavansa työnsä vaativuuden perustella oikean suuruista palkkaa ympäristöönsä, erityisesti saman vaativuustason omaaviin työtovereihin nähden. Toinen kannustava elementti on kokeeko yksilö, että palkka on vaativuuden lisäksi yhteydessä hänen työsuoritukseensa, ammatinhallintaansa ja työnsä määrään.

Varsinaiseen palkintaan sisältyvät myös euromäärältään hyvin vähäpätöiset palkkiot, kuten esimerkiksi kaksi lippua kulttuuri- tai urheilutilaisuuksiin, ravintolaillallinen kahdelle sekä julkiset/yksityiset tunnustukset ja pelkät kiitokset. Näiden motivaatiovaikutus saattaa olla hyvin merkittäväkin.

Se, millainen palkan kannustavuusvaikutus on, vaihtelee tehtävien vastuutuksen ja sisällön mukaan. Palkalla on suuri vaikutus työmotivaatioon, jos tehtävät ovat ulkoapäin ohjattuja ja sisältävät vähän virikkeitä. Jos taas henkilö voi itse määrätä tekemisistään ja tehtävät ovat hyvin virikkeellisiä, työn sisällöllä voi olla palkkaa suurempi vaikutus työmotivaatioon.

3 Mitä VetoBaro-työtyytyväisyystutkimus mittaa

VetoBaro mittaa organisaation henkilöstön tuntemuksia siitä,

- miten heitä johdetaan,
- miten selvät ovat heidän työtavoitteensa ja miten haastavia työt ovat,
- miten palkkausjärjestelmät tunnetaan ja miten palkkausjärjestelmän tavoitteet toteutuvat käytännössä,
- miten henkilöstön osaamisen kerryttämistä ja urakehitystä tuetaan,
- minkälainen on työilmapiiri ja miten yhteistyö toimii,
- mitkä ovat työolot (työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen, työpaikan varmuus, yleinen jaksaminen sekä työtilat ja välineet),
- miten avoimesti ja laajasti tieto kulkee ja
- mikä on ulkopuolinen työnantajakuva ja miten arvot ymmärretään ja toteutetaan käytännössä.

Edellä mainitut asiat luovat henkilöstön työtyytyväisyyden perustan, jota ilman tulosten teko organisaatiossa ei ole mahdollista. Työtyytyväisyystutkimuksessa saadaan esiin henkilöstön odotuksia. Niihin kohdistetut kehittämispanostukset eivät näy heti työtyytyväisyyden ja osaamisperustan parantumisena. Saattaa olla, että johto, esimiehet ja muukin henkilöstö joskus kyseenalaistavat omien käytännöllisten näkemystensä ja teorioiden pohjalta henkilöstökyselyjen tuloksia. Näin ei voi menetellä, vaan kaikki kyselyissä esiinnousseet ja eniten parannusta vaativat ongelmat pitää avata, asettaa parannettaville asioille tavoitteet sekä tehdä korjaavia täsmätoimenpiteitä. Kyselyssä havaittuja vahvuuksia organisaatio voi hyödyntää toimintansa kehittämisessä ja uudistamisessa.

Varsinainen työtyytyväisyyskysely koostuu kahdeksasta pääkohdasta, jotka sisältävät 2-5 työtyytyväisyyskysymystä. Kaikkiaan näitä yksittäisiä työtyytyväisyysindeksien laskennassa käytettäviä kysymyksiä on 29. Nämä ilmenevät seuraavan sivun taulukosta 1. Lisäksi työtyytyväisyyskyselyn vakiokysymyssisällössä on 6 erillistä kysymystä, jotka koskevat henkilökiertoa, työpaikan vaihtoa, työpaikan suosittelemista, uudistumista ja innovatiivisuutta, työhyvinvointia ja työuran jatkamista, ks. liite 1.

Taulukko 1 Työtyytyväisyysbarometrin kysymykset pääkohdittain

1 Johtaminen

- 1.1 Esimiehen antama tuki työnteossa ja sen edellytysten luonnissa
- 1.2 Töiden yleinen organisointi työyhteisössä
- 1.3 Esimiehen antama palaute työtuloksista, ammatinhallinnasta ja kehittämisestä
- 1.4 Oikeudenmukainen kohtelu esimiehen taholta
- 1.5 Johdon toiminta esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä

2 Työn sisältö ja haasteellisuus

- 2.1 Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys
- 2.2 Työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön
- 2.3 Työn haastavuus
- 2.4 Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo

3 Palkkaus

- 3.1 Palkkauksen perusteiden selkeys ja ymmärrettävyys
- 3.2 Palkkauksen suhde työn asettamaan vaativuuteen
- 3.3 Palkkauksen muuttuminen työsuorituksen muutoksen myötä
- 3.4 Palkkauksen oikeudenmukaisuus

4 Kehittämisen tuki

- 4.1 Uralla eteneminen ja sen tukeminen työyhteisössä
- 4.2 Työpaikkakoulutusmahdollisuudet ja muut osaamisen kehittämistoimenpiteet
- 4.3 Tulos- ja kehityskeskustelujen toimivuus osaamisen kehittämisessä

5 Työilmapiiri ja yhteistyö

- 5.1 Sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri työyhteisössä
- 5.2 Oikeudenmukainen kohtelu työtovereiden taholta
- 5.3 Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä
- 5.4 Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä

6 Työolot

- 6.1 Mahdollisuudet yhteensovittaa työ- ja yksityiselämä
- 6.2 Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa
- 6.3 Jaksaminen ja energisyys
- 6.4 Työtilat ja työvälineet

7 Tiedon kulku

- 7.1 Sisäinen viestintä ja tiedonkulku työyhteisössä
- 7.2 Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa

8 Työnantajakuva

- 8.1 Työpaikan maine hyvänä työnantajana
- 8.2 Arvojen selkeys ja ymmärrettävyys
- 8.3 Arvojen toteutuminen käytännössä

Liitteessä 2 oleva faktorianalyysi osoittaa, että organisaatio x:n työtyytyväisyyskyselyn 29:stä yksittäisestä kysymysmuuttujasta koostetut pääkohdat (summamuuttujat) ovat teoreettiselta pohjalta kokonaisuudessaan oikein koostettu.

Johtajuusindeksiin sisällytettiin uudistetun työtyytyväisyyskyselyn pääkohdan ”1 Johtaminen” kysymysten lisäksi pääkohdan ”7 Tiedon kulku” kysymykset, ks. taulukko 1. Faktorianalyysi osoitti, että ”Sisäinen viestintä ja tiedonkulku työyhteisössä” ja ”Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa” ovat kiinteä osa johtamista. Tämä on otettava huomioon kun organisaation työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin perustana olevia asioita käsitellään ja parannetaan. Johtajuusindeksi on siten tulkinnallisesti ristiriidaton ja teoreettisesti oikein sisällötetty mittari.

Osaamisen johtamisindeksi koostuu pääkohtien ”2 Työn sisältö ja haasteellisuus” ja ”4 kehittymisen tuen” kysymyksistä, ks. taulukko 1. Indeksillä kertoo, että työn sisältöön ja haasteellisuuteen liittyvät asiat, kuten ”Työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön”, ”Työn haastavuus” ja ”Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo” ovat keskeisiä taustavaikuttimia, joissa työtyytyväisyyden tulee olla mahdollisimman hyvä, jotta tehokas työssäoppiminen olisi mahdollista. Yleisesti todettu tosiasia on, että valtaosa, noin 70 prosenttia osaamisen kehittymisestä tapahtuu käytännön työtä tehdessä, henkilöstöä valtuuttaen ja teettäen henkilöstöllä haastavuudeltaan nousujohteisia ja virikkeellisiä töitä. Valtuuttamisella tarkoitetaan menettelytapoja, joilla yksilöt valtuutetaan toimimaan itsenäisesti ja tekemään päätöksiä valtuuksiensa rajoissa. Edelleen osaamisen kehittymiseen voidaan vaikuttaa urakehityksestä huolehtimalla, työpaikkakoulutuksella sekä muilla osaamisen kehittämistoimenpiteillä. Oleellista myös on, että tulos- ja kehityskeskustelut ovat käytännössä toimivia osaamisen kehittäminen työkaluja. Liitteestä 2 ilmenevä faktorianalyysi tukee teoriapuolelta sitä, että muodostettu osaamisen johtamisindeksi koostuu oikeista työtyytyväisyyskysymyksistä. Näin osaamisen johtamisindeksi on myös käyttökelpoinen mittari.

Henkisten ja fyysisten työolojen johtamisindeksi muodostuu työilmapiiri- ja työolokohdista eli työtyytyväisyyskyselyn pääkohtien 5 ja 6 kysymyksistä, ks. taulukko 1. Tässä summaindeksissä on yhdistetty sopimuksenvaraisesti kaksi erillistä asiakokonaisuutta eli työilmapiiri ja yhteistyö sekä työolot. Näiden yhdistämiselle ei teoreettisesti löydy vankkaa perustaa, ks. liitteen 2 faktorianalyysi.

4 Työtyytyväisyyskyselyn toteutus

Kun työtyytyväisyyskyselyä lähdetään VetoBarolla toteuttamaan, kohdehenkilöille tulee selvittää

- kyselyn käyttötarkoitus,
- kyselyn teon (vastaamisen) ja hyväksikäytön aikataulu (analysointi, tilaisuudet, toimenpiteet),
- vastausten käsittelyyn ja tietojen julkistamiseen liittyvä ehdoton luottamuksellisuus,
- kyselyn analysointitapa sekä
- kyselyn hyödyntäminen, jossa kerrotaan, että kyselyn pohjalta tehdään parantamistoimenpiteitä ja että, niiden toteutumista myös seurataan.

Kullekin organisaatiolle on tärkeää, että työtyytyväisyystutkimuksella saadaan esiin henkilöstön mahdollisimman ajantasaiset, kattavat ja aidot mielipiteet. Tätä voidaan edesauttaa em. kyselyn tekoon ja hyväksikäyttöön liittyvien asioiden esiintuonnilla. Kyselyn vastausprosentin pitäisi olla mahdollisimman korkea, jotta tulos kuvaisi koko henkilöstön mielipidettä. Vaikea on antaa rajaa, jonka vastausprosentin tulisi ylittää, jotta tiedustelun tulosten perusteella voitaisiin vetää johtopäätöksiä toimenpiteiden perustaksi. Tosin

pienelläkin otoksella saadaan luotettava kuva silloin, jos otos vastaa henkilöstö- ym. rakenteeltaan koko henkilöstön perusjoukkoa.

Kun organisaatio tekee työtyytyväisyyskyselyn, kyselystä vastuussa olevien tulee vakuuttavasti korostaa, että kenenkään yksittäiset vastaukset eivät tule johdon, esimiesten, henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden eikä muidenkaan tietoon eli että vastaaminen on täysin luottamuksellista. Tämä on jo varmistettu itse järjestelmässä, sillä VetoBaro-tutkimusaineisto ei sisällä mitään yksilötunnisteita, ainoastaan luokitellen kysyttyjä taustatietoja, joten henkilöä ei aineistosta pystytä tunnistamaan. Järjestelmää käyttävillä organisaatioilla ei ole käytössä vastaajakohtaista aineistoa, vaan se on palvelukeskuskoneella. Tutkimuksesta organisaatio saa tulostettua vain valmisraportteja, joissa tiedot näkyvät yksittäisissä luokissa ainoastaan, jos niissä on vähintään 5 havaintoa. VetoBaro-järjestelmässä saadaan käyttöön tarvittaessa salausmenettely, ettei kyselystä pystytä atk-ammattilaisten avulla tunnistamaan edes työasemaa, josta kyselyyn on vastattu.

Suosittelavaa on, ettei sanallisia vastauksia sisältävää raporttia jaeta yleisesti henkilöstölle, koska tietoja pitää hyväksikäyttää valistuneesti ja suodattaa johdon, esimiesten ja työtyytyväisyyskyselyjen analysoinnista vastaavien HR-asiantuntijoiden toimesta.

Työtyytyväisyysmittausten tuloksia ei saa suoraan liittää taloudellisten etuuksien saantiin, kuten esimerkiksi organisaation henkilöstön tulospalkkauksen osatekijäksi. Tällöin tulospalkkion tavoitteiden saavuttamiseksi ja ylittämiseksi, tulospalkkion toivossa henkilöstö saattaa vastata kyselyyn tarkoituksella yläkanttiin (sitä saat mitä mittaat). Tällöin työtyytyväisyystutkimus antaa väärän kuvan henkilöstön työtyytyväisyydestä. Edellä esitetystä poiketen työtyytyväisyyskyselyn vastausprosentti voisi olla yhteydessä johonkin palkintamenettelyyn.

Johdon ja esimiesten kohdalla henkilöstön työtyytyväisyys on keskeinen ja suositeltava tuloksellisuuden mittari ja sitä kannattaa käyttää mm. tulosohtauksessa (eri tasoilla), johtamissopimuksissa sekä johdon ja esimiesten tulospalkkauksessa.

Henkilöstön myönteiseen suhtautumiseen työtyytyväisyystutkimusten tekoon vaikuttaa keskeisesti myös se,

- analysoidaanko ja käsitelläkö työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia organisaatiossa ja sen yksiköissä tavoitteena löytää havaittujen vaikeimpien kipupisteiden pohjalta keskeiset parantamiskohteet ja
- ryhdytäänkö konkreettisiin parantamistoimenpiteisiin.

Oleellista työtyytyväisyyskyselyn hyödyntämisprosessissa on kyselyjen purku yhdessä koko henkilöstön kanssa ja asioiden parantaminen käytännössä eli tekeminen. Kun henkilöstö huomaa, että kyselyjä ei tehdä vain muodon vuoksi, vaan niitä myös hyödynnetään työyhteisön kehittämisessä, niin vastausprosentit sekä vastausten aitous ja laatu paranevat.

Työtyytyväisyyskyselyn sekä muun organisaatiokohtaisen informaation pohjalta tapahtuvassa työyhteisön kehittämistyössä organisaatio voi hyväksikäyttää seuraavalla sivulla olevaa Suomen ympäristökeskuksessa käytössä olevaa prosessikuvausta.

Kiteytettynä toimenpiteet työtyytyväisyyskyselyn vastausten laadun ja vastausprosentin nostamiseksi ja hyväksikäytön parantamiseksi ovat seuraavat:

- organisaatiolla on ylimmästä johdosta lähtevä avoin ja keskustelun salliva innovatiivinen ilmapiiri, jossa kyselyn tulokset näkyvät konkreettisina parantamistoimenpiteinä,
- kyselyjen saatetekstissä tuodaan esiin ehdoton luottamuksellisuus sekä järjestelmän että käsittelijöiden taholta,
- annetaan kyselyyn riittävästi vastausaikaa, jotta lomista ja virkamatkoista huolimatta siihen mahdollisimman moni pystyisi vastaamaan (tärkeää on tehdä kyselyt aikajaksona, joihin ei sisälly yleisiä lomakausia),
- kysely tehdään vuosittain suunnilleen samaan aikaan siten, että kysely päättyy ko. kalenterivuoden aikana (työtyytyväisyyskyselyä ei voi muilla kyselyillä korvata),
- organisaatiossa/yksiköissä on olemassa kyselyjen purku- ja hyödyntämismenettely, jossa parantamistyötä tehdään aidosti yhdessä koko henkilöstön kanssa,
- työtyytyväisyyskyselyn tulosten pohjalta päätetään 1-3 toteutettavasta parantamistoimenpiteestä, joiden toteutumista myös seurataan. Parantamistoimenpiteiden ei tarvitse aina olla suuria esim. hankkeita, vaan pääasia on, että jatkuvasti tehdään jotain.



5 Työtyytyväisyystutkimuksen tietojen analysointi

Työtyytyväisyystutkimuksen yksityiskohtainen analyysi ja purkumenettely luovat perustan tutkimuksen vaikuttavalle hyväksikäytölle.

Kuvion 3 kaaviossa on havainnollistettu työtyytyväisyystutkimuksen analysointia ja hyödyntämistä. Analyysin pohjana ovat organisaation strategiat ja toiminnalliset tavoitteet. Henkilöstöön liittyvien johtamis- ja muiden toimenpiteiden, kuten työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin parantaminen, tulee olla kiinteässä yhteydessä organisaation kokonaisjohtamiseen sekä tulokselliseen toimintaan ja sen parantamiseen.

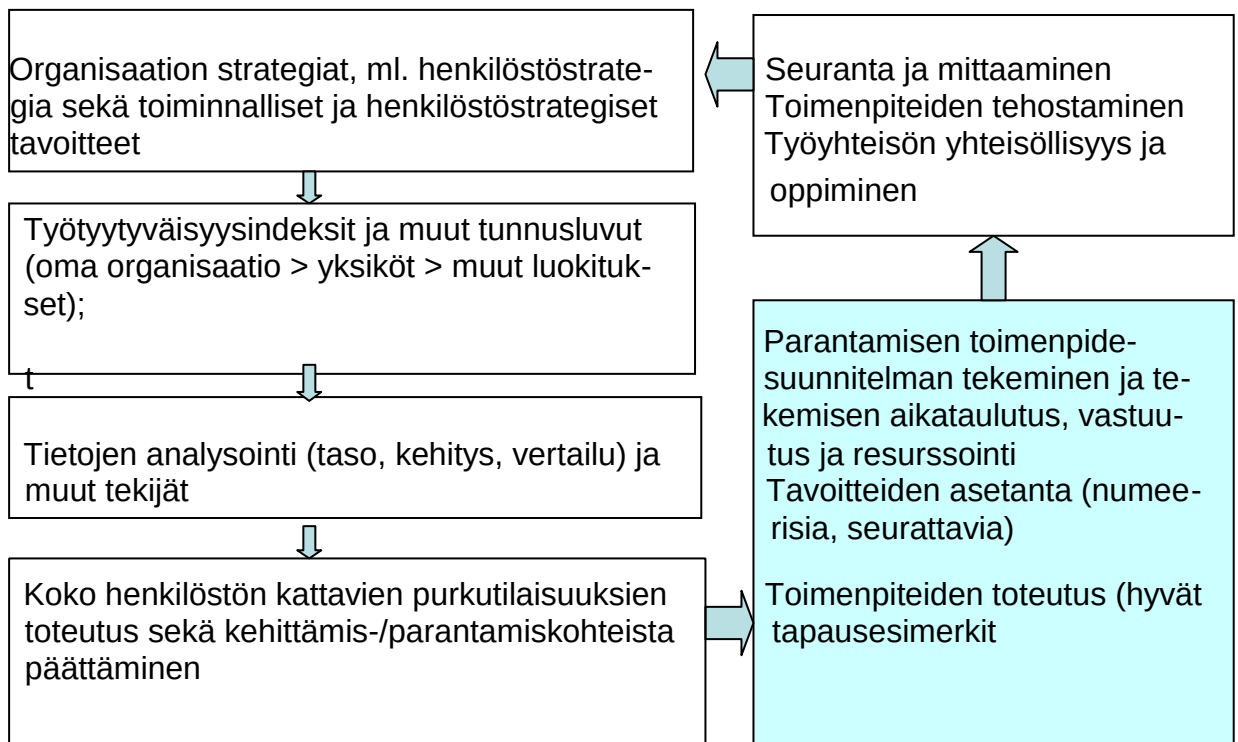
Työtyytyväisyyteen liittyvän jatkuvan seurannan ja analyysin pohjana tarvitaan tunnuslukuihin perustuvaa tietoa siitä, mikä on tilanne omassa organisaatiossa, sen yksiköissä ja muilla tavoilla luokitelluissa henkilöstöryhmissä. Tarkasteltavan organisaatiokokonaisuuden tietoja organisaatiotasolla verrataan organisaation sisäisessä tarkastelussa lisäksi muihin yksiköihin.

Analyysissä kiinnitetään huomiota työtyytyväisyysindeksien

- absoluuttiseen tasoon sekä vastaajien jakaumaan tyytymättämiin ja tyytyväisiin eri luokituksilla,
- toteutuneeseen kehitykseen sekä
- tasoon ja kehitykseen verrattuna muihin organisaatioihin (yksikköihin).

Vertailuanalyysin pohjalta saadaan asemoitua henkilöstön nykyinen työtyytyväisyyden tila ja löydetään keskeisimmät parantamistarpeet. Mitä enemmän tunnusluvut ovat ympäristöön nähden huonommat, sitä tärkeämpää on ottaa asia konkreettisen parantamistyön kohteeksi.

Kuvio 3 Työtyytyväisyystietojen hyväksikäyttöprosessi organisaatiossa



Seuraavaksi tehdään toimenpidesuunnitelma, joka sisältää konkreettiset toimenpiteet työtyytyväisyydessä olevien asioiden parantamiseksi. Toimenpidesuunnitelma sisältää

- organisaation ylimmästä johdosta lähtevän toimeksiannon/tuen sekä toimenpiteiden kokonaisvastuun,
- toimenpiteiden toteutuksen vastuutuksen,
- aikataulun sekä
- tarvittavien henkilö- ja taloudellisten resurssien varaamisen.

Yksityiskohtaisemmassa organisaatioanalyysissä työtyytyväisyyttä ja sen kehitystä pitää tarkastella koko organisaatiotason lisäksi yksiköittäin ja muilla tarpeellisilla taustaryhmyksillä, kuten henkilöstö- ja ikäryhmittäin. Eli pitää tunnistaa, missä tyytyväisyystekijöissä ja esimerkiksi missä henkilöstöryhmissä/-ryhmässä on parantamistarvetta. Tällöin toimenpiteet voidaan sisällöittää ja täsmäkohdentaa oikein. Esimerkiksi työtyytyväisyydessä työn sisältöön ja haasteellisuuteen liittyy eniten parannettavaa yleensä lähinnä tukihenkilöistä koostuvassa ryhmässä ”muu henkilöstö”, kun taas johdolla, esimiehillä ja asiantuntijoilla tyytyväisyys työn sisällön suhteen on yleensä hyvä.

Kun organisaatio alkaa analysoida VetoBaron tuloksia on hyödyllistä tuottaa ainakin liitteen 3 VetoBaron vastausjakaumaraportti, josta ilmenee vastaajien lukumäärät ja jakaumat kysymysten vastausvaihtoehtojen sekä liitteen 4 raportti, josta ilmenee kysymysten vastausvaihtoehtojen jakautuminen henkilöstöryhmittäin.

5.1. Työtyytyväisyystutkimuksen analysointi VetoBaron tiedoista koostetun yksinkertaisen yhteenvetotaulukon avulla

Työtyytyväisyystutkimuksen tuloksien analyysissä organisaatiossa voidaan hyväksikäyttää jäljempänä olevan VetoBaro tiedoista tuotetun taulukon 2 tapaista esimerkkiasetelmaa. Taulukosta ilmenee ”esimerkkiorganisaation henkilöstön työtyytyväisyysindeksit pääryhmittäin ja kysymyksittäin, indeksipisteiden erotus, organisaation ja vertailuryhmän indeksipisteiden erotus.

Analyysissä huomio kiinnitetään organisaation työtyytyväisyysindeksien

- tasoon tarkasteluvuonna
- kehitykseen (**5 vuotta** tai 3 vuotta tai aika, jona tiedot organisaatiossa ovat saatavissa)

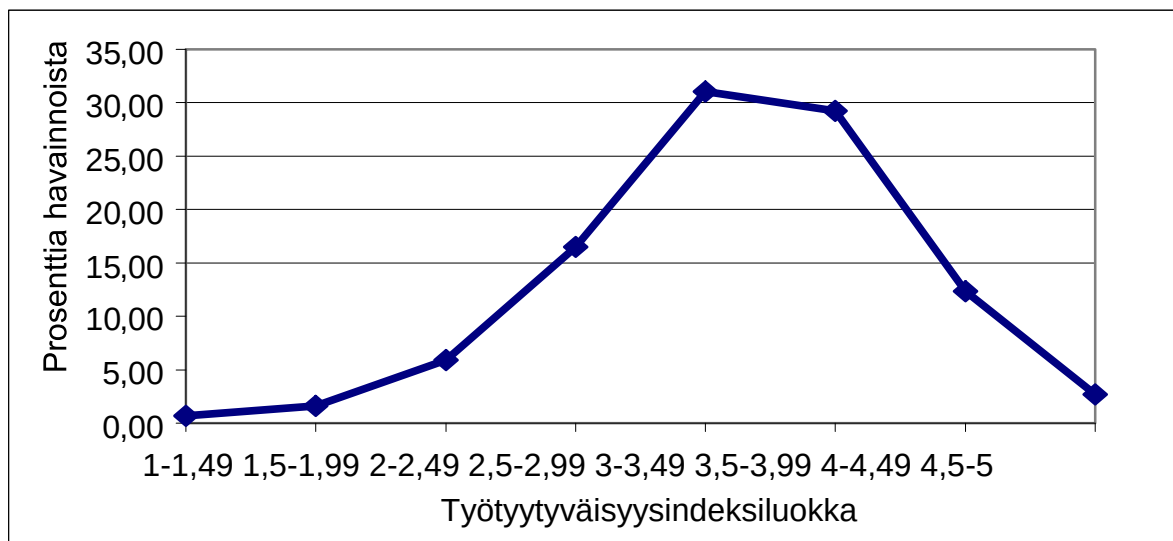
Tavoitetasona organisaatiolla voi olla oman organisaatioryhmän tai organisaation esimerkillisen yksikön tai muu tarkoituksenmukainen vertailutieto, esimerkiksi työtyytyväisyystiedon yläkvartiili.

Analyysissä annetaan työtyytyväisyysindeksien tasolle, kehitykselle ja vertailulle ”plussia” tai ”miinuksia” taulukon 2 alaviitteestä ilmenevien tulkintojen mukaisesti. Eli mitä enemmän analyysitaulukossa jokin työtyytyväisyyskysymys saa ”plussia” sitä paremmin asiat ovat ja mitä enempi jokin työtyytyväisyyskysymys saa ”miinuksia” sitä huonommin asiat ovat. Tältä pohjalta löydetään keskeisimmät kehittämiskohteet.

5.1.1 Työtyytyväisyyden taso analyysin pohjana olevassa esimerkkitaselmassa

Esimerkki kokonaistyytyväisyysindeksit jakaantumisesta havainnoittain kuvion 4 mukaisesti. Jakauma noudattaa karkeasti normaalijakaumaa ollen vino vasemmalle eli hyviä arvosanoja on annettu enemmän kuin huonoja. Valtaosa eli 60 prosenttia henkilöstöstä sijoittuu kokonaistyytyväisyydeltään indeksiluokkaan 3-3,99 (indeksin vaihteluväli on 1-5). Havainnoista 31 prosenttia on indeksiluokassa 3-3,49 ja 29 prosenttia on indeksiluokassa 3,5-3,99. Vastajista runsaalla 2 prosentilla kokonaistyytyväisyysindeksi oli alle 2 ja 15 prosentilla kokonaistyytyväisyysindeksi oli 4 tai yli.

Kuvio 4 Kokonaistyytyväisyysindeksien jakaantuminen indeksiluokittain (organisaatio x)



Työtyytyväisyyden kriittisenä rajana indeksisteikolla 1-5 voidaan pitää indeksilukua 3. Jos työtyytyväisyysindeksi (kokonaisindeksi, pääryhmäindeksi, kysymyksittaiset indeksit) on 3:n alapuolella, siihen on kiinnitettävä kriittistä huomiota ja on ryhdyttävä tarvittaessa korjaustoimenpiteisiin, ks. taulukko 2. Indeksien ollessa 3-3,5 henkilöstön työtyytyväisyys on tyydyttävällä tasolla, vaikkakin parantamistoimenpiteille on tarvetta. Kun työtyytyväisyys ylittää 3,5 voidaan puhua normaalia paremmasta tasosta ja 4 jälkeen työtyytyväisyyden voidaan todeta olevan kunnossa. On korostettava, että organisaatioittain toiminnasta, henkilöstörakenteesta ja kulttuurista johtuen arvoasetelmissa on eroja. Merkinnät tason osalta tehdään seuraavan arviointisteikon mukaisesti.

Edellä mainitun pohjalta on päädytty tason osalta seuraavaan arviointisteikkoon, jossa ”- - -” on huonoin taso ja ”+++” paras taso:

Työtyytyväisyysindeksiluokka:	Arviointimerkintä:
1,00-2,49	- - -
2,50-2,74	- -
2,75-2,99	-
3,00-3,50	
3,51-3,75	+
3,76-4,00	++
4,01-5,00	+++

Taulukko 2/1 Työtyytyväisyystutkimuksen tulosten analyysin aputaulukko (organisaatio x)

	Organisaatio							Vertailu		Analyysi 1)			Tavoite
	Taso Kehitys					Kehitys							
	2020	2021	2022	2023	2024		2020-2024	2024	2020	2020-2024	2020	2025	
1 Johtaminen	3,29	3,26	3,29	3,35	3,38	0,03	0,09	3,41	-0,03		++	-	3,54
1.1 työnteossa	3,49	3,47	3,50	3,55	3,58	0,03	0,09	3,61	-0,03	+	++	-	3,75
Töiden yleinen organisointi													
1.2 työyhteisössä	3,08	3,02	3,06	3,11	3,15	0,04	0,07	3,16	-0,01		++	-	3,31
Palautteen saanti työtuloksista ja													
1.3 ammatinhallinnasta	3,15	3,13	3,16	3,22	3,25	0,03	0,10	3,28	-0,03		+++	-	3,39
Oikeudenmukainen ja inhimillinen													
1.4 kohtelu työyhteisössä	3,43	3,42	3,45	3,50	3,53	0,03	0,10	3,60	-0,07	+	+++	--	3,70
2 Työn sisältö ja haasteellisuus	3,65	3,64	3,67	3,64	3,68	0,04	0,03	3,69	-0,01	+	+	-	3,79
Tulos- ja muiden työtavoitteiden													
2.1 selkeys	3,48	3,47	3,46	3,49	3,51	0,02	0,03	3,55	-0,04	+	+	-	3,63
Työn itsenäisyys ja mahdollisuus													
2.2 vaikuttaa työn sisältöön	3,84	3,83	3,86	3,81	3,84	0,03	0,00	3,87	-0,03	++		-	3,97
2.3 Työn haastavuus	3,81	3,82	3,86	3,82	3,86	0,04	0,05	3,86	0,00	++	++		3,94
Työn innostavuus ja työssä koettu													
2.4 työn ilo	3,47	3,45	3,49	3,46	3,50	0,04	0,03	3,51	-0,01		+	-	3,63
3 Palkkaus	2,67	2,69	2,66	2,78	2,86	0,08	0,19	2,96	-0,10	-	+++	---	3,07
Palkkauksen perusteiden selkeys													
3.1 ja ymmärrettävyys	2,93	2,86	2,84	2,97	3,07	0,10	0,14	3,11	-0,04		+++	-	3,28
Palkkauksen suhde työn													
3.2 asettamaan vaativuuteen					2,82	0,09		2,94	-0,12	-	++++	---	3,11
Palkkauksen muuttuminen													
3.3 työsuorituksen muutoksen myötä	2,58	2,63	2,59	2,73	2,74	0,05	0,24	2,85	-0,11	--	+++	---	2,93
					2,81	0,07		2,95	-0,14	-	++++	---	3,03
3.4 Palkkauksen oikeudenmukaisuus	2,58	2,63	2,60	2,69			0,16						
	2,60	2,65	2,63	2,74			0,21						
4 Kehittymisen tuki	3,23	3,19	3,20	3,22	3,25	0,03	0,02	3,28	-0,03		+	-	3,40
Uralla eteneminen ja sen	3,04	3,03	3,05	3,08			0,09						
4.1 tukeminen työyhteisössä					3,13	0,05		3,24	-0,11		++	---	3,25
Työpaikkakoulutus- ja muut osaa-													
4.2 misen kehittämismahdollisuudet	3,42	3,35	3,36	3,36	3,38	0,02	-0,04	3,45	-0,07		-	--	3,54

1) Analyysin tulkintamerkit:

Tasovertilu:

Kehitys tai vertailu (indeksipisteiden erotus/muutos):

Työtyytyväisyysindeksi

Huononnuks. indeksipistettä

Parannus, indeksipistettä

1,00-2,49

0,01-0,04

-

0,01-0,04

+

2,50-2,74

--

0,05-0,09

--

0,05-0,09

++

2,75-2,99

-

0,10-0,19

0,10-0,19

+++

3,00-3,50

0,20 ja yli

0,20 ja yli

++++

3,51-3,75

+

3,76-4,00

++

4,01-5,00

+++

Taulukko 2/2 Työtyytyväisyystutkimuksen tulosten analyysin aputaulukko (organisaatio x)

	Organisaatio							Vertailu		Analyysi 1)			Tavoite
	Taso Kehitys					Kehitys							
	2020	2021	2022	2023	2024	2020-2024	2024	2024	2024	2010-2024	2024		
						erotus 09-08	erotus 05-08		erotus -vert.	taso	kehitys	vertailu	
Työyhteisön sisäinen yhteistyö ja 5.1 työilmapiiri	3,45	3,42	3,46	3,51	3,54	0,03	0,09	3,61	-0,07	+	++	- -	3,69
Oikeudenmukainen ja inhimillinen 5.2 kohtelu työtovereiden taholta	3,78	3,80	3,82	3,84	3,87	0,03	0,09	3,91	-0,04	++	++	-	3,98
Osaamisen ja työpanoksen 5.3 arvostus työyhteisössä	3,52	3,50	3,55	3,57	3,60	0,03	0,08	3,63	-0,03	+	++	-	3,70
Sukupuolten tasa-arvon 5.4 toteutuminen työyhteisössä	3,62	3,61	3,65	3,71	3,73	0,02	0,11	3,78	-0,05	+	+++	- -	3,88
6 Työolot	3,52	3,48	3,46	3,49	3,50	0,01	-0,02	3,56	-0,06				3,67
Mahdollisuudet yhdistää työ- ja 6.1 yksityiselämä	3,62	3,61	3,63	3,65	3,68	0,03		3,72	-0,04	+	++	-	3,84
Työpaikan varmuus nyt ja 6.2 tulevaisuudessa	3,44	3,38	3,29	3,39	3,39	0,00	-0,05	3,38	0,01		--	+	3,65
6.3 Jaksaminen ja energisyys	3,32	3,27	3,29	3,32	3,35	0,03	0,03	3,35	0,00		+		3,51
6.4 Työtilat ja työvälineet	3,69	3,67	3,65	3,61	3,63	0,02	-0,06	3,80	-0,17	+	- -	- - -	3,86
7 Tiedon kulku	3,06	2,99	3,01	3,08	3,10	0,02	0,04	3,14	-0,04		+	-	3,29
Työyhteisön sisäinen viestintä ja 7.1 tiedon kulku	3,15	3,10	3,09	3,16	3,19	0,03	0,04	3,22	-0,03		+	-	3,36
Työyhteisön avoimuus asioiden 7.2 valmistelussa ja päätöksenteossa	2,96	2,89	2,93	3,00	3,02	0,02	0,06	3,07	-0,05		++	- -	3,23
8 Työnantajakuva	3,19	3,15	3,13	3,15	3,19	0,04	0,00	3,19	0,00				3,43
Työnantajan julkikuva hyvänä 8.1 työnantajana	3,39	3,36	3,30	3,33			-0,01						
8.2 ymmärrettävyys Arvojen toteutuminenn	3,27	3,24	3,21	3,24	3,38	0,05	-0,01	3,45	-0,07		-	- -	3,68
8.3 käytännössä	2,88	2,84	2,85	2,88	3,26	0,02	0,04	3,25	0,01		-	+	3,48
					2,92	0,04		2,89	0,03		-	+	3,15
Y Yhteensä	3,31	3,28	3,29	3,32	3,36	0,04	0,05	3,40	-0,04		++	-	3,49

1) Analyysin tulkintamerkit:

Tasovertilu: Kehitys tai vertailu (indeksipisteiden erotus):

Työtyytyväisyysindeksi	Huononnuus, indeksipistettä	Parannus, indeksipistettä
1,00-2,49	---	0,01-0,04 +
2,50-2,74	--	0,05-0,09 ++
2,75-2,99	-	0,10-0,19 +++
3,00-3,50		0,20 ja yli ++++
3,51-3,75	+	
3,76-4,00	++	
4,01-5,00	+++	

5.1.2 Työtyytyväisyyden kehitys analyysin pohjana olevassa esimerkkiasetelmassa

Kehitystä kuvataan muutoksella eli vertailuajankohtien välisellä indeksiarvojen erotuksella. Vertailu tehdään 5 tai kolmen vuoden aikavälinä tai jopa kahden vuoden välillä, jos aineistoa ei ole enempää. VetoBaron tulosteista nähdään, miten työtyytyväisyys on kehittynyt eri organisaatiotasolla ja luokituksilla vuosittain. Vuosittaista kehitystä voidaan tarkastella taulukon 2 numeerisen tiedon ja esimerkiksi jäljempänä olevan kuvion 8 tapaisten työtyytyväisyyden eri jakaumatietojen perusteella.

Taulukon 2 esimerkissä on toisaalta tarkasteltu, miten työtyytyväisyysindeksit ovat muuttuneet tekijöittäin indeksipisteissä ja toisaalta kehitystä edellisestä vuodesta.

Arviointiasteikko on seuraava:

Huononnuks, indeksipistettä:	Arviointi- merkintä:	Parannus, indeksipistettä:	Arviointi- merkintä:
0,01-0,04	-	0,01-0,04	+
0,05-0,09	- -	0,05-0,09	++
0,10-0,19	- - -	0,10-0,19	+++
0,20 ja yli	- - - -	0,20 ja yli	++++

Organisaatio voi tarvittaessa käyttää taulukossa 2 esitetyssä analyysissä myös omaa tai edellä esitetyn arviointiasteikon sijasta seuraavaa luokkaväleiltään suurempaa asteikkoa:

Huononnuks, indeksipistettä:	Arviointi- merkintä:	Parannus, indeksipistettä:	Arviointi- merkintä:
0,01-0,09	-	0,01-0,09	+
0,10-0,19	- -	0,10-0,19	++
0,20-0,29	- - -	0,20-0,29	+++
0,30 ja yli	- - - -	0,30 ja yli	++++

5.1.3 Työtyytyväisyyden vertailu analyysin pohjana olevassa esimerkkiasetelmassa

Taulukon 2 avulla tehtävässä vertailuanalyysissä arviointiasteikko on sama kuin edellä kehityksessä eli:

Huonompi kuin vertailukohde, indeksipistettä:	Arviointi- merkintä:	Parempi kuin vertailukohde, indeksipistettä:	Arviointi- Merkintä:
0,01-0,04	-	0,01-0,04	+
0,05-0,09	- -	0,05-0,09	++
0,10-0,19	- - -	0,10-0,19	+++
0,20 ja yli	- - - -	0,20 ja yli	++++

Organisaatio voi tarvittaessa käyttää taulukossa 2 esitetystä vertailuanalyysistä myös omaa tai edellä esitetyn arviointiasteikon sijasta seuraavaa luokkaväleiltään suurempaa asteikkoa:

Huonompi kuin vertailukohde, indeksipistettä:	Arviointi- merkintä:	Parempi kuin vertailukohde, indeksipistettä:	Arviointi- Merkintä:
0,01-0,09	-	0,01-0,09	+
0,10-0,19	- -	0,10-0,19	++
0,20-0,29	- - -	0,20-0,29	+++
0,30 ja yli	- - - -	0,30 ja yli	++++

5.1.4 Työtyytyväisyysindeksien muutosten ja erotusten tilastollinen merkitsevyys

Tyhjentävästi ei voi sanoa, mikä on vertailtavien työtyytyväisyysindeksien erotuksen tai muutoksen tilastollinen merkitsevyys. Se riippuu

- o työtyytyväisyystutkimuksen aineistoon sisältyvien vastaajien määrästä (havaintoaineiston koosta n),
- o työtyytyväisyystutkimuksen aineiston peittävydestä (vastausprosentista) ja saadun otosaineiston hyvyydestä kuvata koko työtyytyväisyystutkimuksen kohteena olevien henkilöiden työtyytyväisyyttä sekä
- o tarkasteltavan indeksin absoluuttisen numeroarvon suuruudesta.

Seuraavassa asetelmassa on annettu esimerkkilukuja, ei absoluuttisia totuuksia, työtyytyväisyysindeksien muutosten tai erotusten itseisarvojen tilastollisen merkitsevyyden arvioimiseksi. Asetelmassa "Organisaatio" tarkoittaa normaalia organisaatiota, jonka henkilölukumäärä on 300-1000 henkilöä ja "Pieni organisaatio" tarkoittaa alle 100 hengen organisaatiota. Jos pienessä organisaatiossa kyselyn vastausprosentti on suuri pieniäkin muutoksia on pidettävä merkittävinä esimerkkitaulukon rajoista huolimatta.

Työtyytyväisyysindeksien numeerisen erotuksen tai muutoksen itseisarvo:

	tilastollisesti melkein merkitsevä	tilastollisesti merkitsevä	tilastollisesti erittäin merkitsevä
		0,05-0,09	0,10 tai yli
Suuri organisaatio	0,04		
Organisaatio	0,08-0,11	0,12-0,14	0,15 tai yli
Pieni organisaatio	0,18-0,20	0,21-0,25	0,26 ja yli

5.1.5 Yhteenvedoanalyysi tasosta, kehityksestä ja vertailusta analyysin pohjana olevassa esimerkiasetelmassa

Analyysin kokonaistulos saadaan tarkastelemalla "plussien" ja "miinusten" yhteismäärää. Jos taulukon 2 analyysisarakkeessa on työtyytyväisyystekijän kohdalla enemmän "plussia"

kuin ”miinuksia”, niin työtyytyväisyys on asian suhteen likimain kunnossa. Jos taas ”miinuksia” on enemmän kuin ”plussia”, niin työtyytyväisyystekijän mittaamassa ilmiössä on parannettavaa.

Taulukon 2 esimerkkianalyysin pohjalta parannusta vaativiksi työtyytyväisyystekijöiksi nousevat

- o 3.3 Palkkauksen muuttuminen työsuorituksen muutosten myötä
- o 4 Kehittymisen tuki kokonaisuudessaan
- o 6.4 Työtilat ja työvälineet
- o 8.1 Työnantajan julkikuva hyvänä työnantajana

Analysointia ei voi tehdä näin kaavamaisesti, vaan siinä tulee ottaa laajempi näkemys asioihin kuin plussien ja miinusten lukumäärän tarkastelu. Voidaan painottaa erilailla yksittäisiä tekijöitä (taso – kehitys – vertailu). Organisaatio voi kiinnittää päähuomion esimerkiksi työtyytyväisyysindeksien muuttumiseen edellisestä vuodesta, varsinkin jos organisaation johtamisjärjestelmässä työtyytyväisyydelle on asetettu vuosikehitykseen perustuvia tavoitteita. Jos ja kun organisaatiolla on henkilöstöstrategisia tavoitteita, ne pitää ottaa analyysissä ja parannustoimenpiteissä huomioon jne. Taulukko 2 antaa analysoinnille vain yhden tarkastelu- ja havainnointitavan.

VetoBaron tulosteiden mahdollistamia laajempia analysointitapoja ilmenee seuravasta luvusta 5.2.

5.2 Lisäanalysointimahdollisuuksia VetoBarosta tuotettavien raporttien pohjalta

Kun analysoidaan työtyytyväisyyden tasoa, ei aina riitä, että tarkastellaan vaan työtyytyväisyysindeksejä. Tarve on lisäksi tarkastella jakaumia eli miten vastaukset jakaantuvat kysymyksittäin ja taustaluokituksittain tyytyväisiin ja tyytymättömiin. Kuviosta 5 ilmenevät esimerkki henkilöstön työtyytyväisyysindeksien jakaumat työn sisällön ja haasteellisuuden osalta ja kuviosta 6 pääkohdan ”Työn sisältö- ja haasteellisuus” työtyytyväisyysindeksien jakaumat henkilöstöryhmittäin, ikäluokittain ja sukupuolen mukaan (VetoBaro).

Analyysissä on tarpeen tunnistaa keskiarvo- ja jakaumatietojen sekä taustamuuttujittain luokiteltujen tietojen avulla

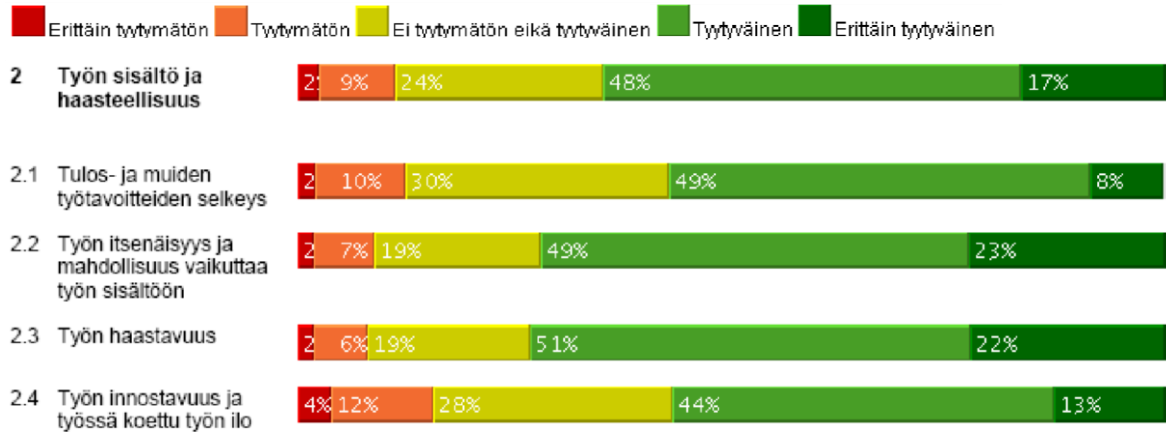
- o kohdistuvatko parannettavat asiat koko henkilöstöön vai
- o kohdistuvatko ongelmat esimerkiksi johonkin henkilöstöryhmään.

Porautumisessa mennään niin yksityiskohtaiselle tasolle kun on tarpeen. Syvällisissäkään analyysissä ei ole vaaraa yksilön paljastumisesta, koska VetoBarosta tieto tulostuu kussakin tulostettavassa luokassa vain, jos siitä on vähintään 5 havaintoa.

Kuviosta 5 nähdään, että kokonaisuudessaan esimerkki organisaatiolla työn sisältöön ja haasteellisuuteen ollaan hyvin tyytyväisiä, sillä kohdan huonoimmassakin työtyytyväisyyskysymyksessä lähes 60 prosenttia oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä. Eniten parantamishaasteita on ”2.1 Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeydessä” ja ”2.4 Työn innostavuudessa ja työssä koetussa työn ilossa”, joissa tyytymättömiä oli 12-16 prosenttia henkilöstöstä. On huomattava, että vaikka työtyytyväisyys jossain tekijässä on hyvällä tasolla, niin silti aina on tarve parantaa asioita ja minimissään pitää asiat saavutetulla hyvällä tasolla, joka myös vaatii johtamistoimenpiteitä.

VetoBarossa taustaluokituksina on yksikkö (aina organisaation oma luokitus), henkilöstöryhmä, sukupuoli, ikä, koulutustausta ja palvelussuhteen pysyvyys, ks. liite 1. Organisaatio määrittelee itse yksikköluokituksensa ja voi tehdä uusiakin luokituksia ja tarvittaessa muokata em. valmiita luokituksia.

Kuvio 5 Henkilöstön työtyytyväisyyden jakauma työn sisällössä ja haasteellisuudessa (organisaatio x)



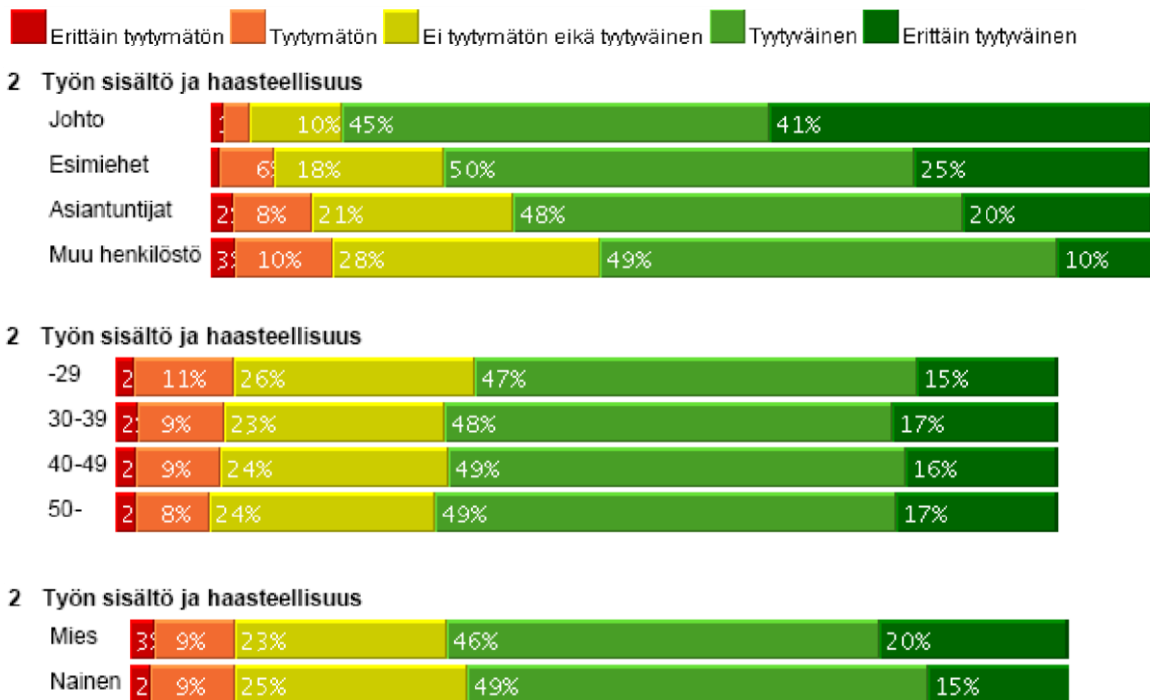
Kun edellä esitetyn tapaisessa organisaatioanalyysissä VetoBaron valmisraporttien yksityiskohtaisten työtyytyväisyysindeksien ja grafiikoiden perusteella on löydetty parannettavia asioita, selvitetään luokittaisia työtyytyväisyysindeksi- ja grafiikkatulosteita hyväksikäyttäen koskeeko parannustarve koko henkilöstöä vai onko työtyytyväisyysongelma esimerkiksi jossain henkilöstö- ikä- tai sukupuoli- tai muussa ryhmässä. Luokittaiset työtyytyväisyystiedot löytyvät VetoBarotulosteista myös yksityiskohtaisella työtyytyväisyyskysymystasolla.

Jos tarkastellaan työtyytyväisyyttä työn sisältöön ja haasteellisuuteen pääindeksitasolla eri taustaluokituksittain havaitaan, että suurin parannustarve koskee muuta henkilöstöä (pääosin ns. tukipalveluhenkilöstöä) sekä pieneltä osin myös nuorinta ikäluokkaa ja naisia. ks. kuvio 6.. Varsinaisessa analyysissä em. tarkastelu tulee tehdä kuviosta 5 ilmenevien yksittäisten kysymysten (2.1 -2.4) tasolla.

VetoBarosta on tulostettavissa taulukon 3 tietojen mukainen tuloste, josta rinnakkain ilmenevät organisaation yksikön, koko organisaation työtyytyväisyysindeksit. Saatavissa on myös kuvion 7 mukainen tutkakuvio.

Työtyytyväisyyden vuosittaista kehitystä ja jakaantumista hyviin ja huonoihin arvosanoihin voidaan tarkastella kuvion 8 tapaisella tulosteella, jossa on tarkasteltu pääryhmän ”Johtaminen” työtyytyväisyysindeksien jakautumista (organisaatio x).

Kuvio 6 Työn sisältöä ja haasteellisuutta koskevan tyytyväisyyden jakaantuminen päätasoittain henkilöstöryhmän, ikäluokan ja sukupuolen mukaan (organisaatio x)

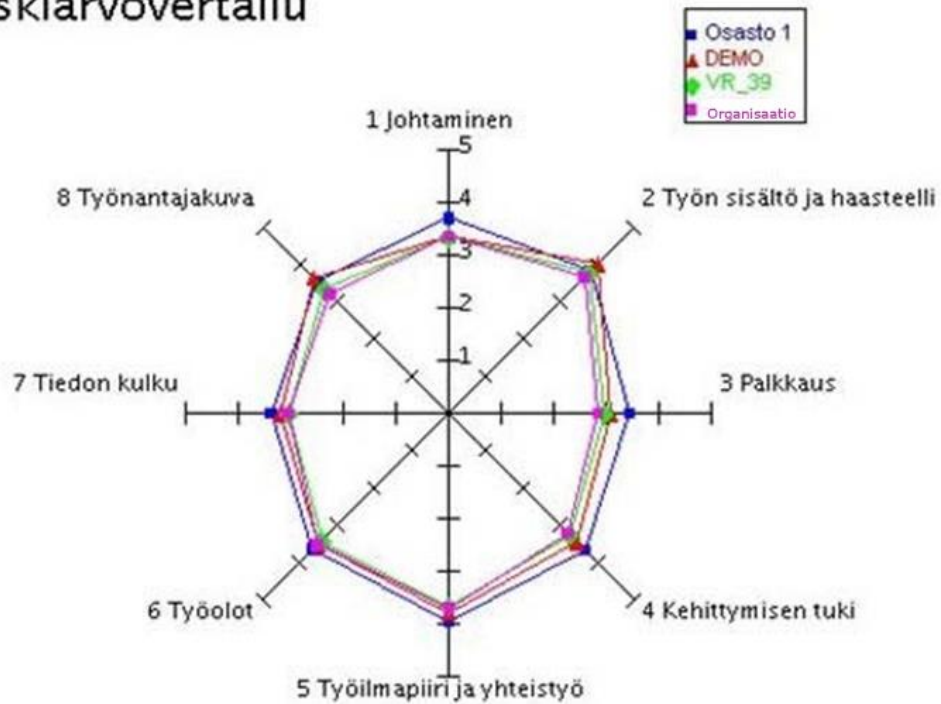


Taulukko 3 Työtyytyväisyysindeksit eri organisaatiotasolla vuonna x (organisaatio x)

1 Johtaminen	3,51	3,34	3,35	3,38 ▲
Esimiehen antama tuki työnteossa ja sen				
1.1 edellytysten luonnissa	3,75	3,58	3,56	3,59 ▲
1.2 Töiden yleinen organisointi työyhteisössä	3,37	3,07	3,12	3,18
Esimiehen antama palaute työtuloksista,				
1.3 ammatinhallinnasta ja kehittämisestä	3,50	3,29	3,26	3,25
1.4 Oikeudenmukainen kohtelu esimiehen taholta	3,59	3,59	3,49	3,55
1.5 Johdon toiminta esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä	3,34	3,16	3,12	2,97
2 Työn sisältö ja haasteellisuus	3,78	3,67	3,64	3,67
2.1 Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys	3,70	3,51	3,51	3,50
Työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn				
2.2 sisältöön	3,80	3,75	3,77	3,81
2.3 Työn haastavuus	3,90	3,85	3,83	3,84
2.4 Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo	3,70	3,62	3,47	3,52
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
Y Yhteensä	.	.	.	.
	3,49	3,38	3,33	3,37

Kuvio 7 Tutkakuvioesimerkki, josta ilmenne esimerkkiorganisaation osasto(yksikkö), itse organisaatio (organisaatio x)

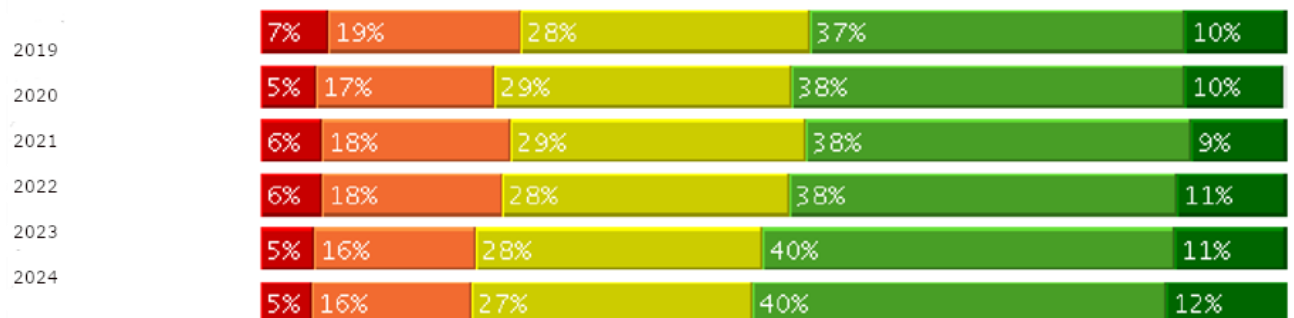
Keskiarvovertailu



Kuvio 8 Työtyytyväisyystiedustelun jakaumat vuosina 2019-2024 (organisaatio x)

■ Erittäin tyytymätön
 ■ Tyytymätön
 ■ Ei tyytymätön eikä tyytyväinen
 ■ Tyytyväinen
 ■ Erittäin tyytyväinen

Johtaminen



6 Toimenpiteet ja tavoiteasettelu työtyytyväisyyden parantamiseksi kiinteänä osana johtamisjärjestelmää

Henkilöstön työtyytyväisyyden parantamisessa yhteisöllisyys sekä kunkin henkilön ja johdon vastuunotto ovat ydintekijöitä. Koska henkilöstö on työhyvinvointityön keskipisteessä parantamistyö pitää tehdä yhdessä henkilöstön kanssa ja olla kiinteä osa kunkin organisaation johtamisjärjestelmää. Asioita tulee läpikäydä paitsi koko organisaatiotasolla, myös yksikötasolla. Yksilötasolla tulos- ja kehityskeskustelu on keskeinen työkalu.

Tärkeää on löytää työtyytyväisyystutkimuksen sekä organisaation muun numeerisen ja laadullisen havainnointitiedon perusteella työhyvinvoinnin parantamis- ja kehittämistoimenpiteitä. Seurattavina tulostavoitteina näitä voi olla korkeintaan 1-3. Kehittämiskohteiden, tavoitteenasettelun ja kehittämistoimenpiteiden toteutuksen kuvaamisessa ja toteutustyön ohjaamisessa voidaan käyttää apuna taulukon 4 asetelmaa.

Taulukko 4 Työtyytyväisyyden kehittämisen toimenpidesuunnitelma

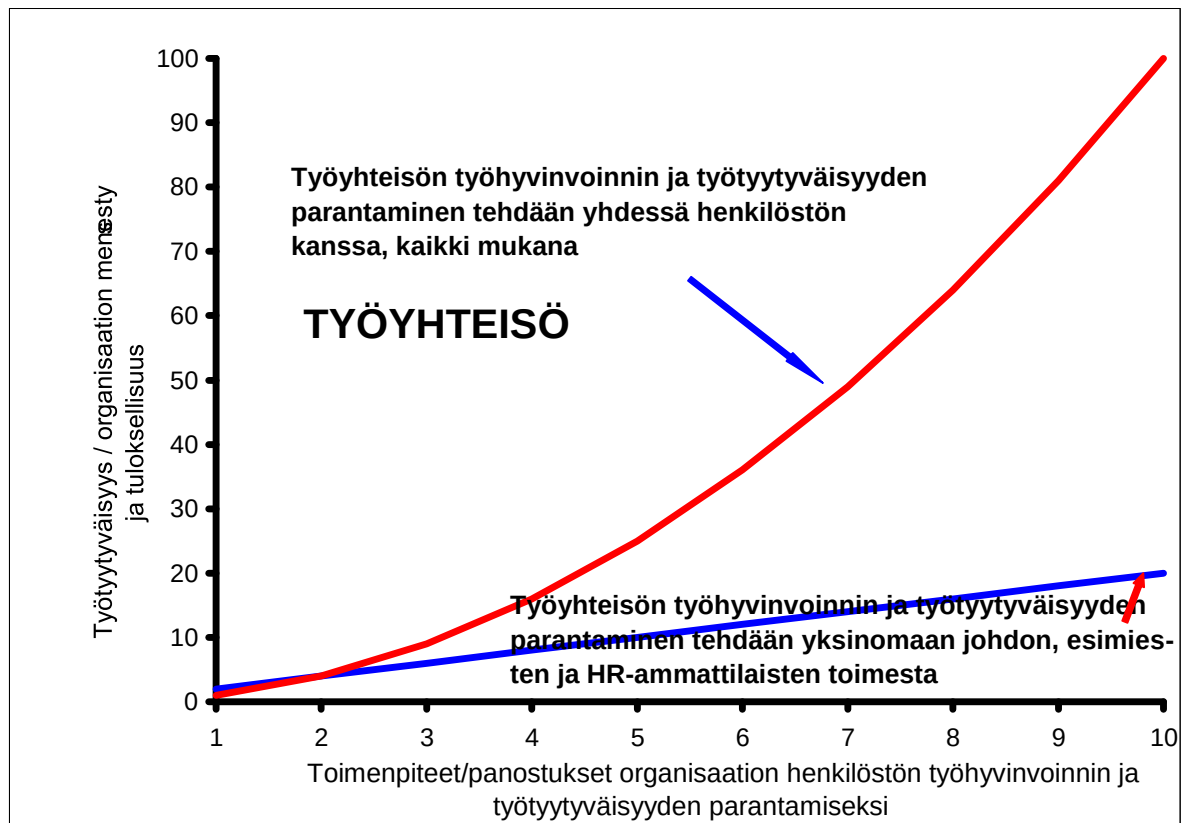
Kehittämiskohde ja sen lyhyt kuvaus	Työtyytyväisyysindeksi			Kehittämistyön kulku: Kuka tekee - mitä, - miten - milloin (aikataulu) - kuka seuraa, miten ja milloin - tiedotus ja tilaisuudet
	seurattava työtyytyväisyysindeksi	nykyarvo	tavoitearvo	
1.				
2.				
3.				

Parannettaville asioille kirjataan mittareiden muodossa nykytila ja asetetaan selvät tavoitteet. Mittareina voivat olla eritasoiset työtyytyväisyysindeksit koskien työtyytyväisyystutkimuksen yksittäisiä kysymyksiä, niistä koostettuja pääkohtia ja kokonaistyötyytyväisyyttä sekä erillisesti koostettuja johtajuusindeksiä, osaamisen johtamisindeksiä sekä henkisten ja fyysisten työolojen johtamisindeksiä. Tavoitetasot ovat siten indeksilukujen 1-5 välillä. Käytännössä tavoitetason pitää aina olla yli indeksiluvun 3. Tavoitteiden määrittelyssä voidaan käyttää apuna työtyytyväisyysindeksien kokonais- tai luokitusten mukaista tasoa oman organisaation sisäisissä esimerkillisissä yksiköissä, ks. luku 5. Seuraavaksi lomakkeella täsmennetään kehittämiskohteeseen liittyvät toimenpiteet, toteuttamisvastuut, aikataulut, seuranta ja asioista tiedottaminen.

Kuviossa 9 on havainnollistettu kokemus- ja tutkimusperäiseen tietämykseen tukeutuen sitä, miten koko henkilöstön osallistuminen myötä saadaan parempia tuloksia verrattuna siihen, jos asioita kehitetään keskitetysti organisaation ylätasolla. Kun tehdään parantamistoimenpiteitä johdon, esimiesten ja asiaan vihkiintyneiden HR-asiantuntijoiden toimesta ja henkilöstö on ulkopuolella, henkilöstön työtyytyväisyys ja sitä kautta

organisaation menestyksessä toiminta paranee hitain askelin lineaarisesti. Kun sen sijaan henkilöstö, johon parantamistoimenpiteet pääosin kohdistuvat, otetaan kehittämistyöhön mukaan, organisaation henkilöstön työtyytyväisyys ja toiminnallinen tuloksellisuus paranevat panostuksiin nähden kasvavalla nousuvauhdilla (vrt. taloudessa kasvavien tuottojen laki).

Kuvio 9 Yhdessäluova työhyvinvoinnin ja työyhteisön parantamistyö



Organisaation johto ja esimiestehtävissä olevat voivat vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen

- o toimimalla aidosti läsnäolleen esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä (edestä johtaminen),
- o laadukkaalla suorituksen johtamisella, jossa henkilöille asetetaan selkeät ja ymmärrettävät odotukset ja tulostavoitteet, ts. sovitaan täsmällisesti tekemisistä, esimies ilmaisee odotukset henkilöstölleen ymmärrettävästi ja keskustelelee avoimesti odotuksista ja niiden toteuttamiseen liittyvistä asioista,
- o auttamalla ja tukemalla henkilöstöä työnteossa sekä varmistamalla organisaation ja sen henkilöstön osaamisen sekä taloudelliset ja muut ulkoiset resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi,

- huolehtimalla siitä, että työtehtävät ovat mielekkäitä ja haastavia ja oikein organisoituja sekä käytettävissä oleviin henkilöresursseihin nähden oikein mitoitettuja,
- luomalla organisaatiokulttuurin, jossa töiden toteuttamiseen liittyy päätöksentekovapaus ja innovatiivisuuteen kannustava, innostava ja läsnäolevan johtamisen työilmapiiri, jossa niin johto, esimiehet kuin henkilöstö ottavat vastuuta,
- motivoimalla henkilöstöä em. hyvällä johtamisella ja siihen saumattomasti liittyvällä kannustavalla palkinnalla (palkintaan liittyvät rahallisen palkkauksen lisäksi myös muut raha-arvoltaan pienet tai muut hyvään tulokseen, esimerkiksi toimintaan työyhteisön jäsenenä, innovatiivisuuteen yms. liittyvät pienet monimuotoiset palkitsemiset, kuten esimerkiksi 2 lippua urheilu- tai kulttuuritapahtumiin, 2 illallista tms., sanalliset tunnustukset, kiitokset, muut muistamiset jne.),
- investoimalla ja muuten panostamalla niin yksilö- kuin organisaatiotason yhteisen osaamisen ylläpitoon ja parantamiseen liittyviin toimenpiteisiin (ura- ja tehtäväkehitys, työssäoppiminen, mentorointi, mestari-kisälli-työskentely, jatko-, täydennys- ja tilannekohtainen koulutus, verkottuminen, työnohjaus, coaching, henkilökierto ja muu osaamista edistävä liikkuvuus sekä osaamisen jako, yhdistäminen ja kasvattaminen organisaatiossa) sekä
- huolehtimalla monimuotoisesti ja yksilökeskeisesti henkilöstön psyykkisestä ja fyysisestä työkyvystä.

Keskeistä tuloksellisuutta parantavassa työhyvinvoinnin johtamisessa on henkilöstöstä välittäminen ja inhimillisten voimavarojen nostaminen johtamis- ja kehittämistyön keskiöön. Tämä on siksi tärkeää, koska työtyytyväinen, motivoitunut ja osaava henkilöstö takaa tuloksellisen asiakastyön ja organisaation hyvät taloudelliset tulokset. Joissakin asiakaspalvelu yrityksissä huonoon suuntaan kääntynyt liiketoimintatulos on saatu takaisin kasvu-uralle tekemällä henkilöstön työtyytyväisyyteen liittyviä parantamistoimenpiteitä.

7 Lopuksi

Organisaatiolle ei ole tärkeää työtyytyväisyystutkimusten teko, vaan tutkimustulosten hyväksikäyttö ja konkreettiset organisaation tuloksellisuuteen yhteydessä olevien työyhteisön työhyvinvoinnin ja osaamisen parantamistoimenpiteet. Nämä ovat peruselementtejä, kun tavoitellaan pitempiä työuria.

Nykyisellä kysymyssisällöllä VetoBaro antaa osaltaan riittävän tietoperustan työyhteisön tulostuloksen parantamiseksi. Näin ei kannata käyttää aikaa pohtimiseen, onko tämä ja tämä kysymys meidän organisaation kannalta oikea ja pitäisikö kysymyksiä lisätä, vaan kaikki tarmo tulee kohdistaa jatkuvaan parantamiseen ja siihen liittyviin toimenpiteisiin käytännössä. Jos työtyytyväisyyteen ja johtamiseen liittyviä asioita halutaan selvittää yksityiskohtaisesti teoreettiset tutkimuskriteerit täyttäen, se voidaan tehdä perusteellisesti harvoin tehtävin erillistutkimuksin. Kokemusten mukaan tällaisillakaan syvällisillä

tutkimuksilla ei ole saatu säännöllisesti vuosittain tehtäviin ”barotutkimuksiin” nähden juuri mitään lisäarvoa.

Organisaation tulisi luoda menettelytavat, joilla se itse pystyy purkamaan työtyytyväisyyskyselyt ja löytää keskeisimmät kehittämistoimenpiteet. Kyse onkin pitkälti johdon ja esimiesten johtamisrooliin liittyvästä työstä, jota ei voi kovin pitkälle ulkoistaa. Inhimillisiin voimavaroihin kiinteässä yhteydessä olevat ja mm. työtyytyväisyyskyselyjen sisältämät asiat tulisi olla organisaatioiden johtoryhmätyöskentelyssä keskeisellä sijalla.

Liite 1

YLEISOHJE: Henkilöstökyselyjärjestelmä työtyytyväisyyden ja palkkausjärjestelmän toimivuuden selvittämiseksi (<https://vetobaro.vetokonsultit.fi>)

1 Henkilöstökyselyjärjestelmän yleiskuvaus

1.1 Tietojärjestelmä ja sen tausta

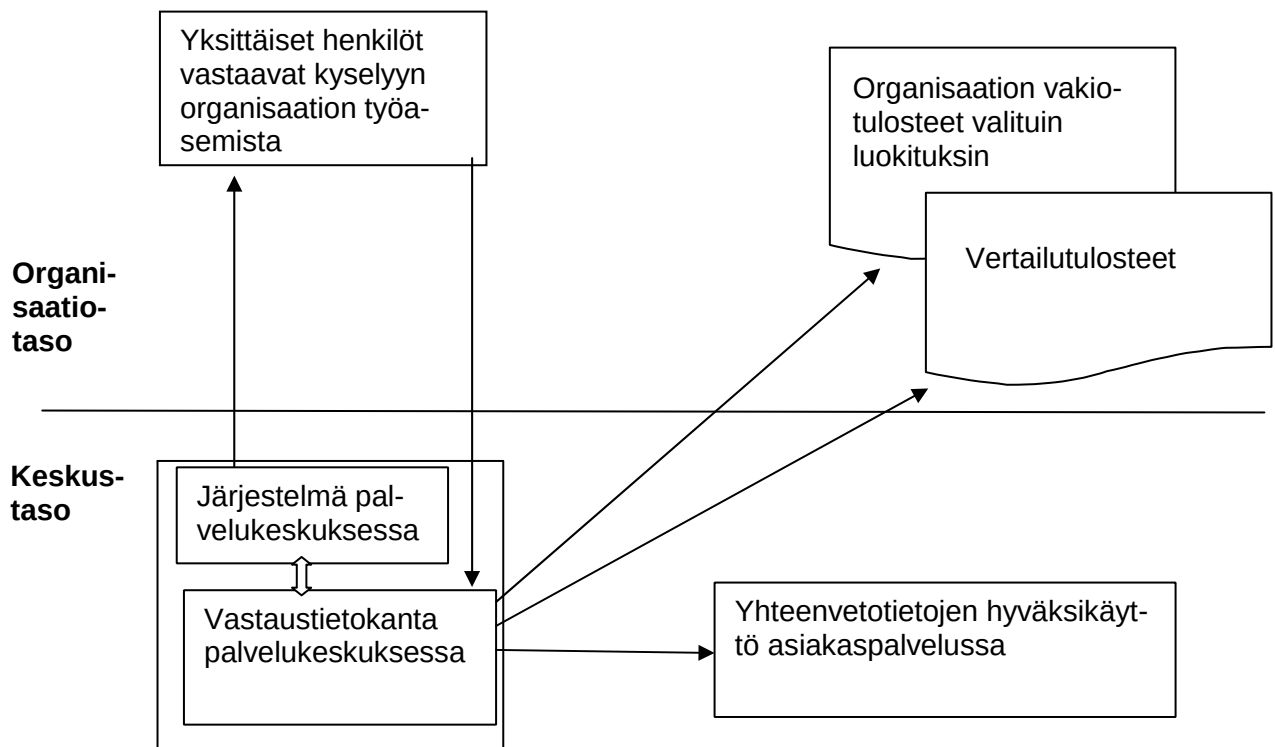
VetoBaro-järjestelmä on vuonna 2004 tietojärjestelmäsovellus. VetoBaro-tietojärjestelmäsovellus on tehty Vetokonsultit Oy:llä, joka vastaa tietojärjestelmän toiminnasta ja ylläpidosta. Myös itse järjestelmä ja henkilökyselyjen tiedot ovat Vetokonsultit Oy:n palvelukeskuskoneella. VetoBaro-tietojärjestelmässä on keskeistä, että sitä käyttävä organisaatio saa omasta tutkimuksestaan mahdollisimman laajan valmistulostepaketin.

1.2 VetoBaro-järjestelmä organisaatiossa

VetoBaro-järjestelmää käytetään organisaation työasemilta salatun Internetyhteyden välityksellä. Pääkäyttäjälle on tutkimuksen tekoa ja raportointia sekä käyttöoikeuksien hallintaa varten tarjolla sekä Java- että selainkäyttöliittymä. Selainkäyttöliittymä sisältää Opastava-sovelluksen, jolla pääsee hyvin alkuun. Java -käyttöliittymä vaatii helpon asennuksen työasemaan, ja on käytössä hivenen nopeampi.

Kyselyyn vastataan webblomakkeella joko vastaajan omalta työasemalta tai tarvittaessa yhteiseltä työasemalta. Vastaukset menevät palvelukeskuskoneella olevaan tietokantaan, josta yksittäiset organisaatiot voivat tuottaa valmistulosteet itselleen. Tutkimuksesta organisaatio saa tulostettua vain valmisraportteja, joissa tiedot näkyvät yksittäisissä luokissa ainoastaan, jos niissä on vähintään 5 havaintoa.

Henkilöstökyselyn tekoa tietyssä organisaatiossa havainnollistava kaavio:



2 Työtyytyväisyysbarometri

Työtyytyväisyysbarometri on organisaation johtamisen ja kehittämisen väline, jolla seurataan työyhteisön henkilöstön työtyytyväisyyden tilaa ja kehitystä. Tulokset kertovat johdolle, esimiehille ja koko henkilöstölle, mitä asioita työyhteisössä on tarve parantaa. Samalla saadaan tietoa siitä, onko organisaatio toimenpiteillään onnistunut kehittymään oikeaan ja parempaan suuntaan.

Tärkeää on saada yksittäisten henkilöiden aidot mielipiteet, jotta saadaan luotettava kokonaiskuva työyhteisön työtyytyväisyydestä. Työtyytyväisyyskysely tehdään tavallisimmin kerran vuodessa ja vastausaikaa siihen on yleensä 5-10 työpäivää.

2.1 Kieliversiot

Työtyytyväisyysbarometrisovellusta on mahdollista käyttää kolmella kielellä eli suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi. Vastaaaja valitsee kielen, jolloin järjestelmä toimii (valikot, kysymykset, ohjeet) halutulla kielellä.

2.2 Taustakysymykset

Organisaation ei välttämättä tarvitse käyttää kyselyssään lainkaan taustakysymyksiä. Hyvin pienissä organisaatioissa se ei ole suositeltavaakaan. Organisaatio voi valita taustakysymyksiksi jonkun tai jotkut seuraavasta viidestä kysymyksestä:

- yksikkö
- henkilöstöryhmä
- sukupuoli

- ikä
- koulutustausta
- palvelussuhteen pysyvyys

Vaikka taustakysymyksille yksikköä lukuun ottamatta on annettu jäljempänä olevat luokitussuositukset, organisaatio voi tehdä käyttämilleen taustakysymyksille omat luokitukset ja jopa lisätä uusia taustakysymyksiä.

Yksikkö: organisaatiokohtainen yksikköluokittelu

Henkilöstöryhmä: Johto; Esimiehet; Asiantuntijat; Muu henkilöstö

Sukupuoli: Mies; Nainen

Ikä: -29; 30-39; 40-49; 50-59; 60-

Koulutustausta: Ylempi korkeakoulututkinto; Alempi korkeakoulututkinto; Muu ammatillinen tutkinto; Ei ammatillista tutkintoa

Palvelussuhteen pysyvyys: Vakinainen; Määräaikainen

2.3 Työtyytyväisyysbarometrin tietosisältö

Työtyytyväisyyskyselyjärjestelmän vakiosisältö, josta varsinaiset työtyytyväisyysindeksit lasketaan, koostuu 8 pääkohdasta, joiden alla on 2-5 yksittäistä kysymystä. Varsinaisia kysymyksiä on kaikkiaan 29 sekä kaksi henkilökiertoon ja työpaikan vaihtoon liittyvää kysymystä. Jokaisen pääkohdan alle tulee vapaa kirjoitusala, jossa vastaaja voi antaa tekstimuotoista palautetta eli

- esittää konkreettisia ehdotuksia mm. työtyytyväisyyteen liittyvien asioiden parantamiseksi,
- tuoda esiin muita omaan työtyytyväisyyteensä vaikuttavia asioita jne.

Työtyytyväisyyskyselyn vakiotietosisällössä on lisäksi 4 erilliskysymystä koskien työpaikan suosittelemattomuutta, uudistumista ja innovatiivisuutta, työhyvinvointia sekä työuran jatkamista. Nämä lisäkysymykset eivät ole mukana kokonaistyötyytyväisyysindeksin laskennassa, kuten eivät myöskään henkilökiertoa ja työpaikan vaihtoa koskevat kysymykset. Organisaatio voi lisätä työtyytyväisyyskyselyynsä myös omia kysymyksiään.

Vakioraporteille tulostetaan automaattisesti vakiokysymyssisällöstä kokonaistyötyytyväisyysindeksin ohella kolme johtamisessa hyväksikäytettävää erillisindeksiä, jotka ovat Johtajuusindeksi, Osaamisen johtamisindeksi ja ”Henkisten ja fyysisten työolojen johtamisindeksi”. Näiden sisältö ilmenee kohdasta 2.5.1.

Työtyytyväisyysbarometrillä kysytään, miten tyytyväinen kukin henkilö on jäljempänä esitettyihin kysymyksiin. Tyytyväisyys ilmaistaan viisiportaisella asteikolla, eli onko henkilö kysyttävään asiantilaan

- 1 = erittäin tyytymätön; 2 = tyytymätön; 3 = ei tyytymätön eikä tyytyväinen;
4 = tyytyväinen; 5 = erittäin tyytyväinen

Vastausvaihtoehdot henkilökiertoa ja työpaikan vaihtoa koskeviin kysymyksiin 9 ja 10 ovat
1 = kyllä; 2 = ei

Erilliskysymyksissä on omat vastausasteikot.

Työtyytyväisyysbarometrin kysymykset pääkohdittain ovat seuraavat:

1 Johtaminen

- 1.1 Esimiehen antama tuki työnteossa ja sen edellytysten luonnissa
- 1.2 Töiden yleinen organisointi työyhteisössä
- 1.3 Esimiehen antama palaute työtuloksista, ammatinhallinnasta ja kehittämisestä
- 1.4 Oikeudenmukainen kohtelu esimiehen taholta
- 1.5 Johdon toiminta esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä

2 Työn sisältö ja haasteellisuus

- 2.1 Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys
- 2.2 Työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön
- 2.3 Työn haastavuus
- 2.4 Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo

3 Palkkaus

- 3.1 Palkkauksen perusteiden selkeys ja ymmärrettävyys
- 3.2 Palkkauksen suhde työn asettamaan vaativuuteen
- 3.3 Palkkauksen muuttuminen työsuorituksen muutoksen myötä
- 3.4 Palkkauksen oikeudenmukaisuus

4 Kehittymisen tuki

- 4.1 Uralla eteneminen ja sen tukeminen työyhteisössä
- 4.2 Työpaikkakoulutusmahdollisuudet ja muut osaamisen kehittämistoimenpiteet
- 4.3 Tulos- ja kehityskeskustelujen toimivuus osaamisen kehittämisessä

5 Työilmapiiri ja yhteistyö

- 5.1 Sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri työyhteisössä
- 5.2 Oikeudenmukainen kohtelu työtovereiden taholta
- 5.3 Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä
- 5.4 Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä

6 Työolot

- 6.1 Mahdollisuudet yhteensovittaa työ- ja yksityiselämä
- 6.2 Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa
- 6.3 Jaksaminen ja energisyys
- 6.4 Työtilat ja työvälineet

7 Tiedon kulku

- 7.1 Sisäinen viestintä ja tiedonkulku työyhteisössä
- 7.2 Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa

8 Työnantajakuva

- 8.1 Työpaikan maine hyvänä työnantajana
- 8.2 Arvojen selkeys ja ymmärrettävyys
- 8.3 Arvojen toteutuminen käytännössä

Kaikki yhteensä

9 Halukkuus henkilökiertoon

10 Aikomus vaihtaa työpaikkaa siihen liittyvän tyytymättömyyden vuoksi Vakiotietosisällön erilliskysymykset

A1 Työpaikan suosittelu

A1.1 Suosittelisitko nykyistä työtäsi ystävällesi, jos hän olisi siihen pätevä ja olisit itse luopumassa siitä esimerkiksi paikkakunnan vaihdon tai muun vastaavan syyn vuoksi?

(1=kyllä, 2=ei)

A1.T Vapaa sana

B2 Uudistuminen ja innovatiivisuus

B2.1 Esimiehet ja johto työpaikallasi antavat sinulle mahdollisuuden uudistaa työtäsi ja tehdä toimintaympäristösi liittyviä uudistamis- ja parantamisaloitteita, vaikka kaikki uudistukset ja aloitteet eivät olisi onnistuneita

(1 täysin eri mieltä, 2 eri mieltä, 3 ei eri eikä samaa mieltä, 4 samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä)

B2.T Vapaa sana

C3 Työhyvinvointi

C3.1 Minkälaiseksi arvioit oman työhyvinvointisi kouluasteikolla 4-10?

C3.1 Vapaa sana

D4 Työuran jatkaminen

D4.1 Mitä toimenpiteitä työnantajasi tai työyhteisösi tulisi tehdä, jotta olisit valmis jatkamaan työssäsi vielä henkilökohtaisen eläkeikäsi täyttymisen jälkeen?

14.1 Vapaa sana

D4.2 Mitkä ovat ne asiat, jotka saavat sinun harkitsemaan siirtymistäsi eläkkeelle henkilökohtaista eläkeikääsi aikaisemmin?

D4.2 Vapaa sana

Jäljempänä olevasta kysymyslomakkeen alun kuvasta näkyy sen ilmiäsu tietojärjestelmässä.

Vastauslomake
VMTEST / TYB_10_MALLI VMTEST / TYB_10_MALLI

Malliorganisaatio / TYB_10_MALLI

Tämä on organisaation pohjatutkimukseen (TYB_0) perustuva työtyytyväisyyden tutkimuksen malli, jolla esitetään mitä kysymyksiä tutkimus sisältää, ja miltä kysymyslomake näyttää. Tähän ei ole tarkoitus vastata.

=====

Työtyytyväisyysbarometri on johtamisen ja kehittämisen väline, jolla seuraamme työyhteisömme tilaa ja kehitystä.

Työtyytyväisyysbarometri

Kysely sisältää kysymyksiä työtyytyväisyydestä, motivaatiosta, osaamisesta ja työkyvystä. Tulokset kertovat johdolle, esimiehille ja koko henkilöstölle, mitä asioita työyhteisössämme on tarve parantaa. Samalla saamme tietoa siitä, olemmeko toimenpiteillämme onnistuneet kehittämään oikeaan ja parempaan suuntaan.

Tärkeää on saada juuri Sinun mielipiteesi, jotta saamme luotettavan kokonaiskuvan työyhteisömme työtyytyväisyydestä.

Toivomme, että vastaat kysymyksiin mahdollisimman avoimesti oman tuntemuksesi mukaan. Välttämättä sinulla ei ole kaikkia asioista tarkkaa kantaa, mutta varmasti kuitenkin mielikuva ja se riittää.

Kyselyn 8 pääkohtaa ovat: johtaminen, työn sisältö ja haasteellisuus, palkkaus, kehittämisen tuki, työilmapiiri ja yhteistyö, työolot, tiedon kulku ja työnantajakuva. Näiden lisäksi on tausta- Vastausrivit tietoja koskevia kysymyksiä tulosten luokittelamista varten sekä henkilökiertoon, työpaikan

Lähetä
vastaus

[Peru](#)
[Ohje](#)

Vastaa jokaiseen alla olevaan kysymykseen. Pääkohtien alla on myös vapaa kirjoitusala, jossa voit antaa palautetta tutkimuksen tekijöille eli - esittää konkreettisia ehdotuksia mm. työtyytyväisyyden parantamiseksi, - tuoda esiin muita työtyytyväisyytesi vaikuttavia asioita

Vastausasteikko useimmissa kysymyksissä on seuraava 5-kohtainen valinta
1 = erittäin tyytymätön
2 = tyytymätön
3 = ei tyytymätön eikä tyytyväinen
4 = tyytyväinen
5 = erittäin tyytyväinen

0	Taustakysymykset	
0.1	Yksikkö	(Valitse)
0.2	Henkilöstöryhmä	(Valitse)

vaihtohalukkuuteen, työpaikan suositeltavuuteen, innovatiivisuuteen ja työhyvinvointiin liitty-
Tunnus Kysymysteksti Valinta viä kysymyksiä. Kysymysten
yhteydessä voit antaa myös vapaamuotoista palautetta työtyytyväisyyteen ja sen
kehittämiseen liittyvistä asioista.

Lisätietoa sisällöstä saat painikkeesta Ohje.

Tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Tulokset julkistetaan niin karkeasti luokitellen, ettei yksittäistä vastaajaa voi niistä tunnistaa.

[Siirry tutkimukseen](#)

2.4 VetoBaro:n työtyytyväisyyskysymysten tulkintaohjeet VetoBaro-järjestelmässä

VetoBaro-järjestelmässä ovat kysymysten yleiset vastausohjeet, joita vastaaja voi tarvittaessa hyväksikäyttää (useinkaan vastaamisessa ei tarvita näitä ohjeita). VetoBaroa käyttävä organisaatio voi itse ohjeistaa, miten jotkut yksityiskohdat omassa organisaatiossa tulkitaan. VetoBaro-järjestelmän ohjeet ovat seuraavat:

0.3	Sukupuoli	(Valitse)
0.4	Ikä	(Valitse)
0.5	Koulutustausta	(Valitse)
0.6	Palvelussuhteen pysyvyys	(Valitse)
1 Johtaminen		
	Miten tyytyväinen olet?	1 = Erittäin tyytymätön 2 = Tyytymätön 3 = Ei tyytymätön eikä tyytyväinen 4 = Tyytyväinen 5 = Erittäin tyytyväinen
1.1	Esimiehesi antamaan tukeen työhösi liittyvissä kysymyksissä ja työnteon edellytysten luonnissa	1 2 3 4 5
1.2	Toiden yleiseen organisointiin työyhteisössäsi	1 2 3 4 5
1.3	Esimiehesi antamaan palautteeseen työtuloksistasi, ammatinhallinnastasi ja työssä kehittämisestäsi	1 2 3 4 5

Toivomme, että vastaat jokaisen pääkohdan kysymyksiin mahdollisimman avoimesti oman tuntemuksesi mukaan. Välttämättä sinulla ei ole kaikista asioista tarkkaa kantaa, mutta varmasti kuitenkin mielikuva ja se riittää. Jokainen henkilö hahmottaa itse eri kohdissa kysytyt asiat ja siksi niitä on mahdotonta sisällöllisesti tarkkaan määritellä.

Tästä huolimatta jäljempänä on pyritty avaamaan kysymysten sisältöä:

Pääkohtien 1-8 kysymyksiin vastataan tasavälisellä 5 portaisella asteikolla:

1 = erittäin tyytymätön; 2 = tyytymätön; 3 = ei tyytymätön eikä tyytyväinen;

4 = tyytyväinen; 5 = erittäin tyytyväinen

Luokka "1 = erittäin tyytymätön" tarkoittaa täydellistä tyytymättömyyttäsi ja luokka "5 = erittäin tyytyväinen" täydellistä tyytyväisyyttäsi kysyttyihin asioihin. Luokka "3 = ei tyytymätön eikä tyytyväinen" tarkoittaa sitä, että et ole ko. kysymysten työtyytyväisyyttä koskeviin asioihin tyytymätön mutta et tyytyväinenkään eli keskitason tyytyväisyyttä kuvaava vastaus.

Työtyytyväisyyskysymysten lisäksi lomakkeella kysytään irrallisia koko organisaationhallinnosta kerättäviä lisäkysymyksiä, jotka koskevat työpaikan suositte-
lu

työpaikkasi uudistumis- ja innovaatiokulttuuria
työhyvinvointiasi yleensä ja työurasi jatkamiseen yli
henkilökohtaisen eläkeiän vaikuttavia asioita.

Lisäksi oma organisaatiosi on saattanut tehdä omia kysymyksiään.

Kullakin organisaatiolla on mahdollisuus antaa tarvittaessa lisäohjeita omaan
työtyytyväisyystutkimukseensa.

Kysymyskohtaiset ohjeet:

1 Johtaminen

- Johtamisessa on tässä kyse siitä, miten henkilöstöjohtaminen työyhteisössä toimii.
- Esimiehellä tarkoitetaan varsinaista esimiestäsi. Jos asiasta on epäselvää esimiehesi on henkilö, jonka kanssa käyt tulos- ja kehityskeskustelut.
- Johdolla tarkoitetaan työyhteisön ylintä johtajaa ja hänen välittömänä alaisenaan toimivaa keskijohtoa.
- Työyhteisöllä tarkoitetaan omaa työyhteisöäsi eli organisaatiotasi, jossa työskentelet.
- 1.1 Esimiehen antama tuki työhön liittyvissä kysymyksissä ja työteon edellytysten luonnissa*
- Tarkoittaa mm. sitä, miten hyvin esimies auttaa sinua työhön liittyvien asioiden ja ongelmien ratkaisussa ja huolehtii, että työaikasi ja työtehtäväsi ovat sopusoinnussa ja muut työssäsi tarvitsemat henkilö- ja taloudelliset resurssit ym. asiat ovat kunnossa.
- 1.2 Töiden yleinen organisointi työyhteisössä*
- Tarkoittaa sitä, miten työt ja niiden teko on järjestetty organisaatiossa eli jaetaanko työt oikeudenmukaisesti esim. kunkin henkilön osaamisen mukaan ja niin, että työt määrältään ja haastavuudeltaan on mitoitettu oikeudenmukaisesti henkilöiden kesken.
- 1.3 Esimiehen antama palaute työtuloksista, ammatinhallinnasta ja työssä kehittämisestä*
- Tarkoittaa sitä, miten esimies antaa jatkuvaa palautetta sinulle, tavoitteena parantaa työssä suoriutumistasi ja henkilökohtaisten tietojesi ja taitojesi kehittymistä.
- 1.4 Oikeudenmukainen kohtelu esimiehen taholta*
- Tarkoittaa sitä, miten tasapuolisesti esimiehet kohtelevat henkilöstöä ja arvostavat heidän osaamistaan eikä ilmene suosikkirakenteita yksiköiden, henkilöstöryhmien, ammattiryhmien eikä yksittäisten henkilöiden välillä.
- 1.5 Johdon toiminta esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä*
- Tarkoittaa sitä, miten ylin ja keskijohto toimii organisaation henkilöstön toiminnallisten ja henkilöstöstrategisten tavoitteiden ja arvojen mukaisesti esikuvana. Esimerkiksi miten johto ottaa vastuun muutosten ja uudistusten läpiviennissä ja siihen liittyvässä aidossa läsnäolossa ja tuessa henkilöstöön päin.

2 Työn sisältö ja haasteellisuus

- 2.1 Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys*
- Tarkoittaa sitä, miten selkeästi tulos- ja työtavoitteesi on asetettu esim. tulos- tai kehittämiskeskusteluissa eli tiedätkö, mitä työtuloksia sinulta odotetaan.
- 2.2 Työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön*
- Missä määrin voit itse päättää siitä, millä tavoin työskentelemällä pääset sinulle asetettuihin tavoitteisiin ja kuinka paljon voit itse vaikuttaa työsi sisällöllisiin asioihin esim. työsi sisällön kehittämiseen ja uudistamiseen.

2.3 Työn haastavuus

- Tarkoitetaan työsi haastavuutta lähinnä ammatillisessa mielessä eli ovatko työsi esim. osaamisesi huomioonottaen riittävän vaativia.

2.4 Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo

- Liittyy lähinnä esim. siihen tunteeseen, onko aamulla mukava tulla töihin ja koetko mielihyvää työssäsi myös työpäivän aikana.

3 Palkkaus

3.1 Palkkauksen perusteiden selkeys ja ymmärrettävyys

- Tiedätkö, minkä tekijöiden pohjalta palkkauksesi taso muodostuu (työn vaativuusosa, henkilökohtainen palkanosa eri tekijöineen ja muut palkanosat) ja miten voit näiden palkanmuodostustekijöiden kautta itse vaikuttaa palkkaukseesi esim. työtulostasi parantamalla.

3.2 Palkkauksen suhde työn asettamaan vaativuuteen

- Koetko, että palkka on oikeassa suhteessa itse kokemaasi työsi todelliseen vaativuuteen.

3.3 Palkkauksen muuttuminen työsuorituksen muutoksen myötä

- Muuttuuko palkkaus, jos parannat työtulostasi ja ammatinhallintaasi.

3.4 Palkkauksen oikeudenmukaisuus

- Koetko, että palkkauksesi taso on oikeassa suhteessa esim. samaa työtä tekeviin ja muuhun ympäristöön.

4 Kehittymisen tuki

4.1 Uralla eteneminen ja sen tukeminen työyhteisössä

- Huolehtiiko työyhteisö, lähinnä esimiehet ja johto sinun uralla etenemisestäsi eli onko sinulle muodostunut käsitys tulevasta urastasi työyhteisössäsi ja onko sinulle olemassa tarkempi urakehityssuunnitelma.

4.2 Työpaikkakoulutusmahdollisuudet ja muut työyhteisön tarjoamat osaamisen konkreettiset kehittämistoimenpiteet

- Tarjoaako työyhteisö sinulle riittävästi koulutusta ja muita kehittämistoimenpiteitä (kehittyminen työtä tehden töiden sisältöä monipuolistamalla, uudistamalla ja vaativuutta lisäämällä, henkilökierto, mentorointi, verkko-oppiminen, opintovapaat jne.), jotka edesauttavat sinun suoriutumistasi työssäsi ja ammatillisen osaamisesi kehittymistä.

4.3 Tulos- ja kehityskeskustelujen toimivuus osaamisen kehittämisen välineenä

- Onko esimiehesi kanssa käytävä tulos- ja kehityskeskustelu toimiva väline osaamisesi parantamisessa eli sovitaanko keskustelussa aidosti työssäsi tarvittavan lisäosaamisen kehittämistoimenpiteistä, jossa myös tuleva ura-ajattelu on pohjana (konkreettiset toimenpiteet, työajan sekä taloudellisten resurssien varaus ja sovittujen asioiden toteutumisen seuranta).

5 Työilmapiiri ja yhteistyö

5.1 Sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri työyhteisössäsi

- Toimiiko työyhteisösi ja sen jäsenet aidossa yhteistyössä toisiaan auttaen ja hyvin kohdellen työyhteisösi yhteisten päämäärien ja tulosten saavuttamiseksi.

5.2 Oikeudenmukainen kohtelu työtovereiden taholta

- Tarkoittaa sitä, miten tasapuolisesti työtoverisi kohtelevat sinua ja toisiaan jokaisen osaamista ja erilaisuutta arvostaen eikä työtovereidesi keskuudessa ole suosikkirakenteita.

5.3 Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä

- Arvostetaanko yhteisössäsi kunkin henkilön osaamista ja työpannosteluja yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa.

5.4 Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä

- Ilmeneekö työyhteisösi toiminnassa ja menettelyissä syrjintää tai eriarvoisuutta sukupuolten välillä.

6 Työolot

6.1 Mahdollisuudet yhteensovittaa työ- ja yksityiselämä

- Onko työtavoitteesi asetettu niin, että selviydyt niistä pääosin normaalin työaikasi puitteissa omaa aikaasi käyttämättä ja mitkä mahdollisuudet sinulla on yhteensovittaa työsi perhe- ja yksityiselämäsi eri vaiheisiin.

6.2 Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa

- Miten varmaksi koet nykyisen työpaikkasi nyt ja tulevaisuudessa.

6.3 Jaksaminen ja energisyys

- Miten työnantaja ylläpitää ja tukee fyysistä ja henkistä hyvinvointiasi.

6.4 Työtilat ja työvälineet

- Tukevatko työtilat ja niiden järjestelyt sekä informaatio- ja tietotekniset ja muut työvälineesi työssä suoriutumistasi ja työkykyäsi.

7 Tiedon kulku

7.1 Sisäinen viestintä ja tiedonkulku työyhteisössäsi

- Koetko saavasi riittävästi tietoa työpaikkasi toimintaan ja työntekoon liittyvistä asioista

7.2 Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa

- Koetko, että asioita valmistellaan työyhteisössä avoimesti tiedottaen ja keskustellen sekä kerrotaanko tehdyistä päätöksistä avoimesti.

8 Työnantajakuva

- Työnantajakuva koskee yleensä koko organisaatiota, jossa henkilö toimii eli saattaa olla joskus laajempi kokonaisuus kuin oma työyhteisö

8.1 Työpaikkasi maine hyvänä työnantajana

- Minkälainen maine työpaikallasi (organisaatiolla) on nykyisestä ja tulevasta toiminnastaan, asiakkaistaan sekä henkilöstöstään huolehtivana organisaationa

8.2 Arvojen selkeys ja ymmärrettävyys

- Ovatko organisaatiosi arvot niin selkeät ja ymmärrettävät, että ymmärrät niiden sisällön ja tiedät, mitä arvot edellyttävät käyttäytymiseltäsi ja toiminnaltasi.

8.3 Arvojen toteutuminen käytännössä

- Miten hyvin arvot toteutuvat käytännössä johdon, esimiesten ja henkilöstön osalta

Vastausasteikko kysymyksiin 9 ja 10 on:

1 = kyllä; 2 = en

9 Halukkuus henkilökiertoon

- Oletko halukas lähtemään henkilökiertoon kehittymismielessä, tavoitteena selviytyä työtehtävistäsi tulevaisuudessa entistä paremmin?

10 Työpaikan vaihto tyytymättömyyden vuoksi

- Oletko työpaikkaasi ja työhösi niin tyytymätön, että haluat/aiot siirtyä toisen organisaation tai muiden sektoreiden organisaatioiden palvelukseen.

2.5 Työtyytyväisyysindeksien laskenta

Työtyytyväisyysbarometrissa kunkin kysymyksen vastausvaihtoehdot saavat indeksiarvon seuraavasti:

Työtyytyväisyysvaihtoehto	Indeksiarvo
1 erittäin tyytymätön	1
2 tyytymätön	2
3 ei tyytymätön eikä tyytyväinen	3
4 tyytyväinen	4
5 erittäin tyytyväinen	5

Työtyytyväisyysindeksejä laskettaessa jokaisella (29) kysymyksellä on sama painoarvo.

Yksittäisen työtyytyväisyyskysymyksen (1.1 - 8.3) indeksi kussakin tarkasteluluokassa lasketaan kysymykseen vastanneiden henkilöiden antamien indeksiarvojen aritmeettisena keskiarvona. Pääryhmittäiset indeksit ja kokonaistyötyytyväisyysindeksi lasketaan siten, että ensin lasketaan henkilöittaiset indeksit pääryhmien sisältämien ja kokonaistyötyytyväisyysindeksissä kaikkien kysymysten indeksiarvojen aritmeettisena keskiarvona. Seuraavaksi lasketaan henkilötasolta kussakin tarkasteluluokassa eri pääkohtien ja kokonaistyötyytyväisyysindeksin aritmeettiset keskiarvot, minimi, maksimi, ylä- ja alakvartiilit, mediaanit, moodit ja keskihajonnat.

Henkilökiertoa (9) ja työpaikan vaihtolttiutta (10) kartoittavissa kysymyksissä vaihtoehto "kyllä" saa indeksiarvon 1 ja vaihtoehto "ei" indeksiarvon 2. Koko organisaatioyksikön työpaikan vaihtolttiusindeksi ja henkilökiertoindeksi lasketaan yksittäisten henkilöiden indeksien aritmeettisena keskiarvona.

Laskennat sopeutuvat tapauksiin, jossa organisaatio on laajentanut tietosisältöä omilla kysymyksillään tai jättänyt jonkun/jotkut kysymykset pois.

2.5.1 VetoBaron työtyytyväisyyskyselyn vakiotietosisällöstä tuotettavat erillisindeksit

Valmiiksi vakioraporteille lasketaan kolme erillisindeksiä:

- JO Johtajuusindeksi
- OS Osaamisen johtamisindeksi
- TY Henkisten ja fyysisten työolojen johtamisindeksi

Näitä voidaan hyväksikäyttää johtamisessa (strateginen johtaminen, tulosjohtaminen jne.), tavoitteenasettelussa ja tehtyjen toimenpiteiden vaikutusten seurannassa.

Indeksit lasketaan alla ilmenevien VetoBaron työtyytyväisyyskyselyn yksittäisten kysymyskohtaisten indeksien aritmeettisina keskiarvoina.

Johtamisen ja esimiestyön tavoitteet

- 1.1 Esimiehen antama tuki työhön liittyvissä kysymyksissä ja työnteon edellytysten luonnissa
 - 1.2 Töiden yleinen organisointi työyhteisössä
 - 1.3 Esimiehen antama palaute työtuloksista, ammatinhallinnasta ja työssä kehittymisestä
 - 1.4 Oikeudenmukainen kohtelu esimiehen taholta
 - 1.5 Johdon toiminta esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä
 - 7.1 Sisäinen viestintä ja tiedonkulku työyhteisössä
 - 7.2 Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa
- JO Johtajuusindeksi**

Osaamisen kehittämisen

- 2.1 Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys
 - 2.2 Työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön
 - 2.3 Työn haastavuus
 - 2.4 Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo
 - 4.1 Uralla eteneminen ja sen tukeminen työyhteisössä
 - 4.2 Työpaikkakoulutusmahdollisuudet ja muut työyhteisön tarjoamat osaamisen konkreettiset kehittämistoimenpiteet
 - 4.3 Tulos- ja kehityskeskustelujen toimivuus osaamisen kehittämisen välineenä
- OS Osaamisen johtamisindeksi**

Työhyvinvointi

- 5.1 Sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri työyhteisössä
 - 5.2 Oikeudenmukainen kohtelu työtovereiden taholta
 - 5.3 Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä
 - 5.4 Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä
 - 6.1 Mahdollisuudet yhteensovittaa työ- ja yksityiselämä
 - 6.2 Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa
 - 6.3 Jaksaminen ja energisyys
 - 6.4 Työtilat ja työvälineet
- TY Henkisten ja fyysisten työolojen johtamisindeksi**

2.6 Muita tietojärjestelmään liittyviä ominaisuuksia

Vakiotulosteet (taulukot ja kuviot) tulostuvat organisaation käyttämillä taustaluokituksilla.

Järjestelmään tallentuvat historiatiedot, jotta saadaan kehitystietoja useammilta vuosilta.

Osa tulosteista voidaan siirtää suoraan Excel-muotoon ja jotkut pdf-muotoon.

Organisaatio voi tarvittaessa antaa omia ohjeitaan.

Järjestelmän käyttöön ottavat organisaatiot saavat järjestelmää koskevat yksityiskohtaiset käyttöohjeet.

Organisaatio voi itse lisätä/muuttaa taustakysymyksiä. Samoin organisaatio voi lisätä kysymyspatteriin omia lisäkysymyksiä, mutta ei muuttaa varsinaisen kysymyspatterin kysymyksiä. On huomattava, että jos kysymyspatteriin lisätään omia kysymyksiä, niin vertailu ympäristöön vaikeutuu, koska vertailutiedot tuotetaan aina vakiokysymyspatterin mukaisesti.

Jos organisaatio ohjeista huolimatta tarvitsee tietoteknistä apua, tätä tarjoaa Vetokonsultit Oy maksullisena palveluna. Tarvittaessa organisaatioille järjestetään henkilöstökyselyjärjestelmän käyttöön perehdyttävää koulutusta myös Vetokonsultit Oy:n toimesta.

3 Uuden palkkausjärjestelmän toimivuutta koskeva kyselysovellus

Uuden palkkausjärjestelmän toimivuuskyselyllä selvitetään organisaation henkilöiden mielipidettä siitä,

- miten palkkausjärjestelmälle asetetut tavoitteet ovat toteutuneet,
- miten tunnetaan palkkausjärjestelmän perusteet,
- miten tulos- ja kehityskeskusteluissa ja palautteen annossa on onnistuttu,
- miten palkkausjärjestelmä on toiminut esimiestoiminnan kannalta (vain esimiehet vastaavat),
- mitä kehittämistarpeita palkkausjärjestelmään kohdistuu ja
- miten tulospalkkausjärjestelmä on toiminut (vain tulospalkkausjärjestelmän piirissä olevat vastaavat).

Kyselyn tulokset kertovat johdolle, esimiehille ja koko henkilöstölle, miten palkkausjärjestelmä organisaatiossa toimii ja mitä kehittämistarpeita siinä mahdollisesti on. Tärkeää on saada yksittäisten henkilöiden aidot mielipiteet asiasta.

Palkkausjärjestelmän toimivuuskyselyssä henkilö vastaa annettuihin taustakysymyksiin ja kaikkiin kohtien 1, 2, 3 ja 5 kysymyksiin. Esimiehet vastaavat lisäksi kohdan 4 kysymyksiin ja tulospalkkauksen piirissä olevat henkilöt kohdan 6 kysymyksiin. Kohdan 5 jokaisen kysymyksen jäljessä on vapaa kirjoitusalue, jossa voidaan vastata sanallisesti kussakin kysymyksessä esitettyyn täsmennyskysymykseen.

Kysymykset ovat väittämien muodossa. Viidestä vastausluokasta vastataan yhteen eli onko vastaaja väittämän kanssa

- 5 = täysin samaa mieltä; 4 = osittain samaa mieltä; 3 = ei samaa eikä eri mieltä;
- 2 = osittain eri mieltä; 1 = täysin eri mieltä

Kohdan 6 viimeisessä kysymyksessä kysytään onko vastaaja viimeisen vuoden aikana saanut tulospalkkiota, johon vastataan joko kyllä tai ei.

Kyselyn lopussa voidaan halutessa antaa vapaamuotoista palautetta palkkausjärjestelmän toimivuuteen ja sen kehittämiseen liittyvistä asioista.

Uuden palkkausjärjestelmän toimivuuskysely vastaa toiminnallisilta ja laskennallisilta ratkaisuiltaan työtyytyväisyysbarometria. Vastaukset ovat työtyytyväisyysbarometrasta poiketen väittämien muodossa. Tällä hetkellä järjestelmä on vain suomen kielellä.

Taustaluokitukset ovat seuraavat:

Yksikkö: organisaatiokohtainen yksikköluokittelu

Henkilöstöryhmä: Johto; Esimiehet; Asiantuntijat; Muu henkilöstö

Sukupuoli: Mies; Nainen

Ikä: -29; 30-39; 40-49; 50-59; 60-

Palkkausjärjestelmän toimivuuskysely vakiotietosisältö koostuu seuraavista väittämistä:

1 Palkkausjärjestelmälle asetettujen tavoitteiden toteutuminen

1.1 Järjestelmä tukee organisaation tuloksellista toimintaa

- on mielestäni parantanut johtamista ja esimiestoimintaa
- on lisännyt tietämystäni organisaation tavoitteista ja arvoista
- on mielestäni parantanut organisaation tulosta

1.2 Järjestelmä on kannustava

- kannustaa minua toimimaan organisaation ja asiakkaiden edun mukaisesti
- motivoi minua ottamaan lisää vastuuta
- motivoi minua toimimaan tehokkaasti
- kannustaa minua kehittämään omaa toimintaani
- kannustaa minua tekemään laadukasta työtä
- kannustaa minua kehittämään osaamistani
- kannustaa minua tekemään yhteistyötä
- kannustaa minua toimimaan luovasti ja innovatiivisesti
- tarjoaa minulle kannustimen myös tulevaisuudessa

1.3 Järjestelmä on oikeudenmukainen

- perusteet ovat mielestäni oikeudenmukaiset
- järjestelmää sovelletaan mielestäni samalla tavalla eri yksiköissä
- järjestelmässä on huomioitu mielestäni sukupuolten välinen tasa-arvo
- perusteet ovat omaan tehtävääni sopivat
- vaativuudenarviointijärjestelmä on omaan tehtävääni sopiva
- suoritusarviointijärjestelmän avulla suoritukseni tulee oikein arvioiduksi

1.4 Järjestelmä on joustava

- palkka seuraa työni vaativuuden muutoksia
- palkka seuraa henkilökohtaisen suoritukseni muutoksia
- järjestelmää kehitetään jatkuvasti

1.5 Järjestelmä parantaa palkkakilpailukykyä

- perusteet ovat mielestäni kilpailukykyiset yksityisen sektorin kanssa
- palkkani on kilpailukykyinen yksityisen sektorin kanssa
- palkkani on kilpailukykyinen muiden organisaatioiden kanssa

2 Palkkausjärjestelmän perusteiden tuntemus

Tunnen perusteet, jolla tehtävien vaativuuteen perustuva palkanosani määräytyy

Tunnen perusteet, jolla henkilökohtainen palkanosani määräytyy

3 Tulos- ja kehityskeskustelut ja palaute

Tulos- ja kehityskeskustelut ovat olleet avoimia ja rehellisiä

Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni

Olen saanut työstäni asiallista palautetta

Olen saanut työstäni palautetta riittävän usein

Saan rakentavia ehdotuksia suoritukseni parantamiseksi

Esimieheni osaa käyttää palkanmääräytymisperusteita oikein
 Palkkaussasioissani ei ole ollut tulkintaerimielisyyksiä
 Olen saanut riittävästi tilastotietoa palkkausjärjestelmän vaikutuksista

4 Palkkausjärjestelmä esimiestoiminnan kannalta (tähän vastaavat vain esimiesasemassa olevat)

Olen saanut riittävästi koulutusta palkkausjärjestelmän soveltamiseen
 Minulle on annettu aidot mahdollisuudet järjestelmän soveltamiseen
 Tulos- ja kehityskeskustelut alaisteni kanssa ovat olleet
 avoimia ja rehellisiä
 Käyn mielelläni tulos- kehityskeskusteluja alaisteni kanssa
 Annan alaisilleni riittävän usein palautetta työstä

5 Palkkausjärjestelmään liittyvät kehittämistarpeet

Järjestelmän rakennetta tulisi kehittää, millä tavalla
 Vaativuudenarviointijärjestelmää tulisi kehittää, millä tavalla
 Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointijärjestelmää tulisi kehittää, millä tavalla
 Tulisi ottaa käyttöön/kehittää tulospalkkiojärjestelmä, kehittämisehdotuksia
 Tulos- ja kehityskeskusteluja tulisi kehittää, millä tavalla
 Palkkausjärjestelmään liittyvää koulutusta ja tiedotusta tulisi lisätä, millä tavalla
 Palautejärjestelmää tulisi kehittää, millä tavalla

6 Tulospalkkiojärjestelmää koskevia kysymyksiä (tähän vastaavat vain järjestelmän piirissä olevat)

Tiedän, mistä tulospalkkioita maksetaan
 Tulospalkkiot kannustavat tekemään parempaa tulosta
 Tulospalkkiot ovat parantaneet yhdessä tekemistä
 Palkkiojärjestelmän tavoitteet on mahdollista saavuttaa
 Palkkiojärjestelmää tulisi kehittää, millä tavalla
 Olen saanut viimeisen vuoden aikana tulospalkkiota (vastausvaihtoehdot: kyllä, ei)

Liite 2

Työtyytyväisyysbarometrin kysymysten summamuuttujien muodostumisen analysointi faktorianalyysillä

VetoBaron työtyytyväisyystutkimusten aineiston pohjalta tutkittiin faktorianalyysin avulla, minkälaisia faktoreita ns. summamuuttujia VetoBaron 24 yksittäisestä kysymyksestä muodostuu, kun työnantajakysymykset jätettiin tarkastelun ulkopuolelle. Analyysin tulokset ilmenevät taulukosta 2.1.

Taulukko 2.1 VetoBaron työtyytyväisyystutkimusten aineistoon perustuvan faktorianalyysin tulokset (rotaation jälkeen)

Rotated Component Matrix ^a						
		Component				
		1	2	3	4	5
1 Johtaminen						
1.1 Esimiehen antama tuki työnteossa		,708	,165	,286	,214	,099
1.2 Töiden yleinen organisointi työyhteisössä		,683	,161	,239	,251	,174
1.3 Palautteen saanti työtuloksista ja ammatinhallinnasta		,671	,216	,312	,197	,081

1.4 Oikeudenmukainen ja inhimillinen kohtelu työyhteisössä	,624	,256	,250	,361	,134
2 Työn sisältö ja haasteellisuus					
2.1 Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys		,165			,203
2.2 Työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön	,423	,137	,512	,119	,218
	,219		,714	,211	
2.3 Työn haastavuus	,131	,106	,831	,175	,097
2.4 Työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo	,217	,097	,748	,225	,257
3 Palkkaus					
3.1 Palkkauksen perusteiden selkeys ja ymmärrettävyys	,203			,127	,151
		,761	,159		
3.2 Palkkauksen suhde työn asettamaan vaativuuteen	,122	,869	,071	,122	,144
3.3 Palkkauksen muuttuminen työsuorituksen muutoksen myötä	,209	,816	,160	,092	,115
3.4 Palkkauksen oikeudenmukaisuus	,186	,864	,137	,170	,114
4 Kehittymisen tuki					
4.1 Uralla eteneminen ja sen tukeminen työyhteisössä				,119	,168
4.2 Työpaikkakoulutus- ja muut osaamisen kehittämismahdollisuudet	,403	,358	,496	,049	,275
	,387	,248	,428		
5 Työilmapiiri ja yhteistyö					
5.1 Työyhteisön sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri		,070			,163
5.2 Oikeudenmukainen ja inhimillinen kohtelu työtovereiden taholta	,411	,108		,710	,146
	,233	,195	,154	,824	,164
5.3 Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä	,306	,219	,154	,682	
5.4 Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä	,217		,327	,603	
6 Työolot		,101	,161		
6.1 Mahdollisuudet yhdistää työ- ja yksityiselämä	,113				
			,138	,203	,688
6.2 Työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa	,121	,114	,087	,036	,615
6.3 Jaksaminen ja energisyys	,172	,080	,322	,215	,633
6.4 Työtilat ja työvälineet	,182	,149	,141	,087	,590
7 Tiedon kulku					
7.1 Työyhteisön sisäinen viestintä ja tiedon kulku		,127	,074	,212	
	,741				,246
7.2 Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa	,747	,171	,106	,262	,215
	Johtajuus	Palkinta	Osaamisen johtaminen	Työilmapiiri	Työolot

Faktorianalyysissä latautui 5 faktoria. Latausten suuruus kertoo, kuinka paljon faktoreilla pystytään selittämään kunkin työtyytyväisyyskysymyksen eli "havaitun muuttujan" vaihtelusta. Mitä lähempänä latauksen itseisarvo on lukua "1", sitä paremmin faktori selittää muuttujan vaihtelua. Oppikirjojen mukaan latauksen alarajoja, jotta lataus olisi merkittävä, ei ole yksikäsitteisesti määritetty. Joissakin oppikirjoissa se on 0,3 ja joissakin 0,5. Faktorianalyysissä muuttujille (kysymyksille), jotka saavat kussakin faktorissa suurimmat, merkittävät lataukset, etsitään yhteinen nimittäjä eli tukinta.

Latausten suuruuden pohjalta analyysissä rotatoidut faktorit voidaan nimetä seuraavasti (ks. taulukko 2.1):

1. Johtajuus
2. Palkinta
3. Osaamisen johtaminen
4. Työilmapiiri
- 5 Työolot

Faktorianalyysi osoittaa, että VetoBaron työtyytyväisyyskyselyn yksittäisistä kysymysmuuttujista koostetut päämuuttujat (summamuuttujat) ovat myös teoreettiselta pohjalta kokonaisuudessaan oikein koostettu.

Faktorianalyysi nostaa johtajuusfaktorissa esiin sen, että kun esimiehet johtavat ja tukevat alaistensa työsuoritusta, siihen liittyy olennaisena osana myös riittävä ja avoin tiedotus (faktorin lataukset 0,624-0,747). Tulosten mukaan esimiestyöhön liittyy hieman löyhemmin myös tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys, uralla eteneminen ja sen tukeminen sekä työyhteisön sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri (faktorin lataukset 0,403-0,423).

Palkkaus-faktori latautuu voimakkaasti työtyytyväisyyskyselyn pääkohdan ”3 Palkkaus” -kysymyksille (lataukset 0,761-0,869). Muista kysymyksistä palkkaukseen oli selvimmin yhteydessä ”4.1 Uralla eteneminen ja sen tukeminen”, joka sai faktorilatauksen 0,358.

Osaamisen johtamisfaktori koostuu työtyytyväisyystutkimuksen osaamisen kehittämisen lähtökohtia ja keinoja sisältävän pääkohdan ”2 Työn sisältö ja haasteellisuus” kysymyksistä, jotka liittyvät työtavoitteiden selkeyteen, työnteon tekijälle vastuuttamiseen sekä töiden sisällön haasteellisuuteen ja innostavuuteen (faktorin lataukset 0,512-0,831). Suurehkoja faktorilatauksia saivat myös ”4.1 Uralla eteneminen ja sen tukeminen työyhteisössä” (0,496) ja ”4.2 Työpaikkakoulutus ja muut osaamisen kehittämismahdollisuudet ” (0,428).

Työilmapiiri-faktori sisältää työtyytyväisyystiedustelun pääkohdan ”Työilmapiiri ja yhteistyö” kysymykset (faktorilataukset 0,603-0,824) ja työolo-faktori pääkohdan ”6 Työolot” kysymykset (faktorilataukset 0,590-0,688).

Liite 3 Esimerkki VetoBaron vastausjakaumaraportista

Valtion työmarkkinalaitos		VJA-02A	Vertailuryhmän vastausjakauma	
TMN		12.11.2010		
Kysymys	Arvo	Vastauksia	%	
Tutkimus: Työtyytyväisyysbarometrin pohjatutkimus				
Vertailuryhmä: Koko Valtio Vertailuvuosi: 2009 Joukko:				
1	Johtaminen			
1	Erittäin tyytymätön	1 514	5,1	
2	Tyytymätön	4 608,5	15,5	
3	Ei tyytymätön eikä tyytyväinen	8 125,25	27,3	
4	Tyytyväinen	11 988,2	40,3	
5	Erittäin tyytyväinen	3 479,75	11,7	
Mediaani: 3,50 Keskiarvo: 3,38 Moodi: 3,75		Yht: 29 715,7		
2	Työn sisältö ja haasteellisuus			
1	Erittäin tyytymätön	704,5	2,4	
2	Tyytymätön	2 622,5	8,8	
3	Ei tyytymätön eikä tyytyväinen	7 139,25	24,0	
4	Tyytyväinen	14 357,5	48,3	
5	Erittäin tyytyväinen	4 932,75	16,6	
Mediaani: 3,75 Keskiarvo: 3,68 Moodi: 3,75		Yht: 29 756,5		
3	Palkkaus			
1	Erittäin tyytymätön	3 418,25	11,7	
2	Tyytymätön	7 424,25	25,3	
3	Ei tyytymätön eikä tyytyväinen	9 534	32,5	
4	Tyytyväinen	7 658,75	26,1	
5	Erittäin tyytyväinen	1 275,5	4,4	
Mediaani: 3,00 Keskiarvo: 2,86 Moodi: 1,00		Yht: 29 310,75		
4	Kehittymisen tuki			
1	Erittäin tyytymätön	1 674,5	5,6	
2	Tyytymätön	4 507,5	15,0	
3	Ei tyytymätön eikä tyytyväinen	10 845	36,2	
4	Tyytyväinen	10 406	34,7	
5	Erittäin tyytyväinen	2 538,5	8,5	
Mediaani: 3,50 Keskiarvo: 3,25 Moodi: 4,00		Yht: 29 971,5		
5	Työilmapiiri ja yhteistyö			
1	Erittäin tyytymätön	812,25	2,7	
2	Tyytymätön	2 550,75	8,5	
3	Ei tyytymätön eikä tyytyväinen	7 065,5	23,6	
4	Tyytyväinen	14 220	47,6	
5	Erittäin tyytyväinen	5 232,25	17,5	
Mediaani: 3,75 Keskiarvo: 3,69 Moodi: 3,75		Yht: 29 880,75		

Liite 4 Esimerkki vastausten jakaumasta henkilöstöryhmittäin (organisaatio x)

Valtion työmarkkinailaitos
TMN

VJA-02C Vert.ryhmän graaf. vastausjakauma, valintalistoitain
12.11.2010

Hakuehdot

Kenttä Ehto

Pohjatutkimus =tyb_0

Vertailuryhmä =organisaatio

Kysymystyyppi =o or po

Taustamuuttuja =Hlöryhmä

Vertailuvuosi =2009

Koko virasto 1

Tutkimus Työtyytyväisyysbarometrin pohjatutkimus

Vertailuryhmä



1 Johtaminen



2 Työn sisältö ja haasteellisuus



3 Palkkaus



4 Kehittymisen tuki

