

Opas rakentaville keskusteluille

Näin hyödynnät henkilöstökyselyn tuloksia

*Kattava ja hyvin käytännönläheinen
opas henkilöstökyselyn tuloksien
hyödyntämiseen yrityksessäsi!*



Sisällys

- s. 3 Vastausprosentti tulosten perustana
- s. 4 Kokonaistuloksesta kohti ydintä
- s. 5-6 Miten yksittäisillä työntekijöillä menee?
- s. 7 Yhteinen läpikäynti
- s. 8 Tulokset konkreettisiksi kehitystoimenpiteiksi
- s. 9 Tulokset konkreettisiksi kehitystoimenpiteiksi: Esimerkki
- s. 10 Sudenkuoppia
- s. 11-12 Tunnettuja menetelmiä ongelmanratkaisun avuksi ja näkökulmia juurisyiden selvittämiseksi
- s. 13 Muistiopohjamalli tulosten läpikäyntiä varten
- s. 14-15 Workshop-malli tulosten läpikäynteihin
- s. 16 Dokumenttipohja tavoitteiden, toimenpiteiden ja tulosten seuraamiseksi
- s. 17-18 Esimerkkiharjoitus ryhmätyön tueksi
- s. 19 Prosessikuvaus kyselyn päättymisestä kehitysaloitteiden raportointiin
- s. 20 Vinkkejä kehitystoimenpiteiksi
- s. 21 Lisää hyödyllistä materiaalia

1.

Vastausprosentti tulosten perustana

Mikä on vastausprosentti ja miten se vertautuu muuhun organisaatioon?

- Mikäli vastausprosentti on alhainen tai poikkeava, listaa ainakin kolme siihen mielestäsi eniten vaikuttavaa tekijää: esim. 1) Viestintä 2) kyselyn toimituskanava 3) epäusko henkilöstökyselyihin.
- Pohtikaa yhdessä tiimissä jokaiselle tekijälle konkreettinen ratkaisuehdotus, miten vastausprosenttia voisi jatkossa parantaa.
- Varmistakaa toimenpiteiden toteutus ennen seuraavaa kyselyä.
- Valmistaudu seuraavan kyselyn osalta tarkistamaan, oliko toiminnalla vaikutus ja tehtiinkö toimenpiteet.

2.

Kokonaistuloksesta kohti ydintä

Käy ensin läpi kyselyssä mitatut aihealueet ja tarkastele kokonaiskuvaa:

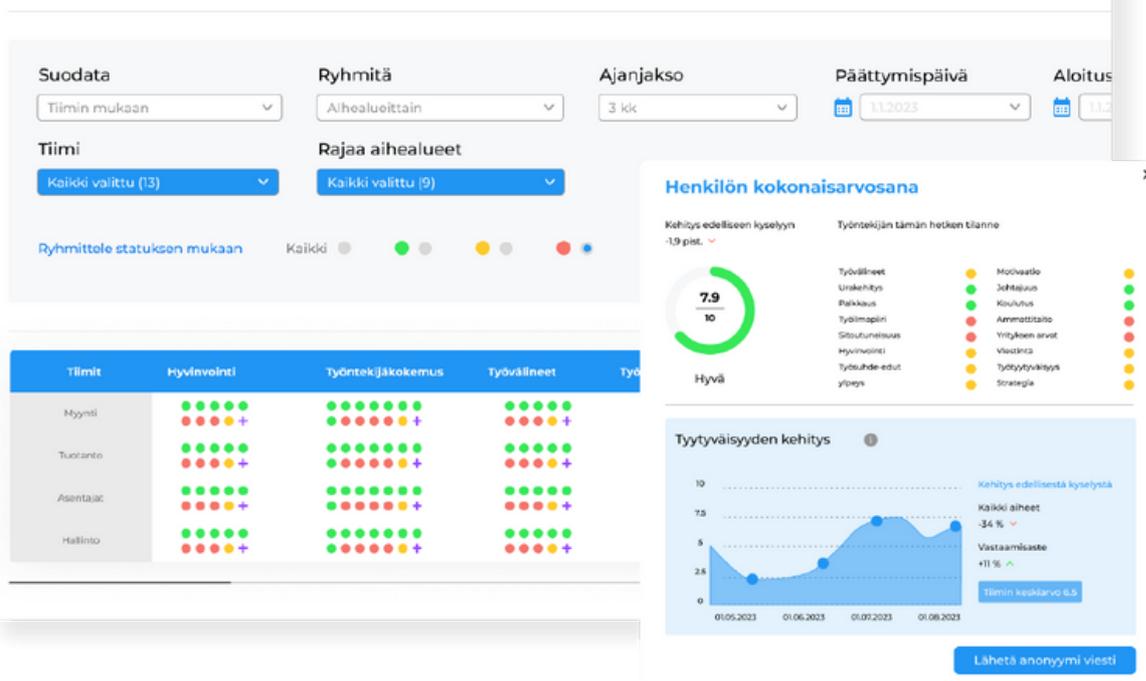
- Mikä on kokonaisarvosana ja miten vastaukset ovat jakautuneet (Positiiviset, Negatiiviset ja Neutraalit).
- Mitkä ovat kyselyn kolme parasta / kolme eniten kehitystä vaativaa aihealuetta?
- Tutki mitä kysymyksiä aihealueet sisältävät ja miten vastaukset jakautuvat asteikolle. Pohdi vaikuttavatko tulokseen yksittäiset vastaukset ja tarkastele, mitä enemmistö vastaajista on vastannut.
- Miten oman tiiminne tulokset vertautuvat organisaation tuloksiin?
- Käy läpi kysymyskohtainen avoin palaute, jotta näet paremmin keskiarvojen ja lukujen taakse. Miten avoin palaute on jakautunut? Painottuuko se esimerkiksi tiettyihin kysymyksiin ja aihealueisiin?

3.

Miten yksittäisillä työntekijöillä menee?

- Mikäli sinulla on tunnukset Kiva Work -palveluun ja vastaajia on riittävästi, pääset tutkimaan oman tiimisi tuloksia työntekijäkohtaisesti Heatmap-pistenäkymästä.
- Heatmap-pistenäkymä luo jokaisesta työntekijästä anonyymin profiiliraportin ja elinkaaren kyselykohtaisesti.
- Yksi pallo kuvastaa aina yhtä työntekijää ja klikkaamalla väripalloa näet työntekijän tämän hetkisen tilanteen ja aikajanalla elinkaaritrendin.

Heatmap pisteet



3.

Miten yksittäisillä työntekijöillä menee?

- Voit suodattaa tuloksia esimerkiksi kysely-, kysymys- tai aihealuekohtaisesti ja katsoa, miten työntekijän vastaukset ovat jakautuneet.
 - Voit myös suodattaa työntekijöitä eri statuksien mukaan kuten; negatiivinen, neutraali ja tyytyväinen. Suodatuksen voi tehdä tiimeittäin, osastoittain tai vaikka koko organisaation henkilöstön mukaan.
 - Tämä mahdollistaa sen, että voit esimerkiksi suodattaa kaikki työntekijät koko organisaatiossasi mm. seuraavasti -> esim. näytä kaikki työntekijät, jotka ovat punaisella aihealueessa sitoutuneisuus.
- Voit arvioida, missä aihealueissa kunkin työntekijän mahdolliset haasteet ovat. Onko jollain useampi aihealue punaisella tai onko joku systemaattisesti vastannut kaikkiin huonoja arvosanoja?
- Mikäli olette etukäteen sopineet, voit lähettää työntekijälle anonyymien viestien alustalta ja pyytää häntä olemaan sinuun yhteydessä, jotta voitte yhdessä pohtia ratkaisuja hänen tilanteeseensa. Viestin lähetysvaiheessa kontaktointi tapahtuu täysin anonyymisti, ja työntekijä päättää itse, ottaako hän yhteyttä.

4.

Yhteinen läpikäynti

- Käy läpi kyselyssä mitatut aihealueet esimerkiksi Kiva Workista tulostetun pdf-raportin avulla.
- Pitäkää muistiota yhteisestä läpikäynnistäne. (esimerkki/mallipohja s. 13)
- Nosta esiin tulosten pohjalta nousseet tiimisi keskeiset havainnot ja avoimet palautteet avoimesti.
- Kysy työntekijöiden mielipidettä ja kokemusta aiheista.
- Kysy työntekijöiden kehitysideoita keskeisiin havaintoihin liittyen.
- Kuuntele aidosti ja ole läsnä.
- Luo turvallinen ilmapiiri keskustelulle ja mahdollista puheenvuorot kaikille tasapuolisesti.
- Varaa riittävästi aikaa keskustelulle.
- Ota palaute vastaan avoimin mielin ja kiitä siitä.

5.

Tulokset konkreettiseksi kehitystoimiksi

- Valitkaa keskustelunne pohjalta muutama osa-alue, joita lähdette kehittämään. Lisää ohjeita kehitystoimenpiteiden priorisoimiseen sekä tavoitteiden saavuttamiseen löydät tätä aihekkäsittlevästä blogiartikkelistamme [Klikkaa tästä](#) (kohdat: 3, 4 ja 5).
- Mitä kaikkea valitsemanne kehityskohteet pitävät sisällään? Mitkä arjen teot ja prosessit vaikuttavat tuloksen takana? Kokemuksen takana on aina toiminta, joten yrittäkää mahdollisuuksien mukaan päästä siihen kiinni. Muistakaa, että mikään ei ole itsestäänselvää, kun on kyse kommunikaatiosta ja vuorovaikutuksesta.
- Mitä pitää tehdä toisin, mitä parantaa käytännössä?
- Millä on isoin vaikutus, johon resurssien puitteissa on mahdollista vaikuttaa? (Panos-Tuotos suhde).
- Priorisoi sen mukaan, kuinka paljon vaikutusta voidaan saada aikaan ja kuinka realistisia tehtävät ovat toteuttaa.
- Kirjatkaa toimenpiteet ylös, valitkaa vastuhenkilöt ja miettikää toimenpiteiden aikataulut (aputalukko s. 16).
- Muistakaa informoida muuta organisaatiota toimenpiteistä.
- Miettikää konkreettisia väittämiä, joilla asioiden kehittämistä voidaan jatkossa seurata ja mitata.

Tulokset konkreettisiksi kehitystoimiksi: Esimerkki

Esimerkki: Tuotanto-osaston tavoitteena on hoitaa laskutusta nopeammin ja vähentää virheitä, mutta asentajien tiimissä on noussut esiin ristiriitoja tavoitteen kanssa ja henkilöstön palautteen mukaan prosessit eivät toimi.

Tiimi pohtii yhdessä asioita, joiden pitää olla kunnossa, jotta he voivat omalta osaltaan onnistua työssään ja saavuttaa tavoitteet. Tämän johdosta syntyy seuraavat mitattavat väittämät, joita he lähtevät seuraamaan:

- Kohde on järjestelmässä avattuna, kun aloitan työt uudella asiakkaalla.
- Tiedän kohteen huoltamiseen allokoitun ajan.
- Meillä on työtilauksille merkittynä oikeat tiedot.
- Asiakassopimuksen sisältö on aina tiedossani.

He sitoutuvat seuraamaan väittämien toteutumista kuukausittaisilla kyselyillä ja käyvät tuloksia yhteisesti läpi kuukausipalaverissa.

Näin he pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä ja viestimään muille tiimeille organisaatiossa niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat suoraan heidän onnistumiseensa. Kun asiat on purettu tarpeeksi käytännönläheisiksi, niitä on helpompi kehittää.

Sudenkuoppia

Joskus tuntuu, että matka tulosten läpikäynnistä kehitystoimenpiteiden toteuttamiseen on hankala. Toisinaan on vaikea saada otetta siitä, mitä pitäisi tehdä. Pohtikaa tämän listan avulla, aiheuttaako joku näistä sudenkuopista haasteita:

- Tuloksia ei ehditä käsitellä rauhassa tai niitä ei uskalleta näyttää avoimesti vastaajille.
- Lähdetään heti kehittämään suuria kokonaisuuksia, liian pienillä resursseilla sekä kokemuksella. **Vinkki:** hae nopeita sekä helpompia onnistumisia alkuun, joita voidaan tehdä. Tämä lisää myös luottamusta henkilöstön kesken, sillä kehitystoimenpiteitä toteutetaan aidosti!
- Suunnitellut kehitystoimet ovat liian abstrakteja. Ei mietitä, mitä ne tarkoittavat arjen tekemisenä ja käytännön tasolla.
- Viestintä tuloksista ja aiotuista toimista on puutteellista tai unohtuu kokonaan.
- Toimintasuunnitelma jatkoaskeleista unohtuu.
- Kehitystoimia ei nimetä kenenkään vastuulle tai niitä ei aikatauluteta.
- Seuranta unohtuu: Kehitystoimien etenemistä ei seurata systemaattisesti.
- Resursseja, aikataulua, omia vaatimuksia ja toimien realistisuutta ei tarkastella kriittisesti, vaan odotetaan liian paljon ja liian nopeasti.



6.

Tunnettuja menetelmiä ongelmanratkaisun avuksi ja näkökulmia juurisyiden selvittämiseen

5X miksi -menetelmä juurisyyn selvittämiseen

Valitkaa esimerkiksi alhaisimman arvosanan saanut väittämä ja kysykää: "miksi tämä kysymys sai alhaisimmat pisteet?" Tämän jälkeen kysykää uudelleen "miksi?" ja yrittäkää löytää edellisen vastauksen juurisyyn. Tämä prosessi toistetaan vähintään viisi kertaa, kunnes syvempi juurisyyn löytyy.

5x miksi -menetelmä auttaa siirtymään oireiden tarkastelusta ongelman juurisyyn ymmärtämiseen. Se auttaa löytämään syvemmän syy-seuraussuhteen.

PDCA-malli (Plan-Do-Check-Act)

Plan: Suunnittele prosessi ja aseta selkeät tavoitteet sekä toimenpiteet.

Do: Toteuta suunnitelma ja prosessin parannukset.

Check: Arvioi ja seuraa prosessin suorituskykyä, kerää tietoa ja vertaa sitä tavoitteisiin.

Act: Toimi saadun palautteen ja tietojen perusteella, vahvista hyviä käytäntöjä ja tee tarvittavat korjaukset.

DMAIC-menetelmä

DMAIC on tulee sanoista Define, Measure, Analyze, Improve ja Control. Tämä menetelmä on peräisin Lean Six Sigma -menetelmästä ja sitä voidaan käyttää ongelmien ratkaisemiseen ja prosessien parantamiseen.

- Define (Määrittele): Määrittele ongelma selkeästi ja aseta tavoitteet.
- Measure (Mittaa): Kerää tietoa ongelmasta ja mittaa sen nykytilaa.
- Analyze (Analysoi): Tutki kerättyä dataa ja tunnista juurisyyt.
- Improve (Paranna): Kehitä ja testaa ratkaisuja ongelman korjaamiseksi.
- Control (Kontrolloi): Varmista, että parannukset pysyvät käytössä ja seuraa tilanteen kehittymistä.

Aivoriihi (Brainstorming):

Kerätkää tiimissä erilaisia ideoita ja ratkaisuja ja varmistakaa, että kaikki tulevat kuulluksi. Kirjatkaa kaikki ehdotukset ylös ja antakaa mahdollisuus toisillenne tuoda ehdotuksia esille ilman kritiikkiä -> Mikään idea ei ole huono vaan kaikki kirjataan ylös ja arvioidaan myöhemmin. Brainstorming kannustaa luovuuteen ja mahdollistaa erilaisten näkökulmien ja ideoiden esiin tulemisen.



Muistiopohjamalli tulosten läpikäyntiä varten

Päivämäärä: [Kokouspäivämäärä]

Aika: [Kokousaika]

Paikka: [Kokouspaikka/Videoyhteyden linkki]

Johdanto

- Tapaamisen tarkoitus
- Lyhyt yleiskatsaus kyselyprosessiin

Keskeiset havainnot henkilöstökyselystä

- Tulosten esittely
- Korostetaan tärkeimpiä vahvuuksia ja kehityskohteita

Avoin keskustelu kyselyn tuloksista

- Kannustetaan tiimin jäseniä jakamaan tulkintojaan tuloksista
- Yhteisten teemojen ja huolenaiheiden tunnistaminen

Toiminnansuunnittelu

- Yhteistyöllinen ideointi mahdollisista ratkaisuista
- Vastuiden ja aikataulujen määrittäminen

Seuraavat askeleet

- Suunnitelman viestiminen laajemmalle tiimille ja organisaatiolle (kuka vastaa)
- Seurantatapaamisen sopiminen

Kysymykset ja vastaukset

- Mahdollisten lisäkysymysten tai huolenaiheiden käsitteleminen

Muistion lähettäminen eteenpäin ja muiden saataville esim. sähköposti/Intranet.

Workshop-malli tulosten läpikäyntiin

Määrittele workshopin tavoitteet:

Selvitä, mitä haluat saavuttaa workshopilla. Tavoitteena voi olla kyselyn tulosten analysointi, ongelmakohtien tunnistaminen, kehittämisehdotusten ideointi tai toimenpidesuunnitelman laatiminen vastausten perusteella.

Valmistele materiaalit etukäteen:

Kerää ja järjestä henkilöstökyselyn tulokset etukäteen. Valmistele yhteenveto, joka sisältää tärkeimmät havainnot, tilastot ja kommentit.

Kutsu osallistujat:

Kutsu tarvittavat henkilöt workshopiin. Osallistujina voi olla tiimiläisiä, esihenkilöitä, HR-edustajia ja muita sidosryhmiä, jotka ovat vastuussa toimenpiteiden toteuttamisesta tai niiden mahdollistamisesta taloudellisesti.

Luo avoin ilmapiiri:

Huolehdi siitä, että workshopissa on avoin ja kannustava ilmapiiri. Työntekijöiden tulee tuntea olonsa turvalliseksi jakamaan ajatuksiaan ja ehdotuksiaan.

Käy kyselyn tulokset läpi:

Esittele kyselyn tulokset ja yhteenveto. Tarkastele vastauksia eri näkökulmista ja keskity erityisesti niihin osa-alueisiin, jotka herättivät eniten kiinnostusta tai joiden osalta tarvitaan parannuksia.

Jatkuu >

Workshop-malli tulosten läpikäyntiin

Analysoi tulokset yhdessä:

Keskustele osallistujien kanssa kyselyn tuloksista. Analysoi yhdessä, miksi tietyt tulokset nousivat esiin ja mitkä tekijät voivat vaikuttaa niihin.

Ideoi parannustoimenpiteitä:

Kannusta osallistujia ehdottamaan parannustoimenpiteitä vastausten perusteella. Keskustele, millaisia toimenpiteitä voitaisiin ottaa käyttöön ongelmien ratkaisemiseksi ja tilanteen parantamiseksi.

Priorisoi toimenpiteet:

Tunnista tärkeimmät ja vaikutukselliset toimenpiteet, joita tulisi toteuttaa. Priorisoi ne sen mukaan, kuinka paljon vaikutusta ne voivat saada aikaan ja kuinka realistisia ne ovat toteuttaa.

Laadi toimintasuunnitelma:

Laadi workshopin päätteeksi konkreettinen toimintasuunnitelma, jossa määritellään vastuuhenkilöt, aikataulu ja seurantamekanismi.

Seuraa toimenpiteiden etenemistä:

Pidä säännöllisesti seurantakokouksia ja tarkista toimenpiteiden edistyminen. Varmista, että sovitut toimenpiteet etenevät suunnitellusti ja tarvittaessa tee korjausliikkeitä.

Tavoitteet

Johdettu kyselyn tuloksista
järkeviä

Toimenpiteet

- Konkreettinen
- Realistinen (resurssit, ajankäyttö)
- Selkeä aikataulu
- Nimetty vastuhenkilö

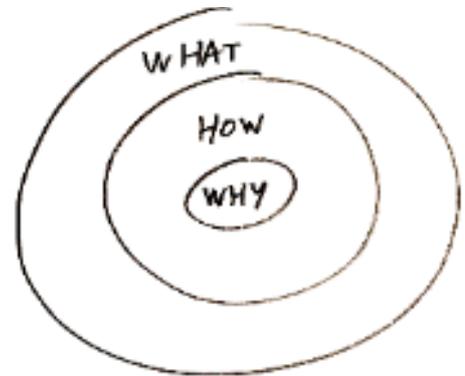
Tulokset

- Mitä tavoitteita tavoitellaan, mitä tuloksia halutaan toimenpiteiden perusteella

7.

Esimerkkiharjoitus ryhmätyön tueksi

**Mitä haluamme kehittää?
Miten teemme sen?
Miksi se on tärkeää?**



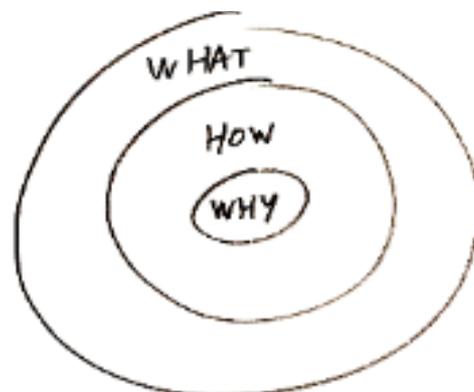
- Tarvikkeet: post-it lappuja, kyniä, fläppitauluja
- Aikaa kannattaa varata taukoineen n. 1-4 tuntia
- Jakaantukaa soveltuvin osin 3-5 henkilön ryhmiin.
- Kirjoita ajatuksesi: mitä, miten ja miksi. (7 min) -> Jokainen kirjoittaa ideansa post-it lapulle ja lisää ne ryhmän fläppitaululle (ei keskustelua).
- Keskustelkaa ryhmässä kustakin "mitä" -ja "miten" -ideasta viisi minuuttia (yht. 10 min). Valitkaa ryhmän kesken kaksi tai kolme mielestänne tärkeintä ideaa ja priorisoikaa ne.
- Jokainen ryhmä kertoo ja perustelee valitsemansa vaihtoehdot toisille ryhmille ja lisää ne yhteiselle taululle.
- Keskustelkaa ryhmässä kustakin "miksi"-vaihtoehdosta viisi minuuttia (yht. 10min) ja valitkaa mielestänne kaksi tai kolme tärkeintä.

Jatkuu >

7.

Esimerkkiharjoitus ryhmätyön tueksi

**Mitä haluamme kehittää?
Miten teemme sen?
Miksi se on tärkeää?**



- Jokainen ryhmä kertoo ja perustelee valitsemansa vaihtoehdot toisille ryhmille ja lisää ne yhteiselle taululle.
- Lopuksi fasilitoija ryhmittelee kaikki post-it-laput (mitä, kuinka, miksi) teemoittain ja pyrkii löytämään keskenään samanlaiset. Lopulta pitäisi olla kaksi tai kolme yhtenevää osa-aluetta, joita lähdetään kehittämään tiimitasolla.

Kyselyn sulkeuduttua

Tuloksiin tutustuminen
Kiva Workissa itsenäisesti
ennen purkua.



Tiimin sisäinen kehityskeskustelu

- Keskustelu kehitystoimenpiteistä
- Vastuu: Tiiminvetäjä

Valitut kehitystoimenpiteet

- Konkreettinen
- Realistinen (resurssit, ajankäyttö)
- Selkeä aikataulu
- Kirjaaminen



Vastuu:
Tiiminvetäjä/Työryhmä



Viestintä

Mitä lähdetään tekemään,
ja mihin päätettiin olla
tarttumatta.

Vastuu:
Viestintä/Tiiminvetäjä

Raportointi & seuranta

Raportoikaa valitsemistanne
kehitysaloitteista ja
kertokaa, miten toimenpiteet
etenevät. Valmistelkaa
mittarit ja seuratkaa
vaikuttavuutta seuraavissa
kyselyissä.



Vinkkejä kehitystoimenpiteiksi

- Viikko/Kuukausi/kvartaalikirjeet tarkkaan määritellyllä sisällöllä sovittuun aikaan
- Palaverikäytäntöjen tasalaatuisuuden määrittely ja seuranta
- Viestintäkanavien määrittely ja seuranta
- Yhteisten pelisääntöjen ja käytäntöjen tarkastelu. Miten oman tiimimme työ vaikuttaa muiden töihin? Miten muiden työt vaikuttavat meidän onnistumiseemme?
- Tiimien välisen vuorovaikutuksen lisääminen
- Toisten työtehtäviin ja organisaatioon tutustuminen
- 1-2-1 keskustelujen lisääminen ja sisällön määrittely (tavoitteellisuus ja suoriutuminen)
- Urapolkujen ja henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen määrittely työntekijöiden kanssa
- Oman tiimin työssä jaksaminen ja onnistumisen olosuhteiden määrittely
- Kollegiaaliset esihenkilötapaamiset esihenkilöiden kesken
- Toistuvat henkilöstökyselyt osaksi johtamisprosesseja -> ennakoitavuus ja tilannekuva lisääntyy.
- Tiimien tavoitteiden ja työtehtävien kuvaus/päivitys
- Työajan seuranta ja mittaus -> Mihin tehtäviin työaika oikeasti kuluu päivän aikana

Lisää hyödyllistä materiaalia



[Tolkkuja henkilöstökyselyihin ja analytiikkaan - puuhastelusta tuloksen ja arvon luomiseen!](#)



[Työntekijäkokemuksesta strateginen kilpailuetu | Saarni Cloud Insights webinaari](#)



[Miten nostat henkilöstökyselyiden vastausprosenttia? Lue 8 kohdan muistilista hyvälle kyselylle!](#)



[Mikä rooli johdolla, esihenkilöillä, HR:llä ja työntekijöillä on työtyytyväisyyden kehittämisessä?](#)



[Kannattaako henkilöstökyselyitä tehdä useammin kuin vain kerran vuodessa ja onko tästä hyötyä?](#)



[5 syytä miksi eri tiimeiltä kannattaa kysyä eri asioita | Huomioi nämä kun toteutat henkilöstökyselyä](#)



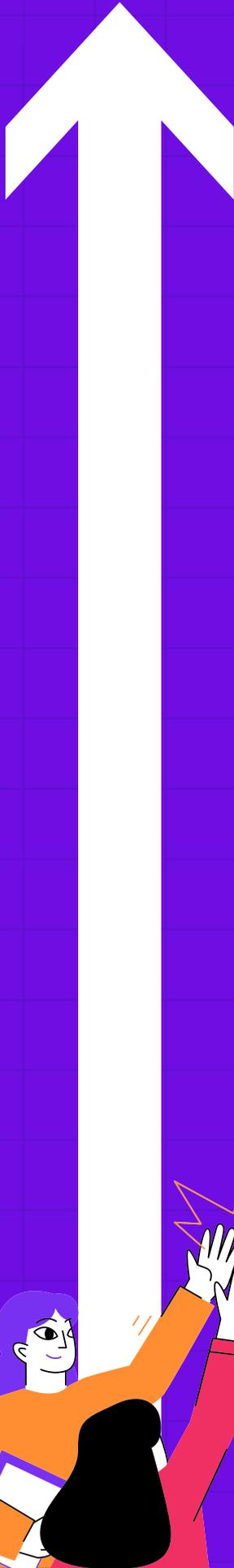
[Mitä Heatmap pisteet mahdollistavat? Ymmärrä yksilöitä tavalla jota ei ennen ole nähty!](#)



[**Kiva Work tapahtumat ja webinaarit**](#)



[**Lisätietoa Kiva Work tuotteesta**](#)



Opas rakentaville keskusteluille

Näin hyödynnät henkilöstökyselyn tuloksia

*Kattava ja hyvin käytännönläheinen
opas henkilöstökyselyn tuloksien
hyödyntämiseen yrityksessäsi!*

