

Opas henkilöstö- pulssin rakentamiseen



Sisältö

Tervetuloa	3
Pulssikyselyn tavoite	4
Roolit ja motiivit	5
Vastaaja	
Esimies	
HR-johto	
Ylin johto	
Kyselyn sisältö ja rakenne	6
eNPS	8
Ikoni-kysymys	8
Avoin kysymys	9
Saate	10
Kyselyrytmi	11
Kyselyn julkaisutavat ja -kanavat	12
Kyselyn vastausprosentin parantaminen	
Kyselyn taustatiedot	13
Raportoinnin tasot ja tavat	14
Johtamismenetelmät	15
Henkilöstöpulssin palautemallin rakentajan muistilista	16

Tervetuloa

Tervetuloa lukemaan henkilöstöpulssikyselyn rakentajan opasta.

Tähän oppaaseen olemme tiivistäneet oppimme siitä, kuinka toimiva pulssikysely rakennetaan. Olemme nähneet niin olematonta kuin merkittävää arvoa tuottavia henkilöstöpulssin mittaamisen malleja. Parhaat mallit rakentuvat aina organisaation kulttuurin ja tavoitteiden ympärille. Niissä huomioidaan eri roolien tarpeet ja painopiste on kysymisen sijaan vuorovaikutuksessa ja jatkuvassa kehittämisessä.

Meillä ei ole avainta täydellisen mallin rakentamiseen emmekä tiedä mikä soveltuu juuri teille. Lupaamme kuitenkin, että oppaamme avulla saat käyttökelpoisia oivalluksia henkilöstöpulssinne rakentamiseen.

Lukuiloa!

Pulssikyselyn tavoite

Henkilöstöpulssi on yleistynyt samalla kuin on kasvanut tarve olla tiiviimmin perillä henkilöstön kokemuksesta. Vuosittaiset hyvinvointikyselyt eivät enää riitä nopeasti muuttuvassa työelämässä.



Pulssikyselyn keskeinen tavoite on parantaa hyvinvointia ja tuottavuutta olemalla paremmin perillä eri henkilöstöryhmien tunnelmasta ja mahdollistaa henkilöstön tiiviimpi osallistuminen työyhteisön kehittämiseen.

Pulssikyselyn avulla saadaan tiivis ja ajantasainen kuva siitä, kuinka henkilökunta voi eri yksiköissä. Palautteen perusteella voidaan tarjota tukea oikeisiin hankkeisiin ja oppia parhailta. Pulssikysely auttaa havaitsemaan stressiä ja epäkohtia sekä tarjoaa kehitysehdotuksia ilmapiiriin ja työn parantamiseen.

Roolit ja motiivit

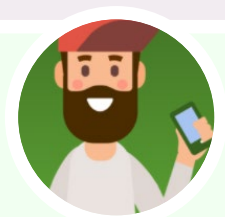
Hyvässä palautemallissa huomioidaan organisaation eri roolien motiivit. Suosittelen peilaamaan rakentamaanne henkilöstöpulssia seuraavien roolien motiivit huomioiden:



Vastaaja

On kyllästynyt kyselyihin ja haluaisi keskittyä olennaiseen. Arvostaa lyhyitä ja selkeitä kyselyitä. Pohtii, uskaltaako antaa rehellisen palautteen – voiko palautteen yhdistää häneen. Vastaamis-
motivaatio on erityisen matala, jos huomaa, että

tuloksia ei käsitellä ja mikään ei muutu, vaikka vastaisikin. Toisaalta on iloinen, jos hänen näkemysensä tai idea huomioidaan ja sen avulla toiminta kehittyy.



Esimies

Kyvyt hyödyntää kyselyn tuloksia vaihtelee esimiesten välillä suuresti. Parhaat esimiehet viestivät, oppivat, keskustelivat ja ennen kaikkea kehittävät toimintaa yhdessä henkilöstön kanssa saadun palautteen perusteella.

Osalle esimiehistä palautteiden seuranta on pakkopullaa: teknologia vieraannuttaa, pelko heikoksi esimieheksi paljastumisesta kovertaa ja palautteen keruu nähdään työtä hidastavana byrokratiana.



HR-johto

Toivoo, että palautemalli ei kuormita liikaa – etenkin kiireistä HR:ää. Välillä unohtaa, että suurin työ tehdään vastatessa, ei kyselyn pyörittämisessä. Toivoo, että palautemalli tuottaa aitoa arvoa organisaatiolle. Henkilökohtaisesti haluaa,

että pulssikysely on edistysellinen ja että HR-osasto voi olla siitä aidon ylpeä. Kohdistaa HR-tiimensä energiaa kyselyn perusteella havaittuihin teemoihin ja yksiköihin.



Ylin johto

Osalle henkilöstökokemuksen mittaaminen on vain tasolla ”rasti ruutuun ja pari lausetta vuosikertomukseen”. Yhä useimmin johto näkee kuitenkin henkilöstön kokemuksen strategisen

tärkeänä elementtinä ja palautteen mittaamisen hyvänä osana kokemuksen kehittämistä. Ylin johto on kiinnostunut henkilöstökokemuksen ja tulosmittareiden korrelaatioista.

Kyselyn sisältö ja rakenne

Pulssikysely poikkeaa vuosittaisista hyvinvointikyselyistä pituutensa ja lähetystaajuutensa kautta.

Hyvä pulssikysely on tiivis. Tarkkaa maksimikysymysmäärää on tarpeeton määritellä, mutta lyhyiden – 2 – 4 kysymyksen – kyselyissä vastaamiskokemus on hyvä ja lisäksi

tietojen tarkastelu ja analysointi pysyy riittävän suoraviivaisena. Suosittelemme suoraviivaista ja tiivistä kolmen kysymyksen mallia:

1 eNPS (Employer Net Promoter Score)

2 Syyikonit

3 Avoin palaute

Lisäksi pulssikyselyssä voidaan kysyä myös niin sanottuja strategisia kysymyksiä, joilla selvitetään kyseisen organisaation keskeisten tavoitteiden tai toimintamallien toteutumista.

Meillä Surveypalilla on todettu toimivaksi malli, jossa eNPS:n, ikoni- ja avoimen kysymyksen lisäksi kyselyn päättää osio, jossa voi kehua anonymisti kollegaa. Kuukausipalaverimme ”Selän takana kehuttuja”-osio on saanut suosiota ja toimii meidän kulttuurissamme hyvin.

Esimerkkikyselyitä

bit.ly/3fZBgnP

q.surveypal.com/PupuEX/O

bit.ly/36wpEV2



1

eNPS

(Employer Net Promoter Score)

Tämän kuukauden perusteella: Kuinka todennäköisesti suosittelet työpaikkaamme tuttavallasi?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2

Syyikonit

Mitkä olivat keskeisimmät syyt tunnelmaasi?

Työantajan mielikkyyden Työkannus Työilmapiiri Esimiesdyi Tavoitteista jäärinen Muu syy

EDELINEN SEURAAVA

3

Avoin palaute

Mikä vaikutti tunnelmaasi? Kuinka voisimme yhdessä parantaa tapaamme työskennellä?

EDELINEN LÄHETÄ VASTAUKSET

eNPS

Työntekijän nettosuosittelemisindeksi eli eNPS on lyhenne termistä Employee Net Promoter Score. Kysymyksellä mitataan työntekijän suosittelemahalukkuutta ja sitoutumista asteikolla 0 – 10. Esimerkiksi kysymys voidaan muotoilla näin:

Suosittelisitko työpaikkaasi tuttavillesi?

eNPS-arvo lasketaan vähentämällä 9 tai 10 vastanneiden suositelijoiden prosenttiosuudesta 0 – 6 vastanneiden kriitikoiden prosenttiosuus. Tulokset voivat näin olla välillä -100 ja + 100.

Esimerkiksi jos 1000 hengen organisaatiossa 540 työntekijää on vastannut arvosanan 9 tai 10 ja 130 työntekijää vastannut arvosanan 0 – 6, on eNPS 41.

Ikonikysymys

Ikonikysymys määritellään, niin että listataan tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden tyypillisimpiä tekijöitä:

Mitkä tekijät aiheuttavat tyytyväisyyttä työntekijöille?

Entä mitkä ovat tyypillisiä tyytymättömyyden aiheita?

Näistä listoista muodostetaan selkeät termit ja niitä kuvaavat ikonit. Toimiva määrä ikoneita on 4 – 7 kappaletta, joista osa voi olla yhtenäisiä niin tyytyväisille kuin pettyneillekin vastaajille.

Lue ikonien käytöstä lisää blogistamme:



<https://surveypal.com/fi/2019/paranna-vas-tauskokemusta-esimaaritellyilla-syyikoneilla>

Avoim kysymys

Avoimen kysymyksen muotoiluun on monta koulukuntaa. Toisinaan näkee positiivisten asioiden ja kehitysehdotusten jakamista kahteen eri avoimeen kysymykseen. Suosittelemme kuitenkin kyselyn tiiveyttä suojellen pysymään yhdessä avoimessa kysymyksessä.

Olemme saaneet parhaat kokemukset, kun yhdessä avoimessa kysytään sekä tyytyväisyyden syitä että kehityskohteita. Esimerkiksi näin:

Mikä on sujunut erityisen hyvin, entä miten voisimme kehittää työtämme?

Tässäkin mallissa avoimet palautteet voidaan luokitella pettyneiden ja tyytyväisten mukaan peilaamalla avoimia vastauksia eNPS-lukuun.

Osalla asiakkaitamme on käytössä myös malli, jossa kysymys muuttuu eNPS-luvun mukaan.

Esimerkki avoimen kysymyksen muotoilusta suosittelemme mukaan:

Suosittelijoille:

Mitä arvostat eniten työpaikassamme?

Neutraaleille:

Mitä kehittämällä kokemuksesi muuttuisi vieläkin paremmaksi?

Pettyneille:

Mitä tulisi muuttaa, jotta kokemuksesi olisi parempi?

Saate

Toimivin saate on erittäin tiivis. Jos kysely julkaistaan sähköpostilla, suosittelemme upottamaan ensimmäisen kysymyksen jo sähköpostikenttään.

Lue lisää hyvän saatteen rakentamisesta:

bit.ly/3rcROhV

How are you feeling?



o Kaito <noreply@surveypal.com>

Vastaanottajat: Esa-Matti Karine

Hello,

Based on this month: How likely would you recommend Kaito as an employer?



Kyselyrytmi

Sopivan kyselyrytmin löytyminen riippuu organisaation kulttuurista.

Tyypillisimmäksi kyselyrytmiksi on noussut kuukausittain toistettava pulssikysely. Lisäksi viikoittain tai kvartaaleittain toteutettavaa kyselyä käytetään melko paljon.

Päivittäinen pulssikysely on hyvin harvinainen, mutta esimerkiksi asiakaspalvelutiimeissä käytetään toisinaan päivittäistä mittausta, jossa asiakaspalvelija antaa työpäivän päätteeksi arvionsa.

Rytmin valinnassa kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että kuormitetaan työntekijää mahdollisimman vähän ja vältetään ”inflaatiota” liialla kysymisellä, mutta toisaalta halutaan varmistaa tiedon riittävä hyödynnettävyys ja nopea reagointi ongelmiin.

Testasimme kahden vuoden ajan Surveypalin omassa palautehallissa viikoittaista pulssikyselyä. Muutimme rytmin kuukausittaiseksi ja se on toiminut meille paremmin. Vastaamisaktiivisuus on noussut ja myös tuloksien tarkasteluun ja yhteiseen keskusteluun käytetään enemmän aikaa.

Kyselyn julkaisutavat ja -kanavat

Tyypillisin julkaisutapa on integroida kysely HR-järjestelmään, joka varmistaa kyselyn lähtemisen taustatiedoilla säännöllisesti kaikille työntekijöille joko sähköpostilla tai tekstiviestitse.

Julkaisutapoja ovat:

Passiivinen julkaisu	Kaikilla on linkki/kuvake kännykässä/tietokoneella. Vastaaminen tapahtuu vapaaehtoisesti tai sovitusti.
Manuaalinen julkaisu	Surveypaliin tuodaan vastaajat taustatietoineen Excelistä ja ajastetaan kysely (sms tai email).
Integroitu julkaisu Surveypalista	Surveypalin puolelle tulee HR-järjestelmästä käsky lähettää kyselyt (SMS tai email).
Integroitu julkaisu HR-järjestelmästä	HR-järjestelmästä lähtee suoraan viesti, jossa rikastettu linkki, johon taustatiedot saadaan (sms tai email).
Julkaisu intrassa	Intrassa – esim. kirjautumisen yhteydessä – kysytään kerran kuukaudessa palautetta.
Tablettilaite	Esimerkiksi asiakaspalveluyksikön ovella on tabletti, johon työpäivän päätteeksi annetaan fiilis- ja tiimitieto.

Kyselyn vastausprosentin parantaminen

Kyselyn vastausprosentin optimointi on monen tekijän summa. Keskeisin vastausprosenttiin vaikuttava tekijä on se, koetaanko kyselyyn vastaamisella olevan merkitystä.

Mikäli tuloksia ei käsitellä yhdessä eikä kehitystä tapahdu, on vastaamatta jättäminen monen luonnollinen ratkaisu. Tässä muutama muu vinkki vastausaktiivisuuden nostoon:

1


Ennakkomarkkinoi kyselyä

- Avaa työntekijöille pulssikyselyn tavoite sekä se, mikä merkitys vastaamisella on sekä kuinka vastauksia käsitellään

2

Optimoi saate

- Tiiviys toimii!
- Upota ensimmäinen kysymys sähköpostiin
- Lue lisää hyvän saatteen rakentamisesta:

 bit.ly/3rcROhV

3

Pidä kysely tiiviinä

- Avoimesta kysymyksestä saat tietoa yksityiskohdista, kaikkea ei tarvitse erikseen kysyä
- Ilmaise itse kysymyksetkin lyhyesti

4

Panosta vastaamiskokemukseen

- Tee automaattiset sivusiirrot
- Tee kyselystä visuaalisesti näyttävä
- Varmista mobiilitoimivuus

Kyselyn taustatiedot

Pulssikysely on hyvä toteuttaa anonymisti.

Tuloksia halutaan usein kohdistaa riittävälle tasolle. Halutut taustatiedot vaihtelevat organisaatioittain, mutta tyypillisimpiä ovat:



Toimipiste



Yksikkö



Tiimi



Rooli/tehtävä



Esimiehen nimi

Raportoinnin tasot ja tavat

Henkilöstöpulssissa keskeistä on palautetietojen reaaliaikainen seuranta eri organisaatiotasoilla. Raportoinnin yksi vaatimus on turvata yksilöiden anonymiteetti. Se varmistetaan anonymiällä julkaisutavalla ja turvaa toisinaan lisätään myös Surveypalin toiminnolla, joka estää yksittäisten vastauksien tarkastelun, mikäli riittävää määrää vastauksia ei ole kertynyt. Tämä ns. anonymiteetin turvaraja on määriteltävissä kyselykohtaisesti. Tyypillisimmin henkilöstöpulssissa käytetään turvarajana neljää vastaajaa.

Raportointia voidaan toteuttaa monissa järjestelmissä. Surveypalin rakentamissa palautemalleissa tyypillisimmät raportointitavat ovat:

BI-järjestelmä

Esimerkiksi Power BI, QlikView, Tableau.

PowerPoint

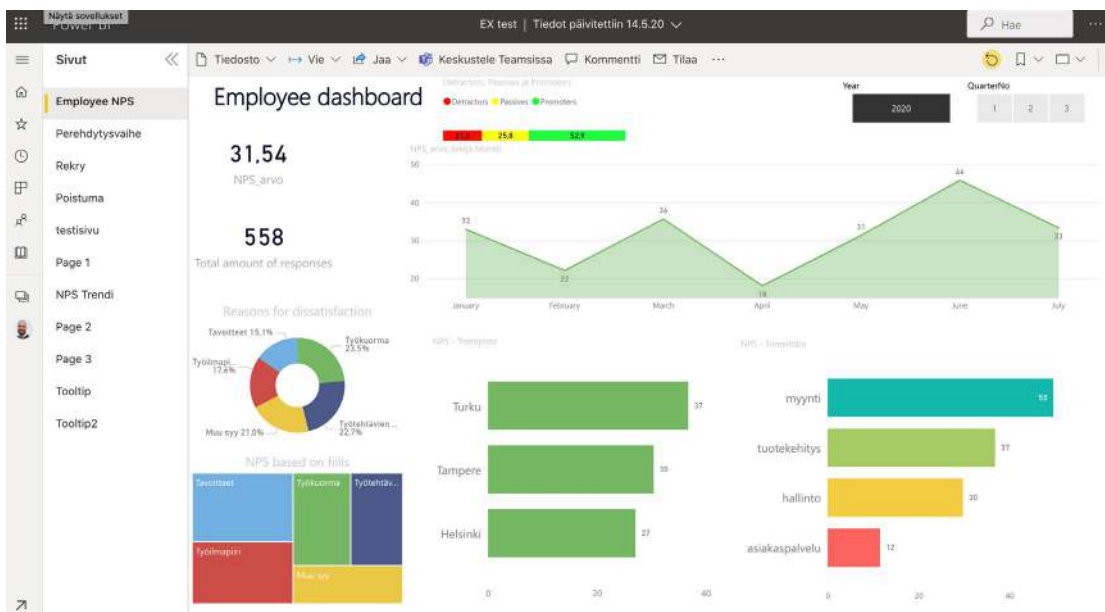
Tuotetaan tiimeille ppt-esitykset.

Surveypalin yleinen tuloslinkki,

joka ei vaadi Surveypalin tunnuksia. Tämä tapa ei mahdollista suoraan tiedon rajaimista, mutta kysely voidaan julkaista esimerkiksi yksiköittäin, jolloin syntyy yksikkökohtaiset linkit. Koontitila syntyy johdolle näitä kyselyitä yhdistämällä.

Surveypalin rajattu tiedon jakaminen –

vaatii esimiehiltä kirjautumisen Surveypaliin ja mahdollistaa rajattujen näkymien hyödyntämisen.



Kuvakaappaus Power BI:llä toteutetusta henkilöstöpulssista.

Johtamis- menetelmät

Heikoissa palautemalleissa ongelmana ei useinkaan ole kyselytavat tai raportoinnin heikkoudet, vaan se, kuinka palautetietoa hyödynnetään johtamisessa ja kehittämisessä.

Parhaissa toimintamalleissa pulssikyselyn tuloksia käydään läpi säännöllisesti ja läpikäymiseen on varattu riittävästi aikaa.

Tuloksia syntyy, kun tiimit kokoontuvat tulosten äärelle miettimään teemaa: **Miten rakennamme yhdessä paremman työyhteisön?**

Johdon vastuulla on varmistaa, että hyvät kehitysehdotukset johtavat parannuksiin. Myös onnistumisten ja tyytyväisyyden syiden huomiointi on kehitysohjelmien rinnalla tärkeää.

Voit tarkistaa teidän johtamismallin tilanteen seuraavien kysymyksien avulla:

- 1 Onko pulssikyselyn tulokset saatavilla kätevästi?
- 2 Onko kyselyn tuloksien käsittely säännöllisellä agendalla?
- 3 Käydäänkö keskustelua kehitystoimenpiteistä koko organisaatiossa?
- 4 Onko pulssikyselyn myötä tapahtunut konkreettisia muutoksia arjessa?

Henkilöstöpulssin palautemallin rakentajan muistilista

Kysely

- ✓ Määrittele tavoite
- ✓ Päätä kysymykset
- ✓ Rakenna innostava kysely
- ✓ Tee mahdolliset kieliversiot
- ✓ Tee tiivis saate
- ✓ Valitse julkaisukanava ja -tapa
- ✓ Valitse teille sopiva kyselyrytmi


Raportointi


- ✓ Määritä live-raporttien saajat
- ✓ Toteuta mahdollinen raportointi BI-järjestelmään
- ✓ Valitse käytettävät taustatiedot
- ✓ Määritä anonymiteetin turvaava vastausmääräraja

Johtaminen ja kehittäminen

- ✓ Aseta kehitystavoitteita eNPS-luvulle
- ✓ Sovi palautteen käsittelyn foorumit
- ✓ Sovi palautteen käsittelyn rytmi
- ✓ Sovi kokemusdatan viestimisen käytännöt
- ✓ Sovi tiimien kehityspalaverit
- ✓ Seuraa henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen korrelaatiota

Ole yhteydessä, autamme mielellämme:

 asiakaspalvelu@surveypal.com

 surveypal.com/fi/yhteystiedot