

Teemu Pulkkinen

# SUORITETTUJEN OSALLISTAVAN JOHTAMISEN TOIMENPITEIDEN VAI- KUTUS TYÖTYTYTYVÄISYYTEEN

Opinnäytetyö

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

2023



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Teemu Pulkkinen
Työn nimi	Suoritettujen osallistavan johtamisen toimenpiteiden vaikutus työtyytyväisyyteen
Toimeksiantaja	Osuuskauppa Suur-Savo
Vuosi	2023
Sivut	46 sivua, liitteitä 3 sivua
Työn ohjaaja(t)	Marika Vartiainen

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli Osuuskauppa Suur-Savon majoitus- ja ravitsemistoimiala. Työn tarkoituksena oli selvittää Gastropub Einossa vuonna 2021 tehtyjen osallistavan johtamisen toimenpiteiden vaikutusta työtyytyväisyyteen. Tutkimusongelmia oli kolme: onko informaation saavutettavuuden parantamiseen tehty toimenpide vaikuttanut työtyytyväisyyteen, onko omaan työhön ja työympäristöön vaikuttamisen toimenpide vaikuttanut työtyytyväisyyteen ja miten sitä voisi jatkossa kehittää sekä millaisia kokemuksia henkilöstöllä on vuosittaisesta työtyytyväisyyskyselystä. Työn tavoitteena oli tuottaa toimenpidesuositus siitä, voidaanko tehdyillä osallistavan johtamisen toimenpiteillä vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja kannattaako toimiin ja niiden tutkimiseen osoittaa lisää resurssia.

Aihe oli ajankohtainen toimeksiantajalle, koska Osuuskauppa Suur-Savossa ollaan ylpeitä hyvinvoinnista ja työssä viihtyvistä henkilökunnasta. Organisaatiossa on vahva tahtotila pitää henkilöstötyytyväisyys korkealla tasolla, ja tämän vuoksi opinnäytettä varten saatiin kokeilevasti toteuttaa osallistavan johtamisen toimenpiteitä majoitus- ja ravitsemistoimialalla ja tutkia niiden vaikutusta henkilöstön työtyytyväisyyteen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsitteli osallistavaa johtamista sekä työtyytyväisyyttä. Ensimmäisessä teoriaa käsittelevässä luvussa käsiteltiin osallistavaa johtamista sekä johtamisen mallien muutosta 1900-luvun alusta nykyhetkeen. Toisessa teorialuvussa luotiin katsaus työtyytyväisyyteen sekä sen mittaamiseen. Työn empiirinen osa toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Primaariaineistoa kerättiin teemahaastatteluilla ja sekundaariaineistona käytettiin tutkittavan organisaation TYT-työtyytyväisyyskyselyn tuloksia. Tutkimuksen teoriaosuus painottui case-tutkimukseen sekä laadulliseen tutkimukseen.

Työn tuloksista käy ilmi, että osallistavan johtamisen toimenpiteillä on voinut olla vaikutusta työtyytyväisyyteen. Jäsenelty informaation lisääminen oli vähentänyt epävarmuuden tunnetta työssä, joka myös teorian perusteella vaikuttaa ihmisen hyvinvointiin ja sen kautta tyytyväisyyden muodostumiseen. Omaan työhön ja työympäristöön vaikuttamisen mahdollisuudella koettiin olevan yhteyttä myös tyytyväisyyden tunteen muodostumiseen. Työtyytyväisyyskyselyyn vastaamista pidettiin tärkeänä ja sillä nähtiin olevan vaikuttavuutta muutoksiin yksikkötasolla.

**Asiasanat:** osallistava johtaminen, työtyytyväisyys, opinnäytetyö, raportointi

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Teemu Pulkkinen
Thesis title	Completed participatory management measures effect to job satisfaction
Commissioned by	Osuuskauppa Suur-Savo
Time	2023
Pages	46 pages, 3 pages of appendices
Supervisor	Marika Vartiainen

## ABSTRACT

This thesis was commissioned by Osuuskauppa Suur-Savo's accommodation and food service industry. The purpose of the work was to research the impact on job satisfaction of the participatory management measures taken at Gastropub Eino in 2021. There were three research questions: whether the measure taken to improve the accessibility of information has affected job satisfaction, whether the measure of influencing one's own work and work environment has affected job satisfaction and how it could be developed in the future, as well as what kind of experience the personnel have with the annual job satisfaction survey. The aim of the work was to produce a recommendation for action on whether the participatory management measures taken can affect job satisfaction and whether is worth allocating more resources to the actions and research.

The topic was topical for the client, because Osuuskauppa Suur-Savo is proud of its wellbeing of employees. The organization has strong will to keep employee's satisfaction at a high level, which is why, for the thesis, its was possible to implement participatory management measures in the accommodation and food services industry and to research their impact to personnel's job satisfaction.

The theoretical framework of the thesis dealt with participatory management and job satisfaction. The first chapter on theory dealt with participatory management and change in the management models from early 1900s to the present day. In the second theory chapter, a review of job satisfaction was created, as well as its measurement. The empirical part of the work was carried out as qualitative research. The primary data was collected through thematic interviews, and the results of the TYT job satisfaction survey of the researched organization were used as secondary data. The theoretical part of the research focused on case research and qualitative research.

Looking at the results of the work, it could be seen that participatory management measures may have had impact on job satisfaction. The structured addition of information had reduced the feeling of uncertainty at work, which, also based on theory, affects a person's well-being and, through it, the information of satisfaction. The possibility to influencing one's own work and work environment was also felt to be linked to the formation of a feeling of satisfaction. Responding to the job satisfaction survey was considered important and it was seen to have an impact on changes at the unit level.

**Keywords:** participatory, job satisfaction, thesis, report writing

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OSALLISTAVA JOHTAMINEN.....	7
2.1	Osallistavan johtamisen määrittely.....	7
2.2	Johtamisajattelun kehittyminen.....	13
3	TYÖTYTYVÄISYYS.....	15
3.1	Työtyytyväisyyden määrittely.....	15
3.2	Työn vaikutuksen mittaaminen organisaatioissa.....	18
4	TOIMEKSIANTAJA.....	22
4.1	Toimeksiantajan esittely.....	22
4.2	Nykytilan kuvaus.....	23
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTONHANKINTA.....	24
5.1	Tutkimusmenetelmät.....	24
5.2	Aineiston hankinta.....	27
5.3	Aineiston analyysi.....	28
5.4	Tutkimuksen toteutus tässä opinnäytetyössä.....	30
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	34
7	JOHTOPÄÄTÖSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET.....	38
7.1	Johtopäätökset ja toimenpidesuosituksset.....	38
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	41
8	PÄÄTÄNTÄ.....	43
	LÄHTEET.....	45

## LIITTEET

Liite 1. Paradigmojen suuntaukset ja kehittyminen

Liite 2. Teemahaastattelututkimuksen apukysymykset

Liite 3. Sopimus tutkimusaineiston tuottamisesta ja käsittelystä

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on osallistava johtaminen ja työtyytyväisyys. Työn toimeksiantajana on Osuuskauppa Suur-Savo. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Gastropub Einossa vuonna 2021 tehtyjen osallistavan johtamisen toimenpiteiden vaikutusta työtyytyväisyyteen. Osuuskauppa Suur-Savossa ollaan ylpeitä hyvinvoivasta ja työssä viihtyvistä henkilökunnasta ja organisaatiossa suoritetaan vuosittain TYT-henkilöstötyytyväisyyskysely, jonka tuloksia kaikki odottavat innolla. Osuuskauppa Suur-Savossa on vahva tahtotila pitää henkilöstötyytyväisyys korkealla tasolla, ja tämän vuoksi opinnäytettä varten on saatu kokeilevasti toteuttaa majoitus- ja ravintolatoimialalla osallistavan johtamisen toimenpiteitä ja tutkia niiden vaikutusta henkilöstön työtyytyväisyyteen.

Työn tavoitteena on tuottaa toimenpidesuositus siitä, voidaanko tehdyillä osallistavan johtamisen toimenpiteillä vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja kannattaako toimiin ja niiden tutkimiseen osoittaa lisää resursseja. Osallistavan johtamisen lähestymiskulmiksi valittiin informaation saavutettavuuden parantaminen ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työympäristöön. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmia ovat seuraavat:

Onko informaation saavutettavuuden parantamiseen tehty toimenpide vaikuttanut työtyytyväisyyteen?

Onko omaan työhön ja työympäristöön vaikuttamisen toimenpide vaikuttanut työtyytyväisyyteen ja miten sitä voisi jatkossa kehittää?

Millaisia kokemuksia henkilöstöllä on vuosittaisesta työtyytyväisyyskyselystä?

Aihe rajattiin koskemaan tehtyjen osallistavan johtamisen toimenpiteiden vaikutuksia työtyytyväisyyteen, jotta siitä ei tule liian laaja. Opinnäytteen tutkimuksessa muita esille tulleita asioita ei huomioida tuloksissa. Teoreettinen viitekehys rajattiin koskemaan osallistavaa johtamista, johtamisoppien muutosta työhyvinvointia sekä henkilöstön mittaamista kyselyillä. Teoria osuudesta rajattiin pois tiedolla johtamisen syventävä osuus, koska se ei olisi tuonut merkittävästi lisää tietoa tutkittavan ilmiön kannalta.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisenä lähestymistapana on case -tutkimus, joka on tutkimuksellisenä lähestymistapana vapaa mutta vaativa. Case-tutkimuksessa voidaan yhdistää kvantitatiivisen eli määrällisen ja kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen metodeja. Primaariaineisto kerättiin laadullisen tutkimukseen kuuluvilla teemahaastattelulla. Haastattelut toteutettiin Gastropub Einossa työskenteleville viidelle henkilölle. Kerätty aineisto litteroitiin yleiskielelliselle tasolle, analysoitiin aineiston analyysillä sekä sisällön erittelyllä, josta johdettiin tulokset. Sekundaariaineistona käytettiin vuosien 2020 ja 2021 TYT -työtyytyväisyyskyselyn tuloksia. Valmiin kyselyaineiston tuloksia analysoitiin laadullisen tutkimuksen sisällön erittely analyysillä, josta johdettiin case-tutkimukseen sopiva sannallinen selittävä tulos. Sekundaariaineistoa käytettiin vahvistamaan primaariaineistosta nousseita teemoja.

Tämän opinnäytetyön keskeisinä käsitteinä on osallistava johtaminen, työtyytyväisyys sekä sen mittaaminen, joita käsitellään työn toisessa ja kolmannessa luvussa. Ensimmäisessä teoriaa käsittelevässä luvussa käsitellään osallistavaa johtamista sekä johtamisen mallien muutosta 1900-luvun alusta nykyhetkeen. Toisessa teorialuvussa luodaan katsaus työtyytyväisyyteen sekä sen mittaamiseen. Teoriaosan jälkeen esitellään työn tilaaja, tutkimuksen teoria ja käytetyt tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen tulokset. Johtopäätökset sekä toimenpidesuositus on tehty tutkimustulosten sekä teoreettisen viitekehysten pohjalta.

Tämän opinnäytetyön tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että informaation jäsenely lisääminen voi lisätä tyytyväisyyttä työhön. Epävarmuuden väheneminen työvuorosta sekä vapailta töihin palaamisen helpottuminen nähtiin positiivisina asioina. Tavoitteiden täyttymisen sekä tulevien tavoitteiden esille tuonti vaikuttivat tuloksissa myös positiivisesti. Omaan työhön ja työympäristöön vaikuttamisella nähtiin vastausten perusteella olevan myös positiivista vaikutusta työtyytyväisyyteen. Suoritetulla omaan työhön ja työympäristöön vaikuttamisen toimenpiteellä itsessään ei nähty samaa vaikutusta, koska se oli jäänyt vastaajille etäiseksi. Syynä toimenpiteen etäiseksi jäämiseen olivat heikko sijainti sekä puutteellinen ohjeistus. Haastatellut henkilöt kokivat TYT-työtyytyväisyys kyselyyn vastaamisen tärkeänä. Vastaamisen kautta mahdolli-

suudet vaikuttaa, nähtiin suurimpana yksikkö tasolla tapahtuvaan kehittämi-  
seen. Suuremmassa kuvassa vaikuttavuuden uskottiin kohdistuvan työhyvin-  
vointiin.

## **2 OSALLISTAVA JOHTAMINEN**

Johtamisenopit ja paradigmat ovat kehittyneet vuosisatojen saatossa. Erilaiset  
vaikutteet ja aikakaudet ovat muokanneet johtamisen oppeja ja saaneet ai-  
kaan muutosta. Historian ensimmäisistä paradigmoista, jotka huomioivat pää-  
sääntöisesti toiminnan ja prosessien tehostamista, on tultu tähän päivään, jol-  
loin johtamisen keskiössä on ihminen ja hyvinvointi, joiden kautta tuottavuus-  
ajattelua viedään eteenpäin. Itse päämäärä tuloksen tuottaminen organisaa-  
tioiden johtamisessa on edelleen, mutta se miten tulokseen päästään on  
muuttunut ajan saatossa radikaalisti. (Seeck 2008, 275–291.)

Osallistava johtaminen on organisaation jokaisen yksilön huomioon ottavaa  
johtamista. Osallistavalla johtamisella pyritään lisäämään työntekijöiden tietoi-  
suutta organisaatiota ja työtä koskettavista asioista, tuottamaan vaikutusmah-  
dollisuuksia omaan työhön sekä organisaation tulevaisuuteen ja luomaan yh-  
den yhtenäisen joukon tekemään työtä yhteisön hyväksi. Osallistaminen vaatii  
hyvää luottamusta johdon ja työntekijöiden välillä. Johdon tulee luottaa, että  
työntekijöiden lisääntynyt informaation saanti ja päätäntävalta, auttavat organi-  
saation kehittymisessä. Organisaation tulee myös tukea koko henkilöstöään  
kehittymään, jolloin osallistavalla kokonaisuudella on vahvemmat mahdollisuu-  
det onnistua yhdessä. (Viitala & Jylhä 2019, 134–136.)

### **2.1 Osallistavan johtamisen määrittely**

Osallistavan johtamisen ja kehittämisen juuria voidaan etsiä inhimillisproses-  
suaalisen lähestymistavan kehittämisestä 1960-luvulta. Lähestymistavan yh-  
tenä toimenpiteenä pidetään kysely-palauttekehitysmenetelmän (survey-feed-  
back) kehityksen muotoa, jossa kerätyn tiedon avulla organisaation toimintaa  
pyritään kehittämään. Osallistavalla otteella toimittaessa kyselyissä kerätyn  
tiedon perusteella, johdolle annettiin ohjeistusta kehittää toimintaa tiettyyn  
suuntaan. Vuonna 1967 Greiner havaitsi, että osallistavan kehittämistyön on-  
nistumiset kohdentuvat kaikkien organisaatiotasojen lisääntyvään osallistumi-

seen ja tilanteen ymmärtämiseen sekä jaettuun päätöksen tekomalliin. Organisaatioiden ja niiden johtamisen kehittämisen lähtökohtana voidaan pitää tehokkuuden ja toiminnan laadun parantamista, työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvoinnin parantamista sekä osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä. Ulkoisten tekijöiden muutokset vaativat joskus nopeita reagoiteja, mutta edellyttävät samalla organisaatiolta jatkuvaa kestävästä kehittämisen polkua. Kaiken kehittämisen keskipisteenä tulisi kuitenkin olla ihmisen, jota varten kokonaisuudessaan työtä tehdään. (Lindström 1994, 21–25.)

Organisaatioiden muoto ja rakenteet ovat uudistuneet 1990-luvulta lähtien. Rakenteita on pyritty tietoisesti madaltamaan, ja samalla esimiesten määrä organisaatioissa on vähentynyt. Työstä lähti muodostumaan itsenäisempää, mutta samalla yhteistyö muiden toimijoiden kanssa alkoi kasvamaan. (Hyppänen 2013, 282.) Organisaatioiden postmoderni suuntaus on voimistunut 2000-luvulle tultaessa. Suuntaus on tehnyt organisaatioista ohuempia ja niiden toiminta nojaa enemmän tiimi- ja verkostotyön lainalaisuuksiin. Asiantuntijuus perustuu kokonaisuuden ymmärtämiseen ja toimintakentän hahmottamiseen. Hierarkkisista johtamisen opeista on käännytty valtuuttamiseen ja yhdessä tekemiseen. Jokaisen työpanoksella sekä mielipiteellä koetaan olevan yhtäläistä merkitystä. Tiimi- ja verkostotyyppisille organisaatioille on ominaista, että tieto on jaettu kaikkien saataville, sekä ohuen rakenteensa puolesta myös tieto liikkuu molempiin suuntiin, jolloin mahdollisuudet vaikuttaa organisaation toimintaan on aidosti kaikilla. (Helakorpi 2005, 11–12.)

Osallistavuus on tehnyt myös vaatimuksia työntekijöiden osaamiselle. Jaetun johtamisen onnistumisen edellytyksenä on, että kaikki organisaatiossa toimivat henkilöt omaavat tarvittavat yhteistyötaidot. Kyky tehdä yhteistyötä tarkoittaa tarvittaessa vastuun ottamista ja taas toisaalta tilan antamista. Kykyä tarvittaessa johtaa ja olla itse johdettavana. Kaikkien organisaation henkilöiden tulee kyetä kantamaan oma vastuunsa kokonaisuudesta. Filosofi Timo Airaksisen mukaan on olemassa kolmea erilaista vastuuta. Tilivastuu laittaa ihmisen tekemään asioita vastuullisesti, ettei toimista aiheudu rangaistusta. Kompetenssivastuu tarkoittaa, että henkilö suorittaa tehtävänsä parhaan tietonsa ja taitonsa mukaisesti. Välittämisen vastuu on taas sitä, että ihminen tekee hänelle tärkeiden asioiden eteen ponnisteluja. (Hyppänen 2013, 281–283.) Jotta organisaatiossa työskentelevät henkilöt voivat ottaa uutta vastuuta, on yleisen

toimintamallin ja ilmapiirin oltava virheet hyväksyvä. Tällöin myös turvallisuus hakuiset yksilöt uskaltavat ottaa vastuuta ja osallistavan toimintatavan on mahdollista toimia. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 135–145.) Seuraavaksi kerrotaan, kuinka John Fort ja Neil Millward (2004) ovat jaotelleet osallistamisen käytännöt kolmelle tasolle. Näiden käytäntöjen on nähty edesauttavan osallistavan johtamisen onnistumista. (Viitala & Jylhä 2019, 135.)

1. **Työhön liittyvät osallistamisen käytännöt:** työskentely tiimeissä, henkilöstön aktiivinen rooli työnjakoon ja työjärjestelyihin liittyvissä asioissa, innovoinnissa ja kehittämistyöskentelyssä työpaikoilla.
2. **Henkilöstön osallistamisvalmiuksien vahvistaminen:** osallistamista tukeva valmennus, kuten vuorovaikutustaitoja vahvistava koulutus ja esihenkilöiden aktiivinen rooli alaistensa rohkeuden vahvistajana esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Tärkeä edellytys on lisäksi yrityksen toimintaa koskevan tiedon ja ymmärryksen lisääminen koko henkilöstön keskuudessa.
3. **Organisatoriseen tukeen liittyvät käytännöt:** taloudellinen osallistaminen, esimerkiksi voiton jakaminen tulospalkkioin, mahdollisuudet ostaa osakkeita tai jakaa osakepalkkioita, aloitejärjestelmät, sisäiset urakehitysmahdollisuudet johtotehtäviin. (Viitala & Jylhä 2019, 135.)

Osallistamisen ja osallistavan johtamisen esteenä voi olla esimerkiksi organisaation eri tahojen keskinäisen luottamuksen puute. Tämä tarkoittaa, että osallistamiselle tarvittavaa yhteistä näkemystä ei synny ja johtamisen kokonaisuuden vastuuta ei voida jakaa. Luottamuksen puute voi johtua johdon näkemyksestä, jolloin ei uskota työntekijöiden riittävään kompetenssiin ymmärtää organisaation kokonaisuuksia. Työntekijöiden riittämätön ymmärrys kokonaisuudesta voi johtua esimerkiksi tiedon jakamisen rajoittuneisuudesta. Osallistavan johtamisen näkökulmasta on tärkeää, että organisaatiossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri, jotta tiedonkululle ja kehittämiselle avautuu mahdollisuus. (Viitala & Jylhä 2019, 134–136.) Tutkimuksessaan Sarosi (2018, 16) nostaa terveydenhuollon puolella suurimmaksi osallistavan johtamisen estäväksi asiaksi organisaation hierarkian. Muut tutkimuksessa esille nousevat osallistamista estävät asiat voidaan hyvinkin nähdä polveutuvan liiasta hierarkiasta johtuviksi. Tuloksissa tulee ilmi tiedottamisen ja tiedonkulun heikkous organisaatioissa, jolloin myös vaikutusmahdollisuudet jäävät puuttumaan kokonaan. Tutkimuksen perusteella positiivisiksi ja osallistavaa johtamista tukeviksi asi-

oiksi on muun muassa nostettu onnistunut esimiestyöskentely, jatkuvan kehittymisen turvaaminen ja esimiehen näkyvyys organisaatiossa. (Sarosi 2018, 16–33.)

Sukupolvien välillä on myös eroja, kuinka he osallistavan johtamisen toimenpiteet kokevat. Aikaisemmat sukupolvet ovat tottuneet tekemään pitkiä työuria, jopa epätyytyttävissä olosuhteissa. Tutkimuksen mukaan sukupolvi Z on hyvin sopeutuva osallistavan johtamisen prinssiipeihin. Kyseinen ikäpolvi tahtoo saada itse vaikuttaa työluonteeseen sekä omaan kehitykseensä. Kyseessä oleva otanta on myös edeltäjiään herkempiä vaihtamaan työtä ja työnantajaa, jolloin juuri osallistava johtaminen sen luomat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ruokkivat pysyvyyttä. (Ravikiran & Poonam 2020, 41–49.)

Suuret ikäluokat ovat jo olleet hyvinkin tietoisia siitä mitä he haluavat työelämältä, mutta heitä liikuttaneet ajurit olivat lähtökohtaisesti Z-sukupolvea ja mileniaaleja yksinkertaisempia. Suuret ikäluokat olivat ensimmäisiä, joiden elämässä ei ollut koettu suurta puutetta ja tämä oli erona heitä aiempiin sukupolviin. Suurten ikäluokkien henkilöillä oli siis mahdollisuus alkaa ajattelemaan työelämää myös hyvinvoinnin kannalta. Tuo ajattelu kuitenkin rajautui saavutetun tason säilyttämiseen henkilökohtaisesti, joka on osaltaan luonut jännitteitä työelämään. Tuo henkilökohtaisesta näkökulmasta asioiden tarkastelu luo taas haasteellisen pohjan osallistavalle johtamiselle, jossa jokaisen mielipiteellä tulisi olla merkitystä. (Mellanen & Mellanen 2020, 29–32.)

Erovaisuuksia osallistavan johtamisen toimivuudesta ei välttämättä löydetä henkilön syntymäajan perusteella. Kaikilla henkilöillä omat motivaatiotekijänsä, jotka vaikuttavat myös siihen, miten esimerkiksi johtaminen koetaan. Kaikilla henkilöillä on motivaatiotekijöitä, joista osa on tiedostettuja ja osa tiedostamattomia. Motivaatiotekijät ohjaavat osaltaan ihmisen toimintaa ja antavat sille voimaa. Tarvelähtöisestä motivaatiosta on helppo tehdä esimerkki myös osallistavaan johtamiseen. Palkan merkitys ei ole kaikille sama, toisille rahan tarve voi tuottaa suuremman motivaation ja saa tekemään töitä esimerkiksi heikommin johdetusti ja huonommissa oloissa. Kaikki motivaatioajurit eivät välttämättä näin ole positiivisia, vaan suorasta tarpeesta lähteviä ja osaltaan ulkoisten toimijoiden aiheuttamia. Motivaatiota tuottaa eri teorioiden mu-

kaan sellaiset asiat, jotka henkilö voi kokea palkitsevaksi. Sisäisen motivaation määre on, että suoritettu toiminta tai toimi itsessään tuottaa tyydytystä tekijälleen. Ulkoisella motivaatiolla kuvataan suoritetusta toimesta tai toiminnasta saatua palkkiota. (Viitala & Jylhä 2019, 230–233.) Martela ja Jarenko (2015, 25–29) esittävät kuvassa 1 mallin sisäisen ja ulkoisen motivaation eroista ja vaikutuksista ihmiseen. On hyvä tiedostaa, että ulkoisella motivoinnilla voi olla yksilön kannalta ikäviä seurauksia.

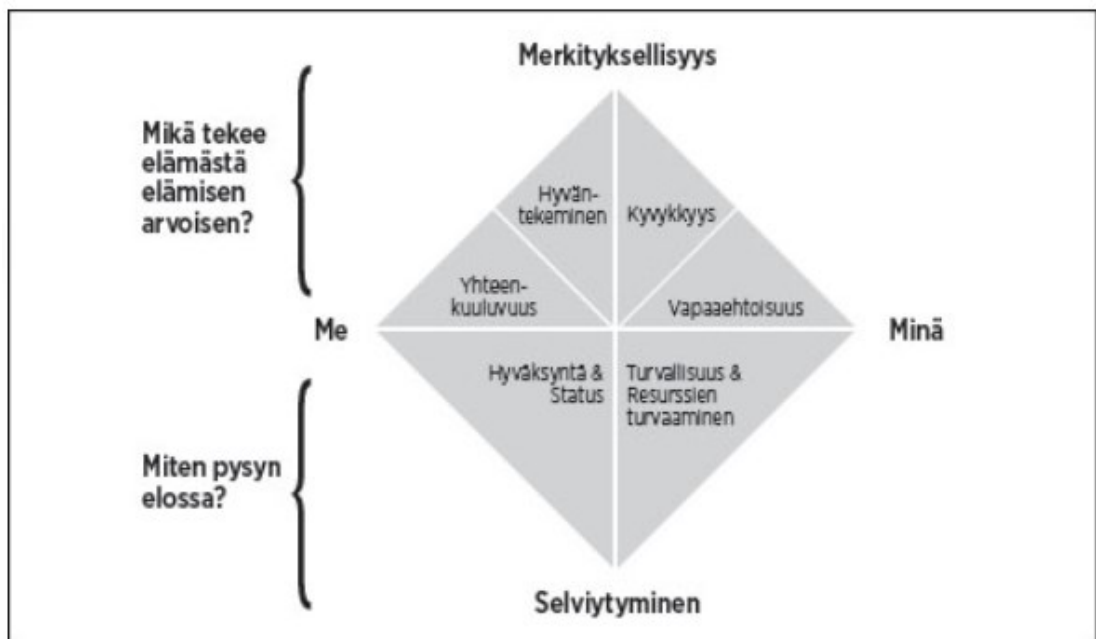
Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio <sup>2</sup>
<b>Lähde</b>	
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Negatiiviselta suojaautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
<b>Tuntuu</b>	
Reaktiivista	Proaktiivista
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
Pelko	Rohkeus
Stressaavaa, ahdistavaa	Innostavaa, iloista
"Keppi ja porkkana"	"Leikki"
<b>Seuraus</b>	
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Näkee uhkia	Näkee mahdollisuuksia
Kuluttavaa	Energisoivaa

Kuva 1. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio sekä vaikutukset. (Martela & Jarenko 2015)

Motivaatioteorioista Richard Ryanin ja Edvard Decin (2000) kehittämän itseohjautuvuusteoriasta löytyy vahvoja yhtymäpintoja osallistavan johtamisen pyrki- myksiin. Itseohjautuvuusteorian mukaan ihminen motivoituu asioista, jotka toteuttavat hänen perustarpeitaan. Itsenäisyyden eli autonomian tarve tarkoittaa, että ihminen tarvitsee tilaa tehdäkseen päätöksiä ainakin itseään koskevista asioista. Työelämän kontekstissa tämä tarkoittaa mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä ja työympäristöönsä. Tarve tuntea itsensä kykeneväksi tarkoittaa, että ihminen kokee tunnetta osaavansa sekä selviytyvänsä annetuista tehtävistä. Työssä tämä tarkoittaa, että ihminen tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten hän voi tavoitteessaan onnistua. Kolmas tarve käsittelee yhteen kuulumista, jolloin ihminen saa kuulua hyväksytyksi osaksi jotakin ryhmää ja kokea olevansa suhteissa muihin ihmisiin. Ihminen tarvitsee sellaisia

suhteita toisiin henkilöihin, jotka hän voi kokea luottamuksellisina. Työssä yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan mahdollistaa osallistamalla henkilöitä erilaisiin ja uusiin tilanteisiin, joissa syntyy luottamuksellisia suhteita. (Viitala & Jylhä 2019, 238–239.)

Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteorian pohjalta rakennetulla motivaatiotimantilla (kuva 2) kuvataan ihmisen neljän psykologisen perustarpeen tyydyttämistä. Hyvässä tasapainossa nämä neljä antavat pohjaa hyvälle elämälle ja luovat merkityksellisyyttä. Selviytymisen eli elossa pysymisen lisäksi ihminen tarvitsee näitä perustarpeen tyydytyksiä, jotta hänellä on mahdollisuus merkityksellisyyden tunteeseen. Timantissa kuvatuilla neljällä merkityksellisyyteen johtavalla perustarpeella voidaan nähdä samoja yhteneväisyyksiä osallistavaan johtamiseen pyrkimykseen kuin alkuperäisellä Ryanin ja Decin teorialla. (Martela & Jarenko 2015, 55–57.)



Kuva 2. Motivaatiotimantti. (Martela & Jarenko 2015)

Osallistava johtaminen vaatii myös esihenkilöiltä kokonaisuuden hahmottamista sekä hyviä henkilöstöjohtamisen taitoja. Aiemmin esihenkilöiksi nousi organisaatioissa työskenteleviä henkilöitä, joilla oli hyvä substanssi osaaminen. Perustyössä annetut näytöt antoivat kannukset nousta uuteen rooliin organisaatiossa. Esimiehen kompetenssilla ei ollut välttämättä mitään tekemistä sen kanssa, osasiko hän olla hyvä esihenkilö ja johtaa henkilöstöään. Tämän päivän organisaatioissa, joissa enää tittelillä ei ole entisen kaltaista merkitystä,

nämä hyvän substanssi osaamisen omaavat henkilöt, eivät edes halua olla esihenkilöasemassa. Osallistavan johtamisen pidemmälle viedyssä Teal-mallissa niin sanottuja esihenkilöitä ei ole laisinkaan ja kaikki työntekijät ovat hierarkiassa samalla tasolla. Päätökset tekevät ne, joilla asiasta on paras tieto tai keitä asia vahvimmin koskettaa. Kaikilla aloilla Teal-malli ei kuitenkaan ole mahdollinen ja esihenkilöiksi tulisi valita sellaisia henkilöitä, joilla on hyvät ihmisten johtamisen työkalut. Kevyesti hyvän johtajan ja esihenkilön mittarina voidaan pitää niin sanottua leader-ominaisuutta. Tätä ominaisuutta voitaisiin ilmentää tilanteessa, jossa henkilöltä poistetaan titteli, rooli ja muodollinen auktoriteetti. Tämän jälkeen arvioidaan, seurasivatko muut henkilöt häntä edelleen. (Mellanen & Mellanen 2020, 84–87.)

## 2.2 Johtamisajattelun kehittyminen

Johtamisajattelu muuttuu ajan ja kehityksen myötä. Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat henkilöiden tapaan ajatella ja suhtautua ympäristöönsä. Eri sukupolvet kaipaavat erilaista johtamista ja kulttuuria. Johtamisajattelun kehittyminen vaatii jatkuvaa ponnistelua ja empiiristä testaamista uusien toimivien ratkaisujen löytämiseksi. Uudet johtamisen suuntaukset ovat kuitenkin usein edellisten oppien päälle tai sivuun rakennettuja, jolloin edeltävistä suuntauksista on jäänyt toimiviksi todettuja vaikutteita. Uudet teoriat rakentuvat usein hiljalleen organisaatioiden empiirisistä kokeista siirtyen tutkijoiden työstettäväksi ja edelleen uusiksi johtamisenteorioiksi tai malleiksi. (Viitala & Jylhä 2019, 40–42.) Johtamisen englanninkielinen ilmaisu *management* johtaa juurensa latinan kielen sanoista *manus*, joka tarkoittaa kättä, ja toimimista tarkoittavasta sanasta *agere*. Tuon toimivan käden tulisi tänä aikana valmentaa, valvoa ja strategisesti ohjata organisaatiota oikeaan suuntaan. Johtaminen on vuosien varrella muuttunut 0,5 % kokonaisotannasta johtamistyötä tekevien henkilöiden määrästä jaettuun johtamiseen, jossa lähes jokainen henkilö on vastuussa jostakin osasta toimivaa prosessia. Maailma on muuttunut ja sen myötä myös johtamisenteoriat ovat menneet eteenpäin. (Karlöf & Lövingsson, 9–12.)

Johtamisen teorioista, eli paradigmoista, ensimmäinen oli Taylorismi, tieteellisen liikkeenjohdon teoria, joka perustuu Fredrik Winslow Taylorin (1856–

1915) ajatuksiin työn ja sen johtamisen kehittämistä tieteellisin keinoin. Kehittämisen kohteet olivat tuottavuus ja tehokkuus, joihin Taylorilla oli itsellään empiiristä kosketusta prosessiteollisuudessa työskentelyn johdosta. Taylorin johtamisjärjestelmän ydin oli korvata kokemukseen perustuva säännöllisyys, tieteellisesti todistetulla faktalla. Järjestelmän tarkoituksena on tehdä työstä mahdollisimman tuottavaa, työnantajan lisäksi myös työntekijöille. Kokonaisuuden tarkoitus oli erottaa työntekemisen suunnittelu ja johtaminen itse työn teon prosessista, jolloin esihenkilöiden ja työntekijöiden roolit rajautuivat tarkasti. Taylorismin lähtökohtana oli, että työ jaetaan yksinkertaisiin tehtäviin, jolloin niitä on helppo jakaa sekä seurata niiden oikeanlaista toteutumista. (Seeck 2008, 51–60, Viitala & Jylhä 2019, 43–44.)

Johtamisen eri suuntauksia ja paradigmoja on tieteellisen liikkeenjohdon jälkeä kehitetty aikaan ja vallitseviin geopolittisiin tilanteisiin sopiviksi. Liitteessä 1 on esitetty paradigmojen kehittymistä ja suuntauksia 1800-luvun lopusta tähän päivään. Eri aikakausilla ajurit johtamisen kehittämiseksi ovat olleet hieman erityyppisiä. Yksi yhdistävä tekijä uuden suuntauksen liikkeelle laittavana voimana on ollut talouden pitkä syklit. Paradigmojen syklit ovat seuranneet talouden vallitsevan tilan syklejä. Ajurit ovat usein talouden nousu- ja laskukausilla erityyppisiä ja se selittää myös paradigmojen muutoksen tarpeen. Talous on kuitenkin vain yksi muutoksen liikkeelle saava ajuri muiden joukossa, eikä sitä voida kuitenkaan pitää niistä merkittävimpänä, mutta se yhdistää syklien jaksollisuutta. (Seeck 2008, 275–295.)

Johtamisen muoti-ilmiöitä syntyy nopeasti, ja niiden perustana on yleensä aiempien paradigmojen yksittäisiä teemoja tai eri paradigmojen yhdistelmiä. Muoti-ilmiöiden saadessa pysyvämpää muotoa ne muuttuvat johtamisenmuodiksi. Muodin kehittyessä organisaatioissa käytettäväksi toimintatavoiksi puhutaan syntyvistä trendeistä. Muodista ja trendeistä syntyy paradigmoja, kun ne ovat yleisesti hyväksytyjä, oikeana pidettyjä ja ne jäävät elämään vuosikymmeniksi. (Seeck 2008, 22–28.) Paradigma käsitteen on luonut Thomas Kuhn (1962) kuvaamaan ajatusmallien ja kehittymistä ja vakiintumista. Kuhnin mukaan paradigmat syntyvät, kun nykyisillä teorioilla ei voida selittää uutta ilmiötä. (Viitala & Jylhä 2019, 40.)

### 3 TYÖTYTYVÄISYYS

Tämän ajan henkilöstöjohtaminen on muutakin kuin pelkkää hallinnollista johtamista. Organisaatioiden tulee huolehtia henkilöstön jaksamisesta ja hyvinvoinnista, jotta tämä tuotantotekijä olisi mahdollisimman tehokas. Työhyvinvointia voidaan helposti tutkia, mittaroida ja kehittää. Työhyvinvoinnista voidaan puhua osana suurempaa käsitettä työelämän laatua, jossa sitä tarkastellaan parina työyhteisön toiminnan laadun kanssa. Työelämän laadun todetaan vaikuttavan organisaation tuottavuuteen ja suorituskykyyn. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 181–182.) Työhyvinvointiin vaikuttavana osa-alueena pidetään työtyytyväisyyttä, joka kertoo siitä, kuinka tyytyväinen henkilö on organisaation toimintaan ja toimintatapoihin (Kauhanen 2019, 74–75).

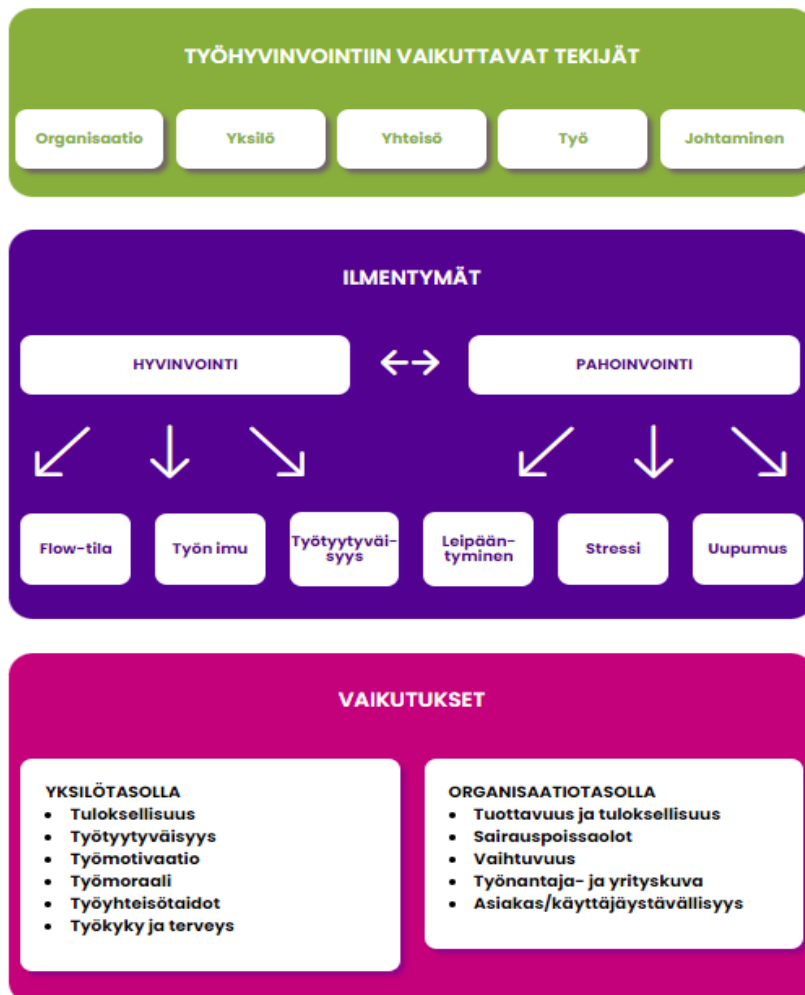
Henkilöstön tyytyväisyyden mittaaminen on osa henkilöstöanalytiikan kokonaisprosessia. Henkilöstöanalytiikan avulla pyritään tukemaan organisaation johtamista, päätöksentekoa sekä liiketoiminnan eri prosesseja. Keräämällä tietoa henkilöstön toiveista, tunteista ja käyttäytymisestä voidaan ymmärtää paremmin, mitä organisaatiolta odotetaan. Organisaatioita voidaan pitää sen henkilöstön ilmentymänä. Mitä osaavampi, sitoutuneempi, innovatiivisempi ja tyytyväisempi henkilöstö on, sitä parempaa toimintaa siltä voidaan organisaation näkökulmasta odottaa. (Saramies & Törnroos 2021, 21–35.)

#### 3.1 Työtyytyväisyyden määrittely

Työympäristön terveellisyys ja turvallisuus ovat tänä päivänä itsestään selvyyksiä toimialasta tai organisaation koosta riippumatta. Fyysistä turvallisuutta alttiiksi saattavien toimien tai rakenteiden määrittäminen onkin varsin helppoa henkisiin vastaaviin verrattuna. Nykyään organisaatioiden tulee olla sekä henkisesti että fyysisesti hyvinvoivia, jotta ne pärjäävät kilpailussa sekä täyttävät lakimääreiset tehtävänsä. Suomessa työntekijöiden suojelun eli fyysisen työn ympäristön seurannan juuret ovat 1800-luvun lopulla, jolloin teollistumisen myötä työn oloja alettiin seuraamaan. Vuonna 2003 voimaan astuneessa työturvallisuuslaissa otettiin ensimmäistä kertaa myös työn psyykkiseen turvallisuuteen. Työhyvinvointi käsite on varsin tuore 2000-luvulla syntynyt kokonaisuus, joka käsittää siis työn fyysisen ja psyykkisen turvallisuuden. Vuodelta 2003 löytyy Työterveyslaitoksen ja Helsingin kaupunkorkeakoulun tutkijoiden yhdessä julkaisema määritelmä:

*Työhyvinvointi on tilanne, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen, jaksaa työssä ja kotona sekä sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. (Kauhanen 2016, 21–25.)*

Tampereen yliopiston ja ammattikorkeakoulun yhdessä koostettu tutkimusryhmä on tehnyt tutkimusta työhyvinvoinnista ja toteaa sen olevan varsin monitieteinen alue. Psykologia, sosiaalipsykologia, sosiologia, terveystiede ja kauppatiede ovat tieteenaloja, joiden näkökulmista työhyvinvointia tutkitaan. Kuvassa 3 on esitetty työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät sen ilmentymät sekä vaikutukset. (Tampereen yliopisto ja ammattikorkeakoulu, työhyvinvoinnintutkimusryhmä s.a.)



Kuva 3. Hyvinvointiin vaikuttavat tekijät ja niiden ilmentymät (Tampereen yliopisto ja ammattikorkeakoulu, työhyvinvoinnintutkimusryhmä s.a.)

Tehtäessä organisaation työhyvinvoinnista analyysia yhtenä osa-alueena käytetään mitattua työtyytyväisyyttä, jolla pyritään selittämään vallitsevaa nykytilaa. Työtyytyväisyyttä pyritään selvittämään mahdollisimman laajasti organisaation toiminnasta, jolloin myös saadut tulokset ovat mahdollisimman käyttökelpoisia. (Kauhanen 2016, 70–75.) Työtyytyväisyyden mittaamista tehdään, jotta saavutettaisiin parempi työntekijäymmärrys. Ymmärryksellä tarkoitetaan tietoisuutta siitä, mitkä ajurit saavat aikaan työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitoutumista sekä ovat heille tärkeitä. Työntekijäymmärryksellä pyritään siis tiedostamaan asioita, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Kokemukset koostuvat siitä, millaisena henkilöt työympäristönsä kokevat ja näkevät. Ymmärryksellä pyritään lisäämään johtamisen ja yrityskulttuurin kehittymistä, joilla aikaan saadaan työntekijäkokemuksen parantumista. Kokonaisuuden kehittämiseksi pyritään lisäämään työhyvinvointia sekä tehokkuutta. (Saramies & Törnroos 2021, 36–40.)

Yksilön terveyden ja hyvinvoinnin edellytykset ovat paljolti saman kaltaisia kuin terveentyön ja hyvinvoivan työyhteisön vastaavat. Työ- ja organisaatio-psykologiset tekijät vaikuttavat epäsuorasti työn tuottavuuteen. Työn tuottavuutta tarkasteltaessa on kiinnitettävä huomioita siihen, mistä tuotto syntyy, ei vain itse tuottoon. Psykologisesti tärkeää olisi selvittää työn suorittamisen ja tuloksen välistä suhdetta. (Lindström 1994, 25, Saramies & Törnroos 2021, 22–31.) Karasek ja Theorell (1990) toteavat tutkimuksestaan kirjoitetussa kirjassa, että vähäiset vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, yhdistettyinä korkeisiin odotuksiin, aiheuttavat helpommin stressioireita sekä sairauksia. Korkea vaatimus ja hyvät vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön edesauttavat oppimista sekä kehittymistä työssä. Tutkimuksessa vaikuttamismahdollisuuksilla on todettu olevan yhteys työntekijän terveydentilaan sekä tuottavuuteen.

Henkisen pääoman määritelmässä tarkastellaan kahta muuttujaa, inhimillistä sekä rakenteellista pääomaa. Inhimillistä pääomaa on se, joka lopettaa työntekimisen ja siirtyy sitten viettämään vapaa-aikaa. Rakenteelliseksi pääomaksi kutsutaan sitä, mikä jää jäljelle tuon jälkeen. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan työntekijän osaamista, taitoja ja suhteita, jotka seuraavat tekijän mukana. Leif Edvinssonin vetämä pohjoismaalainen tutkijaryhmä on ollut merkittävässä osassa käsitteen teoreettisessa kehittämisessä. Mallissa inhimillinen ja raken-

teellinen pääoma muodostavat yhdessä osaamispääoman (henkinen pääoma), johon lisäämällä rahoituspääoma saadaan tulokseksi organisaation kokonaisarvo. (Karlöf & Lövingsson 2004, 66–68.)

Kokonaisuudessaan työhyvinvointiin vaikuttaa suurimmilta osalta ihmisen henkilökohtaiset tottumukset sekä tekeminen. Työnantaja voi tehdä ainoastaan työn ja toimintaympäristön mahdollisimman hyväksi henkilön hyvinvoinnin kannalta, mutta yksilöllä itsellään on huomattavasti, suurempi vastuu hyvinvoinnistaan, mikä heijastuu myös työhön. Itsensä sekä työn kannalta jokaisen ihmisen tulisi huolehtia terveydestään, riittävästä unesta, tasapainoisesta ja riittävästä ravinnosta sekä liikunnasta. Huomioita on tehty esimerkiksi riittämättömän unen ja työtapaturmien korrelaatiosta. (Viitala & Jylhä 2019, 241–243.)

### **3.2 Työn vaikutuksen mittaaminen organisaatioissa**

Mittaamisella voidaan osoittaa muutosta, joka voi olla positiivista tai negatiivista. Mittaaminen on erittäin tärkeä työväline organisaatioissa, jotta voidaan todentaa, mihin suuntaa mitattavat asiat liikkuvat. Työhyvinvoinnin näkökulmasta mittaamista voidaan suorittaa esimerkiksi sairauspoissaolojen, tapaturmataajuuden, työtyytyväisyyden- tai työhyvinvointikartoituksen avulla. Pienissä organisaatioissa mittaamista tehdään suuria ja keskisuuria vähemmän, joka osaltaan johtuu tiedon suorasta liikkeestä, kun henkilöt ovat paljon tekemisissä keskenään. Vuosina 2009–2014 tehtyjen tutkimusten perusteella Suomessa eniten käytetty organisaatioiden työhyvinvoinnin tilan mittaamisen väline on ollut henkilöstö- ja työilmapiirikyselyt. Tutkimuksissa ilmeni, että 37 % organisaatioista kokoon riippumatta käyttää kyselytutkimusta organisaation tilan mittaamiseen. Tutkimusaineiston perusteella on voitu todeta, että mittamien edistää tuloksellisuutta organisaatioissa. Vuonna 2015 toteutetussa EU Benchmark -hankkeessa parhaiten menestyvien organisaatioiden tunnusmerkkeinä on ollut mittaaminen ja mittaamisen järjestelmät. (Aura & Ahonen 2016, 65–67.)

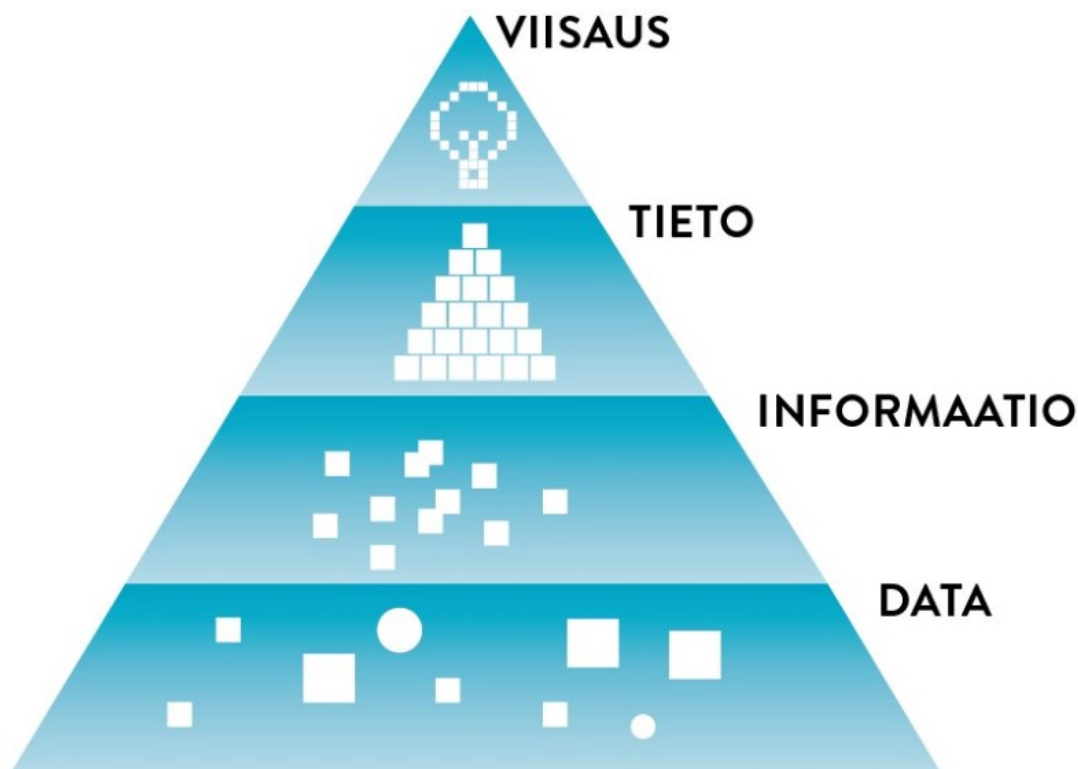
Monissa organisaatioissa mitataan työtyytyväisyyttä sekä kerätään tietoa henkilöstön hyvinvoinnista. Useasti ollaan kuitenkin tilanteessa, että tuota käytössä olevaa informaatiota ei osata tai haluta käyttää hyödyksi. Mittaamisen

tarkoitus kuitenkin olisi tuottaa päätöksentekoprosessin tueksi informaatiota, jotta tehdyt päätökset palvelisivat mahdollisimman hyvin organisaation tarpeita. Digitalisaation myötä lähes kaikki informaatio on saatavilla ja se antaa hyvän mahdollisuuden organisaatioille ymmärtää henkilöstöään ja tehdä tietoon perustuvia päätöksiä. (Saramies & Törnroos 2021, 22–24.)

Yksi organisaation kehittämisen muodoista on kysely-palautemenetelmä, jota kutsutaan myös selvitys-palautemenetelmäksi (survey-feedback). Lomakekyselyllä toteutetut laajat kokonaisuudet mittaavat organisaatioiden tilaa monelta kannalta. Tuloksina tällaisista kyselyistä on usein todella suuri määrä dataa, jota täytyy työstää ja tulkita saadakseen esiin kehittämisen kohteet. Tämän jälkeen tulokset palautetaan organisaation jäsenille, jotta niitä voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Kysely-palautteen pohjalta tehdyn kehityksen prosessi etenee nykytilan analyysistä, palautteen pohjalta tehtyyn kehittämissuunnitelmaan, minkä jälkeen seuraa toteuttamisen vaihe. Viimeiseksi arvioidaan tulokset ja seurataan tilan kehittymistä. Kyselytutkimuksen etuina voidaan pitää muun muassa vastaajien anonymiteettiä sekä työntekijöiden osallistumista työnarviointiin, joka lisää kehittämisen osallistavuutta. Samoin kyselyn avulla voidaan välittää tietoa sekä sitouttaa muutokseen kaikki työntekijät, organisaation koosta riippumatta. Kyselytutkimukset eivät kuitenkaan yksin välttämättä riitä tiedon hankintaan, vaan kehittämisen ja johtamisen tukena tulisi käyttää monipuolisia tiedonhankinnan menetelmiä. (Lindström 1994, 40–44.) Vuosittain järjestettävät kyselytutkimukset ovat siis yksi muoto selvittää organisaation nykytilaa, joskin niiden tulosten osoittamiin kohteisiin tulisi johdon kohdistaa toimenpiteitä, jotta vastanneet henkilöt kokevat vastauksilla olleen merkitystä. Mikäli vastausten merkityksellisyyden voi kyseenalistaa, saattaa työntekijät miettiä seuraavan kerran, tarvitseeko kyselyyn vastata, kun mikään ei kuitenkaan muutu. (Kauhanen 2016, 74–75.)

Henkilöstökyselyn tuotoksena saadaan dataa. Data itsessään on järjestäytymätöntä ja jalostamatonta tiedon esiastetta. Eri lähteistä yhdistellyn ja jalostetun datan tuotoksena syntyy informaatiota. Henkilöstökyselystä jalostettu informaatiota on esimerkiksi, millainen tulosten muutos on ollut edellisvuoteen verrattuna. Tiedoksi tuo informaatio muuttuu, kun sitä jalostetaan edelleen ja se vastaa kysymyksiin, miten asiat ovat muuttuneet ja mihin suuntaan. Pelkkä

data ei itsessään luo suurtakaan arvoa, vaan sitä täytyy osata työstää ja analysoida, jotta siitä syntyy tietoa. Kuvassa 4 on esitetty pyramidimuodolla, miten tiedon päälle rakentuu ylin kerros viisautta. Viisaudella viitataan kykyyn käyttää ja soveltaa syntynyttä tietoa. Organisaatioissa on paljon saatavilla olevaa dataa kerääntyneenä eri tilanteissa. Voidaan todeta, että dataa syntyy tarkoituksella sekä niin sanotusti vahingossa. Poissaolojen seurannasta dataa syntyy jo vakiintuneiden prosessien sivutuotteena, kun taas henkilöstökyselyssä on selkeä suunnitelma tuon datan keräämisen taustalla. Henkilöstökyselyt tuottavat tietoa esimerkiksi henkilöstön työtyytyväisyydestä. (Saramies & Törnroos 2021, 113–116.)



Kuva 4. Datasta viisaudeksi (Saramies & Törnroos 2021)

Mittaamisessa itsessään piilee myös dilemma. Ilman mittaamista muutoksia ja niihin johtavaa kehitystyötä ei synny. Kuitenkin ylimääräistä mittaamista tulisi välttää, koska se lisää ylimääräistä työtä. Organisaatioiden on itse löydettävä sopiva mittaamisen taso, joka tuottaa sen hyödyt mahdollisimman täysimääräisesti, mutta ei lisää sellaisia kustannuksia, joita ei selkeästi saada takaisin henkilöstön hyvinvointina, siitä johdettuna kassavirtana ja tuloksena. (Aura & Ahonen 2016, 66–68.)

Mittaamisen hyödyntäminen johtamisessa on myös osallistamista. Henkilöstöltä kerätyn tiedon hyödyntäminen antaa sinällään mahdollisuuden vaikuttaa organisaation toimintaan. Tietoon tai näyttöön perustuva johtaminen on jatkuvasti noussut enemmän tutkimuksen kohteeksi. Aiemmin varsinkin henkilöstöjohtaminen on perustunut aikaisempaan kokemukseen tai vallalla olevaan trendiin kuin tietoon ja faktaan. Mittaamiseen perustuvalla johtamisella voidaan saavuttaa täsmällisempiä tuloksia esimerkiksi työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden osalla, jonka vuoksi sen hyödyntämisellä voi olla todella positiivisia vaikutuksia. Kun tietoa ja näyttöä hyödynnetään, voidaan puhua tiedolla johtamisesta. Kuten jo edellä on todettu tiedolla johtaminen ei sulje pois osallistavaa johtamista vaan parhaimmillaan tukee sitä. Tiedolla johdettaessa ei myöskään suljeta pois intuitiota vaan sitä pyritään vahvistamaan juuri tiedon ja näytön avulla. Yhdessä toimiessaan säilytetään ihmisen tuottama inhimillisyyttä ja tiedon tuoma lisäarvo johtamisen kokonaisuuteen. Tiedon hyödyntäminen johtamisessa voidaan esittää Saramiehen ja Törnroosin (2021, 44–45) mukaisesti kuusi elementtiä sisältävällä kokonaisuudella.

1. **Kysymällä.** Käännetään käytännön ongelma kysymysmuotoon. *Jos ongelmana on henkilöstön tyytymättömyys johtamisen tyyliin, voidaan kysyä, ”minkälainen johtamistyyli sopii tämän yrityksen henkilöstölle” tai ”miksi henkilöstö on tyytymätön johtamistyyliin”.*
2. **Keräämällä.** Etsitään systemaattisesti todistusaineistoa. Ei pysähdytä ensimmäiseen ajatusta tukevaan aineistoon, vaan kolutaan kaikki mahdollisuudet läpi. *Kerätään tutkimustietoa tieteellisistä julkaisuista ja kirjoista, tehdään kyselyitä henkilöstölle, käytetään yrityksessä olevaa dataa sekä kysytään sidosryhmien ja asiantuntijoiden mielipidettä.*
3. **Arvioimalla todistusaineistoa.** Arvioidaan kriittisesti todistusaineiston luotettavuutta ja relevanssia. *Onko aineisto tarpeeksi laaja ja yksimielinen? Voidaanko aineiston avulla tehdä päätöksiä?*
4. **Kokoamalla yhteen.** Yhdistetään todistusaineisto ja painotetaan tärkeimpiä kohtia.
5. **Soveltamalla.** Lisätään todistusaineisto päätöksentekoprosessiin. Usein tämä tarkoittaa, että prosessia tai päätöksentekotapaa joudutaan muuttamaan jollakin tavalla.
6. **Arvioimalla lopputulemaa.** Todistusaineiston avulla tehdyn päätöksen vaikutuksia seurataan ja mitataan. Voi olla, että jokin edellä olevista askelista ei mennyt putkeen ja prosessia joudutaan muokkaamaan, kun todistusaineistoa on arvioitu. (Törnroos & Saramies 2021, 42–46.)

Tiedolla voidaan siis johtaa ja saada aikaan henkilöstön hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden kannalta positiivisia asioita. Tiedon keräämisessä voidaan koko henkilöstöä osallistaa, mikä vaikuttaa mahdollisten kerätyn tiedon avulla tehtyjen muutosten mielekkyyteen. Tiedolla johtaminen vaatii tiedon keräämisen sekä raportoinnin prosesseja, joihin on osoitettava resurssia. Tuon raportointiin ja tiedon keräämiseen varatun resurssin on todettu kantavan suoraa positiivista tulosvaikutusta esihenkilötyöhön, sairauspoissaolojen, työkyvyn ja osaamisen kautta. (Aura & Ahonen 2016, 66–68.)

## **4 TOIMEKSIANTAJA**

Osuuskauppa Suur-Savo on Etelä-Savon alueella toimiva osuuskunta yritys, jonka omistajina on yli 70 000 asiakasomistajaa. Suur-Savon toimialoina on päivittäis- ja erikoistavarakauppa, liikennemyymälä ja polttoneste myynti, auto-kauppa sekä matkailu- ja ravitsemiskauppa. Tukevina liiketoimintoina on S-Ryhmän pankkipalvelut, Suur-Savon leipomo sekä yhteisomistus Mikkelin pesulasta.

### **4.1 Toimeksiantajan esittely**

Osuustoiminnan periaatteena on, että organisaatio käyttää liiketoiminnasta kertyvän tuloksen asiakasomistajiensa sekä toimialueen hyväksi. Osuustoiminta Etelä-Savossa on alkanut vuonna 1902, jolloin ensimmäinen osuusliike perustettiin Ristiinan Himalansaareen. Vuosien saatossa Osuuskauppa Suur-Savosta on kasvanut maakunnallinen monialayritys, jolla on toimintaa Mikkelin, Pieksämäen ja Savonlinnan talousalueilla. Vuonna 2021 liikevaihtoa konserniin kertyi 427,4 M€ ja henkilöstöä keskimäärin 1416. (Osuuskauppa Suur-Savo s.a.)

Osuuskauppa Suur-Savon majoitus- ja ravitsemistoimialaan kuuluu kolme hotellia, erilaisia ketjuohjattuja sekä Suur-Savon omia ravintolabrändejä. Opin- näytetyön toimenpiteet sekä tutkimus on tehty Mikkelin kävelykadun varrella sijaitsevassa Gastropub Einossa, joka on paikallisosuuskaupan oma brändi. Ravintolan kokonaisuus käsittää kivijalkaravintolan tiloja kolmessa kerroksessa, terrassin sekä erillisen kesäyksikön terassi Malian. Einon ruokatuote on suunniteltu kotimaisuutta ja skandinaavisuutta arvostaen paikallisten raaka-ai-

neiden pohjalle. Kolmessa kerroksessa olevat tilat muuntuvat moneksi ja antavat paljon mahdollisuuksia järjestää erilaisia tapahtumia ja tilaisuuksia.

(Raflaamo s.a.)

## 4.2 Nykytilan kuvaus

Henkilökuntarakenne Gastropub Einossa on hyvin monipuolinen. Työntekijöiden ikähaarukka tutkimuksen aikana oli 20–62 ikävuotta. Henkilöiden ydinosaaminen jakautuu erilaisiin keittiön ja asiakaspalvelun tehtäviin sekä osa henkilöistä suorittaa työtehtäviä molemmista osa-alueista. Yksikössä erilaisilla pääällikkönimekkeillä työskentelee kaudesta riippuen 4–5 henkilöä. Ympäri vuotisesti Einossa työskentelee noin kymmenen henkilöä ja sesongissa työntekijöiden määrä tuplaantuu. Viime vuosina henkilökunnassa on ollut vaihtuvuutta, mutta ei normaalia enempää.

Yksikön vuoden 2020 TYT-tulokset ovat organisaation muiden yksiköiden tasoon suhteutettuna normaalit. Nousua edellisvuoden kokonaispistemäärään oli. Yksikön esihenkilö oli vaihtunut vuoden 2020 alussa, joten vuosien 2019 ja 2020 välistä suhdetta voi kuvata niin sanottu honeymoon-ilmio.

Osuuskauppa Suur-Savossa on käytössä erittäin hyvät ja laadukkaat informaatiovälineet. Kehityskeskusteluissa 2020 nousi kuitenkin esille tiedon pirstaloituminen. Yksikön työntekijät ovat myös aloitteellisesti aktiivisia. Kuitenkin huomattiin, että arjen keskellä annetut kehitysehdotukset unohtuivat ennen, kuin niitä ehdittiin tallentaa. Kehitysideoita kuunneltiin ja niiden perusteella tehtiin toimenpiteitä, mutta se saattoi vaatia useita toistokertoja kehitysidean antaneelta henkilöltä. Edellisten havaintojen perusteella yksikössä toteutettiin vuonna 2021 kaksi erillistä osallistavan johtamisen toimenpidettä, joista toinen kohdistui informaation pirstaloitumisen vähentämiseen ja toinen omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksien parantamiseen. Toimenpiteet olivat nimeltään Hlö10 ja Kehitys15.

### **Toteutetut osallistavan johtamisen toimenpiteet**

Hlö10:n tarkoituksena oli tuottaa ns. viikkotiedote, yhteen vetämään edellisen viikon tuloksia ja tulevan viikon tavoitteita sekä toiminnan kannalta tarpeellista

informaatiota. Toimenpidettä voidaan kuvata jäsennellyn informaation lisäämisenä. Jokaisen viikon tiistai aamulle oli varattu 10 minuutin hetki, jossa kokonaisuus käytiin läpi ja vietettiin samalla yhteinen aamukahvihetki paikalla olijoiden kanssa. Tarkoituksena oli tarjota vapaaehtoinen mahdollisuus keskustella viikkoa koskevista sekä muuten askarruttavista asioista. Tämä hetki oli myös sellainen, jolloin yksiköstä vastuussa oleva esimies oli aina samaan aikaan viikoittain tavattavissa. Hlö10 julkaistiin sähköisenä versiona organisaation omassa tiedotuskanavassa sekä paperinen versio yksikön seinällä. Osuuskauppa Suur-Savossa on käytössä laadukkaat informaatiokanavat, joita käytetään aktiivisesti. Hlö10:n tarkoituksena oli saattaa näihin informaatiokanaviin saapuva tieto yhteen, helposti luettavaan muotoon.

Kehitys15:n tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman laajasti kehitysideoita yksikön toimintaan. Ideoiden kerääminen oli toteutettu keräyslaatikolla, johon ideat laitettiin paperilapulle kirjoitettuina. Laatikoon kerätyt ideat taulukoitiin ja niiden arvo ja toteutettavuus arvioitiin. Arvioinnissa kiinnitettiin huomiota ideoiden toistuvuuteen, kustannustehokkuuteen sekä niiden tuottamaan mahdolliseen työturvallisuuden ja -ergonomian parantumiseen. Ideat jätettiin nimillä, jolloin mahdollinen jatkokehittäminen on mahdollista idean antaneen henkilön kanssa. Kehitys15:n tarkoituksena oli lisätä informaation kulkua sekä mahdollistaa vahvemmin omaan työhön ja työympäristöön vaikuttaminen.

## **5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTONHANKINTA**

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkittavien henkilöiden näkökulmasta tutkittavaa ilmiötä. Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimusotteena voidaan käyttää teemahaastattelua, jonka avulla pyritään selvittämään, miten tutkittavat henkilöt ovat ilmiön kokeneet. (Puusa & Juuti 2020, 9–11.) Case-tutkimuksessa voidaan yhdistää laadullisen ja määrällisen tutkimuksen tutkimusotteita. Case-tutkimuksella pyritään saamaan tutkittavaan ilmiöön mahdollisimman tarkka kuvaus. (Kananen 2013, 9–10.)

### **5.1 Tutkimusmenetelmät**

Case-tutkimus ei ole oma tutkimusotteensa, vaan se yhdistelee kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteiden yhdistelmä. Myöskään omaa metodologiaa ja tutkimusvälineitä ei ole. Case-tutkimus on yhdistelmä määrällisen ja

laadullisen tutkimuksen tiedonkeruu ja analyysimenetelmistä, jotka ovat tarpeellisia ilmiön selvittämiseksi. Pääsääntöisesti kuitenkin käytössä ovat laadulliset menetelmät, joita voidaan tukea määrällisillä menetelmillä. Case-tutkimus pyrkii selittämään yhtä tutkittavaa ilmiötä ja kvalitatiivisen tutkimuksen mukaisesti tulokset eivät ole yleistettäviä. (Kananen 2013, 9–10.)

Case-tutkimuksen kohteena yksi tai useampi tapaus, joista halutaan mahdollisimman hyvä tietämys, niiden omassa kontekstissa, monipuolisia tietolähteitä käyttäen. Ilmiön, jota tutkitaan pitää olla tämänhetkinen, mutta historiaan nojaviiden aineistojen ja teorian käyttö on suotavaa tapauksen mahdollisimman hyvän kokonaisymmärryksen saavuttamiseksi. Case-tutkimuksessa pyritään saamaan kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta ilmiöstä monipuolisesti eri menetelmiä käyttäen. Lähes aina case-tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua yhtenä tiedonkeruu välineenä, jolloin voidaan saada mahdollisimman monipuolista aineistoa haastattelujen tuloksena. (Kananen 2013, 54–58.) Case-tutkimuksen on todettu toimivan hyvin liiketaloustieteessä vanhojen teorioiden testaamiseen ja niiden kyseenalaistamiseen. Ennen 1960-luvun loppua case-tutkimus on ollut liiketaloustieteessä käytetyin empiirisen tutkimuksen väline. Tapaustutkimuksessa on etuna se, että tutkimuksen kohdetta on pakko tarkastella hyvin käytännön läheisessä kontekstissa. Case-tutkimus antaa myös mahdollisuuden tarttua vain osaan, eli yhteen tapaukseen tutkittavassa kokonaisuudessa. (Koskinen ym. 2005, 154–157.)

### **Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus**

Laadullisen tutkimuksen historia on pitkä. Käyttäytymistä tutkivan tutkimuksen, eli ns. ihmistieteen juuret ovat 1900-luvun alkupuolella. Laadullinen tutkimus on hyvin monisäikeinen ja suuntauksesta riippuen hieman eri tulokulmista katsottava kokonaisuus. Vaikka laadullinen tutkimus sisältää empiriaa, on taustalla silti aina olemassa teoreettinen viitekehys, joka voidaan jakaa kahteen osaan: tutkimusta ohjaavaan metodologiaan sekä siihen, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. Tutkimusta ei siis ole, jos sille ei ole teoreettista viitekehystä. (Denzin & Lincoln 1994, 1–12.) Laadullisessa tutkimuksessa pidetään tärkeänä tutkimuksen perusteluja, jolloin nojataan havaintojen teoriapitoisuuteen. Tämä tarkoittaa, että millainen yksilön käsitys on ilmiöstä, millainen mer-

kitys ilmiölle annetaan sekä käytetty tutkimuksen välineistö, vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksen tulokset ovat siis jollakin tapaa kiinni käytössä sekä havaintomenetelmässä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija päättää tutkimusasetelmasta oman parhaan ymmärryksensä varassa, joten siinä määrin subjektiivinen aspekti nousee esille. Ymmärtäväksi tutkimukseksi kutsuttua laadullista tutkimusta on eri suuntauksien ja tutkimuserinteiden kautta kehitetty ja viety hieman eri suuntiin, kaikille kuitenkin on yhteistä se, että pyritään teoreettiseen viitekehykseen nojaten ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 17–64.)

Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välisiä eroja ja arvoa nostetaan usein esille. Tärkeintä kuitenkin olisi se, että tiedostetaan näiden olevan vain tutkimusvälineitä ja itse saavutetulla lopputuloksella olevan merkitystä. Molemmille on oma tilanteensa, jossa toinen on toistaan käytettävämpi, mutta näitä ei pitäisi ajatella toisiaan pois sulkevinä. Määrällisen tutkimuksen tuloksena saadaan useammin yleistettäviä tuloksia, joita voidaan käyttää laajemmassa mitakaavassa kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen ote on subjektiivinen ja se pyrkii lähestymään tutkimuksen kohdetta sen luonnollisessa ympäristössä, jolloin tutkimuksen tekijän, tutkittavan ja aineiston välimatka on pieni. Tuloksena saadaan kapea, juuri tutkittavaa tilannetta kuvaava, ei yleistettävä tutkimustulos. Laadullinen tutkimusote soveltuu ilmiöiden tutkimiseen, joissa perustana on ihmisen tajunta, vuorovaikutus ja näitä jäsentävä kieli. Ominaista on, että laadullisella tutkimuksella pyritään sanoittamaan tutkittavaa ilmiötä. (Puusa & Juuti 2020, 75–78.)

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimusasetelma on joustava ja se antaa tilaa tutkimusaineistolle. Vaikka tutkija valitsee tutkimuksen alussa teoreettisen viitekehyksen sekä näkökulman tutkimukselleen, on mahdollista, että aineiston keruun jälkeen tutkimuskysymyksiä tarkennetaan, aineistosta nousseiden asioiden pohjalta. Laadullisen tutkimuksen kokonaisuus rakentuu teoreettisen viitekehyksen ympärille, jota tulisi kerätä tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman laajasti. Teoria toimii laadullisen tutkimuksen aineiston keruun perustana ja tutkijan tulee ymmärtää tarpeeksi hyvin kokonaisuutta voidakseen valita tutkimukseen osallistuvat henkilöt. Aineistoa kerätessä tulisi varmistua, että sitä kertyy riittävästi. Tutkijan tulee seurata tehtyjen keruu toi-

menpiteiden aikana, nouseeko aineistosta enää uutta tietoa. Aineoston kylläntymisestä puhutaan, kun uusien toimenpiteiden aikana ei enää nouse aikaisemmasta poikkeavaa tietoa ja tällöin voidaan todeta, ettei uusia keruutilanteita enää tarvita. Aineiston keruuseen voidaan laadullisessa tutkimuksessa käyttää erilaisia haastattelu ja havainnointi menetelmiä. Erilaiset valmiita tutkijasta riippumattomat aineistot ovat myös käytettyjä ja olisikin tärkeää, että tutkija käyttäisi erilaisia menetelmiä täydentämään toisiaan, jolloin tutkittavasta ilmiöstä saadaan mahdollisimman paljon aineistoa tutkimusta varten. (Puusa & Juuti 2020, 78–85.)

## 5.2 Aineiston hankinta

Laadullisessa tutkimuksessa erilaiset haastattelut ovat käytetyin metodi kerätä aineistoa. Haastattelut ovat aina haastateltavan henkilön tulkinta tutkittavasta ilmiöstä ja tutkijan tulkinta haastattelun tallennetusta ja litteroidusta aineistosta. Tutkimus on näin eri toimijoiden ja tutkittavan henkilön muodostama sosiaalinen kokonaisuus, jonka tulokseen vaikuttavat useat tekijät. (Puusa & Juuti 2020, 103–104.)

Teemahaastattelu antaa tutkijalle suhteellisen vapaat kädet toteuttaa aineiston keräämiseen tarkoitettuun haastattelujen kokonaisuuteen. On ominaista, että kysymykset eivät ole tarkkaan rajattuja, vaan teemaan aseteltuina kysymykset antavat suuntaa haastattelulle ja toimivat rajaavana tekijänä syntyvälle keskustelulle. Myöskään haastattelujen määrää ei rajata, jolloin tutkijan tulee itse seurata aineiston kylläntymistä. Teemahaastattelulle on ominaista, että se tuo paremmin haastateltavan äänen kuuluviin, kun kysymysten rajaaminen on vähäisempää ja se keskittyy teemoihin. (Hirsjärvi 2000, 47–48.) Kysymysten asettelu tulisi pitää mieluummin yksinkertaisena ja monimutkaisia kysymyasetteluja välttää. Kysymysten tulisi rakentua positiivisuuden kautta ja käsitellä sellaisia asioita, joista haastateltavalla henkilöllä on kokemusta. Hypoteettisilla tai haastateltavaa loukkaavilla kysymyksillä ei todennäköisesti saada täsmällisiä vastauksia. (Hirsjärvi 2000, 108.) Haastattelun tallentaminen on erittäin tärkeä ja se tulisi tehdä sellaisia välineitä käyttäen, jotka eivät vaikuta syntyvään keskusteluun. Erilaiset sanelu- ja videointilaitteet valitaan tarkoituksen mukaisesti, sen mukaan, mitä kaikkea saadusta aineistosta halutaan analysoida. (Hirsjärvi 2000, 92–93.)

Kananen (2013, 106) toteaa, että aineiston keräämisessä voidaan tehdä virheitä, jos aineistoa ei haastattelujen välillä analysoida ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä seuraavaa haastattelua varten. Yhdellä kertaa kerätyn aineiston vaarana on, että aineisto jää laihaksi, jos sitä ei analysoida välissä. Mikäli analyysissä nousee jotakin haastatteluun liittyviä muutos tarpeita esille, voivat ne synnyttää muutos tarvetta myös haastattelun kysymyksiin tai haastattelun kuljettamiseen. Suuret muokkaukset haastattelun kokonaisuudessa voivat aiheuttaa uusinta haastattelun tarpeen jo kertaalleen haastatelluilta henkilöiltä. Haastattelujen välissä tehtävän analyysin tarkoituksena on varmistaa, että saatu aineisto vastaa tutkimuskysymyksiin ja on näin käyttökelpoista tutkimuksen kannalta.

Case tutkimuksessa voidaan käyttää primaari sekä sekundaariaineistoja, joista jälkimmäisillä pyritään täydentämään pääsääntöisesti kerättyä aineistoa. Sekundaariaineistona voi olla esimerkiksi jo tehty tutkimus, jonka tuloksia verrataan primaariaineistosta syntyneisiin tuloksiin tai tulkintaan. Valmiissa aineistossa on vaarana, että ei vastaa tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin. Sekundaariaineistoa käytettäessä pitää myös muistaa aineiston keräämisvaiheessa vallinneet intressit. Aineistoa on tarkasteltava kriittisesti ja pidettävä mielessä sen alkuperäinen käyttötarkoitus. (Kananen 2017, 120–122.)

### **5.3 Aineiston analyysi**

Teemahaastattelujen tuloksena syntyy usein reilusti aineistoa, kun keskustelu teeman ympärillä voi rönsyillä ja teemaan voidaan uppoutua. On tärkeää tunnistaa litteroitaessa, mikä on tutkimuksen kannalta tärkeää aineistoa, sillä kaikkea kerättyä ei ole välttämättä tarpeellista tai järkevää tutkimuksen kannalta litteroida. Litteroinnin tarkkuus määräytyy tutkimusongelman mukaan ja ennalta kannattaa määritellä miten tarkasti kirjoitus tehdään ja käytetäänkö siinä mukana esimerkiksi tunteita kuvaavia merkkejä ja merkintöjä. (Hirsjärvi 2000, 135–140.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija analysoi aineistoa usein jo keruu vaiheessa. Aineiston hankinnan jälkeen tulkinta jatkuu usein kaksi vaiheisena. Ensimmäisenä tutkija pyrkii löytämään aineistosta erilaisia teemoja luokkia ja

kategorioita, joihin aineistoa voisi ryhmitellä. Toisaalla tutkija pyrkii löytämään lisää lähdetietoa tutkittavasta ilmiöstä ja näin kasvattaa ymmärrystään kokonaisuudesta. Tutkimuksen tulos riippuu tutkijan kyvystä käsitellä kerätyn aineiston ja teoreettisen viitekehyksen välistä yhteyttä. Laadullisen tutkimuksen analyysin tarkoituksena on tuottaa aineistosta sellainen kokonaisuus, jota on mielekästä käsitellä sekä tulkita ja, että se mahdollistaa johtopäätösten teon tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 143–148.)

Analyysitapoina voidaan käyttää määrällisessä muodossa kerättyjä tietoja aineistosta, eli sisällön erittelyä tai sanallisessa muodossa eriteltyä tietoa aineistosta, jota kutsutaan sisällönanalyysiksi. Näiden kahden analyysitavan tuottamat tulokset voivat myös erota toisistaan paljon. Sisällön erittelyssä saadaan aikaiseksi numeraalisesti vertailtavia kokonaisuuksia, kun taas sisältöanalyysissä pystytään tarttumaan selittäviin kokonaisuuksiin ja ymmärtämään kontekstia syvällisemmin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105–107.) Analyysin pohjalta tehtävällä tulosten tulkinnalla tarkoitetaan esiin nousevien merkitysten selkeyttämistä ja pohdintaa. Tulosten tulkinta on juuri se, mikä erottaa tutkimuksen arkijärjestä ja asettaa tutkijan tilanteeseen, jossa hänen on tehtävä oma tulkintansa ja perusteltava se teorian kautta. (Puusa & Juuti 2020, 154–156.)

Tutkimuksesta saadaan tuloksia, kun aineisto on analysoitu ja tulkittu sekä sitä verrataan olemassa olevaan teoreettiseen tietoon. Tulosten tulee perustua tutkittavana olleiden ihmisten kokemuksiin. Laadullinen tutkimus pyrkii selittämään sanallisesti rikkaasti sekä yksityiskohtaisesti tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksen tuloksia esiteltäessä kaikkea kerättyä aineistoa ei tule esitellä, kuitenkin pitää pystyä saattamaan lukija tietoiseksi tutkittavan ilmiön kontekstista. Tuloksissa on tuotava esille aineistosta tehdyt huomiot ei niinkään lainauksia aineistosta. Tutkijan on pystyttävä aineistoa tulkitsemaan osoittamaan väitteensä oikeaksi. Laadullisen tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, vaan ne kuvaavat tutkittavaa ilmiötä omassa ympäristössään. (Puusa & Juuti 2020, 9–14.)

## 5.4 Tutkimuksen toteutus tässä opinnäytetyössä

Tämän opinnäytetyön tutkimus on toteutettu case -tutkimuksena, jossa tutkitaan yhtä tiettyä ilmiötä, osallistavan johtamisen toimenpiteiden vaikutusta työtyytyväisyyteen. Case -tutkimus valittiin opinnäytetyön tutkimuksen toteutustavaksi, koska sen nähtiin olevan parhaiten soveltuva, erilaisten aineistojen yhteiskäytön vuoksi.

Primaariaineistoa on kerätty teemahaastatteluilla, joka on laadullisen tutkimuksen tiedonkeruu menetelmä. Teemahaastattelu valikoitui aineiston keruu menetelmäksi sen vuoksi, että siitä saatu aineisto on monipuolista. Kerättävästä aineistosta haluttiin saada syvällistä ja esitettyihin kysymyksiin muukin vastaus kuin kyllä tai ei. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään toimenpiteiden syy seuraus suhdetta, jonka ymmärtämiseen teemahaastattelulla kerätty aineisto sopii, selittävyytensä vuoksi.

Sekundaariaineistoksi valittiin vuosien 2020 ja 2021 TYT-työtyytyväisyyskyselyiden tulokset. Tuloksista irrotettiin yksikön johtamista arvioivat kysymykset ja niiden vastaukset. Vastauksia verrattiin teemahaastattelusta analysoituun aineistoon ja niiden välistä pyrittiin löytämään korrelaatiota. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on miten osallistavan johtamisen toteutetut toimenpiteet ovat vaikuttaneet työtyytyväisyyteen.

### Aineiston kerääminen

Tässä tutkimuksessa primaariaineistoa on kerätty teemahaastatteluilla, jotka on toteutettu kolmessa syklissä. Yhdessä syklissä on ollut kaksi haastattelua, joiden jälkeen aineistoa on kevyesti analysoitu. Analysoinnin jälkeen, on tarkasteltu, tarvitseeko haastattelijan muuttaa jotakin haastatteluun liittyvää nyanssia. Toiminnan ajatuksena on ollut se, että haastatteluista saataisiin mahdollisimman syvällinen ymmärrys tutkittavaan ilmiöön. Kahdessa ensimmäisessä haastattelussa kysymysasettelu oli tiukempi, jolloin toiseen sykliin asettelua hieman väljennettiin, jotta saatavat vastaukset olisivat moninaisempia ja haastattelijan tekemä rajausta syntyvästä haastatteluaineistosta pienenesi. Haastattelujen aikana kuitenkin varmistuttiin, että alkuperäisiin kysymyksiin saatiin vastaus, joskin väljemmässä kontekstissa. Haastatteluja tehtiin viisi,

viimeisessä haastattelussa ei noussut esiin enää tutkimuksen kannalta uutta tietoa, joten aineiston todettiin sisältävän tarpeeksi vahvaa tietoa tutkimusta varten.

Haastateltavat valittiin tutkimuksessa toteutettujen toimenpiteiden kohteena olleen yksikön henkilön keskuudesta. Valinnassa huomioitiin seuraavat seikat:

- haastateltavan henkilön tuli olla työskennellyt yksikössä ennen osallistavan johtamisen toimenpiteitä toteuttamista sekä niiden toteuttamisen aikana
- haastateltavia valittiin kaikista yksikön toiminnoista
- haastateltavien ikäjakaumasta pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja.

Alkuvaiheessa haastatteluja suunniteltiin tehtäväksi 4–8 henkilölle. Haastateltaviksi valikoitui suostumusten perusteella viisi henkilöä.

Haastateltavia lähestyttiin puhelimitse ja tiedusteltiin halukkuutta haastatteluun. Puhelinkeskustelussa käytiin läpi, mihin kontekstiin haastattelututkimus liittyy ja samalla haastateltaville kerrottiin, että osallistuminen on vapaaehtoista. Samassa keskustelussa käytiin läpi, että haastattelun kysymykset tulevat liittymään vuonna 2021 toteutettuihin osallistavan johtamisen toimenpiteisiin. Jokaisen haastateltavan kanssa sovittiin tapaaminen, joka sopi heidän henkilökohtaiseen aikatauluunsa. Haastattelut järjestettiin 21.12.2022-4.1.2023 välisenä aikana. Haastattelupaikkana toimi kaikkien haastateltavien kanssa Gastropub Einon toisen kerroksen ravintolasali. Haastattelupaikaksi kyseinen tila valittiin siksi, että se oli kaikille haastatteluun osallistuville tuttu, jolloin paikalle saapumista ei tarvinnut jännittää ja näin itse haastattelu tilanteesta pyrittiin saamaan luonnollisempi.

Haastatteluun saapuvia oltiin vastassa Gastropub Einon ensimmäisessä kerroksessa, josta siirryttiin yhdessä rakennuksen toiseen kerrokseen. Jokaisessa haastattelutilanteessa istuttiin neljän hengen pöydässä asettautuneina eri puolille pöytää kulmittain. Asemoituminen valittiin, jotta haastattelija ja haastateltava eivät olisi asettuneina suoraan vastakkain sekä näin asettautuessa haastateltavan on mahdollista valita itselleen ominaisempi asento haastattelun aikana. Kaikkien haastateltavien kanssa käytiin lämmittelykeskustelua noin 10 minuuttia. Ennen haastattelun aloittamista jokaisen haastateltavan kanssa käytiin läpi haastatteluun ja suoritettavaan tutkimukseen liittyvät asiat ja tulosten esittämisessä käytettävät rajaukset. Jokaisen haastateltavan

kanssa kirjoitettiin sopimus tutkimusaineiston tuottamisesta ja käsittelystä. Ennen haastattelun ja tallennuksen aloittamista haastateltaville tuotiin vielä esille, että he voivat kieltäytyä haastattelusta sen aikana sekä jälkikäteen kieltää kerättyä haastatteluaineistoa käytettäväksi tutkimuksessa.

Haastattelut aloitettiin testaamalla tallennuslaitteiston toimivuus, jossa samalla haastateltavalle kerrottiin tilanteen tallentamisesta sekä aineiston litteroinnin tarkkuudesta. Haastattelujen tallennus on tehty Word-tekstiohjelman sanelu-toiminnolla. Tallennusmuodoksi suoraan tekstiä tuottava ohjelma valittiin, koska litteroinnissa ei tarvitse ottaa huomioon kuin puhetekstin antama informaatio. Litteroinnin tasona on käytetty yleiskielistä tasoa jättäen tekstiin kuitenkin haastateltavan käyttämiä murre- ja välisanoja. Litteroitu aineisto taulukoitiin ennen sen analysoimista. Aineistoon suoritettiin aineiston analyysi, jonka perusteella sitä pyrittiin pohtimaan sekä selkeyttämään tulosten aikaan saamiseksi.

Itse haastattelutilanteet kestivät haastateltavasta riippuen 30–50 minuuttia. Kaikkien haastateltavien kanssa käytettiin apuna samaa apukysymyspohjaa, jota sovellettiin syntyvän keskustelun mukaisesti. Kysymykset valikoitiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymyksiä terävöitettiin tutkimuksen aikana. Haastatteluissa käytetyt apukysymykset on esitetty liitteessä 2. Haastatteluiden aikana kaikkiin apukysymyksiin saatiin vastaus. Haastatteluissa vastaukset saattoivat rönsyillä aiheen ulkopuolella, jolloin keskustelua pyrittiin ohjaamaan takaisin alkuperäiseen kontekstiin. Haastattelut etenivät kokonaisuudessaan positiivisessa hengessä. Tallennuksen lopettamisen jälkeen käytiin vielä jäähdyttelykeskustelua noin 10 minuuttia jokaisen osallistujan kanssa. Haastattelun lopuksi haastateltavalle annettiin suklaalevy kiitoksena tutkimukseen osallistumisesta.

### **Aineiston analysointi**

Teemahaastatteluilla kerättyä aineistoa analysoitiin sisällön analyysilla sekä sisällön erittelyllä. Sisällön analyysissä aineistosta johdetuksi pääluokaksi koostui, vaikutus työtyytyväisyys. Yläluokkaan teemoittui informaation lisääntyminen, vaikutus omaan työhön ja työympäristöön sekä kokemukset TYT-työ-

tyytyväisyyskyselystä. Kerättyä aineistoa oli runsaasti, mikä on ominaista teemahaastatteluille. Kerätystä aineistosta oli ensin löydettävä se informaatio, joka tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä koskettaa. Aineistoa käytiin läpi useaan kertaan ja vastauksia nostettiin teemojen alle kopioimalla ne alkuperäisestä aineistosta. Aineisto pyrittiin pitämään kokonaisena koko prosessin ajan, jotta sitä uudelleen analysoitaessa voitiin varmistua edelliselle kerralla tehdyn tulkinnan oikeasta suunnasta sekä kontekstista. Analyysia tehtäessä syntyneet yläluokat ja pääluokka muodostuivat selkeästi. Aineistosta pyrittiin nostamaan esille teoreettisessa viitekehyksessä käsitellyt asiat, joita kysymysten teemat myös tukivat.

Sisällön erittelyssä käytettiin samoja aineistosta löydettyjä teemoja kuin sisällön analyysissa, joiden määrällistä esiintyvyyttä aineistossa analysoitiin. Teemat vietiin Word-taulukkoon ja alle eriteltiin niitä koskettavat teemahaastattelun apukysymykset (liite 2). Vastaukset jaoteltiin sarakkeisiin, suoraan positiivisiin ja negatiivisiin sekä lisäanalysointia vaativiin vastauksiin. Vastauksien lisäanalyysilla pyrittiin niistä löytämään positiivinen tai negatiivinen sävy, jos se oli mahdollista. Sellaisia vastauksia, joista ei saatu selkeästi johdettu sävyä oli useita. Eniten lisäanalyysia vaatinut kysymys oli liitteen 2 kahdeksas kohta, jossa kysyttiin, vaikuttiko Kehitys15 positiivisesti työtyytyväisyyteesi? Lisäanalysoidusta kohdista saadun sävyn perusteella vastaus vietiin kyllä tai ei sarakkeeseen, jonka jälkeen voitiin suorittaa numeerista vertailua sekä nostaa esille lukuja kyllä ei vastauksiin.

Sekundaari aineistona käytettiin vuosien 2020 ja 2021 TYT-työtyytyväisyyskyselyjen tuloksia. Aineisto oli valmiiksi kerättyä ja tulokset esitettynä molemmilta vuosilta samassa kontekstissa. Aineiston otoksen koko käsitti kaikki yksikössä työskentelevät henkilöt, joten teemahaastattelujen näyte ja TYT-työtyytyväisyyskyselyn otos olivat henkilömäärältään eri kokoiset. Kyselystä rajattiin yksikön henkilöstöjohtamista koskevat kysymykset, joita käytettiin analyysin aineistona. Eroteltujen kysymysten katsottiin myös tukevan osaltaan primaariaineistoa, joka on sekundaariaineiston tarkoitus. Analyysia tehtiin vertailemalla kahden eri vuoden tutkimusentuloksia, joista johdettiin prosentuaalinen muutos. Sekundaari aineistosta tehdyn sisällön erittelyn jälkeen vertailtiin primaari-

aineiston antamia tuloksia ja näistä etsittiin mahdollista keskinäistä vertailtavuutta. Case tutkimukselle ominaiseen tapaan sekundaariaineistolla pyrittiin lisäämään ymmärrystä tutkittavaan ilmiöön.

Tutkimuksessa käytettyjen aineistojen analysoinnin pohjalta tehtyä tulkintaa verrattiin opinnäytetyön teoreettiseen viitekehukseen. Tuloksissa otettiin huomioon kahden käytettävän aineiston mahdollinen keskinäinen vertailtavuus sekä tehdyistä osallistavan johtamisen toimenpiteistä kulunutta aikaa. Tutkimuksen tulokset on esitetty opinnäytetyön seuraavassa luvussa.

## **6 TUTKIMUKSEN TULOKSET**

Tässä luvussa käydään läpi laadullisella tutkimuksella saadut tulokset. Tuloksia tarkastellaan teemahaastattelun osioiden ja tutkimusongelmien pohjalta, eli tehtyjen osallistavan johtamisen toimenpiteiden sekä TYT-työtyytyväisyyskyselyn tulokulmasta. Sekundaariaineiston tuloksia tarkastellaan kontekstia koskettavien kysymysten lähtökohdista ja niistä on pyritty löytämään keskinäistä vertailtavuutta primaariaineiston kanssa.

### **Informaation saavutettavuuden parantamiseen tehdyn toimenpiteen vaikutukset työtyytyväisyyden kokemiseen**

Yllätyksellisuuden väheneminen työvuoroista koettiin selkeästi positiivisena asiana. Osallistumista Hlö10:n kuuluvan viikoittaisen 10 minuutin tapaamisen olisi voinut lisätä tuokion palkallisuus, nyt tuohon tuokioon osallistuminen oli vapaaehtoista. Myös tapaamisen aikataulullinen sijoittuminen aamuun oli koettu vapaaehtoisuuden näkökulmasta hankalana. Kaikki haastateltavat nostivat esiin positiivisena asiana menneen ja tulevan viikon tavoitteiden seuraamisen. Selkeä tavoitteiden seurannan esittäminen koettiin positiivisena ja helposti ymmärrettävänä asiana.

Toimenpidettä pidettiin informaatiota yhdistävänä tekijänä, jonka nähtiin helpottavan viikoittaista toimintaa. Eroavaisuuksia tiedotus informaation tarpeellisuudesta jokapäiväisessä työssä syntyi, henkilökunnan työskentelypisteiden

mukaan. Suoraan asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden keskuudessa koettiin, että tiedotuksellisella informaatiolla oli suurempi vaikutus heidän työpäivänsä sujuvuuteen. Asiakasrajapinnassa työskentelevät myös kokivat, että paperisen tiedotteen käyttö asiakkaan läsnä ollessa oli sähköistä päätelaitetta mukavampaa. Toimintaa ohjaava informaatio koettiin olevan yleisesti tarpeellista varautumisen näkökulmasta. Kaikki vastaa kokivat materiaalin lisänneen tietoisuutta siitä, mistä viikkoa koskeva keskeinen informaatio löytyy, eikä sitä tarvinnut pohtia kesken työskentelyn. Haastatellut pitivät myös tavoitteiden seuraamista positiivisena asiana, neljä viidestä vastaajasta nosti myös esille tavoitteiden saavuttamisen tärkeyden omaan työhön liittyen. Kolme viidestä haastatellusta koki Hlö10:n helpottaneen vapaiden jälkeen töihin saapumista, kun sen avulla pääsi nopeasti kiinni kuluvan viikon työn kannalta tärkeimpiin tietoihin. Kolme viidestä haastateltavasta koki, että Hlö10 antaneen informaation perusteella pystyi hakemaan syvällisempää tietoa muista tietolähteistä.

Osallistavan johtamisen toimenpiteellä Hlö10:llä voidaan todeta olleen merkitystä työtyytyväisyyteen. Kolme viidestä haastateltavasta nosti vastauksessaan esille ensin, ettei Hlö10 ollut ainakaan vähentänyt työtyytyväisyyttä. Jokaisessa vastauksessa kuitenkin tuli esille, että toimenpiteellä on ollut positiivinen vaikutus.

### **Omaan työhön ja työympäristöön vaikuttamiseen tehdyn toimenpiteen vaikutus työtyytyväisyyteen ja toimenpiteen jatkokehittäminen**

Toimenpide itsessään koettiin jääneen etäiseksi. Kehitysideoiden keräämiseen tarkoitettun laatikon paikka koettiin osaltaan hankalaksi. Kolme viidestä vastaajasta tiesi, millaisia ehdotuksia kerättiin. Kaksi viidestä totesi kokonaisuuden olleen enemmän yhden tekevä.

Haastateltavat henkilöt kokivat, että heidän kehitysehdotuksiansa oli kuunneltu, vaikka ne eivät olleet välttämättä toimenpiteen mallin mukaisesti annettuja. Tärkeäksi koettiin asioiden muutosta, tehtyjen ehdotusten perusteella tai sitä, että muutoksen toteuttamatta jättämisen yhteydessä asiasta keskustellaan ja muutoksen estävät asiat, nostetaan esille. Kolme viidestä haastateltavasta totesi, että perustyön näkökulmasta heillä on hallussaan paljon tietoa

kehitystä vaativista asioista. Vaikka toteutettu toimenpide oli jäänyt etäiseksi, kaikki vastaajat totesivat, että tiesivät mitä kehitysideoita kerättiin, mutta eteni- vätkö ne toimenpiteiksi, oli jäänyt kolmelle viidestä vastaajasta epäselväksi. Kaksi viidestä vastaajasta totesi, ettei olleet muutenkaan seuranneet mitä ke- hitysideoita oli toimenpiteessä jätetty.

Itse toimenpiteen ei koettu nostaneen tyytyväisyyttä suoranaisesti. Esille kuitenkin nousi, että omien kehitysideoiden antaminen ja niiden eteneminen toteutukseen luo tyytyväisyyden tunnetta ja näiden antaminen oli mahdollista myös ilman keräyslaatikkoa. Haastatteluissa nousi esille, että keräystapa on kuitenkin nähty positiivisena sen vuoksi, että myös yksilöt, jotka eivät tuo itse- ään esille, saavat mahdollisuuden vaikuttaa. Tämän nähtiin yleisesti vaikutta- van positiivisesti tyytyväisyyteen.

Kaikki haastateltavat nostivat toimenpiteistä esille eri osioita, jotka näkivät vai- kuttaneen positiivisesti mahdollisuuksiin vaikuttaa. Omaan työhön ja työympä- ristöön vaikuttamisen koettiin olevan tärkeää ja tyytyväisyyttä nostavaa.

### **Henkilöstön kokemukset vuosittaisesta tyytyväisyyskyselystä**

Kaikki haastatellut kokivat TYT-tyytyväisyyskyselyyn vastaamisen tär- keänä. Haastatteluissa nousi esille, että vastaaminen on tärkeää, koska siten voidaan nähdä, onko asiat muuttuneet edellisestä vuodesta. Kaksi viidestä vastaajasta nosti esille kuulleensa toisesta yksiköstä tilanteen, jossa vastaus- prosentti oli ollut sata ja kuitenkin tuon yksikön henkilökunnasta joku oli kerto- nut, ettei vastannut kyselyyn. Molemmat pohtivat mistä tilanne on johtunut ja vaikuttaa se tulevaisuudessa joidenkin tarinan kuulleiden henkilöiden kyselyyn vastaamiseen. Yksi viidestä haastatellusta nosti esille tyytyväisyyden ja asiakas tyytyväisyyden välisen suhteen, jonka perusteella piti kyselyyn vas- taamista todella tärkeänä.

Kaikki vastaajat kokivat henkilöstökyselyjen olevan yhteydessä toiminnan ke- hittämiseen sekä henkilöstön hyvinvointiin. Henkilöstökyselyjen anonymiteettia pidettiin tärkeänä, jolloin kysymysten kautta esille nousevat asiat voivat olla sellaisia, joista kasvatusten puhuminen voi olla vaikeaa. Kyselyn liikkeelle lait-

tava voima vaikeiden asioiden käsittelyssä nähtiin positiivisena asiana. Henkilöstökyselyä pidettiin myös niin sanottuna keskustelun herättäjänä. Esihenkilönäkökulmasta henkilöstökyselyn tuloksilla todettiin olevan merkitystä siihen, että nähdään objektiivisempi kuva vallitsevista asioiden tilasta.

Vastaamisella koettiin olevan merkitystä työnantajan tekimiin toimiin tulevaisuudessa varsinkin yksikkö tasolla. Työnantaja kuvan nähtiin muodostuvan myös osin henkilöstön työtyytyväisyydestä, jolloin koettiin olevan jopa pakotettu toimimaan, mikäli huomaa tuloksissa epäkohtia. Kolme viidestä haastatellusta nosti esiin vastausten toivottavan vaikutuksen lähijohtamiseen. Avointen kommenttien käsittelyyn tulleen linjauksen, jossa avoimia kommentteja ei enää julkaista, tarkoituksellisuutta ihmetteli yksi viidestä haastatellusta.

Kysyttäessä mitä osallistavan johtamisen toimenpiteitä haastateltavat toivoisivat tulevaisuudessa, esille nousi halu vaikuttaa omaan työhönsä ja sen ympäristöön. Kokonaisuudessa asiat, joihin haluttiin vaikuttaa, eivät olleet kovinkaan suuria ja muutokset maltillisia. Vastaajat kokivat, että heillä on hyvää tietoa yksikön toiminnasta ja sen kehittämisen suunnasta. Informaation kulun toivottiin olevan mahdollisimman avointa, koska sen nähtiin poistavan epävarmuutta päivittäisestä työn tekemisestä. Informaation toivottiin olevan mahdollisimman kahdensuuntaista ja dialogimaista.

### **TYT-työtyytyväisyyskyselyiden tulosten vertailusta johdetut tulokset**

Vuosien 2020 ja 2021 välisiä eroavaisuuksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että vastausprosentti suhteutettuna yksikön henkilökunnan kokonaismäärään oli sama. Tehdyssä kyselyssä kokonaistulos laski vuoteen 2021 yhden prosenttiyksikön. TYT-työtyytyväisyyskyselyistä saatujen tulosten prosentuaaliset muutokset vuosien 2020 ja 2021 välillä. Kysymykset on eritelty informaatiota ja omaan työhön vaikuttamista kuvaaviin kysymyksiin:

#### **Informaatio**

- Saan tarvittavan tiedon hoitaakseni työni hyvin, kokonaismuutos +5,1 %
- Yksikköni tavoitteet ovat minulle selvät, kokonaismuutos -1,3 %
- Tieto kulkee yksikössämme hyvin, kokonaismuutos +4,2 %

Omaan työhön ja työympäristöön vaikuttaminen

- Esihenkilöni on kiinnostunut ideoistani ja aloitteistani, kokonaismuutos +2,0 %
- Yksikössämme pyritään jatkuvasti löytämään jatkuvasti parempia työtapoja, kokonaismuutos +6,7 %
- Yksikkömme ihmisillä on mahdollisuus osallistua ja tehdä aloitteita, kokonaismuutos -3,8 %

Laskettaessa kaikkien kolmen informaatiota koskettavien kysymysten kokonaismuutosta saatiin tulokseksi 2,5 %:n positiivinen kasvu. Saman laskennan suorittaminen työhön ja työympäristöön koskettavien kysymysten osalta antoi tulokseksi 1,4 %:n positiivisen muutoksen.

## 7 JOHTOPÄÄTÖSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET

Tässä luvussa tutustutaan tutkimuksen tulosten sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta tehtyihin johtopäätöksiin. Johtopäätösten perusteella opinnäytetyöntilaaajalle on tehty toimenpidesuositus. Lopuksi luvussa arvioidaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi perusteisiin verraten.

### 7.1 Johtopäätökset ja toimenpidesuositukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, kuinka tehdyt osallistavan johtamisen toimenpiteet ovat vaikuttaneet tutkittavan yksikön henkilöstön työtyytyväisyyteen. Opinnäytetyön tilaajalla Osuuskauppa Suur-Savolla hyvä työnantajamaine ja vuosittaisen TYT-työtyytyväisyyskyselyn erinomaisista tuloksista ollaan ylpeitä koko organisaatiossa. Osuuskauppa Suur-Savossa on vahva tahtotila pitää henkilöstötyytyväisyys korkealla tasolla, ja tämän vuoksi opinnäytettä varten voitiin kokeilevasti toteuttaa majoitus- ja ravintolatoimialalla osallistavan johtamisen toimenpiteitä ja tutkia niiden vaikutusta henkilöstön työtyytyväisyyteen. Tehtyjen osallistavan johtamisen toimenpiteiden vaikutusten tuloksista johdetuilla johtopäätöksillä pyritään antamaan opinnäytetyöntilaaajalle toimenpidesuositus siitä, voisiko toteutettuja osallistavan johtamisen toimenpiteitä kokeilla myös muissa matkailu- ja ravintolatoimialan toimintayksiköissä. Opinnäytetyön johtopäätökset on esitetty seuraavana tutkimusongelma kohtaisesti, jonka jälkeen niistä on tehty yhteenveto, jota seuraa toimenpidesuositus.

*Tutkimusongelma 1. Onko informaation saavutettavuuden parantamiseen tehty toimenpide vaikuttanut työtyytyväisyyteen?*

Teemahaastattelututkimuksentulosten perusteella johtopäätöksenä on, että toimenpiteellä on voinut olla vaikutusta työtyytyväisyyteen varsinkin jäsenllyn informaation tuottamisen kautta. Sarosi (2018, 16–33) toteaa osallistavan johtamisen informaation lisäämisen toimenpiteiden lisäävän työhyvinvointia ja sitä kautta työtyytyväisyyttä. Epävarmuustekijöiden väheneminen työnsuorittamisen yhteydessä auttaa myös teoreettisen tiedon valossa työhyvinvointiin positiivisesti (Viitala & Jylhä 2019, 134–136, Tampereen yliopisto ja ammattikorkeakoulu, työhyvinvoinnintutkimusryhmä s.a.). Teemahaastattelutuloksissa haastateltavat nostivat esiin positiivisena asiana tavoitteiden selkiytymisen. Martela ja Jarenko (2015, 25–29) kertovat, että tavoitteet itsessään kuuluvat ihmisen ulkoisiin motivaatiotekijöihin, jotka voivat vaikuttaa tuntemuksiin negatiivisesti. Kuitenkin ulkoinen motivaattori, eli tavoite, on olemassa ilman lisättyä informaatiota, joten informaation lisäämisellä on ollut positiivinen vaikutus kokonaistunteeseen. Sekundaariaineistona käytettyjen TYT-tötytytyväisyyskyselyjen tuloksista johdetuista muutosluvuista voidaan myös johtaa olettaa, että jäsenllyn informaation toimenpiteillä on ollut positiivista vaikutusta työtyytyväisyyteen vuonna 2021.

*Tutkimusongelma 2. Onko omaan työhön ja työympäristöön vaikuttamisen toimenpide vaikuttanut työtyytyväisyyteen ja miten sitä voisi jatkossa kehittää?*

Omaan työhön ja työympäristöön vaikuttaminen nähtiin haastattelujen perusteella erittäin tärkeänä. Kaikki haastateltavat näkivät, että toimintatavalla, jossa itse pääsee vaikuttamaan, on merkitystä työtyytyväisyyteen. Haastatteluissa esille nousseet asiat tukevat teoriaosassa käsiteltyjä motivaatiotekijöiden vaikutuksia työhyvinvointiin ja sitä kautta työtyytyväisyyteen (Viitala & Jylhä 2019, 230–233). Vaikka tehty osallistavan johtamisen toimenpide Kehitys15 koettiin jääneen etäiseksi haastattelujen perusteella etäiseksi, TYT-tötytytyväisyyskyselyn tulosten muutokset osaltaan voivat osoittaa, että tehdyllä toimenpiteellä olisi voinut olla vaikutusta työtyytyväisyyteen. Teorian ja haastattelutulosten yhtenäisyys on ilmeinen omaan työhön ja työympäristöön vai-

kuttamisen kontekstissa (Karasek & Theorell 1990). Itse toteutetulla toimenpiteellä ei kuitenkaan haastattelujen perusteella saavutettu välttämättä täysin yhtenevää tulosta, vaan kokemus positiivisesta vaikutuksesta on voinut syntyä yksikössä vallinneesta positiivisesta kehittämisen ilmapiiristä, joka nousee esille primaari- ja sekundaariaineistojen tuloksissa. Haastattelututkimuksessa esille nousseiden seikkojen perusteella Kehitys15 tarvitsisi toimiakseen vahvempaa informaatiota itse toimintatavasta sekä keräysmuodon tulisi sellainen, että se olisi vahvasti esillä.

### Tutkimusongelma 3. *Millaisia kokemuksia henkilöstöllä on vuosittaisesta työtyytyväisyyskyselystä?*

Haastattelututkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että TYT-työtyytyväisyyskyselyyn vastaaminen koettiin yleisesti tärkeänä. Vastaaminen koettiin kehittämisen vaikuttamisen keinona yksikkö tasolla, mutta organisaatiotasolla kyselyn vastausien vaikuttavuutta hieman epäiltiin. Kuitenkin työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta henkilöstökyselyä ja sen tuloksia pidettiin merkittävänä. Teorian näkökulmasta haastattelun tuloksilla on yhteneväisyyttä kyselypalauteteorian kautta, jossa kehittäminen tapahtuu juuri kyselyn vastausten perusteella (Lindström 1994, 40–44). Haastattelussa nousee esille samoja haasteita, joita teoriassakin on esitelty haastatteluun vastaamisen seurannan sekä tuloksien perusteella tehtävän kehitystyön osalta (Kauhanen 2016, 74–75, Törnroos & Saramies 2021, 42–46). Henkilöstökyselyjen anonymiteettia pidettiin myös positiivisena asiana. Lindström (1994, 40–44) toteaa, että anonymiteetilla saadaan aikaan todenmukaisempi vastauksia kysymyksiin sekä niin sanottujen hiljaisten ääni kuuluviin, joka nousi esiin myös haastattelujen tuloksissa.

Johtopäätöksinä tutkimukseen on, että osallistavan johtamisen suoritetuilla toimenpiteillä on voinut olla vaikutusta toimintayksikön työtyytyväisyyteen. Jäsennellyllä informaation lisäämisellä voidaan todeta olevan jonkinlaista yhteyttä primaari- ja sekundaariaineistojen sekä teoreettisentiedon pohjalta yksikössä työskentelevien henkilöiden työtyytyväisyyteen. Omaan työhön ja työympäristöön vaikuttaminen nähtiin tärkeänä haastattelututkimuksen tulosten perusteella, jossa voidaan nähdä yhteneväisyyttä aiheen teoriaan. Itse toi-

menpide kuitenkin tarvitsee tulosten perusteella edelleen kehittämistä. Haastattelututkimuksen mukaan osallistujat kokevat TYT-työtyytyväisyyskyselyyn vastaamisen tärkeänä sekä näkevät tulosten aiheuttavan toimenpiteitä ainakin yksikkötasolla sekä isossa kuvassa koskien työhyvinvointia.

Tehdyn tutkimuksen sekä siihen liittyvän teoreettisen viitekehyksen perusteella toimenpiteeksi suositellaan osallistavan johtamisen toimenpiteiden kehittämistä varsinkin Kehitys15:n osalta, jonka ohjeistusta sekä keräämisen muotoa täytyy miettiä uudelleen. Hlö10:ä itsessään voi suositella kokeiltavaksi myös muissa majoitus- ja ravintolatoimialan yksiköissä, mutta toimenpide vaatii kuitenkin edelleen seuraamista sekä kehittämistä.

## **7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Case tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa erot kvalitatiiviseen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin eivät ole suuret. Case tutkimuksessa voi olla myös määrällisen tutkimusotteen mukaisia tutkimuksen osia, jolloin käytetään sen vaatimaa luotettavuuden tarkastelua. Tärkeintä luotettavuuden kannalta on se, että esitetty väite pystytään perustelemaan, todistamaan ja näyttämään toteen. Lisäksi pitää pohtia vaihtoehtoisia ratkaisuja sekä varmistaa, että ne eivät saa nousta esitetyn edelle. (Kananen 2013, 122.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi voidaan saattaa kolmen teeman alle uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Näiden kolmen täytyminen ja sen arviointi on haastavaa. Voidaan kuitenkin todeta, että yhdenkin ontuminen tuottaa koko tutkimuksen luotettavuuden romuttumiseen. Uskottavuudella kuvataan sitä, että tutkimusta lukevat henkilöt hyväksyvät tutkimuksen tulokset todeksi sekä aineiston ja siitä tehdyn analyysin asianmukaisesti toteutetuiksi. Luotettavuudella tarkoitetaan, että tutkija on perehtynyt sekä ammattitaitoinen edustaja tekemään tutkimuksen ja pystyy välittämään tämän lukijalle. Eettisyys tarkoittaa, että tutkija on noudattanut eettisiä ohjeita koko tutkimusprosessin ajan ja tämä on todennettavissa myös jälkikäteen raportista. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä käyttämällä triangulaation periaatteita, joka tarkoittaa esimerkiksi aineistojen, teoreettisten näkökulmien tai tiedonhankinta menetelmien lisäämistä. Triangulaatio ei välttämättä sovi kaikkien tutkimusten toteutukseen kustannuksia kasvattavan vaikutuksensa vuoksi. (Puusa 2020,

175–188.) Laadullisessa tutkimuksessa täydellistä objektiivisuutta ei voida saavuttaa tutkijan henkilökohtaisen näkemyksen vaikutuksen vuoksi. Tämä on hyväksyttävä, jotta laadullista tutkimusta voidaan pitää luotettavana. (Puusa 2020, 195–198.)

Tätä tutkimusta tehdessä opinnäytetyöntekijä on tutustunut eri tutkimusmenetelmiin ja pyrkinyt saamaan mahdollisimman hyvän vastauksen tutkittavaan ilmiöön. Tutkimuksen aikana teoreettista viitekehystä on laajennettu ja tietämystä lisätty. Opinnäytetyön kokoaminen on tehty hyviä eettisiä ja tieteellisiä käytänteitä noudattaen.

Tämän opinnäytetyön primaariaineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Jokaisen haastateltavan kanssa on tehty sopimus tutkimusaineiston tuottamisesta ja säilyttämisestä (liite 3). Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin yleiskielelliselle tasolle. Haastatteluiden tallennukseen käytetyn Word tekstiohjelman sanelutoiminnon luettavuus ei ollut hyvä. Sanelutoiminnolla tallennetussa tekstissä oli paljon kirjoitusvirheitä, jotka olisivat voineet tuottaa asia- sekä tulkintavirheitä. Kirjoitusvirheet oli tunnistettava, jotta aineistoa pystyttiin analysoimaan luotettavasti. Teemahaastattelujen osalta osaaminen kasvoi tehdessä. Haastatteluista olisi tullut laadukkaampia, jos niiden tekemisestä olisi ollut aiempaa kokemusta. Haastattelijan ja haastateltavien välillä oli aiempi ammatillinen suhde, joka on voinut vaikuttaa teemahaastattelujen vastauksiin. Itse suorite- tuista osallistavan johtamisen toimenpiteistä oli kulunut aikaa yli vuosi, ennen haastattelujen toteuttamista. Haastattelut toteutettiin loppu vuodesta 2022 ja osallistavan johtamisen toimenpiteet vuoden 2021 aikana. Ajan kuluminen on voinut vaikuttaa haastateltavien kokemuksiin.

Sekundaariaineiston eri vuosien tuloksia vertaillaessa käytettiin kyselystä irrottettuja kuutta kysymystä. Vaikka nämä kysymykset olivat molempina vuosina 2020 ja 2021 täysin samansisältöiset on niiden alkuperäisestä kontekstista irrottaminen voinut tuottaa vastauksen merkityksen voimistumista tai laimentumista. TYT-työtyytyväisyyskyselyjen tuloksia olisi voitu käyttää pidemmältä ajanjaksolta, jolloin sattuman vaikutusta olisi voitu pienentää. Esimerkiksi olisi voitu verrata vuosien 2015–2020 vuosien keskiarvoja vuoden 2021 tuloksiin, jolloin tutkimusvuotta edeltävältä ajalta olisi poistunut keskiarvon myötä sattuman varaisuutta.

Primaari ja sekundaari aineistot on kerätty samasta yksiköstä, jossa osallistavan johtamisen toimenpiteet suoritettiin. Aineistojen vastaajamäärässä on kuitenkin eroja, koska teemahaastattelun näytteeseen oli yksikön henkilöstöstä valittu viisi haastateltavaa ja TYT-työtyytyväisyyskyselyn otanta kattaa lähes kaikki yksikössä työskentelevät henkilöt.

Aineistoa olisi voinut kerätä myös tätä opinnäytetyötä varten tehdyllä lomakekyselyllä. Lomakekyselyllä olisi saavutettu todennäköisesti avoimempi vastaus, kun haastattelijan ja haastateltavan välinen suhde ei olisi vaikuttanut anonyymiin aineistonkeräystapaan.

Tutkimusongelmia on terävöitetty tutkimuksen aikana, joka on mahdollista laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimusongelmia oli tutkimuksen alussa yksi ja sitä johdettuja tutkimuskysymyksiä kolme. Ohjauksessa kuitenkin päädyttiin käyttämään kolmea tutkimusongelmaa, jotka kuvastivat paremmin tutkittavaa ilmiötä.

Tutkijan kokemattomuus näkyy empirian avulla saadun aineiston analyysissä. Aikatauluista johtuvista syistä tutkimuksen kokonaisuus eteni hajajärjestyksessä normaaliin opinnäytetyönohjeistukseen verraten, joka on voinut vaikuttaa osaltaan tutkimuksen johdonmukaiseen edistymiseen. Opinnäytetyöhön valittu lähdeaineisto oli pääsääntöisesti ohjeistuksen mukaista. Joistakin kirja lähteistä olisi ollut saatavilla uudistettuja painoksia sähköisessä muodossa, mutta niiden tallennusalustojen luettavuus ei tukenut työskentelyä.

## **8 PÄÄTÄNTÄ**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa toimenpidesuositus Osuuskauppa Suur-Savon majoitus- ja ravitsemistoimialalle siitä, voidaanko tehdyillä osallistavan johtamisen toimenpiteillä vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja kannattaako toimiin ja niiden tutkimiseen osoittaa lisää resurssia. Vuonna 2021 Gastropub Einossa suoritetuilla osallistavan johtamisen toimenpiteillä pyrittiin lisäämään jäsennellyä informaatiota sekä parantamaan mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja työympäristöön

Opinnäytetyön tilaajalla oli tarve työlle ja siinä tehdylle tutkimukselle. Tutkimustietoa opinnäytteen aiheesta on saatavilla hyvin, mutta toimialaan spesifioitunutta tietoa on vähemmän. Työn tuloksia tarkasteltaessa voidaan nähdä, että osallistavan johtamisen toimenpiteillä on voinut olla vaikutusta työtyytyväisyyteen. Jäsennelty informaation lisääminen on vähentänyt epävarmuuden tunnetta työssä, joka myös teorian perusteella vaikuttaa ihmisen hyvinvointiin ja sen kautta tyytyväisyyden muodostumiseen. Omaan työhön ja työympäristöön vaikuttamisen mahdollisuudella koettiin olevan yhteyttä myös tyytyväisyyden tunteen muodostumiseen. Työtyytyväisyyskyselyyn vastaamista pidetään tärkeänä sekä sillä nähdään olevan vaikuttavuutta muutoksiin yksikkötasolla sekä suuremmassa kuvassa työhyvinvointiin.

Teoreettisen viitekehyksen kokoaminen antoi tutkimuksen aikana paljon tutkijalle. Osallistavan johtamisen ja työtyytyväisyyden kokonaisuudet ovat tärkeitä elementtejä tämän päivän työelämässä. Opinnäytetyön aikataulun ollessa tiukka opinnäytetyön tekijän tutkijan omakohtaisista lähtökohdista johtuen on opinnäytetyönohjaajan antama tuki ollut korvaamatonta. Opinnäytetyöprosessi eteni myös hieman omia polkujaan ja tämän vuoksi ohjauksella oli suuri merkitys, jotta lopputuloksesta saatiin säädyllinen kokonaisuus.

Toimialaan kohdistettua tutkimustietoa osallistavan johtamisen näkökulmasta, on saatavilla vähän. Tulevaisuudessa laajempaa organisaatorajat ylittävää tutkimusta olisi hyvä tehdä, jotta saataisiin lisää tutkittua tietoa osallistavan johtamisen vaikuttavuudesta yksilöiden työtyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin.

## LÄHTEET

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Denzin, N. & Lincoln, Y. 1994. Handbook of Qualitative Research. London: Sage Publications.

Helakorpi, S. 2005. Työn taidot. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2/2005. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu -Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hyppänen, M. 2013. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus prograduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Kauppakamari

Karasek, R. & Theorell, T. 1990. Healthy Work. New York: Basic Book cop.

Karlöf, B. & Lövingsson F. Johtamisen näkökulmat. Helsinki: Edita.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteessä. Tampere: Vastapaino.

Lindsröm, K. 1994. Terve työyhteisö. Helsinki: Työterveyslaitos

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Helsinki: Talentum.

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit. Jyväskylä: Ateena Kustannus Oy

Osuuskauppa Suur-Savo. s.a. Tietoa meistä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://suursavo.fi/tietoa-meista> [viitattu 14.1.2023]

Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. 2019. Johtamisen psykologia. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-Kirja. Helsinki: Gaudeamus Saatavissa: <https://kaakuri.finna.fi/> [viitattu 2022]

Raflaamo. s.a. Gastropub Eino. WWW-dokumentti. Päivitetty s.a. Saatavissa: <https://www.raflaamo.fi/fi/ravintola/mikkeli/gastropub-eino> [viitattu 14.1.2023]

Ravikiran, D. & Poonam, S. 2020. *Journal of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*. What motivates Gen Z at work? An empirical analysis. Comenius university of Bratislava. Faculty of management. Artikkel. Saatavissa: <https://www.jhrm.eu/2021/02/40-what-motivates-gen-z-at-work-an-empirical-analysis/> [viitattu 14.1.2023].

Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka. Helsinki: Alma Talent

Sarosi, A. 2018. Hoitotyön johtajien kokemuksia osallistavasta johtamisesta. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Hoitotiede. Pro gradu - tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103629/1527766871\\_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103629/1527766871_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 14.1.2023].

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus.

Tampereen yliopisto ja ammattikorkeakoulu, työhyvinvoinnintutkimusryhmä. s.a. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Saatavissa: <https://www.tyohyvinvointi.fi/> [viitattu 21.1.2023]

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Helsinki: Edita

## PARADIGMOJEN SUUNTAUKSET JA KEHITTYMINEN

Paradigman nimi (vallitseminen Yhdysvalloissa)	Teollisten olojen parantaminen tai paternalistinen johtaminen (1870–1900)	Tieteellinen liikkeenjohto (1900–1923)	Ihmissuhdekoulukunta (1923–1955)	Rakenneteoriat (1955–1980)	Kulttuuriteoriat (1980–1995)	Innovaatioteoriat (2000–)
Yhteiskunnallinen ongelma, johon paradigma tarjosi ratkaisua	Teollistumisen ensimmäisessä vaiheessa työoloihin tai työntekijän henkilökohtaiseen hyvinvointiin kiinnitettiin hyvin vähän huomiota. Muutos teollisten olojen parantamiseen alkoi rautatietyöläisistä. 1800-luvun lopussa liikkeenjohdollisessa keskustelussa ryhdyttiin etsimään keinoja parantaa työläisten henkisiä ja moraalisia ominaisuuksia. Yrityksille kuului vastuu työntekijöiden yksilöllisestä ja yhteisöllisestä hyvinvoinnista. Tavoiteltiin kannattavuutta.	Työntekijöiden kouluttamattomuus ja siirtotyöläisten kielitaidottomuus. Pidetettiin tarpeellisuena luoda työnteolle tarkat ohjeet ja säännöt sekä jakaa työ helposti hallittaviin osiin. Tavoitteena oli tuotannon rationalisoiminen.	Työtaisteluiden vähentäminen, valkokoulustyöntekijöiden kontrolloiminen muun muassa yhdessä tekemisen ja tunteisiin vetoamisen avulla.	Laajentuneissa, byrokraattisissa yrityksissä tarvittiin keskijohtoa ja ylipäätänsä entistä enemmän johtoa. Johtajat taas tarvitsivat oikeutusta (johtamisen työvälineitä ja teorioita) toiminnalleen.	Palvelusektorin työntekijöiden ammattidentiteetin sitouttaminen organisaatioon.	Ongelmana markkinoiden määräämä jatkuva uusiutumisen paine ja siitä johtuva tarve saada tietötyöläisten tieto hyödynnettyksi ja tuotteistetuksi. Toisena ongelmana on se, miten tiedon hyödyllisyys voidaan arvioida. Innovaatiot nähdään yhtenä ratkaisuna ongelmiin. Ne mahdollistavat osaamisen tuotteistamisen ja mitaamisen ja siten myös yhden tavan arvioida osaamista.
Työntekijätyyppi	Teollisuustyöntekijä	Teollisuustyöntekijä	Toimistotyöntekijä	Valkokoulustyöntekijä ja johtaja	Palvelutyöntekijä	Erityisesti tietötyöntekijä
Palkkio	Rahapalkka ja sosiaaliset etuisuudet kuten lastenhoito, koulut, hygienia ja työsuhte-asunto	Rahapalkka	Palkan lisäksi työn kokeminen palkitsevana, hyvä ilmapiiri ja ihmisuhteet työpäällä, tunne ryhmään ja organisaatioon kuulumisesta	Rahapalkka ja edut. Lisäksi johtajat saivat oikeutuksen toiminnalleen, statuksen ammattihohtajina.	Palkan lisäksi sosiaaluminen organisaation jäseneksi, vakinaisen työpaikan etuudet	Palkka, bonukset patentti tai mahdollinen muu tuotos (esim. julkaisu)
Paradigman retoriikan tyyppi: rationaalinen vai normatiivinen	Normatiivinen	Rationaalinen	Normatiivinen	Rationaalinen	Normatiivinen	Rationaalinen (ja osin myös normatiivinen)
Teollisuusaste ja yhteiskunta	Teollistuva yhteiskunta	Teollinen yhteiskunta	Teollinen / jälkiteollinen yhteiskunta	Jälkiteollinen yhteiskunta	Jälkiteollinen yhteiskunta	Tietoyhteiskunta (verkko-yhteiskunta)
Teollisten vallankumousten aallot	Teollistumisen toinen aalto: höyryvoima, rautatiet, teräs- ja puuvillateollisuus.	Teollistumisen toinen aalto: höyryvoima, rautatiet, teräs- ja puuvillateollisuus.	Teollistumisen kolmas aalto: sähkö, kemikaalit ja polttomoottori.	Teollisten kumousten neljäs aalto: petrokemikaalit, avaruusohjelmat ja elektroniikka.	Teollisten kumousten neljäs aalto (jatkui 1980-luvulle) ja viides aalto (1990–), joka siirsi yhteiskunnat digitaali- ja tietokone- aallolle.	Teollisten kumousten viides aalto: digitaaliset verkot, ohjelmistot, informaatioteknologia ja bioteknologia.
Talouden pitkäaallot	Laskukausi (1872–1894)	Nousukausi (1894–1921)	Laskukausi (1921–1944)	Nousukausi (1944–1971)	Laskukausi (1971–1995)	Nousukausi (1995–)
Paradigman puolesta-puhujat		Insinöörit ja työntutkijat	Käyttäytymistieteilijät, psykologit ja sosiaalipsykologit	Yhteiskuntatieteilijät	Antropologit	Insinöörit, kauppatieteilijät ja käyttäytymistieteilijät

Paradigmojen suuntaukset ja kehittyminen (Seeck 2008)

## TEEMAHAASTattelun apukysymykset

1. Kerro minulle omin sanoin, mitä koet osallistavan johtamisen tarkoittavan?
2. Mitä osallistavan johtamisen toimenpiteitä Gastropub Einossa toteutettiin vuonna 2021?
3. Koitko Hlö10 positiivisena asiana?
4. Lisäsikö Hlö10 henkilökohtaista tietämystäsi viikon tapahtumista ja sinulle työn kannalta tärkeistä asioista?
5. Vaikuttiko Hlö10 positiivisesti työtyytyväisyytesi?
6. Tiesitkö mitä Kehitys15 laatikkoon kerättiin?
7. Koitko Kehitys15 laatikkoon jätettyjen ideoiden ja kehitysehdotusten etenevän konkreettisiksi toimiksi?
8. Vaikuttiko Kehitys15 positiivisesti työtyytyväisyyteesi?
9. Koitko, tehtyjen osallistavan johtamisen toimenpiteiden parantaneen mahdollisuuksiasi vaikuttaa työhösi tai sen ympäristöön?
10. Koetko TYT -henkilöstökyselyyn vastaamisen tärkeänä?
11. Miksi henkilöstökyselyjä mielestäsi järjestetään?
12. Onko TYT -henkilöstökyselyyn antamillasi vastauksilla mielestäsi vaikutusta työnantajan toimintaan tulevaisuudessa?
13. Millaisia osallistavan johtamisen toimia toivoisit tulevaisuudessa olevan käytössä?

## SOPIMUS TUTKIMUSAINEISTON TUOTTAMISESTA JA KÄSITTELYSTÄ

### Sopimus tutkimusaineiston tuottamisesta ja käsittelystä

**Tutkija: Teemu Pulkkinen**

Puhelin: 044 055 2382

Sähköposti: teemu.t.pulkkinen@gmail.com

Yliopisto/ korkeakoulu: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Tutkimuksen ohjaaja: Marika Vartiainen

### Tutkimukseen osallistujan nimi

---

Ryhmäkeskustelujen ja henkilökohtaisten haastattelujen aineistot ovat osa Teemu Pulkkinen opinnäytetyön tutkimusta, joka käsittelee osallistavan johtamisen toimenpiteiden vaikutusta työtyytyväisyyteen. Tutkimukseen osallistuu yhteensä noin 6 henkilöä.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Osallistuja voi halutessaan kieltäytyä vastaamasta kysymyksiin. Osallistujalla on mahdollisuus myös myöhemmin ilmoittaa tutkijalle, ettei hänen osuuttaan aineistosta saa käyttää tutkimustarkoitukseen.

Osallistujan henkilöllisyys jää ainoastaan tutkijan tietoon, eikä tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyyttä julkaista missään yhteydessä. Tutkimusraportissa tutkimukseen osallistuneista kerrotaan vain tutkimuksen kannalta oleelliset taustatiedot.

Keskustelut ja haastattelut nauhoitetaan ja kirjoitetaan puhtaaksi, jonka jälkeen aineistot analysoidaan. Keskusteluja ja haastatteluja ei julkaista itsenäisinä kokonaisuuksina, mutta niistä voidaan julkaista sitaatteja, jotka erityisen osuvasti kuvaavat käsiteltävää asiaa. Sitaatit eivät sisällä tietoja, joista osallistujat voitaisiin tunnistaa.

Aineistoja käytetään ainoastaan tähän tutkimukseen ja siihen liittyviin julkaisuihin. Kerätty aineisto hävitetään viimeistään 31.5.2023 tai opinnäytteen raportin valmistuttua.

Allekirjoittaja on suostunut osallistumaan tutkimusta varten toteutettavaan henkilökohtaiseen haastatteluun.

Tätä sopimusta on laadittu kaksi kappaletta, yksi kummallekin osapuolelle.

Päiväys \_\_\_\_\_

Allekirjoitus ja nimen selvennys

---

*Toinen sopimuskappale palautetaan täytettynä tutkijalle.*