



Karelia-ammattikorkeakoulu  
Tradenomi (YAMK)  
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

# Toimintajärjestelmän vaikutta- vuusarvio

Krista Kuosmanen

Opinnäytetyö, maaliskuu 2024

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Maaliskuu 2024**  
**Johtamisen ja liiketoimintaosaaminen (YAMK)**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

**Tekijä**  
Krista Kuosmanen

**Nimeke**  
Toimintajärjestelmän vaikuttavuusarvio

**Toimeksiantaja**  
SP stainless Oy

**Tiivistelmä**

Opinnäytetyön toimeksiantajalla on käytössään sertifioidut ISO9001, ISO45001 ja ISO14001- järjestelmät, joiden avulla yrityksessä systemaattisesti johdetaan henkilöstöä ja prosesseja. Järjestelmien vaikuttavuutta arvioidaan ulkoisten ja sisäisten auditointien kautta vuosittain, mutta tässä tutkimuksessa syvennytään henkilöstön kokemukseen järjestelmien käytöstä, käytön esteistä ja siitä miten tuotannon tasolla järjestelmä ohjaa toimintaa ja millaista todellista vaikuttavuutta sillä on.

Tutkimuksen lähestymistapa oli tapaustutkimus ja tutkimuksen kohteena oli yrityksen toisen toimipisteen tuotannon henkilöstö. Tutkimuksen pohjatiedon keruu toteutettiin määrällisin menetelmin kyselylomakkeella ja syventävä tutkimus laadullisin menetelmin teemahaastatteluilla, joista syntyvä aineisto analysoitiin induktiivisella eli aineistolähtöisellä menetelmällä.

Tutkimuksessa esitellään välittömiä, välillisiä ja pitkäaikaisia vaikutuksia, joita olemassa olevilla järjestelmillä on saatu yrityksessä aikaan sekä tutkimuksen tuloksista johdettuja kehitysehdotuksia, jotta järjestelmien vaikuttavuus parantuisi. Toimintajärjestelmän vaikuttavuusarvio on rajattu organisaatiotason sekä sosiaalisen tason ulottuvuuksien arviointiin. Tärkein tutkimustulos on lisääntynyt käsitys siitä, miten hyvin toimintakäsikirja ymmärretään tuotannossa.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 60  
Liitteet 1  
Liitesivumäärä 3

**Asiasanat**  
vaikuttavuus, toimintajärjestelmät, laatujohtaminen, yhteisöviestintä



**THESIS**  
**March 2024**  
**Master's Degree Programme in Business Management and Leadership**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

Author  
Krista Kuosmanen

Title  
Efficacy Assessment of the Management System

Commissioned by  
SP stainless Oy

#### Abstract

The client of this Thesis is certified in ISO9001, ISO45001 and ISO14001 management systems. The company systematically follows these systems, and their impacts of these management systems are evaluated by external auditor annually. This Thesis focuses on the experience of the production personnel and how they utilize the system. This Thesis aims to identify challenges faced in using the system and how the system guides daily actions in production.

The research approach was a case study, focusing on production personnel at the client's main site. The baseline data of the research was gathered using a survey form through quantitative research methods. Additionally, in-depth research was conducted using qualitative methods and thematic interviews.

The Thesis presents immediate, indirect, and long-term impacts achieved by these systems. The improvement suggestions are provided based on the results obtained, with the aim of enhancing the effectiveness of these systems at the production level. The impact evaluation is limited to assessing organizational-level and social-level dimensions. The most significant research finding is an increased understanding of how well the operational manual is understood and utilized in production.

Language

Finnish

Pages 60

Appendices 1

Pages of Appendices 3

Keywords

impacts, efficacy, management systems, quality management, organizational communication

# Sisältö

1	Johdanto .....	5
1.1	Toimeksiantaja.....	6
1.2	Tavoitteet .....	7
2	Johtamisella ja viestinnällä vaikuttavuutta .....	8
2.1	Vaikuttavuusarvio .....	9
2.1.1	IOOI-menetelmä .....	12
2.2	Johtaminen osana laatu järjestelmää .....	12
2.2.1	Suorituksen johtaminen .....	14
2.2.2	Laatujohtaminen - LEAN & Six Sigma .....	17
2.2.3	Laatujohtaminen - PDCA .....	21
2.3	Yhteisöviestintä.....	23
3	Opinnäytetyön tutkimusasetelma .....	27
3.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	27
3.2	Vaikutusmekanismit ja ulottuvuudet.....	27
3.2.1	Vaikuttavuusketju.....	29
3.3	Tapaustutkimus .....	31
3.4	Tutkimusmenetelmä: Kvantitatiivinen tutkimus .....	32
3.5	Tutkimusmenetelmä: Laadullinen tutkimus.....	33
3.5.1	Teemahaastattelut .....	34
3.6	Analyysi .....	35
4	Tutkimuksellinen kehitystyö .....	35
4.1	Selvitystyö 1: Alkukartoitus kyselylomakkeella .....	36
4.1.1	Kyselylomake.....	36
4.1.2	Kyselytutkimuksen tutkimusjoukko .....	37
4.1.3	Kyselyaineiston analyysi.....	38
4.2	Selvitystyö 2: Tiedon syventäminen teemahaastatteluina .....	41
4.2.1	Teemahaastattelut .....	41
4.2.2	Teemahaastattelujen aineiston analyysi .....	43
4.3	Johtopäätökset ja kehittämisideat.....	51
5	Pohdinta.....	55
5.1	Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimukset.....	55
5.2	Kehittämistyön eettisyys .....	56
	Lähteet.....	58

Liite

Liite 1      Kyselylomake

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on toimintajärjestelmän vaikuttavuusarvio ja sen toimeksiantajana on SP stainless Oy. Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui toimeksiantajan toimintajärjestelmä, sillä yrityksen laatujärjestelmä on laajennettu viime vuosien aikana toimintajärjestelmäksi ja sitä on kehitetty suurelta osin. Muutosten myötä on noussut kysymys toimintajärjestelmän todellisesta tunnettavuudesta ja vaikuttavuudesta. Yrityksessä on pohdittu, miten hyvin henkilöstö todellisuudessa ymmärtää ja osaa käyttää toimintajärjestelmää ja toimintakäsikirjaa sekä toimia sen mukaisesti. Pohdinnassa on ollut myös se, osataanko yrityksessä johtaa henkilöstöä toimintajärjestelmän mukaisesti ja mikäli toimitaan toimintajärjestelmän vastaisesti, niin mitkä ovat pohjimmaiset syyt, jotka estävät toimimasta järjestelmän mukaisesti. Vaikuttavuusarvion avulla on tarkoitus saada tietoa siitä, miten henkilöstö sopeutunut toimintajärjestelmän muutoksiin. Toisaalta taas halutaan selvittää, kokeeko henkilöstö saavansa todellista tukea työhönsä toimintajärjestelmästä ja siihen liittyvästä ohjekirjasta eli toimintakäsikirjasta.

Jotta toimintajärjestelmästä on lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä todellista hyötyä yritykselle, tulee toimintajärjestelmän tukea johtamista ja johtamiskäytäntöjä. Toimintakäsikirjan tulee olla henkilöstön saatavilla, helposti käytettävissä ja siitä tulee viestiä ja kommunikoida vaikuttavasti. Olennaista on myös se, että henkilöstöllä on motivaatiota toimia toimintakäsikirjan mukaisesti. Kun toimintajärjestelmän nykytilan vaikuttavuudesta saadaan tietoa, on helpompi kehittää toimintajärjestelmää oikeaan suuntaan ja tehdä pitkällä aikavälillä katsottuna vaikuttavia toimenpiteitä koko yrityksen toimintaan.

Toimintajärjestelmän vaikutuksia arvioidaan säännöllisesti toimintajärjestelmässä määritellyin mittareihin, jotka kertovat yrityksen suorituskyvyn yleisessä toiminnassa, laadussa sekä liittyen työterveyteen- ja turvallisuuteen tai ympäristöön. Tässä vaikuttavuusarviossa keskitytään henkilöstön kokemukseen ja mittariston taustalla tapahtumaan vaikuttavuuteen, jota selvitetään laadullisin ja määrällisin tutkimusmenetelmin.

Julkisrahoitteisista hankkeista – ja säätiöiden toiminnasta on tehty useita vaikuttavuusarvioita niiden yhteiskunnallisen hyödyn todentamiseksi, mutta yksityis-sektorilta yritysten yksittäisistä toiminnoista tai muutoksista on tehty vähemmän vaikuttavuusarvioita, joten tämä tutkimus tuo uutta tietoa yritykseen kohdistuvan vaikuttavuusarvion tekemisestä.

## 1.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on SP stainless Oy. SP stainless Oy on metalli-alan yritys, joka on erikoistunut ruostumattoman ja haponkestävän teräksen hitaamiseen. Yritys tekee ruostumattomia ja haponkestäviä putkistoja, putkistonosia- ja esivalmisteita sekä säilöitä alihankintatoimijana. Yritys on perustettu vuonna 1989 Varpaisjärvellä ja yrityksellä on toimitilat Pohjois-Savossa Siilinjärven Toivalassa sekä Etelä-Savossa Savonlinnassa. Yritys työllistää yhteensä 46 henkeä.

SP stainlessin missio on tehdä jokainen tuote ja palvelu laadukkaasti, jotta asiakkaat voivat keskittyä ydintoimintaansa. Yrityksen visiona on olla laadukain ja luotettavin sopimusvalmistaja ja kumppani kansainvälisille asiakkaille.

Strategian ytimessä ovat laatujohtaminen ja sujuvan toiminnan edistäminen, johon jatkuva parantaminen sekä prosessien kehittäminen liittyvät. Yhtenä strategian teema on ”henkilöstö”, jossa painopisteinä osaamisen kehittyminen sekä osaajien pito yrityksessä. Strategiassa painotus on myös asiakkuuksien kehittämisessä sekä toimitusvarmuuden ja laadun pitämisessä erinomaisella tasolla. Strategian neljäs painopistealue on kestävyys, jossa teemana on vastuullinen toiminta.

Laatujärjestelmä on osa toimintajärjestelmää. Toimintajärjestelmä on kokonaisuudessaan ohje sille, miten yrityksen perustehtävää toteutetaan ja miten yritys kehittyy vision mukaisesti. Strategiaa johdetaan toimintajärjestelmän kautta ja toimintakäsikirja on näkyvin ja konkreettisin osa toimintajärjestelmää henkilöstölle. (SP stainless Oy 2023.) SP stainlessilla on sertifikaatit laatujärjestelmästä, joka täyttää ISO 9001, ISO 3834, ISO 45001 -standardien vaatimukset. Järjestelmään on lisätty myös ISO 14001 -standardin mukaiset vaatimukset vuoden 2023 lopussa ja se sertifioitu helmikuussa 2024. Yrityksessä käytössä on termit

toimintajärjestelmä ja toimintakäsikirja, jotka kuvaavat paremmin laatu- ja johtamisjärjestelmän laajuutta ja kokonaisuutta yrityksessä. Tästä syystä opinnäytetyössä käytetään johtamisjärjestelmästä termiä ”toimintajärjestelmä” ja dokumenttikokoelmasta ”toimintakäsikirja” termiä.

## 1.2 Tavoitteet

SP stainless Oy:n toimintajärjestelmä on sertifioitu ja täyttää ISO9001, ISO45001 ja ISO14001 standardin vaatimukset. Toimintajärjestelmän vaikuttavuutta ei ole varsinaisesti koskaan tutkittu. Vuosittaiset auditoinnit ja johdonkatselmukset kertovat konkreettisesti yrityksen suorituskyvystä mittareiden, poikkeamien ja havaintojen myötä sekä siitä, miten toimintakäsikirjaa on noudatettu ja onko toimintajärjestelmässä määritellyt asiat tuotu käytännön tasolle. Opinnäytetyössä tutkitaan toimintajärjestelmän vaikuttavuutta ja tuodaan esille keinoja, miten toimintajärjestelmää pystyttäisiin kehittämään, jotta sen vaikutus yrityksen toimintaan, kuten toiminnan tehokkuuteen, laatuun, prosesseihin ja organisaation suorituskyykyyn olisi vaikuttavampi. Opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia konkreettisesti sitä, miten työntekijät ylipäänsä tuntevat ja ymmärtävät toimintajärjestelmän, miten sitä käytetään ja noudatetaan työssä, miten sitä haluttaisiin käyttää ja mitä esteitä käytölle ja noudattamiselle on.

Opinnäytetyön kohderyhmänä on SP stainless Oy:n henkilöstö Toivalan toimipisteessä. Opinnäytetyön tavoitteena on saada ensin selkeä kuva, millä tasolla henkilöstön ymmärrys ja osaaminen toimintajärjestelmästä on. Työssä selvitetään myös sitä, miten paljon ja missä tilanteissa toimintakäsikirjaa käytetään ja millaisiin tilanteisiin kaivattaisiin siitä tukea. Lopputulemana opinnäytetyössä tuodaan esiin toimintajärjestelmän vaikuttavuus tällä hetkellä ja se, millä keinoin toimintajärjestelmän vaikuttavuutta voidaan lisätä yrityksessä. Vaikuttavuusarvio sisältää arvion siitä, mitä etuja yritykselle on siitä, että toimintajärjestelmää noudatetaan ja sen mukaisesti toimitaan ja toisaalta taas, mitä haittaa yritykselle on siitä, jos tulee ilmi, että toimitaan toimintajärjestelmän prosessien ja ohjeiden vastaisesti. Haittojen ja hyötyjen analyysissä on tarkoitus pohtia konkreettisia tapoja ja toimintamalleja, jotta toimintajärjestelmän käyttö ja sen noudattaminen olisi työntekijöille luontaista. Vaikuttavuusarviossa huomioidaan lyhytaikaiset vaikutukset sekä vaikuttavuus pidemmällä aikavälillä.

## 2 Johtamisella ja viestinnällä vaikuttavuutta

Käsitteenä vaikuttavuudella tarkoitetaan yleisesti pidemmällä aikavälillä tapahtuvia vaikutuksia tai vaikutuksia. Vaikuttavuus syntyy usean eri toimijan teoista tai toiminnasta. Vaikutuksilla käsitetään lyhyemmän aikavälin asioita, jotka tapahtuvat esimerkiksi intervention, palvelun tai asian päättymisen tai jonkin parannuksen myötä nopealla aikataululla. (Häyrinen 2022.)

Arvioinnin tarkoituksena on osoittaa tai määrittää arvioinnin kohteen arvo, merkitys tai hyöty tietyillä toimenpiteillä. Arvioinneissa peilataan arvioita jo olemassa oleviin kriteereihin ja mittaristoon. (Korkeakoski 2017, 28.) Yrityksen laatujärjestelmää auditoidaan ulkopuolisen arvioijan toimesta erillisen mittariston avulla vuosittain. Erona arviointiin, arviointitutkimus palvelee paremmin päätöksen tekoa sekä käytännön toimien kehittämistä. Arviointitutkimuksessa tutkimuksellinen tiedonhankinta ja analyysi luo pohjan päätelmien teolle, joista syntyy arviointia enemmän yleistettävää tai tutkimuksen tuloksia ja ratkaisumalleja kriittisemmin tarkastelevaa tietoa. (Korkeakoski 2017, 28–29.) Arviointitutkimuksen päämääränä onkin pohtia tutkittavan kohteen etuja, haittoja sekä rajoituksia (Korkeakoski 2017, 32).

Kun arviointitutkimukseen lisätään vaikuttavuuden näkökulma, täytyy kohteen etujen, haittojen sekä rajoitusten lisäksi käsitellä tutkittavan kohteen syy-seuraussuhteita. Vaikuttavuustutkimuksen tavoitteena on löytää syy-seuraussuhde tutkimuksen tuloksena eli selittää tutkittavaa aihetta kausaalisesti. (Heikkilä 2017, 15.) Syy-seuraussuhdeselvitys tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa vastataan kysymyksiin ”miksi jokin tapahtui” ja ”mitä siitä seuraa”. Kun syy-seuraussuhteet ovat selvillä, pystyy johto tukemaan positiivisia seuraamuksia ja vähentää negatiivisia. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 107–108.)

Syy-seuraussuhteiden löytämisen lisäksi muutosteoria on myös yksi tapa arvioida sitä, miten ja miksi arvioinnin kohteena oleva toiminta vaikuttaa kohderyhmään. Muutosteorian kautta tehtävä vaikuttavuuden arvio on alun perin ollut väline tehokkuuden arviointiin ja sitä on käytetty strategian luomiseen, toiminnan kehittämiseen ja sen avulla on analysoitu toiminnan onnistumista. Muutosteoriassa vaikuttavuuden selvittämisen ydin on prosessissa. Prosessissa hahmote-



taan ensin tarpeet, joista syntyy tavoite. Panosten ja toiminnan avulla tavoitteista syntyy tuotoksia ja tuloksia. Yksinkertaistettuna muutosteoriaa voidaan kuvata neliosaisena prosessina, jossa panokset synnyttävät toimintaa, josta syntyy tuotoksien kautta tulosta. (Heikkilä 2017, 15.)

## 2.1 Vaikuttavuusarvio

Tehdessä arviointitutkimusta tietystä kohteesta, on hyvä hahmottaa kaksi erilaista tietoympäristöä. Arvioinneissa voidaan käsitellä kohdetta informaalien tietoympäristön kautta tai formaalisen tietoympäristön kautta usein myös molempia arvioiden. Informaalien tietoympäristöön katsotaan kuuluvan erilaiset asenteet, arvot ja mielipiteet, kuten myös elämäkatsomukseen tai ideologiaan liittyvät asiat. Formaaliin tietoympäristöön taas tietoon tai tutkimukseen pohjautuvat tietopohjainen tieto, kuten asiantuntijan tekemät lausunnot tai selvitykset tai tieteen kautta saatu tutkimustieto. Myös erilaiset tilastot tai muu tieteellinen aineisto on formaalia tietoympäristöä. (Korkeakoski 2017, 27.)

Vaikuttavuusarvion vaiheet	
Arvioinnin tavoitteiden määrittäminen ja asettaminen	Miksi arviointi toteutetaan, kenelle ja kenen tarpeisiin? Mihin kysymyksiin arvioinnilla haetaan vastauksia? Ketkä toteuttavat arvioinnin ja millaisin järjestelyin?
Arvioinnin lähestymistavan valinta	Mitkä näkökohdat ohjaavat lähestymistavan valintaa? Millaisesta aineistosta tieto kootaan? Miten aineistot analysoidaan? Millaisella aikajänteellä tietoa hankitaan? Millaisin kriteerein ja mittarein vaikuttavuutta tarkastellaan?
Vaikuttavuusulottuvuuksien ja -mekanismin tunnistaminen	Mikä toiminnassa on sellaista, että se tekee siitä vaikuttavan? Millaiset ovat toiminnan välittömät, välilliset ja viimesijaiset vaikutukset?
Toimintaympäristöön liittyvien tekijöiden tunnistaminen	Millainen merkitys toimintaympäristöllä on vaikutuksen saavuttamisen kannalta? Mitkä toimintaympäristöön liittyvät tekijät edistävät ja mitkä estävät tavoitettuja vaikutuksia?
Tavoitteiden vaikutusten suhteuttaminen toisiinsa	Missä määrin vaikutukset vastaavat toiminnan tavoitteita?
Arviointitiedon raportointi, välittäminen ja hyödyntäminen	Miten raportoidaan? Miten arvioinnista ja sen tuloksista ilmoitetaan sidosryhmille? Miksi ja millä tavoin arviointitietoa hyödynnetään? Ketkä hyödyntävät arviointeja ja niiden tuloksia? Mitkä seikat edistävät ja estävät arviointien hyödyntämistä?

Taulukko 1. Vaikuttavuusarvion vaiheet (mukailen Kuitunen & Hyytinen 2004, 30–31).

Kuitusen ja Hyytisen (2004) mukaan vaikuttavuusarvion vaiheet ovat (kuvio 1): Ensimmäisenä määritellään tavoitteet ja se, miksi arviointi toteutetaan, kenelle

ja kenen tarpeisiin. Siinä otetaan kantaa myös siihen, ketkä toteuttaa arvioinnin ja millaisin järjestelyin. Valitaan lähestymistapa, jolla arvioidaan se, miten arviota lähdetään tekemään, miten tieto kootaan ja analysoidaan, mikä on arvioinnin aikajänne ja mitkä kriteerit ja mittarit ohjaavat vaikuttavuuden tarkastelua. Seuraavaksi käydään läpi arvioitavan kohteen perustehtävät ja mihin perustehtävällä pyritään vaikuttamaan ja kelle perustehtävä on tarkoitettu. Neljäntenä tarkastellaan vaikutusulottuvuuksia ja -mekanismeja pohtimalla, mitä on toiminnassa sellaista, että se tekee siitä vaikuttavan. Käydään läpi myös toiminnan välittömät, välilliset ja viimesijaiset vaikutukset. Viidentenä tunnistetaan toimintaympäristön tekijät tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta sekä asiat, jotka edistävät ja estävät tavoiteltuja vaikutuksia. Lopuksi tarkastellaan sitä, missä määrin vaikutukset vastaavat toiminnan tavoitteita. On tärkeää pohtia sitä, miten vaikutusarvion tuloksia raportoidaan, miten niistä viestitään sisäisesti ja sidosryhmille sekä miten tuloksien hyödynnetään ja onko jotain mikä estää tulosten hyödyntämistä. (Kuitunen & Hyytinen 2004, 30–31.)

Vaikuttavuuden mittaamista voi lähestyä kolmesta eri lähestymistavasta.

- 1) Vaikuttavuutta arvioidaan parhain mahdollisin keinoin, sen vaikeudesta huolimatta.
- 2) Valitaan vaikutukset, joiden todennäköinen vaikuttavuus on positiivinen ja keskitytään niiden saavuttamisen keinoihin.
- 3) Valitaan tietyt tekijät, jotka yhdistävät vaikutukset ja vaikuttavuuden ja keskitytään tutkimaan mikä haastaisi tuota yhteyttä tai mitkä asiat voisivat estää yhteyden toiminnan. (Aistrich 2014.)

Tavoiteperusteiseen arviointiin verrattuna vaikuttavuusarvio selvittää, missä määrin tietty muutos on vaikuttanut tavoitteen toteutumiseen ja keskittyy erityisesti selityksiin sekä syy-seuraussuhteen selvittämiseen eli siihen, mikä vaikuttaa mihinkin ja milloin, miten ja millä edellytyksillä. Vaikuttavuudenarvio on myös parempi arvio silloin, kun halutaan antaa ideoita siihen, miten tietty muutos toimisi paremmin. (Dahler-Larsen 2005, 18–19.) Vaikuttavuusarviolle on myös tyypillistä, että siinä otetaan huomioon lieveilmiöt sekä tarkoittamattomat vaikutukset, joita toiminnasta tai organisaatiossa saattaa syntyä. (Kuitunen & Hyytinen 2004, 22.) Vaikuttavuusarvion keskeiset kysymykset ovat: mikä vaikuttaa ja mihin, miten, milloin ja mitä se edellyttää (Dahler-Larsen 2005, 7).

*Vaikuttavuus on:*

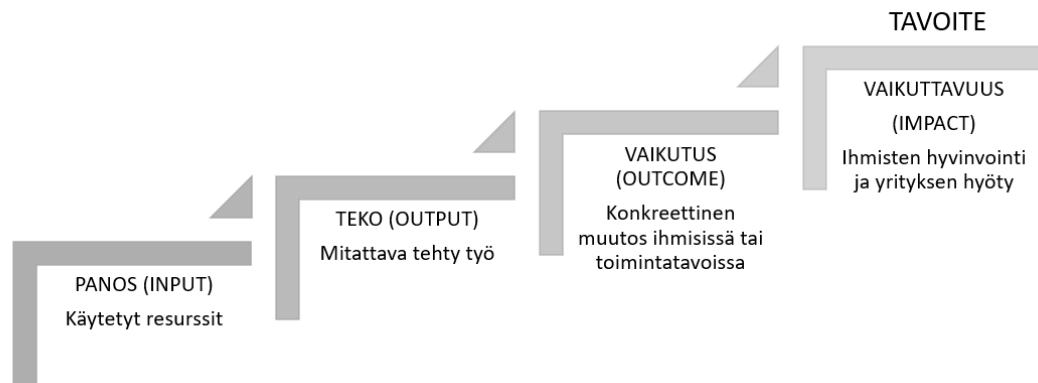
- *muutosta*
- *oikeiden asioiden tekemistä – tehokkuus on asioiden tekemistä oikein*
- *sekä tavoitteiden saavuttamista että tarpeiden tyydyttämistä tavoitteet lähtökohtana*
- *sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia*
- *sekä ennakoituja että ennakoimattomia vaikutuksia, myös niitä vaikutuksia, jotka voivat vaarantaa positiivisen vaikutusten syntymisen*
- *sekä kohdealueella että sen ulkopuolella olevia vaikutuksia'*
- *Yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja asiakaspalvelukykyä:*
  - *yhteiskunnallisia vaikutuksia: toiminnan kykyä tyydyttää tai vastata yhteiskunnassa vallitseviin arvoihin, yhteisiin yhteisöllisiin tarpeisiin sekä niihin liittyviin tavoitteisiin*
  - *asiakaspalvelukykyä, joka tyydyttää asiakkaan tarpeita, odotuksia ja tavoitteita. (Kuitunen & Hyytinen 2004, 22.)*

Vaikuttavuusarvion haasteeksi voi muodostua se, että vaikuttavuus ilmenee usein vasta pidemmän aikavälin tarkastelussa. Vaikuttavuuden sijaan esiin tulee vaikutuksia, jotka ovat välittömiä ja lyhyellä aikajaksolle esiin tulevia seuraamuksia tietystä asiasta. (Aistrich 2014.) Tästä syystä arvioinnin aikajänne olisi hyvä määrittää, jotta vaikutuksia voidaan analysoida ja kartoittaa. Haasteena voi olla myös organisaation ulkopuolisten tekijöiden tunnistaminen, jotka linkittyvät vaikuttavuuden muodostumiseen. Myös olennaisimpien ja tärkeimpien vaikutuksen löytäminen ja niiden keskittyminen voi olla haasteena. (Kuitunen & Hyytinen 2004, 34.)

Vaikuttavuuden arvioinnissa on hyvä huomioida vaikutuksia estävät ja edistävät tekijät. Yleisiä vaikuttavuutta ja vaikutuksia edistäviä ja haittaavia tekijöitä ovat relevanssi, pysyvyys, joustavuus ja ennustettavuus. Organisaation näkökulmasta on hyvä pohtia, vastaavatko tehdyt toimet organisaation haasteisiin ja tavoitteisiin ja onko tavoitteet pitkällä aikavälillä saavutettavissa. Joustavuuden kannalta kannattaa pohtia, pystyykö organisaatio selviytymään muutostilanteessa ja miten organisaatio toimii muutospaineen alaisena. Ennustettavuuden näkökannasta voidaan kysyä miten ennakoitavissa organisaation hallinnointi, tulokset ja tuotokset ovat. (Kuitunen & Hyytinen 2004, 29.)

### 2.1.1 IOOI-menetelmä

Prosessimainen lähestymistapa vaikuttavuuteen on Bertelsmann Stiftungin säätiön kehittämä iooi- menetelmä. ”iooi” kirjanyhdistelmä viittaa sanoihin input (panos), output (tuotos), outcome (vaikutus) ja impact (vaikuttavuus). (Riess 2010, 20; Aistrich 2014.)



Kuvio 1. Vaikuttavuusketju iooi- menetelmän mukaisesti (mukaillen Heliskoski ym. 2018, 5).

Menetelmän vaikuttavuusketjua käytetään osoittamaan toiminnan ja tavoitteen ketju, jossa panos (input) koostuu käytetyistä resursseista, teko (output) on itse tehty työ, vaikutus (outcome) on konkreettinen muutos ihmisessä tai toiminnassa ja vaikuttavuus (impact) on saavutettu hyöty (kuvio 2). Menetelmän toimintaperiaate kuvaa vaikuttavuutta yksinkertaisesti ja sillä voidaan kuvata itse toimintaa ja ratkaisuja. Vaikuttavuusketjun kautta voidaan tutkia vaikuttavuuden jalanjälkeä, jolloin lähdetään liikenteeseen panoksien määrittelystä. Vaikuttavuuden kädenjälkeä tutkittaessa aloitetaan vaikuttavuudesta ja pohditaan vaikuttavuuden kautta ketjun muut osiot (Heliskoski, Humala, Kopola, Tonteri & Tykkyläinen 2018, 5–6; Aistrich 2014.)

## 2.2 Johtaminen osana laatu järjestelmää

Laatujärjestelmien sisältöä ohjaa standardit. Standardi on määritelmä siitä, miten jokin asia tulisi tietyn organisaation mielestä tehdä esimerkiksi tuotteiden ja palvelujen ominaisuuksien ja vaatimuksien kannalta. Sertifikaatti on dokumentti, joka vahvistaa, että organisaatio noudattaa tiettyä standardia eli täyttää vaati-

mukset ja kriteerit mitä standartissa vaaditaan. Ulkoisessa auditoinnissa selvitetään toteutuvatko nämä vaatimukset ja kriteerit. (Suomen standardisoimisliitto SFS ry 2023.)

Kun puhutaan laatujärjestelmästä, sillä tarkoitetaan usein ISO 9001 -standardin mukaista toimintaperiaatetta, joka pohjautuu kansainvälisiin ISO-standardeihin. Laatujärjestelmä itsessään on johtamisjärjestelmä, jonka kautta varmistetaan, että prosessit ja johtaminen täyttävät tietyt laatuvaatimukset. Yrityksessä, jossa on useita ISO-standardeihin pohjautuvia järjestelmiä, on luonnollista puhua yleisesti johtamisjärjestelmästä tai toimintajärjestelmästä. (Talentree 2023.)

Yrityksen ydin on strategia. Jotta ydintoiminta yrityksessä tukisi strategian toteutumista, tulisi strategian toteuttaminen olla yrityksen kaikilla tasoilla mahdollista. (Niemelä ym. 2008, 11.) Johtamisjärjestelmä on yrityksen pelikirja, joka muodostaa selkeän yhteyden strategisten tavoitteiden ja operatiivisen toiminnan välille. Johtamisjärjestelmän avulla luodaan puitteet yritykselle toimia systemaattisesti ja järjestelmällisesti. Johtamisjärjestelmä sisältää strategiasta johdetut mittarit sekä rakenteen sille, miten yrityksessä toimitaan eri tilanteissa ja miten esimerkiksi viestintää yrityksessä tehdään. (Niemelä ym. 2008, 118–119.) Johtamisjärjestelmä mahdollistaa johdonmukaisen, suunnitelmallisen ja systemaattisen tavan johtaa organisaatiota niin, että toiminta-ajatuksen pohjalta luodut tavoitteet ja päämäärät toteutuvat. Johtamisjärjestelmän avulla johtaminen yhdenmukaistuu, toiminta tehostuu ja lisää henkilöstön itseohjautuvuutta. (Lecklin & Laine 2009, 115.)

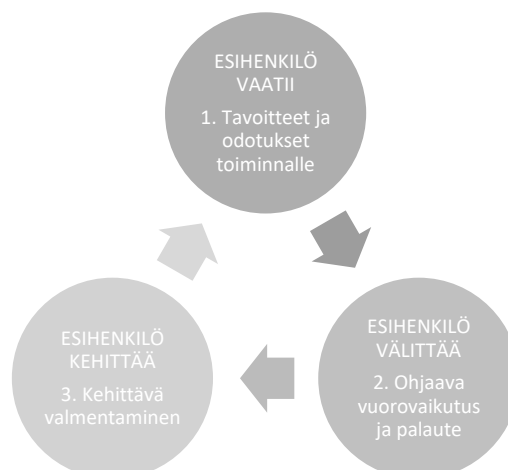
Laatujohtaminen on yrityksen arvoista ja missiosta johdettujen periaatteiden toimintafilosofia, jonka pohjana voi toimia esimerkiksi ISO-standardi. Yrityksen historia, esihenkilöiden oma työ- tai johtamiskokemustausta ja organisaatiokulttuuri muokkaavat yrityksen laatujohtamisesta omanlaisensa ja juuri sen yrityksen tarpeisiin ja toimintatapoihin sopivan. Tämän kehitystyön teoriaviitekehyksenä toimii laatujohtamisen teorian liittyen suorituksen johtamiseen, Total Quality Management (TQM) -teoriaan sekä LEAN-toimintafilosofian laatujohtamisen periaatteisiin. Teoriaviitekehyksenä käsitellään myös Demingin PDCA-toimintamallia, joka toimii usein laatujärjestelmän laatujohtamisen ja laadunhallinnan menetelmänä. (Sarala & Sarala 2010, 100.)

Laatujohtaminen koetaan tärkeäksi ja yritystä hyödyttäväksi. Jos laatua pystytään parantamaan, asetetut tavoitteet saavutetaan paremmin. (Korkeakoski 2017, 104.) Laadunhallinnan ensimmäinen taso on virheiden ja viallisten tuotteiden poistaminen laaduntarkkailulla. Kehittyneemmässä toimintatavassa virheitä ja viallisia kappaleita ennaltaehkäistään. Ennaltaehkäisy vaatii toiminnan laadun kehittämistä eli laatujohtamisesta jatkuvan oppimisen periaatteiden mukaisesti. Jatkuva oppiminen vaatii organisaatiolta sitä, että jokainen organisaation jäsen osallistuu aktiivisesti laadun kehittämiseen. Jotta aktiivinen kehittyminen voi todella toteutua, tulee henkilöstöllä olla päätösvaltaa ja vastuuta toimintaprosessissa ja siihen liittyvissä asioissa. (Sarala & Sarala 2010, 28.)

### 2.2.1 Suorituksen johtaminen

Työssä, jossa ihmisiltä vaaditaan laadukasta työskentelyä eli johdetaan ihmisiä, voidaan puhua suorituksen johtamisesta. Suorituksen johtaminen lähtee yrityksen strategiasta, visiosta ja missiosta eli organisaation perustehtävästä ja yrityksen päämäärästä. Suorituksen johtamisen avulla strategia saadaan vietyä käytäntöön ja liitettyä osaksi operatiivista johtamista. (Sydänmaalakka 2007, 86–87.)

Esihenkilön tehtävä on vaatia, välittää ja kehittää yhdessä muun työyhteisön kanssa. Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen avaavat kirjassaan ”Johda suoritusta” suorituksen johtamisen vauhtipyörän, jossa nämä kolme esihenkilön tehtävää kytkeytyvät toisiinsa. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 18–23.)



Kuvio 2. Suorituksen johtamisen vauhtipyörä (Järvinen ym. 2014, 20).

Suorituksen johtamisen perustana on määrittää ja viestiä tavoitteet, joita kohti organisaatio pyrkii ja millä keinoin. Jotta yhteisiä päämääriä kohti voidaan työskennellä, tulee ne olla työyhteisön tiedossa ja ymmärrettävässä muodossa. Samoin kun keinot, miten tavoiteisiin päästään. Jos tavoitteet ja odotukset työntekijän toiminnalle ovat työntekijän selvillä, voi esihenkilö vaatia niiden toteutumista. Toiminnan tasoon pystytään vaikuttamaan palautteella. Esihenkilön antama palaute toimii työntekijälle mittarina työnsuorituksesta. Työsuorituksesta saatu palaute luo raamit työntekijän kehittymiselle ja luottamukselliselle vuorovaikutussuhteelle esihenkilön ja työntekijän välissä. Luottamuksellinen ja hyvä vuorovaikutussuhde taas parantaa työntekijän kykyä toimia itsenäisesti ja tehokkaasti. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 18–23.) Työkulttuurit, jossa palautteen antaminen ja hyvä vuorovaikutus ovat luonnollinen osa arjen kohtaamisia on parhaita suorituskulttuurin osaajia samalla. Vauhtipyörän kolmas ydintehtävä on kehittävä valmentaminen. Jatkuvan kehittymisen kulttuuri tarvitsee systemaattisempaa työntekijöiden kehitysalueiden tunnistamista yhteistyössä työntekijän kanssa. Kerran vuoteen käytävä kehityskeskustelu on hyvä alkua, mutta systemaattisempaan kehityksen seurantaan ja todellisten kehityskohteiden tunnistamiseen ja kehittämiseen olisi hyvä olla systemaattinen järjestelmä, jolloin esihenkilö ja työntekijä voisivat keskittyä pelkästään siihen mitä esteitä työntekijä näkee kehittymiselle ja mitä mahdollisuuksia työssään oppia uutta tai haastaa itseään kehittymään työssään. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 18–23.)

Ihmisten johtamisessa korostuvat psyykkiset ja sosiaaliset tekijät, kuten edelliset kokemukset, mielikuvat ja oletukset, tunteet ja tunnetilat, ihmisten välinen vuorovaikutus yleisesti ja kulttuuri. Esihenkilö johtaa asioiden ohella ihmisiä ja näiden sosiaalisten ja psyykkisten tason logiikka on erilaista, kun asioiden johtamisessa. Ihmisten johtamisen taustalla on oikeanlainen lähestymistapa, hyvä vuorovaikutus ja argumentointi, joka johtaa toivottuun lopputulokseen. Valmennuksellisen johtamisen kulmakivenä onkin johtajan halu saada aikaan asioita ihmisten kanssa yhdessä. Tässä apuna on esihenkilön empatiakyky eli kyky asettua toisen asemaan. Empatiakykyisen esihenkilön on helpompi ymmärtää sitä, miksi joku toimii tietyllä tavalla ja ohjata toiminnallaan tarvittaessa suoritusta oikeaan suuntaan. (Juuti 2016, 61–63.)

Suorituksen johtamisen ytimessä on tieto. Koko työyhteisön tiedossa tulee olla toiminnan tarkoitus, avaintavoitteet, palauteenantamisen tavat ja kanavat sekä mitä osaamista missäkin työpisteessä vaaditaan. Suoritusta johdetaan, jotta yrityksessä olisi toimiva jatkuvan parantamisen malli aktiivisessa toiminnassa. Päivittäisjohtaminen ja lähiesihenkilö työskentely ovat avainasemassa suoritusta johdettaessa, koska tavoitteena on suorituksen parantaminen. Henkilöstöhallinnon rooli on tukea esihenkilöitä ja kehittää sopivia työkaluja, mutta itse suorituksen johtamisen päivittäiset toiminnot ja toimeenpano ovat esihenkilöiden vastuulla. (Sydänmaalakka 2007, 81–84.)

Suorituksen johtamiseen liittyy myös suorituksesta palkitseminen. Organisaation näkökulmasta suorituksesta syntyy strategian käytäntöön viemistä, arvon tuottamisesta yritykselle, hyviä tuloksia sekä kasvua ja kehittymistä. Työntekijän näkökulmasta suoritukseen liittyy innostus, sitoutuminen, tyytyväisyys sekä toimeentulo. Näiden kahden näkökulman välillä on suorituksesta saatu palkitsemisen kokonaisuus, joka koostuu yksilöllisen kasvun osiosta, jossa yritys investoi ihmisiin, koulutukseen ja kehitykseen, suorituksen johtamiseen, urakehityksen tukemiseen ja työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin sekä työ- ja vapaa-ajan tasapainottamiseen. (Hakonen 2009.)

Toisessa palkitsemisen kokonaisuuden osiossa on houkutteleva tulevaisuus, joka pitää sisällään yrityksen vision ja arvot, kasvutavoitteet ja menestymisen, imagon ja maineen, osakkuuden tai osallisuuden, erilaiset tunnustukset ja arvostuksen sekä ilmapiirin, jossa on ”molemmat voittavat” – ajatus tekemisestä. Kolmantena palkitsemisen osiona on positiivinen ilmapiiri, jossa huomioidaan ihmiset, johdetaan hyvin, pystytään tarjoamaan mielenkiintoinen työ osallistumismahdollisuuksineen, luottamusta ja sitoutumista, avointa kommunikaatiota sekä joustavia työaika järjestelyjä. Neljäs osio koostuu kokonaispalkasta, joka pitää sisällään taloudellisen palkitsemisen eli peruspalkan, tulospalkan, pitkän aikavälin kannustimet sekä erilaiset henkilöstöedut. (Hakonen 2009.) Palkitseminen on siis monen tekijän summa, eikä koostu pelkästään palkasta ja vaikka palkka onkin iso motivaatiotekijä ei se saisi olla ainut motivaatiota tuova palkitsemiskeino (Sydänmaalakka 2007, 117–118).



Hyvä suorituksen johtamisen kokonaisuus koostuu yksinkertaisesta ja helppokäyttöisestä toimintamallista, joka on integroitu yritysprosesseihin ja henkilöstöjohtamisen prosesseihin strategian ja arvojen mukaisesti. Suorituksen johtamista tarkastellaan niin yksilö kuin tiimitasollakin ja se koostuu päivittäistoiminnoista, kuin pidemmän linjan suunnittelusta ja projekteista. Lähimmät esihenkilöt ovat johtamisprosessin omistajina ja saavat tukea henkilöstöhallinnosta, ja suorituksen johtamisen prosesseja on mahdollisuus käyttää myös itsensä johtamisen kehittämiseen. Suorituksen johtamista tukee osaaminen yrityksessä ja saatavilla oleva tieto. (Sydänmaalakka 2007, 124.)

### **2.2.2 Laatujohtaminen - LEAN & Six Sigma**

Total Quality Management (TQM) on laatujohtamisen ja laatuhallinnan ensimmäisiä teorioita. J. M. Juranin kehittämä prosessi TQM ottaa kantaa erityisesti ylemmän johdon laatuosaamisen tärkeyteen, jatkuvaan laatuosaamisen koulutukseen koko henkilöstölle sekä laadunhallinnan vuosittaisen suunnitelman tekemiseen jatkuvan parantamisen varmistamiseksi. Näistä muodostuu TQM-teorian perusta ja perusperiaatteet, joista sittemmin on kehitetty LEAN-johtamisen periaatteita. (Basu 2011, 3.) Leanin tarkoituksena on parantaa asiakkaalle tuotettavaa arvoa samalla, kun vähennetään ja minimoidaan tekemisestä ja toiminnasta syntyvä hukka eli tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle vähemmillä resursseilla (Karjalainen & Karjalainen 2020, 63).

Lean lähestymistapana on hyvin kokonaisvaltainen ja pitkäjänteinen tapa kehittää toimintaa operatiivisesti ja strategisesti. Lean toimintatavan tavoitteena on päästä tavoitteisiin ilman hukkaa. Hukan poistamiseen LEAN-periaatteiden mukaisesti liittyy koko organisaation toiminta-alueet aina yrityksen arvoista lähtien kulttuuriin sekä toimintapolitiikkaan. Lisäksi työntekijöiden osallistaminen, johtajuus hukan poistamisessa sekä yrityksen eri menetelmät ja niiden kehittäminen ovat LEAN-menetelmän keskiössä. (Peterson, Olsson, Lundström, Johansson, Broman, Blücher & Alsterman 2018, 18.) LEAN-menetelmässä hukka määritellään kolmeen eri ryhmään, Muda-hukka, Mura-hukka ja Muri-hukka. Muda-hukka koostuu sellaisesta hukasta, josta asiakas ei ole valmis maksamaan. Muda-hukka kategoriaan sisältyy ylituotannosta tuleva hukka, tarpeettoman tuotteen tai ihmisen liikkumiseen ja kuljettamiseen liittyvä hukka sekä varastossa oleva minimimäärän ylittävä hukka. Muda-hukkaa on myös aika, jolloin

odotetaan jotain tapahtuvaksi eikä asia etene sekä hukka, joka syntyy yliprosessoinnista. Mudu-hukkaa ajatellaan olevan myös kaikki uudelleen tehtävät tai korjattavat työt. Mura-hukka koostuu siitä, kun prosessit eivät ole tasapainossa ja Muri-hukka vaihtelusta toteutuksen ja kysynnän välillä. (Karjalainen & Karjalainen 2020, 63.)

LEAN-ajattelutapa jaetaan neljän tason pyramidiin, jossa kaiken pohjana on pitkän tähtäimen ajattelu eli yrityksen filosofia. Pitkän tähtäimen ajattelu tulee olla syvällä yrityksen ytimessä ja joskus pitkän tähtäimen päätöksiä tulee tehdä myös lyhyen tähtäimen taloudellisella kustannuksella. Pyramidin toinen taso on prosessi, jonka hiominen erilaisten LEAN-työkalujen ja projektien avulla vähentää hukkaa ja luo prosessille virtauksen, joka tuo esille prosessin kehityskohteita. Toiseksi ylin pyramidin taso on ihmiset ja yhteistyökumppanit, jossa haastetaan erityisesti johtajat noudattamaan valittua filosofiaa ja kunnioittamaan, kehittämään ja haastamaan omaa työyhteisöä. Ylimmällä pyramidin tasolla on ongelmanratkaisu, joka toimivana prosessina on jatkuvaa parantamista ja oppimista LEAN-työkalujen avulla. Ongelmanratkaisuun LEAN-periaatteiden avulla kuuluu vahvasti läsnäolo, jotta voi itse todeta ja ymmärtää tilanteen perusteellisesti sekä yhteisymmärryksen rauhassa kaikkia vaihtoehtoja harkiten ennen ratkaisun aikaan saamista ja ratkaisun nopeaa toteuttamista. (Liker 2010, 13.)

Laatujohtamista käsitellään LEAN- toimintatavassa sisäänrakennettu laatu-käsitteen kautta. Sisäänrakennettu laatu-periaatteen päällimmäinen tarkoitus on luoda prosessi, joka kykenee itsessään varmistamaan tuotteen oikean laadun. Prosessissa tarkoituksena on valmistaa tuote ensi hetkestä lähtien oikein, jotta erillisille, ylimääräisille tarkastuskierroksille ei olisi tarvetta, vaan laaduntarkkailu olisi koko prosessin läpi tapahtuvaa ja jatkuvaa toimintaa, jonka valvonta ja seuranta on automatisoitu. Jotta sisäänrakennettu laatu-prosessi voi toimia, tulee asiakkaat ja asiakastarve olla määriteltynä selkeästi. Työtavat tulee olla suunniteltu niin, että työ on helppo tehdä ja työntekijällä on osaaminen ja pätevyys tehtävään ja hän tekee työn sovitusti eli noudattaa standardisoitua työtapaa. (Petersen ym. 2018, 88–93.)

Six Sigma laatujohtamisen menetelmänä tavoittelee asiakkaiden vaatimusten ja tarpeiden täyttämisen täydellisestä saavuttamista. Six Sigmaa käytetään sekä tuotanto- ja palveluprosessien kehittämiseen ja parantamiseen. Six Sigman

avulla voi yritys pienentää kustannuksia, vähentää virheiden määrää, kasvattaa omia markkinaosuuksiaan ja tuottavuutta sekä nopeuttaa tuotannossa läpimenoaikoja. Parantuneen toiminnan myötä asiakasuskollisuus lisääntyy. (Andersson, Hiltunen, Villanen & Tuurna 2004, 70.) Six Sigman periaatteet soveltuvat hyvien teolliseen ympäristöön niin liiketoimintaprosessien, taloudellisten rutiinien kuin tuotantoprosessienkin parantamiseen. Six Sigman on ensisijaisesti analyyttistä tilastollista ongelmanratkaisua, jonka päätarkoituksena on parantaa yrityksen pää- ja avainprosessien suorituskykyä. (Karjalainen & Karjalainen 2002, 31–35). Six Sigman ydin on kehitysprojekteissa, jotka noudattelevat Six Sigman DMAIC- jatkuvan parantamisen mallia. DMAIC-mallissa ensin määritellään (define) haaste tai ongelma ja luodaan siitä projekti, johon linjataan tavoitteet, laajuus ja laadulle kriittiset ominaisuudet. Seuraavaksi mittaamalla (measure) kerätään dataa prosessin nykytilasta sekä etsitään tavoitteisiin vaikuttavat tekijät. Mittaamisen jälkeen analysoidaan (analyze) kerättyä tietoa tarkemmin ja pureudutaan haasteen juurisyihin. Parannusvaiheessa (improve) kehitetään ja testataan ratkaisuja prosessin ongelmiin ja haasteisiin analyysivaiheen tulosten avulla. Viimeisessä vaiheessa hallitaan (control) muutoksia määrittämällä niille seuranta- ja seurantamallit, jotta valittu suorituskyky pysyy jatkossakin halutulla tasolla jatkuvan parantamisen syklin mukaisesti. (Magnusson, Kroslid & Bergman 2003, 58–59; Eckes 2001, 16–28.)

Lean Six Sigma -menetelmä tuo laatujohtamiseen uuden ulottuvuuden Six Sigman periaatteiden kautta ja yhdistää nämä kaksi laatumenetelmää. Menetelmästä käytetään myös lyhennettä Lean 6S tai LSS (Eckes 2001, 16–28). Lean Six Sigman periaatteet noudattelevat kahden maailmanlaajuisesti tunnetun kehittämismenetelmän peruseriaatteita. Lean Six Sigma- menetelmän tarkoituksena on organisaation suorituskyvyn parantaminen yhdistämällä kahden menetelmän, Lean ja Six Sigma, periaatteet toimivaksi kokonaisuudeksi. LEAN-toiminnan perusteena on ”juuri oikeanaikaisesti” -periaate sekä ”ihmisen ja automaation yhteistyö” -periaate. (Basu 2011, 11.) Six Sigman peruseriaatteet ovat määritteleminen, mitaaminen, analysointi, parantaminen ja hallitseminen, jotka keskittyvät laadunhallintaan ja parantamiseen eli tasalaatuiseen tuotantoon. Yhdistämällä hyvät laadunhallinnan periaatteet Six Sigmasta sekä Lean-ajatusmaailman tuotannon tehokkuuden ja virtaviivaistamisen synergiahyödyn myötä tuotannon laatu ja tehokkuus ovat paremmin hallinnassa. (Basu 2011, 13.)

Liiketoiminnassa menestyminen ja uudenlaiset haasteet kaipaavat uudenlaisia työkaluja varmistamaan menestys. Lean Six Sigma-menetelmä tarjoaa vastauksen molempien menetelmien ristiriidan eli tuottavuuden ja tehokkuuden, virtaus- tehokkuuden ja resurssitehokkuuden yhdistämiseen, pienentämällä ensin Six Sigman keinoin vaihtelua eli poikkeamien määrää prosessissa ja tämän jälkeen optimoimalla prosessin keskiarvot tehokkuuden äärirajalle. Lean Six Sigma yhdistää prosessi-, muutos-, tieto- ja datajohtamisen menetelmät systemaattiseksi parannusprosessiksi, jossa tavoitteet ja organisaatorakenne tukevat prosessien jatkuvaa parantamista. Menetelmän avulla tuotteesta tai palvelusta kehitty innovatiivisempi ja ketterämpi, joka on asiakkaan näkökannasta houkuttelevampi ja taloudellisesti kestävämpi. Tarkoitus on menetelmän avulla luoda virheitä ja poikkeamia ennaltaehkäisevä, suorituskykyä nostava kokonaisuus, joka ehkäisee virheet ja hukkan ennen kuin niitä tarvitsee korjata. (Karjalainen & Karjalainen 2020, 48–50.)

Laatu tarkoittaa tuotteen tai palvelun kykyä täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset sekä tuottaa samalla voittoa. Laatu itsessään on ilmaista, mutta vaihtelu laadussa ja laaduttomuus maksavat. Jos tuote tai palvelu täytyy tehdä toistamiseen tai useampaan kertaan, siitä tulee lisää kustannuksia. Laatua voidaan mitata numeraalisesti itsessään tai sitten prosessina, jossa laatua tehdään. Kun yrityksellä on parempi kuva vaihtelua aiheuttavista tekijöistä, on mahdollista saada tarkempi ja parempi käsitys itse prosessista ja parantaa prosessia. Lean Six Sigmassa painopiste on prosessin suorituskyvyssä ja sen parantamisessa. Parantamisen myötä prosessista vähentyvät virheet ja hukka. Virhe voidaan määritellä esimerkiksi poikkeamana tuotteessa tai palvelussa tai ei-yhdenmu- kaisena tuotoksena. Jotta suorituskykyä voidaan parantaa, täytyy yrityksellä olla määriteltynä oma suorituskykynsä. Lean Six Sigma määrittää prosessin suorituskyvylle mittarin, joka tuo esiin prosessin kyvyn tuottaa tuotteita tai palveluja asiakkaan vaatimusten mukaisesti. Suorituskykymittarissa huomioidaan hajonta verrattuna tuotteen tai palvelun teknisiin vaatimuksiin. Tätä suorituskykyä on mahdollista parantaa vähentämällä vaihtelun tai poikkeamien määrää ja keskittämällä prosessin keskiarvo lähelle tuotteen tai palvelun ihannetilaa. (Karjalainen & Karjalainen 2020, 21–22.)

Jotta jatkuvan parantamisen ja oppimisen myötä syntyvä korkea laatu olisi luotettavaa ja jatkuvaa, tulee kiinnittää huomiota prosessin standardointiin. Standardisointi keinona varmistaa uuden, saavutetun tason luotettavan ylläpidon ja prosessin ohjauksen. Standardisoinnin myötä on helpompi ottaa käyttöön jatkuvan parannuksen tuotoksia joustavasti ja näin ollen reagoida nopeasti asiakkaan muuttuneisiin tarpeisiin ja pyyntöihin. Käytännössä standardikäytäntö on sitä, että työmenetelmät määritellään ja kaikki menetelmän muuttajat käydään tarkasti läpi sekä selvitetään kokeellisesti niiden vaikutus. Tästä syntyy kirjallinen tuotos, joka toimii työtyöntekijöiden ja yrityksen välillä ikään kuin sopimuksena, miten kyseinen työ tulee suorittaa. Koulutuksella ja standardikäytäntöjen kirjaamisella on suuri rooli, jotta käyttäjät suorittavat olennaiset tehtävät ja prosessin eri vaiheet samalla tavalla. Hyvän koulutuksen myötä tapojen ja menetelyjen variaatio pienentyy ja prosessi muuttuu ennustettavammaksi. Standardisoinnin myötä kokonaisuuden hahmottaminen lisääntyy sekä työntekijälle että johdolle, kun tieto työstä ja sen vaihteista ja vaikutuksista lisääntyy. Koulutuksessa tärkeintä on se, että opastus ja perehdytys on sillä tasolla, että yhdenmukaisuus tekemisessä säilyy. Koulutuksessa on huomioitava, että sen tulee koskea myös kokeneita työntekijöitä, sillä uudet toimintatavat ja menetelmät ovat uusia myös heille, jotka ovat työskennelleet yrityksessä pidempään. Standardisointi tähtää yhteiseen hyvään ja henkilöstön motivointi työskentelemään yhteisten päämäärän eteen valituilla keinoilla, joka on olennaista menestyksen kannalta. (Karjalainen & Karjalainen 2020, 319–320.)

### **2.2.3 Laatujohtaminen - PDCA**

Laatujohtamisen ongelmanratkaisumallina ja jatkuvan oppimisen perustana pidetään Edwards Demingin menetelmää eli PDCA-mallia (Demingin laatuympeyrä, PDCA-kehityssykli), jossa suunnitteluvaiheen jälkeen tulee toteutusvaihe ja toteutuksen jälkeen arvioidaan toteutusta. Arvioinnin jälkeen toteutusta parannetaan, jolloin siirrytään taas suunnitteluvaiheeseen. Näin ollen voidaan puhua jatkuvan parantamisen mallista. (Lecklin & Laine 2009, 32–33.) Suunnitteluvaiheessa tutustutaan aiheen perustaan, toimintaan ja yleistietoon mitä on saatavilla, toteutusvaiheessa ohjataan ja motivoidaan toteuttamiseen ja tarvittaviin muutoksiin. Toteutuksen jälkeen arvioidaan toteutusta, tehdään johtopäätöksiä tuloksesta ja otetaan oppia mitä tehdä paremmin. Mikäli kehitettävää löytyy, parannetaan toimintaa tai tuotetta arvioinnin perusteella ja valmennetaan

työntekijöitä uuteen toimintatapaan. Tämän jälkeen sykli alkaa alusta jatkuvan parantamisen mallin mukaan. (Lecklin & Laine 200, 34.) Toiminnan parantamisen ytimessä on suunnitteluvaihe, sillä suunnitteluvaiheessa on mahdollisuus pureutua esimerkiksi laatuhaasteen juurisyihin. Juurisyy on haasteen tosiasiallinen syy, josta haaste lähtee liikkeelle. (Peterson ym. 2018, 178–179.) Juurisyyn löytymiseen on erilaisia työkaluja, kuten 5 x Miksi -menetelmä, jossa poikkeaman syystä esitetään vähintään viisi miksi-kysymystä, joiden johdattelemana poikkeaman todellinen syy avautuu. Menetelmä vaatii perehtyneisyyttä ja sitä, että poikkeaman täytyy olla yksityiskohtainen eikä yleistasonen. (Peterson ym. 2018, 319–321.)

Deming lähtee teoriassaan liikkeelle siitä, että johdon rooli laatuasioissa on keskeisin. Johdon tehtävä on varmistaa, että tuotannon prosessiin osallistuva ihminen tai laite pystyy toimimaan prosessin mukaisesti. Demingin ajatuksen mukaisesti laatupoikkeamat syntyvät erityisistä tai satunnaisista syistä. Erityiset syyt ovat tunnistettavia syitä, johon liittyy koneen tai ihmisen toiminta. Satunnaiset syyt ovat tuotantoprosessiin ja sen organisointiin liittyviä laatupoikkeamia, joita syntyy erityisiä syitä useammin. Demingin teorian mukaan johdon tulisi rakentaa tuotantoprosessista ja -ketjusta sellainen, että virheiden todennäköisyys pienenee. Jotta Demingin teoria toimii, tulee organisaation saada käyttöön henkilöstön voimavarat ja potentiaali. Yrityksen tulee päästä ”syylliset esiin” -ajattelutavasta ajatteluun, jossa työntekijät voivat itsellisesti hakea hyviä ratkaisuja ja toimintatapoja ja kehittää omaa työtään oman asiantuntijuutensa kautta. (Sarala & Sarala 2010, 100–103.)

Kehitystyö laatujohtamisen PDCA-menetelmän avulla perustuu siihen, että perinteisen asiantuntijakeskeisten kehittämismallin sijaan otetaan henkilöstö tiiviisti mukaan kehittämiseen, sillä he ovat omansa työnsä parhaat asiantuntijat. Jotta kehitystyö olisi vaikuttavaa on syytä osallistaa henkilöstö mukaan kehitystyöhön ja arvostavan keskustelun kautta suunnitella ja toteuttaa muutosta yhdessä. Aidosti arvostavassa keskustelussa kaikkien osapuolten puheenvuorot kuunnellaan kiinnostuneena, pohditaan esiin tulleet erilaiset näkökannat ja testataan mahdolliset ideat ja ajatukset. (Juuti 2016, 75–80.)

### 2.3 Yhteisöviestintä

Viestintä on vuorovaikutuksen ja ihmisten välisten toiminnan perusta, joten viestintä on olennainen osa myös johtamisesta ja sitä, miten johtamisella saadaan aikaa vaikuttavuutta. Kieli on viestinnän keskeisin väline, mutta lisäksi viestimme nonverbaalisti eli ilmeillä, elein ja kehonkielellä. Sanat ovat tehokas väline vuorovaikutukselle, mutta joskus ei-kielelliset keinot välittävät tarkoituksella tai tarkoittamatta merkityksiä jopa tehokkaammin. Yhteisöllisyyttä ja yhteisöä ei ole ilman kommunikaatiota ja vuorovaikutusta. (Juholin 2017, 22–23.) Työyhteisöviestinnän voi jakaa sisäiseen ja ulkoiseen vuorovaikutukseen ja erityisesti sisäisellä viestinnällä on suuri merkitys, kun halutaan luoda työssä viihtyvyyttä ja lisätä oppimista yhteisössä (Juuti & Virtanen 2009, 103).

Viestinnän päätavoite työyhteisössä on välittää työntekijän työn kannalta tärkeää tietoa sekä työyhteisön toiminnan kannalta olennaista tietoa niin, että se saavuttaa oikeat henkilöt. Viestintää tehdään perusasioiden lisäksi muutoksista sekä tulevaisuuden suunnitelmista. Viestinnän tavoitteena on, että tieto tulee ymmärretyksi ja se sisäistetään, jolloin tiedolla on vaikutusta työntekijän tai työyhteisön toimintaan. (Kortetjärvi–Nurmi & Murtola 2015, 61.)

Viestintä on tärkeä osa organisaatioelämää ja johtamista. Viestinnän voimaa ei voi väheksyä, sillä viestinnällä nähdään olevan vaikutusta sekä suoraan tai välillisesti yrityksen tuloksiin. Viestinnästä haastavaa tekee sen, että viestinnän onnistumisen tulokset ja viestinnän tavoitteet eivät välttämättä ole aineellisia tai rahassa mitattavia. Viestintä on tapa vaikuttaa asioihin, joten se on olennainen osa johtamista ja siksi sisällytetään johtamisjärjestelmiin suoraan. (Juholin 2010, 42.) Johtajuuden tason ratkaisee se, miten työyhteisössä on vuorovaikutuksen avulla vaikutettu työyhteisön välisiin suhteisiin, sillä johtaminen on ihmisten välisten suhteiden kehittämistä. Työyhteisössä yleisesti sekä erityisesti muutostilanteissa luottamuksellinen ja avoin keskustelu on pohja sille, että yhteisössä suvaitaan ja halutaan ymmärtää erilaisia näkökantoja ja sitä, miten eri tavalla yksilöt reagoivat eri tilanteissa. (Juuti & Virtanen 2009, 147.)

Avoimella viestinnällä on positiivisia vaikutuksia työyhteisöön. Avoin toiminta ja tiedonkulku vähentää organisaation sisäistä haitallista kilpailuasetelmaa. Perin-

teinen auktoritaarinen toimintatapa voi luoda organisaatiosta valtapoliittisen ympäristön, jossa tietoa käytetään sisäisen valtataistelun keinona. Avoin toiminta luo yhtenäiset kanavat ja puitteet, jolloin tiedonkulku on avointa läpi organisaation. Avoin tiedonkulku edistää yhtenäisten toimintamallien muodostumista ja noudattamista. (Sarala & Sarala 2010, 62.) Erityisesti uusissa tilanteissa tai muutoksessa työyhteisöviestintä korostuu. Viestinnän avulla uuden oppimista ja muutosta voidaan joko vauhdittaa tai hidastaa. Kun yhteisössä viestitään, tieto muokkautuu ja saa merkityksensä yhteisön sosiaalisessa todellisuudessa. Tieto käsitellään yhteisössä ja siitä muodostuu informaatiota yhteisön tulkintaprosessin myötä. Tulkintaprosessiin vaikuttaa yhteisön sosiaalinen todellisuus sekä se, miten yhteisö peilaa tietoa ja ilmiöitä toisiinsa myös entisen kokemuksen pohjalta. Tämän prosessin kautta tiedosta muodostuu yhteinen tulkinta yhteisössä. (Juuti & Virtainen 2009, 104–105.)

Viestittäessä on hyvä ymmärtää, että tapa, jolla kieltä käytetään ei ole välttämättä ymmärrettävä tai aina yksiselitteinen, sillä kaikilla on oma tapansa puhua ja muodostaa lauseita. Viestiessä on otettava huomioon myös kuulijan kyky omaksua ja ymmärtää erilaisia käsitteitä voi vaihdella ja riippua kuulijasta. (Juuti & Virtainen 2009, 104–105.) Osa sisäistä yhteisöviestintää on yhteisön yksilöiden viestiminen keskenään vuorovaikutuksessa. Oppiminen ja kehittyminen tapahtuvat vuorovaikutuksessa, joten on olennaista kyseenalaistaa, kysellä ja pyytää apua työssään. Yhteisöviestintä toimiessaan mahdollistaa organisaation oppimisen, jolloin yhteisö itsessään hallitsee kokonaisuuksia, joita kukaan työntekijä ei voisi yksilönä hallita tai osata yksin. Aktiivinen ja vuorovaikutuksellinen viestintä yhteisössä mahdollistaa tiedon ja osaamisen tehokkaan leviämisen. Esteenä avoimelle työyhteisön viestinnälle voi olla kiire, jolloin kyselemiselle ei ole aikaa tai esteenä voi olla pelko siitä, että muu yhteisö kokee kysyjän osamattomaksi. Mikäli avoin vuorovaikutuksellinen viestintä pystytään valjastamaan systemaattiseksi tavaksi analysoida ja oppia toisten kokemuksista ollaan prosessin kehittämisen ja hyvän yhteisöviestinnän ytimessä. (Moilanen 2001, 144–145.)

Viestinnän vaikuttavuuteen vaikuttaa viestinnän tekninen osuus ja viestin ymmärtämisen osuus. Viestin menemistä perille voidaan mahdollistaa monikanavaisella viestinnällä, mutta sekään ei takaa, että viesti saavuttaa oikeat



henkilöt, sillä se, miten viestiin reagoidaan, on aina yksilöllistä ja siihen vaikuttaa toisen osapuolen asenne viestin tärkeyteen tai luotettavuuteen sekä kiinnostus viestittävään asiaan. Viestinnän vaikuttavuutta voidaan parantaa sillä, että tunnetaan ja tiedetään lähestyttävät henkilöt tai henkilöistä koostuva ryhmä. Tällöin viestintää voidaan kohdentaa kohtamaan heidän tarpeensa ja odotukset. Viestistä voidaan muotoilla sellainen, joka todennäköisemmin koskettaa heitä ja herättää kiinnostuksen. Henkilöiden tuntemisen avulla voidaan myös valita forumit ja kanavat, jotka helpoiten tavoittavat kohderyhmän. (Juholin 2017, 23–24.)

Yhteisöviestintä kokoaa organisaation vuorovaikutuksen ja viestinnän kokonaisuuden koskemaan myös organisaation sidosryhmiä eli perinteisen sisäisen viestinnän sijaan kattamaan myös organisaatiosta ulospäin suuntautuvaa viestintää. Suunniteltu ja hyvin johdettu yhteisöviestintä luo arvoa koko organisaatiolle, sen sidosryhmille sekä laajemmin koko yhteiskuntaan. (Juholin 2017, 29.) Sidosryhmät odottavat yhteisöltä yhä enemmän avoimuutta ja läpinäkyvyyttä yrityksen toimintaan liittyen sekä erityisesti vastuullisuusasioissa. Tästä syystä onkin tärkeää, että viestinnän avulla rakennetaan ja ylläpidetään yrityksen mainetta ja kerrotaan ulkopuolelle yrityksen hyvistä saavutuksista ja tavoitteista. ((Kortetjärvi–Nurmi & Murtola 2015.)

ProCom-viestinnän ammattilaiset ry:n mukaan yhteisöviestinnän tehtäviksi voidaan määritellä viisi päätehtävää. Strategiatyö eli strategian luominen yrityksen mission, vision ja arvojen kautta yritykselle on yhteisöviestinnän kautta rakennettava tärkeä, tavoitteellinen osa yrityksen toimintaa. Toisena tehtävä on luotaus, tulkinta ja reagointi, joka tarkoittaa sitä, että luotaamalla toimintaansa yhteisö havaitsee muutokset (sisältä ja ulkoa tulevat) oikeaan aikaan ja voi ottaa ne huomioon tehdessä päätöksiä tai suunnitelmia. Yhteisöviestinnän kolmas tehtävä on tehdä näkyväksi asioita. Viestinnän kautta tuodaan esiin yrityksen tavoitteita, perustoimintaa eli tuotteita ja palveluja sekä mitä päätöksiä yrityksessä on tehty ja mitä päätösten taustalla on. Yksi yhteisöviestinnän tehtävä on yhteydenpito ja verkostojen luominen. Sidosryhmävuorovaikutus ja ammattimaisesti ja laajasti tehty verkostomainen viestintä auttaa hahmottamaan eri yhteisöjen välisiä suhteita ja olennaisia asioita eri yhteisöjen välillä. Viides yhteisöviestinnän

nän tehtävä on virittäminen, joka on viestinnän kehittämisen työkalu, jolla esimerkiksi sisäisen koulutuksen tai konsultoinnin kautta kehitetään yhteisöviestintää. (Juholin 2017, 33.)

Strateginen työyhteisöviestintä on yksi johtamisen työkalu, jolla voidaan varmistaa työskentelyn edellytysten eli tiedon saatavuuden ja vaihdannan, työn ilon, työyhteisön vahvistamisen, ylläpidon ja kehittymisen ja yksilötason oppimisen kukoistaminen työympäristössä. Strategisella työyhteisöviestinnällä voidaan varmistaa, että työt sujuvat, ihmiset voivat hyvin ja työyhteisö menestyy. Strategisessa työyhteisöviestinnässä on neljä ulottuvuutta; 1) johdettu keskustelu, 2) selkeä faktan tiedottaminen, 3) yhteisöllisyyttä rakentava viestintä ja 4) vastuullinen dialogi. Johdetussa keskustelussa tuodaan strategiaa esiin ymmärrettävästi ja niin, että jokainen työyhteisön jäsen osaa toimia strategian mukaisesti. Selkeä faktatiedon tiedottaminen ja saatavuuden varmistaminen mahdollistaa osaamisen ja tiedon jakamisen. Yhteisöllinen viestintä tukee ja rakentaa sitoutunutta ja yhteenkuuluvaa työyhteisöä ja vastuullisen dialogin avulla henkilöstöä pääsee vaikuttamaan, tulee kuulluksi ja kokee itsenä ja työnsä merkitykselliseksi työyhteisölle. (Juholin 2017, 121–122.)

Jotta johdettua keskustelua saadaan vietyä seuraavalle tasolle, tulee yrityksessä luoda keskustelulle prosessit ja määritellä foorumit. Myös vastuiden sopiminen liittyen isoihin keskeisiin asioihin olennaista. Kuten myös viestinnän infrastruktuuri ajantasaisuuden pohtiminen, onko viestintäkanavien ja käytäntöjen päivitykselle tai täydennykselle tarvetta. Faktatiedon viestintään vaikuttaa olennaisesti nimenomaan viestinnän infrastruktuuri, sillä yrityksessä tulee olla kanavat tiedon välittämiseen ja saatavuuteen sekä foorumit, joita kautta tietoa jaetaan ja jossa sitä yhdessä käydään läpi ja siitä keskustellaan. Myös sisäisessä viestinnässä tulee olla selvillä vastuut ja käytännöt. Yhteisöä tukeva viestintä tulee tehdä toimivien foorumeiden kautta. Lisäksi työntekijöillä tulee olla tilaisuuksia, tilanteita, aikaa ja valtuutus vaalia yhteisöllisyyttä. Erilaiset rituaalit, toimintatavat ja yhteiset käytännöt lisäävät yhteisöllisyyttä. Vastuulliseen dialogiin tulee olla vastuut määriteltynä ja yhteinen tahtotila toteuttaa omaa osuuttaan työyhteisön viestinnässä. Tukea vastuullisen dialogin käymiseen vastuuhenkilön tulisi saada koulutuksesta ja ohjauksesta. (Juholin 2017, 127.)

### 3 Opinnäytetyön tutkimusasetelma

#### 3.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Yrityksellä ei ole tarkkaa kuvaa siitä, miten sitoutunut henkilöstö on toimimaan laajennetun toimintajärjestelmän mukaisesti ja onko toimintajärjestelmän noudattamisella todellista pitkäjänteistä positiivista vaikutusta yrityksen toimintaan eri osa-alueilla, joten sitä halutaan selvittää vaikuttavuusarvion avulla. Vaikutusarvio vastaa kysymyksiin mikä vaikuttaa ja mihin, miten, milloin ja mitä se edellyttää, että toiminnalla on vaikutusta.

Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset:

Tutkimuskysymys 1. Toimitaanko toimintajärjestelmän mukaisesti tuotannossa? Apukysymys: Mikä edistää ja mikä estää toimintajärjestelmän mukaisen toiminnan?

Tutkimuskysymys 2. Mitä seuraa siitä, jos toimitaan toimintajärjestelmän mukaisesti tai vastaisesti lyhyellä aikajänteellä?

Tutkimuskysymys 3. Mitä seuraa siitä, jos toimitaan toimintajärjestelmän mukaisesti tai vastaisesti pitkällä aikajänteellä?

#### 3.2 Vaikutusmekanismit ja ulottuvuudet

Tutkittavan ilmiön ulottuvuuksia voidaan peilata suoraan tutkittavan aiheen teoriaviitekehyksen kautta. Ennen kehitystyön ja tutkimuksen aloittamista on tärkeää hahmottaa tutkittavan aiheen keskeiset ulottuvuudet, vaikka useimmat ilmiöt ovatkin moniulotteisia. (Vehkalahti 2019, 20.)

Toimintajärjestelmän vaikuttavuutta arvioidessa on tunnistettu seuraavat ulottuvuusvaikutukset:

Taloudelliset

- Investoinnin kannattavuus
- Kannattavuuden parantaminen tai ylläpito

- Riskien huomioiminen
- Muut tunnusluvut

#### Sosiaaliset

- Uuden oppiminen, kehittyminen ja kouluttautuminen
- Työyhteisön kehittyminen

#### Teknologiset

- uudet teknologiat
- TKI- toiminta

#### Vastuulliset

- Ympäristöä huomioivat toimet ja ennaltaehkäisy
- Yhdenvertaisuus, tasa-arvoisuus
- Yhteiskunnallinen vastuullisuus

#### Organisaatiotasoiset

- Prosessien parantaminen ja tehostaminen
- Työntekijöiden tyytyväisyys ja sitoutuneisuus
- Organisaation joustavuus ja sopeutumiskyky

#### Sidosryhmätasoiset

- Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien sitoutuneisuuden ja tyytyväisyyden parantaminen

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan toimintajärjestelmän vaikuttavuutta sosiaalisen ja organisaatiotasoisien ulottuvuusvaikutusten kautta, joista johdettuna tärkeimpiä vaikutusmekanismeja ovat: Johtaminen, saavutettavuus, käytettävyys, viestintä ja motivaatio.

Johtamisen avulla voidaan varmistaa, että henkilöstö on saanut perehdytyksen toimintajärjestelmään ja toimintakäsikirjan käyttöön. Johtamisella voidaan myös varmistaa, että tuotannon työntekijöillä on ajantasainen osaaminen ja ymmärrys järjestelmästä ja mahdollisuus saada apua työhönsä toimintajärjestelmän

avulla. Johtamiseen liittyy myös se, että esihenkilöt ovat perehtyneet toimintajärjestelmään ja heillä on osaaminen ja motivaatio toimia toimintajärjestelmän mukaisesti.

Saavutettavuus ja käytettävyys ovat toimintajärjestelmän vaikuttavuuden peruselementtejä, sillä sen toimintajärjestelmän ja -käsikirjan saatavilla olo, helppokäyttöisyys ja yksinkertaisuus varmistavat osaltaan, että yrityksessä toimitaan järjestelmän mukaisesti toistuvasti. Käytettävyys pitää sisällään myös sen, että toimintajärjestelmä todellisuudessa on tukena työssä ja ohjaa tekemään työtä oikein.

Vuorovaikutteinen viestintä vaikutusmekanismina varmistaa sen, että ajantasainen tieto saavuttaa oikeat henkilöt oikean aikaisesti. Viestinnän avulla voidaan varmistaa, että kaikilla on käytössään omalle työlleen olennainen tieto ja ymmärrys käyttää sitä. Vaikutuskeinona motivaatio sisältää henkilöstön ja johdon sisäisen motivaation tehdä asioita oikein ja vaikuttavalla tavalla. Motivaatioon liittyvät palkitseminen ja muut kannustimet. Yleisellä tasolla toimintajärjestelmän konkreettisia vaikutusmekanismeja ovat luodut prosessit ja työohjeet sekä määritelmät ja ohjeistukset, jotka ohjaavat organisaatiota tiettyihin johtamiskäytäntöihin ja käyttäytymismalleihin.

### **3.2.1 Vaikuttavuusketju**

Ennen tutkimusta kuvataan tutkimusongelmasta johdettuna oletettu vaikuttavuusketju, jotta hahmotetaan toimintaympäristö sekä vaikutusulottuvuudet ja -mekanismit aineiston keräämistä varten. Ohessa on kuvattu SP stainlessin vaikuttavuusketju (Riess 2010, 20; Aistrich 2014) työntekijän ja yrityksen näkökannalta arvoituna nykytietämyksen ja kokemuksen pohjalta.

Panos	Tuotos	Tulos	Vaikuttavuus
<b>Työntekijä</b> Työpanos, oppimiseen ja tiedonetsimiseen käytetty aika ja motivaatio.	Prosessin mukaisesti tehty, laadukas ja työturvallinen työ.	Ammattitaitoinen työntekijä, laadukas työ asiakkaalle, osaava ja ammattitaitoinen yhteistyössä toimiva työyhteisö.	Työn merkityksen lisääntyminen, ammattiympäristön kasvaminen, tiimityön parantuminen.
<b>Yritys</b> Investointi taloudellisesti toimintajärjestelmään, sen kehittämiseen ja ylläpitoon. Resurssien käyttäminen toimintajärjestelmän ylläpitoon ja kehittämiseen. Toimintajärjestelmän implementointi käytäntöön.	Työympäristö, joka tulee prosessinmukaisesta työskentelystä. Sähköisesti käytettävä toimintakäsikirja, jossa kirjattuna luodut prosessit, käytännöt ja työhöjeet, jota kautta yrityksen toimintaa johdetaan. Standardoidut työvaiheet ja prosessit.	Läpimenoaikojen lyhentymisen, tuottavuuden ja tehokkuuden parantuminen, hukan määrä tuotannossa vähentyy, poikkeamien ja reklamaatioiden vähentyminen. Hyvinvoiva työympäristö.	Asiakastyytyväisyys kasvaa, kannattavuus kasvaa, hinnoitteluperusteet standardisoituu, perehdyttäminen on helppoa ja tasalaatuista, työnantajamielikuva parantuu ja rekrytoinnit helpottuvat.

Taulukko 2. Vaikuttavuusketjun hypoteesi SP stainless Oy.

looi-menettelyn avulla on kuvattu vaikuttavuuden toimintaperiaate SP stainless Oy:n osalta, jossa työntekijän panos on hänen käyttämänsä aika ja motivaatio ja yrityksen panos on toimintajärjestelmään investointi ja sen implementointi käytäntöön. Vaikuttavuusketju (taulukko 1) kuvaa vaikuttavuutta yksinkertaisesti ja pelkistäen. Vaikuttavuusketjun kautta hahmotetaan vaikuttavuuden ja jäljälkeä panosten kautta. (Heliskoski, Humala, Kopola, Tonteri & Tykkyläinen

2018, 5–6; Aistrich 2014.) Työntekijän panostuksen jälkeinen tuotos on prosessinmukainen, turvallisesti ja laadukkaasti tehty työvaihe. Yrityksen osalta tuotos on työympäristö, jossa prosessin mukainen työskentely on mahdollista sekä toimintakäsikirja, jonka mukaisesti prosesseja johdetaan ja toimitaan yrityksessä. Tuloksena panostuksesta on yksilötasolla ammattitaitoinen ja osaava työntekijä ja yhteisötasolla kyvykäs ja tukeva työyhteisö. Yrityksen kannalta ajateltuna tuloksena saadaan tuotannon läpimenoaikoja nopeutettua, koska poikkeamien määrä vähentyy ja yrityksellä on hyvinvoiva työyhteisö. Panoksen, tuotoksen ja tuloksen kautta syntyy vaikuttavuutta ja vaikuttavuus työntekijän näkökannasta on työn merkityksen lisääntyminen, ammattitaidon kasvaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Yrityksen näkökannasta asiakastyytyväisyys kasvaa, kannattavuus parantuu, hinnoitteluperusteet standardisoituu ja hyvinvoivan työyhteisön myötä työnantajamielikuva parantuu ja sitä kautta rekrytoinnit helpottuvat ja yritykseen hakeutuu motivoitunutta työvoimaa.

### 3.3 Tapaustutkimus

Opinnäytetyön tutkimuksen lähestymistapana on tapaustutkimus. Tapaustutkimus soveltuu yrityksen kehittämistyön lähestymistavaksi, sillä sen tarkoituksena on tuottaa erilaisia kehitysideoita. Tapaustutkimuksen lopputulemana on tietoa nykyhetken ilmiöstä sen aidossa tilanteessa ja toimintaympäristössä. (Ojasalo ym. 2009, 52.) Tapaustutkimuksessa usein tuotetaan yksittäisestä tapauksesta hyvin yksityiskohtaista tietoa. Olennaista tapaustutkimuksessa on se, että erilaisilla tutkimusmenetelmillä kerätty aineisto käsitellään ja siitä muodostuu kokonaisuus. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015.)

Tapaustutkimuksessa tapaus tarkoittaa tutkimuksen kohdetta ja siitä on tutkimuksessa aina kerrottava valintakriteerit. Valintakriteereiden tarkastelussa on hyvä perustella sitä, miksi tutkitaan juuri tätä yksikköä, ryhmää, tapahtumaa, prosessia tai tapahtumasarjaa sekä pystyä yksilöimään ketkä kuuluvat tähän tutkimuksenkohteeseen (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015.).

Kohteen kriittinen perustelu, määrittely sekä yksilöinti on tärkeää tulosten yleislettävyyden, sovellettavuuden ja raportoinnin takia (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015.). Tämän opinnäytetyön valintakriteerit ovat selkeät, sillä työskentelyn tut-

kimuksen kohdeyrityksessä henkilöstöpäällikkönä, joten on todettavissa, että tapauksen valintaan vaikuttaa vahvasti tapauksen saatavilla olo. Tutkimuksen kohteeksi on valikoitunut edustamani yrityksen Toivalan yksikön tuotannon työntekijät. Opinnäytetyöni aihe koskee laatujärjestelmää, jota olen itse ollut osaltani luomassa ja jonka käytöstä ja jalkauttamisesta osaltani vastaan, joten tutkimuksellinen lähestymistapa ei lähtökohtaisesti ole täysin objektiivinen.

Tapaustutkimus keskittyy tiedon tuottamiseen ja nykytilan arvioon, joten se vastaa opinnäytetyön tavoitteeseen, jossa tarkoituksena on nykytila arvioiden löytää tietoa siitä, miten laatujärjestelmä vaikuttaa yritykseen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Tapaustutkimus tuottaa osaltaan kehitysideoita, mutta jättää niiden testaamisen tutkimuksen ulkopuolelle, jolloin tutkimus rajautuu ja keskittyy nykytilan selvittämiseen luonnollisesti (Ojasalo ym. 2009, 52).

### **3.4 Tutkimusmenetelmä: Kvantitatiivinen tutkimus**

Kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimus kerää tutkimusaineistoa kuvaamalla tutkimuskohdetta tilastojen ja numeroiden avulla, joten se soveltuu tutkimuksiin, joissa halutaan selittää ihmisten toimintaa numeraalisesti, kausaalisesti eli syy-seuraussuhteen löytymisellä tai teknisesti. Kyselylomake on tyypillisin tiedonkeruumenetelmä määrällisessä tutkimuksessa. (Vilkka 2021; Kananen 2019, 30.) Määrällistä aineistoa analysoidaan tilastollisilla menetelmillä, kuten suorilla jakaumilla, ristiintaulukoinnilla tai erilaisilla tunnusluvuilla tai monimuuttujamenetelmillä (Kananen 2019, 30). On perusteltua käyttää määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä kyselylomaketta, jotta saadaan tutkimukselle määrällinen perusaineisto ja kehitystyölle taustoittava aineisto.

Lomakkeen kysymyksenasettelu tulee olla tarpeeksi yksinkertainen ja helppotajuinen, mutta samalla myös kattava, jotta tutkimusongelma tulee käsitteeksi kattavasti. Täytyy ottaa myös huomioon, että vastaajat ymmärtävät kysymykset mahdollisimman samalla tavalla ja vastaavat kuta kuinkin samoilla arviointiperusteilla. Tämä toteutuu, mikäli kysymykset ovat yksinkertaisia, tarkoituksenmukaisia sekä täsmällisiä. Kyselyissä kannattaa suosia strukturoituja eli valmiita vastausvaihtoehtoja, jotta saadaan vastauksiin sama tarkkuustaso. Vastausvaihtoehtoja laadittaessa on hyvä ottaa huomioon se, että myös sanallistetut



vastausvaihtoehdot kannattaa numeroida tallennuksen helpottamiseksi ja tutkimuksen reliabiliteetin lisäämiseksi. Vastausvaihtoedot tulisi olla aina toisensa poissulkevia eikä missään tapauksessa päällekkäisiä. (Tilastokeskus 2023.)

Kyselylomakkeella tavoitetaan suurempi joukko kohderyhmän jäseniä ja huolellinen kysymyslomakkeen kysymyksenasettelu voi tuoda esiin ongelma- ja kehityskohteita tutkimuksen kohteesta. Määrällisen tutkimuksen analyysin jälkeen tutkimusta jatketaan teemahaastatteluilla. Määrällisen tutkimuksen aineiston perusteella voidaan hahmotella haastattelujen teemoja, jolloin teemahaastattelujen avulla saadaan syventävää tietoa esiin tulleista asioista sekä mahdollisesti jo pohdinnassa olleita ratkaisumalleja käsittelyyn.

Kyselyllä kartoitetaan toimintajärjestelmän toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä ja sellaisia konkreettisia asioita, jotka estävät ja edistävät tavoiteltavia vaikutuksia. Tutkittavia asioita ovat toimintajärjestelmään liittyvä johtajuus, toimintakäsikirjan saavutettavuus, toimintakäsikirjan käytettävyys, toimintakäsikirjan käyttöön liittyvät asenteet ja osaaminen. (Kuitunen & Hyytinen 2004, 29–31.)

Kyselyn pyrkimys on selvittää sitä, johdetaanko yritystä toimintajärjestelmän mukaisesti ja onko toimintajärjestelmän perehdytys ja opastus vaikuttavalla tasolla. Kyselyn tarkoituksena on selvittää, onko toimintakäsikirja työntekijöiden saatavilla ja onko sen käyttöön osaamista ja motivaatiota sekä onko sitä helppo käyttää. Kyselytutkimuksessa halutaan saada perustietoa liittyen toimintakäsikirjan käytöstä työntekijöiden näkökannasta ja taustatietoa kehitystyölle.

### **3.5 Tutkimusmenetelmä: Laadullinen tutkimus**

Laadullisen tutkimuksen pohjana on pyrkimys ymmärtää tutkittavaa asiaa tai ilmiötä tutkimuksen kohteena olevan tutkimusryhmän jäsenten näkökulmasta. Laadullinen tutkimus selvittää ihmisten kokemuksia, ajatuksia ja tunteita käsiteltävästä aiheesta. (Puusa & Juuti 2020.) Aiheeksi tutkimukselle voi valikoitua tutkijan havainnoista lähtenyt ajatus, joka kaipaisi selvittämistä ja tutkimista. Laadullinen tutkimus etenee usein aiheen valinnan ja tutkimuksen tavoitteiden esittelyn kautta tutkimuskysymyksen muotoiluun ja rajausten esittelyyn. Näiden jälkeen laaditaan teoreettinen viitekehys kirjallisuuden ja muun aineiston avulla, valitaan ja perustellaan lähestymistapa sekä valitaan sopivat tutkimusmenetel-

mät. Valittujen tutkimusmenetelmien avulla hankintaan aineisto, joka analysoidaan ja tulkitaan. Lopuksi tulokset raportoidaan ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Osaltaan vaiheet voivat edetä myös päällekkäin tai ristikkäin.

(Puusa&Juuti 2020.)

Toisena tutkimusmenetelmänä tutkimuksessani on laadullinen tutkimus, sillä on oletettavissa, että yrityksen tuotannon henkilöstö tuntee ja kokee laatujärjestelmän yksilöllisesti. Jotta laatukäsikirjan käyttöä ja ymmärrystä voidaan kehittää, tulee ensin ymmärtää, miten henkilöstö kokee laatukäsikirjan käyttämisen, millaisia tunteita ja ajatuksia aihe herättää ja mitkä ovat edistäviä asioita ja esteitä laatukäsikirjan ymmärtämiselle. Yrityksen kehittämisen kannalta olennaista on löytää ne tilanteet ja asiat, joiden takia toimitaan laatukäsikirjan vastaisesti.

### **3.5.1 Teemahaastattelut**

Teemahaastattelun perusoletus on, että tutkittavat ovat läpikäyneet tietyn prosessin tai asian (Puusa 2020). Lisäksi tutkimuksen tekijä on itse syventynyt tutkittavaan aiheeseen ja selvittänyt tutkittavan ilmiön tärkeitä osia, rakenteita ja prosesseja. Näiden selvittelyjen avulla tutkija on päätenyt tiettyihin oletuksiin liittyen tutkittaviin ja tämän analyysin perusteella hän voi luoda haastattelulle rungon. Teemahaastattelussa haastattelu suunnataan niihin tilanteisiin, joita tutkittavat ovat kokeneet ja joihin tutkija on jo ennalta perehtynyt. (Hirsjärvi & Hurme, 2011.)

Haastattelussa on aina kysymys ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja haastattelijan on hyvä pyrkiä luomaan luottamuksellinen yhteys haastateltavaan. Luottamuksen rakentamiseen hyviä keinoja on varmistaa rauhallinen ja hiljainen haastattelutila sekä sopia haastattelu sellaiseen ajankohtaan, jolloin kaikki osapuolet saavat rauhassa keskittyä käsiteltävään aiheeseen. Haastattelun aluksi on hyvä keskustella yleisesti tutkimukseen liittymättömistä asioista, jotta keskusteluyhteys saadaan aikaiseksi. Haastattelun ajan tutkijan on hyvä tiedostaa, että hän on tiedonkerääjänä tilanteessa. Teemahaastattelussa kysymysrungon lisäksi hedelmällistä on intuitiivisesti tarttua haastateltavan syöttämiin aiheisiin ja syventää teemaa ammentamalla haastateltavan kanssa vuorovaikutteisesti. (Eskola & Vastamäki 2015.)

### 3.6 Analyysi

Vaikuttavuusarvioinnin avulla on tarkoitus lisätä tietoa ja ymmärrystä toimintajärjestelmästä ja toimintakäsikirjan sisällöstä, rakenteesta ja ylipäänsä siitä, miten toimintakäsikirjan noudattaminen ja työssä avuksi käyttäminen tuo hyötyä tuotantoon. Arvioinnissa peruslähtökohta on kehittäminen ja uuden oppinen. Tästä lähtökohdasta ajatellen on tärkeää huomioida vaikuttavuusarviointia tehdessä, että tutkimuksessa tulee esille tuotannon henkilöstön ajatukset ja mielipiteet siitä, miten toimintajärjestelmää ja toimintakäsikirjaa voisi hyödyntää jatkossa paremmin ja vaikuttavammin. Kehityslähtökohta huomioiden luonnollisin analyysitapa opinnäytetyössäni on aineistolähtöinen eli induktiivinen sisältöanalyysi.

Aineistolähtöisen eli induktiivisen analyysin tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta toiminnasta jokin logiikka tai esimerkiksi tyyppikertomus, joka selittää tutkittavan aiheen perustoiminnot. Aineistonanalyysin toinen vaihe on pelkistäminen. Pelkistämässä aineistosta karsitaan tutkimusongelman kannalta epäolennainen tieto, säilyttäen tärkeä ja tutkimusongelman kannalta olennainen tieto. Usein tämä tarkoittaa tutkimusaineiston tiivistämistä ja osittamista peilaten tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Aineiston karsimisen ja tiivistämisen jälkeen ryhmitellään aineisto tiettyjen ominaisuuksien tai käsitteiden kautta ja luodaan näille ryhmille yläkäsitteet. Yläkäsitteiden avulla selvitetään ja lisätään ymmärrystä siitä mitä merkityksellistä kerätystä aineistosta on selvinnyt. Aineistolähtöinen analyysi täydentyy lopulta teoria viitekehyyksen kautta. Viitekehitys muodostuu usein yläkäsitteiden kautta ja vertailemalla tutkimustuloksia aiempiin tutkimustuloksiin. (Vilka 2011.)

## 4 Tutkimuksellinen kehitystyö

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on tuoda esiin toimintajärjestelmän vaikuttavuutta ja sitä, millä keinoin toimintajärjestelmä vaikuttaa yrityksen mission ja vision toteutumiseen. Kehittämistyön tarkoituksena on myös tuoda tutkimuksen kehittämisideoita, joilla toimintajärjestelmän vaikuttavuutta voisi parantaa ja sitä voidaan tulevaisuudessa kehittää oikeaan suuntaan.

Tutkimuksellinen kehittämistyö koostuu kahdesta erilaisesta selvitystyöstä, jossa kerätään aineistoa. Ensimmäinen selvitystyö on kysely, jossa tutkimusryhmältä kerätään perustietoa liittyen laatujärjestelmään ja toimintakäsikirjaan. Toisena vaiheena on teemahaastattelut, joissa syvennetään tietoa laatujärjestelmän vaikutuskeinoista sekä uusista mahdollisuuksista. Aineiston keräämisen jälkeen aineisto käsitellään ja analysoidaan. Viimeiseksi aineiston pohjalta kuvataan tulokset.

## **4.1 Selvitystyö 1: Alkukartoitus kyselylomakkeella**

### **4.1.1 Kyselylomake**

Kyselylomake (liite 1) koostuu väittämistä, jotka on johdettu vaikutusulottuvuuksista sekä vaikutusmekanismeista. Väittämät liittyvät toimintajärjestelmän mukaiseen johtamiseen, toimintajärjestelmän ja toimintakäsikirjan saavutettavuuteen, käytettävyyteen ja osaamiseen sekä henkilöstön motivaatioon liittyviin asioihin.

Kyselyssä käytettiin sähköistä Microsoft Forms -lomaketta ja se jaettiin yrityksen Toivalan tuotannon työntekijöille yrityksen Whatsapp-ryhmän kautta ja/tai tekstiviestitse. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Kyselystä kerrottiin ennakkoon henkilöstölle sekä kyselyn aikana tuotannonpalaverissa sekä yrityksen infotaululla. Kysely toteutettiin ajalla 12.–22.12.2023.

Kyselyssä oli mahdollista valita viidestä vaihtoehdosta omaa mielipidettä kuvaavin vaihtoehto. Vastausvaihtoehdot ovat:

1. Täysin samaa mieltä
2. Samaa mieltä
3. Eri mieltä
4. Täysin eri mieltä
5. En osaa sanoa

Kyselylomakkeen väittämät:

- Tiedän mikä on toimintakäsikirja
- Tiedän mistä toimintakäsikirja löytyy
- Osaan toimia toimintakäsikirjan mukaisesti työssäni
  
- Olen saanut perehdytyksen tai opastusta toimintakäsikirjan käyttöön
- Minulla on mahdollisuus käyttää toimintakäsikirjaa, kun tarvitsen sieltä tietoa
- Olen saanut hyötyä työhöni toimintakäsikirjasta
- Koen, että minua ohjataan työssäni toimintakäsikirjan mukaisesti
  
- Toimintakäsikirjaa on helppo käyttää
- Löydän tarvitsemani tiedon toimintakäsikirjasta
- Tiedän, miksi on tärkeää toimia toimintakäsikirjan mukaisesti

Taustakysymykset:

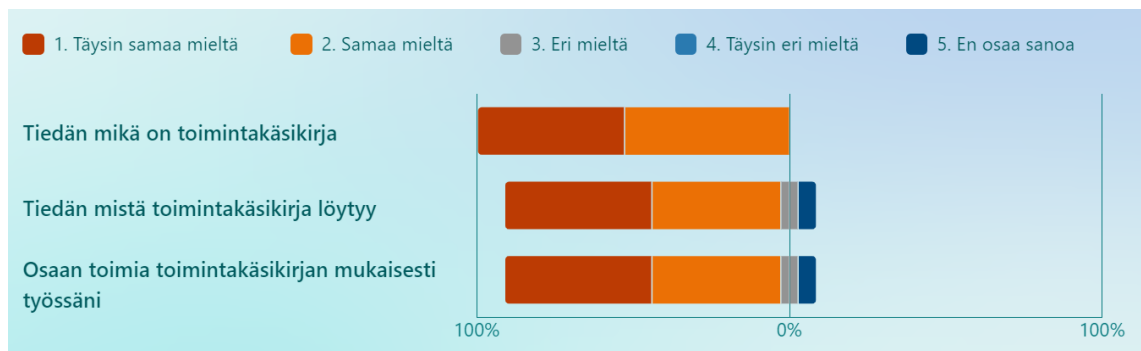
Ikä vastaushetkellä, työskentelyvuodet yrityksessä sekä halukkuus osallistua teemahaastatteluun.

#### **4.1.2 Kyselytutkimuksen tutkimusjoukko**

Mittauksen kohteena eli havaintoyksikköinä tutkimuksessa toimii yrityksen Toivalan tuotannon työntekijät. Kaikki Toivalan tuotannon työntekijät ovat näin olleet tutkimuksen perusjoukko. Perusjoukko koostuu 25 henkilöstä. Varmimpaan lopputulokseen määrällisessä tutkimuksessa pääsee mittaamalla koko perusjoukkoa. On kuitenkin perusteltua olettaa, että kaikki perusjoukkoon kuuluvat yksiköt eivät osallistu kyselyyn tai haastatteluun. Tästä syystä tutkimuksessa käytetään satunnaisesti valittua havaintoyksikön joukkoa eli otosta. Tutkimuksen pyrkimyksenä on saada perusjoukosta edustava otos, jolloin täyttyy varmistua siitä, että kaikilla perusjoukon jäsenillä on mahdollisuus osallistua tutkimukseen eikä mitään tiettyä ryhmää systemaattisesti suosita tai suljeta otoksen ulkopuolelle. (Tietoarkisto 2023.)

### 4.1.3 Kyselyaineiston analyysi

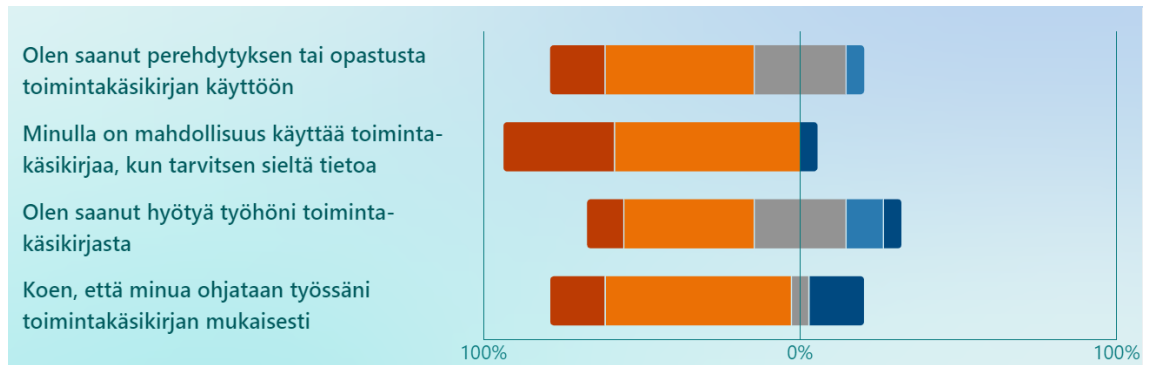
Kyselyyn vastasi 17 henkilöä, joka on 68 % osuus perusjoukosta (n= 25). Taus-takysymyksiä kysyttiin vastaajien työvuosia yrityksessä sekä ikää. Vastaajista 47 % oli työskennellyt yrityksessä viisi vuotta tai alle. 29 % vastaajista oli työskennellyt yrityksessä 6–10 vuotta ja yli 10 vuotta 23 % vastaajista. Vastaajissa ei ollut alle 25-vuotiaita. 26–35-vuotiaita oli 23,0 % vastaajista ja yli 56-vuotiaita oli 5,0 %. Suurin osa vastaajista oli 36–55-vuotiaita (70 %).



Kuvio 3. Vastaajien (n = 17) vastaukset väittämiin 1–3.

Kaikki vastaajat (n = 17) kokevat vastausten perusteella tietävänsä, mikä toimintakäsikirja on. Vastaajista suurin osa tietää, mistä toimintakäsikirja löytyy ja kokevat osaavansa toimia toimintakäsikirjan mukaisesti työssä. Vain 11,8 % vastaajista on eri mieltä tai ei osaa sanoa väittämiin ”Tiedän mistä toimintakäsikirja löytyy” ja ”Osaan toimia toimintakäsikirjan mukaisesti työssäni”. (Kuvio 3.)

Yrityksessä 0–5 vuotta työskennelleiden vastauksissa 100 % vastaajista (n = 8) oli täysin samaa tai samaa mieltä siitä, että tietää mikä toimintakäsikirja on. Enemmän hajontaa tässä vastaajaluokassa oli toimintakäsikirjan löytymiseen liittyvissä väittämissä sekä väittämässä, jossa kysyttiin omaa osaamista liittyen toimintakäsikirjan mukaiseen työskentelyyn.



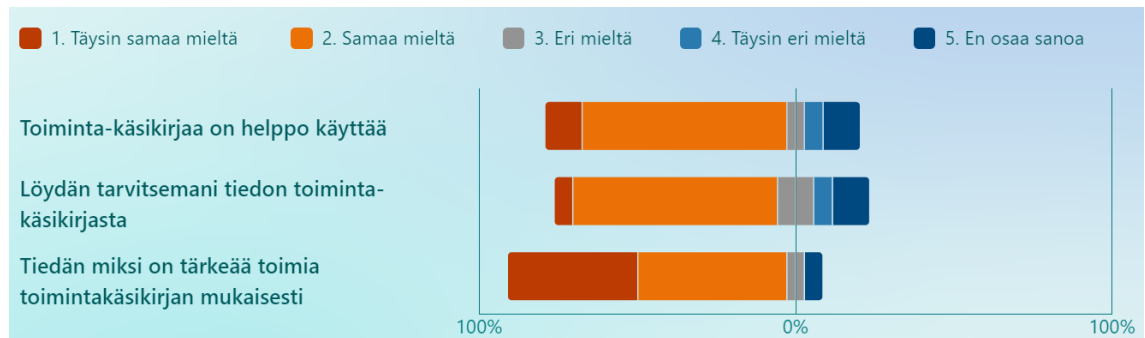
Kuvio 4. Vastaajien (n = 17) vastaukset väittämiin 4–7.

Vastaajista (n = 17) 64,7 % on täysin samaa mieltä tai samaa mieltä siitä, että on saanut perehdytyksen tai opastusta toimintakäsikirjan käyttöön. 35,3 % vastaajista kokee, että ovat väittämän kanssa eri mieltä tai täysin eri mieltä. Suurin osa vastaajista kokee, että heillä on kuitenkin mahdollisuus käyttää toimintakäsikirjaa, kun tarvitsee sieltä tietoa, sillä vastaajista 94,1 % oli väittämän kanssa täysin samaa tai samaa mieltä. Vastauksissa hajontaa aiheutti väittämä ”Olen saanut hyötyä työhöni toimintakäsikirjasta”, sillä hyötyä työhönsä toimintakäsikirjasta koki saavansa 53,0 % vastaajista ja väittämän kanssa eri mieltä tai täysin eri mieltä oli 41,2 % vastaajista. Väittämään ei osannut sanoa 5,9 % vastaajista eli yksi vastaaja. (Kuvio 4.)

Kysyttäessä kokeeko vastaaja, että häntä ohjataan työssä toimintakäsikirjan mukaisesti vastauksissa, on myös hajontaa. Kolme vastaajaa eli 17,6 % eivät osanneet sanoa ja yksi vastaaja eli 5,9 % koki, että on eri mieltä väittämän kanssa. 17,6 % vastaajista oli täysin sitä mieltä, että tulee ohjatuksi työssään toimintakäsikirjan mukaisesti ja yli puolet eli 58,8 % vastaajista oli samaa mieltä väittämän kanssa. (Kuvio 4.)

Henkilöiltä, jotka ovat työskennelleet yrityksessä 0–5 vuotta perehdytyksen tai opastusta toimintakäsikirjan käyttöön vastasi saaneensa eli 50,0 % vastaajista (n = 8). Tässä vastaajaluokassa suurin osa koki, että heillä on tarvittaessa mahdollisuus käyttää toimintakäsikirjaa (samaa mieltä tai täysin samaa mieltä 87,8 % vastaajista). Alle viisi vuotta yrityksessä työskennelleistä puolet kokivat saavansa hyötyä työhönsä toimintakäsikirjasta ja puolet olivat eri mieltä, täysin eri mieltä tai eivät osanneet sanoa väittämään ”Olen saanut hyötyä työhöni toi-

mintakäsikirjasta”. Tässä vastaajaluokassa puolet koki, että heitä ohjataan toimintakäsikirjan mukaisesti työssään ja puolet eivät osanneet sanoa tai olivat eri mieltä väittämän kanssa.



Kuvio 5. Vastaajien (n = 17) vastaukset väittämiin 8–10.

Suurin osa vastaajista kokee, että toimintakäsikirjaa on helppo käyttää. Vastaajista (n = 17) 23,6 % eli neljä vastaajaa oli eri mieltä, täysin eri mieltä tai ei osannut vastata väittämään ”Toimintakäsikirjaa on helppo käyttää” (Kuvio 5).

Väittämään ”Löydän tarvitsemani tiedon toimintakäsikirjasta” vastaajista vain 5,9 % eli yksi oli täysin samaa mieltä ja 64,7 % oli samaa mieltä. Täysin eri mieltä väittämän kanssa oli 5,9 % vastaajista ja eri mieltä 11,8 %. Väittämään ei osannut vastata 11,8 % vastaajista eli kaksi henkilöä. (Kuvio 5.)

Suurin osa vastaajista kokee, että tietää miksi on tärkeää toimia toimintakäsikirjan mukaisesti, sillä vain 1 vastaaja eli 5,9 % oli väittämän kanssa eri mieltä ja yksi vastaaja ei osannut vastata (kuvio 5).

Yhteenvetona voidaan todeta, että kyselyn tulosten perusteella terminä toimintajärjestelmä ja toimintakäsikirja ovat tuttuja ja toimintakäsikirjan käyttö on suurimmalle osalle vastaajia helppoa. Pääasiallisesti koetaan, että oma toiminta on toimintakäsikirjan mukaista. Toimintakäsikirjan hyödyistä kysyttäessä on vastauksissa hieman enemmän hajontaa, joten toimintajärjestelmän edut ja hyödyt eivät ole välttämättä niin laajasti tunnettuja. Suurin osa vastanneista kokee, että tulee johdetuksi toimintakäsikirjan mukaisesti. Opastus- ja perehdytyskysymys jakoi vastaajia, joten voi olla, että yksittäinen ohjaus- tai perehdytysosio ei ole jäänyt erityisesti mieleen. Huomionarvoista on saada syventävää tietoa vastaajilta, jotka eivät kokeneet toimintajärjestelmää tai toimintakäsikirjaa niin tutuksi



tai eivät kokeneet saaneensa toimintakäsikirjaan perehdytystä. Syventävässä tutkimuksessa on hyvä tutkia myös sitä, miten työntekijät kokevat, että heitä ohjataan ja johdetaan toimintakäsikirjan mukaisesti sekä se, mitkä ovat ne tilanteet, joissa he toimivat toimintakäsikirjan mukaisesti ja missä tietoisesti toimintakäsikirjan vastaisesti.

## **4.2 Selvitystyö 2: Tiedon syventäminen teemahaastatteluina**

### **4.2.1 Teemahaastattelut**

Opinnäytetyöni kohderyhmä koostuu yrityksen Toivalan toimipisteen tuotannon työntekijöistä ja on oletettavissa, että kaikki tutkimukseen osallistuvat ovat olleet jollain tavalla tekemisissä toimintajärjestelmän ja toimintakäsikirjan kanssa. Taso millä syvyydellä ja laajuudella toimintakäsikirjaa käytetään joka päivä työssä tai miten, on kuitenkin epäselvää. Kuitenkin voidaan todeta, että tutkimusjoukolla on sama kokemusympäristö käsiteltävästä aiheesta. Itse opinnäytetyöntekijänä olen syventynyt laatukäsikirja-aiheeseen yrityksen osalta syvästi, sillä olen osaltani ollut luomassa nykyisessä muodossa olevaa toimintakäsikirjaa.

Haastattelun puitteita varten yrityksessä on olemassa tila, jossa saa haastattelurauhan. Ajankohta haastatteluille järjestetään niin, että haastateltavalle ei tule kiireen tuntua, vaan hän saa rauhassa keskittyä käsiteltävään aiheeseen.

Kyseessä on puolistrukturoitu haastattelu, jossa päälinjat ja teemat on hahmoteltu ennakkoon määriteltujen vaikuttavuusulottuvuuksien ja tunnistettujen vaikutusmekanismien kautta sekä kyselytutkimuksen aineiston avulla. Teemat jaoteltiin kuuteen eri osioon: yleiset, johtajuus, käytettävyys, motivaatio, työarki ja muutokset. Kysymykset laadittiin niin, että niiden avulla tulisi esiin teemojen kautta välillisiä, välittömiä ja viimesijaisia vaikutuksia. (Taulukko 3.)

TEEMAT	VÄLITTÖMÄT VAIKUTUKSET	VÄLILLISET VAIKUTUKSET	VIIMESIJAISET VAIKUTUKSET
YLEISET	Mikä on toimintajärjestelmä? Mikä on toimintakäsikirja? Mikä on tärkein ominaisuus toimintakäsikirjassa?		
JOHTAJUUS	Millä tavalla toimintakäsikirjan mukainen johtajuus näkyy työarjessa? Oletko saanut perehdytyksen tai opastusta toimintakäsikirja käyttöön?	Tunnistatko tilanteet, joissa ei toimita toimintajärjestelmän mukaisesti? Tunnistatko tilanteet, joissa toimitaan toimintakäsikirjan mukaisesti?	
KÄYTETTÄVYYS	Antaako toimintakäsikirja työkaluja ja ohjeita työhön? Millaisia? Missä tilanteessa tarvitset toimintakäsikirjaa?	Mikä estää toimintakäsikirjan käytön?	
MOTIVAATIO		Mitä hyötyä ja haittaa sinulle on toimintajärjestelmästä?	Millä tavalla toimintajärjestelmä on vaikuttanut yrityksen toimintaan? Mitä huonoa ja mitä hyvää? Mikä kannustaisi toimimaan toimintakäsikirjan mukaisesti?
TYÖARKI	Mitä toimintajärjestelmän mukaisia ja mitä vastaisia toimintoja tunnistat työarjessasi? Mitä välittömiä vaikutuksia huomaat toiminnalla toimintajärjestelmän vastaisesti tai sen mukaisesti?	Mitä muita vaikutuksia toimintajärjestelmällä tai sen vastaisella tai mukaisella toiminnalla on?	Mitä pitkäaikaisia tai kauaskantoisia vaikutuksia toimintakäsikirjan vastaisella tai mukaisella toiminnalla on?  Miten työarki toimisi ilman toimintajärjestelmää?
MUUTOKSET			Mitä muutoksia huomaat työarjessasi tapahtuneen viimeisen viiden vuoden aikana? Mistä muutokset johtuvat?  Mitä muutoksia huomaat työarjessasi viimeisen vuoden aikana? Mistä muutokset johtuvat?

Taulukko 3. Haastattelun teemat ja kysymykset suhteessa välittömiin, välillisiin ja viimesijaisiin vaikutuksiin.

Haastateltavat valitaan perusjoukosta täysin sattumanvaraisesti eli kyseessä otos. (Tietoarkisto 2023.) Otoksessa perusjoukosta valikoituu sattumanvaraisesti henkilöitä mukaan haastatteluun, jolloin tutkittavan oma aktiivisuus ja osallistumishalukkuus eivät ole määrittäviä tekijöitä. Tutkimukseen valittiin neljä henkilöä, joista kaksi ilmoittivat halukkuutensa ennakkoon osallistua haastatteluun. Muut valikoituvat haastatteluun sattumanvaraisesti kysymällä ja sen perusteella, että haastatteluajankohta sopi haastateltavalle. Haastateltavat olivat pääasiallisesti eri työpisteistä tuotannossa. Haastattelut toteutettiin SP stainless neuvotteluhuoneessa 29.1. – 6.2.2024 välisellä ajalla ja niihin varattiin aikaa 1 tunti haastattelua kohden. Tila rauhoitettiin infolapulla ovesa, sulkemalla puhelimet ja mykistämällä tietokone ilmoituksilta. Haastattelut nauhoitettiin. Työntekijälle haastattelu-aika oli työaikaa ja kiitokseksi haastatteluun osallistumisesta annettiin suklaalevy.

## 4.2.2 Teemahaastattelujen aineiston analyysi

Teemahaastattelujen aineisto litteroitiin haastattelun aikana MS Teamsin koustyökalulla, joka litteroi tekstiä suuntaa antavasti. Litteroitu teksti tarkistettiin ja korjattiin nauhoituksen perusteella vielä käsin. Tämän jälkeen aineisto analysointiin systemaattisen prosessin mukaisesti. Aineistolähtöisessä eli induktiivisessa sisällönanalyysissä on kolme vaihetta: 1) aineiston pelkistäminen (reduointi), 2) aineiston ryhmittely (klusterointi) ja 3) aineiston tulkinta tai käsitteellistäminen (abstrahointi). (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–124.)

### Käytettävyys ja saavutettavuus

Kyselytutkimuksen (kuviokuva 3) perusteella oli oletus, että työntekijöillä on tiedossa mikä on toimintakäsikirja. Haastattelutilanteessa kävi ilmi, että pääasiallisesti haastateltavilla oli suppea käsitys siitä, mikä on toimintakäsikirja ja mistä se konkreettisesti löytyy. Vielä suuremmat erot syntyivät kysyttäessä tietääkö työntekijä mikä on toimintajärjestelmä. Toimintajärjestelmä käsitteenä sekoitettiin yrityksessä käytössä olevaan toiminnanohjausjärjestelmään. Haastattelun luotettavuuden varmistamiseksi näissä tilanteissa tuotiin esiin toimintajärjestelmän ja toiminnanohjausjärjestelmän ero ja näin varmistettiin, että haastateltava ja haastattelija puhuvat samasta asiasta.

Toimintakäsikirjan saavutettavuudessa oli suuria eroja haastateltavien välillä. Osaltaan erot selittyvät sillä, miten paljon haastateltava käyttää tietokonetta päivittäin työssään. Osalla oli vanhentunutta tietoa toimintakäsikirjan konkreettisesti paikasta, mutta suurin osa haastateltavista kuitenkin lopulta nimesi toimintakäsikirjan löytyvän yrityksen MS Teams -kanavalta sähköisesti. Kysyttäessä mikä toimintakäsikirja on, nimettiin toimintakäsikirjasta löytyväksi toimintaohjeet, pelisäännöt, standardit sekä työohjeet.

Kysyttäessä toimintakäsikirjan käyttämisestä suurin osa haastateltavista kertoi, että ei ole koskaan tarvinnut etsiä tai hakea tietoa toimintakäsikirjasta. Yksi haastateltava kertoi saaneesta tietoa hitsauksen laatuun liittyvistä asioista tarkistamalla ne toimintakäsikirjasta. Haastateltavat nimesivät vaihtoehdoisen toimintatavan eli esihenkilöltä tai työkaverilta kysymisen nopeammaksi, helpommaksi ja luonnollisemmaksi tavaksi saada epäselviin tilanteisiin vastauksia.

Epäselvät tilanteet liittyvät usein yksittäiseen työn tekemisen yksityiskohtiin, toimitukseen tai normaalista poikkeavaan tilanteeseen työn valmistukseen liittyen. Vuorovaikutus työyhteisössä koettiin haastattelujen perustella olevan vaivatonta ja kynnys kysyä ja varmistaa asioita esihenkilöltä tai työkaverilta oli alhainen.

Haastateltavat eivät juurikaan osanneet nimetä erityisesti yksittäisiä työkaluja ja ohjeita, joita he olisivat saaneet työhönsä toimintakäsikirjasta. Hitsauksen laatuun liittyvä kommentti sekä pelisääntöihin ja työturvallisuusohjeisiin liittyvä vastaus tuli esiin kysyttäessä millaisia työkaluja toimintakäsikirja antaa työhön.

## Johtaminen

Keskusteltaessa toimintajärjestelmän ja toimintakäsikirjan mukaisesta johtamisesta esiin nousi kokemus siitä, että tulee johdetuksi toimintakäsikirjan mukaisesti. Kokemus on syntynyt siitä, että asioita neuvotaan ja ohjataan aina samalla tavalla työnjohdon, työkavereiden sekä apuhitsauskoordinaattorin toimesta sekä poikkeamiin laadussa ja työturvallisuudessa puututaan systemaattisesti ilmoituskanavan avulla. Johtamisesta tuotiin esiin luottamus henkilöstöön ja henkilöstön osaamiseen ja ammattitaitoon sekä vastuun antaminen (taulukko 4.).

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työ itsenäistä</li> <li>• Annetaan vastuuta</li> <li>• Ei vanhanaikaista johtamista</li> <li>• Esihenkilöltä helppo kysyä apua</li> <li>• Työkaverilta saa apua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Itseohjautuva työyhteisö</li> <li>• Yhteistyö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhimillinen ja välittävä työyhteisö</li> </ul>

Taulukko 4. Aineiston ryhmittely ja käsitteellistäminen liittyen kysymykseen toimintakäsikirjan mukaisesta johtamisesta

Kysyttäessä, onko haastateltava saanut perehdytystä tai ohjeistusta toimintakäsikirjan käyttämiseen, vastuksissa kävi ilmi, että kaikki olivat jossain vaiheessa saaneet perehdytyksen tai ohjeistuksen, mutta siitä ei ollut välttämättä enää tarkkoja muistikuvia mitä tilanteessa oli käyty läpi.

## **Työarki**

Haastateltavat nimesivät seuraavia tilanteita, joissa toimitaan toimintajärjestelmän vastaisesti; omin päin toimiminen poikkeamatilanteissa, joka tarkoitti sitä, että ei tehdä poikkeamailmoitusta tai ilmoiteta esihenkilölle, ristiriitatilanteet valmistuksessa tai työvaiheessa, hitsauksen huono laatu, laadun tarkistukseen liittyvien toimien tekemättä jättäminen ja työturvallisuutta heikentävät toimet. Huolimatta siitä, että haastateltavat eivät olleet käyttäneet toimintakäsikirjaa he pystyivät nimeämään toimintakäsikirjan vastaisia tilanteita työarjessa.

Haastatteluissa nimettiin myös työterveys- ja turvallisuushavainnon ja poikkeamailmoituksen ilmoittamatta jättäminen toimintakäsikirjan vastaiseksi toiminnaksi. Kysyttäessä tarkennusta mikä on johtanut tilanteeseen, jossa on toimittu vastoin toimintakäsikirjaa, vastuksena oli useimmiten inhimilliset tekijät, kuten unohdus tai hajamielisyys sekä kiire tai kiireen tuntu tai tarve saada työ etenevämmän nopeammin seuraavaan työpisteeseen. Yleisesti haastatteluissa pohdittiin, että taustalla voi olla myös asenteeseen liittyvä ongelma, jolloin toimintakäsikirjan mukaista toimintamallia, -ohjetta tai ilmoituskäytäntöä ei pidetä tärkeänä. Osaamistasoa tai sen puutetta ei pidetty selittävänä tekijänä, vaan koettiin, että perehdytyksen ja avun kysymisen mahdollisuuden kautta kaikilla on osaaminen tehdä asiat toimintakäsikirjan mukaisesti. Työturvallisuuteen liittyvissä asioissa esimerkiksi suojainten käyttämättä jättäminen koettiin olevan välinpitämättömyyttä.

Toimintakäsikirjan mukaisiksi toiminnoiksi nimettiin työpistekohtaiset rutiniotoiminnot ja työvaiheet, kuten erikseen mainittuna vastaanotto, keräily, lähetys ja kokoonpano sekä näihin liittyvät työturvallisuutta lisäävät toimet kuten oikeat nostotavat, suojavälineet sekä työjärjestykset ja työterveys- ja työturvallisuusilmoitukset. Laatuun liittyviä toimintakäsikirjan mukaisia toimintoja olivat niin ikään työvaiheiden laatuun liittyvät tarkastukset kuin myös poikkeamailmoitukset sekä jäljitettävyyden varmistamiseen liittyvät työvaiheet.

Haastattelun seuraavassa vaiheessa otettiin keskustelussa esiin tullut esimerkki, jonka avulla lähdettiin syventämään ymmärrystä liittyen haastateltavan ajatukseen kyseisen esimerkkitalanteen välittömistä, välillisistä ja pitkäaikaisista vaikutuksista. Esimerkit liittyivät tilanteisiin, joissa oli toimittu laatu- tai työturvallisuusprosesseissa toimintakäsikirjan vastaisesti. Laatupoikkeamaan liittyvät vaikutukset jakaantuivat kahden tyyppisiin vaikutuksiin: 1) vaikutukset, mikäli laatupoikkeamaa ei huomata missään työvaiheessa ja 2) vaikutukset, mikäli laatupoikkeama huomataan jossain työvaiheessa ja siitä tehdään ilmoitus. Työturvallisuus- ja terveystoikkeamissa tunnistettiin myös kaksi tilannetta: 1) työturvallisuus- tai terveystoikkeamissa ei puututa ja 2) työturvallisuus- tai terveystoikkeamissa puututaan ja siitä tehdään ilmoitus.

Laatupoikkeamissa välittömiksi vaikutuksiksi nimettiin erilaiset tunnereaktiot. Tunnereaktio laatupoikkeaman yhteydessä syntyy harmituksesta omaa tai työkaverin huolimattomuutta, asennetta tai osaamista kohtaan. Tunnereaktio syntyy myös, kun virhe jää kiinni laaduntarkkailussa ja työ palautetaan tekijälle korjattavasti. Tunnereaktion laatu ja vahvuus kyseisessä tilanteessa riippuu haastateltavien mukaan siitä, miten ja missä hengessä palaute annetaan sekä miten työntekijä ottaa palautteen vastaan. Tämä tukee Juuti ja Virtasen (2009) havaintoa siitä, että viestiessä on hyvä huomioida yksilölliset erot ja tavat, joilla viesti omaksutaan ja otetaan vastaan. On myös mahdollista, että työntekijän omat aiemmat kokemukset ja kyky käsitellä palautetta vaikuttavat myös syntyvään tunnereaktioon. Yrityksen yleinen ilmapiiri käsitellessä virheitä ja poikkeamia vaikuttaa haastattelujen perusteella syntyvään tunteeseen ja sen voimakkuuteen.

Konkreettisiksi välittömiksi vaikutuksiksi nimettiin työvaiheen tai useiden työvaiheiden viivästyminen, sillä työtä tulee korjata tai tehdä uudestaan ja samalla työkaverin työ voi keskeytyä ja sitä kautta kuormittaa työkaveria tai tiimiä. Laatupoikkeaman välillisiksi vaikutuksiksi nimettiin virheellisen toimintamallin siirtyminen eteenpäin tai jääminen käytäntöön sekä urautumisen omalle työlleen, jolloin ei huomaa virhettä tai väärää toimintamallia. Tämä nimettiin välilliseksi vaikutukseksi erityisesti silloin, kun laatupoikkeamaa ei huomata eikä siitä tehdä ilmoitusta.

Positiivisia välittömiä ja välillisiä vaikutuksia tunnistettiin erityisesti niissä tapauksissa, kun laatupoikkeama huomataan ja siitä tehdään ilmoitus. Tällöin välitön vaikutus on se, että työ korjataan eikä virhe mene asiakkaalle asti. Positiivisena välittömänä vaikutuksena pidettiin myös sitä, että saa tukea, apua ja neuvoa tiimiltä työn korjaamiseen tarvittaessa. Tärkein tunnistettu välillinen vaikutus oli oppiminen (taulukko 5).

Panos	Tuotos	Tulos	Vaikuttavuus
<p><b>Työntekijä</b></p> <p>Laatupoikkeaman huomaaminen ja siitä ilmoittaminen: Aika, motivaatio ja osaaminen.</p>	<p>Prosessin mukainen laadukas työ tarkastuksineen ja tehty ilmoitus laatupoikkeamasta.</p>	<p>Poikkeaman juurisyyn etsiminen yhdessä tiimin kanssa ja ratkaisun löytyminen, jotta poikkeama voidaan jatkossa välttää. Prosessin, toimintatavan, menetelmän tai materiaalin/työkalun muutos.</p>	<p>Työntekijän osaaminen ja ymmärrys työstä lisääntyy. Tiimin yhteistyö ja kommunikaatio lisääntyy ja on avointa. Työtavat standardisoituvat. Laatu on parempaa. Yksilön osaamisen merkitys pienenee. Työssäjaksaminen parantuu ja palautuminen työstä nopeutuu, jolloin vapaaajalla jaksaa paremmin.</p>

Taulukko 5. Vaikuttavuusketju teemahaastattelujen pohjalta, kun laatupoikkeama huomataan ja siitä ilmoitetaan.

Pitkäaikaisiin vaikutuksiin lukeutuu se, että ilmoituksen myötä laatupoikkeamista kertyy dataa ja yksittäiset laatupoikkeamat käydään läpi yhdessä tuotantopalaverissa. Poikkeaman syytä etsitään yhdessä tuotantopalaverissa sekä tarvittaessa sen jälkeen pienemmällä porukalla ja ratkaisua ongelmaan haetaan tiimin ammattitaidon avulla. Ilmoitusten ja viestinnän myötä tieto ja osaaminen lisääntyvät koko tiimissä eikä pelkästään yksilölle. Ilmoitusten yhdessä läpikäyminen myös lisää avoimuutta ja vähentää epämiellyttäviä häpeän ja syyllisyyden tunteuksia. Avoimuus myös helpottaa haastateltavien mukaan virheen myöntämistä ja sitä, että virheitä ei ala pelätä (Taulukko 4). Työyhteisön avoimuudella ja sillä, että myös vaikeista asioista voi puhua koettiin olevan positiivista vaikutusta myös työssäjaksamiseen ja työstä palautumiseen. Työstä palautuminen oli nopeampaa ja helpompaa, kun työasiat eivät jääneet vaivamaan vapaa-ajalla.

Pitkäaikaisia tai kauaskantoisia vaikutuksia laatupoikkeamien ilmoittamatta jättämisestä tunnistettiin erityisesti asiakasvaikutuksista. Mikäli säännöllisesti ja toistuvasti olisi ongelmia tietyn asiakkaan kanssa, niin sen koettiin olevan yritykselle mainehaitta ja voivan haitata asiakassuhdetta. Työyhteisön kannalta suurin vaikutus laatupoikkeamien ilmoittamatta jättämisellä olisi välinpitämättömän asenteen lisääntyminen tiimin sisällä sekä mittareihin, kuten toimitusvarmuuteen ja reklamaatioprosenttiin vaikutus sekä sitä kautta henkilöstön bonuksen määrään.

Tilanteissa, jossa jätettiin noudattamatta työturvallisuusohjeita, tunnistettiin välitön työtapaturmariski tai riski, joka voi heikentää työterveyttä tai -turvallisuutta. Työturvallisuuspoikkeamien osalta tunnistettiin myös tunnereaktio, joka liittyi enemmän välinpitämättömyyden tai häpeän tunteisiin. Välinpitämättömyys tuli esiin, kun keskusteltiin siitä, miten eri tavalla työntekijät kokevat ja kokevat työturvallisuuteen liittyvien asioiden tärkeyden tai niiden vaikutuksen työntekijään itseensä tai koko työyhteisöön. Tunnereaktio mainittiin myös välittömänä vaikutuksena, kun esihenkilö mainitsee työturvallisuusasiasta. Positiivisia välillisiä vaikutuksia tunnistettiin siitä, että kun työturvallisuusasioista on keskusteltu enemmän ja niitä otettu enemmän esille, on kynnys ottaa riskiä kasvanut ja toisaalta taas huomauttaminen työkaverille työturvattomasta toiminnasta madaltunut. Myös työturvallisuusilmoitusten läpikäymisen koettiin lisäävän avoimuutta



sekä helpottavan asioiden käsittelyä myös työyhteisön sisällä. Pitkäaikaisiin vaikutuksiin nimettiin mainehaitta, mikäli yrityksessä sattuisi vakava työtapaturma tai tulisi käsitys, että yrityksessä ei panosta tai kiinnitetä huomiota työturvallisuuteen.

Kaiken kaikkiaan toimintajärjestelmän ja toimintakäsikirjan koettiin tuovan työarkeen selkeyttä ja rutiinia, mutta toisaalta haastatteluissa todettiin, että ammattitaito on sillä tasolla, että nykyiseen toimintaan ei koettu olevan erityistä vaikutusta, vaikka toimintakäsikirjaa ei olisi. Esille nostettiin myös toimintakäsikirjan myötä esillä olleet mittarit ja tavoitteet, jonka takia on helpompi työskennellä, kun kaikilla on yhteinen tavoite tiedossa. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että toimintakäsikirja tuo perehdytykseen ja uusien työntekijöiden kouluttamiseen selkeyttä ja johdonmukaisuutta.

### **Muutokset**

Vaikuttavuus on myös muutosta ja haastattelussa kysyttiin millaisia muutoksia haastateltava tunnistaa yrityksen toiminnassa viimeisen viiden vuoden aikana. Eniten mainintoja sai tuotannonohjausjärjestelmä, jonka koettiin tuoneen työkaluja ja sujuvuutta työhön ja toisaalta lisänneen raportointia (kuvio 5.)



Kuvio 6. Haastatteluissa eniten mainitut muutokset viimeisen viiden vuoden aikana (Kuvat: SP stainless Oy kuvapankki, Marko Hoppo).

Viestintä ja viestintäkanavat saivat mainintoja kysyttäessä tapahtuneista muutoksista. Viestinnän koettiin muuttuneen nykyaikaisemmaksi ja avoimemmaksi viimeisien vuosien aikana. Sarala ja Saralan (2010) mukaan avoin viestintä on yhteydessä positiivisiin vaikutuksiin työyhteisössä, sillä avoin viestintä edistää yhtenäisten toimintamallien muodostumista ja noudattamista, jolloin tietoa ei voi käyttää vallanvälineenä vaan se on kaikille saatavissa tasapuolisesti. Haastattelujen perusteella kaikkien haastateltavien mielestä viestintä on hyvällä tasolla ja haastateltavilla oli kokemus, että saa tietoa riittävästi ja monikanavaisesti. Tutkimuksesta saatuja tuloksia tukee myös Järvisen, Rantalan ja Ruotsalaisen

(2014) näkemys siitä, että vuorovaikutteinen työkuulttuuri, jossa yhteistyö ja keskustelu syntyvät luonnollisesti, ovat myös suoritukseltaan korkealla tasolla. (Sarala & Sarala 2010, 62; Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 18–23.)

Muutosta koettiin tapahtuneen tuotannon siisteydessä. Siisteyden koettiin parantuneen sekä tavaroiden järjestykseen tulleen rakennetta. Tavaroille on paikat ja ne ovat merkitty. Prosessien kehitys huomioitiin ja koettiin, että työvaiheet tehdään muuttuneiden käytäntöjen myötä oikeassa paikassa. Työturvallisuuden ja laatuun liittyviä konkreettisia muutoksia mainittiin myös (kuvio 6).

### **4.3 Johtopäätökset ja kehittämisideat**

Selvitystyön tuloksista tehtiin johtopäätökset peilaten valittuihin vaikutusulottuvuuksiin, vaikutusmekanismeihin sekä kehitystyössä esiteltyyn teoriaan. Valitut vaikutusulottuvuudet ovat sosiaalinen ulottuvuus sekä organisaatiotaso ja vaikutusmekanismit johtaminen, saavutettavuus, käytettävyys, viestintä ja motivaatio.

Selvitystyön perusteella toimintajärjestelmän mukaisella johtajuudella on suoria välittömiä ja pitkäaikaisia vaikutuksia työntekijään sekä yksilönä että koko työyhteisönä. Vastuunantaminen ja kannustaminen työyhteisön itsenäiseen toimintaan on sisäisen laatujohtamisen peruselementtejä, jotka toteutuvat selvityksen mukaan yrityksessä (taulukko 4). Johtaminen yrityksessä koetaan avoimena ja nykyaikaisena.

Tutkimuksen perusteella toimintajärjestelmä ja toimintakäsikirja itsessään eivät ole erityisen helposti saavutettavissa tuotannossa. Myös toimintajärjestelmän ymmärryksessä ja sen laajuuden käsittämisessä on eroavaisuuksia ja puutteita. Toimintajärjestelmän mukainen toiminta perustuu suurelta osin henkilöstön olemassa olevaan ammattitaitoon ja kokemukseen sekä tiimityöskentelyn toimivuuteen ja esihenkilön ohjeistukseen ja neuvontaan. Osaltaan toimintajärjestelmän mukaiseen toimintaan ohjaa myös laaja ja monipuolinen viestintään ja monikanavainen viestintäkanavien käyttö. Toimintakäsikirjan käytettävyys jäi osaltaan selvittämättä, koska toimintakäsikirjan käyttö oli vähäistä henkilöillä, jotka osallistuvat tutkimukseen. Huomioitavaa on, että henkilöillä, jotka työskentelivät päivittäin tietokoneella omalla työpisteellään, oli enemmän käyttökokemuksia ja syvempi ymmärrys toimintajärjestelmästä ja toimintakäsikirjasta.

Työnjohtoa pidettiin helpompana, nopeampana ja luonnollisempana kanavana tarkastaa asioita ja kysyä neuvoa työasioissa. Yksityiskohtaisissa ja tiettyyn työhön liittyvissä asioissa kysymisen kohde ohjautuukin oikein työnjohdolle, mutta lisäämällä ymmärrystä siitä, mitä toimintakäsikirja pitää sisällään ja helpottamalla sen saavutettavuutta ja käytettävyyttä, myös työnjohtajan kuormaa olisi osaltaan kevennettävissä. Tässä on huomioitava riskinä työnjohtajan vaihtuminen tai poissaolot, jolloin hiljainen tieto ja osaaminen eivät välttämättä ole saavutettavissa kuten ennen.

Haastatteluissa tuli ilmi, että kirjattuja työohjeita ei juuri käytetä tai niissä olevia ohjeista ja ohjeistuksia ei tarkasteta juurikaan työssä. Juutin (2016) mukaan jatkuvan parantamisen mallin PDCA:n mukaisesti olisi olennaista, että työntekijät osallistetaan työohjeiden ja prosessien kehittämiseen, jolloin työntekijöiden osaaminen ja ammattitaito tulee hyödynnetyksi ja prosessi kehittyy toimivammaksi. Samoin Karjalaisen ja Karjalaisen (2020) mukaan työvaiheen tai prosessin standardisointi luo pysyvyyttä ja toistettavuutta sekä motivoi työntekijöitä työskentelemään yhteisen päämäärän eteen. (Juuti 2016, 75–80; Karjalainen & Karjalainen 2020, 319–320.)

Työohjeiden tarkempi hyödyntäminen jatkossa voisi estää tarkastuksen tai mitausten väliin jäämisen. Työohjeiden tarkempi ja perusteellisempi noudattaminen vaatisi niiden saatavuuden parantamista lisäämällä ne suoraan tuotannon ohjausjärjestelmään tai muuhun sähköisesti helposti saatavilla olevaan muotoon työpistekohtaisesti. Työvaiheiden tarkempi kuittaaminen tai raportointi lisää myös työohjeiden seuraamista, mutta toisaalta voi keskeyttää tai häiritä työn edistymistä, mikäli se ei ole sulava osa työvaiheita. Erityisesti työpisteen perehdytys ja opetteluvaiheessa työvaiheiden raportointi tai kuittaus esimerkiksi pelillistämisen tai tarkastuslistan kautta voisi tuoda lisäarvoa prosessille ja helpottaa oppimista ja erityisesti tarkastusvaiheiden noudattamista. Tutkimuksen perusteella viestintä ja tiedonkulku ovat hyvällä tasolla ja organisaatio kohtalaisen pieni, niin työohjeet ja ohjeistukset siirtyvät työyhteisön sisällä ilman varsinaista tarkistusta toimintakäsikirjasta. Riskinä tässä toimintatavassa on työohjeen ja prosessin muokkaantuminen hallitsemattomasti ja väärän toimintatavan oppiminen.

Viestintä on tutkimuksen mukaan vaikuttavaa ja sen koettiin muuttuneen avoimempaan suuntaan viime vuosina. Viestinnän monikanavaisuutta pidettiin hyvänä. Avoimen viestinnän koettiin lisäävän ja helpottavan viestintää myös työyhteisön sisällä. Avoimen viestinnän ja kommunikaation koettiin lisäävän positiivisia vaikutuksia koko työyhteisön hyvinvointiin niin työarjessa kuin vapaaajallakin. Kun mielen päällä olevista työasioista pysyy keskustelemaan työyhteisössä, eivät ne jää pyörimään mieleen kotona. Tutkimustulokset tukevat Saralan ja Saralan (2014) esiin nostamaa ajatusta siitä, että avoin työyhteisöviestintä luo positiivisia vaikutuksia työyhteisöön ja edistää yhteisten toimintamallien muodostumista ja noudattamista (Sarala & Sarala 2010, 62).

Erilaiset henkilöstön tunnereaktiot, jotka syntyvät laatu- tai työturvallisuuspoikkeamissa nostettiin kaikissa haastatteluissa esiin. Johtamisessa on hyvä huomioida, että erilaisia tunnereaktioita syntyy ja se, miten eri tavalla työntekijät suhtautuvat poikkeamiin ja niihin käsittelyyn, koska usein poikkeamat johtuvat ihmisen tekemästä unohduksesta tai virheestä. Poikkeamien käsittelytapaa kuitenkin pidettiin hyvin neutraalina ja ei-syyllistävänä jo nyt, mikä edesauttaa poikkeaman avointa käsittelyä. Tämä tukee Sarala ja Saralan (2010) näkemystä siitä, että ei-syyllistävä ja kannustava ilmapiiri luo hyvän pohjan työyhteisön itsenäiseen työskentelyyn ja avaa mahdollisuuksia työntekijän kehittää omaa työtään ja hakea hyviä ratkaisumalleja poikkeaman välttämiseen jatkossa osaamisensa ja ammattitaitonsa avulla. Esille nousseet tunnereaktiot tukevat Juutin (2016) näkemystä siitä, että empatiakykyisen esihenkilön on helpompi ymmärtää erilaisia toimintamalleja ja tukemalla ja ohjaamalla ohjata oikeaan suuntaan huomioimalla yksilölliset sosiaalisen ja psyykkisen tason erot. (Sarala & Sarala 2010, 62; Juuti 2016, 61–63.)

Motivaatio työskennellä toimintajärjestelmän mukaisesti työyhteisön sisällä koettiin vaihtelevaksi, sillä myös välinpitämättömyyttä tunnistettiin organisaatiossa. Pääasiallisesti kuitenkin koettiin, että työyhteisössä on mahdollisuus, osaaminen ja motivaatio toimia toimintakäsikirjan mukaisesti. Korostettiin kuitenkin, että inhimillisiä tekijöitä on aina työskentelyssä mukana, joten myös inhimilliset tekijät tulee ottaa huomioon arvioitaessa motivaatiotekijöitä. Yksi keino lisätä motivaatiota toimia toimintajärjestelmän mukaisesti olisi viestiä tarkemmin siitä, millä toimilla erilaisiin poikkeamailmoituksiin on reagoitu ja miten niistä on seurannut yritykselle ja työyhteisölle. Poikkeamista saadaan paljon dataa ja niihin

reagoidaan usein heti korjaavilla konkreettisilla toimenpiteillä, kuten mittavirheen tai dokumentin korjaaminen. Petersonin ym. (2018) mukaan olisi vaikuttavampaa analysoida poikkeaman juurisyitä tarkemmin esimerkiksi 5 x Miksi -analyysillä (Peterson ym. 2018, 319–321). Voi olla mahdollista, että kohdennetulla viestinnällä ja tarkemmalla juurisyianalyysillä poikkeamaprosessin vaikuttavuus tulisi näkyväksi ja kannustaisi tekemään ilmoituksia ja toimimaan prosessin mukaisesti.

Yhteenvetona voidaan todeta, että toimintajärjestelmällä on positiivisia vaikutuksia sekä yksilöön, organisaatioon ja koko yritykseen lyhyellä ja pitkällä aikajännteellä. Tunnistettiin, että se on tuonut yritykseen järjestelmällisyyttä ja rakennetta sekä työn eri vaiheisiin, viestintäkäytäntöihin ja johtamismenetelmiin.

### **Kehittämiskohteita**

#### 1) Toimintakäsikirjan saavutettavuus ja käytettävyys

Nykyisen formaatin toimivuuden arviointi. Vaikuttavuuden lisääminen helpommin saavutettavalla ja helpommin käytettävällä formaatilla, kuten intranet tai muu visuaalisesti vaikuttavampi kanava. Saavutettavuuden varmistaminen sähköisellä laitteella henkilökohtaisesti tai työpistetasolla. Henkilöstön osallistaminen kehitystyöhön. Pelillistämisen tuominen työohjeisiin.

#### 2) Johtajuus

Työnjohdon kuormittuminen ja riski työnjohtajan vaihtumiseen tai poissaoloon. Työntekijöiden ymmärryksen lisääminen siitä, miten ja milloin toimintakäsikirjaa kannattaa käyttää. Työnjohdon kautta työntekijän ohjaaminen itsenäiseen tiedon hankintaan toimintakäsikirjan kautta. Esihenkilöiden perehdyttäminen toimintakäsikirjan käyttöön ja syvempään hallintaan. Johtajien ymmärryksen lisääminen siitä, miten tunnereaktiot voivat vaikuttaa yksilöön ja koko työyhteisöön.

### 3) Osaaminen

Työyhteisössä IT-osaamisen lisääminen, jotta madaltuisi kynnyks käyttä sähköisiä materiaaleja. Olennaista myös materiaalin visuaalisuus ja selko-kielisyys, jotta oppimiskokemus ja asioiden sisäistäminen on vaikuttavalla tasolla riippumatta henkilön IT-osaamisesta, aikaresursseista ja muusta yksilöllisestä osaamiseen liittyvästä tekijästä. Verkkokurssi tai muu pelillinen kanava perehdytystä ja tiedon syventämisestä varten, jotta oppiminen olisi mielekäästä.

### 4) Motivaatio

Jotta toimintakäsikirjalla olisi todellista vaikuttavuutta, on tärkeää moti-voida koko työyhteisö toimimaan yhteisen tavoitteen ja yhteisten sääntöjen ja ohjeiden puitteissa. Vaikuttavuuden näkyväksi tuominen kertomalla konkreettisesti mitä asioita esim. poikkeamailmoituksesta on seurannut. Poikkeama- ja havaintodatasta juurisyyn etsiminen erilaisten analyysien kautta. Motivaation lisääminen avaamalla positiiviset tai negatiiviset seuraukset liittyen bonukseen tai yrityksen muihin talouslukuihin.

## 5 Pohdinta

### 5.1 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimukset

Vaikuttavuusarvion olennainen osa on tulosten raportointi tutkimuksen toimeksi-antajan kanssa. Tämän kehitystyön tulokset ja analyysi käydään läpi yrityksen toimitusjohtajan kanssa sekä johtoryhmässä, jolloin tulosten perusteella voidaan pohtia, mitä toimenpiteitä olisi hyvä toteuttaa. Tämän jälkeen priorisoidaan toimenpiteet, aikataulutetaan niiden toteuttaminen ja määritellään vastuuhenkilöt. Vaikuttavuusarvion suurin hyöty onkin syvempi ymmärrys siitä, miten tuotannon työntekijät kokevat toimintajärjestelmän ja toimintakäsikirjan vaikuttavuuden. Kehitystyöstä saadun tiedon myötä ymmärrys lisääntyy ja vuorovaikutus ja kommunikointi asioiden oikeilla nimillä mahdollistuu.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää vaikutuslottuvuuksien muita osioita työntekijänäkökulmasta. Olisi mielenkiintoista myös syventyä esihenkilöiden, toimihenkilöiden ja johtajien kokemukseen toimintajärjestelmän vaikuttavuudesta. Tutkittaessa organisaation eri tasoja ja laajemmin koko organisaation käsitystä toimintajärjestelmän vaikuttavuutta, tulisi parempi käsitys toimintajärjestelmän kokonaisvaikuttavuudesta ja johtajuuden näkökulma myös johdon kannalta tutkittuna. Tässä kehitystyössä on keskitytty sisäisen vaikuttavuuden tutkimiseen tuotannon henkilöstön näkökulmasta. Toinen näkökulma olisi rajata vaikuttavuuden tutkiminen yrityksen sidosryhmiin ja erityisesti asiakkuuksiin.

## 5.2 Kehittämistyön eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luottavuuden pohjana on luotettavuus, eettisyys ja uskottavuus. Hyvä tieteellinen käytäntö koostuu rehellisyydestä, huolellisuudesta ja tarkkuudesta. Näitä periaatteita noudatetaan tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä niitä arvioitaessa. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu muiden tutkijoiden kunnioittaminen käyttämällä asianmukaisia viitteitä käytettäessä muiden tutkimusten tuloksia. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Kehitystyöhön liittyvissä tutkimuksissa yrityksessä olen tuonut esiin roolini opiskelijana, jotta luottavuus ja eettisyys säilyisivät huolimatta siitä, että kehitystyön ulkopuolella toimin yrityksen henkilöstöpäällikkönä. Työssä on asianmukaisesti viitattu käytettyihin lähteisiin ja tutkimukseen on saatu lupa yrityksen toimitusjohtajalta. Aihetta ja sen rajausta on myös käsitelty yrityksen johtoryhmässä. Kehitystyön perimmäisenä tarkoituksena on ollut tuoda lisää ymmärrystä ja syventää käsitystä toimintajärjestelmän vaikuttavuudesta nimenomaan tuotannon henkilöstön näkökannasta. Tutkimusaineiston tallennukseen on kysytty tutkimukseen osallistujilta suostumus ja tutkimusaineisto on tallennettu asianmukaisesti ja tietoturvallisesti.

Kehitystyön analyysi ja pohdinta perustuvat eettisten periaatteiden noudattamiseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysin arvioitavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen arvioija tai lukija pystyy poimimaan tutkimuksesta päättelyn johtaneet tekijät ja löytää tutkimuksesta edellytykset hyväksyä tulkinnat tai haastaa tulkinnat. Tutkimuksen toistettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että luokittelu- ja tulkintasäännöt on esitetty niin, että toinen tutkija pystyisi päättämään samoihin



tuloksiin soveltamalla. (Mäkelä 1990.) Laadullista tutkimusta tehdessä tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutuksella sekä tutkijan omilla havainnoilla voi olla kuitenkin suuri merkitys mihin lopputulokseen päädytään aineistoa analysoitaessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160–161).

Reliabiliteetin varmistamiseksi kuitenkin prosessin aikana olen ottanut parhaan kykyni mukaan erilaisia näkökantoja huomioon ja kyseenalaistanut omia päätelmiä ja peilannut niitä tutkimustuloksiin. On otettava kuitenkin huomioon, että kokemus ja aiempi tieto yrityksen toiminnasta ja toimintajärjestelmästä ovat voineet ohjata tutkimuksen aineiston analyysia osaltaan. Haastateltavien tunteminen ovat osaltaan voineet vaikuttaa haastattelutilanteeseen ja on voinut viedä haastatteluja tiettyyn suuntaan huomaamattomien oletuksien tai yhteisen ymmärryksen takia. Haastattelijan rooli on minulle tuttu rekrytointien myötä, mutta tutkivan haastattelijan rooli ei ollut ennestään tuttu, joten teemahaastateluista luettu teoria ja sen vieminen käytäntöön oli opeteltavia asioita minulle kehitystyön aikana. Jatkossa kiinnittäisin haastattelijana enemmän huomiota sen varmistamiseen, että käsiteltävä aihe olisi haastateltavalle tuttu. Näitä tilanteita varten tekisin etukäteen suunnitelman, miten asiaan haastattelutilanteessa reagoidaan tai tekisin vaihtoehtoisen kysymysrunгон, jota voisi tarvittaessa noudattaa. Haastattelijana kiinnittäisin jatkossa huomiota siihen, että kysymykset olisivat ennemmin lyhyitä ja ytimekkäitä, kuin ylipitkiä, kuten nyt osassa haastattelutilanteita oli. Pääasiallisesti koen, että haastattelutilanteet olivat hyvin avoimia sekä rehellisiä ja niistä jäi kuva, että haastateltavat toivat esiin aitoja tilanteita ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta.

## Lähteet

- Aistrich, M. 2014. Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata? Sitra. <https://www.sitra.fi/artikkelit/kannattaako-vaikuttavuutta-yrittaa-mitata/> 17.11.2023
- Andersson, P., Hiltunen, K., Villanen, H. & Tuurna, S. 2004. Laatutoiminta suomalaisissa yrityksissä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Basu, R. 2011. Fit Sigma. A Lean Approach to Building Sustainable Quality Beyond Six Sigma. Wiltshire: A John Wiley and Sons, Ltd.
- Dahler- Larsen, P. 2005. Vaikuttavuuden arviointi. Helsinki: Stakes. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77071/vaikuttavuuden\\_arv.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77071/vaikuttavuuden_arv.pdf?sequence=1&isAllowed=y) 17.11.2023
- Eckes, G. 2001. The Six Sigma Revolution: How General Electric and Others Turned Process into Profits. Yhdysvallat: John Wiley&Sons
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. 2015. Juva: Bookwell Oy. 27–43.
- Hakonen, N. 2009. Suorituksen johtaminen – palkitseminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. 213–232.
- Heikkilä, S. 2017. Koettu vaikuttavuus. Suomen Kulttuurirahaston Satakunnan rahaston toiminta apurahasaajien kertomana. Turku: Turun yliopisto. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/144091/AnnalesC446Heikkila.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 6.10.2023.
- Heliskoski, J., Humala, H., Kopola, R., Tonteri A. & Tykkyläinen, S. Vaikuttavuuden askelmerkit. Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille. Sitra. 5–6. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2018/03/vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf> 15.11.2023
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Häyrinen M. 2022. Vaikuttavuus, mitä se on? Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu Xamk, Active Life Lab. <https://hyvio.fi/artikkelit/mita-on-vaikuttavuus/> 15.11.2023.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna. Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Infor Oy.
- Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Infor Oy.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: PS- Kustannus.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen P., 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.
- Karjalainen, E. & Karjalainen, T. 2020. Lean Six Sigma 2.0 ja laatuteknologia. Lahti: Quality Knowhow Karjalainen Oy.
- Karjalainen, T. & Karjalainen, E. 2002. Six Sigma. Uuden sukupolven johtamis- ja laatumenelmä. Hollola: Quality Knowhow Karjalainen Oy.
- Korkeakoski, E., 2017. Arvioi ja menesty! Arviointitoiminnan perusteet, prosessit ja vaikuttavuus. Suomi: Mediapinta.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita.
- Kortetjärvi- Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita. Ellibs. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513767921> 8.2.2024.

- Kuitunen, S. & Hyytinen, K. 2004. Julkisten tutkimuslaitosten vaikutusten arviointi: Käytäntöjä, kokemuksia ja haasteita. Espoo: VTT. <https://publications.vtt.fi/pdf/tiedotteet/2004/T2230.pdf>
- Lecklin, O. & Laine R. O., 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Liker, J. K. 2010. Toyotan tapaan. Helsinki: A Bonnier Group Company.
- Magnusson, K., Kroslid, D. & Bergman, B. 2003. Six Sigma. The Pragmatic Approach. Lund: Studentlitteratur AB.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.
- Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi perusteet. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.). Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab, 53–54.
- Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WsoyPro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Peterson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D. & Alsterman H. 2018. LEAN. Muuta poikkeamat menestykseksi! Bromma: Part Development AB.
- Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2020. Suomi: Gaudeamus Oy. Finna.fi. Luku 6.
- Rajavaara, M. 2006. Yhteiskuntaan vaikuttava Kela: Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy. Viitattu 6.2.2022 <http://hdl.handle.net/10250/7894>
- Riess, B. 2010. Corporate Citizenship planen und messen mit der iooi-Methode. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. [www.bertelsmannstiftung.de/de/publikationen/publikation/did/corporate-citizenship-planen-und-messen-mit-der-iooi-methode](http://www.bertelsmannstiftung.de/de/publikationen/publikation/did/corporate-citizenship-planen-und-messen-mit-der-iooi-methode) 15.11.2023.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2015. Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus? Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. 2015. Juva: Bookwell Oy. 181–184.
- Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio, oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Gaudeamus Helsinki University Press Oy: Helsinki.
- SFS-EN ISO 9000. Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto. Suomen standardisoimisliitto SFS. <https://online.sfs.fi/fi/index/tuotteet/SFS/CENISO/ID2/9/394307.html.stx>
- SFS-EN ISO 9001. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Suomen standardisoimisliitto SFS. <https://online.sfs.fi/fi/index/tuotteet/SFS/CENISO/ID2/9/394310.html.stx>
- SP stainless Oy 2023. Strategiakausi 2019-2021. <https://spstainless.fi/strategia/> 27.11.2023.
- Suomen standardisoimisliitto SFS ry 2023. Mitä standardi tarkoittaa? <https://sfs.fi/standardeista/mika-on-standardi/> 25.11.2023.
- Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum.
- Talentree 2022. Mitä eroa on johtamisjärjestelmällä ja laatujärjestelmällä? Talentree. <https://talentree.fi/aihe/laatujarjestelma/> 25.11.2023.
- Tietoarkisto 2023. Aineistot. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/otos/otantamenetelmat/> 02.09.2023.

- Tietoarkisto 2023. Kyselylomakkeen laatiminen. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/> 27.11.2023.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 20212. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf) 8.2.2024.
- Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS- kustannus. <https://www.elibrary.com/reader/9789523701731>. Luku 3.
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS- kustannus. <https://www.elibrary.com/reader/9789523701731>. Luku 6.

# Toimintajärjestelmän vaikuttavuus - kysely

Tämä kysely on ensimmäinen osa opinnäytetyöni tutkimusta. Opinnäytetyön aiheena on toimintajärjestelmän vaikuttavuusarvio SP stainless Oy:n Toivalan tuotannossa.

Kaikkia Toivalan tuotannon työntekijöitä pyydetään vastaamaan kyselyyn. Kysely kestää noin 5min.

Kyselyyn vastaaminen on erittäin tärkeää, jotta saadaan tietoa siitä miten toimintajärjestelmää hyödynnetään ja miten toimintakäsikirja on käytössä tuotannossa. Kyselyssä otetaan kantaa myös toimintakäsikirjan saavutettavuuteen ja käytettävyyteen. Tärkeää on vastata myös silloin, jos et ole käyttänyt toimintakäsikirjaa tai et ole varma mitä se tarkoittaa.

Tutkimustuloksia käytetään osana opinnäytetyön aineistoa. Vastaukset käsitellään anonymisti.

Kaikkien vastauksilla on merkitystä ja olen erittäin kiitollinen jokaisesta vastauksesta.

Aineiston keräämisen toinen osa on haastattelut ja mikäli haluat osallistua työaikaan kuuluvaan haastatteluun (noin 1/2- 1 h), niin jätä oma nimesi kyselyn loppuun.

Tutkimuksen toteuttaa Krista Kuosmanen. Lisätietoja saa minulta.

Suuret kiitokset yhteistyöstä!

Krista

1. Valitse jokaisen väittämän kohdalla omaa näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto. \*

1. Täysin samaa mieltä 2. S

Tiedän mikä on toimintakäsikirja

Tiedän mistä toimintakäsikirja löytyy

Osaan toimia toimintakäsikirjan mukaisesti työssäni

2. Valitse jokaisen väittämän kohdalla omaa näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto. \*

1. Täysin samaa mieltä 2. S

Olen saanut perehdytyksen tai opastusta toimintakäsikirjan käyttöön

Minulla on mahdollisuus käyttää toimintakäsikirjaa, kun tarvitsen sieltä tietoa

Olen saanut hyötyä työhöni toimintakäsikirjasta

Koen, että minua ohjataan työssäni toimintakäsikirjan mukaisesti

3. Valitse jokaisen väittämän kohdalla omaa näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto. \*

	1. Täysin samaa mieltä	2. 5
Toiminta-käsikirjaa on helppo käyttää	<input type="radio"/>	
Löydän tarvitsemani tiedon toiminta-käsikirjasta	<input type="radio"/>	
Tiedän miksi on tärkeää toimia toimintakäsikirjan mukaisesti	<input type="radio"/>	

4. Taustakysymys: Ikäsi vastaushetkellä \*

- 25 vuotta tai alle
- 26 - 35 vuotta
- 36 - 45 vuotta
- 46 - 55 vuotta
- yli 56 vuotta

5. Taustakysymys: Olen työskennellyt yrityksessä.. \*

- 0 - 5 vuotta
- 6 -10 vuotta
- yli 10 vuotta

6. Haluaisin osallistua aiheesta tehtävään teemahaastatteluun alkuvuoden aikana (1/2h - 1h), jätä nimesi jos haluat haastatteluun. \*