

**SAVONIA**

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

# HENKILÖSTÖTUTKIMUKSEN HYÖDYNTÄMINEN KEHITTÄMISTYÖSSÄ

Osallistavan toimintamallin luominen

TEKIJÄ Leena Pyykölä

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä Leena Pyykölä			
Työn nimi Henkilöstötutkimuksen hyödyntäminen kehittämistyössä, osallistavan toimintamallin luominen			
Päiväys	25.10.2024	Sivumäärä/Liitteet	34/5
Toimeksiantaja Nordlab hyvinvointiyhtymä Keski-Pohjanmaan aluelaboratorio			
Tiivistelmä			
<p>Henkilöstötutkimusta käytetään monissa organisaatioissa strategisen henkilöstöjohtamisenjohtamisen tukena. Oikein hyödynnettynä ja toteutettuna henkilöstökyselyjärjestelmä on yksi tehokkaimmista työkaluista käytössä olevan strategian arvioimiseen sekä inhimillisen pääoman käytön maksimoimiseen. Henkilöstötutkimuksella saadaan arvokasta tietoa työyhteisön sen hetkisestä tilasta, se lisää työntekijäymmärrystä ja antaa eväitä työyhteisön kehittämiseen. Henkilöstötutkimuksen teettäminen ei itsessään paranna mitään. Tärkeintä on, että organisaatio sitoutuu sen pohjalta kehittämään sieltä nousseita asioita. Parhain hyöty tutkimuksesta saadaan, kun henkilöstö otetaan mukaan kehittämistyöhön. Henkilöstö kokee myös kyselyyn vastaamisen mielekkääksi, kun se huomaa, että vastaamalla voi vaikuttaa oman työn kehittämiseen.</p> <p>Tämä opinnäytetyö oli tutkimuksellisen kehittämistyö, jonka tarkoituksena oli luoda osallistava toimintamalli Nordlabin Keski-Pohjanmaan laboratoriolle henkilöstökyselyn tulosten käsittelyyn ja niiden esittämiseen henkilöstölle sekä kyselyn pohjalta nousseiden ongelmakohtien kehittämiseen yhdessä henkilöstön kanssa. Tarkoituksena oli myös selvittää toimintamallin toimivuutta. Kehittämistyön tavoitteena oli lisätä uuden toimintamallin avulla henkilöstön osallisuutta, sitoutumista ja vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä kehittämiseen.</p> <p>Kehittämistyössä käytettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. Työ eteni palvelumuotoilun prosessia hyödyntäen ymmärrysvaiheesta konseptointiin ja edelleen prototypointiin ja pilotointiin. Tutkimusaineistoa kerättiin ryhmämuotoisella lomakehaastattelulla sekä Webropol-kyselyllä. Lomakehaastattelu toteutettiin työpajatyöskentelynä. Haastattelun tulokset analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla. Määrällinen aineisto analysoitiin Webropol-ohjelman avulla ja siitä laskettiin tunnusluvut, prosenttijakauma ja keskiarvot.</p> <p>Kehittämistyön tulosten mukaan henkilöstön osallistumista, vaikutusmahdollisuuksia ja sitoutumista kehittämistyöhön lisää siihen järjestetty aika, yhteiskehittäminen ja kehittämisen etenemisen seuraaminen ja arvioiminen. Uusi osallistava toimintamalli oli henkilöstö mukaan toimiva, mutta kehittämisen seuranta ja arviointi vaatii vielä tehostamista.</p>			
Avainsanat Strateginen henkilöstöjohtaminen, henkilöstötutkimus, työntekijäymmärrys, palvelumuotoilu, kehittäminen			

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals	
Author Leena Pyykölä	
Title of Thesis Utilizing Employee Research in Development Work, Creating an Inclusive Operational Model	
Date 25.10.2024	Pages/Appendices 34/5
Client Organisation Nordlab Wellbeing Consortium Central Ostrobothnia Regional Laboratory	
<p><b>Abstract</b></p> <p>Employee surveys are used in many organizations as a support for strategic human resource management. When properly utilized and implemented, an employee survey system is one of the most effective tools for assessing the current strategy and maximizing the use of human capital. Employee surveys provide valuable information about the current state of the work community, enhance employee understanding, and offer insights for the development of the workplace. Conducting an employee survey does not in itself improve anything. The most important factor is that the organization is committed to developing the issues that arise from the survey results. The greatest benefit from the research is obtained when employees are involved in the development work. Employees also find responding to the survey meaningful when they see that their feedback can influence the improvement of their own work.</p> <p>This thesis was a research-based development project aimed at creating an inclusive operational model for Nordlab's Central Ostrobothnia laboratory to process the results of the employee survey, present them to the staff, and collaboratively address the issues raised from the survey. The goal was also to evaluate the functionality of the operational model. The aim of the development work was to enhance staff involvement, commitment, and opportunities to influence the development of their own work through the new operational model.</p> <p>Both qualitative and quantitative research methods were used in the development work. The process progressed by utilizing service design, from the understanding phase to concept development, and further to prototyping and piloting. Research data were collected through group interviews and a Webropol survey. The interviews were conducted in a workshop format. The results of the interviews were analyzed using inductive content analysis. The quantitative data were analyzed with the Webropol software, calculating key figures, percentage distributions, and averages.</p> <p>According to the results of the development work, the organization of time for the development work, co-creation, and monitoring and evaluating the progress of development increase employee participation, influence, and commitment. The new inclusive operational model involved the staff, but the monitoring and evaluation of the development require further enhancement.</p>	
<p><b>Keywords</b></p> <p>Strategic Human Resource, Employee research, Employee understanding, Service design, Enhancement</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	HENKILÖSTÖTUTKIMUS HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TUKENA.....	8
2.1	Henkilöstöjohtaminen strategisena toimintana .....	8
2.2	Henkilöstöstrategia .....	10
3	TYÖNTEKIJÄYMMÄRRYSTÄ HENKILÖSTÖTUTKIMUKSELLA.....	11
3.1	Työntekijäymmärrys ja työntekijäkokemus .....	11
3.2	Henkilöstötutkimuksen merkitys.....	11
3.3	Henkilöstötutkimus prosessina .....	12
4	OSALLISTAVA JOHTAMINEN.....	15
4.1	Työyhteisö ja sosiaalinen pääoma .....	15
4.2	Yhteiskehittäminen.....	15
5	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	17
6	KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT JA LÄHESTYMISTAPA.....	18
6.1	Kohdejoukon kuvaus .....	18
6.2	Tutkimuksellinen kehittäminen palvelumuotoilua hyödyntäen .....	18
6.3	Kehittämistyön toteutus.....	19
6.4	Aineistonkeruumenetelmät .....	19
6.5	Aineiston analyysimenetelmät.....	21
6.5.1	Ryhmämuotoisen lomakehaastattelun tulosten analysointi.....	21
6.5.2	Webropol-kyselyn tulosten analysointi.....	23
7	OSALLISTAVAN TOIMINTAMALLIN LUOMINEN PALVELUMUOTOILUN AVULLA .....	24
7.1	Ymmärrys- ja konseptointivaihe .....	24
7.2	Prototypointi- ja pilotointivaihe .....	25
7.3	Toimintamallin arviointi .....	26
8	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET .....	27
8.1	Lomakehaastattelun tulokset .....	27
8.1.1	Henkilöstön mielipiteet aiempien henkilöstökyselyjen käsittelyn toteuttamisesta .....	27
8.1.2	Henkilöstökyselyn tulosten käsittelyn merkitys.....	27
8.1.3	Osallistumista, vaikutusmahdollisuuksia ja sitoutumista lisäävät tekijät.....	27
8.2	Uuden henkilöstökyselyn käsittelymallin arvioinnin tulokset .....	28
8.3	Jatkokehitysideat toimintamallin toteutukseen .....	30

9	POHDINTA.....	31
9.1	Kehittämistyön yhteenveto ja pohdinta.....	31
9.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	32
9.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	33
	LÄHTEET .....	34
	LIITE 1: MEILLÄ TÖISSÄ -HENKILÖSTÖTUTKIMUKSEN KYSYMYKSET (2023).....	37
	LIITE 2: TIEDOTE OPINNÄYTETYÖSTÄ .....	38
	LIITE 3: TIEDOTE OPINNÄYTETYÖHÖN LIITTYVÄSTÄ TYÖPAJASTA 11.12.2023.....	39
	LIITE 4: LOMAKEHAASTATTELU .....	40
	LIITE 5. WEBROPOL-KYSELY .....	41

## KUVALUETTELO

	Kuva 1. Henkilöstöjohtamisen roolit (Ulrich 2007, 47).....	9
	Kuva 2. Seitsemän vaiheen malli kyselypalautteen jälkeiseen toiminnan suunnitteluun (Wiley 2010, 101)...	14
	Kuva 3. Palvelumuotoilun prosessi.....	19
	Kuva 4. Ymmärrysvaiheen vastauksia. ....	25
	Kuva 5. Uusi toimintamalli. ....	26
	Kuva 6. Henkilöstökyselyn tulosten esittely. ....	28
	Kuva 7. Kehittämispäivän aiheiden arviointi. ....	29
	Kuva 8. Kehittämispäivän toteutuksen arviointi. ....	29
	Kuva 9. Kehittämiskohteiden toteutuksen arviointi ja seuranta. ....	30

## 1 JOHDANTO

Henkilöstötutkimusta käytetään monissa organisaatioissa johtamisen ja kehittämisen tukena. Henkilöstötutkimus nähdään yhtenä johtamisen työkaluna ja se on osa strategista henkilöstöjohtamista. Strategisesta henkilöstöjohtamisesta tulee todellista vasta, kun se tuottaa toimia ja reaktioita. Strategisen henkilöstöjohtamisen avulla varmistetaan ammattitaitoiset, sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät, jotta organisaation tavoitteet saavutetaan. (Armstrong 2021, 38.) Henkilöstötutkimus on osaltaan sitouttamassa työntekijöitä organisaatioon, mikäli sen tuloksia hyödynnetään kehittämisessä. Kehittämisen tulee tapahtua yhdessä työntekijöiden kanssa, jolloin sosiaalinen pääoma työyhteisössä kasvaa ja työntekijät kokevat vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä.

Henkilöstötutkimuksen tarkoitus on myös lisätä työntekijäymmärrystä organisaatiossa. Organisaatiot koostuvat yksilöistä, joilla on erilaiset tarpeet ja toiveet ja joita tulee myös johtaa näistä yksilöllisistä tarpeista käsin. Työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin kehittäminen ja johtaminen vaativat työntekijäymmärrystä. (Luukka 2019, 118–120.) Henkilöstötutkimuksella saadun palautteen avulla esihenkilö voi keskittyä johtamistyönsä kehittymisessä asioihin, joihin toivotaan parannusta (Nordlab 2024).

Myös Nordlab hyvinvointiyhtymällä henkilöstökysely on ollut vuosittain käytössä. Aiempina vuosina on käytetty Työterveyslaitoksen Mitä kuuluu? -työhyvinvointikyselyä, mutta syksyllä 2023 tehtiin oma Meillä töissä -kysely (LIITE 1). Meillä töissä -kyselyn tarkoituksena on saada tietoa, kuinka esihenkilötyössä ja työntekijäkokemustavoitteissa on onnistuttu. Nordlab hyvinvointiyhtymään kuuluu koko Pohjois-Suomen alue käsittäen Keski-Pohjanmaan, Kainuun, Pohjois-Pohjanmaan, Länsipohjan ja Lapin hyvinvointialueet. Aluelaboratorioita on Kokkolassa, Kajaanissa, Oulussa, Kemissä ja Rovaniemellä. Koko Nordlabissa työskentelee noin 750 työntekijää. (Nordlab 2024.) Tämän opinnäytetyön tilaaja on Nordlab hyvinvointiyhtymä Keski-Pohjanmaan aluelaboratorio.

Brown & Kelly (2006, 22) ovat esittäneet yleisimpiä sudenkuoppia, joita henkilöstökysely sisältää. Niitä ovat kyselytutkimus, joka ei vastaa organisaation tarpeisiin, alhainen vastausprosentti, liian laaja kysely sekä selkeiden ohjeiden puute seuranta- ja toimintasuunnitelmasta kyselyn jälkeen. Kauhasen (2012, 222) mukaan vaaditaan 40 % osallistuminen, jotta kyselyn tulokset ovat yleistettävissä koskemaan koko henkilöstöä. Nordlabissa jokainen aluelaboratorio tarkastelee henkilöstökyselyn tulokset ja kehittää toimintaa työyhteisössä omalla tavallaan. Keski-Pohjanmaan aluelaboratoriossa vastausprosentti on aiempina vuosina jäänyt alhaiseksi ja etenkin tulosten pohjalta tehdyt muutokset eivät ole näkyneet työntekijöille asti. Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tarkoituksena on luoda osallistava toimintamalli Keski-Pohjanmaan aluelaboratoriolle henkilöstökyselyn tulosten käsittelyyn ja niiden esittelyyn henkilöstölle sekä kyselyn pohjalta nousseiden ongelmakohtien kehittämiseen yhdessä henkilöstön kanssa. Tarkoituksena on myös selvittää toimintamallin toimivuutta. Kehittämistyön tavoitteena on lisätä uuden toimintamallin avulla henkilöstön osallisuutta, sitoutumista ja vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä kehittämiseen.



## 2 HENKILÖSTÖTUTKIMUS HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TUKENA

### 2.1 Henkilöstöjohtaminen strategisena toimintana

Henkilöstöjohtamisen käsite on suhteellisen laaja ja se sisältää henkilöstövoimavarojen johtamisen (human resource management, HRM) lisäksi työelämän suhteiden hoitamisen sekä johtajuuden ja esihenkilötyön (leadership). Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken, mitä kuuluu ihmisten johtamiseen ja se on käsitteenä vakiintunut suomenkieliseen sanastoon. Aiemmin käytetty henkilöstöhallinnon termi ei enää kuvaa nykypäivän laaja-alaista toimintaa, vaikka silläkin on oma osansa henkilöstöjohtamisen laajassa kentässä. Englannin kielistä termiä *people management* saatetaan myös käyttää tarkoittamaan koko henkilöstöjohtamisen aluetta korostaen ihmisten sitouttamista, innostamista ja ohjaamista. (Viitala 2021, 15.) Salojärven (2013) mukaan käsitteenä HRM viittaa henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuuteen ja se alkoi muodostumaan 1980-luvulla. Samoihin aikoihin myös henkilöstöasioiden kehittäminen nousi keskusteluun. Myöhemmin 1990-luvulla organisaatioissa alettiin henkilöstöjohtamisen roolia tarkastella myös liikkeenjohdollisesta ja strategisesta näkökulmasta. (Salojärvi 2013, 23–24.)

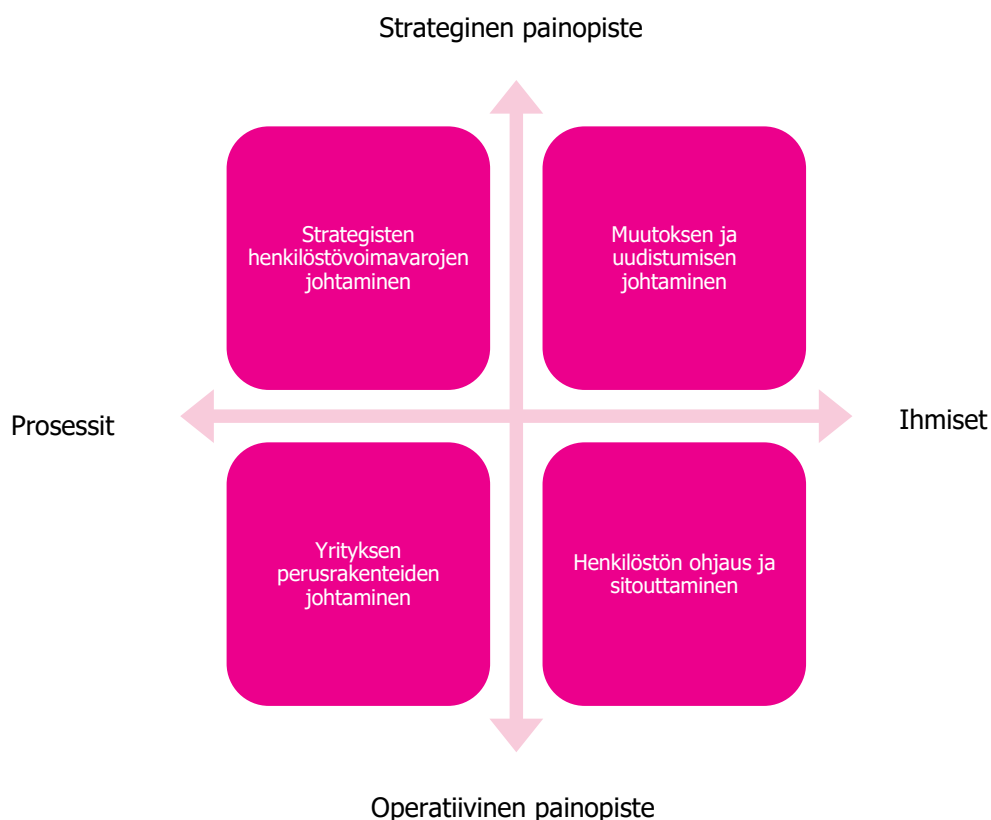
Ihmisten johtamisessa johtajat (leadership) keskittyvät luomaan ilmapiirin, jossa työntekijät ovat valmiita toteuttamaan visiota ja strategiaa eli pitkän tähtäimen tavoitteita, he haluavat saavuttaa yhteisiä päämääriä ottamalla riskejä ja haastamalla vallitsevan tilanteen. Henkilöstöjohtaja panostaa motivaatioon ja inspiraatioon. Henkilöstöjohtamisessa esihenkilöltä vaaditaan itseluottamusta, palvelualltiutta, valmennustaitoa, luotettavuutta, kuuntelutaitoa, vastuuntuntoa, rehellisyyttä, realistisuutta, toisten huomioon ottamista ja kykyä priorisoida asioita. (Algahtani 2014, 75, 78–80.) Markkula (2011, 62) tuo väitöskirjassaan esiin, että ihmisten johtaminen on työhyvinvoinnista ja henkilöresursseista huolehtimista. Se on myös vuorovaikutuksen kehittämistä, konfliktien ratkaisemista ja motivointia. Myös koordinointi, visiointi, yhteistyön parantaminen ja toiminnan kehittäminen kuuluvat ihmisten johtamiseen. Ihmisten johtamista voidaan siis pitää eräänlaisena vuorovaikutusprosessina, jossa ihmiset vaikuttavat toisiinsa ja työelämän laatu nousee keskeiseen asemaan. (Markkula 2011, 62.)

Strategia juontaa juurensa sotilaallisesta strategiasta. Strategia on organisaation ja sen ympäristön välisen yhteensovittamisen saavuttamista ja toimintatavan kehittämistä organisaation tarkoituksen saavuttamiseksi. Strategia suunnitelmalla on opas tai toimintatapa tulevaisuuteen. Toteutettuna mallina se keskittyy katsomaan menneisyyttä ja toiminnan johdonmukaisuutta. Strategia voi olla myös erityinen liike, jolla yritetään harhauttaa kilpailijoita. Se on tapa, jolla organisaatio positioi tuotteita tai palvelua juuri tietyille markkinoille saavuttaakseen kilpailuetua. Näkökulmana strategia on perustavanlaatuinen tapa tehdä asioita organisaatiossa mukaan lukien organisaatioiden jäsenten tapa nähdä asiakkaat ja ympäristö. (Paaue & Farndale 2017, 10–11.)

Kaminskyn (2014) mukaan strategia käsitteenä on organisaatiolle luotuja tavoitteita sekä keinoja niiden saavuttamiseen. Strategian avulla valitaan suuntaviivoja toiminnalle. Toimintaympäristöjen muuttuessa organisaatiot pyrkivät strategian avulla hallitsemaan sekä sisäisiä että ulkoisia tekijöitä ja näiden välistä vuorovaikutusta. Kilpailevalle yritykselle strategia on elinehto, mutta myös julkiselle organisaatiolle se antaa suunnan laadukkaiden palveluiden tuottamiseen asiakkaille. (Kaminsky

2014, 17–19.) Armstrong määrittelee strategisen johtamisen ajattelutavaksi mitä kohti mennään ja miten. Se on myös visioiden muuntamista todellisuudeksi. (Armstrong 2021, 24.)

Ulrichin (2007, 46) mukaan henkilöstöammattilaisen on osattava toimia sekä strategisesti että operatiivisesti ja keskittyttävä sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteisiin. Alla olevassa kuvassa (Kuva 1) on Ulrichin kehittämä nelikenttä, jossa on esitetty henkilöstöammattilaisen neljä tärkeintä roolia.



Kuva 1. Henkilöstöjohtamisen roolit (Ulrich 2007, 47).

Henkilöstöjohtamisen strateginen päätehtävä on varmistaa, että henkilöstöstrategiat ja -käytännöt ovat linjassa liiketoimintastrategian kanssa. Henkilöstöammattilaiset siis pyrkivät saavuttamaan strategisen kumppanin aseman, jolloin he pystyvät auttamaan organisaatiota tuloksellisuuden toteutuksessa. Perusrakenteiden johtamisessa henkilöstöammattilainen suunnittelee ja toteuttaa palkkaukseen, koulutukseen, arviointiin, palkitsemiseen, urakehitykseen ja henkilöstövirtoihin liittyviä prosesseja. Tärkeää on näiden osa-alueiden jatkuva parantaminen. Henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen vaatii henkilöstöammattilaiselta vastaamista henkilöstön päivittäisiin ongelmiin ja tarpeisiin. Henkilöstö tarvitsee puolestapuhujaa ja kehittäjää, joka auttaa luomaan yhteyden työntekijän panoksen ja organisaation menestyksen välille. Henkilöstön osaaminen on tärkeässä roolissa, kun puhutaan sitouttamisesta. Muutoksen ja uudistumisen tavoitteena on organisaation muutoskyky. Tässä henkilöstöammattilaisen rooli on tukea liiketoimintaa muutosprosessin tunnistamisessa ja toteuttamisessa sekä auttaa henkilöstöä viemään muutosprosessi läpi. (Ulrich 2007, 48–54.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen ei ole käsitteenä aivan yksiselitteinen. Sille on esitetty kahdenlaista lähestymistapaa. Ensimmäisen mukaan henkilöstöstrategian tavoitteet ja mittarit on johdettu liiketoimintastrategiasta käsin. Toisen mukaan henkilöstöjohtaminen on strategiaan sisällytetty omana elementtinään ja on mukana jo strategian laatimisessa. (Salojärvi 2013, 25; Armstrong 2021, 35.)

## 2.2 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia nivoutuu osaksi liiketoimintastrategiaa sillä se ohjaa henkilöstövoimavarojen johtamista (HR). Henkilöstöstrategia on organisaation muodostama kokonaisvaltainen käsitys henkilöstöön liittyvistä näkökohdista sekä siitä, miten niitä tulee johtaa, jotta vahvistetaan kilpailukykyä ja henkilöstön hyvinvointia. (Viitala 2014, 16; Luoma 2013, 58–59.) Paauwe ja Farndale (2017) ovat myös todenneet, että henkilöstöstrategian avulla voidaan saavuttaa strategiset tavoitteet ja päämäärät silloin, kun se sopii yhteen organisaation toimintaympäristön kanssa sekä tuottaa tarvittavat HR-palvelut. Tämä yhteensopivuus lisää kestäväää kilpailukykyä ja edesauttaa organisaation kehittymistä. (Paauwe & Farndale 2017, 56–57.)

Henkilöstöstrategia pitää sisällään henkilöstön määrän ja osaamisen laadun, rekrytoinnin, palkitsemisen sekä osaamisen arvioinnin ja kehittämisen. Se täsmentää liiketoimintastrategiaa henkilöstön osalta ja sen avulla on mahdollista erottautua muista kilpailevista organisaatioista. Henkilöstöstrategian keskeinen osuus on henkilöstöjohtamisen toiminnan kehittäminen. Hyvä henkilöstöstrategia siis tukee henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta sekä sitoo sen liiketoiminnan osaksi. (Luoma 2013, 57–67.) Hyvin suunniteltu ja toteutettu henkilöstöstrategia edistää myös organisaation tehokkuutta (Paauwe & Farndale 2017, 57).

Strateginen henkilöstöjohtaminen (strategic human resource management, SHRM) on organisaation tavoitteiden saavuttamista ihmisten avulla käyttäen henkilöstöstrategiaa ja erilaisia toimintatapoja sekä käytäntöjä. Strategisesta henkilöstöjohtamisesta tulee todellista vasta, kun se tuottaa toimia ja reaktioita. Strategisen henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa, että organisaatiossa on ammattitaitoiset, sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Armstrong 2021, 38.)

### 3 TYÖNTEKIJÄYMMÄRRYSTÄ HENKILÖSTÖTUTKIMUKSELLA

#### 3.1 Työntekijäymmärrys ja työntekijäkokemus

Työntekijäymmärryksellä tarkoitetaan yksilölähtöistä tapaa ajatella organisaation työntekijöiden motivaatio-, sitoutumis- ja hyvinvointitekijöitä. Se on tietoon pohjautuvaa ymmärrystä organisaation työntekijöistä sekä näihin tietoihin pohjautuvaa kokonaisymmärrystä työntekijöiden yhteneväisyyksistä ja eroavaisuuksista. Työntekijäymmärryksen keskiössä on siis ajatus, että kaikki organisaatiot koostuvat yksilöistä, joilla on erilaiset tarpeet ja toiveet ja joita tulee johtaa näistä yksilöllisistä tarpeista käsin. (Luukka 2019, 118–120.) Työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin kehittäminen ja johtaminen vaativat työntekijäymmärrystä. Organisaation on pysyttävä tietoisena nykyisten ja tulevien työntekijöiden mielikuvista, tunteista, tarpeista ja toiveista. Työntekijäymmärrystä voidaan hyödyntää esimerkiksi muutosten tekemisessä ja onnistumisen mittaamisessa. Myös strategian vaatimukset on helpompi täyttää ja tulevaisuuden muutoksia voidaan ennakoida paremmin, kun ymmärretään työntekijöiden tarpeita. (Huhta & Myllyntaus 2021, 45, 70.)

Työntekijäymmärryksellä käsitetään kaikkea organisaation systemaattisesti keräämää ja analysoimaa tietoa, joka liittyy työntekijöihin (Huhta & Myllyntaus 2021, 45.) Työntekijäymmärrystä voidaan hankkia esimerkiksi henkilöstökyselyillä. Niistä saadun tiedon avulla organisaatio voi rakentaa yrityskulttuuria, joka tukee työntekijöiden tarpeita ja odotuksia. Henkilöstökyselyt eivät kuitenkaan voi olla ainoa tapa työntekijäymmärryksen kartuttamiseen, vaan tärkein keino on työntekijän kohtaaminen, keskusteleminen ja kuunteleminen. (Luukka 2019, 120.) Työntekijäymmärryksen edellytyksenä on faktatiedon kerääminen, niiden oikeanlainen tulkinta sekä empaattisuus eli kyky asettua tutkittavien asemaan. Menetelminä käytetään sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. Jos halutaan kokonaisvaltainen kuva työntekijäymmärryksestä, tulee käyttää erilaisia menetelmiä ja tietolähteitä. Huhta & Myllyntaus toteaa, että ” on kuitenkin tärkeää ymmärtää, että tavoite määrittää menetelmät–ei päinvastoin”. (Huhta & Myllyntaus 2021, 76.)

Työntekijäymmärrys auttaa luomaan positiivisen työntekijäkokemuksen. Työntekijäkokemus ohjaa työntekijöiden käyttäytymistä ja asenteita ja vaikuttaa sen vuoksi organisaation suorituskykyyn ja työntekijöiden hyvinvointiin. Työntekijöiden käsitykset organisaation kulttuurista, ilmapiiristä, johtamistyylisestä, asiakasvuorovaikutuksesta, työpaikan fyysisestä ympäristöstä ja sosiaalisesta toiminnasta voivat vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti heidän sitoutumiseensa ja siten heidän kokonaiskokemukseensa. (Wided 2022.)

#### 3.2 Henkilöstötutkimuksen merkitys

Henkilöstötutkimuksella tarkoitetaan henkilöstölle toteutettuja tutkimuksia, joiden tarkoituksena on selvittää mm. työolosuhteita, johtamista, työkykyä tai muita työhön liittyviä asioita. Voidaan puhua myös ilmapiirikartoituksista tai työoloselvityksistä. (Joki 2021, 29.) Henkilöstötutkimusten tarkoituksena on auttaa ymmärtämään organisaation sen hetkistä tilannetta ja niiden merkitys on suuri esimerkiksi silloin, kun varmistetaan työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon. Henkilöstötutkimusten avulla organisaation johto voi paremmin käsitellä muutosta, saa palautetta toiminnasta, pystyy ennustamaan tulevia tapahtumia, kuten poissaoloja tai vaihtuvuutta.

Henkilöstötutkimus tekee todeksi organisaation vahvuudet ja heikkoudet. (Akhuly, Bharwaj & Shandilya 2018, 6.) Kun henkilöstötutkimus tehdään säännöllisesti, esimerkiksi kerran vuodessa, saadaan organisaatiolle arvokasta vertailutietoa. Henkilöstötutkimus pitää yleensä sisällään erilaisia osa-alueita kuten johtaminen, yhteistyö, tiedottaminen, toimintatavat, tyytyväisyys työhön, kehittäminen, palkkaus ja toiminnan tehokkuus. Jokainen organisaatio rakentaa tutkimuksen omista intresseistä käsin. Organisaation tarpeiden lisäksi on tärkeää huomioida työntekijöiden tarpeet varmistaen, että kysymykset ovat myös vastaajien kannalta merkityksellisiä. Pelkkä henkilöstötutkimuksen teettäminen ei itsessään paranna mitään, vaan sen pohjalta organisaation on sitouduttava kehittämään sieltä esiin nousseita asioita. Henkilöstö ei motivoidu vastaamaan kyselyihin, jos se ei näe vastaamisen johtavan mihinkään. (Hyppänen 2013, 157; Joki 2021, 31.)

Kauhasen (2012, 222) mukaan syy huonoon vastausprosenttiin on yleensä työntekijöiden kokemus siitä, että organisaation ylin johto ei reagoi tulosten esiintuomiin ongelmiin tarpeeksi nopeasti ja tehokkaasti. Myös Brown & Kelly (2006) toteaa, että vähäistä osallistumista voidaan odottaa, jos työntekijät eivät pidä kyselytutkimusta merkityksellisenä. Vastausprosentin maksimointiin voidaan käyttää erilaisia keinoja. Tärkeimpänä tulee ilmoittaa selkeästi johdon sitoutuminen prosessiin, myös tulosten pohjalta ryhdyttäviin toimiin, vastaamiselle annettu aikaraja ja siitä muistuttaminen, vastausprosentin jakaminen paikallisella tasolla jo tiedonkeruuvaiheessa sekä paikan päällä vastaamiseen kannustaminen sekä johdon, että muiden työntekijöiden taholta. (Brown & Kelly 2006, 23.) Jos vastausprosentti jää alle 40, tuloksista ei voida tehdä yleistyksiä tai johtopäätöksiä. (Kauhanen 2012, 222.) Oikein kehitetty ja toteutettu henkilöstökyselyjärjestelmä on yksi tehokkaimmista työkaluista käytössä olevan strategian arvioimiseen sekä inhimillisen pääoman käytön maksimoimiseen. (Wiley 2010, 3).

### 3.3 Henkilöstötutkimus prosessina

Henkilöstötutkimus voidaan nähdä prosessina, joka lähtee tarpeen määrittelystä ja tutkimuksen suunnittelusta ja jatkuu vaiheittain toteuttamiseen, tulosten analysointiin, kehittämiseen, seurantaan ja arviointiin (Hyppänen 2013, 158). Akhuly ym. (2018) jakavat henkilöstötutkimusprosessin kuuteen vaiheeseen: käsitteen määrittely, kyselyn suunnittelu ja kehittäminen, kyselyn testaaminen, teknologisen alustan valinta, kyselyn toteuttaminen ja toimintasuunnitelma. Kyselyn huolellinen suunnittelu on koko tutkimusprosessin ydin, koska epäonnistuneen kyselytutkimuksen taustalla on useimmiten huono suunnittelu. (Akhuly ym. 2018, 7.)

Henkilöstötutkimuksen toteutuksen jälkeen on tärkeää, että esihenkilö käy tulokset läpi henkilöstön kanssa ja henkilöstö pääsee osallistumaan kehittämisen kohteiksi valittaviin asioihin. (Hyppänen 2013, 158.) Tulosten käsittely tiimi- tai työryhmäkeskeisesti auttaa keskittymään juuri oman tiimin tuloksiin (Virolainen 2012, 119.) Kun henkilöstö pääsee osallistumaan kehittämisen kohteiksi valittaviin asioihin, se myös sitoutuu kehittämistyöhön. Kehittämiskohteita ei voi olla liian monta, jotta resurssit riittävät valittujen asioiden kehittämiseen. Kehittämiskohteiden valinnassa kannattaa miettiä asioiden tärkeyttä ja vaikuttavuutta, eikä välttämättä valita huonoimman tuloksen saaneita asioita. Kehittämistoimenpiteiden seuranta on tärkeää, jotta kehittämissinnostus ei vähene. Esimerkiksi jokaisen viikkopalaverin yhteydessä voi olla vakioaiheena henkilöstötutkimuksen seuranta, jolloin henkilöstö kokee, että asia on tärkeä ja heidän mielipiteillään on merkitystä.

(Hyppänen 2013, 158–159.) Hyvinkin suunniteltu henkilöstötutkimus voi jäädä hyödyttömäksi, mikäli se on irrallinen hanke eikä sitä sisällytetä tavoitteisiin ja tuloksellisuuteen (Sanchez 2007, 54).

Suurin haaste ilmeneekin henkilöstötutkimuksen toteuttamisen jälkeen. Varsinaisen kyselyn teettäminen ei ole kovin haastavaa, mutta vaikuttavien toimenpiteiden toimeenpano sen sijaan on. (Pohjanheimo 2015, 168.) Wileyn (2010) mukaan jopa 80 prosenttia organisaation panostuksesta menee kyselyn seurantaan. Tämän mukaan seurantaprosessin laatu on kriittinen tekijä henkilöstötutkimuksen onnistumiselle. (Wiley 2010, 101.) Onkin tärkeää varmistaa jo ennen tutkimuksen toteuttamista, että mittauksen tulosten perusteella ryhdytään kehittäviin toimenpiteisiin ja siihen on tarvittavat resurssit olemassa. Liian usein henkilöstön annetaan ymmärtää kyselyä teetettäessä, että kehittämistoimenpiteisiin ryhdytään, mutta tulosten saavuttua innostus laskee. (Liukkonen 2008, 259.) Konkreettinen kehittäminen jää monissa organisaatioissa vajaaksi, vaikka kehityskohteet olisivatkin tiedossa. Varsinaista kehittämistä ei siis saada aikaiseksi. Tähän auttaa kehitysryhmien ja vastuuhenkilöiden nimeäminen, joiden tehtävänä on viedä asioita eteenpäin. (Virolainen 2012, 118–119.)

Organisaation on kyettävä kohtaamaan henkilöstötutkimuksesta esiin nousseita ongelmia, vaikka ne olisivat vaikeitakin. Erityisen tärkeää on olla valmius niiden ratkaisemiseen. Jos näin ei ole, tutkimus voi lisätä ongelmia entisestään. (Liukkonen 2008, 259.)

Wiley (2010) on esittänyt 7 vaiheen mallin kyselyn tulosten käsittelyyn ja toiminnan suunnitteluun (Kuva 2). Organisaatioiden on helpompi toteuttaa henkilöstötutkimuksen seuranta, kun heillä on käytössä malli, jota toteuttaa.



Kuva 2. Seitsemän vaiheen malli kyselypalautteen jälkeiseen toiminnan suunnitteluun (Wiley 2010, 101).

Ensimmäisessä vaiheessa etsitään ymmärrys, mitä tulokset paljastavat. Mitä vahvuuksia tai heikkouksia vastaukset tuovat esiin. Toinen vaihe on erittäin tärkeä. Jotta seuranta voi onnistua, täytyy asettaa prioriteetit, mihin asioihin puututaan ja mitä lähdetään kehittämään. Liian monen prioriteetin valinta johtaa epäonnistumiseen kyselyn tulosten käsittelyssä. Tärkeää on valita eteenpäin vietävät kohteet sen mukaan, mihin johtajina voidaan vaikuttaa. Kolmannessa vaiheessa tärkeää on ilmoittaa tulokset henkilöstölle mahdollisimman pian niiden valmistumisen jälkeen. Tulokset kannattaa tuoda esiin organisaatiolle sopivaa viestintäteknikkaa käyttäen, esimerkiksi säännöllisten henkilötapaamisten kautta. Tulokset kannattaa yhdistää sopivalla yksityiskohtaisuudella, jotta tietoa ei tule liikaa sisäistettäväksi. Neljäs vaihe on toinen erittäin tärkeä vaihe onnistuneen tulosten käsittelyn kannalta. Tässä olennaista on ottaa työntekijät mukaan selventämään painopisteitä antamalla heidän kertoa, miksi he vastasivat kyselyyn niin kuin vastasivat. Dialogi voi tapahtua palauteistunnoissa tai fasilitaattorin vetämissä ryhmähaastatteluissa. Viidennessä vaiheessa luodaan suosituksia parannusehdotuksista. Tähän on hyvä myös ottaa työntekijät mukaan esimerkiksi palauteistunnon lopuksi tai erillisessä kokouksessa. Kun parhaista ideoista on päästy yhteisymmärrykseen toimintasuunnitelman prioriteettien toteuttamiseksi, nämä suositukset on muutettava toimenpiteiksi. Tämä on kuudes vaihe. Täytyy asettaa tavoitteet, jotka tukevat toimintasuunnitelman toteutumista. Tärkeää on ottaa huomioon mitä vaaditaan tavoitteen saavuttamiseksi, aikataulu, resurssit ja kuka tekee mitään. Viimeinen vaihe on edistymisen seuranta. Organisaatiolla on oltava sekä seurantamenetelmät että prosessit edistymisen raportoimiseksi. (Wiley 2010, 102–112.)

## 4 OSALLISTAVA JOHTAMINEN

### 4.1 Työyhteisö ja sosiaalinen pääoma

Termi ”sosiaalinen pääoma” syntyi sosiologian alalta ja sitä pidetään tärkeänä elementtinä organisaation menestykselle suhdeverkostojen kautta (Xu & Stark 2021, 2). Sosiaalinen pääoma syntyy yhteisöllisyydestä sekä yhteisön jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta. Se on yksilöiden ja yhteisöjen ominaisuuksia, kuten sosiaalisia verkostoja ja normeja. Suhdeverkostot vahvistavat luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista, jotka edistävät työyhteisön toimintaa. Sosiaalinen pääoma nähdään sekä työyhteisön että yksilön voimavarana ja sen on todettu tehostavan tavoitteiden saavuttamista. (Manka & Manka 2023, 178; Lintula ym 2022, 365.) Vätäinen & Vakkala (2023) ovat yhdistäneet useiden tutkijoiden määritelmän sosiaalisesta pääomasta seuraavasti: ” Sosiaalinen pääoma on ihmisten kesellä tapahtuvaa, osin hierarkkisia suhteita, joissa ihmiset ajattelevat ihmissuhteiden verkostossa oman etunsa ohella myös muiden ihmisten hyvää.” Sosiaalinen pääoma ei synny hetkessä, vaan vaatii aikaa sekä edellyttää keskinäisiä riippuvuussuhteita. Se myös kasvaa, kun sitä käytetään sillä kaikki sosiaaliset suhteet synnyttävät sosiaalista pääomaa. (Vätäinen & Vakkala 2023, 53.)

Yhteisöllisyys ei synny itsestään eikä ylhäältä päin pakotettuna. Kun yhteisö itse tunnistaa ja etsii ratkaisut ongelmiin, löytyy yhteisöllisen toiminnan tehokkuus. Omaehtoisuus takaa tehokkuuden säilymisen, mutta liika ylhäältä päin ohjaaminen vaarantaa kollektiivisen kapasiteetin. Johtamisen täytyy tukea ja kannustaa sekä antaa tilaa yhteisölle toimia ja kehittää. Johtajan tehtävä on osoittaa aitoa kiinnostusta, hyödyntää yhteisön näkemyksiä sekä tuoda toimijat yhteen käyttämään vuorovaikutusta kehittämisen välineenä. (Leponiemi 2021, 80.) Sosiaalisella pääomalla on todettu olevan positiivinen yhteys myös työhyvinvointiin. Lintulan ym. (2022) tutkimuksen mukaan työyhteisön sosiaalinen pääoma edistää työhyvinvointia ja vähentää sairastavuutta. Sosiaalisen pääoman väheneminen ennustaa työkyvyn heikkenemistä. Digitalisaation ja etätöön lisääntyminen haastaa työyhteisöjen toimintaa ja tarvetta kehittää keinoja, jotka tukevat sosiaalista pääomaa. (Lintula ym. 2022, 365.) Sosiaalista pääomaa voidaan lisätä johtajilta, työkavereilta sekä muista omista yhteisöistä saadun tuen ja ymmärryksen avulla. Joskus yhteisön vahva sosiaalinen pääoma voi kuitenkin jopa olla haittaava tekijä ja sulkea ihmisiä pois yhteisöstä. Työympäristön kehittämisen kannalta on tärkeää ymmärtää sosiaalisen pääoman merkitys, sillä se kannustaa työntekijöitä parantamaan suoritusta ja vastuunkantoa. (Xu & Stark 2021, 8.) Sosiaalisella pääomalla on vaikutusta yhteisön viestintään sekä ongelmien ratkaisuun. Se myös edistää toimintaa yhteisen hyvän eteen sekä lisää työntekijöiden sitoutumista työhön. (Lintula ym. 2022, 366.)

### 4.2 Yhteiskehittäminen

Kehittämisellä tavoitellaan aina muutosta. Yleensä halutaan parempaa tai tehokkaampaa toimintatapaa tai -rakennetta. Kehittämisen on hyvä olla tavoitteellista ja sen lähtökohtana voi olla nykyisen tilanteen ongelmat tai jokin tulevaisuuden näkymä, joka vaatii muutosta toimintatapoihin. (Toikko & Rantanen 2009, 16.)

Yhteiskehittäminen (co-creation) määritellään Tieteen termipankissa yhteistyöhön perustuvaksi toimintatavaksi, jota käytetään tiedon, toimintatapojen tai tuotteiden tuottamisessa tai

parantamisessa. Yhteiskehittämisessä osapuolet jakavat tietoa keskenään ja sitoutuvat yhteisiin toimintatapoihin, jotta yhteiset päämäärät saavutetaan. (Tieteen termipankki 2021.)

Yhteiskehittämisen ydin on tasavertaisessa mahdollisuudessa osallistua ja ideoida. Tätä tukee turvallinen, luottamuksellinen ja luovuutta edistävä tilanne. Tuloksellisuuteen vaikuttaa toimiva viestintä, avoimuus sekä selkeä työnjako. Ideoinnista kuljetaan kehittämisen kautta kohti yhteisiä tavoitteita. Yhteiskehittäminen sisältää konkreettista tekemistä ja uusien toimintamallien kokeilua sekä lopulta arviointia ja päätöksentekoa. (Kiviniemi & Virkkula 2021, 89.) Työyhteisön toimivuutta edistävät vaikutus- ja osallistumismahdollisuus, yhteisöllisyys ja yhteiset tavoitteet (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 22).

Kehittämisen on hyvä tapahtua siellä, missä kehitettävä toiminta tapahtuu. Kehittämisen onnistumiseen vaikuttaa olennaisesti se, että kehittämiseen osallistuu kehitettävän toiminnan käyttäjät ja toimijat. (Toikko & Rantanen 2009, 95–96.)

Kehittämismenetelmiä ovat esimerkiksi tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen. Kehittämistehtävä määrää parhaimman lähestymistavan jokaiseen kehittämistyöhön. Kehittämistyössä voi myös olla päällekkäin piirteitä useasta menetelmästä. Tapaustutkimusta kehittämistyössä voidaan käyttää silloin, kun halutaan ymmärtää jonkin organisaation tilannetta syvällisesti ja etsitään kehittämissuhteita ongelmien ratkaisuun. Toimintatutkimuksessa pyritään yhtäaikaaisesti tuottamaan tutkittua tietoa sekä saamaan aikaan käytännön muutos. Toimintatutkimuksessa keskeistä on organisaatiossa toimivien aktiivinen osallistuminen sekä muutoksen vieminen käytäntöön ja sen arvioiminen. Konstrukttiivisen tutkimuksen tavoitteena on luoda konkreettinen tuotos, opas, ohje tai malli. Palvelumuotoilussa sovelletaan muotoilun prosesseja ja menetelmiä kehittämisessä. Siinä korostetaan käyttäjäkeskeisyyttä sekä kokemuksellisuutta ja eri sidosryhmien osallistaminen on tärkeää. Innovaatiolla tarkoitetaan täysin uudenlaista tuotetta, palvelua, prosessia tai toimintamallia. Innovatiivinen kehittäminen on hyvin lähellä konstruktivistista tutkimusta ja palvelumuotoilua, mutta niiden lopputuotetta ei välttämättä voida sanoa innovatiiviseksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 36–38.)

Toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, palvelumuotoilu ja innovatiivinen kehittäminen pyrkivät kaikki osallistavaan toimintaan. Palvelumuotoilu on kehittämisen menetelmistä lähimpänä osallistavaa yhteiskehittämistä, jos ei haeta innovatiivisia ratkaisuja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 37.) Yhteiskehittämisen työkaluja ovat erilaiset toiminnalliset menetelmät. Tällaisia ovat esimerkiksi työpajat, ideariihet tai oppimiskahvila (learning cafe). Työpaja on työskentelytapa, jossa ryhmät työskentelevät jonkin aiheen tai asian ympärillä. Työpajalla täytyy olla jokin tavoite, kuten tiedon kerääminen, uusien ideoiden luominen tai ymmärryksen lisääminen esimerkiksi käyttäjistä tai tutkimuksen kohderyhmästä. Tavoitteet esitellään osallistujille ja työpaja vaatii aina ohjaajan eli fasilitaattorin. (Vilkkä 2021a, 61.) Työpajassa voi hyödyntää erilaisia työskentelytapoja kuten me-we-us -menetelmää, Open Galleryn luovaa fasilitointimenetelmää tai ajatuskarttojen työstämistä. (Kimberley, Poikolainen & Rummukainen 2023.)

## 5 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Kehittämistyön tarkoituksena on luoda osallistava toimintamalli henkilöstökyselyn tulosten käsittelyyn ja niiden esittämiseen henkilöstölle sekä kyselyn pohjalta nousseiden ongelmakohtien kehittämiseen yhdessä henkilöstön kanssa. Tarkoituksena on myös selvittää toimintamallin toimivuutta.

Kehittämistyön tavoitteena on lisätä uuden toimintamallin avulla henkilöstön osallisuutta, sitoutumista ja vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä kehittämiseen.

Tutkimuskysymykset:

1. Minkälaisia mielipiteitä henkilöstöllä on aiempien henkilöstökyselyjen käsittelyn toteuttamisesta?
2. Millainen henkilöstökyselyn käsittelymalli lisää henkilöstön osallistumista, vaikutusmahdollisuuksia ja sitoutumista kehittämiseen?
3. Miten uusi henkilöstökyselyn käsittelymalli toimii henkilöstön mielestä?
4. Miten uutta käsittelymallia pitäisi henkilöstön mielestä vielä kehittää?

## 6 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT JA LÄHESTYMISTAPA

### 6.1 Kohdejoukon kuvaus

Kohdejoukkona tässä kehittämistyössä on Nordlab hyvinvointiyhtymän Kokkolan aluelaboratorion työntekijät. Heitä on noin tällä hetkellä noin 58, joista suurin osa työskentelee päivävuorossa Kokkolassa, Kannuksessa ja Vetelissä. Kolmivuorotyötä tekee tällä hetkellä Kokkolan laboratoriossa noin 23 työntekijää. Näytteenottoa on myös Lohtajalla, Kälviällä ja Ullavassa, joissa näytteenottaja käy Kokkolasta. Työntekijöistä 32 on laboratoriohoitajia (bioanalyttikkoja), 6 sairaanhoitajaa, 4 lähihoitajaa ja 5 sihteerä. Johtotiimiin kuuluu palvelualuejohtaja, palvelupäällikkö sekä kaksi palveluvastaavaa. Lisäksi Kokkolassa työskentelee osa-aikaisesti sairaalakemisti sekä erikoistuva sairaalakemisti. Vakituisten henkilöstön lisäksi eläkeläiset ja opiskelijat toimivat välillä sijaisina. Kehittämistyöhön saa osallistua kaikki halukkaat ja se rakennetaan niin, että mahdollisimman moni voisi osallistua. Toimintamallin arviointia koskeva kysely lähetetään kaikille Kokkolan aluelaboratorion työntekijöille, joilla on käytössä Nordlabin sähköpostiosoite.

### 6.2 Tutkimuksellinen kehittämistyö palvelumuotoilua hyödyntäen

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä yhdistyy tutkimuksellinen lähestymistapa ja konkreettinen kehittämistyö. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa ongelmat ja kysymyksenasettelut nousevat käytännön toiminnasta ja siinä tavoitellaan konkreettista muutosta. Kehittämisen tueksi kerätään tietoa sekä teoriasta että käytännöstä sekä käytetään erilaisia menetelmiä. Aktiivinen vuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa korostuu kehittämistyössä. (Toikko & Rantanen 2009, 19–23; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 18.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytettiin palvelumuotoilua kehittämisen lähtökohtana. Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda käyttökelpoiset menetelmät yhteiseen kehittämiseen kaikille käyttäjärühmille sekä vahvistaa vuorovaikutuksen ja yhteistyön toimintatapoja. Keskeistä on loppukäyttäjän tarpeiden ymmärtäminen. (Tuulaniemi 2011, 116–117.) Palvelumuotoilun kohteena on usein jokin tuotekehitysprosessi, palvelu tai toimintatapa (Vilka 2021a, 23). Palvelumuotoilu rakentuu prosessista, johon kuuluu ymmärrysvaihe, konseptointivaihe ja prototyyppivaihe. Ymmärrysvaiheessa pyritään löytämään oikea ongelma, johon konseptointivaiheessa pyritään ideoimaan ratkaisu. Konseptointivaiheessa käytetään erilaisia ideointimenetelmiä. Ideoinnin apuna on ensimmäisessä vaiheessa tullut ymmärrys. Prototyyppivaiheessa pyritään löytämään ideoista sellaisia vaihtoehtoja, jotka ovat toimivia ja tavoitteeseen sopivia. Tässä vaiheessa valittua prototyyppiä testataan ja arvioidaan. Palvelumuotoilu on yleisesti käsitetty palvelun tai tuotteen kehittämiseen asiakkaalle, mutta sitä voidaan hyvin käyttää myös organisaation sisäisen toiminnan kehittämiseen juuri rakenteita tai toimintamalleja kehittämällä. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 46,60.)

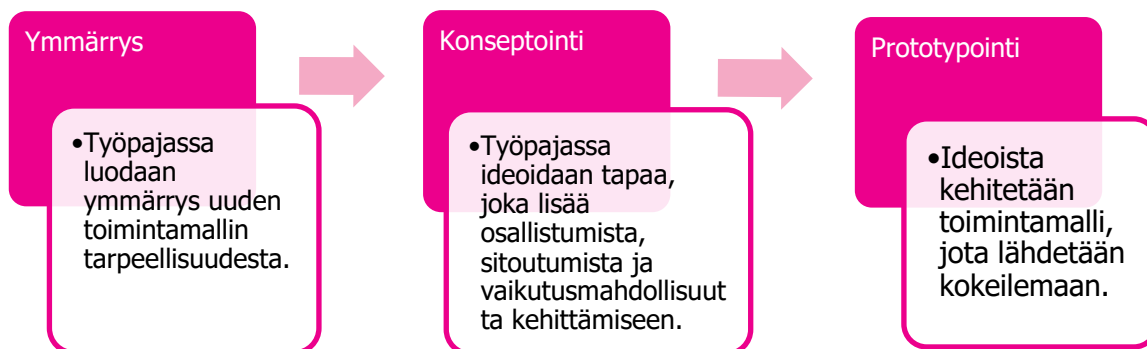
Palvelumuotoilun vastaparina pidetään perinteistä organisaatio- ja asiantuntijakeskeistä kehittämistä, jossa palvelu tarjotaan käyttäjälle valmiina huomioimatta hänen näkökantaansa. Äärimmillään vietyinä ne voivat olla jopa toistensa vastakohtia. Palvelumuotoilussa yhteiskehittäminen palvelun käyttäjien sekä organisaation ja asiantuntijoiden välisenä toimintana on

keskeistä. Tällöin saadaan hyödynnettyä eri näkökulmia mahdollisimman laajasti. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 48–49; Tuulaniemi 2011, 117.)

Palvelumuotoilun keskeisiä periaatteita ovat ihmislähtöisyys, oikean ongelman ratkaisu, eksploratiivisuus (tutkiva ja kokeileva kehittämisote), iteratiivisuus (työvaiheiden toistaminen), luovuuden ja analyyttisen ajattelun vuoropuhelu, protoilu ja testaus, yhteiskehittäminen sekä monialaisuus. Samaan prosessiin yhdistetään sekä asiakas- ja käyttäjätarpeiden tutkiminen että ratkaisujen kehittäminen. (Koivisto ym. 2019, 36–41.)

### 6.3 Kehittämistyön toteutus

Tässä kehittämistyössä edettiin palvelumuotoilun prosessin (Kuva 3) mukaisesti alkaen ymmärrysvaiheesta siirtyen sitten konseptointiin ja prototyypointiin.



Kuva 3. Palvelumuotoilun prosessi

Prosessin kaksi ensimmäistä vaihetta, ymmärrysvaihe ja konseptointivaihe, toteutettiin työpajassa. Tutkimustiedote laitettiin esille työpaikan ilmoitustaululle kolme viikkoa ennen työpajaa.

Työpajatyöskentelystä saa kerralla paljon aineistoa ja erilaisia näkökulmia asiaan.

Prototyypointivaiheessa työpajassa saatujen ideoiden perusteella opinnäytetyön tekijä yhdessä työpaikan palvelupäällikön kanssa loi osallistavan toimintamallin henkilöstökyselyn tulosten käsittelyyn ja se pilotoitiin käytäntöön. Toimintamalli luotiin palvelupäällikön kanssa, koska hän vastaa Nordlabissa oman yksikkönsä henkilöstökyselyn tulosten käsittelystä. Pilotin jälkeen henkilöstö arvioi toimintamallin Webropol-kyselyn avulla. Lomakkeen kysymykset vastasivat 3. ja 4. tutkimuskysymykseen.

### 6.4 Aineistonkeruumenetelmät

Kehittämistyössä käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Perinteisesti laadullista ja määrällistä tutkimusta on tarkasteltu vastakkainasettelun kautta. Molempia voidaan

kuitenkin käyttää samassa tutkimuksessa eivätkä ne ole toistensa vastakohtia tai toisiaan poissulkevia analyysimalleja, vaan jatkumoa toisilleen (Alasuutari 2015, 26; Tuomi & Sarajärvi 2018, 52.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkia merkityksiä, jotka ovat lähtöisin ihmisten omista kokemuksista ja koetusta todellisuudesta. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole löytää totuutta tutkittavasta asiasta. Ihmisten käsitysten ja kokemusten avulla saadaan johtolankoja tulkinnan pohjaksi, joiden avulla voidaan tuottaa malleja, ohjeita, toimintaperiaatteita tai tietoa tutkittavasta asiasta. (Vilka 2021b, 95–96.) Laadullisen menetelmän tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat teema-, ryhmä- ja avoin haastattelu sekä havainnointi. Haastattelut ovat suosittuja menetelmiä, koska niiden avulla saadaan syvällistä tietoa suhteellisen nopeasti kehitettävästä kohteesta. (Ojasalo ym. 2015, 105–106; Puusa 2020, 99.) Tässä kehittämistyössä laadullista menetelmää käytettiin työpajasta kerättyyn aineistoon. Työpajassa toteutettiin ryhmämuotoinen lomakehaastattelu (LIITE 4), joka oli puolistrukturoitu. Kysymykset olivat kaikille samat ja etukäteen mietitty, mutta vastaajat saivat vapaasti kirjoittaa vastauksensa. Kysymykset muodostuivat 1. ja 2. tutkimuskysymyksen avulla. Puolistrukturoidun haastattelun etu on siinä, että tutkija saa kaikilta haastateltavilta vastauksen tutkimuksen keskeisiin aiheisiin jokaisen itse sanoittamina, jolloin esiin voi tulla myös sellaista, mitä tutkija ei etukäteen ole osannut ottaa huomioon (Puusa 2020, 106). Ryhmähaastattelun etuna on ryhmädynamiikan hyödyntäminen. Tällöin vastaukset saadaan usein vietyä uusille tasoille. (Ojasalo & Ritalahti 2015, 111.) Lomakehaastattelua käytetään yleensä kyselyn vaihtoehtona, koska sillä saadaan usein parempi vastausprosentti. Lomakehaastattelun kysymysten on pohjauduttava tutkimuksen tarkoitukseen ja ongelmanasetteluun. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu numeeriseen analyysiin. Määrällistä tutkimusta käytetään, kun halutaan tietää millaisia kokemuksia ja käsityksiä ihmisillä on ja miten ne jakautuvat ihmisten väillä. Kyselytutkimuksesta käytetään myös nimitystä survey-tutkimus ja se on yleinen tapa toteuttaa kvantitatiivinen tutkimus. Vakioidussa kyselyssä kaikilta vastaajilta kysytään samat kysymykset. (Vilka 2007, 14; Vilka 2021b, 76.) Kysymysten muodostamisessa tulee olla huolellinen, koska niiden muoto aiheuttaa eniten virheitä tuloksiin. Vastaajan on ymmärrettävä mitä tutkija tarkoittaa, koska hän ei voi tarkentaa kysymyksen merkitystä. Kysymykset tulee rakentaa tutkimusongelmien mukaan, jotta niiden avulla saadaan kerättyä kaikki oleellinen tieto tutkimusta ajatellen. (Valli 2015, 27.) Sähköpostikysely toimii parhaiten, kun perusjoukko koostuu organisaation tai yrityksen henkilöstöstä, jolloin kaikilla on samanlaiset mahdollisuudet tietoteknisesti osallistua kyselyyn. Tässä kehittämistyössä toimintamallin toimivuuden arviointiin käytettiin kyselylomaketta, koska se oli helposti toteutettavissa ja sillä saatiin laajasti yksilöllisiä näkemyksiä. Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä (LIITE 5), joka lähetettiin linkkinä vastaajille sähköpostilla saatekirjeineen. Saatekirjeeseen oli upotettu linkki tietosuojaselosteeseen. Kysymykset nousivat toimintamalliin sisältyneen kehittämisiltapäivän toteutuksesta sekä 3. ja 4. tutkimuskysymyksestä. Kysely testattiin kahdella eri vastaajalla, jonka seurauksena kysymykset muutettiin passiivista minä -muotoon. Kysely sisälsi 7 strukturoitua kysymystä sekä yhden avoimen kysymyksen. Kyselyn vastauksiin käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa. Likertin asteikko on järjestysasteikko, jota käytetään usein

mielipidevääntämissä (Vilka 2007, 46). Vastaukset olivat asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.

## 6.5 Aineiston analyysimenetelmät

### 6.5.1 Ryhmämuotoisen lomakehaastattelun tulosten analysointi

Tässä kehittämistyössä analysoitiin ryhmämuotoisen lomakehaastattelun tulokset aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Kirjoitin vastaukset alkuperäismuodossa Word-tiedostoon fontilla 12 ja rivivälillä 1,5. Tekstiä tuli 3 sivua, kun laitoin vastaukset allekkain. Laadullista aineistoa analysoidaan sisällönanalyysillä systemaattisesti ja objektiivisesti. Laadullisessa sisällönanalyysissä tutkija nimeää aineistosta löytämiään sisällöllisiä elementtejä. Sisällönanalyysin tavoitteena on saada sanallinen ja selkeä kuva tutkittavasta asiasta. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi eli induktiivinen aineiston analyysi voidaan jakaa kolmeen osaan: 1) aineiston pelkistäminen (resudointi), 2) aineiston ryhmittely (klusterointi) ja 3) teoreettisten käsitteiden luominen. Aineiston analyysiä ohjaa analyysiyksikön määrittäminen, joka pohjautuu tutkimustehtävään ja aineiston laatuun. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–91.)

Aineiston pelkistämävaiheessa vastauksista poistetaan ylimääräiset täytesanat ja muokataan murre sanat kirjakielelle. Vastaajan kuvaama sisältö ei saa kuitenkaan muuttua. Yhdestä alkuperäisilmaisusta voi muodostua monta pelkistettyä ilmaisua. (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022, 220; Tuomi & Sarajärvi 2018, 92.) Kirjoitin kaikki lomakehaastattelun alkuperäisilmaisut kysymys kerrallaan Excel-taulukko allekkain ja pelkistin ne tiiviimpään muotoon. Taulukossa 1 on esimerkki alkuperäisilmauksen pelkistämisestä.

Taulukko 1. Alkuperäisilmauksen pelkistäminen

<b>Alkuperäinen ilmaus</b>	<b>Pelkistetty ilmaus</b>
No, että joku tekisi kyselyiden vastausten pohjalta parannuksia työhön ja työhyvinvointiin.	Vastausten pohjalta kehitetään työtä. Vastausten pohjalta parannetaan työhyvinvointia.
Sellainen, että kokisi tulevansa kuulluksi ja että työntekijän mielipidettä arvostetaan ja pidetään tärkeänä	Työntekijä kokisi tulevansa kuulluksi. Työntekijän mielipidettä arvostetaan. Työntekijän mielipidettä pidetään tärkeänä.

Aineiston ryhmittelyssä eli klusteroinnissa alkuperäisilmaisut käydään tarkasti läpi ja etsitään niistä samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samanlaiset käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi. Näin muodostuvat alaluokat. Alaluokat nimetään sisältöä kuvaavaksi. Aineisto tiivistyy luokittelun yhteydessä. Luokittelua jatketaan yhdistämällä alaluokkia isompiin kokonaisuuksiin eli yläluokkiin ja yläluokkia yhdistellään pääloukiksi. (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022, 220; Tuomi & Sarajärvi 2018, 92.) Jatkoin analyysiä niin, että etsin

samansisältöiset pelkistetyt ilmaukset ja laitoin ne allekkain, jonka jälkeen pystyin yhdistämään ilmaukset samaan alaluokkaan kuuluvaksi. Jatkoin luokittelua vielä alaluokista yläluokkiin. Taulukossa 2 on esimerkki pelkistettyjen ilmaisujen yhdistämisestä alaluokiksi ja edelleen yläluokiksi.

Taulukko 2. Pelkistetyn ilmauksen luokittelu.

<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>
Muutoksia ideoidaan porukalla pienemmissä ryhmissä.	Tiimityö	Yhteiskehittäminen
Asioita käydään läpi yhdessä ja mietitään, miten ratkaistaan ongelmat.		
Työntekijät otetaan mukaan kehittämiseen.	Osallistaminen	
Esihenkilöiden kiinnostus ja hyväksyntä motivoi kehittämiseen.		

### 6.5.2 Webropol-kyselyn tulosten analysointi

Määrällisen tutkimuksen aineisto ryhmitellään taulukkomuotoon (havaintomatriisi) ja muuttujia koskevia väitteitä tarkastellaan numeroiden ja tilastollisten yhteyksien avulla (Vilka 2021b, 89). Tämän kehittämistyön määrällisen aineiston analyysissä hyödynnettiin Webropolin analyysiohjelmaa. Aineistosta laskettiin tunnusluvut ja kuvasin tulokset prosenttijakauman ja keskiarvon avulla sekä pylväsdiagrammeilla. Webropol käsittelee tulokset automaattisesti ja vie ne Excel-tiedostoon, jolloin ei tule virheitä tulosten siirrossa. Yhdistin Excelissä kehittämisiltapäivää koskevat kysymykset yhteen taulukkoon, josta muodostui yksi pylväsdiagrammiin.

## 7 OSALLISTAVAN TOIMINTAMALLIN LUOMINEN PALVELUMUOTOILUN AVULLA

### 7.1 Ymmärrys- ja konseptointivaihe

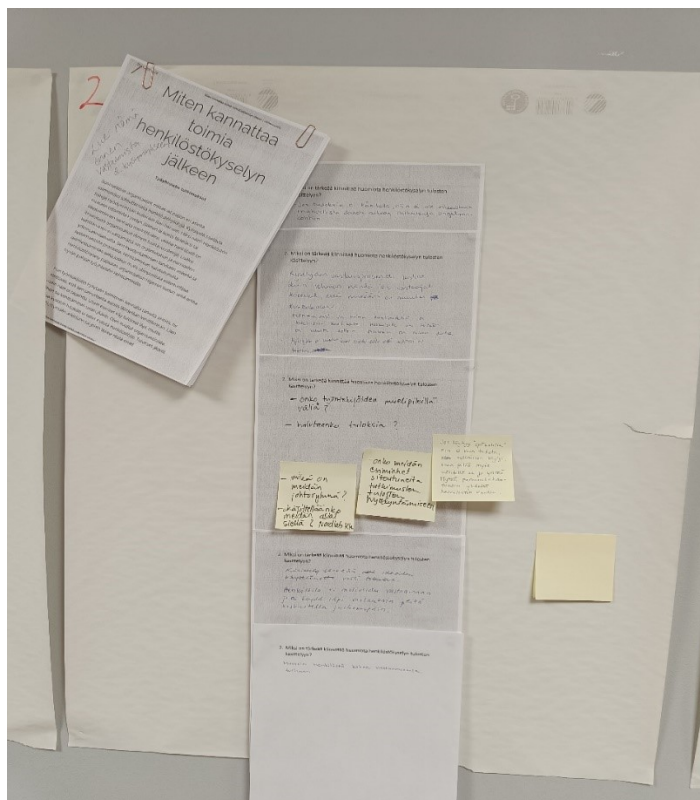
Tässä kehittämistyössä käytetty palvelumuotoiluprosessi lähti liikkeelle työpajassa, jossa käytiin läpi prosessin kaksi ensimmäistä vaihetta: ymmärrysvaihe ja konseptointivaihe. Ymmärrysvaiheessa osallistujat lukivat kolme erilaista blogitekstiä (Valmennustrio 2017; Ahlroth 2019) ja otteen omasta opinnäytetyösuunnitelmastani. Tekstit johdattelivat aiheeseen ja avasivat ymmärrystä, miksi on tärkeää kehittää uusi toimintamalli henkilöstötutkimuksen tulosten käsittelyyn. Konseptointivaiheen kysymykset pohjautuivat toiseen tutkimuskysymykseen, joka oli pilkottu kolmeen eri kysymykseen, jotta vastaaminen olisi helpompaa. Työpaja pidettiin työpaikan kahvihuoneessa 11.12.2023 klo 14–15.30. Aamuvuorossa oleville oli työaika suunniteltu klo 15.30 asti. Tiedote työpajasta (LIITE 4) oli laitettu kahvihuoneen oveen viisi päivää ennen työpajaa.

Etukäteen ei ollut tiedossa, kuinka monta osallistujaa työpajaan saapuu, koska iltapäivällä on haastavaa irrottautua töistä jo klo 14. Useat kävivät kysymässä, voivatko osallistua myöhemmin. Muutinkin työpajan nopeasti liukuvaksi ja pyysin, että mahdollisimman moni kuuntelisi aloitusesityksen, jotta he tietävät, mistä työpajassa on kyse. Pidin lyhyen Powerpoint esityksen, jossa kerroin opinnäytetyöni aiheesta sekä työpajan kulusta. Tietosuojaseloste oli näkyvillä ja kaikkien luettavissa. Suostumusta tutkimukseen osallistumisesta ei kerätty kirjallisena, vaan osallistuminen oli vapaaehtoista ja osallistumalla henkilö antoi suostumuksensa tulosten käyttämiseen tutkimustyössä.

Alkuinformaation jälkeen työskentelemään jäi 12 henkilöä ja he muodostivat neljä ryhmää. Myöhemmin tuli vielä 8 henkilöä lisää ja he vastasivat kysymyksiin muutaman hengen ryhmissä. Iltavuorolaiset vastasivat kysymyksiin illan aikana omana ryhmänään. Jokainen kysymys oli omalla lomakkeella. Jaoin jokaiselle ryhmälle oman lomakkeen, jossa oli yksi kysymys kerralla ja ryhmä kirjoitti vastauksensa kysymyksen alle (Kuva 4).

Jotta kaikki ryhmäläiset saivat omat ajatuksensa tuotua yhteiseen keskusteluun, käytin me-we-us menetelmää. Tämä menetelmä sopii monenlaisiin ryhmätyöskentelytilanteisiin riippumatta työskentelyajasta, osallistujamäärästä tai tilaisuuden luonteesta. Se luo avointa keskustelua ja yhteisöllisyyttä ryhmän jäsenten kesken. Sen avulla saavutetaan myös yhteiset tavoitteet. Tässä menetelmässä jokainen miettii ensin yksin omaa vastaustaan kysymykseen ja kirjoittaa halutessaan vastauksen esimerkiksi post-it- lapulle. Sen jälkeen ryhmä keskustelee yhdessä jokaisen omien ajatusten pohjalta ja kirjaa ryhmän vastauksen lomakkeelle. (Kimberley, Poikolainen & Rummukainen 2023.) Työpajan materiaali ja muiden ryhmien vastaukset jäivät kahvihuoneen seinälle viikon ajaksi, ja kysymyksiin tuli vastauksia vielä vuorotyöläisiltä. Vuorovaikutus ja keskustelu jäi vähemmälle, kuin olin suunnitellut, koska ryhmät työskentelivät eri tahdissa.

Henkilöstö orientoitui hyvin vastaamaan ja he pitivät aihetta tärkeänä. Sain palautetta, että tällaista syvempää keskustelua ja asioihin paneutumista kaivataan enemmänkin. Osalla oli vaikeuksia ymmärtää kysymyksiä johtuen siitä, että heidän äidinkieltensä on ruotsi. Selvensin kysymyksiä, minkä jälkeen vastaaminen onnistui paremmin.



Kuva 4. Ymmärrysvaiheen vastauksia.

## 7.2 Prototyointi- ja pilotointivaihe

Prototyointivaihe jäi opinnäytetyöntekijän ja palvelupäällikön kehitettäväksi, koska ei ollut mahdollista järjestää toista työpajaa työajan puitteissa, jolloin työntekijät olisivat saaneet osallistua prototyointiin. Prototyointi tapahtui Wileyn seitsemän vaiheen mallia hyödyntäen ottaen kuitenkin huomioon käytettävissä olevat resurssit. Ensimmäisessä vaiheessa tuloksia tarkasteltiin ja haettiin niistä vahvuuksia ja heikkouksia. Toisessa vaiheessa priorisoitiin tuloksista tärkeimmät kohdat. Kehittämiskohteet valikoituivat sen perusteella, mikä kysymys oli saanut huonoimmat vastaukset tai vastauksissa oli suuri hajonta. Kolmannessa vaiheessa tulokset päätettiin esittää henkilöstölle viikkokokouksen yhteydessä, sillä se on organisaatiolle tyypillinen viestintäajankohta ja -paikka. Myös lomakehaastattelun tulosten perusteella viikkokokous on sopiva tilaisuus tulosten esittämiseen. Viikkokokous on kuitenkin ajallisesti hyvin rajallinen ja siellä käydään läpi paljon muitakin asioita, joten aikaa ei jää työntekijöiden kanssa priorisointiin. Vaihe neljä jäi myös resurssipulan vuoksi toteuttamatta henkilöstön kanssa yhteistyössä. Vaiheet viisi ja kuusi päätettiin toteuttaa kehittämisiltapäivässä, jossa keskityttiin vain kolmeen priorisoituun kehittämiskohteeseen. Vaihe seitsemän päätettiin toteuttaa myös viikkokokousten yhteydessä tuomalla esiin toimenpiteiden edistymistä ja tavoitteiden saavuttamista.

Pilotointivaiheessa otettiin käyttöön prototyointivaiheessa kehitetty osallistava toimintamalli (Kuva 5). Tulokset esiteltiin viikkokokouksessa ja ne liitettiin kokouspöytäkirjan liitteeksi. Priorisointi suoritettiin palvelupäällikön ja opinnäytetyön tekijän toimesta. Kehittämiskohteita valittiin kolme: kiiretilanteiden ennakointi, viestintä ja oman osaamisen hyödyntäminen. Organisaation strategiaan on kirjattu viestinnän uudistaminen, joten aihe oli senkin puolesta ajankohtainen.

Kehittämisiltapäivässä työstettiin tiimeittäin tavoitteita, ratkaisuideoita, työnjakoa ja aikataulua. Työpajan tulosten perusteella henkilökunta halusi nimenomaan yhteiskehittämistä. Tiimin jäsenet työskentelevät samassa työpisteessä tai työtehtävässä. Tiimit lähettivät tuotoksensa Padlet-taululle kaikkien nähtävillä ja jokaisen tiimin ehdotukset käytiin yhdessä läpi. Iltapäivän jälkeen tehtiin paperiset koonnit iltapäivän kehittämis ehdotuksista sekä niiden toteuttamisaikataulusta ilmoitustaululle ja kahvihuoneeseen.

Kehittämis ehdotusten toimeenpano aloitettiin heti kehittämisiltapäivän jälkeen. Osa ehdotuksista oli toteutettavissa heti ja osaan vaadittiin enemmän aikaa ja resursseja. Kehittämiskohteiden seuranta tehtiin muutaman viikon välein palvelupäällikön toimesta ja siitä raportoitii viikkokokouksen yhteydessä.



Kuva 5. Uusi toimintamalli.

### 7.3 Toimintamallin arviointi

Toimintamallin toimivuutta arvioitiin kyselyn avulla. Kysely lähetettiin kaikille Nordlabin Kokkolan aluelaboratorion työntekijöille 2.5.2024, vaikka kaikki heistä eivät osallistuneet työpajaan tai kehittämisiltapäivään. Tämä vähensi varmasti vastauksia, koska kysymykset koskivat suurelta osin kehittämisiltapäivän toteutusta. Kysely lähetettiin noin 60 työntekijälle ja kehittämisiltapäivään osallistui 30 työntekijää. Kysely oli auki kolme viikkoa ja muistutusviesti kyselystä laitettiin kahden viikon jälkeen. Vastauksia kyselyyn tuli 20. Näistä 16 oli osallistunut kehittämisiltapäivään, joten osallistujilta vastauksia tuli hyvin ja näin vastaukset antavat hyvän kuvan kehittämisiltapäivän toteutuksesta.

## 8 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

### 8.1 Lomakehaastattelun tulokset

#### 8.1.1 Henkilöstön mielipiteet aiempien henkilöstökyselyjen käsittelyn toteuttamisesta

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen, Mitä mieltä henkilöstö on Mitä kuuluu-kyselyn (2022) tulosten käsittelystä, vastausten analysoinnissa yläkäsite ”Kyselyn tulosten käsittely” muodostui alakäsitteistä pinnallisuus, toimenpiteiden puute, turhautuminen sekä aikataulun puute. Kaikki eivät muistaneet, onko niitä käsitelty ollenkaan. Vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että tulokset on näytetty viikkopalaverin yhteydessä nopeasti läpikäyden. Tuloksiin ei ole palattu eikä niihin ole puututtu. Henkilöstö koki myös, että kyselyn ja tulosten esittelyn välillä on ollut liian pitkä aika ja koko kysely on unohtunut.

*”Onko niitä käsitelty? Jos on, käsittely on ollut lähinnä kiitolaukkaa ja prosenttien ääneen lukemista.”*

*”Viikkokokouksessa näytetty tuloksia ja verrattu aiempien vuosien prosenteihin, mutta mitään konkreettista en ole huomannut tapahtuvan.”*

#### 8.1.2 Henkilöstökyselyn tulosten käsittelyn merkitys

Toisena kysymyksenä lomakehaastattelussa oli ymmärrystä lisäävä kysymys: Miksi on tärkeää kiinnittää huomiota Meillä töissä- kyselyn (2023) tulosten käsittelyyn? Yläkäsitteeksi vastausten analyysissä muodostui työntekijäymmärrys ja työntekijäkokemus. Alakäsitteitä olivat kuulluksi tuleminen, työyhteisön nykytilanne, vastausaktiivisuus ja työyhteisön kehittäminen.

*”Jos tuloksia ei käsitellä, niin ei ole oikeastaan mahdollista saada aikaan ratkaisuja ongelmakohtiin.”*

*”Jos työntekijät kokevat, etteivät voi vaikuttaa, niin eivät he myöskään halua käyttää aikaa henkilöstökyselyn täyttämiseen.”*

*”Tulosten käsittelyllä saadaan ihmisiä vastaamaan enemmän kyselyihin ja kehitettyä työyhteisöä.”*

#### 8.1.3 Osallistumista, vaikutusmahdollisuuksia ja sitoutumista lisäävät tekijät

Yläkäsitteeksi toisen tutkimuskysymyksen analysoinnissa muodostui yhteiskehittäminen. Tämä muodostui alakäsitteistä tiimityö, osallistaminen, dialogi, ajan järjestäminen sekä huomioonottava esihenkilötyö. Kysymys oli pilkottu osiin niin, että osallistuminen, vaikutusmahdollisuus ja sitoutuminen olivat kukin eri kysymyksiä. Osallistumista kehittämistyöhön lisäisi se, että työntekijöitä osallistetaan kehittämiseen, kehittäminen tapahtuisi yhteistyössä ja sille järjestetään aikaa.

*”Ottaisi työntekijät mukaan kehittämään vastausten pohjalta.”*

*"Varmasti se, että vastausten läpikäymisen lisäksi tehtäisiin konkreettisia asioita epäkohtien ja työntekijöiden ideoiden eteen."*

Vaikutusmahdollisuuksia lisäisi se, että esihenkilöillä olisi aikaa kuunnella ja kehittämiskohteita sekä muutostarpeita käsiteltäisiin pienryhmissä.

*"Aikaa tulla kuulluksi ja kohdatuksi."*

*"Monesti myös porukalla on hyvä ideoida uusia juttuja ja muutoksia. Mietitään pienissä ryhmissä asioita, joilla voi vaikuttaa."*

Myös sitoutumista kehittämiseen lisäisi siihen järjestetty aika, kehittämistyön aikataulutus ja seuranta sekä konkreettiset muutokset työhön.

*"Aikaa keskittyä asiaan, työkiireet haittaa."*

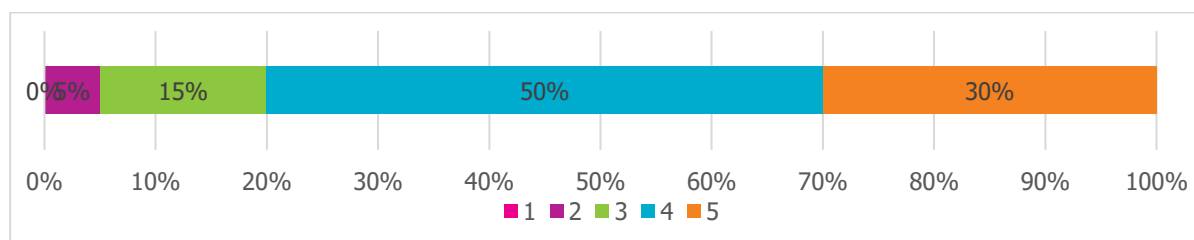
*"Jos toteutettavat toimenpiteet ovat hyviä ja sujuvoittavat työtä, niin olisin varmasti sitoutunut enemmän."*

*"Selkeä aikataulu millä edetään ja välillä tilannekatsaus, miten muutos etenee."*

## 8.2 Uuden henkilöstökyselyn käsittelymallin arvioinnin tulokset

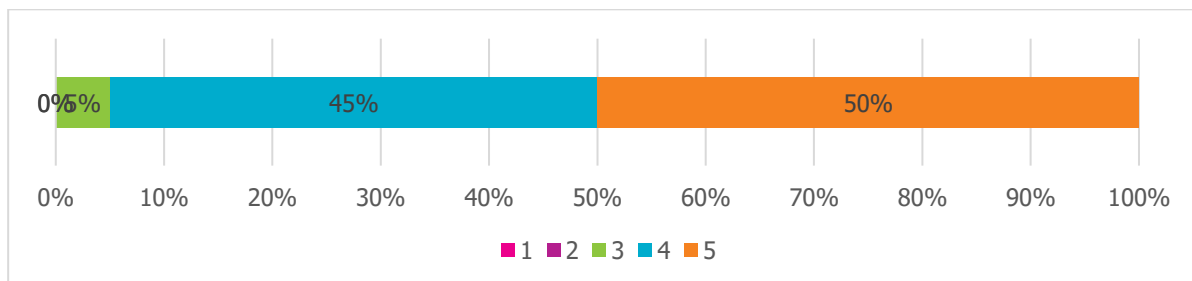
Vastaukset kysymyksiin annettiin Likertin asteikon mukaan, jossa 1= täysin eri mieltä ja 5= täysin samaa mieltä. Kaikki vastaajat vastasivat kysymyksiin henkilöstökyselyn tulosten esittelystä, kehittämisiltapäivän aiheiden tarpeellisuudesta sekä kehityskohteiden toteutuksen arvioinnista ja seurannasta. Ne vastaajista, jotka olivat osallistuneet kehittämisiltapäivään, vastasivat myös kehittämisiltapäivän toteutusta koskeviin kysymyksiin.

Henkilöstökyselyn tulosten esittelyn onnistumisesta 30 % (n=6) oli täysin samaa mieltä eli antoi kyselyssä arvosanan 5. Puolet (n=10) antoi arvosanan 4, 15 % (n= 3) arvosanan 3 ja 5 % (n=1) arvosanan 2. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä esittelyn onnistumisesta. Vastausten keskiarvo oli 4,1. (Kuva 6)



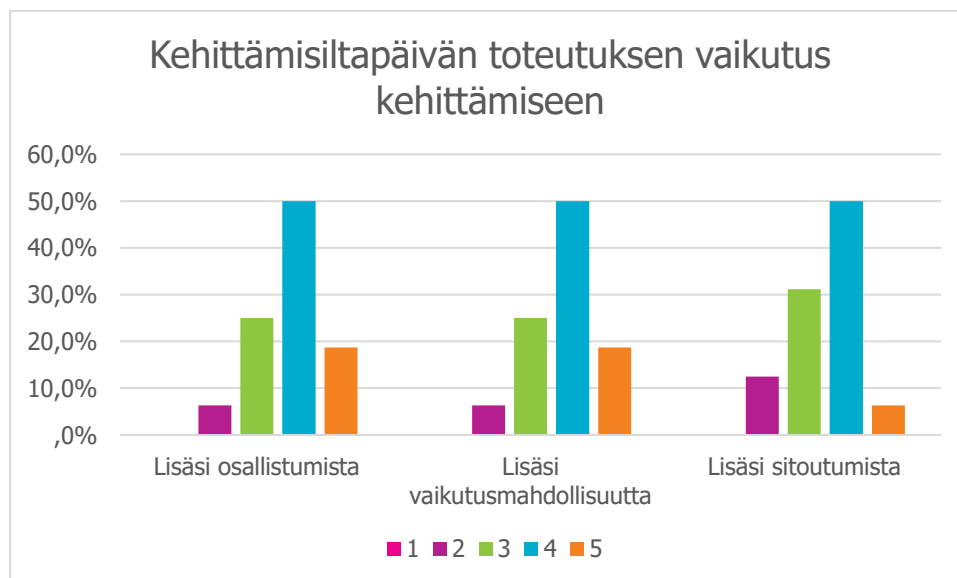
Kuva 6. Henkilöstökyselyn tulosten esittely.

Puolet vastanneista (n=10) piti kehittämisiltapäivän aiheita tarpeellisina. 45 % (n=9) antoi toiseksi parhaan arvosana ja vain yksi antoi arvosanan 3. Kaikkien vastausten keskiarvoksi tuli 4,5. (Kuva 7)



Kuva 7. Kehittämisiltapäivän aiheiden arviointi.

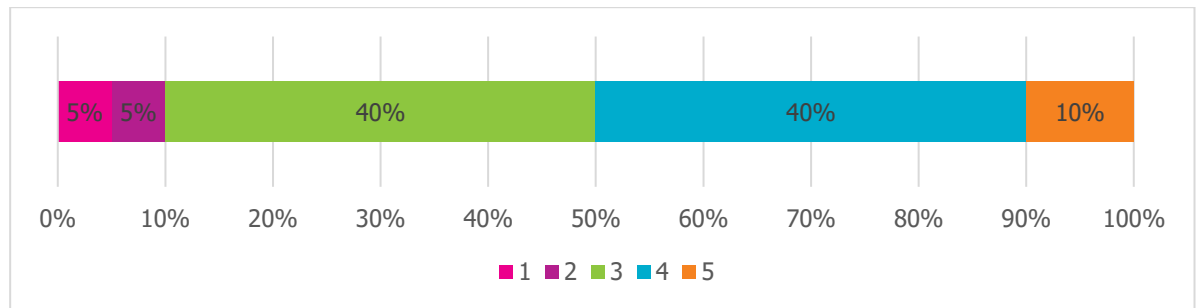
Kehittämisiltapäivä lisäsi osallistumista kehittämiseen kahdeksan vastaajan mukaan (50 %). Arvosanan 4 antoi 9 vastaajaa (45 %) ja jälleen yksi vastaaja antoi arvosanan 3. Vastausten keskiarvoksi tuli 4,5. Täysi samaa mieltä vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisestä kehittämisiltapäivän toteutuksen myötä oli 19 % (n=3) vastaajista. Puolet (n=8) antoi arvosanan 4, 25 % (n=4) arvosanan 3 ja 6 % (n=1) arvosanan 2. Keskiarvoksi tuli 3,8. Sitoutumista kehittämiseen kehittämisiltapäivän toteutus lisäsi täysin yhden vastaajan mielestä (6 %). Puolet (n=8) antoi arvosanan 4, 31 % (n=5) arvosanan 3 ja 13 % (n=2) arvosanan 2. Keskiarvo vastaus oli 3,5. (Kuva 8)



Kuva 8. Kehittämisiltapäivän toteutuksen arviointi.

Kehittämiskohteiden toteutuksen arviointi ja seuranta oli toteutunut onnistuneesti kahden (10 %) vastaajan mielestä. Arvosanat 4 ja 3 saivat molemmat 40 % (n=8) vastauksista. 5 % (n=1)

vastaajista antoi arvosanan 2 ja samoin yksi vastaajista oli täysin eri mieltä arvioinnin ja seurannan onnistumisesta (Kuva 9).



Kuva 9. Kehittämiskohteiden toteutuksen arviointi ja seuranta.

### 8.3 Jatkokehitysajat toimintamallin toteutukseen

Viisi vastaajaa oli vastannut viimeiseen avoimeen kysymykseen toimintamallin jatkokehittelystä. Vastauksista nousi esille toive kehittämiskohteiden paremmasta toteutuksesta ja toteutuksen seurannasta.

*”Olisi ollut mukava kehittämisiltapäivän jälkeen, että olisi järjestetty tilaisuus, missä kerrotaan toteutumisesta ja aikataulu että milloin. Hyvin käyty läpi ja hyvä tilaisuus mutta tuntuu samalta kuin ennenkin että mitään ei ole tapahtunut tämän jälkeen..”*

*”Voisiko käydä katsauksia viikkopalaverissa, miten asiat ovat edenneet ja mitä on jo hoidettu tai muutettu.”*

*”Aikaa tulisi lisätä myös kehittämiskohteiden toteuttamisen arviointiin.”*

## 9 POHDINTA

### 9.1 Kehittämistyön yhteenveto ja pohdinta

Tämä kehittämistyö nousi todellisesta tarpeesta saada toimiva toimintamalli henkilöstötutkimuksen käsittelyyn. Henkilöstötutkimuksen pohjimmainen tarkoitus on saada ymmärrystä henkilöstön sen hetkisistä ajatuksista. Henkilöstö kokee vastaamisen mielekkääksi vain, jos vastaamalla voi vaikuttaa muutoksiin. Organisaatioille on hyvin paljon tarjolla tietoa henkilöstötutkimuksen tekemisestä ja toteuttamisesta. Tässä opinnäytetyössä selvitettiin millainen henkilöstötutkimuksen tulosten käsittelyn toimintamalli lisää henkilöstön osallistumista, vaikutusmahdollisuuksia ja sitoutumista kehittämiseen sekä kehitettiin osallistava toimintamalli yhteiskehittämisen menetelmillä.

Tämän kehittämistyön tulosten perusteella aiempien henkilöstötutkimusten tulosten käsittelystä Nordlab Keski-Pohjanmaan aluelaboratoriossa eivät olleet positiivisia. Tulokset oli näytetty henkilöstölle, mutta niihin ei ollut sen jälkeen palattu, jonka vuoksi käsittely jäi pinnalliseksi. Tämä antoi henkilöstölle viestin, että vastauksilla ei ole merkitystä ja tutkimus tehdään vain, koska niin on aina tehty. Myös Virolainen (2012) on todennut, että ongelma on yleensä siinä, että tulokset kyllä keskustellaan läpi, mutta sen jälkeen niihin ei palata. (Virolainen 2012, 119.) Saman toteaa Pohjanheimo (2015): olennaista on, että tulokset otetaan vastaan tosissaan. Jos henkilöstö kokee, että mikään ei muutu, he kynnistyvät vastaamaan kyselyihin. Kyselyllä ei ole itseisarvoa, koska se ei ratkaise ongelmia vaan nostaa ne esille. (Pohjanheimo 2015, 167.)

Tulosten esittelyn jälkeen alkaa henkilöstötutkimusprosessin tärkein osa eli tulosten pohjalta nousseiden ongelma- tai kehityskohteiden valinta ja toteuttaminen. Monet kirjallisuuslähteet tukevat omassa tutkimuksessani esiin tullutta henkilöstön osallistamisen tärkeyttä (Kauranen ym. 2011, 43; Virolainen 2012, 119; Wiley 2010, 104–113). Johtopäätöksenä tuloksista voidaan todeta, että kehittämiseen osallistumista saadaan lisättyä ennen kaikkea sillä, että siihen järjestetään aikaa. Jatkuva resurssipula on vaikeuttanut kehittämiseen osallistumista. Jos päivät ovat tulipalojen sammuttamista ja jatkuvaa kiirettä, ei voi olettaa, että kehittämistä tapahtuu. Myös työntekijöiden vastuuttaminen lisää osallistumista.

Tiimityö ja yhteiskehittäminen nousivat voimakkaasti esiin tässä kehittämistyössä. Vaikutusmahdollisuudet kehittämiseen lisääntyivät juuri yhteiskehittämisen kautta. Myös Ojasalo ym. (2015) ovat tuoneet esiin ryhmätyöskentelyn hyödyt kehittämistyössä (Ojasalo ym. 2015, 111). Yhteiskehittämisen toimintatavat luovat myös sosiaalista pääomaa ja lisäävät näin yhteisöllisyyttä, mikä edistää työhyvinvointia. Covid19-pandemian myötä yhteisöllisyys kärsi inflaation, koska kaikki yhteiset tapahtumat ja kokoontumiset loppuivat. Kehittämistyössä tuli esille, kuinka työntekijät ovat kaivanneet asioiden pohtimista ja ongelmien ratkaisua yhdessä. Myös esihenkilöiden saavutettavuus ja yhteistyön sujuminen heidän kanssaan koettiin vaikutusmahdollisuuksia lisääväksi. Esihenkilöiden tärkein tehtävä onkin luoda kehittämiselle suotuisat puitteet ja toimia innostavana esimerkkinä.

Sitoutumista kehittämiseen lisäsi tämän tutkimuksen perusteella se, että kehittämisestä seurasi konkreettisia muutoksia työhön. Virolainenkin (2012) toteaa, että monissa organisaatioissa konkreettinen kehittäminen jää tekemättä (Virolainen 2012, 119). Selkeä aikataulu nousi myös

tutkimuksessa esille sitoutumista lisäävänä tekijänä. Kehittämistyön arviointi ja seuranta onkin tärkeimpiä asioita, jotta kehittäminen jatkuu ja saadaan konkreettisia muutoksia aikaan.

Uusi toimintamalli toi kehittämistyön kaikkien ulottuville ja yhteiseksi toiminnaksi. Henkilöstö koki, että tulosten esittely työpaikkakokouksen yhteydessä oli toimiva tapa. Tulokset täytyy liittää myös sähköpostijakeluna kaikille jaettavaan kokousmuistioon, jotta ne oikeasti ovat kaikkien saatavilla. Kehittämisisiltapäivä koettiin hyödyllisenä ja siellä käsitellyt aiheet tärkeinä. Kehittämisasihteita oli kolme, mutta koska kehittämisen vieminen käytäntöön on haasteellista, olisi riittänyt vähempikin määrä. Sekä Wiley (2010) että Hyppänen (2013) ovat todenneet, että 2–3 kehittämiskohdetta on maksimi, mitä kannattaa ottaa työn alle. Kehittämisen arviointi ja seuranta ei henkilöstön mielestä ollut kovin toimivaa. He olisivat kaivanneet, että kehittämisen toteutumista olisi seurattu tiiviimmin ja kehityskohteet olisivat valmistuneet nopeammin. Tässä auttaisi selkeämpi työn delegointi tiimeille ja työryhmille (Virolainen 2012, 119), nyt suurin osa asioista jäi esihenkilöiden harteille. Myös muistuttaminen, mitä kaikkea on saatu aikaan, auttaisi henkilöstöä hahmottamaan työn etenemistä. Seuranta vaikeutti myös liian monta kehitysehdotusta.

Kokonaisuudessaan kehittämistyö oli mielenkiintoinen toteuttaa ja aiheen tarpeellisuus antoi motivaatiota työn tekemiseen. Uudesta toimintamallista on varmasti hyötyä organisaatiossa ja osallistamisen menetelmiä kannattaa käyttää laajasti hyödyksi kehittämistyössä. Seurantaan ja arviointiin sekä kehittämiskohteiden priorisointiin on jatkossa syytä panostaa enemmän.

## 9.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen tekemiseen liittyy olennaisesti tutkimuseettikka eli hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen. Tutkimuseettikka kulkee koko tutkimusprosessin ajan tutkimuksen rinnalla. Tutkimuseettikka tarkoittaa yleisesti sovittuja pelisääntöjä suhteessa kaikkiin tutkimuksen sidosryhmiin. Hyvä tieteellinen käytäntö on eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Se on myös rehellisyyttä, huolellisuutta sekä tarkkuutta tutkimuksen suorittamisessa ja tulosten esittämisessä. Hyvä tieteellinen käytäntö vaatii tutkimuksen huolellista suunnittelua, toteutusta ja raportointia. (Vilkka 2021b,) Tutkimuseettinen neuvottelukunta on laatinut ohjeistuksen hyvään tieteelliseen käytäntöön Suomessa sekä opinnäytetyön eettiset ohjeet (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 9). Tässä kehittämistyössä on pyritty noudattamaan alusta alkaen hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksellisen kehittämistyön aihe nousi kohdeorganisaation todellisesta tarpeesta. Opinnäytetyön tekijä työskentelee samassa organisaatiossa ja tunnisti tämän tarpeen, mikä synnytti mielenkiinnon aiheeseen. Erityisesti tutkimuksen tekemistä ohjasi halu kehittää työyhteisöä ja tuoda henkilöstön ääni kuuluviin. Tutkimussuunnitelma laadittiin huolellisesti, opinnäytetyösopimus tehtiin kohdeorganisaation kanssa ja heiltä haettiin myös tutkimuslupa.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksen mukaan toisten tutkijoiden työtä ja tuloksia täytyy kunnioittaa viittaamalla asianmukaisesti heidän julkaisuihinsa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11). Tämä kehittämistyö pohjautuu aiemmin tutkittuun teoriatietoon, jota tarkastellaan kriittisesti ottaen huomioon tekijänoikeudet ja johon viittaukset on tehty asianmukaisesti. Teoriatietoa haettiin eri tietokannoista kuten Chinal ja Business suite sekä Savonia Finnasta ja Centria Finnasta. Osa tutkimusartikkeleista saatiin Savonian kirjaston arkistosta.

Yksityisyyden suojaaminen on Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019, 8) mukaan yksi tärkeimmistä eettisistä normeista. Tässä kehittämistyössä laadittiin tietosuojailmoitus henkilötietojen käsittelystä. Tietosuojailmoitus oli osallistujien nähtävillä sekä työpajassa että sähköisellä kyselylomakkeella. Henkilötietoja ei kerätty millään muotoa ja yksityisyyden suoja lisäsi se, että sähköiseen kyselyyn vastattiin anonyymisti työpaikan yhteiskäyttökoneilta. Kaikki tulokset hävitettiin heti analysoinnin jälkeen. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, mikä on myös Vilkan (2021a, 115) mukaan edellytys tutkimukseen osallistumiselle.

Tässä kehittämistyössä käytettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Luotettavuusajattelu poikkeaa jonkin verran eri tutkimusmenetelmien välillä. Yleisesti luotettavuutta arvioitaessa käytetään käsitteitä validius ja reliaabelius. Validius tarkoittaa sitä, mittaako tutkimus, mitä oli tarkoitus mitata. Laadullisessa tutkimuksessa se koskee tutkittavan aiheen eheyttä. Se pyrkii lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta kahdella eri mittauskerralla. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään luotettavuuden sijaan myös uskottavuus käsitettä. Silloin tutkimuksen kohdehenkilöt, tiedeyhteisö ja suuri yleisö arvioivat tulosten oikeellisuutta ja kuinka vakuuttuneiksi he tutkimusraportin perusteella tulevat tutkimuksen asianmukaisuudesta. (Aaltio & Puusa 2020, luku 11.)

Laadullista aineistoa kerättiin työpajassa ryhmämuotoisen lomakehaastattelun avulla. Tutkimus lisäsi ymmärrystä aiheesta ja teki näkyväksi henkilöstön mielipiteet ja kokemukset tutkittavasta aiheesta. Tutkimuskysymyksiin saatiin luotettavia ja uskottavia vastauksia. Tämän kehittämistyön tuloksissa on myös samankaltaisuutta aiempiin tutkimuksiin ja tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa. Paremmilla resursseilla tutkimus ja varsinkin palvelumuotoilun prosessi olisi voitu suorittaa syvällisemmin ja laajemmin. Määrällistä aineistoa kerättiin Webropol-kyselyn avulla. Kysymykset koskivat uutta toimintamallia sekä kehittämisiltapäivän toteutusta. Kysymykset olivat valideja ja mittasivat sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Myös toistettavuus oli hyvä eli todennäköisesti toistettaessa tutkimus saataisiin lähes samanlaiset vastaukset. Vastausaktiivisuus olisi voinut olla parempi, jolloin tulokset olisivat luotettavampia.

### 9.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tätä kehittämistyötä tehdessä nousi monia ajatuksia, mitä olisi hyvä vielä tutkia.

1. Suoraan tähän kehittämistyöhön liittyvänä tutkimuksena voisi selvittää osallistavan toimintamallin toteuttamisen pitkän aikavälin vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja organisaation suorituskykyyn.
2. Vertailevaa tutkimusta monen organisaation välillä, millainen osallistava toimintamalli toimii parhaiten.
3. Millainen strategia tukee työntekijöiden sitoutumista kehittämistyöhön.
4. Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa osallistavien toimintamallien toteuttamiseen, miten rakennetaan organisaatiokulttuuri, jossa kehittäminen on osa arkea?
5. Tänä päivänä puhutaan paljon yhteisöohjautuvuudesta. Olisi mielenkiintoista tutkia yhteisöohjautuvuutta, sen lisäämistä työyhteisössä ja vaikutusta kehittämistyöhön.

## LÄHTEET

- Ahlroth, A. 2019. Tämänkö vuoksi henkilöstötutkimuksissa on alhainen vastausprosentti? Blogi. Julkaistu 17.8.2019. <https://duunitori.fi/tyoelama/vastausprosentti>. Viitattu 15.11.2023.
- Alasuutari, P. 2015. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Viitattu 20.9.2024.
- Algahtani, A. 2014. Are Leadership and Management Different? A Review. *Journal of Management Policies and Practices* September 2014, Vol. 2(3), 71–82. DOI: 10.15640/jmpp.v2n3a4. Viitattu 10.10.2024.
- Akhuly, A., Bhardwaj, S. & Shandilya, S.M. 2018. A practitioner's guide to designing employee surveys. Feature article. Wiley online library. DOI:10.1002/joe.21892. Viitattu 10.10.2024.
- Armstrong, M. 2021. Armstrong's Handbook of strategic human resource management. Improve business performance through strategic people management.
- Brown, A. & Kelly, S. 2006. Linking employee research to business performance. *Strategic Communication Management* 10 (6), 22–25.
- ChatGPT 2023. OpenAI. GPT-3.5. Käytetty englannin kielen tarkistukseen, lokakuu 2024. <https://chat.openai.com>.
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*. 34 (4), 215–225. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>. Viitattu 11.9.2024.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Helsinki. Alma Talent Oy.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. E-kirja. Helsinki. Edita Oy. Viitattu 12.4.2024.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. Vantaa. Hansaprint Oy. Viitattu 18.10.2023.
- Kaihua, H., Kemi, J., Tapaninen, M. & Vähäkuopus M. 2020. Positiivinen työntekijäkokemus, opas esimiehille. Rovaniemi. Lapin AMK. <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=2502367f-99db-4bfb-b7f7-fea7951427c9>. Viitattu 2.11.2023.
- Kaminsky, M. 2014. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. E-kirja. Talentum. Viitattu 16.10.2023.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. E-kirja. Alma Talent Oy. Viitattu 23.10.2023.
- Kimberley, A., Poikolainen, E. & Rummukainen, M. 2023. Ohjatun ja aktiivisen fasilitoinnin opas. Haaga-Helia julkaisut. <https://julkaisut.haaga-helia.fi/ohjatun-ja-aktiivisen-fasilitoinnin-opas/>. Viitattu 16.10.2024.
- Kiviniemi, L. & Virkkula, O. 2021. Asiantuntijuutta yhteiskehittämiseen, Yamk-opiskelijat yhteiskehittämistä oppimassa. Teoksessa Keskitalo, E. & Vuokila-Oikkonen, P. (toim.), Yhteiskehittämällä ratkasuja sote-palveluihin. E-kirja. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/740368/DIAK\\_Tyoelama25\\_web.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/740368/DIAK_Tyoelama25_web.pdf?sequence=6&isAllowed=y). Viitattu 24.10.2023.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. E-kirja. Viitattu 12.4.2024.
- Leponiemi, U. 2021. Kollektiivinen kapasiteetti – yhteisöllisyys pienen kunnan johtamisessa. *Hallinnon tutkimus* 40(1), 78–83. <https://doi.org/10.37450/ht.102629>. Viitattu 24.10.2023.

- Lintula, L., Salo, P., Halonen, J., Aalto, V., Ervasti, J., Kouvonen, A. & Oksanen, T. 2022. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja työntekijöiden työkyky: pseudokokeellinen tutkimus. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 2022: 59: 365–375. <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/31379/17073982651449581659.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu 13.4.2024.
- Liukkonen, P. 2008. *Henkilöstön arvon mittaaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Luoma, M. 2013. *Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan*. Teoksessa Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.), *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki. Talentum.
- Luukka, P. 2019. *Yrityskulttuuri on kuningas*. E-kirja. Helsingin. Alma talent Oy. Viitattu 30.10.2023.
- Manka, M. & Manka, M. 2023. *Työhyvinvointi*. E-kirja. Helsinki. Alma talent Oy. Viitattu 23.10.2023.
- Markkula, M. 2011. *Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu: organisaatioiden toiminnan kulmakivet*. Väitöskirja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-353-0>. Viitattu 7.10.2024.
- Nordlab 2024. *Intranet. Toimintakäsikirja*. Viitattu 14.10.2024.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. E-kirja. Helsinki. Sanoma Pro. Viitattu 2.11.2023.
- Paauwe, J. & Ferndale, E 2017. *Strategy, HRM and Performance. A Contextual Approach*. Oxford University press. E-kirja. Viitattu 15.10.2024.
- Pohjanheimo, E. 2015. *Työyhteisön vuosi: sosiaalipsykologinen selviytymisopas* Helsinki: Talentum Media Oy.
- Puusa, A. 2020. *Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet*. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. E-kirja. Gaudeamus Oy. 20.4.2024.
- Salojärvi, S. 2013. *Henkilöstöjohtamisen kehittyminen: sosiaaliasioista strategiseen henkilöstöjohtamiseen*. Teoksessa Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.), *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki. Talentum.
- Sanchez, P. 2007. *The employee survey: more than asking questions*. *Journal of business strategy* 28 (2), 48–56. DOI:10.1108/02756660710732657. Viitattu 7.10.2024.
- Tieteen termipankki 2021. [www.tieteentermipankki.fi](http://www.tieteentermipankki.fi). Viitattu 8.11.2023.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkemyksiä kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. E-kirja. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes print. Viitattu 23.11.2023.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. E-kirja. Helsinki. Tammi. Viitattu 11.9.2024.
- Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. E-kirja. Helsinki. Alma talent Oy. Viitattu 7.11.2023.
- Ulrich, D. 2007. *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Helsinki. Talentum Oy.
- Valli, R. 2015. *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*. E-kirja. Jyväskylä. PS-kustannus. Viitattu 11.9.2024.
- Valmennustrio 2017. *Blogi. Julkaistu 3.5.2017*. <https://valmennustrio.fi/blogit/miten-kannattaa-toimia-henkilostokyselyn-jalkeen/>. Viitattu 8.11.2023.
- Viitala, R. 2021. *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet ja trendit*. E-kirja. Helsinki. Edita Publishing Oy. Viitattu 16.10.2023.

- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Helsinki. Edita Publishing Oy. Viitattu 16.10.2023.
- Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa, määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilkka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä. E-kirja. Jyväskylä. PS-kustannus. Viitattu 4.11.2023.
- Vilkka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä. PS-kustannus. Viitattu 7.11.2023.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.
- Väätäinen, H. & Vakkala, H. 2023. Sosiaalinen pääoma ja vuorovaikutus kunnissa virtuaalisen johtamisen kontekstissa. *Focus localis* 23 (1), 49–69.  
<https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120256/76889>. Viitattu 24.10.2023.
- Wided, B. 2022. The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future. *Employee relations* 2022/07 Vol.44 (5), p.993–1013. DOI:10.1108/ER-03-2022-0133.
- Wiley, Jack 2010. Strategic employee surveys: evidence-based guidelines for driving organizational success. E-kirja. Center for creative leadership. Viitattu 23.10.2023.
- Xu, J. & Stark, A. 2021. A conceptual model of nurses' workplace social capital: a theory synthesis. *BMC Nursing*. 20:148. DOI: 10.1186/s12912-021-00660-w.

## LIITE 1: MEILLÄ TÖISSÄ -HENKILÖSTÖTUTKIMUKSEN KYSYMYKSET (2023)

1. Meillä on sopiva määrä työntekijöitä suhteessa toimintaamme ja tavoitteisiimme.
2. Meillä työnjako on selvää.
3. Ennakoimme asioita, minkä vuoksi meillä ei ole oman toimintamme suunnittelemattomuudesta johtuvia viime hetken tehtäviä.
4. Kehitämme yhdessä toimintaamme sopimalla toimenpiteistä, joilla edistämme työmme sujuvuutta ja hyvää asiakaspalvelua.
5. Seuraamme yhdessä sopimiemme toimenpiteiden toteutumista.
6. Meillä otetaan aitoon tarkasteluun kaikki kehitysideat, tulivat ne keneltä tahansa.
7. Esihenkilömme rohkaisevat ideoiden esittämiseen.
8. Esihenkilömme tarttuvat epäkohtiin, joista heille kerromme.
9. Meillä virheet nähdään yhtenä tapana oppia ja epäonnistumisiin suhtaudutaan armollisesti.
10. Meillä jokainen tuntee tulevansa ymmärretyksi ja olevansa hyväksytty.
11. Tiedän, mitä minun työltäni odotetaan.
12. Saan tehdä työtäni itsenäisesti – Yhteisten pelisääntöjen ja linjausten puitteissa.
13. Koen, että voin työssäni hyödyntää omaa osaamistani ja kykyjäni.
14. Koen, että voin työssäni oppia uutta.
15. Esihenkilömme toimivat oikeudenmukaisesti.
16. Saan tarvitsemaani tukea työni tekemiseen.
17. Minun kanssani on käyty Minun työni -keskustelu kuluvana vuonna.
18. Pidämme toisemme ajan tasalla asioista.
19. Rakennan itse hyvää työilmapiiriä työyhteisössämme.
20. Huomaan ja huomioin työkaverini kohtaamisissamme ja arjen työssä.
21. Kuinka todennäköisesti suosittelisit Nordlabia työpaikkana ystävällesi?

Vastaukset 1=täysin samaa mieltä, 2=melko samaa mieltä, 3=en samaa enkä eri mieltä, 4=melko eri mieltä ja 5=täysin eri mieltä.

## LIITE 2: TIEDOTE OPINNÄYTETYÖSTÄ

### TIEDOTE YAMK-OPINNÄYTETYÖNÄ TEHTÄVÄSTÄ TUTKIMUKSELLISESTA KEHITTÄMISTYÖSTÄ

Aihe: Henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntäminen kehittämistyössä

Opinnäytetyön tekijä: Leena Pyykölä

Opinnäytetyö tehdään tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jonka aiheena on Henkilöstötutkimuksen tulosten hyödyntäminen kehittämistyössä. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda toimintamalli henkilöstökyselyn tulosten käsittelemiseen ja niiden esittämiseen henkilöstölle sekä kyselyn pohjalta nousseiden ongelmakohtien kehittämiseen yhdessä henkilöstön kanssa. Tarkoituksena on myös selvittää toimintamallin toimivuutta.

Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä uuden toimintamallin avulla henkilöstön osallisuutta, sitoutumista ja vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä kehittämiseen.

Työn aineisto kerätään Nordlab Hyvinvointiyhtymän Kokkolan aluelaboratorion työntekijöiltä työpajatyöskentelyn yhteydessä ryhmämuotoista lomakehaastattelua hyödyntäen sekä kyselytutkimuksen avulla loppuvuoden 2023 ja alkuvuoden 2024 aikana.

Kehittämistyö pitää sisällään

1. työpajan, kesto 1,5–2 h sekä osallistumismahdollisuus ideointiin viikon ajan työpajan jälkeen
2. informaatiotilaisuuden työpajan tuloksista viikkokokouksen yhteydessä
3. Webropol-kyselyn sähköpostin välityksellä

Työpajatyöskentelyssä pääosassa ovat Kokkolan aluelaboratorion työntekijät. Opinnäytetyön tekijä Leena Pyykölä toimii työpajojen ohjaajana. Työpajatyöskentelyn jälkeen seuraa toimintamallin pilotointivaihe, jonka arviointiin ja jatkoehdotuksiin käytetään sähköpostikyselyä.

Tähän tutkimukselliseen kehittämistyöhön käytetään työaika. Työntekijöiden henkilöllisyys ja työntekijöitä koskeva aineisto jää ainoastaan opinnäytetyön tekijän tietoon ja niitä käytetään vain tähän opinnäytetyöhön. Aineisto säilytetään asianmukaisesti ja hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Valmis opinnäytetyön raportti julkaistaan Theseus -tietokannassa.

Lisätietoja tutkimuksellisesta kehittämistyöstä antaa:

Leena Pyykölä

leena.pyykola@edu.savonia.fi

## LIITE 3: TIEDOTE OPINNÄYTETYÖHÖN LIITTYVÄSTÄ TYÖPAJASTA 11.12.2023

- Työpaja toteutetaan kahvihuoneessa klo 14–15.30
- Työpajan tarkoituksena on saada tietoa henkilöstön mielipiteistä liittyen henkilöstökyselyn tulosten käsittelyyn sekä ideoida yhdessä tulosten käsittelyä ja kehittämistyötä.
- Osallistuminen työpajaan on vapaaehtoista
- Työpajaan osallistuvat suostuvat tuotosten/tulosten käyttämisen tutkimukselliseen kehittämistyöhön
- Työpajaan osallistuvat saavat nähtäväksi tietosuojaselosteen
- Työpajan tuotokset ovat nähtävillä viikon ajan ja niihin voi tehdä lisäyksiä myös ne, jotka eivät pääse osallistumaan varsinaiseen työpajaan.

## LIITE 4: LOMAKEHAASTATTELU

1. Mitä mieltä olet aiempien Mitä kuuluu -kyselyiden käsittelyn toteuttamisesta?
2. Miksi on tärkeää kiinnittää huomiota henkilöstökyselyn tulosten käsittelyyn?
3. Millainen Meillä töissä kyselyn käsittelymalli lisäisi sinun osallistumistasi kehittämiseen?
4. Millainen Meillä töissä kyselyn käsittelymalli lisäisi sinun vaikutusmahdollisuuksiasi kehittämiseen/omaan työhösi?
5. Millainen Meillä töissä kyselyn käsittelymalli lisäisi sinun sitoutumistasi kehittämiseen?

## LIITE 5. WEBROPOL-KYSELY

Väittämät ja kysymykset:

1. Henkilöstökyselyn tulosten esittely oli onnistunut.
2. Osallistuitko kehittämisiltapäivään?
3. Kehittämisiltapäivän aiheet olivat tarpeellisia.
4. Kehittämisiltapäivän toteutus lisäsi osallistumistani kehittämiseen.
5. Kehittämisiltapäivän toteutus lisäsi vaikutusmahdollisuuksiani kehittämiseen.
6. Kehittämisiltapäivän toteutus lisäsi sitoutumistani kehittämiseen.
7. Kehittämiskohteiden toteutumisen arviointi ja seuranta on toteutunut onnistuneesti.
8. Miten henkilöstökyselyn tulosten käsittelymallia tulisi edelleen kehittää?