

Piritta Wunsch-Laine

**TYÖTYTYVÄISYYSKYSELYIDEN TOIMINTASUUNNITELMIEN VAIKUTTA-  
VUUS TYÖTYTYVÄISYYTEEN KOHDEORGANISAATIOSSA**

**TYÖTYTYVÄISYYSKYSELYIDEN TOIMINTASUUNNITELMIEN VAIKUTTA-  
VUUS TYÖTYTYVÄISYYTEEN KOHDEORGANISAATIOSSA**

Piritta Wunsch-Laine  
Opinnäytetyö  
Syksy 2018  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Liiketoimintaosaamisen suuntautumisvaihtoehto

---

Tekijä: Piritta Wunsch-Laine

Opinnäytetyön nimi: Työtyytyväisyyskyselyiden toimintasuunnitelmien vaikuttavuus työtyytyväisyyteen kohdeorganisaatiossa

Työn ohjaaja: Eija Rajakangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2018

Sivumäärä: 31 + 4

---

Työn toimeksiantaja on suuri kansainvälinen yritys. Opinnäytetyön aihe syntyi, kun organisaatiossa tehtiin työtyytyväisyystutkimuksia ja toimintasuunnitelmia keväällä 2017. Mielenkiintoa herätti kysymys, ovatko työtyytyväisyystutkimusten toimintasuunnitelmat oikeasti tehokkaita, koska organisaatio muuttuu koko ajan. Työn tavoitteena oli selvittää, miten työtyytyväisyyskyselyiden jälkeiset toimintasuunnitelmat ja toimenpiteet ovat vaikuttaneet työtyytyväisyyteen ja mitä organisaatio voisi parantaa tämän suhteen.

Opinnäytetyön tietopohjassa aihetta lähestytään työtyytyväisyyteen vaikuttavien seikkojen kautta sekä luodaan katsaus, millaisten uusien mallien kautta työtyytyväisyyttä voidaan tänä päivänä tutkia. Tietopohjassa selvitetään myös, miten vaikuttavuutta voidaan tutkia ja todentaa. Tutkimus toteutettiin laadullisen toimintatutkimuksen keinoin. Tutkimus aloitettiin lomakekyselyllä, josta poimittiin aiheet täydentyvän miellekartan avulla tehtävään keskusteluun. Lähteinä käytettiin uusia ja ajankohtaisia kirjoja ja artikkeleita sekä aiheeseen liittyviä www sivustoja. Tutkimuksen aikana aineistoksi syntyi lomakekyselyn vastaukset, miellekartta sekä muistiinpanot.

Tutkimuskysymykseen, miten toimintasuunnitelmat vaikuttavat työtyytyväisyyteen, vastattiin niin lomakekyselyn vastausten avulla kuin täydentyvän miellekartan vastauksinkin. Toimintasuunnitelmat olivat auttaneet henkilöstöä oppimaan uutta ja hyödyntämään oppimaansa työssään niin, että työtyytyväisyys oli kohentunut. Vastauksena kehittämistehtävään opinnäytetyöstä selvisi viisi aluetta, joiden sisältöä toimintasuunnitelmia tehtäessä voitaisiin parantaa: robotiikka ja automatisointi, toimitusketjujen kehitysohjelmat, kompetenssit ja niiden kehitys, palkitseminen ja tunnustuksen saaminen, jatkuva parantaminen. Yleisesti korostettiin esimiesten vaikutusta tiedon jaon, resursien hyödyntämisen ja valmentamisen tekijänä. Tutkimuksesta tuloksena oli myös konkreettisia kehitysehdotuksia. Kehitysehdotuksia esitettiin myös ylemmällä tasolla. Johtopäätöksenä työstä on, että toimintasuunnitelmat ovat vaikuttaneet työtyytyväisyyteen.

Toimeksiantaja pystyy ja tulee hyödyntämään tämän tutkimuksen tuloksia seuraavan toimintasuunnitelman laatimisessa.

---

Asiasanat: toimintasuunnitelma, työtyytyväisyys, työmotivaatio, vaikuttavuus

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree programme in Business Economics

---

Author: Piritta Wunsch-Laine

Title of thesis: The effectiveness of work engagement survey action plans to work engagement in the target organization

Supervisor: Eija Rajakangas

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2018    Number of pages: 31 + 4

---

This thesis was made for big international company. The idea of this topic was found when employee engagement surveys were done in organization during the spring of 2017. It was very interesting to think, that are the action plans really working in organization as it is changing all the time. The purpose of this thesis was to find out how the work engagement survey action plans have affected and what the organization can improve.

In the theoretical part of the thesis the theme is looked from work engagement point of view. It includes review of the new models how the work engagement can be researched today. The effectiveness is own area and it is clarified how it can be researched. The actual research of this thesis was done with qualitative methods. It was started with questionnaire which provided the main themes for creating mind map. The mind map was getting fuller with each participant. The source of this thesis were new and current books, articles and related internet pages. During the work the responses and mind map along with the notes of the researcher, created the source of information.

The research question was answered with both results from questionnaire and the mind map. The action plans have supported the personnel to learn new and utilize that in work so that it supports the work engagement. The response of for the question, what organization can improve in action plans was five different areas: robotics and automation, supply chain programs, competences and development, reward and recognition and continuous improvement. Overall the role of line managers was highlighted when it comes to information sharing, utilizing resources and coaching the persons. As result it can be said that the action plans have been effective.

The results of this thesis can be utilized by the client company when the next action plan will be created.

---

Keywords: action plan, work engagement, motivation, effectiveness

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TYÖTYTYVÄISYYS .....	8
2.1	Työtyytyväisyyden muotoutuminen .....	8
2.1.1	Työkulttuuri .....	8
2.1.2	Työmotivaatio.....	9
2.1.3	Työhyvinvointi .....	9
2.1.4	Työn imu .....	10
2.1.5	Esimiestyön ja johtamisen vaikutus työtyytyväisyyteen.....	11
2.2	Organisaatiomuutoksen vaikutus työtyytyväisyyteen.....	12
2.3	Työtyytyväisyyden tutkimisen malleja.....	13
2.4	Vaikuttavuuden mittaaminen .....	16
3	TUTKIMUS .....	18
3.1	Toimiala, toimeksiantaja ja kehittämistehtävä .....	18
3.2	Menetelmävalinnat ja rajaukset .....	18
3.3	Toteutus .....	20
3.4	Tulokset.....	21
3.4.1	Yleistä .....	21
3.4.2	Robottiikka ja automatisointi .....	22
3.4.3	Toimitusketjujen kehitysohjelmat .....	23
3.4.4	Kompetenssit ja niiden kehitys.....	23
3.4.5	Palkitseminen ja tunnustuksen saaminen .....	24
3.4.6	Jatkuva parantaminen.....	24
3.5	Johtopäätökset.....	25
4	POHDINTA.....	27
	LÄHTEET.....	30
	LIITTEET .....	32

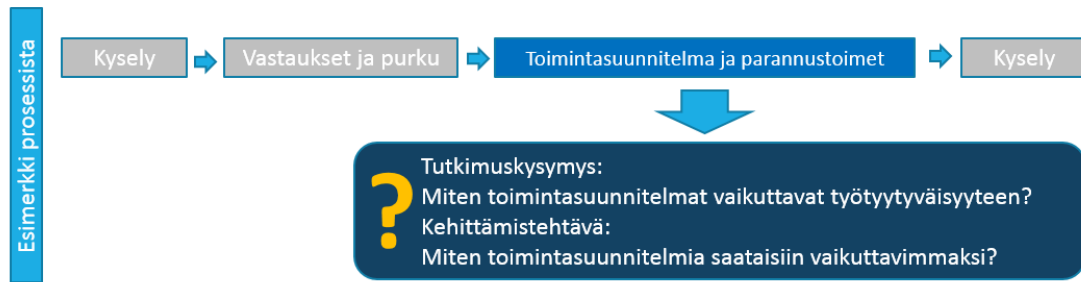
# 1 JOHDANTO

Kun yrityksessä päätetään tehdä työtyytyväisyystutkimus, sen tekemiseen on usein johtanut jokin sytyke, esimerkiksi jokin tapahtuma tai tapahtumasarja. Monesti tutkimuksia tehdään myös vain tavan vuoksi, kun on aina tehty. Työtyytyväisyystutkimus tehdään nykytilan arvioimiseksi. Erilaiset ohjeet ja kyselyt sekä tutkimukset organisaatiossa ovat hyviä työkaluja tyytyväisyyden mittaamisen apuna. Kun nykytila on arvioitu, pystytään tekemään suunnitelma asioiden muuttamiseksi ja kun nuo toimet on toteutettu, voidaan tehdä uusi tutkimus.

Uusissa tuloksissa tulisi näkyä tehtyjen parannustoimien vaikutus, mikäli toimet ovat olleet vaikuttavia. Uusi tutkimus kuvastaa siis hyvin sen hetkistä nykytilaa ja tehtyjen muutosten vaikuttavuutta. Tämä kuitenkin edellyttää, että tutkittava organisaatio pysyy lähes samana vuosittain. Ongelmaksi voi muodostua, miten voidaan tutkia sitä, ovatko parannukset riittäviä organisaation muuttuessa jatkuvasti.

Kiinnostuin aiheesta, koska omassa työssäni tutkin ja analysoin työtyytyväisyyskyselyiden tuloksia. Toimenkuvaani kuuluu toimintasuunnitelman luominen havaittujen epäkohtien korjaamiseksi. Kyselyn jälkeen organisaation johtoryhmä analysoi tutkimuksen ja tekee sitä koskevan toimintasuunnitelman, jota lähdetään toteuttamaan. Tällä yritetään saada kyselyssä selvinneitä ongelmakohtia parannettua. Organisaatiomuutosten myötä on koettu haasteeksi ymmärtää, ovatko tehdyt toimenpiteet todella vaikuttaneet työtyytyväisyyteen. Toimintasuunnitelman jälkeisen kyselyn tuloksia ei voida siis organisaatiomuutosten vuoksi suoraan verrata edellisen kyselyn tuloksiin.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, **miten työtyytyväisyyskyselyiden jälkeiset toimintasuunnitelmat ja toimenpiteet ovat vaikuttaneet työtyytyväisyyteen ja mitä organisaatio voisi parantaa tämän suhteen.** Organisaation johtoryhmän pitäisi saada tämän perusteella ymmärrys, mitkä toimenpiteet olivat onnistuneita ja mitkä eivät. Heidän pitäisi saada myös ehdotuksia, mitä pitäisi vielä tehdä ja miten sekä ohjeita seuraaviin toimiin. Kuviossa yksi esitetään mihin opinnäytetyö keskittyy.



KUVIO 1. Opinnäytetyö keskittyy kohtaan toimintasuunnitelma ja parannustoimet.

Rajauksena työlle on suuren globaalin yrityksen yksi noin sadan hengen organisaatio, jossa työntekijöiden tehtävät liittyvät toimitusketjun hallintaan. Tutkimus rajautuu myös koskemaan vain kyseisen organisaation osaa Suomessa, koska organisaation koon ja maantieteellisen laajuuden vuoksi tutkimusta olisi hankala toteuttaa laajemmalla otoksella. Opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään organisaation tulevien toimintasuunnitelmien teossa.

Tutkimusongelma kiteytyy kysymykseen: Miten toimintasuunnitelmat vaikuttavat työtyytyväisyyteen? Opinnäytetyön tietoperustassa tarkastellaan kirjallisuuden pohjalta työtyytyväisyyden, esimiestyön ja johtamisen sekä organisaatiomuutosten vaikutusta työtyytyväisyyteen ja esitetään, mitä uusia malleja alan tutkimuksessa on. Lisäksi viitekehyksessä tarkastellaan muutamia vaikutavuuden mittaamisen keinoja.

Tutkimus on tehty laadullisen tutkimuksen ja toimintatutkimuksen keinoin. Näistä kerrotaan tarkemmin luvussa 3. Keskeisinä käsitteinä opinnäytetyössä ovat työtyytyväisyys, työkuultuuri, työmotivaatio, työhyvinvointi, työn imu, työhön sitoutuminen, johtaminen sekä organisaatiomuutos.

## 2 TYÖTYTYTYVÄISYYS

Motivaatioteorioihin perustuen ovat eri tutkijat kehittäneet uusia malleja. Näissä malleissa yhdistyvät, erilaisilla painotuksilla, työtyytyväisyyden eri osa-alueet. Uusissa malleissa nousee erityisesti esille yhteisöllisyys, voimavarojen käyttö sekä työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä.

Tässä viitekehyksessä esitetään erilaisia malleja, joiden avulla työtyytyväisyyttä on pyritty ymmärtämään ja mittaamaan. Lisäksi tarkastellaan työtyytyväisyyttä käsitteenä ja tarkemmin neljää sen sisältämää aluetta: työkulttuuria, työmotivaatiota, työhyvinvointia sekä työn imua. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat myös esimiestyö ja johtaminen sekä erilaiset muutokset organisaatiossa. Lopuksi tarkastellaan, miten toimintasuunnitelman vaikuttavuutta voidaan havainnoida.

### 2.1 Työtyytyväisyyden muotoutuminen

Työtyytyväisyys on osiensa summa. Se on määritelmä, jolla yritetään kuvata henkilön tyytyväisyyttä, sitoutuneisuutta ja hyvinvointia työssä. Työtyytyväisyyden termiin yhdistyy useita osa-alueita, jotka osittain menevät myös päällekkäin.

Juutin (2006, 32–33) mukaan kokemus työtyytyväisyydestä syntyy, kun yhdistetään henkilöä tyydyttävä organisaatiokulttuuri, työsuorituksen onnistuminen ja henkilön motivaatio hyväksi koettuihin palkkioihin.

#### 2.1.1 Työkulttuuri

Työkulttuuri työpaikalla muodostuu sosiaalisista suhteista, arvoista sekä käsityksistä siitä, mikä on kyseisen organisaation perustehtävä ja miten sitä toteutetaan. Työkulttuurissa sulautuvat yhteen henkilökunnan ja työnantajan siihen tuomat tekijät. Arvot ja normit muokkaavat työkulttuuria ja se onkin vuorovaikutusta, joka jatkuvasti muuttuu. (Rauramo 2008, 150.)

Arvojen ja kulttuurin johtaminen vaatii tunteiden ja kokemusten johtamista, arvojohtamista. Kun henkilöstöllä on kokemus arvojen toteutumisesta käytännössä, se synnyttää myös sitoutumista or-



ganisaatioon (Juuti & Virtanen 2009, 157–158). Työkulttuurin ylläpidon haasteina suurissa yrityksissä ovat globaalius ja näin ollen virtuaalinen työyhteisö, jossa kulttuurin johtaminen voi olla vaikeaa. Lähityöyhteisö onkin vaikuttava tekijä työtyytyväisyyteen (Sinisammal 2011, 66). Työnantajan keinona vaikuttaa kulttuuriin on kasvattaa sosiaalista pääomaa esimerkiksi oppimisen kulttuuria nostamalla ja työyhteisössä työkavereiden kohtaamisella (Manka & Larjovuori 2013, 17). Voidaan siis ajatella, että kun työyhteisö on läheinen, niin työkulttuurikin on konkreettisesti parempi. Erilaisien työkulttuurien ja arvojen kohtaaminen voi olla tehokkuuden esteenä esimerkiksi organisatiomuutoksissa (Rauramo 2008, 151).

### **2.1.2 Työmotivaatio**

Työmotivaation syntymiseen vaikuttavat monipuolisesti niin yksilön omat tarpeet, vietit ja päämäärät kuin vuorovaikutussuhteetkin. Vuorovaikutussuhteita on ihmisten kesken mutta myös ihmisen ja ympäristön kesken. Yhtälö on monimutkainen prosessi lähtien sisäisestä epätasapainosta muutuen käyttäytymisen kautta päämäärähakuiseksi toiminnaksi, joka voi näin vähentää henkilön jännitteitä ja tarjota tyydytyksen tunteen. (Juuti 2006, 38–39.)

Työn sisällön merkityksellisyyden ymmärtäminen on tärkeää työmotivaation säilymisen kannalta. Työn kokeminen merkittäväksi ja tavoitteet mahdollisiksi saavuttaa sekä kehittymismahdollisuudet työssä luovat motivaatiota. Myös itse työn kehittäminen ja mahdollisuus muokata työtä eli työn tuunaaminen, ovat motivoivia tekijöitä ja näin vaikuttavat myös työn imuun. (Juuti 2006, 66–67; Hakanen 2011, 84.)

### **2.1.3 Työhyvinvointi**

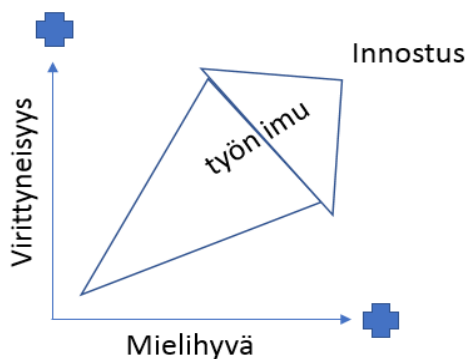
Työhyvinvoinnin määrittelyssä otetaan huomioon työn fyysiseen ja psyykkiseen kuormittavuuteen liittyvät tekijät. Työterveyshuolto voi mitata työn kuormittavuutta esimerkiksi tekemällä psykososiaalisten riskien kartoituksen työyhteisössä. Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös voimavarojen tunnistamisen kautta. Tällöin työn voimavaroja, kuten työn hallinnan tunnetta tai johtamistaitoja, pyritään lisäämään ja toisaalta taas pitämään työn vaatimukset kohtuullisuuden rajoissa (Manka & Manka 2016, 69).

Suomessa on työhyvinvoinnista säädetty useilla laeilla. Näihin kuuluvat lait työturvallisuudesta, työsuojelusta, työterveydestä ja työajasta, työturvallisuuslaki, laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta, työterveyshuoltolaki, sairausvakuutuslaki sekä työaikalaki. Lainsäädännön tarkoituksena on turvata työhyvinvoinnin perusteet kaikille. Työterveyslaitos (2018, viitattu 3.10.2018) määrittelee työhyvinvointia koettavan sellaisessa työssä, joka on ammattitaitoisten työntekijöiden tekemää, turvallista, terveellistä ja tuottavaa. Samalla koetaan, että työ on mielekästä ja palkitsevaa ja että työ tukee yleisesti elämän hallintaa.

#### 2.1.4 Työn imu

Työn imun kokeminen voi vaikuttaa työntekijän terveyteen ja jopa onnellisuuteen. Työn imua kokeva henkilö saattaa myös saada toiset innostumaan työstä ja näin työsuoritus saattaa parantua myös lähityöyhteisön jäsenillä. (Hakanen 2011, 42.) Rauramon (2008, 17) mukaan työn imu liittyy myös ammattiympäristön kokemiseen. Hakanen (2011, 24) kuvaa työn imun olevan myös innostuksen tunnetta, joka syntyy, kun henkilö on virittäytynyt positiivisesti ja kokee mielihyvää työstään.

Työterveyslaitos (2018, viitattu 3.10.2018) kertoo työn imun tarkoittavan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, jolloin työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä. Hakasen (2011, 38–41) mukaan työn imu on tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista työhön. Tässä tarmokkuudella tarkoitetaan sinnikkyyttä ja ponnistelun halua, energisyyttä tehdä työ. Omistautumisella tarkoitetaan esimerkiksi kokemuksia haasteellisuudesta sekä työn merkityksellisyydestä. Uppoutumisella tarkoitetaan keskittyneisyyttä ja paneutumista, jolloin aika kuluu nopeasti, huomaamatta. Kuviossa kaksi esitetään, miten virittyneisyyden ja mielihyvän kokemuksesta työssä syntyy työn imua, joka tuntuu innostuksena.



KUVIO 2. Työn imun muodostuminen (mukaillen, Hakanen 2011, 24)

## 2.1.5 Esimiestyön ja johtamisen vaikutus työtyytyväisyyteen

Esitellyissä malleissa organisaation johtaminen on suuressa roolissa. Myös lakisääteisesti esimiehen velvollisuuksiin kuuluu huolehtia, että kuormituksen määrä pysyy kohtuullisena. Toisaalta taas tulee huolehtia, että kuormitus pysyy riittävänä.

Perinteinen tapa jaotella johtamista on jako kahteen erityyppiseen johtamistyyliin: asijahtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Johtamista voidaan määritellä myös vuorovaikutusprosessin tai toimintastrategian valvontamenetelmän näkökulmien kautta. (Juuti 2006, 158, 160.) Näiden perusteella siis johtaminen on keskustelua ja osallistumista sekä niin yrityksen kuin työntekijänkin tavoitteiden toteutumisen seuraamista ja toimintojen ohjaamista. Kun tähän lisätään vielä osaamisen kehittäminen ja kehitysuunnitelmat ja niiden toteutus, on hyvin keskeinen osa työtyytyväisyyden johtamista tavoitettu (Suonsivu 2014, 165).

Voimavaralähtöisessä työhyvinvointimallissa toinen sosiaalisen pääoman kohdista sisältää osallistavaa ja kannustavaa johtamista ja toinen avointa vuorovaikutusta työyhteisössä ja työyhteisötaitoja. Kun johtaminen on modernia ja vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa, työntekijöille syntyy tunne oman työn ja oman itsen hyödyllisyydestä ja tärkeydestä. (Manka & Manka 2016, 76, 135.) Hyvässä johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhteessa työntekijän henkilökohtaiset ja työn voimavarat kasvavat ja näin lisäävät työtyytyväisyyttä (sama, 140). Transformatiivinen eli valtauttava johtaminen kiteytyy esimiehen motivointikykyyn yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun esimies pystyy hajauttamaan päätöksenteon ja motivoimaan henkilöstön toimimaan, tämä nopeuttaa päätöksentekoa ja on tehokkaampaa organisaation tietojen ja taitojen hallintaa (sama, 137). Valtauttaminen siis antaa henkilöstölle tunteen, että omaan työhön voi vaikuttaa ja näin johtaminen on osallistavaa.

**Valmentava johtajuus** määritellään kokonaisvaltaiseksi tavaksi vaikuttaa. Se on vastavuoroista johtamista, jossa toiminta on tavoitteellista, osallistavaa ja arvostavaa. Valmentavassa johtajuudessa myös yksilö otetaan huomioon ja hänen potentiaalinsa tukee ryhmää. Samoin ryhmä tukee yksilön voimaantumista. Johtajuus perustuu kaikkien väliseen luottamukseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 43.) Määritelmä pitää sisällään osa-alueita useista eri työtyytyväisyyden mittausta kuvaavista malleista. Siksi voidaan todeta, että valmentava johtajuus toimii työtyytyväisyyttä lisäävästi.

## 2.2 Organisaatiomuutoksen vaikutus työtyytyväisyyteen

Organisaation muutostarve syntyy yleensä tarpeesta organisoitua kustannustehokkaammin mutta voi olla myös tarve organisoitua niin, että organisaation kompetenssia tai eri prosessien osia tai prosessikokonaisuuksia voidaan paremmin toteuttaa samassa organisaatiossa (Juuti 2006, 207-208).

Henkilöstö suhtautuu ja sopeutuu muutoksiin eri tavoilla aina muutoksen auttamisesta sen vastustamiseen. Henkilökohtaisilla tunteilla on tähän suurin vaikutus ja siksi suhtautumisen muuttuminen voi olla hankalaa, jopa mahdotonta. (Juuti & Virtanen 2009, 124.) Muutosten kohdatessa voidaan kokea myös turvattomuuden tunnetta (Rauramo 2008, 87). Vaikeimmillaan tilanne on silloin, kun yksittäinen henkilö ei pääse yli vastustamisen tunteesta ja muutoksesta tulee henkilökohtainen ongelma (Juuti & Virtanen 2009, 124). Työtyytyväisyys voi siksi vaihdella muutosprosessien aikana. Muutosta käsiteltäessä olisi tärkeää, että työyhteisössä ymmärrettäisiin yksilötasolla suhtautuminen muutokseen (sama, 147). Muutosvastarinta on luonnollinen reaktio muutoksiin ja sitä voidaan vähentää ottamalla henkilöstöä mukaan vaikuttamaan muutoksen syntymiseen (Rauramo 2008, 88).

Suuria muutoksia toteutettaessa täytyy myös miettiä niiden vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin ja huomioida tarpeet tukitoimiin. Viestinnän vaikutus muutoksessa ja sen jälkeisessä työtyytyväisyydessä on oleellinen. (Rauramo 2008, 88–89). Miten ja kuka muutoksesta kertoo, on suhteessa henkilöstön kokemukseen aiheesta. Kunkin henkilön oma kokemusmaailma luo tulkinnan tapahtumasta. (Juuti & Virtanen 2009, 151.) Näissä tilanteissa avoin keskustelu tukee muutosta. Huhuja ja vääriä tulkintoja voidaan näin estää ja henkilöstön tyytyväisyyttä muutokseen lisätä. Tässä esimiesten viestintäkyky ja esimerkki muutoksen luomisessa ovat tärkeitä. (Sama, 155.)

Yrityksen arvot ja kulttuuri voivat olla suuri tuki ja luoda työtyytyväisyyttä muutoksessa, mutta se vaatii, että arvokeskustelua pyritään käymään toistuvasti, jolloin keskustelu vie myös muutosta eteenpäin (Juuti & Virtanen, 146, 157).

### 2.3 Työtyytyväisyyden tutkimisen malleja

Tässä luvussa käsitellään muutamia työtyytyväisyyden mittaamisen malleja. Mallit ovat melko uusia ja ne perustuvat perinteisille teorioille työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin tutkimisesta. Tässä luvussa ei käsitellä perinteisiä työhyvinvoinnin teorioita.

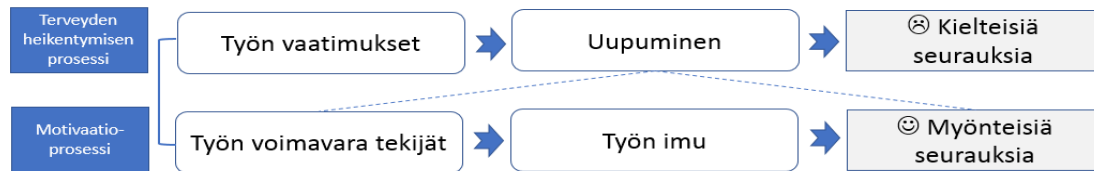
Työnantajan mahdollisuudet parantaa työtyytyväisyyttä ovat hyvät niin kauan kuin erilaiset työtyytyväisyyskyselyt ja selvitykset ovat johdonmukaisia ja henkilöstö kykenee rehellisesti vastaamaan ja kertomaan, mihin on tyytyväinen ja mihin ei. Huomioitavaa on, että kirjallisuus pysyttelee useimmiten termissä työhyvinvointi.

Työtyytyväisyyden mittaaminen palvelee strategista suunnittelua, toteutusta ja seurantaan kertoen suunnan organisaation kehityksessä. Mittaukset palvelevat useita tarkoituksia ja kun mittaus toistuu, nähdään, ovatko tulokset parantuneet. Näin mitataan siis myös toimenpiteiden vaikuttavuutta. (Suosivu 2014, 98.) Työtyytyväisyyden mittaamisessa on tarkoitus selvittää tärkeimmät parantamista vaativat seikat ja saada tietoa, jonka avulla voidaan ennaltaehkäistä ongelmia. Koska työtyytyväisyys vaikuttaa suoraan organisaation päivittäiseen tekemiseen, näiden asioiden ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää. (Suosivu 2014, 97; Manka & Manka 2016, 74 – 75.)

**Työn vaatimusten ja työn voimavarojen** mallissa esitetään, että erilaiset vaatimukset työssä sekä erilaiset voimavarat työssä, synnyttävät prosesseja. Näissä prosesseissa voi olla joko riski työssä uupumiseen tai päinvastaiseen suuntaan, positiivisiin seurauksiin kuten hyvään työtyytyväisyyteen. (Hakanen 2009, 47 – 48.)

Hakasen mukaan seuraukset syntyvät terveyden heikentämisen prosessista. Tätä suhteutetaan motivaatioprosessiin, jossa työn voimavarat synnyttävät työn imua sekä työhön sitoutumista ja tämän seurauksena on myönteisiä vaikutuksia organisaatioon. (Hakanen 2009, 46.) Mallin kolme tekijää ovat tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen, ja nämä kaikki vaikuttavat myönteisesti tunteisiin ja motivaatioon. Kun työn voimavariatekijät tasapainottavat riittävästi työn vaatimuksia ja estävät uupumista, tuloksena on myönteisiä seurauksia. Mallin voidaan sanoa olevan innovatiivinen, koska se huomioi positiivisen ja negatiivisen prosessin yhdistämisen sekä nostaa erityisesti motivaatioprosessin voimavarojen merkityksen esiin (sama, 50).

Kuviossa kolme näkyy, miten terveyden heikentymisen prosessissa oleva uupuminen on yhteydessä motivaatioprosessissa oleviin työn voimavaratekijöihin. Kun nämä voimavarat ovat riittäviä, ne estävät uupumista ja tällä on myönteisiä seurauksia.



KUVIO 3: Työn vaatimusten – työn voimavarojen malli (Hakanen 2009)

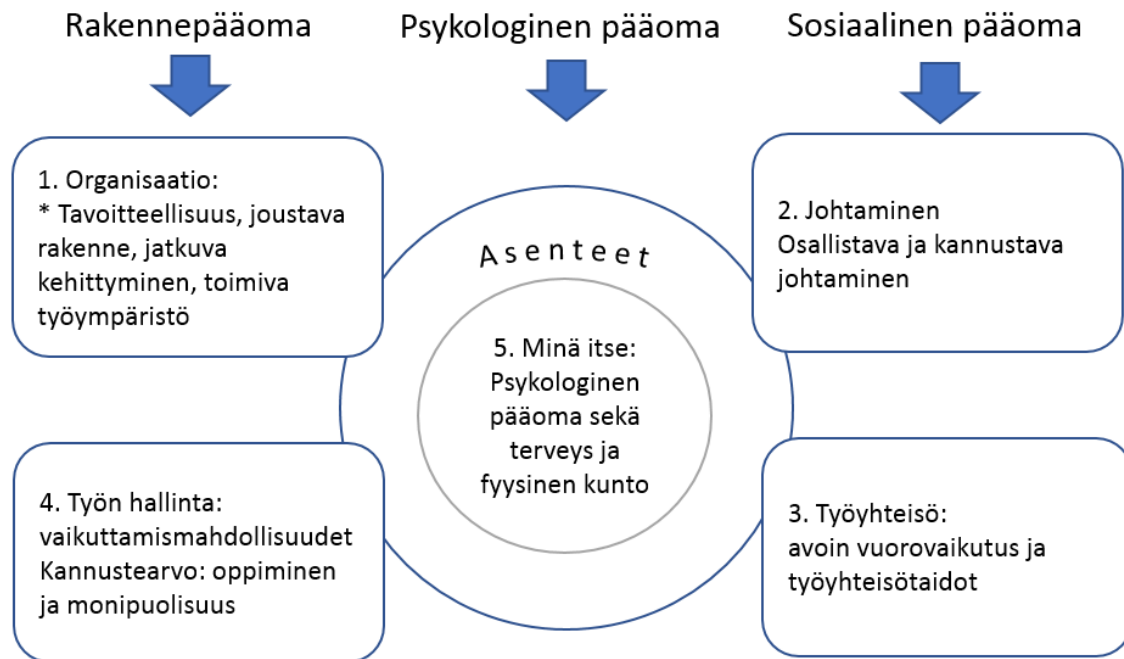
**An Evidence-Based model of Work Engagement -mallissa** esitetään työn resursseja ja henkilökohtaisia resursseja ja niiden tärkeyttä työn vaatimuksiin suhteutettuna. Mallin mukaan työn resurssit ja henkilökohtaiset resurssit erikseen tai yhdessä voivat ennustaa työssä viihtymistä ja työn imua. Näillä puolestaan on sitä suurempi merkitys, mitä korkeampia vaatimuksia työssä on. Sisällöltään resurssit ovat samoja kuin voimavarat muiden tutkijoiden malleissa. Työn resurssit kuten kollegoiden tuki, työstä saatu palaute ja työn autonomia aloittavat motivaatioprosessin, joka johtaa parempaan työtyytyväisyyteen ja sen seurauksena parempaan suorituskykyyn. (Bakker 2011, 267.)

Tässä mallissa huomioitavaa on resursseja palvelevan vuorovaikutteisen silmukan olemassaolo. Silmukka syntyy, kun työntekijät, jotka kokevat työn imua ja työtyytyväisyyttä suoriutuvat hyvin tehtävistään ja pystyvät luomaan lisää omia voimavarojaan tai resurssejaan. Tämä puolestaan edistää työtyytyväisyyttä ajan myötä ja luo positiivisen spiraalin. (Bakker 2011, 267.)

Rauramo (2008, 27) on kehittänyt mallin **työhyvinvoinnin portaat** perustuen Maslowin tarvehierarkiaan. Tässä portaikossa psykologisten ja fysiologisten tarpeiden ja turvallisuuden tarpeen jälkeen askelmalla kolme ja neljä, liittymisen ja arvostuksen tarve, tulee mukaan työtyytyväisyys ja niihin liittyvät kyselyt. Malli osoittaa kuinka yhteisöllisyys, yhteistyö, johtaminen ja yrityksen arvot sekä henkilöstön aktiivinen rooli ovat luomassa työhyvinvoinnin perustaa.

Mankan (2016, 74-77) **työhyvinvointimalli on voimavaralähtöinen**. Malli muodostuu kolmesta voimavarojen pääoman osasta: rakennepääoma (organisaatio ja työn hallinta), sosiaalinen pääoma (hyvä johtaminen ja työyhteisö) suhteessa psykologiseen pääomaan eli työntekijään ja hänen

voimavaroihinsa. Kulttuuri ja sen toimintatavat ovat tässä perustana toiminnalle. Näitä asioita tarkastellaan henkilön omien asenteiden läpi ja jotka näin vaikuttavat henkilön työhyvinvoinnin kokemukseen. Kuviossa neljä näkyy, miten henkilön asenteet ovat puskurina henkilön oman minän ja rakennepääoman sekä sosiaalisen pääoman välillä.



KUVIO 4: Mankan työhyvinvointimalli (mukaillen, Manka 2016, 76).

**Työhyvinvoinnin tilanneherkkä johtamismalli** kuvaa työhyvinvointia erityisesti organisaation johtamisen näkökulmasta. Mallilla voidaan osoittaa, miten työkuultuurin murros voi vaikuttaa työhyvinvointiin sitä horjuttavasti. Mallissa organisaation johto koettaa pitää tasapainossa rakennelmaa, joka koostuu lähityöyhteisöstä, työntekijästä, johtamisesta, työstä sekä ulkopuolisista tekijöistä. Nämä kaikki tekijät ovat liikkuvia osia ja niiden suhteellinen merkitys toisiinsa voi muuttua. Työhyvinvoinnin tasapainoa ylläpitää viestintä, jossa huomioidaan kaikki nämä tekijät ja jota johto avoimesti tukee. (Sinisammal 2011. 64-66.)

Työhyvinvoinnin tilanneherkästä johtamismallista löytyy samoja tekijöitä kuin Rauramon ja Mankan malleista. Näitä ovat esimerkiksi työntekijään liittyen asenteiden ja terveyden vaikutus sekä työhön liittyvän vaikuttamisen mahdollisuus (sama, 69). Malli kuitenkin eroaa muista malleista, koska se

korostaa lähityöyhteisön merkitystä työhyvinvoinnissa sekä erityisesti ulkopuolisten tekijöiden vaikutusta. Ulkopuolisia tekijöitä ovat esimerkiksi lainsäädännön muuttuminen, markkinoiden kilpailutekijät, teknologiset muutokset alalla ja henkilön omat harrasteet (sama, 66).

## 2.4 Vaikuttavuuden mittaaminen

Tulevaisuudessa henkilöstön roolilla ja henkilöstön kokemalla innostuksella ja sitoutumisella on arvioitu olevan 80 prosentin osuus organisaation arvonaluonnista samalla kun aineellisten tuotantokelijöiden merkityksen katsotaan pienenevän (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 45). Tämä tarkoittaa, että henkilöstön merkitys kyvykkyyden ja innovatiivisuuden kautta aineettoman pääoman luojana on merkityksellisen suuri.

Aineettoman pääoman ymmärtämiseksi ja kehittämiseksi tarvitaan sen vaikuttavuutta selittäviä tunnuslukuja ja niitä syntyy erilaisten tutkimusten kartoitusten, kyselyiden ja arviointien tuloksena. Nämä tunnusluvut kuvaavat vaikuttavuutta ja ovat laadullisia ja ennaltaehkäiseviä. Ne syntyvät aineettoman pääoman osista eli rakennepääomasta, sosiaalisesta pääomasta sekä psyykkisestä pääomasta. Rakennepääomaan kuuluvat esimerkiksi organisaation toimintatavat, sosiaaliseen pääomaan esimerkiksi henkilöstön keskinäiset suhteet organisaation sisällä ja psyykkiseen pääomaan esimerkiksi asenteet ja osaaminen. Kun näihin tekijöihin voidaan kohdistaa ylläpitäviä toimenpiteitä se vähentää kuormitusta ja näin sairastumisista aiheutuvia kustannuksia. Aineeton pääoma vaikuttaa tuloksellisuuteen. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 45–47.) Tämän perusteella on kannattavaa sijoittaa aineettomaan pääomaan ja hankkia työtyytyväisyyttä mittaavia tunnuslukuja erilaisten selvitysten avulla.

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto eli Sitra määrittelee vaikuttavuuden olevan toimenpiteiden jälkeistä muutosta hyvinvoinnissa. Sitra on lanseerannut Suomeen vaikuttavuusinvestoinnin ja näin ohjaa rahoitusta hankkeisiin, joilla on yhteiskunnallista hyötyä ja vaikuttavuutta esimerkiksi syrjäytymisen ehkäisemiseksi. (Sitra 2018, viitattu 30.10.2018.)

Sitra esittelee IOOI -mallin (Invest, Output, Outcome, Impact eli suomeksi panos, tuotos, vaikutus ja vaikuttavuus). Mallin tulkinnassa kehoitetaan erityisesti tunnistamaan vaikutuksen ja vaikuttavuuden ero: vaikutus on esimerkiksi konkreettinen uuden asian oppiminen, vaikuttavuus on esimerkiksi uuden opin mukanaan tuoma työn hallinta, osaamisen käyttäminen hyödyksi ja siten elämänlaadun



kohoaminen. Tulosten mittaamisessa tulisi huomioida, ettei mittausta tehdä liian aikaisin, jolloin vaikuttavuutta ei voida vielä todeta kunnolla. Vaikuttavuus voi tulla esiin vasta pitkän ajan kuluttua ja jakautua useisiin osiin. (Sitra 2014, viitattu 29.10.2018.)

Vaikutuksen osoittamisessa voidaan hyödyntää palveluille ja tuotteille kehitettyä viisiportaista asteikkoa. Tämän työkalun avulla voidaan osoittaa esimerkiksi palvelutuotteen vaikutukset. Portaikon askelmat auttavat vaikuttavuuden osoittamisessa mutta tätä ei ole sidottu muiden mallien soveltamiseen. (Sitra 2016, viitattu 30.10.2018.) Portaikon on alun perin kehittänyt ajatushautomo Nesta.

Nestan portaikko lyhyesti:

1. Portaikon ensimmäisellä askelmalla tulisi pystyä kertomaan loogiset syyt miksi palvelua tarvitaan.
2. Toisella askelmalla vaikutuksia voidaan nähdä datasta mutta syy-seuraussuhde ei näy. Tässä voidaan harkita esimerkiksi kyselyn jälkeistä tilanteen arviointia.
3. Kolmannella tasolla voidaan osoittaa, että toimenpiteillä on vaikutusta ja esimerkiksi kontrolliryhmän avulla. Kontrolliryhmän tulos ei siis ole yhtä hyvä kuin ryhmän, jonka kanssa on tehty toimenpiteitä.
4. Neljännellä tasolla voidaan selittää, miten toimenpiteillä on vaikutusta sekä osoittaa toimenpiteiden kustannukset. Tällä tasolla tarvitaan standardisoitua dokumentaatiota.
5. Viidennellä eli ylimmällä askelmalla vaikutus on kopioitavissa tai muokattavissa sopivaksi. Tällä tasolla voidaan myös tehdä analyysejä ja skenaarioita tulevaisuudesta. (Puttick & Ludlow 2013, 3.)

### **3 TUTKIMUS**

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen kulku alkaen toimialasta ja toimeksiantajasta. Luvussa esitellään tutkimukseen valitut menetelmät sekä tutkimusta rajoittavat seikat ja esitellään tutkimuksen toteutustapa. Tuloksissa käydään läpi tutkimuksesta esille nousseet aihealueet. Johtopäätöksissä kerrotaan miten tietopohja ja tutkimus vastaavat toisiaan.

#### **3.1 Toimiala, toimeksiantaja ja kehittämistehtävä**

Opinnäytetyön toimeksiantajan nimeä, viitteitä toimeksiantajaan tai toimeksiantajan toimialaan ei voida julkaista opinnäytetyössä. Nämä ovat esiteltynä luottamuksellisessa liitteessä yksi. Yritys on suuri kansainvälinen yritys ja opinnäytetyöni koskee vain sen yhtä organisaation osaa. Kyseisessä organisaatiossa työskentelee noin sata henkilöä. Organisaation tehtävä on toimitusketjun hallinta globaalisti niin omille kuin alihankkijoiden tehtaille.

Yrityksessä järjestetään joka vuosi ainakin kaksi työtyytyväisyyteen ja työkuultuuriin liittyvää kyselyä. Tulokset saadaan aliorganisaatioiden tasolla. Organisaatio on myös aiemmin järjestänyt oman kyselyn saadakseen tarkempaa tietoa omasta tilanteestaan. Luottamuksellisessa liitteessä esitellään myös organisaation nykyisen työtyytyväisyyskyselyn ja toimenpiteiden prosessit ja seuranta. Kehittämistehtävänä on selvittää, miten toimintasuunnitelmia saataisiin vaikuttavimmiksi. Opinnäytetyön tuloksia tullaan hyödyntämään organisaation tulevien toimintasuunnitelmien teossa.

#### **3.2 Menetelmävalinnat ja rajaukset**

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen toimintatutkimus. Laadullisia tutkimusmenetelmiä ovat mm. haastattelut ja kyselyt. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää myös havainnointia sekä dokumenteista saatavaa tietoa. Näitä aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää eri tavoin yhdistellen tutkimusongelman selvittämisessä. Myös tutkimuksessa käytettävät resurssit vaikuttavat laadullisen tutkimuksen tekemiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 17.) Laadullinen tutkimus mahdollistaa pienellä otannalla saatavan tutkimustuloksen (sama, 85-86).

Toimintatutkimuksen tarkoitus on tuottaa tietoa käytäntöjen kehittämiseksi. Toimintatutkimuksen kautta tutkija voi aktiivisesti osallistua toimintaan, jota hän tutkii ja näin ollen hänen oma kokemuksensa on osa tutkimuksen aineistoa. Tutkija voi näin tehdä käytännönläheistä, muutokseen pyrkivää tutkimusta tutkimuskohteessaan. Toimintatutkimukseen kuuluu myös jaksottaisuus eli suunnitelmaan perustuvaa toimintaa seuraa parannettu suunnitelma ja toiminta. (Heikkinen, H. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Vantaa: Dark Oy, 16-19.) Toimintatutkimuksen sisällä voidaan tunnistaa erilaisia suuntauksia. Osallistavassa toimintatutkimuksessa korostetaan kohteena olevan organisaation jäsenten osallistumista tutkimusprosessiin. (Heikkinen, H., Häkkinen, P. & Kontinen, T. 2007. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa H. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Vantaa: Dark Oy, 39.) Edellä mainituista syistä johtuen tämän opinnäytetyön metodiksi valittiin laadullinen toimintatutkimus.

Opinnäytetyössä käytettiin aineiston tuottamiseen ensin lomakekyselyä (Liite). Lomakekyselyn avulla tietoa voitiin tehokkaasti kerätä kaikilta tutkimukseen osallistujilta ja samalla voitiin välittää tietoa, jota he tarvitsivat voidakseen vastata kyselyyn. Kyselyllä pyrittiin saamaan suoraan tietoa niistä toimintasuunnitelman aiheista, joihin koettiin tarvittavan parannusta sekä jo mahdollisia parannusehdotuksia. Toiminnallisen osuuden avulla (miellekartta) saatiin vuorovaikutusta osallistujan ja tutkijan kesken, voitiin syventää aihepiirin käsittelyä sekä täydentää miellekartan kohtia keskustellen.

Otantaan kuuluu vain Suomen organisaatioissa työskenteleviä henkilöitä ja haastateltavien määrä on neljä henkilöä. Haastateltavien määrään vaikuttaa henkilöstön rakenne, sillä tavoitteena oli saada erilaisilla taustoilla olevia henkilöitä haastateltaviksi. Suomen organisaatioon rajaaminen perustuu organisaation kokoon ja maantieteelliseen laajuuteen. Organisaation koko ja laajuus voisivat myös osaltaan vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen erilaisten kulttuurillisten erityispiirteiden vuoksi. Haastatellut henkilöt edustavat kahta eri tiimiä organisaation sisällä. Kolme henkilöä on työskennellyt myös muissa tehtävissä ja eri organisaatioissa saman työnantajan palveluksessa. Osa henkilöistä oli organisaatiomuutoksen myötä vaihtanut työtänsä saman organisaation sisällä. Osallistujat valikoituivat seuraavin perustein: ikä, työtausta, tiimi ja ajankäytöllisesti mahdollisuus osallistua. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden yhteenlaskettu työkokemus nykyisen työnantajan palveluksessa on noin 65 vuotta. Työuransa aikana he ovat osallistuneet useisiin erilaisiin työtyytyväisyystutkimuksiin ja heillä oli myös kokemusta aikaisemmista toimintasuunnitelmista.

Opinnäytetyön luottamuksellinen liite ei tule julkiseksi. Tämän lisäksi tulosten yksityiskohtainen analysointi on luottamuksellinen ja toimitetaan vain toimeksiantajalle.

### 3.3 Toteutus

Tutkimukseen osallistuville henkilöille lähetettiin sähköpostitse saatekirje (Liite 1). Saatekirjeen liitteenä lähetettiin edelliset ylätason toimintasuunnitelmat. Heitä pyydettiin tutustumaan noihin suunnitelmiin sekä oman tiiminsä toimintasuunnitelmiin, jos sellaiset oli tiimeissä tehty. Sähköpostissa osallistujille kerrottiin vastausten olevan anonyymejä. Tästä syystä, sekä otannan pienestä koosta johtuen, työssä ei yksilöidä haastateltavia.

Kysely toteutettiin avoimin kysymyksin lomakkeen avulla (Liite 2). Lomake tehtiin Microsoft Officen Forms -työkalun avulla. Tämä työkalu valittiin, koska kyselyiden lopputulokset on mahdollista käsitellä helposti luettavaan muotoon helposti. Microsoft Forms -työkalu tallensi myös kyselyyn vastaamiseen käytetyn ajan. Tällöin voitiin todentaa, oliko saatekirjeessä arvioitu vastaamiseen varattu aika riittävä. Tutkimukseen liittyvien kysymysten lisäksi lomakkeessa kysyttiin, saako henkilön vastauksia lainata suoraan opinnäytetyöhön anonymiteetin säilyessä.

Lomakekyselyn vastauksia analysoitiin teemoittain, joiden mukaan ne jaoteltiin miellekartan tekoa varten. Miellekartta aloitettiin tutkijan toimesta merkitsemällä aihealueet muistilapuille fläppitalulle allekkain. Miellekartta valokuvattiin jokaisen keskustelun jälkeen (Liite 3). Ensimmäiset kolme osallistujaa täydensivät miellekarttaa hyvin mutta keskusteluista selvisi, että aiheiden miettiminen vaikeutui koko ajan. Neljännen osallistujan kanssa keskusteltaessa todettiin, ettei uusia lisättäviä aiheita enää juuri löytynyt. Hänen kanssaan miellekarttaan lisättiin vielä kuitenkin kuusi muistilappua. Tällä perusteella aineistolla on mahdollisuus olla kylläinen koska aineisto alkoi toistaa itseään (Tuomi & Sarajärvi 2013, 17).

Jokaisen henkilön kanssa varattiin tunnin aika, jossa käytiin läpi jokainen aihealue keskustelemalla ja mietittiin niihin parannusideoita. Osallistujalle selvennettiin, että tarkoitus olisi miettiä miten toimintasuunnitelmia voitaisiin näiden aihealueiden osalta parantaa niin, että ne vaikuttaisivat heidän työhönsä. Osallistujan kanssa keskusteltiin aiheiden parannusideat läpi kohta kohdalta. Tutkija pöimii keskustelusta parannusideat. Osallistajat kokivat tämän mielekkäämpänä ja tuloksekkaampana kuin, että he itse olisivat kirjoittaneet aiheita muistilapuille.

Tutkimuksen aikana kävi selväksi, että miellekartan teon aikana haluttiin keskustella myös osallistuvan henkilön suhtautumisesta nykytilaan sekä eri parannusideoiden suhteesta toisiinsa. Nykytilan analyysi merkittiin muutamalla muistilapulla ja ideoiden yhteydet merkittiin piirtämällä nuolilla miellekarttaan.

### **3.4 Tulokset**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten toimintasuunnitelmat ovat vaikuttaneet ja miten niitä saataisiin kehitettyä vaikuttavammiksi. Esiin nousi viisi aihetta, joita lähdettiin tutkimaan tarkemmin täydentyvän miellekartan kautta. Aiheita olivat robotiikka ja automatisointi, toimitusketjujen kehitysohjelmat, kompetenssit ja niiden kehitys, palkitseminen ja tunnustuksen saaminen sekä jatkuva parantaminen.

Aiheita käsitellään järjestyksessä alaotsikoiden avulla, avaten miellekartan luomista ja keskustelua tutkimukseen osallistujien kanssa. Tulosten yksityiskohtainen analysointi on luottamuksellinen ja toimitetaan vain toimeksiantajalle. Lomakekyselyn vastauksista esitellään otteita tekstissä sisennettynä.

#### **3.4.1 Yleistä**

Kaikkien teemojen käsittelyssä tuli esille esimiehen rooli toimintasuunnitelman ja sen projektien tiedottamisessa ja käsittelyssä tiimin kanssa säännöllisesti. Toimintasuunnitelman kielen ymmärtävyys koettiin erittäin tärkeänä. Esimiehen antama valmentaminen ja mentorointi koettiin myös tärkeänä apuna ohjaamaan yksilöä näissä aiheissa eteenpäin.

Itselläni on ollut monta eri esimiestä - - uran aikana ja mielestäni toimintasuunnitelmista/projekteista tiedottaminen vaihtelee melko paljon riippuen esimiehestä. Toimintasuunnitelmia voidaan käydä läpi yleisemmällä tasolla esimerkiksi organisaatioinfoissa, mutta jos esim. joku projekti koskee olennaisesti omia työtehtäviä, siitä olisi mielenkiintoista kuulla enemmänkin esimerkiksi tiimipalavereissa tms.

Koettiin myös, että toimintasuunnitelmien säännöllinen tekeminen ja projektien eteneminen olivat yleensä tärkeitä asioita koko organisaation kannalta. Tiedottamisen tärkeys korostui kaikkien osalueiden kohdalla.

Jatkuvuus on tärkeää, joten olisi tärkeää, että toimintasuunnitelmat olisivat osa organisaatiotamme kuten aiemmin. - -, joten pitkällä ajanjaksolla toimintasuunnitelmien olemassaolo luo sellaisen raamin mm. itsensä kehittämiseksi, josta hyötyy työntekijä ja organisaatio. Toimintasuunnitelmista tiedottaminen ja erityisesti suunnitelmien eteneminen ja implementointi edistävät mielestäni työtyytyväisyyttä, etenkin silloin jos ko. projektit vaikuttavat juuri omiin työtehtäviin.

### **3.4.2 Robottiikka ja automatisointi**

Tutkimukseen osallistujat olivat jo mukana useassa robotiikkaan ja automatisointiin liittyvässä projektissa, mutta osoittivat halukkuutta osallistua vielä enemmän juuri omaan työhön liittyviin projekteihin. Parannusehdotuksena esitettiin, että näiden asioiden merkitystä päivittäiseen käytännön työhön selvennettäisiin entisestään. Osallistujat ymmärsivät, miten robotiikka ja automatisointi tulevat muuttamaan työtä mutta työn muuttumisen ymmärtämisen avuksi toivottiin toimenpiteitä, vaikka työkaluja oli jo otettu päivittäiseen käyttöön. Toisaalta esitettiin, että tästä aihealueesta tulisi myös vaativia aiheita tiimien käsittelyyn, jolloin tiimin kompetenssi kasvaisi. Eräs osallistuja toivoi parannukseksi, ettei henkilöstön työkuorma kasvaisi projektien takia, vaikka parannusta haetaan. Tässä ehdotettiin resurssinhallinnan parantamista, joka puolestaan vaikuttaisi henkilöstön työkuormaan ja robotiikkaprojektien menestykseen.

Hyviä juttuja tulossa. Tasaisesti tiimiläisiä mukaan omien alueiden projekteihin, niin saadaan innostunutta, motivoitunutta ja osaavaa porukkaa.

Miellekartan kehittyessä keskusteluissa käytiin läpi myös prosessien hallintaa. Parannusehdotuksena tuli esiin, että prosesseja tulisi selkeyttää, jolloin robotiikka tukisi niitä paremmin. Samoin datan parempi hallinta työkalujen avulla, työkalujen käytön osaaminen ja datan oikeellisuus tukisivat robotiikan ja automaation kehittämistä. Samalla tämä helpottaisi keskittymistä tuottavimpiin työtehtäviin. Informaation ja muutoksen johtaminen tulivat myös vahvasti esille.

Osallistujien mielestä toimenpiteiden vaikuttavuus olisi suurempi, jos saataisiin oikea tieto oikeisiin tiimeihin nopeammin. Lisätiedon saamisen tulisi olla helpompaa, jolloin esimerkiksi tiedostokansioiden rakenteet tulisi tehdä oikein alusta asti. Muutoksen hallinnassa ja muutoksen johtamisessa ei haastateltavien mielestä voida tehdä liikaa toimenpiteitä. Henkilöstölle tulisi tiedottaa entistä aikaisemmin ja enemmän, mitä tapahtuu ja milloin.

### 3.4.3 Toimitusketjujen kehitysohjelmat

Aihe koettiin laajana. Tästä huolimatta miellekartan teossa osallistujat eivät kokeneet tarvetta mennä syvemmälle yksityiskohtiin. Nykyisen termistön todettiin olevan liian epäselvä, koska samoilla termeillä voidaan logistiikassa kutsua useita toimijoita. Tämän asian parantaminen vaikuttaisi asian ymmärrettävyyteen ja siten estäisi sekaannuksia käytännön työssä.

Parannusehdotuksena tuli esiin myös taustatiedon lisääminen aiheesta, esimerkiksi mitkä seikat vaikuttavat kehitysohjelmiin mukaan pääsyyn ja miten tavarantoimittajat valikoituvat näihin. Muutoksen hallinta ja johtaminen tuli tässä aihealueessa myös esille ja yleisesti koettiin, että tietoa nykytilanteesta pitäisi saada lisää.

### 3.4.4 Kompetenssit ja niiden kehitys

Kompetenssien ja niiden kehityksen organisaatiossa koettiin olevan jo hyvällä tasolla ja tätä kompetenssien kehittämiseen liittyvä projekti oli auttanut edelleen.

Projekti on vaikuttanut tekemiseen siten, että omista avainkompetensseista tehdään itsearviointi, joka auttaa ymmärtämään millä tasolla oma osaaminen on näiden suhteen ja miten noita samoja kompetensseja voisi kehittää.

Koettiin, että henkilöllä itsellään oli vastuu oppimisesta ja omasta kurinalaisuudesta esimerkiksi uusien työkalujen oppimisessa. Työkalujen erittely roolikohtaisesti ja työkaluille löytyvät koulutukset olisi hyvä tuoda esille helpommin. Organisaation kompetenssien tarve olisi hyvä tuoda paremmin esille henkilöstölle, sillä tämä voisi ohjata kouluttautumaan. Ongelmaksi koettiin, ettei ollut aikaa tehdä koulutuksia ja edesauttaa omaa kehitystä tällä tavoin.

Työkuorma organisaatiossamme on kasvanut merkittävästi vuosien saatossa, sen vaikutukset ovat näkyvissä, myös työtyytyväisyydessä. Tämän myötä esimerkiksi kouluttautumismahdollisuudet ovat kaventuneet (käytettävissä oleva aika ja voimavarat).

Haastavaksi koettiin hiljaisen tiedon ja kokemuksen tuoma osaamisen siirtäminen. Henkilöresurssien lisääminen tiimeistä erilaisiin projekteihin saattaisi tuoda tähän apua. Tämä olisi eräänlaista riskinhallintaa ja samalla estäisi hiljaista tietoa kasaantumasta.

### **3.4.5 Palkitseminen ja tunnustuksen saaminen**

Palkitsemisella ja positiivisen palautteen ja kiitoksen saamisella on eri henkilöille erilainen merkitys. Koettiin, että kaikki tekevät hyvää työtä mutta kaikki työ ei ole näkyvää ja siitä voi olla siksi vaikeaa saada tunnustusta. Myös henkilökohtaisilla ominaisuuksilla oli merkitystä tunnustuksen saamisen kokemukseen ja erityisesti sillä, oliko henkilö ekstrovertti vai introvertti. Osallistujat olivat myös kaikki sitä mieltä, että resurssien laajempi käyttö projekteissa tai muissa erityistehtävissä toisi myös useammalle mahdollisuuksia saada tunnustusta. Positiivinen palaute ja hyvän työn tunnustaminen lisäisi myös työmotivaatiota. Tällä puolestaan koettiin olevan vaikutus varmuuden ja jatkuvuuden tunteisiin työssä.

Standardisoimalla toimintatapoja vielä lisää, voitaisiin kehittää palautteen ja tunnustuksen antamista tiimien omissa toimintatavoissa kuin esimiestyössäkin. Esimerkiksi keskustelurunko esimiehen ja alaisen säännöllisiin kahdenvälisiin keskusteluihin voisi olla tehokas. Esiin nousi henkilön työtehtävien ja uraan liittyvien toiveiden kuunteleminen. Urakehityksen ja työssä kehittymisen kannalta esimiehen vaikutus korostui ja tähän kehitysehdotuksena tuli esille ajatus esimiehen työkalupakin kehittämisestä alaisen urakehityksen tukemiseksi. Tehtävänmukainen ja kompetenssien mukainen palkkaus ja palkitseminen tarvitsisivat taustatiedon lisäämistä aiheesta.

### **3.4.6 Jatkuva parantaminen**

Jatkuvan parantamisen periaatetta noudatetaan organisaatiossa Lean-metodin avulla. Tämä ajatusmalli oli osallistujien mielestä jo hyvin yleistynyt organisaatiossa. Organisaation tavoitteiden miettiminen, tarkentaminen ja perusteleminen henkilöstölle koettiin tärkeänä. Koko organisaation tekemiin parannuksiin toivottiin vielä parempaa läpinäkyvyyttä, esimerkiksi niiden käsittelyä tiimi-palaverissa. Erilaiset Lean-työkalut olivat tuttuja ja niitä osattiin hyödyntää tarvittaessa.

Kaikissa Lean-metodien käyttöä seuraavissa tavoitteissa tulisi korostaa laatua. Lean-viitekehityksen kertaaminen ja tarkentaminen organisaation tavoitteiden suhteen toisi tähän parannusta. Osittain myös kompetensseihin liittyen todettiin, että tiimeissä tulisi olla ajan tasalla olevat taitomatriisit. Tämä edesauttaisi henkilöstön taitojen hyödyntämistä paremmin.



### 3.5 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli vastata kysymykseen, miten toimintasuunnitelmat vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja kehittämistehtävänä oli selvittää, miten toimintasuunnitelmia saataisiin vaikuttavammiksi. Tutkimus vastaa tutkimusongelmaan, sillä työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä löytyi niin lomakekyselyn kuin toiminnallisenkin tutkimuksen kautta. Tutkimuksesta selvisi myös aiheita, miten toimintasuunnitelmien vaikuttavuutta voitaisiin parantaa.

Aineistoa kertyi sekä laadullisesta tutkimuksesta (lomakekysely) että toiminnallisesta tutkimuksesta (täydentyvä miellekartta). Lomakekyselyn tekoon arvioitu aika oli puoli tuntia ja se keskiarvoisesti toteutui. Lisäksi miellekartan tekoon varattiin jokaisen henkilön kanssa tunti ja nämä kaikki toteutuivat eli miellekartan tekoon meni yhteensä kahdeksan tuntia, kun myös tutkijan siihen käyttämä aika otetaan huomioon. Ajankäyttöön kiinnitettiin huomiota koska tutkimus toteutettiin työaikana. Eniten keskustelua herättivät robotiikan ja automatisoinnin aihealue samoin kuin palkitseminen ja tunnustuksen saaminen sekä jatkuva parantaminen. Kompetenssit ja niiden kehitys ei herättänyt niin paljon keskustelua. Toimitusketjujen kehitysohjelmat olivat vähiten keskusteltuja aiheita.

Organisaation jatkuvan parantamisen kulttuuri perustuu Lean-metodien noudattamiseen ja näistä oli selvästi tullut luonnollinen osa henkilöstön ajatusmaailmaa, jopa niin, että niiden koettiin vaikuttavan myös työn ulkopuolella. Lean-metodien sisäistäminen näkyy myös palkitsemisen ja tunnustuksen saamisen aiheen tuloksissa ehdotuksena toimintatapojen standardisoinnista. Mankan (2016, 76) voimavaralähtöisen työhyvinvointimallin kuvaus organisaatiosta, joka on tavoitteellinen, joustava rakenteinen, jossa on toimiva työympäristö ja jossa korostetaan jatkuvaa kehittymistä, kuvaa hyvin tätä organisaatiota.

Toimintasuunnitelmien projektit ja aiheet olivat tuttuja ja osallistajat olivat mukana erityisesti robotiikka- ja automatisointiprojekteissa. He kokivat, että voisivat olla mukana toteutuksessa enemmänkin. Osallistamisen määrän kasvattaminen toisi heille lisää haastetta ja motivaatiota. Oman työn kehittämisessä mukana olo koetaan tärkeäksi ja motivaatiota lisääväksi. Tämä olisi osaltaan luomassa työn imua (Hakanen 2011, 38-14, 84). Tätä tukevaa johtamistyyliä, eli transformatiivista johtamista, voitaisiin ehkä soveltaa organisaatiossa enemmän (Manka & Manka 2016, 137). Vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ovat osa voimavaralähtöisen työhyvinvointimallin rakennepääomaa.

Näyttää siltä, että työn määrän lisääntyessä oman kehittymisen kasvu on hidastunut, toisaalta taas ollaan tyytyväisiä siitä, että kompetenssien kehittämisen mahdollisuuksia on tarjolla, vaikka kehittymiseen käytettävää aikaa on rajallisesti. Oppiminen ja monipuolisuus ovat työn hallinnan kannustearvoja. (Manka & Manka 2016, 76). Tämä näkyy tutkimuksessa kompetenssien ja niiden kehityksen tuloksissa. Resurssien rajoittuneisuus ja työn määrän lisääntyminen ovat vaikuttaneet henkilöstöön eri tavoin. Organisaatiomuutosten vaikutus toimintasuunnitelmiin tai työtyytyväisyyteen ei noussut esiin suoraan missään tuloksissa. Organisaatiomuutosten voidaan kuitenkin päätellä olevan yksi työtyytyväisyyden taustatekijä, sillä maininta rajallisista resursseista tuli esille useissa kohdissa.

Toimintasuunnitelmien vaikuttavuutta voidaan tarkastella myös henkilön asenteiden läpi. Asenteet vaikuttavat kaikkiin voimavaralähtöisen työhyvinvointimallin alueisiin (Manka & Manka 2016, 76). Henkilön psykologinen pääoma, omat ajattelumallit ja kokemukset suodattavat toimintasuunnitelmien aiheita. Toimintasuunnitelmien toteutuminen ja vaikuttavuus vaativat riittävää motivaatiota uusien asioiden opetteluun. Kun työn voimavarat ovat riittävät ne pitävät motivaatiota yllä eikä jatkuva uuden opettelu tai muut vaatimukset uuvuta (Hakanen 2009, 47 – 48).

Toimintasuunnitelmien vaikutus ja vaikuttavuus olivat myös havaittavissa tutkimuksen tuloksista. Henkilöt olivat ottaneet aktiivisesti käyttöön useita erityyppisiä työkaluja helpottamaan niin päivittäistä työtä kuin omaa kehitystään. Näin asioita ei oltu vain opittu ulkoa, vaan todella ymmärrettiin niiden vaikuttavuus työn tekemisen tehostamiseen. Toimintasuunnitelmat olivat siis vaikuttaneet henkilöiden työnkuvaan, työssä oppimiseen ja erilaisten kompetenssien kehittymiseen ja näin myös työtyytyväisyyteen esiin tulleiden aiheiden osalta. Resurssien rajallisuudesta huolimatta organisaatiossa on pystytty vaikuttamaan esiin nousseisiin aihealueisiin kattavasti, samalla tukien työntekijälle tärkeitä asioita. Tässä tutkimuksessa Sitran (2014, viitattu 29.10.2018) esittelemällä IOOI -mallilla voidaan perustella toimintasuunnitelmien vaikutusta ja vaikuttavuutta: organisaation panostus toimintasuunnitelmien tekemiseen ja niiden projektien läpiviemiseen on vaikuttanut osamiseen ja näin työn tekemisen tehostumisen kautta työtyytyväisyyteen.

## 4 POHDINTA

Toimintasuunnitelmien todellinen vaikutus työtyytyväisyyteen osoittautui haastavaksi aiheeksi. Aiheesta ei suoraan löytynyt tutkimuksia tai muuta aineistoa, joten aihetta lähestyttiin työtyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden kautta. Lisäksi organisaatiomuutosten tuoma haaste työtyytyväisyyden kokemiselle oli mielenkiintoinen alue. Työtyytyväisyyden tutkimisen mallit kertovat nykypäivän keinoja tutkimiseen. Vaikuttavuuden mittaamisen osalta löydökset vaikutuksen ja vaikuttavuuden erilaisista ulottuvuuksista olivat mielenkiintoisia.

Opinnäytetyön kirjoitusprosessi alkoi keväällä 2017 kiinnostuttuani aiheesta. Laadullisen tutkimuksen kurssilla käsittelin aihetta esimerkiksi tekemällä suunnitelman ja miettimällä tutkimuskysymystä. Opiskeleminen ja opinnäytetyön kirjoittaminen päivätyön ohella osoittautui arvioimaani haasteellisemmaksi. Kesällä 2018 kuitenkin suurin osa kirjallisuudesta alkoi olla kasassa mutta täydentyi vielä syksyn aikana. Syksyllä kirjoittaminen tehostui ja opinnäytetyön valmistuminen alkoi jo varmistua. Työn etenemisen kanssa oli kuitenkin kiire varsinkin loppua kohden ja aikataulua jouduttiin vähän muokkaamaan. Kokonaisuutena ajatellen, tietopohjan kokoaminen oli antoisaa mutta haastavaa. Materiaalia ja kirjoja luin paljon yli aihealueen mutta onneksi aihe oli hyvin rajattu jo alussa, joten myös opinnäytetyö rajautui selkeästi. Oli valtavan mielenkiintoista huomata, miten erilaiset teoriat ja työtyytyväisyyden tutkimisen mallit toteutuivat käytännön työelämässä.

Tutkimuksen alue eteni erittäin sujuvasti. Lomakkeita alkoi palautua heti niiden lähetyspäivänä. Oli selvää, että jos olisin tehnyt pelkän lomaketutkimuksen, otoksen olisi pitänyt olla suurempi, sillä pelkässä lomakekyselyssä aineisto olisi jäänyt hyvin suppeaksi. Ilmeisesti lomakekyselyn kysymykset olivat olleet selkeitä, sillä aiheet löytyivät helposti lomakekyselyn perusteella. Miellekartan tekoon löydettiin myös hyvin yhteistä aikaa osallistujien kanssa. Työhön osallistujat olivat asennoituneet miellekartan tekoon uteliaalla ja auttavaisella mielellä. Työtapana täydentyvän miellekartan tekeminen oli tähän työhön oikea valinta. Se auttoi keskittymään keskeisiin teemoihin eikä ideoiden ja ajatusten kirjaaminen muistilapuille vienyt huomiota keskustelulta. Ajoittain koin ongelmalliseksi kirjoittaa suomen kielellä, koska työkieleni on englanti. Jouduin useasti etsimään suomenkielisiä termiä joka vastaisi helpommin tuntemaani englanninkielistä termiä. Omiin laatuvaatimuksiini tälle

opinnäytetyölle vaikuttivat myös toimeksiantajan odotukset. Osaltaan toimeksiantajan palveluksessa työskentely myös rajoitti kirjoittamista, sillä luottamuksellista tietoa tuli välttää.

Ennen tutkimusosuuden valmistumista minulla oli ennako-oletus, että toimintasuunnitelmat olisivat vaikuttaneet työtyytyväisyyteen osittain ja, että suunnitelmista tiedottamista voisi lisätä. Tutkimuksen jälkeen oli todettava, että oletukseni oli ollut totta. Toimintasuunnitelmat ovat olleet työtyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä ja tiedotusta voitaisiin lisätä. Toimintasuunnitelmien tiedottamisella ja näkyvyyden parantamisella ei kuitenkaan ole varsinaista tavoitetta, vaan aina on parantamisen varaa.

Toiminnallinen tutkimus olisi voitu tehdä myös ryhmätutkimuksena, jolloin keskustelua olisi ehkä saatu aikaan laajemmin eri teemoista. Tämä olisi kuitenkin edellyttänyt, että ryhmä olisi löytänyt yhteistä aikaa noin neljä tuntia. Työkiireiden vuoksi olisi ollut vaikeaa löytää yhteistä aikaa työpäivän aikana. Oletan lisäksi, että ryhmässä jokainen jäsen ei olisi saanut omia ajatuksiaan tuotua esiin samalla tavoin kuin kahdenvälisissä keskusteluissa. Myös keskustelujen luottamuksellisuus olisi ehkä kärsinyt ja syvällisyys olisi voinut jäädä kevyemmäksi.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessani olen miettinyt aineistoa, tutkimuksen tekijää ja tutkimuksen toistettavuutta. Aineistoa analysoidessa löytyi yhtymäkohtia opinnäytetyön tietopohjan kanssa ja näitä on käsitelty johtopäätöksissä. Lomakkeen kysymykset olivat selkeitä ja aiheet olivat helposti löydettävissä näinkin pienellä otannalla. Tutkimuksen tulosten kirjoittamisen jälkeen olen vielä lukenut aineiston läpi ja varmistanut kaikki aihealueet läpikäydyksi. Mielestäni tämäkin vahvistaa tutkimusosuuden luotettavuutta. Tutkimuksen toistettavuudesta voidaan olla kahta mieltä. Mikäli tänä vuonna tämän saman tutkimuksen olisi tehnyt joku toinen, samaan organisaatioon kuuluva henkilö, uskallan väittää, että tulokset olisivat olleet saman suuntaiset. Mikäli tämä sama tutkimus toistetaan vuoden kuluttua, tuloksissa voi näkyä eroavaisuuksia niiltä osin, mitä aihealueita tutkimuksessa nousee esiin eli esimerkiksi, mitä projekteja organisaatiossa on kuluneen vuoden aikana korostettu.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on huomioitava oma roolini tutkimuksen tekijänä, sillä työskentelyn johtavassa roolissa samassa organisaatiossa tutkimukseen osallistuvien henkilöiden

kanssa. Tutkimuksen aikana toimin keskustelun johdattajana, keskustelijana sekä ajatusten kirjuri miellekartalle. Pysin kuitenkin tekemään tutkimukseen osallistumisen luottamukselliseksi anonyymiyden ja kahdenvälisen keskustelun kautta. Tutkimuksen luotettavuuden tueksi saatekirjeessä mainittiin, että tutkimus tehdään anonyymisti. Lisäksi kerrottiin, että vaikka lomakkeeseen vastataan nimellä, tutkimus tulee vain tutkimuksen tekijän käyttöön ja vastaukset tullaan tuhoamaan opinnäytetyön valmistuttua. Lomakkeessa kysyttiin myös saako vastauksia suoraan lainata ja jos saa, henkilöä pyydettiin vastaamaan niin, ettei häntä voida identifioida. Pysin saamaan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kanssa hyvän keskusteluyhteyden. Uskon, että tämä onnistui ja myös tältä osin tutkimustulos on luotettava.

Opinnäytetyöstä nousee esiin myös jatkotutkimusaiheita. Ensimmäinen aihe olisi laajentaa tämä tutkimus globaaliksi tutkittavassa organisaatiossa ja vertailla eri maanosista tulevia tuloksia toisiinsa. Toiseksi Nestan (Puttick & Ludlow 2013, 3) mallin hyödyntäminen toimintasuunnitelmien vaikuttavuuden esittämisessä ja todentamisessa olisi erittäin mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe.

## LÄHTEET

Bakker, A. 2011. An Evidence-Based model of Work Engagement. Viitattu 12.10.2018, [https://www.engagementfch.cl/wp-content/uploads/2016/04/Bakker\\_2011\\_An\\_Evidence-Based\\_Model\\_of\\_Work\\_Engagement.pdf](https://www.engagementfch.cl/wp-content/uploads/2016/04/Bakker_2011_An_Evidence-Based_Model_of_Work_Engagement.pdf).

Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? -kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto. Selvitys 2009. Viitattu 25.9.2018, [https://www.researchgate.net/profile/Jari\\_Hakanen/publication/238775926\\_TYON\\_IMUA](https://www.researchgate.net/profile/Jari_Hakanen/publication/238775926_TYON_IMUA).

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Tammerprint Oy.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tark. painos. Vantaa: Dark Oy.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Täysin uudistettu laitos. Helsinki: Otava.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Viitattu 22.10.2018, [http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/hakuopas\\_netti.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/hakuopas_netti.pdf).

Manka, M-L. & Larjovuori, R-L. 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen. Opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Viitattu 15.10.2018, [http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4\\_netti\\_sivutettu.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4_netti_sivutettu.pdf).

Manka, M-L., & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Puttick, R. & Ludlow, J. 2013. Standards of Evidence: An Approach that Balances the Need for Evidence with Innovation. Viitattu 29.10.2018, [https://media.nesta.org.uk/documents/standards\\_of\\_evidence.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf).

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY pro.

Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 20.10.2018, <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514297076.pdf>.

Sitra 2014. Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata? Viitattu 30.10.2018, <https://www.sitra.fi/artikkelit/kannattaako-vaikuttavuutta-yrittaa-mitata/>.

Sitra 2016. Hyvinvoinnin vaikutusketjut esiin. Vaikuttavuuskiihdyttämöön osallistuneiden yritysten ja järjestöjen esimerkkejä. Sitran selvityksiä 119. Viitattu 30.10.2018, <https://media.sitra.fi/2017/02/27175346/Selvityksia119-2.pdf>.

Sitra 2018. Vaikuttavuusinvestoiminen. Viitattu 30.10.2018, <https://www.sitra.fi/aiheet/vaikuttavuusinvestoiminen/>.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2 painos. (ei julkaisupaikkaa). UNIPress.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos 2018, Viitattu 3.10.2018, <https://www.ttl.fi>.

Hei (nimi)

Oletkin jo aikaisemmin saanut tietää, että opiskelen Oulun ammattikorkeakoulussa ja teen parhaillaan opinnäytetyötä.

Työn aihe on työtyytyväisyyskyselyiden toimintasuunnitelmien vaikuttavuus organisaatiossa. Kiinnostuin aiheesta, koska meidän organisaatio tosiaanakin muuttuu jatkuvasti, eikä voida olla varmoja, että toimenpiteet ovat auttaneet meitä organisaationa ja yksilöinä eteenpäin. Tämä ei siis aina välttämättä näy seuraavan vuoden kyselyiden tuloksista.

**Lisätietoa ja tutkimuksen eteneminen:**

- 1) Aikaa sinulta kuluu tähän yhteensä noin 1h + 1h. (Puoli tuntia aiheeseen tutustumiseen, puoli tuntia lomakkeen tekoon, tunti keskusteluun ja mind mapin tekoon)
- 2) Saat tämän sähköpostin liitteenä esityksen, josta löydät infoa parista viimeisestä organisaatiotason suunnitelmasta. Tutustu näihin.
- 3) Lisäksi pyydän sinua tutustumaan teidän tiimitason toimintasuunnitelmiin, jos sellainen on teidän tiimissä tehty. Jos olet vaihtanut tiimiä kahden viime vuoden kuluessa, voit katsoa asiaa myös edellisen tiimisi kanalta.
- 4) Varaa aikaa noin puoli tuntia oheisen kyselyn tekemiseen. Siinä on vain 5 kysymystä, joihin pyydän kuitenkin vastaamaan kohtuullisen runsaalla tekstillä. Kysymyksissä olevia termejä on selitetty auki.
- 5) Osallistumisesi opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen on anonyymi.
  - a. Kysely on kuitenkin nimelläsi mutta se on vain minun tietooni, jotta voimme tarvittaessa keskustella juuri sinun tekemistäsi kommenteista. Nimeäsi ei siis tulla julkaisemaan opinnäytetyössä, missään esityksessä tai missään mihin se jäisi näkyviin. Myöskään kukaan organisaatiosta ei tule näkemään kuka on vastannut, miten ja mihinkin kysymykseen. Tuhoan vastauslomakkeet opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.
  - b. Lomakkeen lopussa kysytään: Saako vastauksiasi tarvittaessa suoraan lainata opinnäytetyöhön? Kyllä/Ei. Mikäli vastaat Kyllä, kirjoitathan vastauksesi niin, ettei sinua voida vastauksestasi identifoida. Jos et halua kirjoittaa näin, pyydän vastaamaan Ei.
  - c. Jos olet jo palauttanut lomakkeen mutta haluat lisätä jotain vastaukseesi, pääset linkistä uudelleen vastaamaan. Vastaa tuolloin X niihin kohtiin mitkä muutoin ovat ok ja kirjoita vain halua maasi kohtaan lisää. Ja palauta lomake uudelleen.
- 6) Lomakkeiden vastausaika loppuu maanantaina 12.11.-18 klo 16. Tähän saa vastata nopeammin, jos haluat. Ilmoitathan jos tämä aikataulu ei sovi sinulle.
- 7) Lomakekyselyn jälkeen viikolle 46 varaan kanssasi tunnin palaverin, jossa teemme mind mapin lomakkeen aihealueisiin ja parannusehdotuksiin liittyen. Palaverikutsut tulevat pian kalenteriisi.

Linkki kyselyyn: [linkki](#)

Jos haluat tutustua työni tietopohjaan (draft) löydät linkin tästä: [linkki](#)  
Tämä draft on jaettu vain tutkimukseen osallistuville henkilöille.

Jos sinulla on kysyttävää niin ota pikaisesti yhteyttä.  
Kiitos, kun haluat auttaa opinnäytetyöni tutkimuksen tekemisessä.

-Piritta-



## Kuvakaappaus kyselylomakkeen alusta.

Kysymykset

työtyytyväisyyskyselyiden toimintasuunnitelmien vaikuttavuus kohdeorganisaatioissa

Opinnäytetyö. OAMK. Piritta Wunsch-Laine

Vastauksesi lomakkeeseen EI ole anonymi mutta nimeäsi ei tulla julkaisemaan missään opinnäytetyöhön liittyvässä materiaalissa. Vastauksesi tulee vain opinnäytetyön tekijän tietoon jotta vastauksistasi voidaan keskustella tutkimuksen edetessä. Vastauslomakkeet tullaan tuhoamaan työn valmistuttua.

Lomakkeen lopussa kysytään: Saako vastauksiasi tarvittaessa suoraan lainata opinnäytetyöhön? Kyllä/Ei. Mikäli vastaat Kyllä, kirjoitathan vastauksesi niin, ettei sinua voida vastauksestasi identifioida. Jos et halua kirjoittaa näin, pyydän vastaamaan EI. Minä opinnäytetyön tekijänä huolehdin esimerkiksi ettei opinnäytetyön julkiseen osaan tule luottamuksellista tietoa.

Kiitos kun osallistut!  
Terv. Piritta

## Kyselylomakkeen saateteksti ja kysymykset:

Opinnäytetyö. OAMK. Piritta Wunsch-Laine

Vastauksesi lomakkeeseen EI ole anonymi mutta nimeäsi ei tulla julkaisemaan missään opinnäytetyöhön liittyvässä materiaalissa. Vastauksesi tulee vain opinnäytetyön tekijän tietoon jotta vastauksistasi voidaan keskustella tutkimuksen edetessä. Vastauslomakkeet tullaan tuhoamaan työn valmistuttua.

Lomakkeen lopussa kysytään: Saako vastauksiasi tarvittaessa suoraan lainata opinnäytetyöhön? Kyllä/Ei. Mikäli vastaat Kyllä, kirjoitathan vastauksesi niin, ettei sinua voida vastauksestasi identifioida. Jos et halua kirjoittaa näin, pyydän vastaamaan EI. Minä opinnäytetyön tekijänä huolehdin esimerkiksi ettei opinnäytetyön julkiseen osaan tule luottamuksellista tietoa.

Kiitos kun osallistut!

Terv. Piritta

1. Miten toimintasuunnitelmissa mainitut/kuvatut projektit tai toimenpiteet vaikuttavat käytännössä omassa työssäsi?

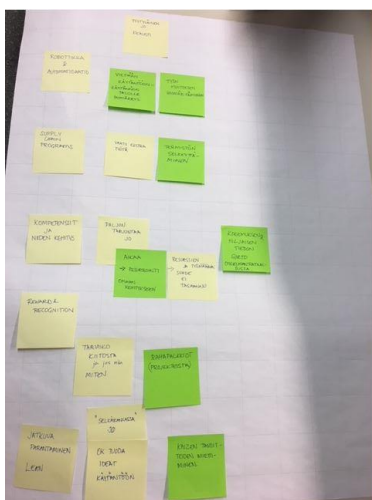
(Esimerkiksi millaisia uusia toimintatapoja, työkaluja yms hyödynnät työssäsi nyt näiden projektien tai toimenpiteiden tuotoksien myötä.)

2. Miten muuttaisit\* toimintasuunnitelmia, niiden projekteja tai yksittäisiä toimenpiteitä, jotta työtyytyväisyytesi parani?

(Työtyytyväisyyden määritelmällä koetetaan kuvata henkilön tyytyväisyyttä, sitoutuneisuutta ja hyvinvointia työssä. Ajattele kysymystä myös oman ammatillisen osaamisesi kautta.)

\* Muuttaa = lisätä, muokata, poistaa

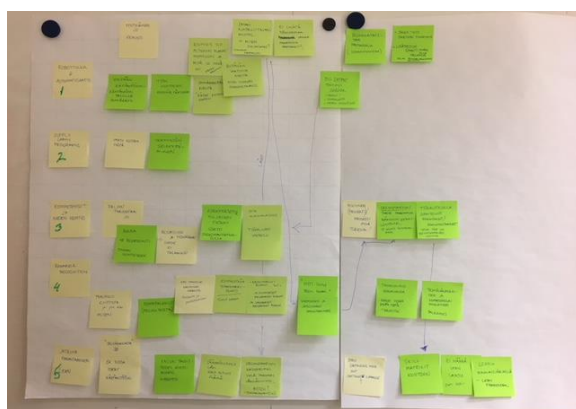
3. Mitkä toimintasuunnitelman alueet (projektit tai yksittäiset toimenpiteet) eivät mielestäsi ole edenneet, mutta tarvitsisit tämän alueen tuotoksia työssäsi nyt tai lähitulevaisuudessa?
4. Mihin toimintasuunnitelman sisältämiin projekteihin tai toimenpiteisiin haluaisit itse osallistua ja miksi?
5. Mitä haluaisit yleisesti kommentoida toimintasuunnitelmista ja niiden vaikuttavuudesta työhösi?
6. Saako vastauksiasi tarvittaessa suoraan lainata opinnäytetyöhön?  
(Mikäli vastaat Kyllä, kirjoitathan vastauksesi niin, ettei sinua voida vastauksestasi identifioida. Jos et halua kirjoittaa näin, pyydän vastaamaan EI.)



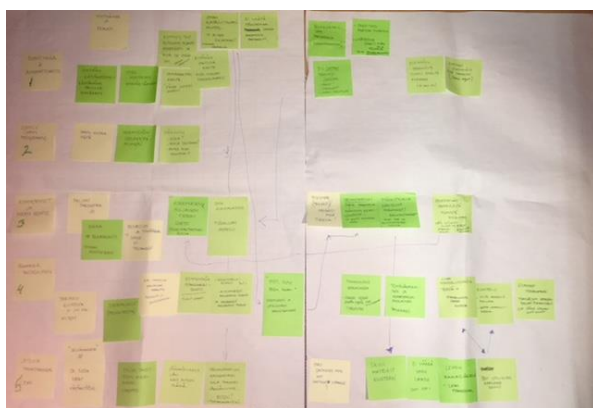
Ensimmäisen keskustelun jälkeen



Toisen keskustelun jälkeen



Kolmannen keskustelun jälkeen



Neljännän keskustelun jälkeen.

**LUOTTAMUKSELLINEN LIITE (SALAINEN)**

**LUOTTAMUKSELLINEN LIITE 1**