

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Teknologiaosaamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Pekka Savander

**PSYKOLOGINEN PÄÄOMA LÄÄKELAITEVALMISTAJAN  
YRITYSKUVAA KIRKASTAMASSA**

Opinnäytetyö

Toukokuu 2017



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Huhtikuu 2017**  
**Karelia-ammattikorkeakoulu**  
**Teknologiaosaamisen johtaminen**  
**Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Karjalankatu 3  
80220 JOENSUU  
Puh. 013 260 600

Tekijä  
Pekka Savander

Nimeke  
Psykologinen pääoma lääkelaittevalmistajan yrityskuvaa kirkastamassa

Toimeksiantaja  
Läakelaittevalmistaja

#### Tiivistelmä

Opinnäytetyö keskittyi lääkelaiteteollisuudelle kansainvälisen laatujärjestelmän mukaista alihankintaa tekevän yrityksen henkilöstön toimintakulttuurin ja yrityskuvan kehittämiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli havaita henkilöstön työhön sitoutumiseen ja tästä syntyvään hyvään tuotelaatuun liittyviä näkemyksiä sekä peilata edelleen näiden vaikutuksia syntyvään yrityskuvaan. Tutkimuksen taustalla oli yhtiön oma aikaisemmin toteutettu kehittämishanke, jonka jatkona opinnäytetyötutkimus toimi.

Tutkimuksen kokeellinen osa toteutettiin henkilöstöhaastatteluna yhtiön eri toiminnoista valitulle 13 henkilölle. Laadullisen tutkimuksen menetelmänä käytettiin avointa teema-haastattelua. Haastattelukysymykset sallivat vastaajille mahdollisuuden kuvata näkemyksiään avoimesti. Tutkimusmateriaali antoi riittävän läpileikkauksen nykytilanteesta.

Tutkimuksen teoriaviitekehyksenä toimivat psykologinen pääoma sekä itsemääräämisteoriat ja sitä kuvastava psykologinen työsopimus. Psykologisen pääoman ulottuvuuksia ja psykologisen työsopimuksen perustarpeita käytettiin tutkimuksen teemoittelussa. Tutkimusmateriaali analysoitiin teemoihin peilaten.

Luokitellun ja analysoidun tutkimusmateriaalin perusteella laadittiin toimenpideehdotuslista seuraavan vaiheen kehittämistyön aihioiksi. Keskeisiä huomioita olivat yrityskuvan selventäminen, johtamiskulttuurin ja kommunikaation kehittämien, perehdytykseen panostaminen, työmotivaation kehittämiseen panostaminen sekä muutostahdon edistäminen.

Kieli  
suomi

Sivuja 76  
Liitteet 3  
Liitesivumäärä 5

#### Asiasanat

GMP, positiivinen psykologia, psykologinen pääoma, itsemääräämisteoriat, psykologinen työsopimus, muutosjohtaminen, tapaustutkimus, teemahaastattelu.



**THESIS**  
**April 2017**  
**Master's Programme in**  
**Technology Competence**  
**Management**

Karjalankatu 3  
80220 JOENSUU, FINLAND  
Tel. +358 13 260 600

Author  
Pekka Savander

Title  
Psychological Capital in Development Work of a Medical Device Manufacturer

Commissioned by  
Medical Device Manufacturer

**Abstract**

This thesis concentrates on developing the operational culture of the personnel and improving the business image of a medical device subcontracting company. The company is compliant and certified for international business operations. The aim of the research was to observe views related to the personnel's work commitment and its influence on good product quality. Furthermore, observations reflecting the company's business image were made. This study was a continuation to a previous internal study made in the company.

The experimental part of the study was an interview to 13 members of the personnel from different work operations. Organised semi-structured interview gave a sufficient overview of the present situation.

Psychological capital and self-determination theories were used as the theoretical background for this study. The scopes of psychological capital and the basic needs of psychological agreement constitute the theme groups for the analysis of the research results.

The analysis of the research results generated a list of action points for further development operations. Key observations were business image clarification, development of management, leadership culture and communication, improvement of work introduction process, enhancement of activities to improve work motivation and support attitudes towards change readiness.

Language

Finnish

Pages 76

Appendices 3

Pages of Appendices 5

**Keywords**

GMP, positive psychology, psychological capital, self-determination theory, psychological agreement, change management, case study, semi-structured interview.

# Sisällys

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto .....	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat .....	6
1.2	Tutkimuskohde .....	7
1.3	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset .....	9
1.4	Kehittämistyön rakenne .....	10
2	Tutkimuksen taustaviitekehys ja teorat .....	11
2.1	Laatujärjestelmä, GMP, ISO13485 .....	11
2.1.1	Lääkelaittevalmistuksen ohjeistus .....	12
2.1.2	Quality System Regulation, ISO-standardi ja CE-merkintä .....	13
2.2	Psykologinen pääoma .....	14
2.2.1	Psykologisen pääoman kehittämisen lähtökohta .....	14
2.2.2	Psykologisen pääoman ulottuvuudet .....	17
2.3	Psykologinen työsopimus ja itsemääräämisteoria .....	24
2.4	Muutosjohtaminen ja kehittämisen johtaminen .....	30
2.4.1	Muutosjohtamisen perusteet .....	30
2.4.2	Muutosjohtamisen vaiheet .....	32
3	Kehittämistehtävä .....	37
3.1	Kehityshanke AGILE .....	38
3.2	Kehittämistehtävän lähestymistapa .....	40
4	Tiedonhankinnan menetelmä .....	41
4.1	Henkilöstöhaastattelun valmistelu .....	41
4.2	Henkilöstöhaastattelun toteutus .....	42
5	Tutkimustulosten analysointi .....	43
5.1	Teemat ja teemojen valinnat .....	44
5.2	Yrityskuvan kehittämisen teemat, mikä kaipaa kehittämistä .....	46
5.2.1	Mitä yrityskuvalla ymmärretään .....	46
5.2.2	Yrityskuvan puutteet .....	47
5.3	Yrityskuvan kehittämisen teemat, miten voidaan kehittää .....	48
5.3.1	Prosessit .....	48
5.3.2	Kulissit .....	49
5.3.3	Laatu .....	50
5.3.4	Muutostahto .....	51
5.4	Työhön sitoutumisen teema, miten sitoutumista edistetään .....	52
5.4.1	Itsemäärääminen .....	52
5.4.2	Päteminen .....	52
5.4.3	Läheisyys, yhteisöllisyys .....	53
5.4.4	Jäljen jättäminen .....	54
5.4.5	Motivaation raunioittajat .....	54
6	Tutkimuksen synteesi ja johtopäätökset .....	55
6.1	Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset .....	55
6.1.1	Mikä yrityskuvassa kaipaa kehittämistä .....	55
6.1.2	Miten yrityskuvaa voidaan kehittää .....	57
6.1.3	Miten työntekijöiden sitoutumista työhönsä voidaan edistää .....	59
6.2	Toimenpide-ehdotuksia .....	63
6.3	Tavoitteiden toteutuminen .....	69
6.4	Tutkimusmenetelmän kriittinen arviointi .....	70

Lähteet

Liitteet

Liite 1 Tutkimuskysymykset

Liite 2 Haastatteluinfo

Liite 3 Haastattelukysymykset

# 1 Johdanto

Tarvitsemme motivaatiota, kykyä kiinnostua ja innostua, kaikessa toiminnassamme. Motivaation avulla saavutetaan asetettuja tavoitteita ja luodaan uusia innovaatioita. Työmotivaatioon vaikuttavat työn, työn ominaisuuden ja työympäristön lisäksi muun muassa työntekijän persoonallisuus ja elämänvaihe. Työmotivaatio taas vaikuttaa esimerkiksi työntuottavuuteen sekä palvelun ja työn laatuun, mutta myös henkilön työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on organisaation toiminnan kannalta keskeistä, sillä niin toimivuus, tuottavuus kuin kustannustehokkuuskin riippuvat siitä, kuinka motivoituneita organisaation työntekijät ovat. Työmotivaatio vaikuttaa suuresti myös työyhteisön hyvinvointiin ja kanssakäymisen laatuun. (Sinokki 2016, 7.)

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantosopimustyönä, jonka sopijaosapuolina olivat opiskelija, yritys ja oppilaitos. Tutkimustyön sisältömäärittely tehtiin yrityksen lähtökohdista. Työn toteutustavan ja teoriataustan määrittivät yhteistyössä opiskelija ja oppilaitos. Kokeellinen tutkimus toteutettiin opiskelijan ja yrityksen välisenä yhteistyönä. Tutkimustyön tavoitteeksi asetettiin, että työn tuloksena syntyy yhteenveto havainnoista lääkelaiteteollisuudelle laatujärjestelmän mukaista alihankintaa tekevän yrityksen henkilöstön toimintakulttuurin kehittämiseen ja yrityskuvan edistämiseen liittyen.

Opinnäytetyön taustalla oli yrityksen oma asiakaslähtöinen kehittämishanke. Kyseisen kehittämishankkeen lähtökohtana olivat asiakkaan kanssa yhdessä todetut eroavaisuudet yhtiön laatujärjestelmän ja GMP-ohjeistuksen välillä. GMP eli Good Manufacturing Practice on kansainvälinen ohjeistus ihmiskäyttöön tarkoitettujen elintarvikkeiden, lääkkeiden ja lääkelaitteiden valmistuksen ja myynnin valvontaan liittyen. Ohjeistusta sovelletaan myös kyseisten toimialojen alihankintaan kuuluvalla tuotannolla, jonka kohdemarkkina-alue on erityisesti USA.

## 1.2 Tutkimuskohde

Tutkimuskohteena oleva yritys työllisti talvella 2017 Suomessa noin 500 henkilöä ja kansainvälisesti lähes 4300 henkilöä. Yritys on juuri opinnäytetyötä kirjoitettaessa liitetty yrityskaupalla noin 45 000 henkilöä työllistävään elektroniikkakonserniin. Suomen toiminnot ovat osa yhdysvaltalaisomisteista konsernia ja se valmistaa lääkelaitteita kahdessa tuotantoyksikössään. Konsernilla on tuotanto-, markkinointi- ja tuotekehitysyksiköitä myös Euroopassa, Yhdysvalloissa ja Aasiassa.

Yhtiön toiminta perustuu vahvasti perinteiseen muovin ruiskuvalutuotantoon ja laitteiden kokoonpanoon. Yhtiön toimihenkilöstö on pääsääntöisesti kone-, automaatio-, sähkö- ja muovitekniikan insinööriäustan omaavia. Tuotantohenkilöstö on tarkkuutta vaativaan asennus-, kokoonpano-, muotti- ja tuotantotekniikan sekä tuotannon laadunvalvontatehtäviin soveltuvan koulutuksen ja kokemuksen omaavia.

Yhtiö käyttää muoviraaka-aineita tuotannossaan ja joutuu huomioimaan muovin ominaisuuksien, toleranssien, kutistumien, pinnan karheuksien, tuotannon toistettavuuden ja materiaalin ikääntymisen vaikutuksia tarkkaa valmistusta vaativissa tuotteissaan. Yritys toimii alihankkijana omille asiakkailleen. Sillä ei ole omia tuotteita vaan toiminnot ohjautuvat voimakkaasti asiakastarpeiden tyydyttämisen kautta. Tuotannon on oltava erittäin tehokasta, korkealaatuista ja hyvin jäljitettävää, koska se on osana asiakkaan lopputuotetta. Yhtiö ei tee alihankkijana tuotettaan valmiiksi lopputuotteeksi, vaan siirtää sen edelleen tuotannon alihankintaketjun seuraavalle osapuolelle. Tämä asettaa omat laadulliset, aikataulliset ja logistiset paineet katkeamattoman tuotantoketjun takaamiseksi.

Yhtiön asiakkaat ovat kansainvälisiä suurpörssiyrityksiä, joiden toimintaa ohjaavat kansainväliset markkinat, vaativat kansainväliset lait, asetukset ja ohjeistukset lääkkeiden ja lääkelaitteiden valmistukseen liittyen. Kyseisen toimialan vaatimus- ja odotustaso on korkea. Vastaavasti reklamaatiokynnys on asiakkaan tuotevastuusta ja potilasturvallisuudesta johtuen kohtuullisen alhainen.

Toimintaa ohjataan ja valvotaan toiminnanohjaus- ja johtamisjärjestelmän kautta. Määräajoin uudelleen sertifioitava järjestelmä asettaa toiminnoille tietyt ennakoon määritetyt toimintatavat ja -rutiinit, joilla varmistetaan tuotannon laadun pysyminen erittäin tasaisena ja korkealuokkaisena. Järjestelmiin kirjattu ohjeistus kontrolloi vahvasti yhtiön jokapäiväistä toimintaa. Järjestelmät luovat mm. tehtävien vastuunjaon myötä selkeät esimies-alaissuhteet.

Tuotanto tapahtuu kontrolloiduissa olosuhteissa ns. puhdastiloissa. Ihmisten hoitotarkoituksiin käytettävien lääkelaitteiden valmistaminen vaatii tuotantotilat, joissa partikkelimäärä, lämpötila, ilmankosteus ja bakteeripitoisuus pystytään hallitsemaan tarkasti tiettyjen vaihteluvälien rajoissa. Puhdastilatoiminta edellyttää sekä henkilöstölle että tuotantoon siirrettävälle materiaalille tarkkaa ohjeistusta tiloihin siirtymiseen ja siellä toimimiseen liittyen. Tuotannon koneille ja kokonpanolaitteille on tyypillistä, että ne ovat tuotekohtaisia.

Yhtiön toiminnan kansainvälisyys edellyttää erittäin johdonmukaisen ja hyvin dokumentoidun, englannin kielellä laaditun johtamis- ja laatujärjestelmän käyttöä. Yritys edustaa kansainvälisen liiketoiminnan kannalta kasvavaa ja voimakkaasti kehittyvää toimialaa. Suurten ikäluokkien ja mm. ylipainon mukanaan tuomat lääkintätarpeet ovat kehittyneen maailman ongelma. Diagnosoitujen diabetestapausten, muisti- ja syöpäsairauksien määrät lisääntyvät. Samaan aikaan lääkkeet kehittyvät ja hoitotulokset paranevat merkittävästi. Syöpäkään ei ole nykyisin enää välttämättä kuolemanvakava asia. Stabiili, sosiaalinen ympäristö, ammattitaitoinen ja kokenut lääkelaittevalmistukseen erikoistunut henkilöstö sekä vakaissa puhtaissa ilmasto-olosuhteissa tapahtuva GMP:n kriteerit täyttävä tuotanto ovat asioita, joita yhtiön asiakaskunta tarkastelee erittäin positiivisesti arvioidessaan tulevaisuuden alihankintakumppaneitaan.



### 1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Kuten edellä todettiin, tutkimuksen kohteena olevan yrityksen toiminta on kansainvälisesti arvostettua ja täysin *GMP:n kriteerit täyttävää*. Vuosikymmenien aikana yhtiön maine on vakiintunut erittäin laadukkaiden tuotteiden valmistajana. Tutkittaessa hyvin ja laadukkaasti toimivaa järjestelmää ei suinkaan ole tarkoituksenmukaista laatia pitkää hyvien asioiden listaa. Sen sijaan on pyrittävä kaivautumaan niihin pieniin yksityiskohtiin, joita kehittämällä toimintaa voidaan parantaa entisestään. Näihin yksityiskohtiin pureutuminen voi saada aikaan vaikutelman, että tutkimustulosten esittämismuoto tuntuu ajoittain hieman karkealta tai jopa negatiiviselta. Tällöin on hyvä muistaa työn korkealle tähtäävä rakentava erityisluonne. Havainnot eivät ole normaalista yritystoiminnasta poikkeavia vaan osa aktiivisen yrityksen kehityspolkua.

Kehittämistehtävään liittyvässä tapaustutkimuksessa havainnoitiin, tunnistettiin ja analysoitiin kansainvälisen tuotannollisen alihankintayrityksen laadukkaaksi tunnistettuun toimintaan liittyviä henkilöstö-, olosuhde- ja toimintaympäristötekijöitä laatujärjestelmän ja edelleen yrityskuvan kehittämiseksi. Tarkastelun kohteena oli yrityksen toiminta, joukko toimintatapauksia, joita seuraamalla selvitetiin, miksi täysin kilpailijoita vastaava GMP:n kriteerit täyttävä toiminta koettiin asiakkaan ja auditoijien näkökulmasta kehitystyötä vaativaksi. Yrityskuvan kehittymistä lähestyttiin henkilöstön omaan työhön sitoutumisen ja motivaation tuloksena aikaansaadun laadukkaan tuotteen valmistaminen kautta. Tutkimuksen tulosten arvioitiin edesauttavan luomaan edellytyksiä yhtiön kehittämiseksi toimialallaan maailman parhaiden tuotannollisten alihankintayritysten joukkoon. Yrityskuvaan ja yrityksen henkilöstön toimintaympäristöön liittyväksi *kehittämistehtäväksi* määritettiin

1. entistä kirkkaampi, korkeaa laatua kuvastava yrityskuva
2. työntekijöiden hyvä sitoutuminen omaan työhönsä, josta tuloksena on korkealaatuisia tuotteita ja sitä osoittava dokumentaatio.

Kehittämistehtävän tavoitteiden toteutumisen selvittämiseksi aiheeseen liittyen laadittiin joukko *tutkimuskysymyksiä*. Kysymykset valmisteltiin siten, että ne tarkastelivat tehtävää kolmesta toisiaan tukevasta yrityskuvaan ja henkilöstön työskentelymotivaatioon liittyvästä näkökulmasta. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat (liite 1):

1. mikä yrityskuvassa kaipaa kehittämistä
2. miten yrityskuvaa voidaan kehittää
3. miten työntekijöiden sitoutumista työhönsä voidaan edistää.

#### **1.4 Kehittämistyön rakenne**

Kehittämistyö toteutettiin neljässä peräkkäisessä vaiheessa. Työn alkumäärittelyvaiheessa toimijat asettivat kehittämistehtävän ja tutkimuksen tavoitteet. Kehittämistehtävälle laadittiin tavoitteiden toteutumista peilaavat tutkimuskysymykset. Kehitystyö tunnistettiin yrityksen nykytilaa kuvaavaksi tapaustutkimukseksi ja siihen soveltuvaksi tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullisen tutkimuksen menetelmistä avoin henkilöstöhaastattelu. Tutkimukseen soveltuvaa teoriataustaa ideoitiin alkumäärittelyvaiheessa alustavasti.

Työn toisessa vaiheessa suunniteltiin henkilöstöhaastattelun toteutus ja laadittiin tutkimuskysymyksiä tukevat haastattelukysymykset. Haastateltavat valittiin yksiköiden eri tehtävistä siten, että kaikki henkilöstöryhmät olivat edustettuina. Valittujen henkilöiden kanssa sovittiin henkilökohtaiset haastatteluajat sekä toteutettiin haastattelut aikataulun mukaisesti.

Kehitystyön kolmannessa vaiheessa nauhoitetut haastattelut kirjoitettiin auki sanatarkasti eli litteroitiin. Auki kirjoitettu raakadata ryhmiteltiin ja analysoitiin teematutkimuksen mukaista teemoittelua hyödyntäen (KvaliMOTV 2016).

Tutkimuksen neljännessä vaiheessa perehdyttiin syvällisesti tarkentuneen tutkimusaiheen teoriataustaan ja analysoitua tutkimusmateriaalia peilattiin tapaukseen liittyvää teoriaa vasten. Teorian ja tutkimusmateriaalin vertailun, yhteensovittamisen, synteessin sekä henkilökohtaisen työyhteisössä toteutetun havainnoinnin avulla muotoiltiin johtopäätökset, jotka koottiin yhteen työn loppuun toimenpide-ehdotuksina.

## 2 Tutkimuksen taustaviitekehys ja teoriat

### 2.1 Laatujärjestelmä, GMP, ISO13485

*Good Manufacturing Practice* eli GMP tarkoittaa *minimiviranomaisvaatimuksia*, joilla säädellään ja ohjataan turvallisten *ihmiskäyttöön tarkoitettujen* elintarvikkeiden, lääkkeiden ja *lääkelaitteiden valmistusta ja myyntiä*. Ensimmäinen GMP-ohjeistus laadittiin vuonna 1978 USA:n terveysviraston (U.S. Department of Health and Human Services) alaisuudessa toimivan Food and Drug Administration, FDA, toimesta.

GMP:llä valvottiin alun perin erityisesti USA:n markkinoilla myytävien tuotteiden turvallisuutta. Sen noudattaminen on edelleen markkinoille pääsyn vaatimukseksi myös ulkomailta valmistetuille tuotteille. Maailman Terveysjärjestön WHO:n GMP-versiota käytetään erityisesti lääke- ja lääkelaiteteollisuuden ohjeena yli sadassa kehittyneessä maassa ympärimailman. WHO-GMP on nykyisin täysin rinnastettavissa FDA:n laatiman GMP:n ja EU-GMP:n kanssa. Vastaava GMP on käytössä myös Australiassa, Kanadassa, Japanissa, Saudi-Arabiassa, Singaporessa, Filippiineillä ja Vietnaminissa. Iso-Britanniassa noudatettava Medicines Act kattaa suurimman osan GMP:tä ja siitä käytetään nimitystä The Orange Guide. (Association for Advancement of Medical Instrumentation 2007; Lunden 2010.)

### 2.1.1 Lääkelaittevalmistuksen ohjeistus

Lääkelaitteiden valmistusta koskevat Current Good Manufacturing Practice (cGMP) säännöt 21 CFR part 820. Ohjeistus käsittää seitsemän tuotteen valmistuksen keskeistä osa-aluetta:

- toiminnanjohtaminen (management control)
- suunnittelunhallinta (design control)
- korjaava- ja ennakkoivatoiminta (corrective and preventive actions)
- tuotannon- ja prosessienhallinta (production and process control)
- tallenteiden-, dokumenttien- ja muutostenhallinta (records, documents and change controls)
- toimitila- ja laitehallinta (facility and equipment controls)
- materiaalihallinta (material controls).

FDA:n vuonna 1978 valmisteleva GMP-ohjeistus lääkelaitteiden valmistamiselle ei perustunut alussa kansainvälisesti käytössä olleeseen Quality System -standardiin. Vuonna 1996 FDA hyväksyi GMP-ohjeistuksen päivityksen ja käyttöön otettiin nimitys Quality System Regulation. Todettiin, että yksi Quality System Regulation -säännöstö palveli paremmin sekä kotimaisten että ulkomaisten yritysten toimintaa. Yhdysvalloissa käytettävien sääntöjen linjaaminen yleisesti tunnettujen Quality System -standardin ohjeiden mukaisiksi antoi FDA:lle mahdollisuudet päästä mukaan kansainväliseen alalla tapahtuvaan tiedonvaihtoon. (Association for Advancement of Medical Instrumentation 2007; Lunden 2010.)

Vuonna 1997 Quality System Regulation ja kansainvälinen Quality System -standardi harmonisoitiin. Tässä yhteydessä ohjeistukseen lisättiin uusina vaatimuksina

- tuotekehityksen- ja esituotannonhallinta (preproduction design control)
- tavaratoimittajahallinta (supplier control)
- valmistuksen huoltotoimintojenhallinta (servicing control for manufacturers).

## 2.1.2 Quality System Regulation, ISO-standardi ja CE-merkintä

Vuonna 1997 toteutetun harmonisoinnin yhteydessä Quality System Regulation -säännöstö sopeutui myös laajasti eri alojen tuotteiden suunnittelua ja valmistusta ohjaavan *ISO 9001:1994 -standardin* sekä erityisesti lääkelaittevalmistusta koskevan *ISO 13485:1996 -standardin* kanssa. Tarkka GMP/Quality System Regulation -ohjeen sekä ISO 9001 ja ISO13485 välinen vertailu on luettavissa esimerkiksi teoksesta ”The FDA and Worldwide Quality System Requirements Guidebook for Medical Devices”. (Amiram, Kimmelman 2008.)

Läkelaittevalmistusta ohjaava ISO13485 laadittiin alun perin vuonna 1996. FDA oli vahvasti mukana vuonna 2003 päivitetyn standardin ISO13485:2003 laadinnassa. ISO 13485:2003 -standardin mukaisesti sertifioitu valmistustoiminta on harmonisoinnin kautta myös GMP:n ja Quality System Regulation -ohjeiden mukainen muutamien tarkennuksin. Järjestelmien väliset erot on esitetty tiivistysti seuraavassa taulukossa:

Quality System Regulation vs ISO-standardi	
Quality System Regulation	ISO-standardi
vaatii laatusuunnitelman (Quality Plan)	vaatii yksityiskohtaisen laatukäsikirjan (Quality Manual)
vaatii kommunikointia FDA:n kanssa	ei vaadi kommunikointia FDA:n suuntaan
vaatii tiettyjen tiedostojen laatimisen laatujärjestelmään (DMR, DHR, DHF, QSF ja reklamaatio tiedosto)	vaatii vastaavan tiedon, mutta ei määräämuotoa
rajoittaa suunnittelun hallinnan vain korkean riskin tuotteisiin	ei luokittele tuotteita riskin perusteella
ei keskity riskien hallintaan niin laajasti kuin ISO-standardi	keskittyy laajemmin riskien hallintaan kuin QS-säännöstö

Quality System Regulation -säännösten harmonisointi ISO 9001 -standardin mukaiseksi helpotti EU:n alueella vaadittavan CE-merkinnän saamista tuotteille. CE-merkintä on tapa osoittaa, että tuoteominaisuudet täyttävät EU-direktiivin mukaiset vaatimukset. Näin puolestaan Yhdysvalloissa valmistettujen tuotteiden pääsy EU-alueelle helpottui merkittävästi.

## 2.2 Psykologinen pääoma

### 2.2.1 Psykologisen pääoman kehittämisen lähtökohta

Yrityksen asiakkaat ja sen toimintaan liittyvät erilaiset sidosryhmät muodostavat jatkuvasti mielikuvaa yrityksestä materiaalisten ja henkisten resurssien kautta. Materiaaliset tekijät, esimerkiksi toimitilat, tuote- ja tuotantoteknologiat, toiminnanohjaus- ja laatu järjestelmät sekä taloudelliset resurssit muodostavat toiminnan keskeisen fyysisen perusrakenteen. Yrityksen henkiset resurssit kuten osaava, ammattitaitoinen, työstään ja tekemisestään innostunut, motivoitunut ja muutoskykyinen henkilöstö on puolestaan yrityksen toiminnan ydin, käyttövoima. Yrityksen perusrakenteet toimivat juuri niin laadukkaasti, tehokkaasti, tuotavasti ja asiakaslähtöisesti, kun sen voimavarat pystyvät niitä käyttämään. Työntekijöiden suoritusten tulokset suuntautuvat aina lopulta asiakkaisiin päin. Suoriutumiskyky omien tehtävien hoitamisessa, asenne ja motivaatio omaa työtä kohtaan ovat tämän vuoksi hyvin vahvoja, yrityskuvaa muovaavia tekijöitä. Kuinka siis kehittää yrityskuvaa – kuinka kehittää ihmisten asennetta ja motivaatiota, miten ihmisten asennetta ja motivaatiota johdetaan, jotta yrityskuva kehittyy?

Työntekijöiden myönteisiin tunteisiin, työssä onnistumiseen, työmotivaatioon ja edelleen työhön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työtehoon liittyviä teorialleja on useita. Yksi arvostetuista on ns. *psykologinen pääoma*. Psykologisen pääoman lähtökohtana on aina *positiivinen ajattelu, positiivinen toiminta* ja optimisismi. Psykologinen pääoma on *uskoa omiin kykyihin* ja optimistista asennetta tulevaisuutta kohtaan. Se on sinnikkyyttä jatkaa silloinkin, kun tilanne on vaikea. Rauhala, Leppänen ja Heikkilä (2013) ovat käsitelleet teoksessaan ”Pääasia – organisaation psykologinen pääoma” psykologisen pääoman teoriaa ja kehittämistä sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Seuraava tarkastelu perustuu pääsääntöisesti kyseiseen teokseen. (Rauhala, Leppänen, Heikkilä 2013.)

Rauhala ym. (2013) ovat määritelleet, että psykologisen pääoman neljä keskeistä ulottuvuutta, *toivo*, *optimismi*, *sinnikkyys* ja *itseluottamus*, korreloivat positiivisesti työssä pärjäämisen ja menestymisen kanssa. Kyseiset ulottuvuudet ovat henkilön yksilöllisiä ominaisuuksia ja juuri siksi niitä voidaan kehittää. Rauhala ym. (2013) ovat viitanneet teoksessaan lukuisiin Professori Fred Luthansin tutkimuksiin, jotka ovat osoittaneet, että ihmiset, joilla on korkea psykologinen pääoma, ovat joustavampia omaksumaan uusia käytäntöjä, sinnikkäämpiä viedessään niitä käytäntöön ja oppiessaan uusia toimintatapoja. Voidaan sanoa, että kyseiset henkilöt ovat myötämielisiä *organisaation muutostilanteissa*. Matemaatikko Fred Luthans on käyttäytymisen tutkija, joka on yksi psykologisen pääoman tutkimuksen edelläkävijä. Luthans on tutkimusryhmänsä kanssa tehnyt 2000-luvulla mittavan tieteellisen työn *positiivisen psykologisen pääoman* parissa (positive psychological capital, PsyCap). (Luthans 2002, 57–72; Luthans, Youssef 2004, 143–160; Luthans, Avey, Avolio, Norman, Combs 2006, 387–393; Luthans, Avolio, Avey, Norman 2007, 541–572; Luthans F., Luthans K.W., Luthans B.C. 2007, 45–50; Luthans, Norman, Avolio, Avey 2008, 219–238; Luthans, Avey, Avolio, Peterson 2010, 41–67; Luthans, Youssef, Sweetman, Harms 2012.)

Psykologinen pääoma ilmenee parhaiten yksilön asenteena, omaloitteisuutena, yritteliäisyytenä, toimeliaisuutena ja vastuunottamisena – se ilmenee tosissaan, mutta ei tosikkona olemisena. Yksilön psykologisen pääoman kehittäminen ja johtaminen ovat tapa opastaa koko organisaatio kohti *tuottavuutta* ja *sisäistä yrittäjyyttä*. Organisaatiot etsivät vastauksia kysymyksiin, kuinka *johtaa* ihmisten *asennetta* ja *motivaatiota* tilanteessa, jossa tilanteet muuttuvat jatkuvasti, ihmiset joutuvat omaksumaan muuttuvia toimintatapoja, oppimaan järjestelmiä ja malleja, keksimään itsensä uudelleen ja olemaan luovia. Professori Luthans määrittelee psykologisen pääoman positiivisen organisaatiokäyttäytymisen kautta sellaiseksi inhimillisten vahvuuksien ja resurssien tutkimukseksi sekä käytäntöön soveltamiseksi, joita voidaan luotettavasti mitata ja kehittää. Psykologisen pääoman elementtien kriteerit ovat tiukat ja empiirisesti testatut, kestävät kriittisenkin tarkastelun. Tutkittavan ulottuvuuden täytyy olla nimenomaan työhön liittyvä, se korreloi työssä suoriutumisen kanssa posi-

tiivisesti. *Psykologisen pääomaan* valitut *ulottuvuudet* täyttävät kaikki seuraavat tiukat kriteerit:

1. Positiivisuus: ulottuvuuksia tarkastellaan aina positiivisina ilmiöinä, esimerkiksi optimismia voi olla paljon tai vähän, mutta vähäinen optimismi ei ole pessimismia
2. Teoria- ja tutkimustausta: ulottuvuuksien ja inhimillisten vahvuuksien taustalla on vahva vuosikymmenten tutkimus
3. Mitattavuus: ulottuvuuksien tulee olla mitattavia ja käytettävien mittareiden tulee olla luotettavia, niiden validiteetin ja reliabiliteetin tulee olla riittävä
4. Muutettavuus: ulottuvuudet ovat muutettavissa olevia, ihmisen käyttäytymis- ja toimintatapoja, joita voidaan harjoittelulla ja valmennuksella kehittää. Ulottuvuudet eivät siis ole persoonallisuuden piirteitä tai synnyinlahjoja
5. Työhön liittyvä: yksittäisen ulottuvuuden merkitys ja korrelaatio työssä menestymiseen on todennettu.

Lääketieteessä puhutaan *näyttöön perustuvasta lääketieteestä*. Tällä tarkoitetaan hoitomuotoja ja lääkitystä, joiden taustalla on vankka tieteellinen näyttö. Vain pieni osa länsimaisesta lääketieteestä on tällaista. Vaikka vain pieni osa organisaatiopsykologista käsitteistöä ja menetelmiä täyttävät näyttöön perustuvan tieteen kriteerit, psykologinen pääoma tekee tässä positiivisen poikkeuksen. Tutkimuksilla on pystytty todentamaan syy-seuraus-yhteys psykologisen pääoman kehittymisen ja valmennuksen välille. Tutkimukset ovat kunnianhimoisesti mitanneet selittävänä tekijänä toimineen työssä suoriutumisen ennen valmennusta ja valmennuksen jälkeen sekä todenneet psykologisen pääoman kehittymisen selittävän tuottavuuden ja hyvinvoinnin kehittymistä.

Kehittämisen ja kehittymisen näkökulmasta on eduksi tunnistaa ihmisen *ominaisuudet*, joita *voidaan muuttaa*. Luonteenpiirteet ja mielentilat voidaan jaotella niiden pysyvyyden mukaan lyhytkestoisista hyvin pysyviin. Ihmisen puhtaat tunteet ja mielentilat, kuten ilo, suru, yllättyneisyys, viha, inho, innostus, pelko, ovat hyvinkin *lyhytkestoisia*, hetkellisiä ja ohimeneviä olotiloja. Ne ovat hyvin henkilökohtaisia, kuvastavat persoonallisuutta. Niitä on helppo muuttaa ja ohjata



omalla toiminnalla ja henkilöiden välisellä vuorovaikutuksella. Psykologisen pääoman ulottuvuudet, toivo, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus puolestaan ovat puhtaita tunteita *selkeästi pysyvämpiä elementtejä*. Näitä voidaan kehittää kohtuullisen helposti oikealla valmennuksella ja aikaansaavat muutokset voivat olla merkittäviä, pysyviä tunne- ja mielentiloja. Ihmisen luonteenpiirteet ja temperamentti taas ovat edellä mainittuja pysyviä tunnetiloja *stabiilimpia ominaisuuksia* ja ne ovat vaikeammin muutettavissa. Niiden kehittäminen vaatii ajallisesti pitkäkestoista ja systemaattista valmennusta, kehitysaskleet ovat pieniä. *Vaikeimmin muutettavia* ovat ihmisen lahjakkuuteen ja älyllisiin voimavaroihin liittyvät ominaisuudet ja kyvyt. Näiden kehittäminen on mahdollista erittäin pitkäjänteisen ja systemaattisen työn avulla.

### 2.2.2 Psykologisen pääoman ulottuvuudet

Psykologinen pääoma muodostuu neljästä osa-alueesta: *Toivo* (hope), *Optimismi* (optimism), *Sinnikkyys* (reciliency), *Itseluottamus* (efficacy). Muistisäänön TOSI voidaan sanoa viittaavan siihen, että psykologinen pääoma on totta, tieteellisesti tutkittua, käytännössä todennettua tietoa ja sen kehittäminen sekä yksilö, että organisaatiotasolla on mahdollista. Ulottuvuuksia ei tässä yhteydessä tule sekoittaa helposti rinnastettaviin uskonnollisiin, myyttisiin tai todellisuuspakoiisiin piirteisiin vaan kyse on melko arkipäiväisistä taidoista ja psykologisista vahvuuksista. Jo yksittäisten osa-alueiden kehittämisellä ja johtamisella on todettu saatavan aikaan positiivisia muutoksia ajattelun ja toiminnan kehittämisessä. On todettu, että *kokonaismuutos* on osien kehittymisen tulos, jopa enemmän kuin osiensa summa. Muutos voi toteutua hallitusti askel kerrallaan, kaikkia ulottuvuuksien osasia ei ole tarpeellista tavoitella muuttamaan yhtä aikaa. Kehittämisen kannalta on hyödyllistä ymmärtää mistä ulottuvuudet koostuvat. Tämän vuoksi seuraavassa esitellään kuhunkin osa-alueeseen liittyvät keskeiset tekijät.

**TOIVO**, tulevaisuudenusko, muodostuu kahdesta elementistä; *tahdonvoima ja keinovoima*. Toivo voidaan määritellä tulevaisuuden päämäärän tavoittelun avulla: päämäärän ajattelemisena, motivaationa sen saavuttamiseksi ja tietoi-

suutena, miten päämäärä saavutetaan. (Snyder, Sympson, Ybasco, Borders, Babyak, Higgins 1996.) Toivo on strategia, joka sisältää psykologisena päämääränä sekä tahdon että keinot toteuttaa omat suunnitelmat ja *tavoitella päämäärää*. Toivo varmistaa, että ihminen saavuttaa päämääränsä. Toivo on *kykyä* muuttaa omia tavoitteita silloin kun olosuhteet muuttuvat. Toiveikkaat ihmiset rakentavat vaihtoehtoisia reittejä tavoitteeseen pääsemiseksi. Heille on tyypillistä proaktiivinen ajattelu, toiminta ja myönteiset tunteet myös vaikeuksia kohdatessa. Toiveikkaat henkilöt asettavat realistisia, mutta haasteellisia tavoitteita, pyrkivät näihin määrätietoisesti ja osaavat johtaa itseään. Siten itsensä johtamiseen ja itsekuriin tarvitaan toivoa.

Työntekijän toiveikkuudella ja yrityksen tuloksellisuudella on merkittävä positiivinen korrelaatio. Toivo rinnastetaan vahvasti työssä suoriutumisen, työtyytyväisyyden, työssä viihtymisen ja siihen sitoutumisen kanssa. Toiveikas työntekijä ja erityisesti toiveikas johtaja on olennainen yrityksen kasvulle, eteenpäin pyrkimiselle, kehittymiselle ja selviytymiselle. Hän on suunnitteleva, konseptuaalinen, humanistinen, kontrolloiva sekä selkeästi tavoitesuuntautunut ja muita tavoitteisiin kannustava. Tehokkuus ja tarkkojen, haasteellisten tavoitteiden asettaminen on tyypillistä tulevaisuudenuskoa omaavalle johtajalle. Toiveikas johtaja *kykenee jakamaan toivoa* ympärilleen ja hän *lisää* siten myös *työntekijöiden toivoa*. Toiveikkuuden siirtäminen työvoimaan ei ole yksinkertaista, mutta systemaattisella johtamisella se on mahdollista. Toiveikkuuden, toisaalta *toivottomuuden tunnistaminen* työvoimassa ja heidän kannustamisensa toivon suuntaan on erittäin tärkeää taito johtamisessa organisaation toiminnan kehittämiseksi ja kilpailuedun parantamiseksi. Toivottomuuteen kallistuvat työntekijät on syytä tunnistaa kyynisen asenteen leviämisen minimoimiseksi.

Toiveikas työntekijä on usein *itsenäinen ajattelija*, autonomiaa kaipaava, luova, iloa räiskyvä, normit ja säännöt ajattelullaan ja toimintatavoillaan haastava, joskus jopa kaoottiselta vaikuttava persoona. On kuitenkin syytä huomata, että liiallinen, epärealistinen toiveikkuus synnyttää *negatiivista menestystä*. Toimintaympäristön optimoinnin avulla tasapainotetaan optimaalinen taso, vältetään turhautuminen ja sen aikaansaama alisuoriutuminen. Liiallinen toiminnan rajoittaminen ja tiukat säännöt ovat riskejä olemassa olevalle toiveikkuudelle. Luova

käyttäytyminen ja kehittämisen keinovoima hiipuu ja lakkaa toimimasta. Liian sääntöorientoituneessa organisaatiossa ihmiset ennen pitkää etsivät keinoja olla antamatta itsestään parastaan.

**OPTIMISMI** on *uskoa positiivisiin lopputuloksiin*. Se on hyvinvoinnin perusta, sillä itsensä näkeminen parhaassa mahdollisessa valossa on ihmiselle lajityypillinen ominaisuus. Elementtiä ei pidä käsittää katteettomana haihatteluna eikä todellisuudesta pakenemisena. Usein koetaan, että optimistisilta ihmisiltä puuttuu realiteetit ja he elävät omassa haavemaailmassaan, heitä jopa syytetään realismin puutteesta.

Psykologisessa pääomassa optimismi määritellään *realistisen optimismin* käsitteellä. Tällä tarkoitetaan suotuisiin kokemuksiin keskittymistä, positiivisten asioiden arvostamista ja myönteisten kokemusten etsimistä sekä tulevaisuuden mahdollisuuksien näkemistä. Siis *keskittymistä, arvostamista, etsimistä, näkemistä* - tiivistettynä positiivista ajattelua, *motivaatiota* ja *tunteita*. On huomattava, että realistinen optimisti tarkistaa ajoittain ajattelunsa realiteetit minimoidakseen toimintansa ja tulkintansa epärealistiset vivahteet.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että positiiviset mielentilat sallivat *korkeatasoisemman älyllisen toiminnan* kuin negatiiviset mielentilat. Optimistiset uskomukset ovat selkeästi luonteeltaan strategisia, ne ovat vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. On hyvin tunnettua, että pessimistin näkemyksen muuttaminen on vaikeaa vaikka asiayhteys ja tosiasiat olisit kyseistä kantaa vastaan. Tätä selittää neurologinen näkemys, että ihmisaivojen muovautuvuus on positiivisessa mielentilassa suurempaa. Myönteinen tunnetila tekee aivoista joustavimmat ja ihmisen kyvykyys suoriutua erilaisista tilanteista, vaikeistakin, on huomattavasti parempi. Monet keksijät ja suurmiehet ovat olleet optimisteja. Heidän yksityiskohtiin paneutumisensa ja tekemisen kriittisyytensä voisi ajatella johtavan väistämättä ylipääsemättömään umpikujaan. Heillä on kuitenkin kyky nähdä mahdollisuuksia vaikeuksissa, siellä missä muut eivät niitä näe. Kolumbus löysi uuden mantereen, Henry Fordin optimismi syrjäytti hevosen, Steve Jobs uskoi yltiöpäisesti henkilökohtaiseen tietokoneeseen. Myös sotilasjohtajat, kuten Juli-

us Caesar, Mannerheim tai jopa Adolf Hitler, sopivat asenteeltaan optimistin määritelmään mittavien haasteidensa edessä.

Organisaation toimintakyvyn säilymisen kannalta optimismin säilyminen ja ylläpitäminen on ensiarvoisen tärkeää. Kun organisaatiolta, työntekijöiltä tai avainhenkilöiltä loppuu optimistinen asenne tulevaisuuteen ja mahdollisuuksiin, yrityksen toiminta on vaarassa jämähtää paikalleen. Luovuus ja *ajatuksen voima hiipuvat, kekseliäisyys loppuu*. Tilanteen korjaamiseksi tarvitaan muutosta, mutta elementit sen toteuttamiseen saattavat olla jo vähissä. Muutostilanteissa havaitaan kuinka osa ihmisistä suhtautuu tilanteeseen ja muutoksen antamiin mahdollisuuksiin positiivisesti. Toiset vajoavat pessimismin kuoppaan ja kaivavat hiekkaa jalkojensa ja koko organisaation alta koko kyynisyyden voimallaan. Riittävän vahva optimistinen enemmistö organisaatiossa voi nollata pessimistisen vaikutuksen yhteisössä vaikka se ei poista kyseisen henkilön tai henkilöryhmän asennetta.

Pessimistin toimintakeinot eri tilanteissa ovat tutkimusten mukaan erittäin suppeat ja rajalliset verrattuna vastakohtaansa. Optimismi uskaltaa mennä rohkeasti kohti ongelmaa. Täysin hallitsemattomissakin tilanteissa he pystyvät hyväksymään tilanteen joustavammin kuin pessimistisesti ajattelevat ihmiset. Muiden apuun turvautuminen ja usko toisilta ihmisiltä avun saamiseen ovat tyypillistä turbulentissa yritysmaailmassa pärjäävälle optimistisen asenteen omaavalle henkilölle. Epäonnistumiset eivät ole ongelmia vaan tilaisuuksia oppia ja kasvaa. Optimismin elämän asenne on määritelty seuraavasti – *muuta asiat* jotka voit, *hyväksy asiat* joita et voi muuttaa, ja *erota* nämä kaksi asiaa toisistaan.

Muutosjohtamisen kannalta on tärkeää löytää keinoja auttaa ihmisiä *kehittämään ja ruokkimaan optimismia* hankalissakin tilanteissa. Monet muutokset epäonnistuvat, kun liian suuri joukko työyhteisöstä tai muutoksen kohteena olevasta ryhmästä vajoaa pessimismiin, eivätkä sen vuoksi kykene enää omaksumaan uusia tapoja. Yrityksen työntekijät kaipaavat itsensä ja koko organisaation vuoksi kykyä tarttua hetkessä oleviin mahdollisuuksiin ja kehittää kykyjään – siis itseään.

**SINNIKKYYS**, suomalaisittain sisu, on *voimavara*, joka *vastustaa keskenjättämistä*. Psykologisen pääoman osana sillä tarkoitetaan henkilökohtaista kapasiteettiä *kohdata muutoksia, selvitä vastoinkäymisistä ja kykyä palautua* työelämän eri tilanteista. Sinnikkäillä ihmisillä on kyky kestää omia vaikeita tunteita ja palautua joustavasti muutostilanteista. Tämän vuoksi heidän nähdään olevan usein erityisen avoimia uusille kokemuksille, he ovat siis *muutosmyönteisiä*. Vaikeuksien voittaminen sisulla on ulottuvuuden yksi osa-alue, mutta sinnikkyys on aivan yhtä tärkeää positiivisten tunteiden läpikäynnissä. Myös voitonjuhlista on pystyttävä palautumaan, etteivät ajatus, keskittyminen ja suoritustaso jää leijumaan epärealistiselle tasolle. Tarvitaan sinnikkyyttä palautua normaalille, tehokkaalle, innovatiiviselle työskentelytasolle riittävän nopeasti.

Ollakseen sinnikäs, ihmisen on koettava tavoitteensa merkitykselliseksi. Henkilökohtaisesti arvokkaiden asioiden eteen on oltava valmis tekemään paljon työtä ja priorisoimaan tekemistään. Työskentely kohti merkityksellistä kohdetta lisää sinnikkyuden ohella myös henkilön *onnellisuutta ja vastuullisuutta*. Luthans on todennut, että sinnikäs ihminen miettii myös *toimintansa seuraamuksia* muille ihmisille ja ympäröivälle maailmalle. Seuraamusten miettiminen johtaa usein syvällisiin, jopa elämänasenteeksi kutsuttaviin piirteisiin. Se on kykyä hyväksyä tosiasiat ja uskoa elämän merkityksellisyyteen.

Sinnikkyyttä voidaan kehittää kuten muitakin psykologisen pääoman osa-alueita. Siedätyshoito, eli omalta *mukavuusalueelta poistuminen*, on tehokas kehitystapa. Uusien ja itselle jopa ahdistavien tilanteiden kokeminen mahdollisimman usein tiedetään kehittävän sinnikkyyttä, kunhan kehittävä taso pysyy sellaisena, ettei se ruoki pysyviä negatiivisia piirteitä, voimakasta pessimismia tai pysyviä traumoja. Ennakkoluulojen kyseenalaistaminen, rutiineista poikkeaminen, uuden kokeilu, henkilökohtaisten fobioiden haastaminen kehittävät sinnikkyyttä. Toisinajattelun, toisen idean ja toimintatavan hyväksyminen siedättävät sinnikkyyttä. Tulisi oppia, että takaiskut voivat kehittää sinnikkyyttä niin kauan kun niistä ei tule totuttu tapa.

**ITSELUOTTAMUS** Tutkimusten mukaan itseluottamus selittää kaikista psykologisista tekijöistä parhaiten ihmisen onnistumista ja menestymistä työelämässä, opinnoissa ja harrastuksissa. *Luottamus omiin kykyihin* on paras yksittäinen tekijä onnistumisen selittäjä. Luottamusta omiin kykyihin on tutkittu paljon. Alan tutkimuksissa viitataan vaihtelevaan terminologiaan mm. sosiaaliskognitiivisesta motivaatioteoriasta, pätevyysuskomuksista, pystyvyysuskomuksista ja minäpystyvyydestä. (Bandura 1986; 1997.) Suomen kieleen sopiva sana itseluottamus kuvaa parhaiten uskomuksia ja käsityksiä, joita ihmisillä on omista kyvyistään ja kyvykkyydestään.

Käsitys *lopputuloksista* ja siihen johtavasta toiminnasta ohjaa ihmistä selkeästi *työn tekemiseen*. Länsimainen ihminen luottaa vahvasti siihen uskomukseen, että työtä tekemällä päästään lopputulokseen. Esimerkiksi tenttitulos, tuotantokoneen validointi tai yhtiön tilinpäätös eivät ole tällöin jumalien määräämiä tekoja. Uskomusten toinen, suoriutumisen kannalta merkityksellisempi ja tärkeämpi taso on luottamus itseen ja omaan pätevyyteen suoriutua vaadittavasta tehtävästä. (Rauhala ym. 2013, 44.)

Itseluottamus asettaa ihmiselle *reunaehdot*, joiden mukaan rakennetaan toimintasuunnitelmat ja toteutetaan niitä. Luottamus omiin kykyihin määrittelee millaiset ja kuinka korkealle kukin asettaa tekemisen tavoitteet. Arvioituaan etukäteen omat onnistumismahdollisuutensa, henkilö pystyy itseluottamuksensa pohjalta määrittelemään kuinka aktiivisesti suunnittelee toimivansa onnistukseen tai kuinka paljon aikoo panostaa työskentelyynsä tavoitteiden saavuttamisen eteen. Itseluottamus *muuttuu jatkuvasti* olosuhteiden ja ympäristön vaikutusten mukaan, se ei ole vakio luonteenpiirre. Sen vuoksi sitä tulee tarkastella *asiayhteyteen liittyvänä tekijänä*. Ihmiset luottavat omiin kykyihinsä eri tavalla eri asioissa, eri tilanteissa ja eri ympäristöissä myös oman toimipisteen sisällä.

Itseluottamus on henkilön motivaation näkökulmasta katsottuna yksi tärkeimmistä *toimintaa aktivoivista* tekijöistä. Deci & Ryan itsemääräämisteoria tarkastelee erityisesti ihmisen motivoitumista sääteleviä tekijöitä. (Deci, Ryan 2000, 227–268; Ryan 2009; Ryan, Deci 2000, 54–67; Ryan, Deci 2000, 68–78.) Si-

*säinen motivaatio* muuttuu jatkuvasti ja siihen voidaan merkittävästi vaikuttaa. Se pysyy yllä ympäristössä, joka tarjoaa edellytykset kolmen perustarpeen, pätevyyden, yhteenkuuluvuuden ja itsemääräämisen tyydyttämiseen. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan tilaa, jossa *työnteko on innostavaa ja mielekästä*. Tehtävät ovat tällöin kiinnostavia, sujuvat hyvin ja ovat itsessään jo palkitsevia. Parhaimmillaan voi kokea huikeita elämyksinä tai flow-tilan, jossa ajantaju ja ulkomaailma katoavat, työ tempaa mukaansa. Sisäisen motivaation ja edellä esitettyjen perustarpeiden ylläpitämisen edellytyksiin liittyviä seikkoja käsitellään tarkemmin seuraavassa, psykologista työsopimusta käsittelevässä luvussa.

Rauhala ym. (2013) on määritellyt, että itseluottamus on henkilön luottamusta omiin kykyihinsä suunnata oma motivaationsa, käytettävissä olevat resurssit ja toiminta haluamassaan tehtävässä suoriutumiseen ja siinä onnistumiseen. Itseluottamus on pysyvämpi olomuoto kuin yksittäinen tunne, mutta se ei ole vakio, kuten jo aikaisemmin on todettu. Voidaan sanoa, että itseensä luottavat henkilöt asettavat itselleen korkeita tavoitteita, valikoivat itseohjautuvina luonteina vaikeita, vastoinkäymisriskin sisältäviä tehtäviä, joista saavat energiaa. He eivät esteiden ilmaantuessa heitä hankkoja tiskiin ja välttele tehtäviä, vaan etsivät reitit ja strategiat ratkaisun löytämiseksi.

Kuvatut ominaisuudet ovat myös muille psykologisen pääoman ulottuvuuksille, tulevaisuudenusko, optimismi ja sinnikkyys, hyvin tyypillisiä ominaispiirteitä. Voidaan sanoa, että itseluottamus yhdessä muiden tekijöiden kanssa korreloivat positiivisen sitoutumisen, onnistumisen ja suoriutumisen kanssa. Itseluottamus puolestaan voi vaihdella eri osaamisalueilla, siihen vaikuttavat toiset ihmiset ja se voi vaihdella elämäntilanteiden mukaan. Itseluottamus perustuu harjoitteluun, oppimiseen, uuden omaksumiseen ja osaamisen kehittämiseen eli sitä voi aina kehittää. Äärimmilleen viritetyissä olosuhteissa, joissa tarvitaan äärimmäisen korkea suoritustaso, kuten huippu-urheilussa, itseluottamus voi muuttua herkästi suoritusten mukaan jopa päivittäisellä tasolla. Pienetkin onnistumiset vahvistavat päivän itseluottamustasoa ja toisaalta epäonnistumiset rapauttavat sitä helposti.

Yksilöiden itseluottamus voi organisaation kehittämisen kannalta johtaa myös negatiiviseen lopputulokseen. Organisaatio, joka on saavuttanut menestystä työntekijöiden vahvaan itseluottamuksen synnyttämänä, itsensä likoon laittamisen seurauksena, voi toimialalle tulleiden muutosten jälkeen ajautua ongelmiin. Yksilöiden ja myös organisaation itseluottamus omaan erinomaisuuteen voi aiheuttaa sokaistumisen tai ylimielisyyden, joka voi johtaa kollektiivisen paikalleen jämähämmisen kautta kilpailuedun menettämiseen ja toiminnan alamäkeen.

### 2.3 Psykologinen työsojimus ja itsemääräämisteoria

Työntekijät suhtautuvat monesti työhönsä ja työpaikkaansa hyvin *tunnevaltaisesti*. Jos organisaation liittymisen halu on suuri, siitä on hyötyä niin työntekijälle kuin työnantajalle. Kun työntekijä tietää, minkälaisessa organisaatiossa hän on töissä ja hän on innostunut työstään, työnantaja saa vastineeksi organisaatioon sitoutuneen ja motivoituneen henkilön. Silloin hänen työnsä sujuu ja erilaiset muutoksetkin on helpompi hyväksyä. Olennaista ei ole, haluaako työntekijä olla ikuisesti organisaatiossa töissä, vaan tärkeämpää on *sitoutumisen aste* työsojimusta solmittaessa ja työsuhteen edetessä eli ns. *henkinen* tai *psykologinen työsojimus*. (Ponteva 2010, 33.)

Pelkkä *halu* olla osa organisaatiota ei riitä. Jos työntekijä ei *tunne kuuluvansa organisaatioon*, etäännyminen alkaa. Erilaisten muutosten jälkeen tehtäväkuva on voinut muuttua työntekijälle tuntemattomaksi. Mikäli hän ei enää koe voivansa vaikuttaa toimintaansa, työ ei ole tarpeeksi itsenäistä tai hän ei mielestään saa tarpeeksi tietoa organisaatiosta, hän kokee organisaation vieraaksi eikä osaa olla osa sitä. Jos työntekijä ei tunnista itseään toimintansa tuloksista tai hän kokee olevansa pelkkä apukeino tai välinen, hänen voi olla vaikea löytää työstään tyydytystä. (Ponteva 2010, 34–35.) Kun ihminen kokee, että hänen *työllään on merkitystä, taidoillaan käyttöä* ja hän voi tehdä työtään turvallisilla mielin, hänen on helppo olla osa organisaatiota. Jos hän lisäksi kokee henkisesti mielessä omistavansa organisaatiota ja hän voi käyttää tunteitaan työ-



sään, organisaation osana oleminen helpottuu entisestään. Kun ihmisen *perustarpeet* – hyvinvointi, itsenäisyys ja kollektiivisuus – on tyydytetty ja hän on *sisäisesti motivoitunut*, hän ei vieraannu työstään. (Ponteva 2010, 35.)

Edward L. Deci ja Richard M. Ryan ovat selvittäneet laajoissa 80-luvulla alkaneissa tutkimuksissaan työntekijöiden *sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä*. Artikkelissaan "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior" he tekivät kattavan läpileikkauksen alan tutkimushistoriaan ja teoriataustaan. Seuraavat ihmisen perustarpeita käsittelevät kappaleet perustuvat pääosin kyseiseen artikkeliin. (Deci, Ryan 2000, 227–268.)

Itsemääräämisteorian (self-determination theory, SDT) keskeinen ydin on kuinka ihminen pystyy tyydyttämään kolme *psykologista perustarvettaan* – *pätevyys* (competence), *yhteenkuuluvuus* (relatedness), *itsenäisyys* (autonomy) - tavoitellessaan arvokkaiksi asettamia lopputuloksia. Itsemääräämisteorian määrittelemät perustarpeet korreloivat psykologisen työsopimuksen motivoitumisnäemyksen kanssa. Ihmisen positiivista, tavoiteohjautuvaa *käytöstä* ohjaa tietoisuus ja ymmärrys siitä, *mitä* (what, content of goal pursuit) kolmen psykologisen perustarpeen täytyminen ja toteutuminen henkilökohtaisesti sisältää sekä *miksi* (why, process of goal pursuit) ja missä olosuhteissa, millaisena prosessina, asioita tulee tehdä, jotta omat psykologiset perustarpeet toteutuvat.

Teorian mukaan ihmisen tavoitesuuntautunut ja tavoitteisiin pyrkivä käyttäytyminen pohjautuu *itsenäiseen toimintaan ja autonomiaan*. Ohjattu ja tiukkaan kontrolloitu toimintamalli ei puolestaan tue sisäisen motivaation kehittymistä ja ylläpitämistä. Autonominen osaaminen ja toisaalta tarpeellisuuden tunteet sekä tavoiteohjautuva käytös korreloivat voimakkaasti ihmisen motivaation, hyvän tekemisenlaadun, hyvinvoinnin ja tätä kautta edelleen myös positiivisten henkilökohtaisten terveysvaikutusten kanssa. Sisäisen, *positiivisen motivaation* peruselementti on henkilökohtaisen *hyvinvoinnin* ja *hyvän olon* lisääminen. Autonomisesti ohjautuvilla henkilöillä on sisäisiä pyrkimyksiä, jotka ruokkivat motivaatiotasoa sekä hyvinvointia ja jotka edistävät todistetusti myös työyhteis-

sön toimintaa. On myös todettu, että psykologisten perustarpeiden täytyminen vähentää tiedostettua tarvetta tietää miksi asioita toteutetaan juuri määrättyllä tavalla.

Psykologisten perustarpeiden täyttymättä jääminen, niiden saavuttamisen esytyminen tai rajoittuminen johtaa helposti sisäisten *korvaavien*, osittain tiedostamattomien *toimenpiteiden ketjuun*. Tahdonalaisten ns. somaattisten perustarpeiden rajoittuminen puolestaan johtaa usein suoraviivaisiin muutoksiin tähtääviin ja näkyviin toimenpiteisiin. Mikäli työyhteisö ei tue, ei luo luotettavaa ympäristöä tai jopa estää henkilöiden psykologisten perustarpeiden täyttymisen, on vaarana henkilön *sisäisen motivaation rapautuminen*, työntekijän ja työyhteisön välisen psykologisen sopimuksen, ns. *psykologisen työsopimuksen pettäminen*. Liiallinen kontrollointi, rajoittaminen, välinpitämättömyys, holhoaminen, tapojen opettaminen, väärä kommunikointi tai kommunikoinnin puute voivat rajoittaa autonomiaa ja tavoitesuuntautuneisuutta. Tilanne voi jatkuessaan ja ilman korjaavaa suunnanmuutosta johtaa työtehottomuuteen, säännöistä ja ohjeista piittaamattomuuteen, työn laiminlyönteihin, pahimmillaan jopa sisäisiin konflikteihin, väärinymmärryksiin, ahdistukseen, masennukseen ja mahdollisesti lisääntyneisiin työstä poissaoloihin.

Itsemääräämisteoria määrittelee kolme perustarvetta seuraavasti:

- *pätevyys* on itselle asetettuja optimaalisia haasteita ja kokemustenhallintaa sekä fyysistä ja sosiaalista tehokkuutta
- *yhteenkuuluvuus* on yhteenliittymistä ja kokoontumista, yhteisten tunteiden ja turvallisuuden kokemista sekä läheisyyttä muiden kanssa
- *itsenäisyys* on itse ohjautumista ja oman käyttäytymisen hallintaa, sisäistä tasapainoa ja sopusointua sääntöjen vaatimalla tavalla.

Tiivistettynä voidaan sanoa, että määritelmä ohjaa sopivissa olosuhteissa ihmistä kohti entistä osaavampaa, elinvoimaisempaa ja sosiaalisesti kokonaisvaltaista henkilökohtaista käyttäytymistä. Kyky tunnistaa kyseiset tarpeet ja tilat, on niiden saavuttamisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Tarkastelemme seuraavassa kyseisiä kolmea perustarvetta hieman lähemmin.

**PÄTEVYYS** Ihmisen luontainen *pätemisen tarve*, tai oikeammin *onnistumisen tarve* tehdessään asioita, on suoraviivaisin psykologisista perustarpeista. Yleinen vahva pätemiseen suuntautuneisuus on ohjannut ihmistä tekemään sosiaalisia ja fyysisiä aktiviteettejä ja käytäntöjä, joilla se on selvinnyt eteenpäin ja kehittynyt vuosituhansien kuluessa. Mikäli ihminen ei saisi tyydytystä *uuden oppimisesta*, ihminen ei todennäköisesti olisi kehittänyt itselleen, siirtänyt ja perinyt toisiltaan vahvoja *lajityypillisiä taitoja ja osaamista*. Pätevyysmotivaatio ruokkii ja aktivoi voimakkaasti ihmisen oppimista ja uuden omaksumista, joiden uskotaan johtavan väistämättä uusiin kokemuksiin (ns. kokemus-riippuvuus, experience-dependent) ja lujaan odotukseen uusista kokemuksista (ns. kokemus-odotus, experience-expectant). Nämä oppimisen ja omaksumisen innoittamina syntyvät ns. kokemus-riippuvuus ja kokemus-odotus korostuvat entisestään henkilöiden toimiessa ryhmässä. Eri näkökulmien synnyttämä kokemisen taso ja odotukset nousevat yhdistyneen osaamiskombinaation myötä. Toisin sanoen, ryhmässä odotetaan syntyvän isompia kokemuksia. Vaikka pätevyysmotivaation tavoitteena on olla tehokas, sekä yksin että ryhmässä, se ei ole sisältö riippuvainen mekanismi, vaan pohjimmiltaan ihmisen uteliaisuuteen ja omaksuvan perusluonteen määrittelemä piirre.

Ilman pätemisen tarvetta tai oppimisen halua, ihminen ei myöskään olisi kehittynyt potentiaaliseksi, *muuntautumishaluiseksi ja -kykyiseksi* lajiksi myös uusiin työtehtäviin tarvittavan sopeutumisen kannalta. Useiden tehtävien vaatima älyllinen ja fyysinen tilanneosaaminen, lajitaidot, kädentaidot, ammattiosaaminen, kieli- ja kommunikointitaidot, suunnittelutaidot, ajan ja tulevaisuuden hahmottamisen kyky sekä kulttuurieroymmärrys ovat piirteitä, jotka eivät olisi kehittyneet ilman lajille luontaista pätemisen tarvetta.

**YHTEENKUULUVUUS** Ihmisten yhteenkuuluvuus ja yhteen kuulumisen tarve on vahva lajiluontainen ominaisuus, joka perusominaisuutena on säilynyt varsin vakiona vuosituhansien kuluessa tapahtuneesta biologisesta ja kulttuurievoluutiosta huolimatta. Taipumus yhteenkuulumiseen liittyy alun perin *luonnossa selviämiseen*, toisista *lajitovereista huolehtimiseen*, *vaaroilta suojautumiseen* luonnon voimia ja petoja vastaan. Metsästyskulttuurin ja ravinnoksi kelpaavan ruoan etsintäkeinojen leviämisen myötä ryhmän sisäisen harmonian lisääminen ja

toisten ryhmien kanssa tapahtunut organisoituminen ja koordinaatio edistivät merkittävästi populaation kykyä suojautua. Resurssien jakaminen ja toiminnan tehostaminen, suojauksen lisääminen, motivoi merkittävästi yhteenkuuluvuutta. Laajemmin ajateltuna se tarkoittaa *populaation kansainvälistymistä*, joka taas mahdollistaa entistä tehokkaamman ryhmän osaamisen välittymisen yksilölle ja edelleen *populaation yhdessä selviämisen*. Yksilön näkökulmasta yhteenkuuluvuuden tarve ja hyöty on siten hyvin selkeä.

Organisaation näkökulmasta yhteenkuuluvuus on tärkeä osa yleistä organisaation vireää ilmettä. Yksilöiden sosiaaliset suhteet ja sosiaalinen vuorovaikutus ruokkii, organisoii ja edistää hyvin toimiessaan koko laajaa yhteisöä. On syytä huomata, että yhteenkuuluvuuden tarve voi joskus kilpailla, asettua vastakkain ja aiheuttaa jopa konflikteja itsenäisyyden tarpeen kanssa. Ihmisen psyyke perustuu yhteenkuuluvuuden ja itsenäisyyden väliseen, muuntautumiskykyiseen vuorovaikutukseen. Yksilön sisäistäminen ja toisaalta yksilöiden yhdentyminen laajempaan yhteisöön on osa meidän muinaisaikaista perimäämme, joka voi optimaalisissa olosuhteissa olla toisiaan täydentävä etu, mutta voi muodostua myös vihamieliseksi. Yksilön ja yhteisön *piirteiden tunnistaminen*, molempien piirteiden oikea *tukeminen* sekä *rajan vetäminen* on organisaation tehokkaan toiminnan kannalta tärkeää.

**ITSENÄISYYS**, autonomia, tulee ymmärtää *kykynä hallita itsensä, itseorganisoitumisena* ja *itsesäätelynä*. Ihmisellä on pyrkimys toimenpiteille ja toiminnalle, jotka edistävät oman käsityksen mukaisesti johdonmukaisuutta ja omaksuttuja käyttäytymistavoitteita. Itsenäisyys syntyy *henkisestä eheyden kokemisesta, vapaasta omasta tahdosta, syvimmistä sisäisistä haluista, henkilökohtaisesta vireydestä*, joita itse säädeltävät ja ohjattavat toimenpiteet tukevat. Toimenpiteillä, niiden toteuttamistavoilla ja sisäisellä innostuksella kyseistä asiaa kohtaan on selkeä, herkkä, syy-seuraus yhteys toisiinsa. Henkilökohtainen sisäinen polte asiaa kohtaan voi muuttua oman tiedostetun oivaltamisen määrän myötä. Toisin sanoen, itsehallinnan asteeseen vaikuttaa se kuinka paljon henkilö pystyy omilla tiedoillaan ja taidoillaan sekä omilla avuillaan ja oivaltamisellaan vaikuttamaan tehtävään tai tapahtumaan. Mikäli tiedostetulle henkilökohtaiselle oivaltamiselle ei jää asiayhteydessä tilaa tai sitä ei huomioida riittä-

västi, henkilö ei koe pystyvänsä toimimaan tilanteessa itsenäisesti, itseään säädellen ja halliten.

*Itsenäisyyden määrä* tai asteikko voi vaihdella suuresti, joskaan sille ei aseteta numeroarvoa. Yksilö, joka toimii tehokkaasti erilaisissa muuttuvissa tilanteissa, ei toimi automaattisesti samalla rutiinin omaisella tavalla tilanteen sisällöstä riippumatta. Itsenäisyyden määrään vaikuttaa tilanteiden *hierarkkinen jäsenyisyys*, omat *tarpeet* ja *tavoitteet*. Kun yksilön hallittavia tilanteita ja käyttäytymistä ohjataan järjestäytymättömillä ja sekavilla, epähomogeenisillä, prosesseilla, itsenäisyys vähenee ja voi johtaa pahimmillaan mittaviin epäonnistumisiin toiminnassa. Sekavat ulkoiset ohjeet, jotka eivät ole yhtenevät omien sisäisten tunteiden kanssa, lisäävät sisäistä stressiä, painetta ja epätasapainoa.

*Ulkoiset pakkokeinot*, kuten houkuttelevat palkitsemistavat voivat estää kokonaisvaltaisen, neutraalin tilanteen käsittelyn ja itsesäätelyn hallinnan. Vaikutus itseän, omaan toimintaan ja omaan mielenkiintoon tilanteessa kehittyy paremmaksi mitä enemmän on mahdollisuus vaikuttaa tilanteeseen omien, absoluuttisten, sisäisten halujen ja tarpeiden mukaisesti. Itsenäisyys edustaa selkeästi ihmisen ns. *muuttuvia hyötyominaisuuksia*, koska sitä voidaan kehittää kapea-alaisesta aihealue riippuvuudesta piittaamatta laaja-alaisesti henkilön sisäisten tunteiden ja toiveiden suuntaan. Itsensä sisäisen yhtenäisyyden, *itsenäisyyden kehittäminen* on itse asiassa omia tunnetiloja ja tunteita pirstovien, hajottavien ja eri osiin tai näkökulmiin jakavien tapahtumien minimoimista.

Henkilöiden itsenäisyys ja niissä tapahtuvat herkäät tunnetilamuutokset voivat peilautua organisaatiossa muuttuvina ja ailahtelevina motivaatiotason muutoksina. Muuttuneet tunnetilat eivät välttämättä viestity päällepäin, mutta sisäisesti henkilö voi tuntea olevansa jumissa tehtäviensä kanssa, itseään hallitsemattomassa tilassa. Henkilöt saattavat ohjautua osittain tietoisesti, osittain alitajuisesti valikoimaan tehtäviään, priorisoimaan niitä oma-aloitteisesti omien tärkeyskäsitelmänsä mukaisesti. Tilanne voi jopa synnyttää näennäisen kiireisyyden tunteen, koska aina tuntuu olevan asioita, jotka ovat hoitamatta ja myöhässä. Tehtävät kasaantuvat ja henkilöt kuormittuvat, kokevat menettävänsä itsenäi-

syyttään ja omaa työn hallintaa entisestään. Tämä on hyvin yleistä nykyorganisaatioissa.

## 2.4 Muutosjohtaminen ja kehittämisen johtaminen

### 2.4.1 Muutosjohtamisen perusteet

Kehittyvien ja kasvavien organisaatioiden vakiintuneisiin toimintatapoihin vaaditaan säännöllisesti pieniä tai vaativampia muutoksia. Kappaleissa 2.2 ja 2.3 esitellyt yleiset psykologiset motivaation perustarpeet sekä kappaleen 6.3 organisaatiokohtaiset hankeaihiot ovat erittäin hyviä kehittämisjohtamisen soveltamiskohteita. Muutosten järjestelmällinen ja kestävä hallinta on yksi organisaatioiden haasteellisimmista tehtävistä, koska se vaatii hyvin suunnitelmallista ja pitkäjänteistä toimintaa muutosorganisoinnin hallitsevan henkilöstöryhmän ohjaamana.

Muutosjohtamisella tarkoitetaan kokonaisvaltaista *johtamisprosessia* organisaation *toiminnan ohjaamiseksi* hallitusti *uuteen suuntaan*. Se on vaiheittaista ja suunnitelmallista, osittaista tai kokonaisvaltaista muuttumista, irtautumista, uuden oppimista ja kokemista totutuista, tunnetuista ja turvallisiksi koetuista toimintatavoista ja käsitteistä. Muutosjohtaminen voi kohdentua laajimmillaan koko organisaation tai se voi olla tiettyyn organisaation osaan, osastoon, tiimin tai henkilöstöryhmään tarkasti kohdentuva kehittämistoimenpide. Muutoksen onnistumisen perusedellytyksenä ja lähtökohtana on, että muutosprosessilla on täydellinen muutoksen kohteena olevan organisaation tai sen osaa hallinnoivan ylemmän johdon tuki.

Muutos on organisaatioissa jatkuvaa. Se on luonteva osa organisaation arkea, kun siihen suhtaudutaan avoimesti ja myönteisesti. Ihmiset kokevat organisaation pienet ja suuret muutokset eri tavalla. Joillekin pieni toimintatapamuutos voi olla suurempi asia kun organisaation rakenteisiin liittyvä muutos. (Ponteva

2010, 9.) Muutos vaatii kaikilta sen yksilöiltä ja organisaatiolta *jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista*. Osaaminen vanhenee niin nopeasti, että organisaation ainoa keino säilyttää *kilpailukyky* ja *työmarkkinakelpoisuus* on kyky oppia nopeasti uutta ja saada se tehokkaasti käyttöön. (Kauhanen 1996, 136.)

Muutosprosessi on organisaatiossa tai muutoksen kohteena olevassa ryhmässä olevien *ihmisten välinen tapahtuma*. Muutosjohtaminen on ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuotos. (Juuti, Virtanen 2009, 140.) Mikäli eri tahojen väliset näkemykset muutoksen johtamisesta ovat kovin erilaiset, ei organisaatiossa välttämättä ole sopivia foorumeita eri tahojen väliselle dialogille. Muutostilanteessa ihmisten hyvä johtamisen tarve korostuu entisestään. Usein ihmisten johtaminen muutoksessa on aivan ratkaisevassa osassa muutoksen onnistumiseksi. Ihmiset toteuttavat muutoksen. Jos henkilöstö ei lähde mukaan muutokseen tai johtaminen ei ole luontevaa, muutosprosessi ei etene. (Nurmi 2012, 144.)

Muutosprosessi alkaa aina *nykytilanteen toteamisesta*. Organisaation täytyy *tunnistaa* ja jopa *tunnustaa* itselleen asioita, jotka selkeästi vaativat muutosta toiminnassa. Täytyy tunnistaa miksi ja mihin muutosta tarvitaan. Usein muutoksen perimmäinen tarkoitus on yrityksen kilpailukyvyn ylläpitäminen ja lisääminen. Organisaation tulee olla kaikin puolin valmis ja vastaanottavainen muutokseen. Vaikka johto esittelisi erinomaisia analyysejä tilanteista, jotka sen mielestä vaativat ihmisiä muuttamaan käyttäytymistään, ei tästä seuraa automaattisesti, että ihmiset alkaisivat muuttaa toimintaansa. Päinvastoin, ihmiset, joiden toiminta perustuu heidän omiin kokemuksiinsa ja vahvaan ammatilliseen näkemykseensä, eivät helposti muuta käyttäytymistään. (Juuti, Virtanen 2009, 140.)

Muutosprosessia suunniteltaessa täytyy kirkastaa *muutoksen tavoite*, minne ollaan menossa, mikä tulisi olemaan muutoksesta saatava etu ja hyöty nykytilanteeseen verrattuna sekä mikä tulee olemaan muutoksen *jälkeinen visio* organisaation toiminnasta. On syytä varautua eri skenaarioihin sen varalta, että muutosprosessi ei toteudu aivan parhaan mahdollisen suunnitelman mukaisesti.

Muutoksessa käytettävien toimintatapojen ja menetelmien määrittely sekä realististen aikataulujen luominen välietappeineen on tärkeä osa määrittelyä. On hyvä suunnitella *vaihtoehtoisia toimintatapoja* eri etenemisreittejä varten ettei yksi vastoinkäyminen keskeyttäisi koko muutosprosessia. Kiertoteihin tai suunnanmuutokseen on syytä varautua esimerkiksi kolmella, neljällä vaihtoehtoisella etenemisreitillä, sillä harvoin alkuperäinen toimintamalli toteutuu täydellisesti. Vaihtoehtoiset etenemisreitit voivat edustaa tapauksia parhaasta mahdollisesta, optimaalisesta tapauksesta toisen ääripään huonoimpaan vaihtoehtoon.

Kuten edellä todettiin, muutosprojekteissa on pohjimmiltaan kyse ihmisten halusta suostua muutokseen. *Muutosvastarintaa* vähentää merkittävästi hyvin suunniteltu ja toteutettu *tiedottaminen ja kommunikointi* organisaation kanssa. Koko muutosprosessin ajan tapahtuvaa tiedottamisen tärkeyttä ei pysty liikaa korostamaan. Tietoisuus muutosprosessin tarpeiden perusteluista, suunnitelmista, aikatauluista, prosessin edistymisestä ja tuloksista auttaa motivoimaan ihmisiä muutokseen. Myös takaiskuista ja taantumista on syytä informoida hankeryhmää, koska tiedottamatta jättäminen mielletään helposti salailuksi ja sillä voi olla negatiivisempi vaikutus hankkeelle, kun asioiden totuuden mukaisella esittämisellä.

#### **2.4.2 Muutosjohtamisen vaiheet**

Dynaamisen yritysmaailman liiketoimintaympäristö ja kannattavan liiketoiminnan reuna-ehdot muuttuvat jatkuvasti. Yhtiöiden henkilöstö- ja projektihallinnon, sekä yritysjohton on oltava proaktiivinen muutosjohtamista ennakoivissa tilanteissa. (Hanson 2016.) Tekijöiden, kuten asiakkaiden ostokäyttäytymisen, nousevien ja vaihtuvien trendien sekä tuotanto- ja kustannusrakenteiden vaihtumisen, on todettu aiheuttavan yhtiöissä nopeitakin sopeutumistarpeita. Yhtiöillä tulisi olla herkkyyys reagoida muutokseen oman kilpailukykyensä ja markkina-asemansa säilyttämiseksi tai sen kasvattamiseksi.

Yhtiöiden henkilöstö- ja projektihallinnolla sekä johdolla tulee olla nykyisiä, nopeasti muuttuvia liike-elämän tilanteita varten tietoa, taitoa ja toimintamahdollis-



suus tunnistaa yritysten tarve muutokseen sekä strategia, kuinka tarvittavat muutokset saadaan tehokkaasti toteutettua. Toimintastrategian pääkohdat ovat:

- tilanne arviointi (assessment)
- valmistautuminen (preparation)
- toteutus (execution)
- toiminnan vakiinnuttaminen (sustaining).

**ARVIOINTIVAIHEESSA** on tärkeää hahmottaa yrityksen ja työntekijöiden *valmius muutokseen*. Alussa tulee tunnistaa onko yhtiöllä riittävästi resursseja ja rahoitusta suuren muutoksen toteuttamiseen. Henkilöstö- tai projektihallinnon tulisi selvittää miten muutosohjelma tulisi ajoittumaan yhtiön sen hetkiseen tilanteeseen ja toimintaan, kuinka kauan muutoshanke tulisi kestämään ja kuinka nopeasti hanke olisi toteutettava sekä onko yhtiön asianomaisen henkilöstön osaaminen ja koulutus muutoksen vaatimalla tasolla. Ajoituksen arvioinnissa tulisi huomioida mm. mahdolliset muut menossa olevat ja sovitut toiminnan kehityshankkeet, vuosikoulutukset, ulkoiset ja sisäiset auditoinnit. Mikäli muutoshanke on toteutettava nopealla aikataululla, henkilöstöhallinnolla on oltava tarkka toteuttamissuunnitelma tehokkaan työskentelyn takaamiseksi. Nopea toteutusaikataulu vaatii prosessiin osallistuvien henkilöiden määrän minimoimisen. On todettu, että osallistujamäärän kasvaessa toteutusaikataulu hidastuu. Koulutuksella ja henkilöiden oikealla osaamisella on merkittävä rooli muutosprosessissa, koska liian vähäinen kouluttautuminen hidastaa ja hankaloittaa prosessia. Henkilöstö- ja projektihallinnon tulisikin selvittää

- onko henkilöstöllä muutoksessa tarvittava tieto, taito ja kyvyt
- mikä osaaminen edistää muutoksessa onnistumista
- millaisilla resursseilla ja aikataululla kyseistä koulutusta voidaan järjestää.

**VALMISTELUVAIHEESEEN** voidaan siirtyä, kun arviointivaiheessa todetut asiat ovat kunnossa ja liiketoiminta on kypsä muutokselle. Valmisteluvaiheessa on yritysjohdon ja henkilöstöhallinnon on tärkeää luoda selkeä *visio muutosprosessiin* liittyen. Vision tulee selkeästi kertoa kuka, mitä, miksi, milloin ja miten muu-

tosprosessi tehdään. Muutosprosessin vision täytyy liittyä selvästi yhtiön nykyiseen toimintaan ja *ydin arvoihin*. Sen tulee esittää *millainen muutos* tulee olemaan ja miltä *tulevaisuus* näyttää muutoksen jälkeen. Huolellisen, uskottavan ja riittävän aikaisessa vaiheessa laaditun vision avulla johto pystyy osoittamaan oman *vahvan sitoutumisensa* muutosprosessiin. Mikäli henkilöstö ei koe johdon riittävää sitoutumista muutokseen, he eivät todennäköisesti tule muuttamaan toimintamalliaan. Valmisteluvaiheessa onkin erittäin tärkeää saada henkilöstö vapautumaan *vanhoista ajatusmalleistaan* ja jäätyneistä toimintatavoistaan. Nykyisen toimintamallin ja uuden, muutetun järjestelmän välisten erojen korostaminen sekä mahdollisiin liiketoiminnan kasvumahdollisuuksiin keskittyminen edesauttaa henkilöstön mielen vapautumista muutokseen suvaitsevaksi.

Oikeanlainen ja *avoin kommunikointi* on yksi tärkeä tekijä onnistuneessa muutosprosessissa. Kommunikointikatkokset ovat suurin yksittäinen muutosvastaisuuden syy työntekijöiden piirissä. Henkilöstö- ja projektihallinnolla on vaativa tehtävä valitessaan oikeat toimintatavat työntekijöiden *muutosvastaisuuden vähentämiseksi* ja minimoidakseen mahdolliset kommunikointivälirikot. Huono kommunikointi johtaa helposti sekaannuksiin ja piittaamattomuuteen, joka syntyy väärästä tiedosta, tiedonpuutteesta tai annetun tiedon väärin ymmärtämisestä. Oikeanlainen kommunikointisuunnitelma keskittyy *tunnistamaan ja ennakoimaan* vastustusta, huolenaiheita ja kysymyksiä henkilöstössä herättäviin asioihin sekä tiedotuskohteisiin. Kommunikointisuunnitelmassa täytyy näkyä myös kuinka muutos vaikuttaa, vahvistaa tai miten se *sulautuu yhtiön toimintakulttuuriin*. Hyväksytyyn toimintakulttuuriin rinnastaminen ja sen avulla uuden vahvemman toimintatavan esittäminen vähentää työntekijöiden ennakkoluuloja ja pelkoja muutosta kohtaan.

*Muutosviestinviejä* on henkilö, joka kommunikoi työntekijöiden kanssa ja tiedottaa työntekijöille muutokseen liittyvät tapahtumat. Muutosviestinviejän valinta on tärkeä osa muutosprosessia. Työntekijöiden positiiviset tai negatiiviset ennakkotuntemukset muutosviestinviejää kohtaan voivat vaikuttaa viestin uskottavuuteen. Muutosvastaisuus vähenee, mikäli viestinviejää kohtaan tunnetaan laajaa, yleistä lojaalisuutta, häneen uskotaan ja luotetaan. Muutosviestinviejä ei välttämättä ole toimitusjohtaja tai ennalta määrätty oma esimies. Henkilöstö- ja pro-

jektihallinnon yleistehävänä onkin jatkuvasti tunnistaa organisaatiosta sopivia, luotettavia, muutosmyönteisiä henkilöitä muutosviestinviejiksi.

Valmisteluvaiheen aikana ja osana hyvää kommunikointitapaa on myös tärkeää antaa työntekijöille mahdollisuus *sanoa mielipiteensä* asiaan. Työntekijät antavat usein henkilöstö- ja projektihallinnolle laajemman ja syvemmän näkökulman muutoksesta käytännön työhön liittyen. Työntekijöiden mielipiteiden soveltuva huomioiminen parantaa muutosprosessin sekä lyhytaikaista että pitkäkestoista vaikuttavuutta. Samalla hallinto viestittää työntekijöille arvostavansa heidän panostaan ja mielipiteitään.

**TOTEUTUSVAIHEESSA** *kerrataan ja toistetaan* arviointi- ja valmisteluvaiheissa suunniteltuja toimenpiteitä. Henkilöstö- ja projektihallinnon tulee toimia aktiivisesti työntekijöiden vastustuksen vähentämiseksi, rohkaista suunniteltuihin suorituksiin ryhtymistä, jatkaa koulutukseen panostamista, varmistaa tehokas kommunikointi ja turvata *muutosvision säilyminen inspiroivana* ja johdonmukaisena yrityksen toimintakulttuurin kanssa samalla kun liiketoiminta jatkuu koko ajan. Mainittujen tehtävien lisäksi toteutusvaiheessa on tärkeää motivoida työntekijöitä erikoistoiminta-alueilla, joissa ennustetaan tulevia todennäköisiä tapahtumia (*oletusteoria*), luodaan *pienistä voitoista* kannustusta muutoksen onnistumiselle ja kiinnitetään huomiota *toimijoiden tasavertaisuuteen*. Lisäksi annetaan muutosprosessin jo edetessä vielä mahdollisuus *korjaaville toimenpiteille*.

*Oletusteorian* mukaan työntekijälle on synnyttävä tunne, että ehdotettu suunnitelma on toteutettavissa. Kun suunnitelmassa ehdotetut toimenpiteet suoritetaan, voidaan olettaa suunnitelman mukaiset positiiviset ja hyödylliset tulokset saavutettaviksi. Mikäli oletusteorian mukainen arvo ei työntekijän mielestä toteudu tai se romuttuu muutosprosessin aikana, hänen panoksena ja motivaationa muutosprosessin toteutuksessa heikkenee.

Muutosprosessin toteutusvaiheen alussa on hyödyllistä kertoa ja esitellä kaikki edistysaskeleet ja *pienet voitot*, joita hankkeessa on saavutettu. Erityisesti

hankkeen alussa, usein ja toistuvasti esitellyt menestysaskeleet motivoivat työntekijöitä jatkamaan ja antavat uskoa onnistumisesta. Pienillä voitoilla saadaan helposti aikaan lumipalloilmiö, joka lisää luottamusta ja johtaa suurempiin saavutuksiin.

*Tasa-arvoisuuden* ylläpitäminen työntekijöiden panostusten välillä on erityisesti suuressa muutoksessa tärkeää. Epäoikeudenmukaisuutta kokiessaan työntekijä helposti vääristää totuutta, kertoo omia tarinoita ja näkemyksiään tapahtumista ja lopulta voi erota yhtiön palveluksesta. Muutosprosessin aikana jotkin henkilöt saattavat helposti nousta muiden yläpuolelle muutoksen johtamisen ja toimeenpanon aikana. Työntekijät saattavat turhautua muutosta kohtaan ja voivat henkisesti pyrkiä muuttamaan ympäristöä tasa-arvoisemmaksi. He voivat samalla tietämättään rampauttaa muutosprosessia. Henkilöstö- ja projektihallinnon rooli korostuu tämän epätasa-arvon hälventämisessä ja voimavarojen keskittämisessä muutosprosessiin oikealla tavalla.

Hyvin suunnitellun ja toimivan muutosprosessin tulee sallia myös toteutuksen aikaiset *korjaavat toimenpiteet* ja prosessimuutokset. Johdon ja hallinnon on rohkaistava työntekijöitä ja henkilöstöä palautteen sekä ideoiden antamiseen koko muutosprosessin ajan. Näin selvästi havaittavat esteet saadaan väistettyä ja parannetaan edellytyksiä saavuttaa hyvä, mahdollisesti hieman tarkentunut, lopputulos.

**TOIMINNAN VAKIINNUTTAMISVAIHEESSA** yhtiö pyrkii *juurruttamaan* pysyvästi muutosprosessin aikana toteuttamansa *muutoksen yhtiön toimintamalliin*. Tehtävänä on varmistaa, ettei toiminta palaa kesken muutosprosessin takaisin muutosta edeltäneeseen tilanteeseen. Yhtiössä tapahtuva iso muutoksen vakiinnuttaminen, *institutionalistuminen*, koskee laajoja kokonaisuuksia ja korkean tason kilpailuedun saavuttamista. Avain asemassa on yhtiön *muutosagenttien* eli muutosprosessia aktiivisesti toteuttavien henkilöiden jaksaminen läpi muutoksen. Muutosagentin burn out kesken prosessin kriittisimmän hetken voi pahimmassa tapauksessa johtaa koko hankkeen epäonnistumiseen. Tilanteen hallitsemiseksi henkilöstö- ja projektihallinto voi luoda tukijärjestelmän, jossa

muutosagentit saavat tukea toisiltaan, vaihtaa ajatuksiaan ja voivat keskustella kohtaamistaan prosessihaasteista.

Suurten muutosprosessien aikana menetetään helposti huomio itse muutoksen johtajuuteen ja sitä kautta edelleen koko muutoksen arvostukseen. Prosessi jää ajalehtimaan päämäärättä ja pahimmassa tapauksessa lopulta kukaan ei tiedä missä ollaan menossa. Henkilöstö- ja projektihallinnon rooli on pitää tiukasti mielessä prosessin aiottu maali ja varmistaa, että hanke etenee tavoitteiden mukaisesti. Yhtiön tavoitteet ja tilanteet voivat muuttua pitkään kestävien muutosten aikana. Silloin onkin syytä kysyä onko muutos edelleen tarpeellinen ja tavoiteltava päämäärä tai poikkeako se yhtiön yleisestä linjasta. Tällöin hankkeen tavoitteet on asetettava uudelleen tai hanke jopa lopetettava.

### **3 Kehittämistehtävä**

Asiakkaan suorittaman auditoinnin yhteydessä yhtiössä havaittiin tuotekohtaisessa dokumentoinnissa ja prosessikuvauksissa eroavaisuuksia. ISO 13485 mukaan sertifioitu järjestelmä ei ollut täysin linjassa asiakastahon vaatiman GMP 21 CFR Part 820 -ohjeistuksen kanssa. Prosessierojen korjaamiseksi perustettiin kehityshanke AGILE. Toteutetun AGILE-hankkeen pohjalta kehitystyötä jatkettiin toiminnan jatkuvankehittämisen periaatteiden mukaisesti yrityskuvan kehittämiseen ja henkilöstön omaan työhön sitoutumiseen liittyvällä tutkimuksella, johon tämä opinnäytetyö kuului osana. Seuraavassa esitellään lyhyesti opinnäytetyötä edeltänyt AGILE-hanke (luku 3.1) sekä tämän jälkeen toteutettu kehittämistehtävä (luku 3.2).

### 3.1 Kehityshanke AGILE

Aikaisemmin havaituista prosessieroista johtuen oli mahdollista, että yhtiö ei läpäisisi FDA:n, Pre Approval Inspection, eli PAI-tarkastusta tarkastelun kohteena olleella tuotteella. Asiakas järjesti yhtiön henkilöstölle kohdennetun GMP-koulutuksen ja kehitystyöpajoja tuotekohtaisten eroavaisuuksien listaamiseksi ja edelleen PAI-tarkastuksiin valmentamiseksi. Koulutuksessa ja työpajoissa tehtyjen havaintojen pohjalta perustettiin aiheeseen liittyen erillinen kehityshanke AGILE.

Asiakkaan ja valmistajan yhteisten tapaamisten, koulutusten ja työpajojen yhteydessä havaitut eroavaisuudet tuoteprosesseissa sekä dokumentoinnissa kerättiin yhteen. Havaintojen määrästä ja erikoisluonteesta johtuen yhtiön normaali, laatujärjestelmään kuuluva poikkeamien käsittelyprotokolla ns. corrective and preventive action, (CAPA) ei ollut tilanteeseen yksistään sopiva. Korjaavia ja ennakoivia toimenpiteitä varten perustettu erillishanke puolsi siis paikkansa tältäkin osin. Hanke nimettiin tavoitteidensa mukaisesti 'Assuring GMP-compliance in a LEAN way', AGILE.

AGILE-hankkeen tavoitteeksi asetettiin tarkasteltavien tuotteiden menestymisen takaaminen PAI:ssa ja toisaalta toiminnan kehittäminen LEAN-periaatteita noudattaen valmistajan yleisen GMP-yhteensopivuuden varmistamiseksi myös jatkossa. Hankkeessa tuli kehittää valmistajan olemassa olevia prosesseja ja järjestelmiä asiakastuotteen teolliseen tuotantoon liittyen siten, että FDA:n lääkelaitteille asettama GMP-ohjeistus 21 CFR part 820 täytyisi. AGILE-hankkeen korjaavien ja ennakoivien kehittämistoimenpiteiden toteutus jaettiin kolmeen osaan:

- välittömät toimenpiteet tuotannossa olevaan tuotteeseen liittyen
- yleiset muutostoimenpiteet GMP-ohjeistuksen ja käytössä olevan laatu-järjestelmän eroavaisuuksien korjaamiseksi
- yleiset kehittämistoimenpiteet tuotantoyksikön toimintakulttuuriin ja toimintatapoihin liittyen.

AGILE-hankkeessa käytettiin kehitystyökaluna LEAN Six Sigma DMAIC (define, measure, analyse, improve, control) -työkalua, jolla pyrittiin nykyisen, käytössä olevan prosessin vaihteluiden minimointiin. AGILEen kuuluneet kehittämishankkeet toteutettiin seuraavan yksinkertaistetun työkulkumallin mukaisesti:

- alkumäärittely, workshop ja keskustelut
- käytössä oleviin toimintatapoihin ja käytäntöihin perehtyminen
- johtopäätösten tekeminen
- korjaavat toimenpiteet.

DMAIC-periaatteiden mukaisesti eroavaisuudet määriteltiin ja luokiteltiin, poikkeamien määrä ja suuruus todettiin sekä korjaavat toimenpiteet analysoitiin. Tuloksista laadittiin uusi ohjeistus toiminnan parantamiseksi. Lisäksi uuden ohjeistuksen käyttöön ottoa ja käyttöä valvottiin systemaattisesti jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti. Toimenpiteet kohdistuivat ensimmäisessä vaiheessa tuotannossa oleviin tuotteisiin siten, että avoimien poikkeamien CAPA-menettely priorisoitiin tärkeysjärjestyksessä korkeimmalle.

AGILEssa käytettiin ulkopuolista konsulttia FDA-vaatimusten kouluttamiseksi, GMP eroavaisuuksien tunnistamiseksi sekä poikkeamaluokittelun toteuttamiseksi. Konsultin kanssa yhteistyössä laadittiin toimintasuunnitelma erojen poistamiseksi järjestelmästä tunnistettujen korjaavien ja ennakoivien toimenpiteiden aktivoinnin avulla.

Korjaavien toimenpiteiden toteuttamisen jälkeen järjestettiin sisäinen auditointi ja tämän jatkoksi asiakkaan MOCK-auditointi järjestelmän testaamiseksi. Järjestelmän sertifiointikelpoisuutta testaava koeauditointi, ns. MOCK-auditointi, antoi hyvän tarkentavan lisätiedon mahdollisten poikkeamien varalta ennen virallista asiakasauditointia. MOCK-auditointipalautteen avulla voitiin suorittaa viimeisiä korjaavia ja parantavia toimenpiteitä ennen virallista auditointia, joka tallentui laatu järjestelmän rekisteriin.

Tuotannon henkilöstölle ja laatujärjestelmän kanssa tekemissä olevalle henkilöstölle järjestettiin koulutus poikkeamista ja uusituista toimintaohjeista laatujärjestelmässä. Koulutuksen avulla muutokset tuotiin laajasti henkilöstön tietoisuuteen ja nostettiin henkilöstön sitoutumisastetta muutoksessa.

### 3.2 Kehittämistehtävän lähestymistapa

Opinnäytetyön kehittämistehtävä liittyi AGILE-hankkeen yleisiin toimenpiteisiin tuotantoyksikön toimintakulttuurin ja -tapojen kehittämiseksi. Kehittämistehtävää lähestyttiin *laadullisen tutkimuksen* näkökulmasta. Tilanteeseen valitun tapaustutkimusmenetelmän avulla haluttiin ymmärtää tutkimuskohdetta syvällisemmin ja huomioida siihen liittyvää sisältöä, olosuhteita ja taustoja. Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa *kehittämisehdotuksia ja -ideoita*. Tutkimuksen kohde eli tapaus voi olla yritys, sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa. Sen avulla on mahdollista ymmärtää kehittämiskohdetta, yritystä, kokonaisvaltaisesti hyvinkin realistisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimus mahdollistaa tilan antamisen ilmiön monimuotoisuudelle yrittämättä yksinkertaistaa sitä liikaa. On tärkeämpää saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän. Kysymys ei ole siitä kuinka yleistä jokin on, vaan siitä, kuinka jokin on mahdollista tai kuinka se tapahtuu. Se auttaa muun muassa ymmärtämään työntekijöiden välisiä suhteita ja heidän toimintaansa yrityksessä. Menetelmä soveltuu myös *heikosti ymmärrettyjen tilanteiden, käyttäytymisen sekä epätyypillisten prosessien* ja epävirallisen käyttäytymisen tutkimiseen yrityksessä. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 52–53.)

Opinnäytetyön kehittämistehtävän tavoitteiden toteutumisen selvittämiseksi laaditut tutkimuskysymykset pureutuivat yrityskuvan kehittämiseen liittyvään laadulliseen tutkimustapaukseen kolmesta näkökulmasta; mikä yrityskuvassa kaipaakin kehittämistä, miten yrityskuvaa voidaan kehittää ja miten työntekijöiden



sitoutumista työhönsä voidaan edistää. Tapaustutkimusmenetelmäksi valittu *teemahaastattelu* pyrki pureutumaan tarkasti tutkimuskysymysten taakse kätkeytyviin asioihin. Teemahaastattelu oli niin sanottu *puolijäsenneltykysely*, jossa haastattelun aikana esitettiin avoimia kysymyksiä haastatelluille ennakkoon haastatteluinfossa ilmoitettuihin teema-alueisiin liittyen. Teema-alueet kuvastivat henkilöiden henkilökohtaisia kokemuksia työntekoon, tuotteisiin, työympäristöön ja yrityskuvaan liittyen. Teemahaastattelu oli tutkimukseen sopiva haastattelumuoto, koska siinä haluttiin kerätä tietoa erityisesti vähemmän tunnetuista asioista. (KvaliMOTV 2016.)

Haastateltavien valinnassa oli keskeistä haastateltavien avoimuus tutkimusaihetta kohtaan. Haastateltavien määrä oli laadullisen tutkimuksen tapaan suppea. Tutkimuksen tapauksessa saturaatio arvioitiin saavutettavan 10–15 henkilön haastattelulla, minkä vuoksi jokaisen haastateltavan panos oli tärkeä. Valituille järjestetty henkilökohtainen teemahaastattelu oli tyyliltään keskustelunomainen tilanne, jonka avulla pyrittiin löytämään avointen haastatteluvastausten avulla ilmeisen ja todennäköisen taakse piiloutuvia näkökulmia. Teemojen puhumisjärjestys oli melko vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa puhuttu kaikista asioista samassa laajuudessa.

## **4 Tiedonhankinnan menetelmä**

### **4.1 Henkilöstöhaastattelun valmistelut**

Yhtiön henkilöstöhallinnon ja eri osastojen työnjohdon kanssa kartoitettiin alustavasti joukko haastateltavaksi sopivia, avoimia, kehittämishaluisia henkilöitä, joilla arvioitiin olevan annettavaa tutkimukseen. Joukosta valituille henkilöille ehdotettiin vapaaehtoista, henkilökohtaista haastattelua. Haastattelu toteutettiin kolmentoista yhtiön henkilökuntaan kuuluvan kanssa siten, että henkilöitä oli edustettuina yhtiön tuotantoketjun eri osastoilta. Haastateltavien lukumäärä ei ole tilastollisessa mielessä kattava, mutta se edusti hyvin läpileikkausta yhtiön toiminnoista ja oli teemahaastattelutyyppiseen tutkimukseen riittävä (vertaa luku

3.2). Haastatteluvastausten arvioitiin saturoituvan kyseisellä haastattelumäärällä.

Haastateltaville lähetettiin ennakoon haastattelun tarkoitukseen, sisältöön ja luonteeseen liittyvä Haastatteluinfo. Haastatteluinfossa kerrottiin mm. haastattelun luottamuksellisuudesta ja lueteltiin seitsemän haastatteluteemaa. Haastatteluinfo on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä 2. Haastatellut henkilöt edustivat yrityksen kaikkia henkilöstöryhmiä. Seitsemän henkilöä edusti työntekijöitä, kolme toimihenkilöitä ja kolme ylempiä toimihenkilöitä. He toimivat tehtäväkuviensa mukaisesti sekä 3-vuoro- että 1-vuorotyössä. Neljä haastatelluista oli naisia ja yhdeksän miestä. Jakauma vastaa yhtiön henkilöstön sukupuolijakaumaa. Haastatellut edustivat yhtä lukuun ottamatta yli kolme vuotta yhtiön palveluksessa ollutta henkilöstöä.

#### **4.2 Henkilöstöhaastattelun toteutus**

Haastattelut toteutettiin yhdeksänä päivänä, 11.2.–3.3.2016 välisenä aikana. Ne suoritettiin etukäteen varatussa häiriöttömässä neuvotteluhuoneessa. Paikalla olivat haastateltava ja haastattelija. Osallistujien matkapuhelimet oli säädetty äänettömälle. Yhden haastateltavan kanssa sovittiin alussa, että hän voi ottaa vastaan lyhyen henkilökohtaisen puhelun haastattelun aikana. Jokaisen henkilön haastatteluun varattiin aikaa kaksi tuntia. Haastatteluajankohdat olivat aamupäivällä klo 9.30.–11.30 tai iltapäivällä klo 12.30–14.30. Kolmetoista suoritusta jakautui yhdeksälle päivälle. Vuorotyössä olevien osalta työvuoroihin sopivat aloitusajat sovittiin yhteistyössä haastateltavan ja työnjohtajan kanssa. Yhden osaston henkilöille ei löytynyt tutkimusajanjaksolla sopivaa aikaa. Kahden henkilön osalta vaihdettiin alkuperäistä haastattelu-aikaa. Kaikki haastateltavat saapuivat sovitusti paikalle.

Keskustelun alussa kerrattiin vielä Haastatteluinfossa kuvatut asiat. Haastattelukysymyksiä ei jaettu henkilöille etukäteen. Kysymykset annettiin haastateltavil-

le A4-tulosteella teema-alueittain haastattelun edetessä. Kysymykset on esitetty liitteessä 3. Keskusteluiden aikana haastatteliija esitti avoimilla vastauksilla edenneisiin tarinoihin liittyen lisäkysymyksiä, joilla tarkennettiin haastateltavien kertomusten sisältöä. Olennaista oli, että teemahaastattelussa pyrittiin huomiomaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. Vastaajien vapaalle puheelle annettiin tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat ja näihin liittyvät peruskysymykset keskusteltiin kaikkien haastateltavien kanssa. Lisäkysymykset pyrittiin pitämään mahdollisimman neutraaleina johdattelun välttämiseksi. Henkilöiden vastauksia ei sensuroitu, muutettu eikä hylätty. Kaikki haastattelut olivat hyväksytyjä.

Kaikki vastaukset taltioitiin erillisellä nauhurilla ja siirrettiin tietokoneelle myöhempää litterointia ja arkistointia varten. Haastatteluiden keskimääräinen kesto-aika oli yksi tunti. Tallenteet litteroitiin viikon sisällä haastatteluista. Vastausten sanatarkan aukikirjoittamisen avulla oli mahdollisuus saada myöhemmin parempi muistikuva keskustelutilanteesta ja haastateltavasta sekä päästä paremmin pureutumaan mahdollisiin vastausten taakse kätkeytyviin viesteihin. Yhden haastattelun litteroinnista syntyi 10–12 A4-sivua tutkimusmateriaalia. Litterointi vaati aikaa 3–4 tuntia per haastattelu. Litteroinnin sujuvuuteen vaikutti erilaisista ilmaisuista aiheutuneet tulkintaerot ja uudelleen kuunteluiden vaihteleva määrä. Vastaajien henkilötietoja, haastattelutallenteita ja litterointeja ei liitetty opinnäytetyöhön liitetiedostoina.

## **5 Tutkimustulosten analysointi**

Luvussa käydään läpi henkilöstöhaastatteluissa esille tulleita näkemyksiä yhteenvedonomaaisesti näitä suoraan yhdistellen. Näkemykset kirjattiin välttäen ulkoisten johtopäätelmien synnyttämää väritymistä vastauksiin. Tutkimuksessa käytetty analyysityyli oli tutkimusmateriaalia yhteen kokoava ja toteava. Analyysin tukena käytettiin anonyymisti suoria lainauksia haastatteluista ilmentämään vastaajien haastatteluhetken tuntemuksia.

## 5.1 Teemat ja teemojen valinnat

Henkilöstölle toteutettu haastattelu oli aikaisemmin kuvatun mukaisesti teema-haastattelututkimus (vertaa luku 3). Haastattelun analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelua eli keskeisten aiheiden valintaa. (KvaliMOTV 2016.) Analyysillä pyrittiin luokittelemaan kerättyä aineistoa aiheiden ja teemojen perusteella. Kirjavasta ja runsaasta, yli sata sivua sisältävästä litteroidusta tekstimassasta pyrittiin kiteyttämään kertomusten sisältöjä ja rakennetta. Materiaalista tarkasteltiin tutkimusongelman kannalta keskeisten seikkojen esiintymistä ja ilmentymistä. Aineistoa tarkasteltiin huolellisesti vertaillen sen sisältöä keskenään.

Teemoittelun mukaiset teema-aiheet oli jaettu tutkimuskysymyksittäin. Ne valittiin siten, että tutkimuskysymyksiin liittyvät olennaiset asiat saatiin hahmotettua. Teemojen avulla pyrittiin löytämään haastatteluvastauksista *keskeiset asiat* sekä erityisesti *vastausten taakse* mahdollisesti kätkeytyviä näkökulmia. Tutkimuskysymyksen 1 teemat liittyivät olennaisesti yhtiön yrityskuvan kehittämisen tarpeisiin. Teemavalinta tutkimuskysymyksen 2 osalta painottui selvittämään yhtiön keskeisiä toimintoja, miltä ne näyttävät ulospäin ja oliko näissä aistittavissa muutostarvetta. Tutkimuskysymyksen 3 teemavalinnat määriteltiin henkilöiden oman työnteon motivaation lähtökohdista. Teemavalinnoissa peilattiin psykologisen työ sopimuksen ja itsemääräämisteorian mukaisiin motivaatioteemoihin (vertaa luvut 2.2 ja 2.3). Keskeiset teema-aiheet valittiin aluksi ennen haastatteluita *ennakkokäsitykseen perustuen* (etic). Teemoja tarkennettiin osittain teemoittelun ja litteroinnin aloittamisen jälkeen *aineistoperustaisesti* (emic). Niitä tarkennettiin valinnan yhteydessä laadituilla tyypillisillä aiheeseen liittyvillä tilanne- ja tapahtumakuvauksilla. Aineistoperustainen tarkentaminen paransi tutkimusmateriaalin analyysivaiheen luokittelua.

Tutkimuskysymykseen 1, *mikä yrityskuvassa kaipaa kehittämistä*, liittyvät teemat olivat:

- *mitä yrityskuvalla ymmärretään* (julkisuuskuva, hyvä laatu, johtaminen, hyvät suhteet, kokemus, historia, auditoinnit, tunne tilanteesta, palveluherkkyys, nöyryys)

- *yrityskuvan puutteet* (laatu, kilpailu, tunnettuus, kuuliaisuus, yllätyksettömyys, ennakoimattomuus).

Tutkimuskysymykseen 2, *miten yrityskuvaa voidaan kehittää*, liittyvät teemat olivat:

- *prosessit* (toimintajärjestelmät, menetelmät, tulokset, yllätykset, palvelut, johtaminen)
- *kulissit* (mille näyttää päällepäin, julkisuuskuva, tunnettuus, tuntemattomuus)
- *laatu* (tuote, osat, kokoonpanot, toimivuus, toiminta, ympäristö, työskentelyolosuhteet, täsmällisyys, tarkkuus, aikataulut, poikkeamat)
- *muutostahto* (olemassa olevaan tyytyminen, tyytyväisyyden tunne, pakotavuuden puute, kiireily, puuhastelu, ajantäyttö, itsetyytyväisyys).

Tutkimuskysymykseen 3, *miten työntekijöiden sitoutumista työhön voidaan edistää*, liittyvät teemat olivat:

- *itseäärääminen* (oman työn aikataulutus ja suunnittelu, tekemisen vapaus, muiden työhön vaikuttaminen, työaikajousto, suhde esimiehiin)
- *päteminen* (kokemus, osaaminen omassa työssä, perehdytys tehtävään, vastaako osaaminen tehtäviä, osaako työnsä, halu tehdä nykyistä työtä)
- *läheisyys, yhteisöllisyys* (työkaverit, esimies-alaissuhteet, tiimityö, työn ketjuttaminen, työn ulkopuolinen toiminta, oma-aloitteisuus, firmavuorot)
- *jäljen jättäminen* (onko työllä merkitystä, arvostetaanko työtä ja tulosta, saako työssä päteä, saako osoittaa osaamisensa, huomioidaanko tekijä)
- *motivaation raunioittajat* (työolosuhteet, johtamiskulttuurimuutokset, yksilön huomiointi, muutokset, uskon puute, vanhan haikailu).

## 5.2 Yrityskuvan kehittämisen teemat, mikä kaipaa kehittämistä

### 5.2.1 Mitä yrityskuvalla ymmärretään

Yleinen havainto oli, että haastatellut eivät tiedä, millainen yrityskuva asiakkaalla on yrityksestä. Perustuen aikaisempaan pitkään jatkuneeseen yhteistyöhön, sen oletettiin olevan hyvä. Haastattelussa todettiin,

En tiijä, miten paljon se ylistää. Mutta ei ainakaan kovin huono, kun täällä kerran ollaan.

Vastaajat totesivat yleisesti, että yrityskuvan muodostukseen vaikuttaa yrityksen alihankkijarooli. Yhtiö on kokenut lääkelaitteiden sopimusvalmistaja, joka reagoi helposti, nopeasti ja nöyrästi kysynnän vaihteluihin. Yhtiöllä ei ole omia tuotteita, vaan koko tuotanto toimitetaan kansainvälisille asiakkaille, joiden nimissä ne myydään kuluttajille ympäri maailman.

Hyvä tuotantoympäristö ja -teknologia, puhdastilat, modernit koneet, laitteet ja menetelmät, osaava ammattitaitoinen henkilökunta, korkea tuotelaatu ja sitä tukeva laatujärjestelmä ja dokumentaatio nähtiin yleisesti yrityskuvaan positiivisesti vaikuttavina tekijöinä. Haastateltavien näkemyksen mukaan asiakkaalla on käsitys suomalaisen toimintakulttuuriin ja asenteeseen perustuen luotettavasta ja laadukkaasta toimittajasta. Vastaaja vakuutti, se tehdään mitä on luvattu. Asiakkaiden avainhenkilöihin luodut henkilökohtaiset hyvät suhteet tukevat tätä käsitystä ja vahvistavat positiivista yrityskuvaa.

Puolet vastaajista toi esille tuotteiden hinnan, kustannustason, tehtaiden sijainnin sekä viime vuosina laadussa tapahtuneen muutoksen mahdollisesti aiheuttamat vaikutukset yrityskuvaan. Haastateltaville esitettyyn kysymykseen, millainen on asiakkaan muodostama mielikuva yrityksestä verrattuna asiakkaan saamaan tuotteeseen, vastaukset jakautuivat selkeästi. Yhdeksän vastaajista oli sitä mieltä, että yrityskuva ja tuote ovat tasapainossa, kolmen mielestä yri-

tyskuva on parempi kuin tuote ja yksi näki toimitetut tuotteet parempina kuin yrityskuva.

### 5.2.2 Yrityskuvan puutteet

Yleinen yrityskuvaan vaikuttava ja haastatteluhetkellä yrityskuvaa heikentävä asia oli laatu. Laadun puutteiden korjaaminen ja laadun parantaminen eri muodoissaan niin tuotteen valmistuksen, kokoonpanon, toimintamallien, kun dokumentaationkin osalta koettiin selkeäksi tavaksi kirkastaa yrityskuvaa entisestään. Jokainen vastaajista oli tehtävissään tekemisissä laadun kanssa ja voi omalla asenteellaan vaikuttaa syntyvään laatuun. Toimintojen joustavuutta ja järjestelmällisyyttä lisäämällä voidaan luoda organisoidumpi ja systemaattisempi vaikutelma asiakkaalle.

Haastatteluissa nousi esille myös yhtiön tunnettuus ja esillä olo alueellisesti sekä asiakkaan suuntaan. Todettiin mm. ei ole kuvaa, kun ei ole näkymää. Osamisen ja vahvuuksien markkinointia pidettiin nykyisellään puutteena. Puolet haastatelluista koki kommunikaation kehittämisen tärkeäksi ja uskoi avoimemman, värikkäämmän sekä rohkeamman yhteydenpidon asiakkaaseen kirkastavan yrityskuvaa. Toisaalta liiallinen kyselyperinne, asiakkaan selän taakse piiloutuminen yksinkertaisissakin asioissa koettiin haitalliseksi. Nähtiin, että omaa päätöksentekoa, omapäisyyttä ja jopa tilanteen salliessa sopivaa röyhkeyttä asioiden joustavan etenemisen nimissä tulisi pyrkiä lisäämään. Toimintojen ja hankkeiden etenemiseen liittyvä hitaus nostettiin esille erityisesti toimihenkilöiden näkökulmassa.

Käsityksen mukaan yritys nähdään lääkelaiteteollisuuden sopimusvalmistajana mittausteknologian, tuotantoteknologian ja -ympäristön osalta modernina tuotantolaitoksena. Tämän yrityskuvan ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi tulee teknologiapäivityksiä ja joustavia toimitilaratkaisuja toteuttaa säännöllisesti. Puolet haastatelluista nosti esille sopimusalihankkijan vaativan roolin hintakilpailukyvyyn ja kustannustehokkuuden ylläpitämisessä. Sopeutuminen asiakkaaseen pai-

neen alla sai osakseen sekä ymmärrystä, että myös karvaita vastalauseita säästöjen tien mahdollisista huonoista lopputuloksista.

### **5.3. Yrityskuvan kehittämisen teemat, miten voidaan kehittää**

#### **5.3.1. Prosessit**

Prosesseja kuvattiin yleisesti tarkkaan ohjeistetuksi tavaksi edetä toiminnan ja tuotannon vaiheesta seuraavaan. Ohjeita pyritään noudattamaan kuuliaisesti. Ohjeiden ja dokumentaation määrä koettiin yleisesti suureksi. Dokumentaation rooli nousee esille, koska kaikelle on oma ohjeensa. Perehdytys nousi dokumentaation ensimmäiseksi havaintopisteeksi.

Ohjeistus on vuosien saatossa lisääntynyt ja se on muuttunut sähköiseksi. Sähköisten järjestelmien myötä ohjeistuksen ja dokumentaation koettiin erityisesti tuotannossa toimivien henkilöiden osalta myös etäännyttäneen tekijänsä varsinaisesta työstä. Työaika kuluu paljon papereiden ja ohjeiden parissa. Vastaa- ja numero kuusi totesi,

Ennen pysty tekee 4-5 ajoo päivässä, nyt ei pysty kun 1-2 päivässä, kaks korkeintaan. Se on sen verta muuttunu, nää lippulappujutut on tullu tähän eli nää paperihommat vie hirveesti aikaa.

Toinen haastateltu kuvasi päivänsä etenemistä sanoin,

Tehdään paperihommia ensiks ja sen jälkeen asennetaan muottia ja sen jälkeen tehdään paperihommia.

Dokumentaation sähköistymisen ja kasvottomuuden koetaan lisänneen välinpitämättömyyttä. Vastaaaja kolme totesi,



Nykyisin, kun tulee uusi ohje, niin tulee vain sähköpostilla ilmoitus, että tämä on muuttunut. Iso osa porukasta ei edes lue viestiä eli eivät tiedä mikä on muuttunut, koska eivät edes tieneet mitä se oli aikaisemmin. Aikoinaan oli kaksi, kolme henkilöä, jotka kertoivat että ohje on muuttunut ja näyttivät, tämä koskee sinua. Lue, kuittaa.

Toimihenkilöpuolella ohjeistus koetaan tärkeäksi tavaksi johtaa ja ohjata toimintaa. Se on tapa, jolla asiakkaan asettamat vaatimukset ja toteutuva toiminnan laatu saadaan luotettavasti osoitettua. Haastateltava totesi seuraavasti,

Sääntöjä ja ohjeita on noudatettava, ei voi soveltaa tai lakasta ongelmia maton alle vaan ne on oikeesti selvitettävä ja ratkastava.

Dokumentaatio koettiin raskaaksi mm. vuosien kuluessa syntyneistä järjestelmäpäällekkäisyyksistä johtuen.

### **5.3.2. Kulissit**

Yhtiötä pidettiin yleisesti alueellaan varsin tuntemattomana toimijana. Koettiin, että ns. kauppatorilla yhtiötä ei tunneta. Edelleen yleinen käsitys oli, että yhtiö tunnustetaan paremmin entisen tarkkuusruiskuvaluyrityksen kautta. Yhtiö ei tuo itseään esille, eikä markkinoi alueella vaan pitää hyvin matalaa profiilia. Merkittävin muistettu julkisuusnäkyminen oli paikallislehtien uutisointi toiminnan sopeuttamiseen liittyen. Yleisen käsityksen mukaan yhtiön julkisuuskuva oli hyvä. Sitä on pidetty perinteisesti yrityskuvultaan julkisuudessa positiivisena, vakaana yhtiönä, merkittävänä työllistäjänä alueella ja hyvänä työnantajana.

Erityisesti työntekijäpuolelta tuotiin esille, että haastattelua edeltäneiden aikojen yhteistoimintaneuvotteluiden aikaansaama negatiivinen julkisuus lehdistössä oli heikentänyt yhtiön julkisuuskuva. Yrityskuvan koettiin muuttuneen viimeisten vuosien aikana. Työntekijän sanoin

Ihan hyvä on yrityksenä ja työnantajana. Mie oon kohta 20 vuotta kah-tonu tätä touhuu ja nyt huomaa, että on merkkejä muuttumisesta. Nyt

tää kiire ja säästäminen tekkee semmosta, että eipä täällä enää niin hauskaa oo ollakaan.

### 5.3.3. Laatu

Yleisesti tunnettiin ja tunnistettiin, että toimialan laatuvaatimus on erittäin korkea. Tuotteiden täytyy olla toimivia, virheettömiä, siistejä, ohjeiden mukaan tehtyjä. Tuotannosta täytyy tulla laadukasta tavaraa ulos, joten

Susiprosentit on allaalla, elikkä ei tuu hukkaa.

Yleisesti oli myös tunnistettu tuotteiden laadun yhteys potilasturvallisuuteen. Lähes kaikki tiedostivat työskennellessään tekevänsä ihmiskäyttöön tarkoitettuja lääkelaitteita. Puolet vastanneista toi esille työskentelyasenteen ja mielenlaadun merkityksen hyvään laatuun johtavan työ-suorituksen edellytyksenä. Kuten yksi vastaaja totesi,

Jos on hälläväliä asenne, niin tuloskin on samanlainen.

Yrityskuvaan vaikuttavina laatutekijöinä pidettiin yleisesti tilojen siisteyttä, puhtautta, hyvää järjestystä. Järjestys ja puhtaus mainittiin yleisesti tärkeäksi laatuun vaikuttavaksi tekijäksi. Järjestyksen lisäämiseen liittyviä toimenpiteitä, kuten 5S-seuranta nostettiin esille. Tuotantotilojen ahtaus ja/tai tilanpuute koneiden ja laitteiden välissä nousi esille useimmissa haastatteluvastauksissa. Varastointitilan puute ja materiaalien edestakainen siirtely tila-ahtauden vuoksi koettiin erityisen haasteellisena tuotannon henkilöstön puolella. Ahtauden ja tilanpuutteen koettiin lisäävän tuotannossa virheellisen työn mahdollisuutta ja komponenttien sekoittumisen vaaraa.

Työskentelyä avustavia välineitä koettiin pääsääntöisesti olevan riittävästi ja uusien saatavuus kohtuullisen hyvä. Toimintaa rajoittavaksi koettiin tuotannon pienet huolto-, korjaus- ja välitilat, joita oli jouduttu tekemään usein varsinaista tuotantoa mukailten. Poistoon luokiteltavia turhia varaosia sekä vanhoja, epä-

käytännöllisiä työkaluja oli varastoituna tuotantotiloissa. Tuotantoa edustaneet vastaajat ottivat esille prosessisäättöjen oikeellisuuden tuotteille ja tuotannolle asetettujen raja-arvo-ohjeiden noudattamisen. Todettiin, että toleranssialueet tulisi määritellä realistisiksi laadukkaiden kappaleiden valmistamiseksi. Mitta-arvojen oikeellisuutta valvotaan kalibroituilla laitteilla tehtävän, otantaperustaisen tuotannonmittauksen ja sitä seuraavien erävapautusten avulla.

#### **5.3.4. Muutostahto**

Tyytyväisyys olemassa olevaan ja vetoaminen parempaan menneeseen aikaan nousi esille todelliseen muutostahtoon tai jopa muutoshaluttomuuteen liittyvänä tekijänä. Itse- ja tilannetyytyväisyyteen viittaavaa kuvastui mm. kommenteissa,

Hyvä tämä on näin, ei ole mittään ongelmaa, onhan noita töitä ja uusia projekteja saatu asiakkaalta sekä, kait meillä on ihan hyvä tilanne.

Mielipiteitä ja ajatuksia olemassa olevan tilanteen muuttamiseksi tai kehittämiseksi oli kaikilla haastatelluilla kuitenkin ilman selvää pakottavan muutoksentarvetta.

Halu, usko ja toivo positiivisesta, hyvästä tilanteesta kuvastui vastauksista viimeisten haastattelua edeltäneiden kolmen, neljän vuoden takaisten taantumamuutosten jälkeenkin. Muuttunut tilanne oli huomioitu, mutta pakottavaa muutostahtoa ei ollut havaittavissa. Kiire ja kiireily eri tehtäviin, tehtäväosiin tai tärkeysjärjestykseen liittyen nousi yleisesti esille kaikissa haastatteluissa. Kuten eräs vastaajista kommentoi toisen osaston toimintaa esittelevään perehdytykseen liittyen,

Myö ollaan sen verran kiireisiä ukkoja, ettei meillä oo joutoaikaa.

## **5.4. Työhön sitoutumisen teema, miten sitoutumista edistetään**

### **5.4.1. Itsemäärääminen**

Kaikki haastatellut kokivat pystyvänsä vaikuttamaan oman työpäivänsä kulkuun. He kokivat itsemääräämisoikeuden tärkeäksi työn motivaatiotekijäksi. Vastaajat totesivat, että mikäli heillä ei olisi mahdollisuutta vaikuttaa omaan aikatauluun, heidän työnsä muuttuisi täysin toisenlaiseksi ja motivaatio työtä kohtaan laskisi. Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikilla haastatelluilla oli työpäivää ohjaavia, rajoitettavia tai päivittäiseen oman työn suunnitteluun vaikuttavia tehtäviä tai toimia. Haastateltavat totesivat mm.,

Teoriassa sitä vapautta on, mutta käytännössä mennään aikataulun mukaan ja saapi kuitenkin itsenäisesti tehdä, jos ei tuu mittään tulipalonsammutushommia.

Tuotannossa mahdollisuus työtehtävien ennakointiin ja etukäteen valmisteluun koettiin merkittävänä itsemääräämiseen liittyvinä asioina. Toimihenkilöpuolella mahdollisuus kokous- ja palaveriaikatauluihin vaikuttamiseen sekä osallistumisen liittyvä oma harkintavalta nousi esille itsemääräämistekijöinä.

### **5.4.2. Päteminen**

Haastatellut kokivat saaneensa hyvän perehdytyksen omiin tehtäviinsä. Yli 15 vuotta palveluksessa olleet olivat perehtyneet silloisiin tehtäviinsä tekemällä yhdessä vanhempien ammattimiesten kanssa ja itse oppimalla. Uusiin tehtäviin siirryttäessä perehdytys oli myös pitkään työsuhteessa olleilla nykyisen toimintamallin mukainen. Haastatellut kokivat yleisesti, että muiden osastojen toimintaan perehtyminen auttaa heitä nykyisessä tehtävässä ja auttaa hahmottamaan paremmin kokonaisuuden. Haastatellut eivät kuitenkaan olleet käyneet kattavaa, ohjattua, koko tuotantoketjun käsittävää perehdytystä läpi.

Haastatellut kokivat yleisesti kokemuksensa, koulutuksensa ja osaamisensa vastaavan hyvin nykyisiä tehtäviään. He tunsivat olevansa haastatteluhetkellä oikeassa tehtävässä, eivätkä nimenneet muita tehtäviä, joissa voisivat toimia nykyistä paremmin. Haastateltu numero yhdeksän totesi,

Aikasempi kokemus ja koulutus tukkoo tasan niin hyvin kun se vaan voipi tätä nykyistä hommoo.

### **5.4.3. Läheisyys, yhteisöllisyys**

Haastateltavat kokivat työyhteisön yleisesti hyvänä. Työyhteisö oli epäformaali. Työkavereita ja lähityöyhteisöön kuuluvia oli helppo lähestyä. Työyhteisöä ja samalla aaltopituudella toimivia työkavereita pidettiin tärkeänä työn onnistumisen kannalta. Työskentely tapahtui yleisesti yksin, työkavereilta pyydettiin neuvoa ja apua tarvittaessa. Yksilöt muodostivat osastokohtaisesti tiimejä. Erityisesti työntekijäpuolella koettiin, että henkilöstön yhteisöllinen ryhmäytyminen tapahtui osastojen sisällä. Eri osastojen välillä ei välttämättä ole yhteyksiä. Todettiin mm.

Tykkään kyllä työyhteisöstä, kun siihen on päässy sisälle. Ehkä tässäkin on semmosta kuppikuntamaisuutta näitten osastojen ja toimintojen välillä.

Työajan ulkopuolella oli aktiivista toimintaa sekä työnantajan järjestämässä harrastekerhoissa, että omatoimisinä työkaverikokoontumisina ja yhteisharrastuksina.

Esimies-alaissuhteita pidettiin yleisesti hyvinä sekä koko yrityksen osalta, että omien esimiesten suhteen. Esille tuotiin kuitenkin oma käsitys ja kuulopuheet, että muilla osastoilla ei välttämättä aina ole yhteistä ymmärrystä kaikissa asioissa. Todettiin vallitsevia eroja esimiestaidoissa. Haastatellut eivät nostaneet esille viitteitä työyhteisössä havaittavasta syrjinnästä, kiusaamisesta tai muista merkittävistä työilmapiiriä vaurioittavista tekijöistä.

#### **5.4.4. Jäljen jättäminen**

Haastatteluissa tuli yleisesti varsin vähän kommentteja työskentelyssä jäljen jättämiseen ja kokemuksen kautta syntyvään arvostukseen liittyen. Haastateltavat kokivat olevansa haastatteluhetkellä oikeassa, ammattitaitoaan, kokemustaan ja osaamistaan vastaavissa tehtävissä sekä pystyvänsä tekemään työnsä hyvin.

Yleisin kokemukseen liittynyt toimi oli muiden perehdyttäminen tehtäviinsä. Tämän toi esille puolet vastaajista. Samassa yhteydessä nousi esille myös kokeneemmalta henkilöltä pyydetty apu lähellä raja-arvoja oleviin tuotteisiin tai järjestelmässä kuvattuihin toimintatapoihin liittyen. Luottamus sekä mahdollisuus tarjota apua ja neuvoa pyydetessä koettiin arvokkaaksi kokemuksen mukanaan tuomaksi arvostukseksi. Taito ja osaaminen vaikuttavat työn sujuvuuteen. Kokemuksen kautta syntyvä tehtävienhallinta kuvastui haastateltavien haluna ennakoida tulevia töitä ja varautua tulevaan valmistelemalla tehtäviä etukäteen. Tämäkin toimintatapa nousi esille puolella haastatelluista eli sitä ei voi pitää yleishavaintona.

#### **5.4.5. Motivaation raunioittajat**

Selkeää, kautta linjan todettavaa työmotivaatiota raunioittavaa tekijää ei tutkimuksessa havaittu. Kaikki haastateltavat ottivat esille yksittäisiä omaan tekemiseen, havaintoihin ja tuntemuksiin liittyviä asioita. Erityisesti työntekijäpuolella koettiin, että yhteistoimintaneuvottelut olivat muodostaneen mielikuvan työn epävarmaan jatkuvuuteen liittyen.

Kokemukset viime vuosien muuttuneista johtamistavoista, tuntemukset johdon ja tuotannon eriytyemisestä sekä nykyinen johdon kasvottomuus ja läsnäolon puute nostettiin esille useissa työntekijäpuolen haastattelussa. Sähköisten järjestelmien lisääntyneen käytön myötä tapahtuneet muutokset kommunikoinnissa, tiedottamisessa ja ohjeistuksissa nousivat esille useissa haastatteluissa. Paineet kustannustehokkuuden lisäämiseksi oli näyttäytynyt haastatelluille

useilla eri tavoin mm. nopeina sovittujen asioiden muutoksina, ohjeistusten soveltamisena, tilan puutteena, henkilöstöratkaisuina sekä välinpitämättömyytenä.

## **6 Tutkimuksen synteesi ja johtopäätökset**

### **6.1 Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset**

Luvussa tulkitaan tutkimuksessa esille tulleita näkemyksiä ja tehdään näistä rakentavia johtopäätöksiä. Johtopäätökset ja näiden perusteella laaditut toimenpide-ehdotukset (luku 6.2) perustuvat paitsi tutkimukseen, myös aktiiviseen havainnointiin työyhteisön jäsenenä. Toiminta työyhteisössä on antanut mahdollisuuden syvempään ja laajempaan tutkimusmateriaalin tulkintaan kuin mihin pelkkä haastattelumateriaalin analyysi olisi johtanut.

#### **6.1.1 Mikä yrityskuvassa kaipaa kehittämistä**

Tämän kehityshankkeen kokeellisen vaiheen haastatteluiden aikaan yleinen ilmiö oli, että yhtiön tuotteiden laatu olisi laskenut ja asiakas oli antanut tästä palautetta. Tästä viitteenä on mm. ennen tätä kehityshanketta toteutettu AGILE-hanke. Laatu ja laadukkaan tuotteen tekeminen ovat potilasturvallisuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää ja tämän vuoksi myös asiakkaan näkökulmasta yhtiön kyky tehdä laadukkaita tuotteita selkeästi yrityskuvaa määrittelevä tekijä. Yhtiön käytössä olevat koneet, laitteet ja järjestelmät ovat fyysinen osa toimintaa ja asiakkaan helppo tunnistaa. Tärkeä osa laadun tuottamista on henkilöstön motivaatio, yhtiön henkinen pääoma käyttää ja kehittää järjestelmiä. Henkilöstön positiivinen asenne ja tunteet kasvattavat suorituskykyä sekä edesauttavat menestystä. Arkipäivän paineessa ja kiireessä ei huomata helposti positiivisia asioita vaan keskitytään helposti liikaa negatiivisuuteen. Tilanne voi johtaa pikkuhiljaa ajattelun kaventumiseen, heikentyneeseen ongelmien ratkaisukykyyn, keskittymiskyvyn huonontumiseen ja yleiseen työhön puutumiseen. Erityisesti nopeasti vaihtuvissa, vahvaa tiimityöskentelyä vaativissa tehtävissä henkilökohmainen viireys ja korkea motivaatiotaso ovat tärkeässä roolissa. Kiinnittämällä

huomiota psykologisen pääoman ja psykologisen työsopimuksen kaltaisten teorioiden mukaisesti sisäisiin motivaatiotekijöihin voidaan syntyvään laatuun vaikuttaa kehittävästi.

Haastatteluiden aikaan *henkilöstön tietoisuus* siitä, millainen *mielikuva asiakkaalla on yrityksestä*, oli *erittäin rajoittunut* ja yleisesti *epäselvä*. Mielikuva perustui pääosin omiin asiakaskontakteihin, omien työtehtävien kautta saatuihin yksittäisiin kommentteihin tai palaverilauseisiin. Kokonaiskuva yksittäisen asiakkaan käsityksestä ja laajemmin koko nykyisen asiakaskentän yhteisestä mielikuvasta oli yleisesti henkilöstölle tuntematon. Yrityksestä syntyvä *julkisuuskuva* muulle kuin asiakas-, toimittaja- ja lähisidosryhmissä toimiville oli hyvin selkeästi *tuntematon yritys*. Suurelle yleisölle kansainvälinen, suomen mittakaavassa iso vientiyritys oli alueella, maakunnassa ja oletettavasti kansallisestikin tuntematon muiden kuin toimialaan perehtyneiden henkilöiden parissa. Yrityksen tuntemattomuus luo ihmisten mielissä sen ympärille ihmetystä aiheuttavan, jopa salaperäisen aseman, miksi näin isosta yrityksestä ei kerrota. Lääkelaitetoimiala vaativine salassapitovelvoitteineen sekä yrityksen erittäin vahva alihankkijarooli asettavat reuna-ehdot julkisille esiintuloille ja yleiselle markkinoinnille. Soveltuvien esillä olotapojen tunnistaminen vaatii tarkkaa selvitystyötä.

Yleinen *kommunikaatio ja yhteydenpito* asiakkaan suuntaan voi olla *usein varo-vaista* ja vain kysytyihin asioihin faktatiedoilla vastaavaa. Toimijoilla on voimakas *pyrkimys turvalliseen, määrämuotoiseen kommunikaatioon*. Epäselviä, pieniäkin asioita pyritään varmistamaan asiakkaalta ja *siirtämään vastuu asiakkaalle*, vetäydytään asiakkaan selän taakse. Asiassa ei ole mitään väärää tai tuomittavaa, kun huomioidaan ja tunnetaan toimialan erittäin tiukat laadulliset vaatimukset potilasturvallisuuden ja tuotevastuun näkökulmasta. Lääkelaittevalmistajana toimiva alihankkija on vastuussa toimistaan asiakkaan lisäksi erityisesti myös FDA:lle. Asiakas ei yllättäen aina välttämättä koe vastuuta samalla tavalla. Se voi ymmärtää pikkutarkan dokumentaation ja siitä syntyvän kommunikaation, asioiden varmistamisen, uusimisen ja yhteisen ymmärryksen puutteen jopa liioitteluna. Tarkkuus ja tarkkuuden vaatiminen asiakkaalta sekä toimittajilta koetaan tuotteen kehitys- ja teollistamisvaiheessa ja tuotannossa eri tavalla. Kehitysvaiheessa asiakkaan näkemyksen mukaan pitäisi päästä eteen-



päin nopeasti ja ajoittain jopa hieman oikopolkuja käyttäen, kun taas tuotannossa tulee kaikki tehdä tarkalleen sääntöjen ja säädösten mukaisesti. Vastuu siirretään alihankkijalle. Toisaalta asiakas voi myös vetäytyä epävarmuudessaan dokumentaation suojamuurin taakse ja vaatia äärimmäisen tarkkaa, jopa mahdotonta dokumentaatiotarkkuutta ja -puhtautta, johon GDP antaa kaikessa karuudessaan tulkintamahdollisuuden. Dokumentaatio ja siitä syntyvä sekä sisäinen että ulkoinen kommunikaatio voi saada aikaan turhautuneisuutta ja alisuoriutumista omissa tehtävissä.

Tutkimuskysymykseen, mikä yrityskuvassa kaipaa kehittämistä, voidaan tiivistäen todeta:

- laatu, laadun parantaminen, motivaatio laadun tuottamiseksi
- rajoittunut käsitys asiakkaalla olevasta yrityskuvasta, tuntematon yritys, tunnettuuden lisääminen toimialarajoitteet huomioiden
- kommunikaatio ja yhteydenpito.

### 6.1.2 Miten yrityskuvaa voidaan kehittää

Yrityskuvan kehittämiseksi ja asiakkaan mielikuvan jalostamiseksi sekä yhtiön sisäinen, että asiakkaan suuntaa toteutettava, ulkoinen *kommunikaatio* tulisi olla *oma-aloitteista, rohkeampaa ja avoimempaa*. Asiakkaalle tulisi tarjota hieman enemmän ja kattavampaa tietoa kuin se odottaa. Tiukka esitettyihin kysymyksiin rajattu informaatio ei synnytä asiakkaissa erityistä positiivista tunne-efektiä, pelkän normaalin tehty-tunteen. Asiakkaiden säännöllinen *positiivinen yllättäminen* erilaisilla pienillä yksityiskohdilla kehittää syntyvää yrityskuvaa. Toimintamallien uudistaminen ja selkiyttäminen, palveluiden kehittäminen asettumalla asiakkaan housuihin, uusiin tulevaisuuden mallinnus-, visualisointi-, tuotanto- ja laiteteknologiaihin perehtyminen edesauttavat yllätys-efektin aikaansaamista.

Yrityskuvan kehittämiseksi on panostettava edelleen *oikeaan ja riittävään dokumentaatioon*, joka on yksi selkeä laadunmittari. Henkilöstön ajoittaista *välinpitämättömyyttä* kiireen ja työkuorman alla tulee hallita sisäistä motivaatiota kehit-

tämällä. Dokumentaation riittävyteen ja oikeamuotoisuuteen tulee keskittyä. Ylilaatu niin tuotteissa kuin myös dokumentaatiossa on tuhlausta. Dokumenttien uudelleenmuotoilukierroksia voidaan minimoida mm. tehtäväkohtaista perehdytystä tehostamalla.

Pitkään, vakiintuneilla toimialoilla operoivilla yrityksillä päivittäinen toiminta on saavuttanut tietyn rutiinitason. Toiminta on ollut vuosien kuluessa menestyksekkästä ja kannattavaa. Toimialalla tapahtuvat globaalit muutokset tuotteissa, palvelukonsepteissa ja kilpailijatilanteessa haastavat yrityksiä arvioimaan toimintatapojaan uudelleen. *Itsetyytyväisyys ja vanhoihin hyviin suorituksiin vetoaminen* johtaa helposti *paikalleen jämähtämiseen* ja vallinneen *johtoaseman menettämiseen* kilpailijakentässä. Liiallinen vanhaan vetoaminen ja perinteiden noudattaminen ei voi olla vaikuttamatta modernin asiakkaan muodostamaan mielikuvaan yrityksestä. Kehittyvä, uusille markkinoille tavoitteleva asiakas edellyttää myös yhteistyökumppaneiltaan *muutoshalukkuutta ja vahvaa muutostahtoa* modernisoida prosessejaan ja toimintatapojaan. Kehitystehtävän haastatteluisissa ja henkilöstökeskusteluissa ilmeni, että yrityksessä on havaittavissa tyytyväisyyttä olemassa olevaan ja luotetaan aikaisempien hyvin suoritusten synnyttämään automaattiseen hyvään jatkoon. Todellista pakottavaa tarvetta muutokseen ei kuitenkaan ollut vielä havaittavissa, vaikka ajatuksia ja muutostarpeita nykyiseen toimintaan tuotiin runsaasti esille. Syksyllä 2016 toteutuneen omistajavaihdoksen odotetaan yleisesti tuovan mukanaan merkittävää positiivista muutoskehitystä.

Yhtiön *markkinointi ja tunnetuksi tekeminen* kehittävät positiivista yrityskuvaa sekä sen maantieteellisellä toimialueellaan, että välillisesti myös asiakasyritysten silmissä kehittyvän henkilöstön omanarvontunnon ja lisääntyvän työmotivaation muodossa. Yritystä ja sen vaativaa toimintaa tulee tuoda esille keskeisissä ihmisten liikkumisen solmukohdissa neutraalisti, ilman ihmeidentekijäksi leimaamista. Tunnettuuden lisääminen kasvattaa myös yhtiön houkuttelevuutta työmarkkinoilla.

Yhtiön *tilaratkaisuja* ja toimintojen *sisäistä logistiikkaa* tulee kehittää ja parantaa jatkuvasti käytössä olevien resurssien puitteissa. Ajoittainen kasvun myötä syntynyt tila-ahtaus sekä tuotanto- ja materiaalogistiikkahaasteet ovat selkeästi myös asiakkaalle näkyviä rakenteita. Paikoitellen sokkeloiset ja toiminnallisesti vaativat toimitila- ja varastointiratkaisut voivat johtaa jopa tuotantovirheisiin ja pahimmillaan reklamaatioiden lisääntymiseen. Yleinen kontrolloitujen- ja tuotantotilojen siisteys, puhtaus, valoisuus, väljyys ja puhdistuspeksien vakaus koetaan asiakkaan näkökulmasta positiivisena asiana. Asiakkaina toimivat lääkealan yritykset asettavat odotusarvoja tilavaatimuksille mm. lopputuotteiden sterilointiin ja DNA vapaaseen tuotantoon liittyen.

Tutkimuskysymykseen, miten yrityskuvaa voidaan kehittää, voidaan tiivistäen todeta:

- rohkean, avoimen sisäisen ja ulkoisen kommunikaation lisääminen, oikean ja riittävän dokumentaation tekeminen, asiakkaan positiivinen yllättäminen
- paikalleen jämähtämiseen ja liialliseen itsetyytyväisyyteen varautuminen, muutostahdon kehittäminen, markkina-aseman säilyttäminen
- tilaratkaisujen ja sisäisen logistiikan kehittäminen.

### **6.1.3 Miten työntekijöiden sitoutumista työhönsä voidaan edistää**

Keskeinen koko asiakkaan muodostamaan yritysmielikuvaan vaikuttava tekijä on *henkilöstön sitoutuminen omaan työhönsä* ja hyvä *motivaatio* omia työtehtäviä kohtaan. Yleinen henkilöstön motivaation kehittäminen johtaa hyvää tuotantoa kuvaavaan dokumentaatioon ja laadukkaisiin tuotteisiin. Psykologisen pääoman sekä psykologista työsopimusta tukevan itsemääräämisteorian mukaisesti organisaatiossa tulee selkeästi ja määrätietoisesti kehittää henkilöstön *aloitteellisuutta, yritteliäisyyttä, toimeliaisuutta, vastuunottamista sekä pätevyyden, yhteenkuuluvuuden ja itsenäisyyden perustarpeita*. Tulevaisuuden *usko, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus* ovat henkilökohtaisia asenteeseen ja positiivisuuteen liittyviä ominaisuuksia. Ne kaikki ovat tyypillisesti mitattavissa ja

muutettavissa olevia käyttäytymis- ja toimintatapoja. Haastatteluita edeltävänä vuonna yrityksessä oli juuri käyty läpi yhteistoimintaneuvottelut ja niiden varjo näkyi edelleen pieninä toivon ja optimismin rakoiluun viittaavina kommentteina. Yhteistoimintaneuvotteluihin ei vakaalla toimialalla ole totuttu. Yhtiön kasvu oli kuitenkin ollut viimeisten neljän edeltävän vuoden kuluessa keskimääräistä nopeampaa. Kasvun tasoittuminen johti nykyaikana hyvin tyypilliseen tuotannollisesta ja taloudellisesta näkökulmasta arvioitavaan uuteen tilanteeseen. Henkilöstön sinnikkyys, luottamus omaan osaamiseen, pätevyys sekä vahva yhteenkuuluvuuden tunne ja tiimityöskentely sekä toisaalta itsenäinen työluonne antavat selkeästi voimaa päästä eteenpäin vaikeinakin aikoina. Ne palauttavat ja ruokkivat henkilöstön tulevaisuuden uskoa sekä optimismia yhteiseen tekemiseen. Kaikki hankkeet ja pienetkin toimenpiteet, joilla henkilöstön psykologista pääomaa voidaan vahvistaa, tulevat edistämään myös positiivista asiakkaan yritysmielikuvaa.

Haastatteluiden yhteydessä nousi esille yhtiön *johtamiskulttuurissa* vuosien saatossa tapahtunut muutos. Koettiin, että johto on *irtautunut*, jopa *eristäytynyt* tuotannosta ja omista alaisistaan. Ihmisläheinen *leadership johtaminen* on muuttunut enemmän formaalimmaksi *management*-tyyliseksi asiajohtamiseksi. Johto ja esimiehet eivät tuntuneet olevan enää lähellä ja läsnä päivittäisessä kanssakäymisessä toteuttavan portaan kanssa samalla tavalla kuin aikaisemmin, jolloin johdon edustajia nähtiin tuotannossa muulloinkin kuin asiakasvierailuiden yhteydessä. Esimiehen yhteydenpito alaisten kanssa voi olla usein vain hyvin asia- ja projektipainotteista. Yleistä, rentoa, epäformaalia, kuulumisiin, jaksamiseen, mahdollisiin tulevaisuuden suunnitelmiin tai laajemmin motivaatiotekijöihin liittyviä keskusteluita ei käydä kiireen ja ajanpuutteen vuoksi niin usein. Kehityskeskustelut ovat puolestaan yleensä määrämuotoisempi tapa käsitellä asioita. Vuorovaikutusta alaisten ja johdon välillä olisi hyvä lisätä. *Esimiestyöskentelyn* koettiin muuttuneen yrityksen kasvun myötä. Näkemysten mukaan esimiestyöskentelyssä on isoja eroja osastojen ja henkilöiden välillä. Yritysmaailmassa varsin yleisen toimintatavan mukaan hyvä, kokenut ammattimies nostetaan ryhmänsä tai osastonsa esimieheksi. Hänet tavallaan palkitaan saavutuksistaan ja ammattitaidostaan. Erinomainen ammattimies ei kuitenkaan välttämättä ole aina oikea ja paras esimies ryhmälleen.

Yrityksen toimintaan, suunnitelmiin ja asiakaspalautteeseen liittyvään *tiedon kulkuun*, sen *riittävyteen*, *ennakointiin* ja *oikea-aikaisuuteen* tulee kiinnittää entistä paremmin huomiota. Tehtaan tuotantoon, toimintaan, tuloksellisuuteen ja projekteihin liittyvässä tiedottamisessa tulee pyrkiä nöyrään, henkilöstöä kannustavaan ja rakentavaan palautteeseen. Lisääntyneet sähköiset järjestelmät sallivat nopean, laajamittaisen viestin jakelun, mutta synnyttävät helposti myös hyvin kylmän, eristävän ilmapiirin viestin ympärille. Tiedottamisen kehittämiseksi olisi hyvä selvittää kuvallisen viestin jakelua moderneja tehokeinoja käyttäen esimerkiksi yrityksen sisäverkossa toimivan IntraTV:n välityksellä.

Henkilöstöhaastatteluissa yrityksen *alkuperehdytystä* pidettiin erittäin hyvänä ja uusiin tehtäviin siirryttäessä perehdytys tehtäviin koettiin riittäväksi. Yksikään haastatelluista ei kyseenalaistanut perehdytystä. Alkuperehdytys nykymuodossaan on varsinaisesti toimintoja ja kyseisissä toiminnoissa olevia kontaktihenkilöitä esittelevä. Alkuperehdytys antaa perustiedot, mutta se ei pureudu syvästi tehtäväkohtaisiin asioihin. *Tehtäväkohtainen perehdytys* on puolestaan hyvin eritasoista. Tehtävien vaatimukset, tarvittavan tiedon ja perehdytyksen määrä vaihtelee suuresti perehdytettävän taustan ja osaamisen mukaisesti. Toimialan vaatimustaso on korkea ja tehtäväkohtaiseen perehdytykseen tarvittava *resurssitarve* myös suuri. Usein käy kuitenkin niin, että tehtäviin opitaan tekemisen kautta, virheitä vältellen. Voi käydä jopa niin, että virheiden tekemisen arastelu lamauttaa tekemisen, viivästyttää työn suoritusta turhaan tai aiheuttaa useita työtä korjaavia uusintakierroksia. Kokeneempien henkilöiden osaamista on yhtiössä hyödynnetty tehokkaasti useiden vuosikymmenien ajan. Se on yksi pätevyyden ja oman osaamisen ilmentymä yhtiössä. *Osastojen ja koko tuotantoketjun* sekä eri toiminnot *läpikäyvästä perehdytystä* ei kuitenkaan toteuteta. Opinnäytetyöntekijänä pystyin itse hankkimaan perehdytystä koko tuotantoketjun läpi alkaen materiaalin vastaanottotoiminnoista, laboratoriopalveluiden, tuotannon, mittauksen, kokoonpanon kautta aina lähettämötoimintoihin asti. Laaja alkuperehdytys antoi erittäin hyvän kokonaiskäsityksen tuotteista ja tuotantoketjuista. Laajennettua alkuperehdytystä tulisi suosia vähintään siten, että oman tehtävän lisäksi tulisi perehdytettyä toimenkuvaa edeltäviin ja sitä seuraaviin tuotantovaiheisiin. Laaja perehdytys tulisi toteuttaa myös jo *muutaman vuoden*

*töissä olleille henkilöille*, koska siitä saatava *prosessitietokertaus* tarjoaa erittäin arvokasta lisänäkemystä ja ymmärrystä nykyisiin tehtäviin.

Työmotivaatioon ja työtehtäviin sitoutumiseen vaikuttaa myös henkilön oma arvostus ja *oman osaamisen arvostus* tekemäänsä työtä kohtaan. Itsetunto ja usko omaan taitoihin ja osaamiseen on kokeneella henkilöstöllä vahvemmalla pohjalla kuin nuoremmilla työntekijöillä. Osaamisen kyseenalaistaminen ja puutteiden korostaminen lamaannuttaa helposti ja tehtäviä ei tällöin tule tehtyä parhaalla mahdollisella tavalla. *Henkilöstön kokemusta, roolia ja osaamista* eri osa-alueilta, vaikka ne eivät liittyisi suoraan kyseisiin tehtäviin, olisi hyvä arvostaa ja tuoda hyviä suorituksia esiin. Suomalaiseen luonteeseen ei sovi liiallinen kehuminen ja esille nostaminen, mutta pienetkin positiiviset huomiot muodossa tai toisessa nostavat huomaamatta sisäistä arvostuksen tunnetta. Nuorten työntekijöiden ja kokeneempien henkilöiden väliset *erot työskentelytavoissa* voivat näkyä myös käytännön toiminnassa. Nuoren sukupolven arvostama ja nykymallin mukainen nopea, hektinen, nopeita päätöksiä suosiva hetkessä toimiminen, saattaa työtehtävissä ilmentyä siten, että hyvin ja ammattitaitoisesti tehdyn työn ohella tulevien tehtävien ennakointiin, valmisteluun ja mahdollisiin ongelmakohtiin varautumiseen ei paneuduta riittävästi. Suurempaa kokonaisuutta tai mahdollisia, jopa negatiivisia vaikutuksia koko yhteisölle ei välttämättä tiedosteta. *Avoin sisäinen yhteistyö, eri osaamisprofiileja hyödyntävä tiimityöskentely* myös tiimien välillä tulisi olla vilkkaampaa ja henkisesti raikasta. Arjen systemaattinen uurastaminen projekteissa on pitkäkestoista ja niihin liittyy usein nopeatempoista työtahdinvaihtumista. Tällöin ajattelutapamme ja suhtautumisemme tehtäviä kohtaan vaikuttaa merkittävästi saavutettuihin tuloksiin. Henkilöiden kokemat positiiviset tunteet edesauttavat menestystä ja kasvattavat suorituskykyä. Arkipäivän kiireessä ja työpaineissa ei valitettavasti aina positiivisia asioita huomata, vaan keskitytään helposti liian paljon negatiivisuuteen, mikä voi johtaa pikkuhiljaa ajattelun kaventumiseen, ongelmien ratkaisukyvyyn heikkenemiseen ja keskittymiskyvyn huononemiseen.

Kevään 2017 aikana kohdeyrityksen henkilöstölle järjestetyssä Innostu Työelämästä -kokeiluohjelmassa tutustuttiin tietoisuus-taito -menetelmiin, joilla on havaittu olevan myönteisiä vaikutuksia mm. keskittymiskykyyn, luovuuteen, hyvin-

vointiin ja vähentävän haitallista stressiä. Positiivisten psykologisten harjoitusmenetelmien avulla kehitettiin *henkilökohtaista ongelmanratkaisutaitoa, luovuutta, intuitiota, sitkeyttä ja suorituskkyä* haasteita kohdattaessa. Ohjelman keskeisenä taustaviestinä oli, että menestyvät henkilöt kokevat *kolme kertaa enemmän* positiivisia tunteita kuin negatiivisia. Positiivisuutta, avoimuutta, henkilöiden ja tiimien välistä yhteistyötä sekä työkaverin osaamisen ja työtehtävän ymmärtämistä lisääviä aktiviteetteja tulisi lisätä eri muodoissaan. Arjen rutiineihin liittyvät pienetkin piristeet ovat kaikissa työyhteisöissä aina positiivista ilmettä lisääviä ja antavat asiakkaalle kuvan iloisesta, itsevarmasta ja osaavasta yrityksestä, jonka kanssa tehdään mielellään yhteistyötä. Työpaikan ahdistavat tunteet tarttuvat aikanaan myös asiakkaaseen ja luovat helposti myös rajoittuneen käsityksen laadusta. Kyseinen kokeiluohjelman järjestäminen on konkreettinen osoitus yhtiön hyvästä tilanteesta *tunnistaa arjen vaativuus* ja sen mahdollisesti *aikaansaama puutuminen* sekä erityisesti yhtiön *halusta löytää helpottavia toimenpiteitä tilanteeseen*.

Tutkimuskysymykseen, miten työntekijöiden sitoutumista työhönsä voidaan edistää, voidaan tiivistäen todeta:

- henkilöstön kehittäminen motivaatiotekijöiden lisäämiseksi, psykologisen pääoman ja itsemääräämisteorian mallien mukaisten perustarpeiden varmistaminen sekä vaurioittavien toimien minimointi
- johtamiskulttuurin kehittäminen, leadership vs. management
- sisäisen tiedottamisen ja kommunikaation kehittäminen
- alkuperehdytyksen, tehtäväkohtaisen ja jatkoperehdytyksen kehittäminen, osastojen välinen perehdytys työsuhteessa oleville.

## 6.2 Toimenpide-ehdotuksia

Edellä analysoidun materiaalin perusteella voidaan todeta, että yhtiön koneiden, laitteiden ja järjestelmien käyttövoimana toimivien *ihmisten hyvinvointi, mielialat ja motivoituneisuus* tehtäviään kohtaan on toiminnan kehittymisen kannalta ensi

arvoisen tärkeää. Uusiin laitteisiin investoiminen on osa motivaation lisäämistä työnteon helpottumisen sekä laitteiden tarjoamien uusien toteutusmahdollisuuksien näkökulmasta katsottuna. Materiaalinen osa, koneet ja laitteet, ovat lähtökohtaisesti asiakkaan määrittelemän tarpeen mukaisia. Henkilöstön voimavaroihin tulee siis keskittää enemmän huomiota. Seuraavassa on esiteltyinä toimenpide-ehdotuksia *positiivisten tunteiden esille nostamiseksi, työnteon motivaation lisäämiseksi, laadukkaan tuotteen valmistamiseksi* ja kehitystehtävän alkuperäisen määritelmän mukaisesti *asiakkaan yritysmielikuvan parantamiseksi ja kirkastamiseksi entisestään*. Toimenpide-ehdotukset perustuvat paitsi tehtyyn tutkimukseen, myös aktiiviseen havainnointiin työyhteisön jäsenenä.

1. Yhtiön nykyinen **tietojenhallintajärjestelmä** sisältää kokonaisuudessaan useita *erilaisia ohjelmisto- ja järjestelmäkokonaisuuksia*. Lotus Notesiin pohjautuva sähköinen johtamisjärjestelmä, SAP, WebForum ja useille kiintolevyasemille luodut tietokannat sisältävät valtavasti *päälekkäistä ja myös erillistietoa* yhtiön tuotantoon, henkilöstöön ja toimintaan liittyen. Yhtiöllä *ei* ole käytössään *sähköistä dokumenttien allekirjoitusjärjestelmää*, jolloin toimialan vaatimusten mukainen dokumentaatio hyväksytään paperimuotoiset tulosteet allekirjoittamalla. Useille eri tietotalustoille *jakautunut järjestelmä on erittäin raskas ja hankala* käyttää. Tarvittavan tiedon, yksittäisen dokumentin hakemiseen ja uuden tiedon päivittämiseen oikealle paikalleen järjestelmään kuluu paljon työaika. Valtavan tietomäärän käsittely on erittäin työllistävä tehtävä yrityksessä ja siihen tarvittavaa henkilöresurssia on erittäin vaikea arvioida *nopeiden projekti- ja asiakasvaatimusmuutosten* vuoksi. Dokumentaatiota ja tallenteita tekevien henkilöiden vastuu sisällön oikeellisuudesta on kohtuullisen suuri. Tehtävään puutuminen, robottimainen tekeminen tai jopa välinpitämättömyys yksityiskohdista voi johtaa turhaan työn uusintaan, generoida näistä uusia muutospyyntöjä ja johtaa siten edelleen resurssien haaskaamiseen. **Tiedonhallintajärjestelmän virtaviivaistaminen** on *suuri kehityshanke*, joka yhtiön tulee toteuttaa mahdollisimman nopeasti. Kehitystehtävässä tulisi käyttäjäystävällisyyden lisäämiseksi huomioida mahdollisuudet eri järjestelmiin luodun materiaalin yhteensovittamiseksi. On hyvinkin todennäköistä, että järjes-



telmien käytön yhdenmukaistaminen, yksinkertaistaminen ja virtaviivaistaminen säästää siihen käytettyä *työaikaa*, *helpottaa aikataulujen laatimista* ja *lisää henkilöstön innostavaa sitoutumista laadukkaan tuotteen tekemiseen* vaikuttavaan työvaiheeseen.

2. Nykyinen, erilaisista asiakaspalautteista ja yhteenvedoista saatava **asiakkaan mielikuva yrityksestä** tulee koota selkeäksi ja yhtenäiseksi esitykseksi, *yrityskuvakatsaukseksi*. Koottu yritysmielikuva jaetaan laajalti henkilöstölle sähköisesti ja sisäisesti tiedottaen. Yrityskuvakatsaus pidetään yllä ja päivitetään säännöllisesti uuden palautetiedon mukaan. Katsauksen pohjalle tulee rakentaa *mittaristo* asiakaskokemuksiin liittyen. Näin saadaan rakennettua ajan tasalla olevan menetelmä *yritysmielikuvan kehittymisen seuranta* tukemaan.
3. Asiakkaan nykyinen **yritysmielikuva** tulee saada paremmin **henkilöstön tietoisuuteen** suorilla asiakkailta saatavilla palautteilla ja kannanotoilla. Asiakkaan edustajat tulisi saada esittelemään ja kertomaan käsityksistään suoraan henkilöstölle ilman suodattavia välikäsiä. Mielikuva olisi nimenomaan suomen yksiköitä koskevaa, ei yleisesti koko konsernin mielikuva. Näin saatava suora palaute konkretisoituu ja henkilökohtaistuu selkeästi jokaisen omaan työhön ja osaamiseen. Asiakas saadaan läheisemmäksi käytännön toimintaa, osaksi yhteistä toimintaa. Mataloitetaan kynnystä arvostetun ja tärkeän asiakkaan sekä oman henkilökohtaisen tekemisen välillä. Palaute lisää työskentelymotivaatiota, vaikka se olisi negatiivista ja kehittämistä vaativaa, koska se parhaimmillaan konkretisoituu omaan tekemiseen. Se tukee tätä kautta pätemisen ja jäljen jättämisen teoriaa.
4. Yrityksen **esittely- ja markkinointitavat** tulee suunnitella tarkoin kaikki nykyiset mediamuodot huomioiden. Esillä oloa ja näkyvyyttä tulee lisätä yhtiön vaikutusalueella tärkeissä *ihmisten kohtaamispaikoissa ja vuorovaikutusten solmukohdissa*. Yrityksen tulee näkyä massatapahtumissa, uusiutuvassa kaupunkikeskustassa, urheiluhalleissa ja stadioneilla, lii-

kenteessä sekä paikallismediassa – ”somen” ja ”tuben” valtavia mahdollisuuksia unohtamatta. Vaikka lääketoimiala ja yrityksen nykyinen alihankkijarooli asettaakin rajoitteita julkiselle esillä ololle ja markkinoinnille, niin tästä huolimatta yritystä tulee tuoda esille vähintään alueellisesti. Yritys on erittäin merkittävä toimija alueellaan. Sen tuntemattomuus herättää suurta ihmetystä. Yrityksen tunnettuuden lisääminen kehittää sen arvostusta yrityksen ulkopuolella, helpottaa rekrytointeja ja myös väistämättä henkilöstön oman-arvon tunto kohoaa tiedostamatta. Työskentely yleisesti arvostetussa ja tunnetussa yrityksessä myös lisää psykologisen pääomateorian mukaisesti työmotivaatiota. Vahva ulkoinen yrityskuva kestää paremmin myös mahdolliset suvantovaiheet.

5. Asiakkaalle voi *luoda **ensivaikutelman** vai yhden kerran*, ensitapaamisella ja ensimmäisellä vierailulla toimitiloihin. Tehtaiden pääsisäänkäynnejä tulee piristää ja elävöittää sekä ulkoalueiden, että sisätilojen osalta. Asiallinen valaistus, valotehosteet, värimaailman kehittäminen sekä toimialaan tai siihen liittyvään mielikuvamaailmaan liittyvät taulut, kuvat, seinämaalaukset antavat huolitellun ja asiakkaasta huolehtivan ensivaikutelman yrityksestä. Myös selkeät, erottuvat opasteet ja opastenuhat pääsisäänkäynneille ja vastaanottotiloihin parantavat sisääntulovaikutelmaa. Innovatiiviset, mahdollisesti määräajoin vaihtuvat tai vaihdettavat ratkaisut antavat luovan kuvan yhtiön tekemisestä.

6. ***Esiintymiseen ja ensikontakteihin*** asiakas- ja toimittajayhteysissä sekä uusien työntekijöiden perehdytyksissä tulee kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota. Tilanteet, erityisesti tapaamisten alut, ovat tärkeitä *positiivisen yritysmielikuvan* luomiseksi ja silloin tulee pyrkiä olemaan reipas ja positiivinen, vaikka asia olisikin vaikea tai vakava. Asiakaskontakteissa, toimittajayhteistyössä ja uusien työntekijöiden alkuperehdytyksissä toimiville tulisi järjestää säännöllisin väliajoin positiivista ilmaisu kertaava tapahtuma tai vähintään muistutella asiasta sisäisissä infokanavissa.

7. Erityisesti asiakkaiden ja toimittajien käytössä olevien **ruokala- ja taukutilojen ilmettä** tulee kehittää vaihtuvilla toimialaan liittyvällä kuvamateriaalilla. Materiaalin tulee olla positiivista (ihmisiä, nauravia ilmeitä, positiiviasia tunteita, luontoa, terveyttä), ei ahdistavia mielikuvia synnyttävää. Kannustava taukutilojen kuva- ja tekstimateriaali vaikuttaa myös oman henkilöstön mielialoihin innostavasti.
  
8. Henkilöstöjuhlien yhteydessä on mahdollista järjestää perinteisen Ru-settiluistelun-tyylinen **pari/ryhmätapaaminen**. Juhlien alussa henkilöstölle jaetaan numerolappu, jota vastaavat numerot tulee kunkin etsiä juhlan kuluessa. Sama numero voi olla ryhmällä, jossa 2–3 henkilöä. Juhlan jälkeisinä viikkoina henkilöt vierailivat toistensa työpisteillä, kertovat työstään ja tehtävistään toisilleen. Työntekijöiden välisen *yhteenuuluvuuden* kehittymisen lisäksi henkilöiden *tietoisuus yrityksen osaaamisesta* lisääntyy, *arvostus toisen työtä kohtaan kasvaa* ja myös *itsetunto* kehittyy.
  
9. Yhtiön **johdolle ja esimiehille** tulee määritellä järjestelmällinen, määräjain (kerran kuukaudessa) tehtävä **epävirallinen vierailu** eri puolille yrityksen toimintoja ja tuotantoa. Vierailu tehdään toimintoihin, joissa ei normaalisti käydä kuin ehkä virallisen työtehtävän tai asian vuoksi. Käynneillä ei saa olla mitään formaalia ohjelmaa vaan ajatuksena on lyhyillä visiiteillä ja avoimilla keskusteluilla *lähentää johtoa ja työntekijätasoa* toisilleen.
  
10. Aloitetaan **Positiivisuuden Päivä**, jolloin jokainen muistaa kertoa työkaverilleen hänen tekemisestään jotain myönteistä. Muistetaan vähintään kiittää, se voi jo olla iso asia. Tällöin voi vaikka käyttää perinteisestä poikkeavaa, pirteämpää vaatetusta tai vaatekappaletta päällään. Päivän kuluessa jokainen voisi myös listata kolme, neljä omakohtaista onnistumista viime päiviltä. Huomioidaan pieniä asioita, joita ei normaali päivänä mahdollisesti tule tiedostettua. Sopivasti esiin nostettuna ne voivat johtaa *positiiviseen kokonaistunteeseen*. Positiivisuuden Päivä

julistetaan aina yrityksen taholta, sopivin väliajoin ja satunnaisesti. Vältetään säännöllistä rytmiä. Päivä voisi alkaa hieman yllättäen, jolloin saadaan mahdollisesti muutama alakuloinen asenne käännettyä positiiviselle mielelle.

11. Yrityksen toiminnasta, tulevista ja toteutuneista tapahtumista tulee tehdä henkilöstölle **positiivisessa ja kannustavassa hengessä tiedotteita**. Pienetkin saavutukset ja eteenpäin suuntautuvat ponnistelut tulee tuoda henkilöstön tietoon. Kuvauksissa muistutellaan mieleen myös *toimialan merkittävyttä* kuitenkin liialliseen omahyväiseen ylistykseen sortumatta. Pyritään etsimään jokaisen *tekemiseen innostusta* ja painottamaan *itsensä kehittämistä* sekä luovaa, *välinpitämättömyyttä loiventavaa keskittymistä* työhön. Henkilöstöä kannustetaan miettimään viimemainittujen henkilökohtaisia onnistumisia.
12. Yhtiö on lääkelaitetoimialalla korkeanteknologianyritys, jolta asiakkaat odottavat *valmiutta esitellä* heille **uutta valmistusteknologiaa**. Asiakas odottaa, että toimittaja *yllättää* heidät *positiivisesti* proaktiivisella toiminnalla. Yhtiö on nykyisin osa isoa yhdysvaltalaista elektroniikka-alan konsernia. Konsernitasolla yhtiöllä on valtava määrä eritasoista tuotantoteknologiaa ja tietoa uusista tekniikoista. Teknologiatoimittajat tarjoavat tietoa jatkuvasti konsernin päätoimipisteille. Keskeisen, nykyiseen yhtiön tuotantoon ja tuotantotekniikoihin liittyvän ja sitä luonnollisesti laajentavan *teknologiatiedon jalkauttaminen*, siirtäminen lähemmäksi tuotantoa tulisi olla helpompaa. Nykyisin tietoa ei ole systemaattisesti tarjolla ja uusia tuotantovaiheita varten tieto etsitään projektikohtaisesti toimittajilta, internetistä tai kyselemällä lähipiiristä. Yhtiön tulee konsernin osana laatia tapa, *teknologiafoorumi*, jolla olennainen uusi kyseiseen tuotantoyksikköön rinnastuva teknologiatieto saadaan erityisesti uuden tuotannon kehitystoimintojen käyttöön. Foorumissa olisi tietoa aihe-alueittain, johon voi tutustua tai kysyä lisätietoja. Foorumin kautta olisi mahdollisuus hakea ja saada olemassa olevaa, jo selvitettyä tietoa. Kaiken kattava se ei luonnollisestikaan voi olla. Se toimisi kuitenkin hyvänä aloituspisteenä uusiin teollistamishankkeisiin tarvittaville selvityk-

sille. Toiseen suuntaan se palvelisi kanavana tarjota selvitystyössä kerättyä uutta tietoa muille yksiköille.

### 6.3 Tavoitteiden toteutuminen

Tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää, miksi täysin kilpailijoita vastaava GMP:n kriteerit täyttävä toiminta koetaan asiakkaan ja auditoijien näkökulmasta kehitystyötä vaativana. Lähtökohdan selvittämiseksi tutkimukselle asetettiin tavoitteeksi löytää *kehityskohteita*, joilla saavutetaan *entistä kirkkaampi, korkea laatua kuvastava yrityskuva*. Tutkimuksella haettiin toimenpiteitä, joilla *edistetään työntekijöiden hyvää sitoutumista* omaan työhönsä, jonka tuloksena on *korkealaatuisia tuotteita* ja sitä osoittava dokumentaatio.

Tutkimuksen tuloksena laadittiin *toimenpide-ehdotuslista* (vertaa luku 6.2), joka vastaa hyvin tutkimuksen lähtökohtiin. Tavoitteeksi asetettuja kehittämiskohteita tunnistettiin useita. Tärkeä havainto yrityskuvaan liittyen lienee se, että asiakkaalla oleva *kuva yrityksestä täytyy* ensin *selvittää*, jotta kehittämistoimenpiteillä aikaansaataavaa *muutosta voidaan seurata*. Henkilöstön positiivista asennetta voidaan kehittää ja työtehtäviin urautumista pyrkiä välttämään erilaisilla työn sisältöön, työn merkitykseen ja osaamisen arvostamiseen liittyvillä toimenpiteillä.

Tutkimus ei anna suoraa määrämuotoista vastausta tai reseptiä kysymykseen miksi toiminta vaatii kehitystyötä. Vastaus muodostuu *useiden, pienien asioiden* ja yksityiskohtien kehittämisen *summana*, jotka yksinään eivät tule saamaan suurta muutosta aikaan. Pieniä asioita *kehittämällä ja muutokset vakiinnuttamalla* saadaan positiivinen kokonaiskehitys aikaiseksi.

## 6.4 Tutkimusmenetelmän kriittinen arviointi

Tutkimusmenetelmää arvioitaessa on hyvä muistaa, että kehittämiskohteena oleva yritys on kansainvälistä toimintaa lääkelaitetoimialalla tekevä, täysin GMP:n kriteerit täyttävä yhtiö. Yrityksen kymmeniä vuosia jatkunut toiminta on asiakasyritysten arvostama ja laadultaan vähintään samalla tasolla kilpailijoidensa kanssa. Oheinen tutkimusaihe oli pienen rosoisuuden kiillottamista hyvin kyvykkäässä toiminnassa, mutta samalla kuitenkin kilpailuetua tavoitteleva. Esitettyjen vastausten löytyminen tulee joka tapauksessa auttamaan toiminnan eteenpäin kehittämisessä ja panostamisessa soveltuviin kehityshankkeisiin.

Tehtävämääritelmä vaikutti alussa hieman abstraktille, koska määrittelystä *puuttui selkeä ja napakka*, tekniikasta tuttu, *määrällinen muoto*. Kyseessä oli henkilöstön kehittämishanke. Alkuoletus oli, että kehitystyö saa tutkimuksen edetessä selkeät määrälliset arvot, joilla tavoitteeseen päästään. Mielikuva oli, että tehtävässä pystytään havaitsemaan tekniset puutteet, joille kyetään johtamaan ja määrittämään yksiselitteiset korjaavat toimenpiteet.

Tutkimukselle asetettujen tutkimuskysymysten avulla selvitystyölle soveltuvaksi *tutkimusmenetelmäksi* määritettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiin kuuluva *avoin henkilöstöhaastattelu*. Laajalti eri työtehtävistä koottu haastateltavien joukko pystyi avaamaan erittäin hyvin yhtiön toimintaa sen eri muodoissaan ja eri näkökulmista. Avoimet kysymykset antoivat vastaajille mahdollisuuden kuvata tilannetta omin sanoin, ilman ennako-odotuksia tai rajoitteita. Avoin haastattelu voidaan todeta selkeästi juuri oikeaksi tutkimusmenetelmäksi tämän tyyppiin selvitykseen.

Haastatteluvastausten ja haastatteluiden ulkopuolella käytyjen keskusteluiden johtopäätöksenä voidaan todeta, että merkittäviä, yksittäisiä, selkeästi osoitettavia puutteita ei pystytä nimeämään. Sen sijaan havaittiin *joukko pieniä tekijöitä*, jotka yhteen kokoamalla muodostuu merkityksellinen *kehittämiskohderyhmä*. Tuloksista voidaan todeta, että alkuoletuksen mukaista, selkeästi mitattavaa määrällistä suuretta ei noussut esille. Pääpainoon nousi *henkilöstön motivoitu-*

*minen työhönsä*, johon vaikuttavia asioita pyrittiin selventämään psykologisen pääoman sekä psykologisen työsopimuksen ja siihen liittyvän *itseään* *teorian* opein. Tutkimuksen psykologinen näkökulma tuo tutkimukseen tarvittavan linkityksen *käytännönläheisyyteen* ja selityksen *haastatteluhavaintoihin*. Henkilöstölle toteutettua haastattelua tulkitsevan teoriataustan valinta oli selkeää käännepaikka tutkimuksessa siltä alusta odotetun *määrällisen tuloksen* muuttamisena *psykologisen arvon* sisältäväksi näkemykseksi.

Haastattelussa käytetyt *avoimet kysymykset* olivat luonteeltaan *vaativia*. Ne haastoivat vastaajat pohtimaan asioita hieman *arjen rutiineista poikkeavista näkökulmista*. Kysymykset painottuivat yritykseen, sen toimintaan ja laatuun, mutta vastauksissa tuli hyvin esille haastateltujen henkilökohtainen suhde työhön. Vastaukset ohjasivat tutkimusta vahvasti psykologisen tutkimisen suuntaan sen sijaan, että ne olisivat vahvistaneet määrällisen mitattavuuden alkuoletusta. Tämä huomioiden haastattelukysymyksiin olisi voinut liittää enemmän käytettyjen psykologisten teorioiden osa-alueisiin suoraan kohdentuvia kysymyksiä.

## Lähteet

Association for the Advancement of Medical Instrumentation. 2007. The Quality System Compendium, GMP Requirements & Industry Practice, 2nd Edition. Association for the Advancement of Medical Instrumentation.

Aaltonen, P. 2011. Miten voi sinun psykologinen työsopimuksesi. HRM-Partners Blogspot. 17.11.2011. <http://hrmpartners.blogspot.fi/2011/10/miten-voi-sinun-psykologinen.html>. 13.7.2016.

Alasoini, T. 2009. Henkilöstön Sitoutuminen Johtamisen Ongelmana Innovaatiokilpailun Aikakaudella. Näkökulmia parempaan työelämään. Helsinki: TYKES.

Amiram, D., Kimmelman, E. 2008. The FDA and Worldwide Quality System Requirements Guidebook for Medical Devices, 2<sup>nd</sup> Edition. ASQ.

Bandura, A. 1986. Social Foundation of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. New Jersey: Prentice-Hall.

Bandura, A. 1997. Self-efficacy: The Exercise of Control. New York: W.H.Freeman.

Deci, E., L., Ryan, R., M. 2000. The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry, 11 (4), 227–268.

Furman, B., Rubanovitsch, M., D. 2014. Valmenna Onnistumaan. Nyt. OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi.



Hanhela, A. 2013. Psykologinen Sopimus Sitouttajana ja Motivoijana. Odotukset ja velvoitteet organisaation ja työntekijän välisessä suhteessa. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Pro Gradu-tutkielma.

Hanson, S. 2016. Change Management and Organizational Effectiveness for the HR Professional. Cornell HR Review.

<http://www.cornellhrreview.org/change-management-and-organizational-effectiveness-for-the-hr-professional/>. 25.1.2016.

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia. Kopijyvä Oy: Infor.

Juuti, P., Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.

Kauhanen, J. 1996. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: WSOY.

Kotter, J. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Helsinki: Talentum.

Kotter, J., Rathgeber, H.. 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: WSOY.

Koski, S-M. 2007. Psykologisen Sopimuksen Rikkoutumisen Vaikuttavat Tekijät ja Vaikutukset Case-yrityksessä. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Liiketalous Rauma. Talouden ja hallinnon koulutusohjelma. Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen. Opinnäytetyö.

Kuappila, T. 2016. Pitääkö Sinun Psykologinen Työsopimus? Kuappilan Blog. 10.5.2016. <https://kuappila.wordpress.com/2016/05/10/pitaako-sinun-psykologinen-sopimus/>. 10.7.2016.

KvaliMOTV. 2016. 7.3.4 Teemoittelu.

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html). 18.5.2016.

Lunden, A. 2010. Quality Systems Handbook for Medical Devices, 1<sup>st</sup> edition in English. Key2Compliance AB.

Luthans, F. 2002. Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive* 16, 57–72.

Luthans, F., Youssef, C. M. 2004. Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Journal of Organizational Dynamics* 33 (2), 143–160.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S., Combs, G. M. 2006. Psychological Capital Development: Towards a Micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior* 27 (3), 387–393.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., Norman, S. M. 2007. Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology* 60, 541–572.

Luthans, F., Luthans, K. W., Luthans, B. C. 2007. Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. *Business Horizons* 47 (1), 45–50.

Luthans, F., Norman, S., Avolio, B., Avey, J. 2008. The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate – Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior* 29 (2), 219–238.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Peterson, S. J. 2010. The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. *Human Resource Development Quarterly* 21, 41–67.

Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D., Harms, P. D. 2012. Extending Psychological Capital to Relationships and Health Domains for Overall Wellbeing. *Journal of Leadership and Organizational Studies*.

Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo: WSOY.

Mannermaa, M. 2008. Jokuveli. Elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa. Juva: WSOYpro.

Martela, F., Jarenko, K. 2014. Sisäinen Motivaatio. Tulevaisuuden Työssä Tuotavuus ja Innostus Kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.

Meyer, J., P., Gagne, M. 2008. Employee Engagement from a Self-Determination Theory Perspective. *Industrial and Organizational Psychology* 1, 60–62.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Paasivaara, L. 2010. Itsensä Kokoinen Johtaja. Itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WSOY.

Rauhala, I., Leppänen, M., Heikkilä, A. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum.

Ryan, R. 2009. Self-Determination Theory and Wellbeing. *Wellbeing in Developing Countries Research Review*, 1.

Ryan, R., M., Deci, E., L. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, 54–67.

Ryan, R., M., Deci, E., L. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being. *American Psychologist* 55 (1), 68–78.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Snyder, C., R., Sympson S., Ybasco F., Borders T., Babyak M., Higgins R. 1996. Development and validation of the state hope scale. *Journal of Personality and Social Psychology* 70 (2), 321–335.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs Johtajuus. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Tamminen, J. 2008. Aurinkokuningas–Menesty omassa joukkueessasi, juhlapainos. Gummerus Kustannus Oy.

Tienari, J., Meriläinen, S. 2016. Ajokoiran Näköisestä Johtajasta tuli Ihanne. 23.1.2016. Helsingin Sanomat.  
<http://www.hs.fi/paakirjoitukset/a1453441399714>. 5.2.2016.

Vehviläinen, S. 2014. Psykologinen työsopimus. Työnohjaaja Blogspot. 22.5.2014. <http://tyonohjaaja.blogspot.fi/2014/05/psykologinen-tyosopimus.html>. 10.7.2016.

## **Tutkimuskysymykset**

Tutkimustavoitteiden selvittämiseksi laadittiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Mikä yrityskuvassa kaipaa kehittämistä
2. Miten yrityskuvaa voidaan kehittää
3. Miten työntekijöiden sitoutumista työhönsä voidaan edistää.

## Haastatteluinfo

- toimin laatuosastolla harjoittelijana ja teen opinnäytetyötä amk:lle
- työnimi on ”Henkilöstökulttuurin kehittäminen GMP:n kyvykkään laatu järjestelmän omaavassa lääkelaitetuotannossa”
- opinnäytetyöhön liittyen teen henkilöstölle tutkimushaastattelun. Tutkimuksen kehittämistavoitteena on selvittää ja edistää henkilöstön hyvää sitoutumista ja motivaatiota omaan työhön ja siitä tuloksena seuraavaan korkeaan laadun tekemiseen
- hankkeen toisena kehittämistavoitteena selvitetään yhtiön yrityskuvaa ja sen kehittämismahdollisuuksia
- haastattelut suoritetaan henkilökohtaisesti eri osastoilla ja erilaisissa tehtävissä toimiville henkilöille
- haastatteluun osallistuu 7–13 haastateltavaa
- haastateltavien panos on erittäin tärkeä. Se auttaa kehittämään yhtiöstä entisestä parempaa yrityskuvaa asiakkaalle
- haastatteluun osallistuminen on vapaa ehtoista
- haastattelut tehdään täysin luottamuksellisesti. Vastauksissa ei käytetä henkilöiden nimiä tai kohdenneta tarkasti tiettyyn tehtävään, josta henkilön voi tunnistaa. Haastattelu vastauksia ei tulla esittelemään ja kertomaan suoraan esimiehille tai työkavereille. Saaduista haastatteluvastauksista tehdään yhteenveto, luodaan yleislinjaukset tilanteesta ja kehittämisasiheista.
- haastattelukysymykset on jaettu seitsemään ryhmään, joilla selvitetään haastateltavan kokemuksia ja näkemyksiä seuraaviin aiheisiin liittyen:
  - A kokemus ja tausta yhtiössä
  - B kokemuksia työyhteisöstä
  - C kokemuksia työskentelystä
  - D tuotetuntemus ja tuotteen käyttötarkoituksen tuntemus
  - E oman työn vaikutus laatuun
  - F kokemukset työympäristöstä
  - G käsitykset yrityskuvaan liittyen.
- kysymyksiin ei ole oikeaa tai väärää vastausta. Kysymyksiin toivotaan mahdollisimman avarakatseisia vastauksia omiin tietoihin, kokemuksiin, havaintoihin ja tuntemuksiin perustuen.

## **Haastattelukysymykset**

Tutkimuksessa haastateltiin henkilöstöä seitsemään aihealueeseen liittyen. Kysymykset kuvasivat haastatellun

- kokemusta ja taustaa yhtiössä
- kokemuksia työyhteisöstä
- kokemuksia työskentelystä
- tuotetuntemusta ja tuotteen käyttötarkoituksen tuntemusta
- oman työn vaikutusta laatuun
- kokemuksia työympäristöstä
- käsityksiä yrityskuvaan liittyen.

### **Kokemus ja tausta:**

Kuinka kauan olet ollut Yhtiön palveluksessa?

Mikä on työtehtäväsi/osastosi?

Mitä muita tehtäviä olet tehnyt Yhtiössä?

Kuvaile miten saamasi perehdytys tukee nykyistä tehtävääsi?

Kuinka muiden osastojen toimintoihin perehtyminen voisi auttaa sinua tehtävissäsi?

### **Työyhteisö:**

Millainen on mielikuvasi Yhtiöstä yrityksenä ja työnantajana?

Kuvaile millainen työyhteisö Yhtiö mielestäsi on?

Miten kuvailisit yleisesti alaisten ja esimiesten välisiä suhteita?

Kuvaile kuinka työyhteisön vaikutus näkyy työn ulkopuolella?

## **Haastattelukysymykset**

### **Työskentely:**

Kuvaile työskentelyäsi nykyisissä tehtävissäsi?

Kuvaile kuinka oma osaamisesi, ammattitaitosi ja kokemuksesi näkyvät työssäsi?

Kuvaile kuinka työkaverit vaikuttavat työhösi?

Kuinka voit vaikuttaa työpäiväsi kulkuun ja työtehtäviisi?

Miten haluaisit vaikuttaa työpäiväsi kulkuun ja suunnitella sitä?

Mitä merkitystä vaikuttamismahdollisuudella on sinulle ja työhösi?

### **Tuote ja käyttötarkoitus:**

Kuvaile lyhyesti mihin tuotteeseen tai tuotekokonaisuuteen teet työtä?

Kuvaile mihin tarkoitukseen tuotetta käytetään?

Kuvaile mitä sinulle merkitsee, että valmistamaasi tuotetta käytetään ihmisten hoitotarkoituksiin?

Kuvaile miten tuote ja sen käyttötarkoitus vaikuttaa omaan työhön sitoutumiseesi?

### **Laatu**

Mistä laatu valmistamasi tuotteessa näkyy?

Kuvaile miten laatu liittyy omaan työhösi?

Miten oma työsi vaikuttaa lopputuotteen laatuun?

Miten tuotteen laatuun voidaan mielestäsi vaikuttaa?



## Haastattelukysymykset

### Työympäristö:

Kuvaile millainen työympäristösi on mielestäsi?

Kuvaile miten työympäristö vaikuttaa mielestäsi tuotteen laatuun?

Millaisena asiakas näkee mielestäsi nykyisen työympäristön?

Miten kehittäisit työympäristöä tai työskentelyvälineitä?

### Yrityskuva:

Kuvaile millainen yrityskuva Yhtiöstä on mielestäsi yrityksen ulkopuolella?

Miten voit vaikuttaa syntyvään mielikuvaan?

Millainen yrityskuva asiakkaalla on Yhtiöstä?

Kuvaile millaisen yrityskuvaa vastaavan tuotteen asiakas saa Yhtiöltä?

Miten syntyvää yrityskuvaa voisi mielestäsi kirkastaa entisestään?

Mikä on mielestäsi tärkein ja toiseksi tärkein asia asiakkaan muodostaessa mielikuvaa yrityksestä? Entä merkityksettömin tai negatiivisin asia?

- henkilökohtaiset kontaktit
- markkinointiosaaminen
- kokemus lääkelaitetuotannosta
- hinta
- tuote
- laatu- ja laatujärjestelmä, dokumentointi
- henkilöstö, koulutus ja osaaminen
- perehdytys
- tuotantoympäristö ja -teknologia
- toiminnan joustavuus ja tehokkuus,
- suomalainen toimintakulttuuri ja asenne,
- markkinaläheinen sijainti,
- innovatiivisuus, uuden keksiminen ja soveltaminen
- muu (mikä).

