

YRITTÄJÄ MUUTOKSEN POLULLA

Kasvuyrityksen sisäisen toiminnan kehittäminen



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketoiminnan kehittäminen

kevät, 2018

Maija Salminen

Liiketoiminnan kehittäminen
Visamäki

Tekijä	Maija Salminen	Vuosi 2018
Työn nimi	Yrittäjä muutoksen polulla – kasvuyrityksen sisäisen toiminnan kehittäminen	
Työn ohjaaja/t	Pirjo Valokorpi	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata ja tutkia erään kasvuyrityksen sisäisten toimintojen tilaa ja muodostaa kehitysehdotuksia mahdollisiin ongelma-kohtiin. Yritys on vuosien mittaan kasvanut voimakkaasti niin liikevaihdoltaan kuin henkilömäärältäänkin ja oli tarve kartoittaa, onko yritys kasvanut myös sisäisten toimintojen osalta riittävästi. Tavoitteena oli myös saada työntekijöiden ääni kuuluville.

Työn teoreettinen osuus ja tutkimuksen kohteet muodostuvat kasvuyrityksen sisäisestä viestinnästä, työhyvinvoinnista, ja johtamisesta muutoksessa. Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus ja työn empiriaosuus on toteutettu teemahaastatteluna alkuvuodesta 2018 yrityksen työntekijöille. Tulosten perusteella ja oman osaamisen yhdistelmällä työssä annetaan lopuksi kehitysehdotuksia tutkimuksessa nousseiden asioiden kohentamiseksi.

Työn tulosten yhteenvedona kävi ilmi, että sisäiset toiminnot ovat jääneet monella eri osa-alueella pienen yrityksen tasolle ja niitä tulisi kehittää. Roolituksen puutteen merkitys tuloksissa korostui vahvasti joka osa-alueella, joten kehitysehdotuksissa korostettiin juuri roolituksen tärkeyttä. Sisäisen viestinnän ja johtamisen kautta saadaan vaikutettua myös työhyvinvointiin ja tätä kautta myös kannattavuuteen pidemmällä tähtäimellä.

Avainsanat	Kasvuyrittäjyys Muutos Työyhteisön viestintä Työhyvinvointi Johtaminen
Sivut	75 sivua, joista liitteitä 2 sivua

Business development
Visamäki

Author	Maija Salminen	Year 2018
Subject	Entrepreneur on the path of change – developing the internal business environment of a growth company	
Supervisors	Pirjo Valokorpi	

ABSTRACT

The main goal of this Master's thesis was to delineate and research the state of internal operations of a certain growth company, and further, to find development suggestions for possible issues. The company in question has grown substantially over the recent years both in terms of revenue and number of employees, and consequently, there was a need to investigate whether the company has also grown sufficiently with regards to its internal operations. A further goal was also to get the voice of employees heard.

The theoretical part of the thesis and subjects of the research consists of growth company internal communications, well-being at work and management in a changing environment. A qualitative case study was chosen as the research method, and the empiric part of the study was carried out as a theme interview of the company's employees in the beginning of year 2018. Leaning on the results of the study, combined with personal insight, suggestions for development are given in the concluding chapter of this thesis.

In summary, it was realized that in many ways internal functions have remained on a tier of a smaller company, and that they should be developed. A lack of roles was prominent in the results of each part of the study, and consequently, the importance of roles was highlighted in the development suggestions. Internal communications and management can improve well-being at work, and further, also profitability in the long run.

Keywords	Growth company Change Internal communication Well-being at work Leadership
Pages	75 pages including appendices 2 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUSASETELMA	1
2.1	Aiheen valinta.....	1
2.2	Toimeksiantajan esittely ja taustatietoa	2
2.3	Opinnäytetyön rakenne ja teoreettinen viitekehys	2
2.4	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	3
2.5	Tutkimusmetodi	3
3	YRITTÄJYYS MUUTOKSESSA.....	5
3.1	Kasvuyrittäjyys.....	5
3.1.1	Lähtökohtana pioneiryrittäjä.....	7
3.1.2	Muutos pakottaa eriytymisvaiheeseen	9
3.1.3	Yhdentymisvaihe muodostaa kokonaisuuden	11
3.2	Eri sukupolvet työelämässä.....	12
3.3	Muutos jokapäiväisenä tekijänä.....	15
3.4	Strategia kaiken lähtökohtana	16
4	TYÖYHTEISÖN VIESTINTÄ, HYVINVOINTI JA JOHTAMINEN MUUTTUVASSA YMPÄRISTÖSSÄ.....	19
4.1	Työyhteisöviestintä ja sen tulevaisuus.....	19
4.1.1	Onnistunut viestintä työyhteisössä ja sen haasteet.....	23
4.1.2	Muutosviestintä.....	25
4.1.3	Viestinnän kehittäminen	27
4.2	Työhyvinvointi	28
4.2.1	Yksilön ja yhteisön hyvinvointi työelämässä	31
4.2.2	Työhyvinvoinnin kehittäminen ja liiketaloudelliset vaikutukset.....	34
4.3	Johtaminen organisaatiossa.....	38
4.3.1	Johtaminen muutoksessa	40
4.3.2	Työyhteisön viestinnän johtaminen	42
4.3.3	Hyvinvoinnin johtaminen	44
5	TUTKIMUSAINEISTO JA SEN ANALYSOINTI	46
5.1	Tutkimuksen toteuttaminen	46
5.2	Tutkimuksen eettisyys, luotettavuus ja pätevyys	48
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	50
6.1	Roolituksen puute aiheuttaa stressiä.....	50
6.2	Viestinnässä vallitsee sisäinen kaaos	51
6.3	Esimiestyölle on annettava aikaa	54
6.4	Työhyvinvoinnissa panostusta palkkausjärjestelmään ja fyysiseen työympäristöön	57
7	KEHITYSEHDOTUKSET, POHDINTA JA JATKOTUTKIMUS.....	59

7.1 Kehitysehdotukset ja johtopäätökset	60
7.2 Oma oppimisprosessi	64
7.3 Jatkotutkimus	65
LÄHTEET	67

Liitteet

Liite 1	HAASTATTELUKUTSU
Liite 2	TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

1 JOHDANTO

Työnteko muuttuu jatkuvasti, koska maailmantalous elää omanlaistaan murroskautta. Jotta organisaatio menestyy, on sen haettava itselleen kilpailuetua olemalla joustava, nopea ja kyetä tuottamaan innovaatioita. Yrityksen kannattaa myös uudelleenarvioida omat tapansa toimia. Muutokset organisaatiossa pakottaa myös johtajuuden muuttumaan uuteen suuntaan. Johtamisen keskiöön nousee työyhteisön jäsenet, joiden rooli osana kaikkea tulisi ymmärtää. Tärkeintä on kehittää työntekijöiden työyhteisötaitoja. Uudet sukupolvet saapuvat työelämään, joista Y-sukupolvi (1980-90 syntyneet) tulee olemaan vuonna 2020 suurin työmarkkinoilla. Tällä sukupolvella on omanlaisensa käsitys työelämästä ja he haluavat siltä enemmän joustavuutta ja vapautta kuin aiemmin on ollut. (Manka 2016, 13, 16.)

Muutos onkin läsnä työelämässä voimakkaammin kuin koskaan. Muutosjohtaminen edellyttää ponnisteluja, jotta saavutetaan oikeasuuntaisia ja eteenpäin vieviä muutoksia. Tärkeimpänä muutosjohtamisen työkaluna voidaan pitää viestintää. Johtaminen ja viestintä ovatkin tärkeimmät työkalut muutosvastarinnan ehkäisemisessä. (Myllymäki 2018, 9-10.)

Työhyvinvoinnista puhutaan nykypäivänä paljon ja sen merkityksestä yrityksen jatkuvuudelle. Hyvällä esimiestyöllä ja viestinnällä on mahdollisuus vaikuttaa hyvinvointiin positiivisesti. Kaikki tämä on tärkeää, jotta yritys tekee tulosta ja menestyy. Digitalisaatio on osaltaan muokannut nykypäivän viestintää. Viestejä kulkee helpommin kuin ennen ja haasteeksi tulee löytää tarvittava tieto. Yrityksen kannalta se muodostaakin haasteen löytää oikeat kanavat ja keinot viestimiseen. Yrityksissä tulisikin panostaa näiden osa-alueiden kehittämiseen ja tulosten mittaamiseen.

2 TUTKIMUSASETELMA

2.1 Aiheen valinta

Yritys on kasvanut voimakkaasti vuosittain. Yhden miehen yrityksestä on tullut 41 työntekijän organisaatio ja liikevaihto kasvaa edelleen vuosittain. Lisäksi yrityksessä on tehty nyt muutaman vuoden ajan sukupolven vaihdosta, jossa yrittäjä on jäämässä hiljalleen eläkkeelle ja kolme poikaa on astumassa johtoon. Kaiken kiireen keskellä jää helposti sisäisten toimintojen kasvattaminen samalle tasolle, kuin millä tasolla organisaation ulkoinen toiminta on. Tutkimuksen avulla saadaan selvitettyä yrityksen toiminnalliselta tasolta mikä on työyhteisön viestinnän, työhyvinvoinnin ja johtamisen nykytilanne ja mitä kehitettävää siellä mahdollisesti olisi tässä muuttuvassa ympäristössä. Tarkoituksena on myös tutkia johtajuuden yhteyttä

viestintään ja työhyvinvointiin, koska niitä on vaikea erottaa toisistaan. Lopuksi työssä esitellään kehittämissuunnitelma, joka on muodostettu työntekijöiden toiveiden ja oman osaamisen perusteella. Tarkoituksena on saada työntekijöiden ääni kuuluviin, jotta työtyytyväisyys ja tätä kautta tuottavuus saadaan pysymään korkealla tasolla. Motivoitunut työntekijä parantaa tuottavuutta.

2.2 Toimeksiantajan esittely ja taustatietoa

Yritys on vuodesta 1991 alkaen toiminut maahantuontiyritys. Alussa toiminta oli pientä, kyseessä oli yhden miehen yritys. Vuonna 1995 perustettiin sisaryhtiö, joka on maahantuontiliikkeen vähittäiskauppa. Yrityksen liikevaihto vuonna 2017 oli 14.902t€. Kasvu ollut vuosittain noin 10-20% luokkaa. Yritys työllistää kolmessa kaupungissa yhteensä 41 henkilöä ja lisää työntekijöitä otetaan tasaisesti. Uudellamaalla sijaitsee yrityksen pääkonttori ja maahantuonti. Yrityksen sisaryhtiön liikevaihto vuonna 2017 oli 4.479t€. Sisaryhtiö toimii kolmessa eri pisteessä ja työllistää 13 henkeä. Toimipisteiden lisäksi yrityksellä on koko Suomen kattava jälleenmyyjäverkosto. (Yrityksen toimitusjohtaja 2017.)

Yrityksen tuotteet tulevat ympäri Eurooppaa, pääosin Italiasta, Saksasta, ja Bulgariasta. Vientiä yrityksellä on ollut aikaisemmin Venäjälle ja Liettuaan, mutta nyt vähemmissä määrin. Kilpailu on nykyään Venäjällä kovaa ja markkinat ovat pienet. Palvelun ja tuotteiden laatu on yrityksessä kunniasioita. Yrityksen vahvuutena on toimitusjohtajan mukaan asiakaslähtöisyys ja niin sanottu ylivalveleminen ja menestys yrityksessä perustunut siihen, että se on pysynyt aina ajan hermoilla. Työntekijöiden annetaan kasvaa yrityksessä eli on palkattu alun perin johonkin työhön, mutta työntekijän toimenkuva voinut muuttua osaamisen mukaan. Tahtotilana on, että työntekijöiden pitää osata ajatella itse ja ratkaista ongelmia. Yrityksen työntekijäsuhteet ovat pitkäaikaisia ja työntekijät ovat olleet lojaaleja. Yrityksessä ei ole perinteisiä organisaatiokaavioita mutta myyjä seurataan kuukausittain. Työntekijöiden kanssa kehityskeskustelut ovat jääneet vähille ja yritys haluaa kuulla työntekijöiden mielipiteitä, miten toimintaa on sisäisesti heidän mielestään hoidettu ja toisaalta, miten sitä voitaisiin kehittää. (Yrityksen toimitusjohtaja 2017.)

2.3 Opinnäytetyön rakenne ja teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön rakenne koostuu seitsemästä pääluvusta ja liitteistä. Pääluvut ovat johdanto, yrittäjyys muutoksessa, sisäisen viestinnän, hyvinvointi ja johtaminen muuttuvassa ympäristössä, tutkimustulokset sekä kehitysehdotukset, pohdinta ja jatkotutkimus. Opinnäytetyön liitteinä on teemahaastattelun kyselylomake sekä sähköpostitse lähetetty haastattelukutsu. Tässä tutkimuksessa keskitytään kasvuyrityksen työyhteisön sisäisten toimintojen, erityisesti työhyvinvoinnin, viestinnän ja johtamisen kehittämiseen muuttuvassa ympäristössä.

Johdanto esittelee tutkimuksen aiheen ja rakenteen. Seuraavassa teoreettisessa luvussa käsitellään kasvuyritystä ja sen kehitysvaiheita, uusien sukupolvien saapumista työelämään, muutosta ja strategiaa. Seuraava luku käsittelee tarkemmin viestintää, hyvinvointia ja johtamista muuttuvassa maailmassa. Tiedot pohjautuvat pitkälti kirjallisuuteen ja internet lähteisiin. Nämä kaksi lukua muodostavat työn teoreettisen viitekehyksen. Painopiste teoriassa on pitkälti kasvussa ja muutoksessa, koska ne ovat vahvasti tällä hetkellä mukana yrityksen kulttuurissa. Tämän jälkeen opinnäytetyössä käsitellään tutkimustyön metodologiaa, aineisto ja tutkimuksen tulokset. Viimeisessä luvussa käsitellään tämän tutkimuksen johtopäätökset ja annetaan kehitysehdotuksia sekä suositukset jatkotutkimukselle.

2.4 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tavoitteena on saada tutkittua kohdeyrityksen työntekijöiden mielipide yrityksen työyhteisöviestinnän, työhyvinvoinnin ja johtamisen nykytilasta ja miten sitä mahdollisesti voitaisiin kehittää vielä paremmaksi. Johtamisessa keskitytään pitkälti muutosjohtamiseen, koska yrityksen nykytilanne on hyvin muutospainotteinen kasvun myötä. Tavoitteena on antaa konkreettisia ehdotuksia yritykselle näiden osa-alueiden kehittämiseksi tutkimuksesta nousseiden aiheiden perusteella. Tutkimuskysymykset muodostuvat pääkysymyksistä:

Mikä on yrityksen sisäisen viestinnän, työhyvinvoinnin ja johtamisen nykytilanne?

Miten yrityksen sisäistä viestintää, työhyvinvointia ja johtamista voitaisiin kehittää?

Omana oppimistavoitteenani on laajentaa ymmärrystäni ja osaamistani liittyen yrityksen sisäisen viestintään, johtamisen sekä työhyvinvoinnin kehittämiseen muuttuvassa ympäristössä oman urani tueksi. Tutkimus auttaa saamaan yrityksen työntekijöiden äänen kuuluville ja tätä kautta myös työtyytyväisyys paranee. Työtyytyväisyys korreloituu myös myynteihin ja siihen että työntekijät pysyvät mielellään samalla työnantajalla jatkossakin. Tutkimus rajataan käsittämään yrityksen pääkonttorin henkilökuntaa. Sieltä haastateltiin 15 henkilöä, jotka toimivat yrityksessä myynnin, oston ja logistiikan parissa. Haastattelut toteutettiin helmikuussa 2018.

2.5 Tutkimusmetodi

Työn toteutustapana oli tutkimuksellinen opinnäytetyö ja tarkemmin sanottuna kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on silloin oikea ratkaisu, selvitetään asioita johon ei voida vastata määrällisesti ja kuvailemme jotain tapahtumaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen sekä tutkimuksen kohteen esittely mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym 2009,

161.) Sen avulla pyritään selvittämään tutkittavan kohteen syvin olemus, eli mistä siinä on kyse. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on sitä varmin oikea, mitä vähemmän tutkittavasta asiasta tiedetään etukäteen. (Kananen 2017, 32-33.) Tarkoituksena tässä työssä oli kuvailla yrityksen sisäisten asioiden tämän hetkistä tilannetta ja nostaa esiin konkreettisia asioita, joita pitäisi kehittää

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkempana tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta eli casetutkimusta. Kyseinen menetelmä oli tähän työhön sopiva, koska tapaustutkimus on tyyppillinen menetelmä, kun tutkimusta tehdään johonkin tiettyyn yritykseen tai organisaatioon. Tietyllä tavalla voidaan ajatella, että kaikki laadulliset tutkimukset ovat tavallaan tapaustutkimuksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.) Tapaustutkimusta on vaikea määritellä tarkasti. Määritelmänä voidaan pitää tutkimusta, jossa yksittäisestä tai muutamasta tapauksesta tuodaan esille yksityiskohtaista tietoa. Lähtökohtana on, että käsiteltävästä aineistosta saadaan muodostettua kokonaisuus eli tapaus. Tapaustutkimus ei rajoita sitä käytetäänkö tutkimuksessa kvalitatiivisia tai kvantitatiivisia menetelmiä. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 181.) Tapaustutkimus on tyyppillisimmin haastatteluihin pohjautuva vertaileva case-tutkimus (Piekkari & Welch 2011, 194).

Tiedonkeruumenetelmänä haastattelun on katsottu olevan yleisin kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä. Haastattelu on joustava tapa kerätä aineistoa, koska siinä aiheiden järjestystä on mahdollista vaihdella ja vastauksia tulkita kuin muissa menetelmissä. Haastattelutyyppejä ovat strukturoitu lomakehaastattelu, puolistrukturoitu teemahaastattelu ja avoin haastattelu. (Hirsjärvi ym 2009, 205, 208-209.) Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastattelussa edetään tiettyjen ennalta määrättyjen teemojen mukaan. Se mahdollistaa myös tarkentavien lisäkysymysten esittämisen haastattelun aikana. Teemahaastattelun teemat liittyvät pääsääntöisesti jo tiedossa oleviin asioihin tutkittavasta aihealueesta eli sen viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.) Teemahaastattelu sopikin parhaiten tähän tutkimukseen, koska siinä aihepiiri rajattiin tiettyjen aihealueiden eli työyhteisössä tapahtuvan viestinnän, johtamisen ja työhyvinvoinnin ympärille.

Sisällönanalyysi on tässä tutkimuksessa käytetty aineiston analyysitapa. Sisällönanalyysillä saadaan muodostettua tiivistetty kuvaus tutkittavasta aiheesta ja järjesteltyä se johtopäätöksiä varten. Menetelmällä voidaan analysoida tekstiä systemaattisesti ja objektiivisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.)

Aineiston analysointia kuvataan luvussa 5.

3 YRITTÄJYYS MUUTOKSESSA

3.1 Kasvuyrittäjyys

Kasvuyrittäjyys on ollut paljon tapetilla 2000-luvulla. Puhetta on lisännyt työttömyys sekä työsuhteiden epävarmuus. Kasvuyrittäjyydessä ei ole kyse pelkästään edellä mainituista, vaan sen voidaan ajatella olevan sama asia kuin talouden uudistumis- ja mukautumiskyky, kun maailma on globalisoitunut. Työpaikkojen vähäinen määrä ajaa meidät tilanteeseen, jossa meidän on pärjätäksemme osattava siirtää osaamista ja ideoita käytäntöön. Näin saisimme liiketoiminnan tuottavuutta parannettua ja uusia liiketoimintaideoita käytäntöön. Mikroyritykset eivät riitä näiden ongelmien ratkaisemiseksi, vaan tarvitaan varsinkin kansainväliseen liiketoimintaan suuntautuvia pk-yrityksiä. Kasvuyrittäjyydessä toimintaa ohjaa pyrkimys kasvamiseen ja vaurauden luomiseen. (Laukkanen 2007, 17-19.) EUROSTAT määrittelee kasvuyrityksen vähintään 10 työntekijää työllistäväksi ja että yrityksen vuosittainen kasvu ylittää 20% keskimääräisesti seuraavan kolmen vuoden aikana (Eurostat 2007, 61).

Kasvuyrityksillä voidaan todeta olevan alku kuten yrityksillä yleensä. Kun kasvu alkaa, ei niissä ulkoisesti välttämättä ole minkäänlaista eroa muihin yrityksiin. Pääeroja on oikeastaan kaksi; liiketoiminnan luonne ja yrityksen johto. Yrittäjillä tulee olla tahtotila kasvaa ja tulla vauraammaksi, mutta myös tahtotila tuotekehitykseen, myymiseen ja johtamiseen. Liiketoiminnan on oltava myös sellaista, että sitä on mahdollista laajentaa. Asiaan voi vaikuttaa lisäksi myös resurssointi ja toimintaympäristöön liittyvät asiat, myös ongelmat. Nämä ongelmat voidaan tosin usein kiertää, kun toimintaa ei lähdetä käynnistämään liian nopeasti ja toimintaympäristö muodostetaan sopivaksi. Myös pyrkimällä tekemään asioita paremmin ja isommin, voidaan välttää näitä ongelmia. Eri kokoisten yritysten kasvun ja haasteiden voidaan kuitenkin ajatella eroavan hieman toisistaan. (Laukkanen 2007, 31.) Menestyvälle yritykselle on tyypillistä tyytyväisyys, niin yrityksen kuin työntekijöidenkin. Tämä ei tarkoita, että työntekijät olisivat joka asiassa tyytyväisiä, tyytymättömyyttä osoitetaan työoloja ja palkkoja kohtaan. Yrityksessä ollaankin usein avokätisiä ja palkkoja ja yleiskuluja nostetaan herkästi. Samalla kuitenkin työntekijöiden tuottavuus laskee. Yrityksen liikevaihdon kasvaessa kasvaa myös tarve organisaation sisäisten toimintojen kehittämiseksi. Tällöin yrityksen huomion tulisi kääntyä ulkoisesta toiminnasta myös sisäänpäin. (Myllymäki 2017, 7-8.)

Kasvuyrityksissä prosessit saattavat usein olla epäselviä, mutta tämän voidaan ajatella olevan hyvä asia. Yrityksen kasvaessa olisikin hyvä jättää tilaa luovuudelle eikä prosessoida kaikkea liikaa. Kasvuyrityksessä olisi myös tärkeää, että työntekijät eivät ole muutosvastarintaista ja ymmärtävät prosessien väljyyttä. Kasvun voidaan ajatella olevan varsinkin positiivisen ja innostavan fiiliksen pitämistä yllä ja kasvukulttuurin muodostamisesta yritykseen. Hyvin mietitty strategia ja varsinkin sen jalkauttaminen ovat kasvuyrityksissä erittäin tärkeitä. Yksilön tasolla taas kasvun voidaan ajatella

olevan merkityksellistä toimintaa, jossa keskiössä on oman itsensä kehittäminen (Sipilä 2013, 10.)

Tässä tutkimuksessa toimeksiantajana on kasvava perheyritys. Kauppa- ja teollisuusministeriö selvitti vuonna 2004 perheyritysten merkitystä Suomen taloudelliselle kehitykselle. Tuloksissa kävi ilmi, että perheyrityksillä on merkittävä rooli kasvun edistyksessä sekä työllisyyden paranemisessa koko EU:n alueella. Elinkeino- ja politiikassa tulisi kiinnittää erityistä huomiota näiden yritysten kehitysmahdollisuuksien edistämiseen. Perheyritystyöryhmä pitää tärkeimpänä kehittämisalueena yrityksissä toiminnan jatkumisen varmistamista sekä kasvun ja uusiutumisen edistämistä. Kannattava yritystoiminta ei saa vaarantua sukupolven vaihdoksen aikana, kun omistusrakenteessa muutoksia. Sukupolvenvaihdoksen onnistumiselle annetaan suuri painoarvo Suomen hyvinvoinnin kannalta, mutta myös työllisyyden kasvattajana. (Perheyritystyöryhmä 2005, 9.) Perhe onkin perheyrityksen tärkein kilpailuvaltti. Perheelle on ominaista yhteinen tausta ja identiteetti, jotka heijastuvat myös yritystoimintaan. Perhe on yhtä kuin yritys ja antaa sille kasvot. Perheyritysten selkeimmät piirteet ovat tiivis vuorovaikutus yrityksessä, jatkuvuus ja kasvullisuus. Päätöksenteko on yleensä perheyrityksissä epävirallisempaa, ja muodollisia organisaatiokaavioita ei juuri ole. Tämän ansiosta päätöksenteko on tehokkaampaa, kun johtamiskäytäntö on joustavaa. Päätöksentekoon on helpompi valtuuttaa ihmisiä, kuin organisaatioissa yleensä. Työntekijäsuhteet perheyrityksissä on yleensä pitkäikäisiä ja työntekijöitä sitouttaa yrityksen tapa huolehtia työntekijöistään ja muista sidosryhmistä. Strateginen suunnittelu on yleensä pitkän tähtäimen suunnittelua ja tällä on yleensä positiivinen vaikutus yrityksen tulokseen ja vahvaan taseeseen. (Perheyritystyöryhmä 2005, 30-31.) Usealla perheyrityksellä ongelmana on paikallinen toiminta ja se että yrityksestä puuttuu selvä kilpailuetu ja selkeä liiketoimintamalli. Konflikteja voi tulla, kun perhe ja liiketoimintamalli eivät kohtaa. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi perheen palkkauksiin tai palkitsemiseen liittyvät asiat tai sukupolvenvaihdos. Kun yrityksessä johto vaihtuu nuorempaan sukupolven voi haasteeksi muodostua yritteliäisyyden ja innovatiivisuuden säilyttäminen. Edellinen sukupolvi on omalla työllään ja ahkeruudellaan ja riskinottokyvyllään kasvattanut yrityksen nykyiseen loistoonsa. Tällaiseen toimintaan tulisi nuorempaa sukupolvea myös kannustaa ja ohjata. Kaikki edellä mainitut ovat asioita, jotka johdon täytyisi kyetä ratkaisemaan ja yleensä menestyvät yritykset tekevätkin näin. Perheyrityksissä roolien limittyminen joskus vaikeita tilanteita, jotka voivat heijastua hyvinvointiin sekä perheen sisäiseen yhteisymmärrykseen. (Laukkanen 2007, 35; Perheyritystyöryhmä 2005, 30.) Elinkeinoelämän keskusliiton perheyritysbarometri vuodelta 2015 tarkasteli juuri perheyrityksissä tapahtuvaa kasvua. Tuloksissa ei tullut esiin, että perheyritykset tavoittelisivat kasvua sen enempää kuin muutkaan yritykset. Kasvuhaluukkuuteen vaikutti enemmänkin yrityksen koko voimakkaimmin eli isot yritykset tavoittelivat kasvua eniten. Perheyrityksen kasvuhaluukkuuteen vaikutti se, katsottiinko kasvua yrityksen vai

yrittäjän näkökulmasta. Perheyriyksille oli tyypillistä tavoitella kohtuullista tai maltillista kasvua kun taas yrittäjä itse olisi hyvin kasvuhaluinen. (Elinkeinonelämän keskusliitto EK & Perheyriytysten liitto 2015, 3, 8.)

3.1.1 Lähtökohtana pioneeriyrittäjä

Seuraavassa käsitellään kirjailija Bernard Lievegoedin näkemys organisaation kehitysvaiheista ja elämänkaaresta. Vaikka se julkaistiin jo vuonna 1969 on se suomennettu nyt 2000-luvulla, koska teoksen sisältö on omiaan nyt jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Lievegoed jaottelee organisaation elinkaaren pioneeri-, eriytymis- ja yhdentymisvaiheeseen. Nämä vaiheet ovat erittäin tärkeitä kehitysvaiheita yrityksen menestymisen kannalta ja niiden kehityspolku tulisi ottaa käyttöön jokaisessa yrityksessä. Perheyriytys on usein lähtöjään pioneeriyrityksiä, ja vaikei se olisikaan pioneerimallinen, niin sen tunnusmerkkejä on kuitenkin usein havaittavissa johtajuuden kannalta (Lievegoed 2008, 7, 89.)

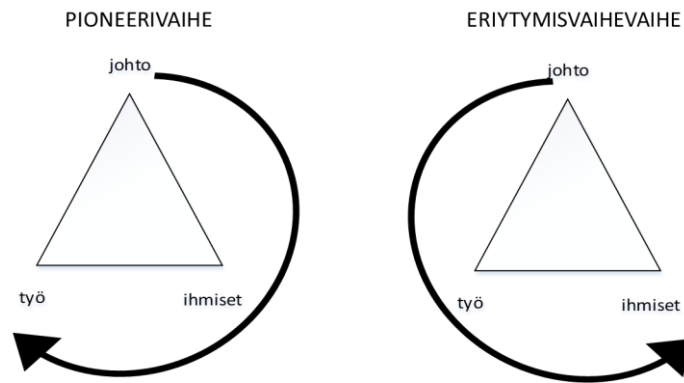
Useimmat yritykset saavat alkunsa siitä, että työntekijä kyllästyy työantajaansa ja perustaa oman yrityksen. Samalla hänestä tulee yrityksen ainut työntekijä eli yrittäjä. Hän tekee työtä uutterasti ja säästäväisesti ja tärkein kiinnostuksen kohde on, että yritys menestyy taloudellisesti. Yrityksen menestys tuo samalla kasvua. (Myllymäki 2017, 8-9; Lievegoed & Suokas 2008, 80-81.) Tällaista henkilöä, joka on perustanut yrityksen ja johtaa sitä edelleen voidaan kutsua pioneeriyrittäjäksi. Pioneeriyrittäjälle johtajuus on sellaista jossa hän johtaa yksin ja ratkaisee kaikki ongelmat, onhan hän yksin ollut alkujaan yrityksen ainut työntekijä. Hän on karismaattinen henkilö ja hänen auktoriteettisensa perustuu siihen, että työntekijät ovat hänelle erittäin tuttuja – onhan hän kaikki palkannut ja he ovatkin kuin yhtä suurta perhettä. Hän tuntee kaikki yrityksen eri tehtävät läpikotaisin, koska on itse hoitanut kaikkia ja on siksi pätevä neuvomaan, miten joku asia saadaan hoidetuksi. Kun yritys menestyy tuo se hänelle myös arvovaltaa. Tällainen johtajuus ei ole nykypäivänä enää niin suosittua, mutta työntekijät hyväksyvät tilanteet, koska heillä vallitsee kunnioitus ja luottamus esimiestään kohtaan. (Myllymäki 2017, 9-10; Lievegoed & Suokas 2008, 80-81.)

Vaikka yritys on kasvanut ei organisaatiokaavioita muodosteta. Kaikki työntekijät ovat edelleen suoraan yrittäjän alla, jolloin keskinäinen vuorovaikutus on selkeää. Ongelmaksi muodostuu, ettei suorita toimenkuvia ole kellään, ei kirjattuja menettelytapoja tai järjestelmiä. Yrittäjä ei koe niille tarvetta koska työtähän tehdään yhteisrintamassa koko työntekijäporukan kesken. Tämän myötä myöskään selkeätä henkilöstöpolitiikkaa ei ole. Jos ”perhe” asettuukin vastarintaan voi tämä olla yrittäjälle kova isku. Keskustelu yrityksessä on usein avointa ja helppoa, koska he tuntevat toisensa hyvin ja toimivat usein samoissa tiloissa. Pioneeriyrittäjä ja hänen työntekijänsä puhuvat samaa usein samaa kieltä – tekehän yrittäjä samaa työtä kuin muutkin. Koska kommunikointi on näin suoraa, ei virallisia tiedotuskanavia koeta tarpeellisiksi. (Myllymäki 2017, 9-11; Lievegoed & Suokas 2008, 81.)

Yrityksen toimintaympäristö on yleensä melko rajattu, koska yritys haluaa tuntea asiakkaansa. Henkilösuhteet asiakaskuntaan ovat yleensä hyvin läheiset ja asiakaspito halutaan varmistaa hoitamalla asiat aina ajallaan. Yrittäjän on vaikea hyväksyä muita johtajia rinnalleen ja tämän koskee niin henkilökuntaa kuin myös omia lapsia. Kokonaisuutena yrittäjä näkee yrityksensä suljettuna tehokkaana yhteisönä, johon kuuluu osana henkilökunta ja asiakkaat. (Lievegoed & Suokas 2008, 85-86; Myllymäki 2017, 11.)

Sulkeutuneisuus voi olla yrityksessä yhtä aikaa voima ja heikkous. Mikäli markkinat pysyvät vakaina ja teknologian kehitys rauhallisena on yritys menestyvä. Kriisitilanne yritykselle syntyy, mikäli ulkoa tulevat vaikutteet alkavat häiritä, eli jos kilpailijat onnistuvat houkuttelemaan asiakkaita ja teknologian kehitys tuo markkinoille kilpailevia tuotteita. Häiriötekijöitä syntyy siis, jos ulkopuolinen maailma alkaa kehittymään niin, ettei pioneeriyrittäjältä löydy siihen osaamista. Tällöin yrityksen markkinatilanne saattaa alkaakin muuttua, kun henkilökohtainen yhteyden pito asiakkaisiin vähenee tuotannon valtavan kasvamisen myötä. Sisäisesti muutos näkyy työntekijöissä niin, että he alkavat epäillä johtajan auktoriteettia ja tällöin arvovalta alkaa murenemaan. Muutos tuo myös yritykseen uuden sukupolven työntekijöitä joilla on uudenlainen käsitys johtamisesta ja yksilön vastuusta. Jos tällainen kriisi on erittäin voimakas, näkyy se pahimmillaan voittojen pienenemisenä, konflikteina johtamisessa, asiakkaiden lisääntyneenä reklamointina, joustavuuden heikkenemisenä, tiedonkulun tukoksina eli tietoa ei ole saatavissa ja niiden yhteisvaikutuksena motivaatio laskee huomattavasti. Nämä kaikki voivat ajaa pioneeriyrityksen kriisitilaan, jossa menetetään asiakkaita ja yrittäjä menettää otettaan yrityksestä kokonaisuutena. Vaikka pioneeriyrittäjä tiedostaa johtamistapansa muuttuvan toimimattomaksi, jatkaa hän silti vanhaa toimintatapaansa. Virheiden lisääntyessä yrittäjästä tulee epävarma, mutta hän peittää sitä käyttäytymällä erityisen hallitsevasti. Tässä kohtaa vaihtoehdot ovat, että yritys tuhoutuu tai yrittäjä petrata. Tämä vaatii yrittäjän astumista sivuun, uusien johtajien esiintuloa sekä pitkän linjan muutosprosessia. Ilman näitä häiriötekijöitä on yritys kasvava ja jopa sukupolven vaihdos hoituu vaivatta. (Lievegoed & Suokas 2008, 85-86; Myllymäki 2017, 11.)

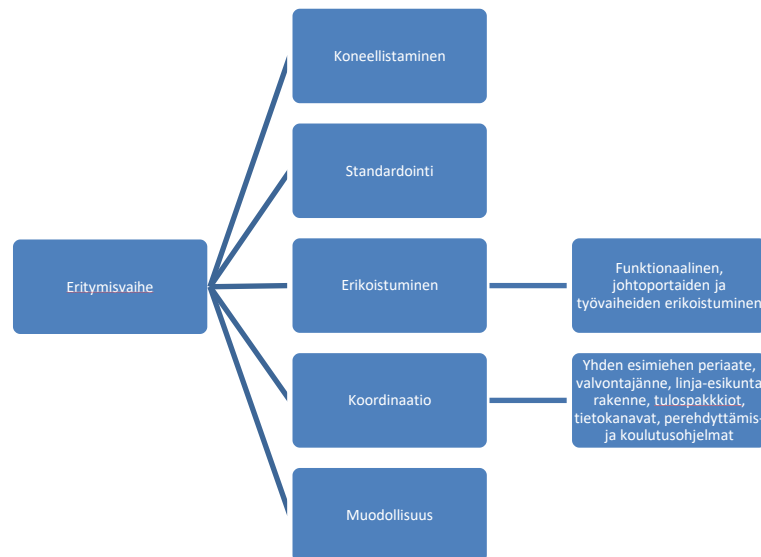
Pioneerivaiheen tärkein painopiste on siis keskittyä ulkoisiin markkinoihin. Kehittymisen myötä johto siirtyy tarkastelemaan yritystä myös sisäisesti ja siirrytään niin sanottuun eriytymisvaiheeseen (kuva 1). Tärkein tehtävä johdolla onkin yrityksen sisäisten rakenteiden hallinta ja ohjaus. Eriytymisvaiheessa johdon huomio ja painopiste siirtyvät ihmisiin ja siihen, miten heitä motivoidaan työssä. Prosesseja analysoidaan ja ne siirretään pienempinä palasina työntekijöille. Eriytyminen on elinehto sille, että yritys pärjää tulevaisuudessa mahdollisimman monipuolisesti ja laaja-alaisesti. (Lievegoed & Suokas 2008, 100-101, 103.)



Kuva 1. Pioneerivaiheesta eriytymisvaiheeseen (Lievegoed 2008, 101)

3.1.2 Muutos pakottaa eriytymisvaiheeseen

Ratkaisu ylikypsälle pioneerivaiheelle on siis eriytymisvaihe. Kun pioneeriryrittäjälle tärkeintä oli taloudellinen menestys ja organisaation sisäisten asioiden haluttiin häiritsevän mahdollisimman vähän, eriytymisvaiheessa painopiste muuttuu yrityksen pyörittämiseen ja valvontaan. Eriytymisvaihe onkin monessa suhteessa täysi vastakohta pioneerivaiheelle. Lievegoed muodostaa edeltäjiensä perusteella tärkeimmiksi organisaation periaatteiksi eriytymisvaiheessa koneellistamisen, standardoinnin, erikoistumisen, koordinaation ja muodollisuuden (kuva 2). (Lievegoed & Suokas 2008, 96, 100, 103.)



Kuva 2. Eriytymisvaiheen osa-alueet (Lievegoed & Suokas 2008 muokailen, 96-100)

Koneellistamisessa ajatusmalli on siinä, että työtä pitää siirtää ihmisiltä koneille niin paljon kuin mahdollista. Tänä päivänä se on viety pitkälle, kun koneellistaminen näkyy jo myös sosiaalisissa osa-alueissa kuten keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja päätöksenteossa. Standardointi liittyy paljon tuotteiden yhdenmukaistamiseen, mutta standardointi ulottuu myös ihmisten keskuuteen. Työntekijöiden tehtävänkuvia voi yhdenmukaistaa kuten myös esimerkiksi vaatimustasoja ja arviointikriteerejä. Tässä kohdassa eriytymisvaihetta standardointi aiheuttaa tietyn laisen joustavuuden menettämisen verrattuna pioneerivaiheeseen. Kun esimerkiksi tuotannossa aletaan keskittyä jonkun asian suunnitteluun, jäävät markkinoiden tarpeet helposti taka-alalle, mutta toisaalta tuotteiden määrät ja kustannukset saadaan laskettua tarkasti. Samalla kun tällaiset standardoinnin periaatteet heijastuvat yrityksessä erityisesti tuotannolliseen tekemiseen, jatkaa myyntipuoli yleensä samalla tutulla pioneerimaisella kaavalla. (Lievegoed & Suokas 2008, 96-102.)

Jotta koneellistaminen ja standardointi saadaan onnistumaan, on tärkeää erikoistua. Erikoistumisella tarkoitetaan jonkin osa-alueen osaamisen hallitsemista ja keskittymistä kapealle sektorille. Erikoistumisessa on useampi osa-alue. Ensinnäkin samankaltaiset asiat on hyvä keskittää yhdelle tietylle työryhmälle, jossa yksi henkilöistä johtaa asiantuntevaa joukkoa. Toisaalta johtoportaan on myös erikoistuttava. Tämän myötä muodostuu kolme tasoa käsittävä pystysuora johtamismalli. Ylin johto keskittyy niin sanottuun yleisjohtoon (toiminta ja päämäärät), keskijohto organisatoriseen johtamiseen (periaatteiden muuntaminen käytännöiksi ja ohjaus) ja alin johto valvovaan johtamiseen (tuotantoprosessin ohjaaminen). Esimiesten ja alaisten välinen suhde on pitkälti tehtävien jakamista ja näiden suorittamisen seuraamista. Erikoistumisessa on tärkeää myös, että työvaiheet erikoistuvat. Tällä tarkoitetaan, että suunnittelu, toteutus ja valvonta, jotka ovat ennen olleet yksi kokonaisuus, ovatkin nyt irrotettavissa olevia osa-alueita. Nämä osa-alueet keskitetään työntekijäryhmille, jotka erikoistuvat tiettyyn asiaan työssään. Tämä näkyy yrityksessä laadun paranemisena ja tehokkuutena. Työssä tapahtunut automatisointi muokkaa toisaalta ihmis työn automaattiseksi ja monotoniseksi tyhjäksi toiminnaksi. Työvaiheet erikoistuvat tehtaan puolella mutta myös lisäksi toimistotyössä, joka lisää rutiinityötä. Kun toimintaa aletaan palastelemaan eriytymisen kautta, tarvitaan sen rinnalla myös koordinoitua, joka auttaa pitämään toiminnot koossa. Koordinointi näkyy yrityksessä siinä, että kun jokaisella työllä on oma esimiehensä, vältetään saamasta ristiriitaisia ohjeistuksia. Kaiken viestinnän tulisikin kulkea esimiehen kautta, jolloin ylempi taho ohjeistaa alemmaa. Alaisten määrä esimiestä kohden olisi pysyttävä hallinnassa, jotta esimies tuntee työtehtävät ja alaisensa niin hyvin, että pystyy valvomaan heidän toimintaansa. Koordinointi ulottuu myös ajatukseen, että työntekijä saadaan toimimaan tehokkaasti tulospalkkio kohteena. Tällä keinoin saadaan ihminen tavoittelemaan omaa etua mutta myös yrityksen etua. Johtaminen suunnataankin tätä päämäärää kohti. Koordinoinnin kannalta on erittäin tärkeää, että tietojärjestelmät ja tiedonkulku ovat kun-

nossa. Näin johto pystyy seuraamaan työntekijöitään tehokkaammin ja toisaalta työntekijät saavat myös tietää yrityksen tekemistä päätöksistä. Koordinointi ulottuu myös perehdyttämisen- ja kouluttamishjelmiin. Kun tietojen ja taitojen eteen päin siirtämisestä pidetään huoli, auttaa se työntekijöitä suoriutumaan töistään suunnitelman mukaan. Tällainen koulutus toteutetaan yleensä työtehtävien ulkopuolella. Suurin muutos siis siirryttäessä pioneerivaiheesta eriytymisvaiheeseen on, että syntyneet työvaiheet ja toimenkuvat määritellään, luokitellaan ja dokumentoidaan. Näin menetellen muodostetaan myös organisaatiokaavio, ja erilaiset listat ja lomakkeet lisääntyvät. Lisäksi yksittäisistä tuotteista siirrytään massatuotantoon. Nämä kaikki sisältyvät muodollisuuksien periaatteisiin. Yrityksen huomio kääntyy siis ulkoisista toiminnoista sisäänpäin. (Lievegoed & Suokas 2008, 96-102.)

3.1.3 Yhdentymisvaihe muodostaa kokonaisuuden

Yhdentymisvaiheen olennaisin piirre on sosiaalisen osajärjestelmän kehittäminen ja sen yhdistäminen teknisen ja taloudellisen osajärjestelmän kanssa kokonaisuudeksi. Jotta tämä kombinaatio saadaan toimivaksi, edellyttää se muutoksia sekä taloudellisella, että teknisellä puolella. Tavoitteena on, että työntekijät kykenevät toimimaan älykkäästi yhteisen tavoitteen ja kokonaisuuden kannalta. Heidän annetaan osallistua luovaan ideointiin, ja yritys on valmis omaksumaan ja muuttumaan näiden ideoiden pohjalta. Tähän tavoitteeseen ei ole oikotietä, vaan sinne mennään vaihe vaiheelta. (Lievegoed & Suokas 2008, 109, 111.)

Eriytymisvaiheen jälkeinen tila jätti joukon ongelmia, johon yhdentymisvaiheessa haetaan ratkaisua. Kun eriytymisvaihe automatisoi työtehtäviä, tarkoitti se myös sitä, että ihmisten kohdalla oli kykyjen vajaakäyttöä. Tällä tarkoitetaan, että ihmisillä on enemmän osaamista kuin tarkoin määritellyssä työnkuvassa pystytään hyödyntämään. Liiallinen organisoiminen teki prosesseista jäykkiä; kommunikaatio ja luovuus kärsivät ja yrittäjähenkisyys katosi. Kun luovuus katoaa, voi se johtaa ihmisjoukossa ärsyyntymiseen ja välinpitämättömyyteen. Yhdentymisvaiheella haetaan ratkaisuja eriytymisvaiheen ongelmiin. Se onnistuu silloin, kun yhteisöön saadaan vallettua yrittäjähenkä ja ollaan avoimia muutokselle. Työn painopiste muuttuu niin sanotusti vaakasuuntaiseksi eikä enää alhaalta ylöspäin. Tämä näkyy niin sisäisesti kuin asiakkaiden suuntaan eli päähuomio siirtyykin muihin sidosryhmiin esimiesten sijasta. (Lievegoed & Suokas 2008, 110-113.)

Organisaatiosta tulee oppiva organisaatio, kun yritykselle tulee jatkuvasta uudistumisesta normaali olotila. Yrityksessä kehitetään johtamistaitoja ja yrityksen osaamispääoma kasvaa työntekijöiden toimenkuvia laajentamalla. Tämä kaikki vahvistaa sosiaalisen osa-alueen kehittymisen ja näin se voidaan liittää kokonaisuuteen. Tällöin voidaan todeta uuden toimintamallin olevan kunnossa ja se on pätevä vastaamaan ympäriltä tulevan jatkuvan

muutoksen haasteisiin. Yhdentymisvaiheen voidaan siis sanoa olevan oppimisen ja älykkään yksilön vaihe. Sen keskiössä on siis ihminen, joka on älykäs ja oppiva. On tärkeää, että yritys tässä vaiheessa antaa tälle henkilölle mahdollisuuden kehittää itseään sekä osallistua edes pienissä määrin suunnitteluun yrityksessä. (Lievegoed & Suokas 2008, 110-113.)

3.2 Eri sukupolvet työelämässä

Kun ajattelemme tulevaisuuden työmarkkinoita ja miten ne vaikuttavat johtamiseen, viestintään ja hyvinvointiin, on otettava huomioon myös tulevat työntekijäsukupolvet ja mitä he odottavat.

Don Tapscott (2010, 29-30) jaottelee sukupolvet seuraavasti amerikkalaisen mallin mukaan:

- 1) ”Suuret ikäluokat (Baby boomers eli BB-sukupolvi) 1946-1964
- 2) X-sukupolvi 1965-1976
- 3) Y-sukupolvi (internet-sukupolvi) 1977-1997
- 4) Z-sukupolvi 1998-”

Amerikkalainen jaottelu verrattuna suomalaiseen saattaa erota hieman vuosien rajausten kohdalla.

Suuret ikäluokat eli Baby Boomers ovat sodanjälkeistä ikäluokkaa. Talous oli vahvoilla sodan jälkeen, ja perheet hankkivat paljon lapsia. Aikakaudelle tyypillistä oli tulevaisuudenusko ja optimismi. Tätä sukupolvea muokkasi paljon viestinnän vallankumous, jonka suuri tekijä oli televisio. X-sukupolven aikakautta kutsuttiin Baby bustina eli vauvaromahduksen aikana. Syntyvyys laski suurten ikäluokkien jälkeisinä vuosina 15 prosenttia. Tämä ikäryhmä koki jäävänsä yhteiskunnan ulkopuolelle, kun edellinen ikäpolvi vei kaikki työpaikat. Toisaalta he olivat kaikkein koulutetuimpia ihmisiä. Nyt X-sukupolvea pidetään taitavana viestijänä, ja se on ensimmäinen ikäryhmä joka hallitsee internetin käytön. Y-sukupolvea kutsutaan nettisukupolveksi. Tähän ikäluokkaan on vaikuttanut voimakkaasti internet, tietotekniikka ja digitaalisen tekniikan kehitys. Se on omaksunut teknologian koska se on kasvanut sen mukana ja näin ollen sukupolven on ollut pakko mukautua siihen. (Tapscott 2010, 26-27, 29, 31.)

Vuoteen 2030 mennessä sukupolven murros tulee olemaan nopea. Suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle, ja nuori sukupolvi työntyy työmarkkinoille. (Taulukko 1). Työvoiman tarjonta tulee pienenemään huomattavasti. Organisaatiolta vaaditaan myös uudenlaista innovaatiokykyä. Kun vuonna 2010 kolme sukupolvea oli työelämässä melko tasasuuruksina, on 2030 vuoteen mennessä y-sukupolvi suurin työmarkkinoilla. Suomi on Euroopan mittakaavassa tällä hetkellä aina vuoteen 2030 saakka edelläkävijä siinä kuinka sopeudutaan väestön ikääntymiseen. (Alasoini ym 2012, 9.)

Taulukko 1. Työvoiman jakautuminen eri sukupolviin Suomessa vuosina 2010 ja 2030. (Alasoini ym 2012, 10)

Sukupolvi	2010	2030	Luonteenomaisia piirteitä
Sodan jälkeisten suurten ikäluokkien sukupolvi (1946-64)	40 %	10 %	Edistys- ja koulutususko, kasvuhakuisuus, suhteellisen vakaat työurat, televisiosukupolvi, viimeinen massatuotantomallin sukupolvi
X-sukupolvi (1965-76)	30 %	20 %	Edistys- ja koulutususkon rapautuminen, katkonaisemmat työurat, ensimmäinen tietokone- ja internet-sukupolvi (1.0), 1990-luvun alun lamasta työuransa alussa kärsinyt sukupolvi
Y-Sukupolvi (1977-97)	30 %	50 %	Vapaudenhalu, yksilöllisyys, mielihyvän etsintä, kärsimättömyys, vaativuus, arvoherkkyys, uudenlainen (osin digitaaliperustainen) sosiaalisuus, yhtestökykyisyys ja neuvottelevuus, uudella tavalla sukupolven sisäisesti polarisoitunut ja jakautunut (voittajat ja häviäjät eivät määriyty esim. koulutustason tai työelämän vanhojen hierarkioiden kautta), innovatiivisuus, vuorovaikutteisen internetin (2.0) sukupolvi, "pelaajasukupolvi"
Z-sukupolvi (1998-)	...	20 %	Konsekutiivisuus, syntynyt ja elänyt ensimmäiset vuotensa murroskaudella (nykyisten yhteiskunnallisten haasteiden keskellä)
Yhteensä (%)	100 %	100 %	

Tarkastelemme vielä seuraavassa hieman tarkemmin Y-sukupolvea, jota voidaan pitää digiajan sukupolvena. Sen osuus työtä työvoimasta on tällä hetkellä merkittävä. Vuoteen 2020 mennessä 35-39 -vuotiaat ovat suurin ikäluokka työelämässä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19.)

Y-sukupolvesta tunnetaan myös nimellä nettisukupolvi, digiajan natiivit ja millenniaalit. Heihin on vaikuttanut voimakkaasti maailmanlaajuiset kulttuurilliset asiat, jotka saavat heidät ajattelemaan globaalisti ja verkostoitumaan laajasti. Vaikka heitä pidetäänkin kärsimättöminä ja kiihkeinä, ovat he kuitenkin tietoteknisesti erittäin lahjakkaita ja osaavat arvostaa vapaa-aikaa. (Vesterinen teoksessa Aaltio & Juuti 2010, 175-176.) Jo lapsuudessaan asti Y-sukupolven edustajat ovat tottuneet palautetta antavaan ympäristöön kotona, koulussa ja harrastuksissa. Ympäristö on ollut rohkaiseva heille itsensä ilmaisemiseen, vaikuttamiseen ja verkostoitumiseen. Näitä osaamisalueita he voivatkin hyödyntää myös työelämässä. He haastavat avoimesti töissä johtamismallit eivätkä ajattele asioiden olevan itsensänselvyyksiä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19.) Y-sukupolvi ei sitoudu enää niinkään työnantajaan kuin edelliset sukupolvet. He ovat nähneet ajan, kun yrityksillä menee todella hyvin ja kääntöpuolella myös ajat jolloin asiat menevät todella huonosti. Kun huonoina aikoina on jouduttu irtisanomaan ja lomauttamaan, on tämä jättänyt Y-sukupolvelaisille epäluottamuksen tunteen työnantajia kohtaan. Enemmän kuin työnantajaan he voivat sitoutua joko työyhteisöön, omaan tehtäväänsä tai esimieheensä. Nykyisessä maailmassa heidän on yritettävä sopeutua, kun työsuhteet

ovat yhä lyhyempiä kuin ennen ja jatkuva muutos vallitsee. (Vesterinen 2010, 176-177; Kultalahti 2015, 46.)

Y-sukupolven arvoista ja asenteista on tehty useita tutkimuksia. Susanna Kultalahti tarkastelee johtamisen alan väitöskirjassaan suomalaista y-sukupolvea, jolla tarkoitetaan ikäluokkaa 1980-2000. Heidä on luonnehdittu vaativiksi johdettaviksi ja sanottu heidän haastavan työelämän ja esimiehet. Väitöskirjasta käy ilmi, että Y-sukupolvelaiset arvostavat hyvää työilmapiiriä ja sosiaalisia suhteita työpaikalla. Y-sukupolvelaiset haluavat mielellään työyhteisön, jossa saa olla oma itsensä ja jossa tuetaan ja autetaan toisia. Esimieheen eli pomoon kohdistuu aivan uudenlaisia odotuksia ja tarpeita. Y-sukupolvi haastaa esimiehen vaatimalla paljon aikaa keskusteluihin esimiehen kanssa. (Vesterinen 2010, 172.)

Y-sukupolven arvoista ja asenteista on tehty useita tutkimuksia. Y-sukupolvella tarkoitetaan ikäluokkaa 1980-2000 syntyneitä. Y-sukupolvelaiset on usein nähty vaikeiksi johtaa. He vaativat esimiehiltään paljon ja vaativat avointa keskustelua esimiesten ja työkavereiden kesken. Näin ollen tämä asettaa esimiehille aivan uudenlaisia vaatimuksia, kun esimiestä ei enää nähdäkään suoraan käskevänä ”pomona” vaan enemmänkin valmentajana. Tämän valmentajan tulisi ohjata heitä sekä urallaan että heidän työssään. Esimiehen odotetaan kohtaavan heidät yksilöinä sekä kunnioittavan ja ottavan huomioon heidän henkilökohtaiset tarpeensa. He myös asettavat työyhteisölle aivan uudenlaisia haasteita ja haluavat yhteisön joka tukee ja auttaa toinen toistaan eteenpäin. Työpaikalla heille nousee keskiöön työilmapiiri sekä, hyvät suhteet. (Kultalahti 2015, 202-204). Y-sukupolven mielestä johtajuus pitää ansaita ja he odottavat joustamista työnantajalta. Sitoutuminen ja lojaliteetti työntantajaan ei ole enää vahvaa. (Vesterinen 2010, 172.)

Y-sukupolvelaisten arvostus työssä ei keskity niinkään rahaan vaan pehmeämpiin arvoihin. He arvostavat etupäässä esimiehen tukea, työn sisältöä, työn joustavuutta ja työ/vapaa-aika suhdetta. Tutkimus osoittaa, ettei työlle haluta uhrata koko elämää ja vapaa-aikaa pidetään aina vaan tärkeämpänä. Muutoksen pelkoa ei Y-sukupolvella juurikaan esiinny. He haluavat jatkuvasti etsiä uusia tapoja kehittää itseään. Enemmänkin pelätään paikalleen jämähtämistä ja muutoksetonta tilaa. Sitä kautta he toivovat jatkuvasti uusia muutoksia omaan työhönsä koska pelkäävät tylsistyvänsä. Lisäksi rakentava palaute sekä erilaiset kannustin järjestelmät nähtiin palkkaa tärkeämpinä tekijöinä. (Kultalahti 2015, 72.)

Y-sukupolvi tahtoo, että töissä on niin sanotusti ”kivaa”. Tämä ilmenee heille, että työpaikalla on hyvä henki, heitä arvostetaan, työ on joustavaa, työyhteisöllä on yhteiset tavoitteet ja että työ on monipuolista. Lisäksi he nauttivat, kun pystyvät oppimaan uutta ja kehittymään omassa työssään. Tällainen ”kiva” on syytä ottaa vakavasti, eikä sitä sovi vähätellä. Y-sukupolvelaiset puuttuvat työn epäkohtiin edellisiä sukupolvia hanakammin ja vaativat esimiehiltään yhä enemmän. Tällaiseen pitää kuitenkin suhtautua

avoimesti, koska parantamalla epäkohtia tulos koituu edukkaaksi jokaiselle osapuolelle. Tällainen vaatimisen kulttuuri onkin puuttunut suomalaisesta työelämästä ja se varmasti on vain hyväksi sille. Y-sukupolvea onkin usein turhaan haukuttu vaikeiksi käsitellä sekä tyytymättömiksi työntekijöiksi. Nimenomaan vaativaisuutensa takia. (Kultalahti 2015, 92-93.)

Tutkimukset osoittavat, että nuoret ovat huolestuneempia työssä jaksamisesta kuin vanhemmat ikäpolvet. Nuoret vaativat työyhteisöltä joustavuutta, hyvää työilmapiiriä ja he haluavat työelämän ja vapaa-ajan kulkevan käsikädessä. Työ ei ole heille henkilökohtaisen menestyksen mittari, vaikka he sitä arvostavatkin. Muuttuva maailma ei ole uhka vaan mahdollisuus, vaikkakin he kokevat työelämän henkisen kuormituksen pelottavana. He pelkäävät, että kilpailuyhteiskunta ja koventuneet vaatimustasot aiheuttavat sen, etteivät he jaksakaan pitkään työelämässä. Pelkoa aiheuttaa myös se, että ihmisiä ei enää kohdata ja kuunnella. Kun suuret ikäluokat ovat väistyneet työelämästä, on yhä vaikeampaa löytää ammattitaitoisia nuoria töihin. Asettelu onkin niin päin, että yrityksen pitää saada osaajat houkuteltua itselleen, kuten esimerkiksi mielekkäällä työllä ja joustavalla työympäristöllä (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 13.)

3.3 Muutos jokapäiväisenä tekijänä

Muutos on ollut aina mukana kaikessa mitä tapahtuu työelämässä, mutta tänä päivänä se on entistä vahvemmin osa meidän elämäämme. Muutos onkin tulevaisuudessakin ainut pysyvä asia yrityksissä. (Pirinen 2014, 13-14.) Teknologian voimakas kehittyminen on yksi syy muutostahdin kiihtymiseen. Se muuttaa ajatusmaailmaamme, työskentelytapojamme ja kuinka olemme toistemme kanssa yhteydessä. Samaan aikaan väestön määrä maapallolla kasvaa. Nämä muodostavatkin tulevaisuuden haasteen. Ongelmana on, että ajattelemme liian vanhakantaisesti, kun pitäisi katsoa tulevaisuuteen. Jotta pystymme vastaamaan näihin tulevaisuuden haasteisiin, meidän pitää tunnistaa, että mielikuvituksen, luovuuden ja innovaatioiden viljely ei ole vaihtoehto, vaan välttämätön kiireellinen asia. Nämä muutokset ovat maailmanlaajuisia ja koskettavat kaikkia. (Robinson 2011, 19.)

Mielenkiintoisena yksityiskohtana voidaan pitää sitä, että muutos mieltään yleensä varsin negatiivisena asiana. Muutos ajaa meidät tilanteeseen jossa pitäisi luopua jostain totutusta ja sopeutua johonkin uuteen. Se aiheuttaa pelkoa epäonnistumisesta ja tuntematon pelottaa koska kyseessä on tunneperäinen kokemus. Yleensä muutokset tulevat myös usein yllättäen eikä niihin jää aikaa valmistautua. Muutoksen yhteydessä puhutaan harvoin niistä muutoksista, jotka vaikuttavat meihin positiivisesti. (Pirinen 2014, 13-14.) Rauramo (2013, 5) sanoo muutoksen olevan hyppy tuntemattomaan ja tällaiseen onkin syytä suhtautua varauksella

Muutos aiheuttaa usein vastarintaa ihmisissä. Tällaisen vastarinnan voidaan kuitenkin katsoa olevan hyödyllistä, koska sen avulla saadaan nostettua mahdolliset muutokseen liittyvät riskit. Jos muutos epäonnistuu, ei syynä ole yleensä ihmiset, vaan muutoksen johtamisen epäonnistuminen ja myös se, ettei kokonaisuutta ole hahmotettu tarpeeksi hyvin. Muutos kannattaa aina aloittaa jollain pienellä asialla, jolloin muutos etenee hallitusti. Usein kuitenkin muutos tapahtuu vasta kun ei ole enää vanhaa tapaa olemassa. (Myllymäki 2017, 55; Jabe & Häkkinen 2010, 287.) Muutoksessa onnistutaan yleensä silloin kun sitoutuminen, kommunikointi ja yhteistyö ovat kunnossa. Johdon rooli korostuu aina muutoksessa ja tärkeintä onkin asettaa tavoite ja saada henkilöstö sitoutumaan siihen. Silloin kun yrityksen johto sitoutuu muutokseen ja on esimerkkinä, on myös yksilön se helpompia omaksua. Yhtä tärkeää on myös osallistaa henkilöstö muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen ainakin jossakin määrin. Tämä hyödyttää yritystä, koska henkilöstöllä on suurin osaaminen ja tieto. (Luoma & Arikoski 124-125.)

Muutoksen toteuttamisprosessi voidaan ajatella kolmivaiheiseksi. Ensin tulee valmistautuminen, seuraavana tukitoimet ja lopuksi arviointi ja seuranta. Muutoksilla on yleensä vaikutusta ihmisten työhyvinvointiin ja siksi suunnitelmallisuus on tärkeää. Valmistautumisessa on päätehtävänä ennakoida muutosta eli millaisia ovat sen vaikutukset yrityksessä, miten sen aikataulut hoidetaan ja millainen se on laadultaan. Samalla tulisikin miettiä muutoksen tukitoimet, miten tehtävät jaetaan ja miten muutos viestitään. Viestinnän merkitys muutoksessa on erittäin suuri ja erityisesti kasvokkain tapahtuvaan viestintään olisi syytä panostaa. Tärkeintä henkilöstön kannalta on saada ymmärrys siitä miksi muutos on tarpeellinen. Keskustelun tuleekin olla avointa ja se on aloitettava aikaisin, jotta ihmiset kerkeävät sisäistämään asian. Käymällä keskustelua yhdessä esimiehen kanssa voidaan pohtia muutoksen merkitystä ja samalla työstää tunteita yhdessä muiden muutoksen keskiössä olevien ihmisten kanssa. Kun pahin myllerrys on ohitse, onkin arvioinnin aika. Menikö muutos suunnitellusti ja onko siihen sopeuduttu. Tällä keinoin saadaan tärkeää palautetta siitä, miten muutos meni ja miten tulevaisuudessa muutoksissa tullaan toimimaan. (Rauramo 2013, 18-19.)

Muutosviestintää ja johtamista käsitellään tarkemmin luvussa 4.

3.4 Strategia kaiken lähtökohtana

Tarve muutokselle syntyy yleensä yrityksen toimintaympäristöstä, joka ajaa yrityksen tilanteeseen jossa se joutuu miettimään muutoksen vaikutusta omaan organisaatioon. Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi teknologian kehittyminen, jokin taloudellinen tai globaali muutos, kilpailukykyyn liittyvä asia, toimialajärjestelyt, uuden kilpailijat tai jokin muu muutos, joka pakottaa organisaation kehittämään toimintaansa. Yrityksen tulokintaa näiden muutosta vaativien asioiden edessä kutsutaan strategiaksi.

Se millainen muutos vaaditaan, määrittelee strategian laatu eli millaisia strategisia valintoja tehdään. Harvard Business Schoolin rehtori Nitin Nohria sanoo, että ”noin 70% muutoshankkeista epäonnistuu”. Suurin syy tälle on, että muutokseen otetaan mukaan liian monta elementtiä ja nämä usein ovat ristiriidassa keskenään. Muutosta kannattaa katsoa taloudelliselta kannalta, eli mitkä ovat kustannussäästöt, mutta myös organisaatiolähtöisesti niin että ihmisille tehdään muutos mahdollisimman miellyttäväksi. (Kauppinen & Laitinen yms 2014, 140-141.)

Strategia sanalle on kirjallisuudessa monia eri määritelmiä ja koulukuntia. Kuitenkin maailma muuttuu nykyään niin kovalla vauhdilla, että se on otettava enemmissä määrin huomioon strategiaa miettiessä. 1960-luvulta lähtien on alettu korostaa strategian merkitystä, sen suunnittelua ja toteuttamisen erottelua. 1990-luvulla nousi uusia näkökulmia internetin voimistumisen myötä. Heidän näkökantansa oli se, ettei strategian tarvitse enää olla niin tiukasti ennalta määrätty, vaan sitä muokataan matkan varrella. Tämä mielletäänkin strategisen johtamisen peruskysymykseksi: ”Kuinka paljon pitää suunnitellaan etukäteen ja miten paljon voi jättää oppimisen ja yleisen liiketoimintaosaamisen varaan?” (Ala-Mutka 2008, 33-35.)

Strategisena työkaluna pidetystä visiosta on kirjoitettu paljon. Vision voidaan ajatella olevan kuvaus yrityksen tavoitetilasta. Visio on myös strategian väylä, joka kertoo tavoitteen, ja strategia muodostaa keinot päästä tuohon tavoitteeseen. Visiossa päätetään mihin suuntaan yritystä kehitetään ja mihin osa-alueisiin panostetaan. Parhaimmillaan se sitouttaa koko työyhteisön ponnistelemaan yhdessä asetetun päämäärän saavuttamiseksi. Tämä lisää myös ymmärrystä visiota kohtaan ja myös samalla sitä toteuttavaan strategiaan. Päämäärän määrittelemineen auttaa myös helpottamaan päivittäisiä valintoja, kun kiireellisiin asioihin täytyy tehdä päätöksiä. Kun visio on saatu jalkautettua hyvin, se on yksittäiselle työntekijälle myös hyväksi avuksi päivittäisten asioiden hoitamisessa. Tätä kutsutaan myös toiselta nimeltään visiojohtamiseksi. (Sekki & Niemi 2016, 59-60; Tanskanen 2013, 8.)

Strategian horisontti on yleensä vuosi kerrallaan, mutta sitä voidaan päivittää useamminkin riippuen työn luonteesta. Se mitä strategiassa päätetään olisi tuettava sitä, että organisaatio kehittyy visionsa mukaisesti. (Tanskanen 2013, 8.) Strategiaan on syytä sisällyttää myös työhyvinvointi näkökulma. Strateginen hyvinvointi tarkoittaa työhyvinvointia jolla on merkitystä yrityksen tuloksellisuuteen. Strategiseen hyvinvointiin pystytään vaikuttaa vahvasti johtamisella. Näitä ovat erityisesti strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta, työterveyshuolto ja henkilöstöetuudet. (Ahonen 2013, 13.) Strategianprosessissa on tarkoituksena, että se saa henkilöstön osallistumaan ja tuomaan omia ideoitaan esiin. Keskustelu liittyy pitkälti asioihin, mitä haasteita muutokset toimintaympäristössä saattavat tuoda mukanaan. Tässä kohtaa on tärkeää, että johdolla on työntekijöidensä kanssa sopiva paikka missä käydä keskustelua. Tällaisen strategiatyön hyötynä on, että se tukee johdon päätöksiä,

mutta myös näyttää toteen johdon ja työntekijöiden yhteisen ymmärryksen haasteista ja kehittämistarpeista. (Tanskanen 2013, 8-9.) Strategian nopeat päivitykset, sen seuranta ja mittaus ja virheistä oppiminen ovat nykyään vallitsevia trendejä strategiatyössä. Strategiatyö on viimevuosien aikana kohdannut joukon haasteita. Kun ennen se perustui numeroille ja laskemiselle, on sen painopiste nyt enemmässä määrin ihmisissä – työntekijöissä ja asiakkaissa. Asiakas onkin koko strategiatyön keskiössä. Digitalisuus on vaikuttanut osaltaan myös strategiatyöhön. Sen myötä ihmiset arvostavat enemmän helppoutta ja nopeutta, joka muokkaa myös strategiatyötä. Muutokset toimialoissa ja niiden häilyvissä rajoissa ovat muuttaneet strategiatyötä niin että liiketoimintamallia joudutaankin päivittämään jatkuvasti, kun se ennen tehtiin ennakoiden. (Hämäläinen 2016, 47, 67.)

Perinteisen strategiaprosessin vastakohtaksi kehitettiin ns ketterä johtamismalli, jolla pyritään parantamaan strategian toteutettavuutta. Ketterässä johtamismallissa strategiaa on mahdollista juuri kehittää lyhyissä sykleissä matkan varrella. Myös visio muuttuu strategiatyön ohella. Kun aikataulut on tiivis strategian suunnittelulle ja toteutukselle, on vaiheiden myös oltava lyhyitä. Taulukko 2 esittelee näiden johtamismallien eroja. (Ala-Mutka 2015, 97.)

Taulukko 2. Perinteisen ja ketterän johtamismallin eroja (Ala-Mutka 2008, 98)

	Perinteinen lineaarinen strategiaprosessi	Ketterä strategian johtamismalli
Prosessin kesto	Vuosikello 12kk	Vikkoja tai kuukausia kestävä "pyrähdys" (sprint)
Prosessimalli	Vesiputous vaihe vaiheelta	Pyrähdys, jonka aikana valittu kehys toteutetaan ja liitetään strategiamalliin
Suunnittelun tarkkuus	Laajat analyysit ja tarkka toteutussuunnitelma	Kevyt yleishahmottelu ja vain pyrähdysten tarkka suunnittelu
Jalkautus	Suunnitelmasta toteutussuunnitelman mukaiseen toimintaan	Iteratiivinen kokeilu ja oppiminen tekemisen kautta
Osallistuminen	Suljettu ja valittu ryhmä johdosta sekä avainhenkilöistä	Laaja osallistuminen koko yrityksessä
Toteutus	Operatiivisen toiminnan ulkopuolella, tehdään ulkoisilla resursseilla	Toteutus yhdistettynä operatiiviseen toimintaan, työn ohessa
Päätöksenteon pohja	Kerätty tieto (tietokannat, selvitykset)	Liiketoimintaosaaminen, ymmärrys, ihmisten välinen vuorovaikutus
Tavoite	Pysyy paikallaan	Tavoitetta muutetaan/Tarkennetaan rullaavasti

Johtamisen strategisena ympäristönä voidaan henkistä kokonaisuutta, missä myös liiketoimintaa johdetaan. Ala-Mutkan Strategiamalli kirjassa sen kerrotaan koostuvan strategisesta johtamisen maailmakuvasta, lähtökohdista ja strategiaprosessista. Maailmankuva heijastelee toimintatapoja ja päätöksentekoa, joita yrittäjällä on, mutta myös hänen arvomaailmaansa, kokemuksia ja näkemyksiä. Lähtökohtien voidaan ajatella olevan

niin sanottuja suuntaviivoja, jotka heijastelevat strategiaa. Prosessi taas käsittää kaiken toiminnallisen kuten perusperiaatteet, vuorovaikutuksen, ohjauksen ja itse toiminnan. Nämä kaikki saavat lopulta aikaan muutoksen. Suurimmaksi haasteeksi strategisessa johtamisessa tulee usein, miten se jalkautetaan. Kuitenkin asiaa pitäisi ajatella toisinpäin. Yleensä ongelma piilee jo strategian johtamisen epäonnistumisessa ja siksi myös jalkauttaminen epäonnistuu. Voi myös olla niin että strategia on sellainen, ettei sitä pysty käytännössä jolloin ongelmat syntyvät siis jo toteutusvaiheessa. Jalkautukseen liittyvät ongelmat ovat enemmänkin seurauksia jatkuvasta muutoksesta sekä ihmisten oppimisesta. Strategian johtamisessa tulee siis ottaa huomioon se, ettei strategia ole liian jyrkkä vaan se on muokattavissa matkan varrella. (Ala-Mutka 2008, 25-27.)

Jotta strategia toteutuu, vaatii se paljon face to face viestintää. Strategiaa ei omaksuta lukemalla sitä paperista, eikä se muutu toiminnaksi nappia painamalla. Siitä pitää käydä henkilöstön kanssa keskustelua ja osallistaa ihmiset osaksi sitä. Strategia on yksi yrityksen tärkeimmistä asioista. Strategisen viestinnän pääsuunnaukset ovat valuttaminen ja vuoropuhelu. Valuttamisessa esimiehet tiedottavat strategiasta kaikille tai valituille ryhmille. Ongelmaksi voi muodostua vuoropuhelun puute tai että strategia ei oteta tosissaan. Tietoa saattaa tulla pieninä osina, joka voi aiheuttaa sen, että osa tärkeästä tiedosta häviää matkalla. Tämä voi aiheuttaa työntekijöissä monia negatiivisia tunteita ja jopa välinpitämättömyyttä strategiaa kohtaan. Toisaalta tietoa voi tulla myös suurissa ryppäissä jolloin se voi aiheuttaa turhautumista varsinkin, jos strategiaa ei ole kunnolla omaksuttu. Toisin sanoen tiedon määrä ei ole ratkaisevassa asemassa aina. Vuoropuhelussa lähtökohta taas on eri ja siinä pyritään pääsemään yhteiseen ymmärrykseen johdon ja työntekijöiden välillä vuoropuhelun kautta. Sen viideksi vaiheeksi Juholin luettelee ”nykyisen strategian arviointi ja mielipiteen muodostuksen uudesta strategiasta, uuden strategian määrittelyn ja siitä päättämisen, sovitun strategian tunnetuksi tekemisen, toteutuksen sekä seurannan ja arvioinnin.” (Juholin 2008, 113-115.)

4 TYÖYHTEISÖN VIESTINTÄ, HYVINVOINTI JA JOHTAMINEN MUUTTUVASSA YMPÄRISTÖSSÄ

4.1 Työyhteisöviestintä ja sen tulevaisuus

Tässä työssä painopiste on yrityksen sisäisessä viestinnässä eli työyhteisöviestinnässä. Työyhteisöviestintä on terminä otettu käyttöön erityisesti 2000-luvulla ja sen voidaan nykyään ajatella jopa korvaavan käsitteen sisäinen viestintä ja sisäinen tiedotus (Juholin 2017, 118). Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, 60) määrittelevät työyhteisöviestinnän ”fyysisessä tai virtuaalisessa työympäristössä tapahtuvaksi suulliseksi tai kirjalliseksi viestinnäksi”. Siinä viestijänä toimivat työyhteisön jäsenet, esimiehet, mutta myös tiimit ja yksiköt isommissa yrityksissä. Viestintä tapahtuu yksilöiden

välillä, mutta myös työyhteisöjen välillä. Nykyään työyhteisöviestintä kattaa myös tietyt asiakkaat ja yhteistyökumppanit, jos työskentely tapahtuu samoissa tiloissa näiden ryhmien kanssa. Yksinkertaisimmillaan työyhteisön viestintä voidaan työpaikalla ajatella olevan työntekijöiden välistä keskustelua esimerkiksi puhelimesta tai kokouksissa, mutta myös sähköpostien välittämistä työyhteisössä. Työyhteisössä tapahtuva viestintä on myös esimerkiksi viikkokeskusteluja ja kehityskeskusteluja, mutta myös viestimistä yrityksen sisäisistä asioista kuten työehdoista. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 60; Lohtaja-Ahonen&Kaihovirta-Rapo 2012, 13-14.)

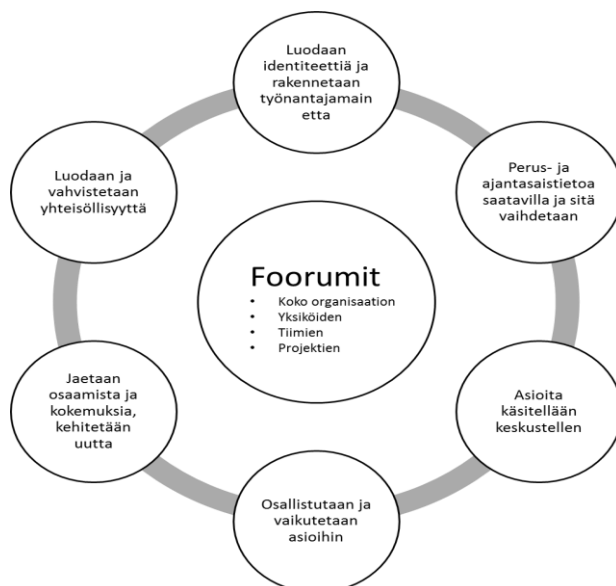
Työyhteisössä tapahtuvalla viestinnällä on suuri merkitys päivittäisessä työssä. Digitalisuus on vahvasti mukana arkipäivän tekemisessä ilman rajoja ja viestintä on sen yksi tärkeä osa-alue. Viestinnän avulla voidaan tuoda palveluita tunnetuksi ja perehdyttää niiden käyttöön. Asiantuntijuuden lisääntyminen tekee sen, että esimiehillä ei ole enää mahdollisuutta omaksua kaikkea tarvittavaa tietoa ja siten tukea alaisiaan. Siksi johdon on delegoitava enemmän valtaa työntekijöille, jotka hankkivat ja jakavat ahkerasti tietoa. Työntekijöiden motivaatiota vahvistavat matalat hierarkiat, jaettu johtajuus ja luottamus. Viestinnän on oltava keskinäiseen vuorovaikutukseen perustuvaa ja sen on tärkeää olla myös vastavuoroista. Juholin toteaaakin sen olevan yrityksen hengitys ja verenkierto. (Juholin 2017, 118-119.)

Työyhteisön sisäisen viestinnän tärkeimmiksi tehtäviksi voidaankin ajatella motivaation luominen, työilmapiirin kasvattaminen, yleinen vuorovaikutus, tuloksenteon ja yhteistyön varmistaminen sekä se että oikea tieto välittyy. Uusien työntekijöiden kannalta sisäisen viestinnän yksi tärkeä tehtävä on perehdyttäminen. (Siukosaari 2002, 65.) Viestinnän perustuu osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaan ja on tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa. Viestintä vaikuttaa hyvinvointiin, innovatiivisuuteen ja miten hyvin pystytään toteuttamaan perustehtävää ja toteuttamaan päämäärät. Hyvinvoiva työyhteisö tuottaa ja toimivalla sisäisellä viestinnällä luodaan tätä hyvinvointia. Ihmiset saavuttavat tavoitteet sekä innostuvat työstä, joka johtaa työhön. Viestinnällä on myös tärkeä tehtävä luoda pelisääntöjä eli kuinka yrityksessä on tarkoituksena toimia. Toimintaan pystytään vaikuttamaan viestinnällä, silloin kun tieto ymmärretään ja sisäistetään. Työntekijöillä tulisi olla käytettävissään kaikki tarvittava tieto, jotta he voivat hoitaa työnsä. Tällaisia asioita ovat työyhteisöä ja toimialaa ylipäättänsä koskevat tiedot, jotka tulisi saada työntekijöille tietoon ajallaan. Myös muutoksista ja tulevaisuudensuunnitelmista tulee tiedottaa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 61; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14.) Erittäin tärkeää on, että sisäinen viestintä on saman sisältöinen kuin ulkoinen viestintä, ettei henkilöstön tarvitse kuulla ulkopuolelta mitä organisaatiossa tapahtuu. Sisäisen viestinnän yksi tärkeimmistä tavoitteista onkin yhdistää sisäinen toiminta ja ulkoinen yhteisökuva toimivaksi yhteenliittymäksi. (Korhonen & Rajala 2011, 83.)

Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, 68) jaottelee työyhteisöviestinnän kanavat ja areenat välittömiin ja välillisiin. Ryhmittely perustuu siihen, onko viestinnässä jokin väline käytössä. Välittömiä ovat esimerkiksi ”palaverit, neuvottelut, kokoukset, tiedotustilaisuudet, henkilökohtaiset keskustelut, kahvi-, lounas- ja käytäväkeskustelut, kehityskeskustelut, ryhmäkeskustelut, aamukahvitilaisuudet, kick off- tilaisuudet, suunnittelupäivät, koulutustilaisuudet, virkistystapahtumat ja juhlat”. Välillisiä ovat ”mobiiliviestintä, sähköposti, intranet, sosiaalinen media, tiedotteet, pikaviestimet, verkkokokoukset- ja palaverit, webinaarit, video- ja verkkoneuvottelut, ilmoitustaulu, henkilöstölehti, webcastit, osavuosikatsaukset ja vuosikertomukset”

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan esimiehen ja hänen alaisen käymää luottamuksellista ja järjestelmällisesti etenevää kaksin keskistä keskustelua. Se käydään vähintään kerran vuodessa ja sen ajankohdasta on sovittu etukäteen. Niin esimiehen kuin alaisen tulee valmistautua keskusteluun. Kehityskeskustelun sisältönä on käydä läpi mennyttä, asettaa tulevat tavoitteet ja käydään läpi mitä vahvuudet työntekijällä on sekä kehittämistarpeet. Kehityskeskustelun tärkein tehtävä on saada alaista kehittymään ja parantamaan työsuoritustaan. Se on parhaimmillaan erittäin hyvä johtamisen työkalu, joka voi synnyttää toiminnan kehittämisideoita ja innovaatioiden syntyä. Kehityskeskustelu voi vaikuttaa myös erittäin positiivisesti työhyvinvointiin onnistuessaan varsinkin, kun se onnistuu olemaan vuorovaikutuksellista. Huonoimmillaan kehityskeskustelu ei anna sisältöä alaiselle ja siksi se voi vaikuttaa moneen asiaan, kuten työhyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutuneisuuteen alentavasti. Esimiehen ja alaisen välillä on oltava luottamus, jotta kehityskeskustelu saadaan onnistumaan. Sen onnistumisen edellytys on, että kumpikin osapuoli panostaa siihen. (Aarnikoivu 2011, 11-13, 17-19, 73.)

Juholinin työyhteisöviestinnän uusi agenda-malli (kuva 3) jäsentää viestintää työyhteisössä ja työelämässä yleensä. Tätä mallia voidaan hyödyntää myös hyvin pelkästään yrityksen sisällä tapahtuvassa viestinnässä. Sen keskeinen ajatus on että ”viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset toimivat sekä tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia vastuullisesti ja itseohjautuvasti”. Juholin esittää, että agenda koostuu 6 + 1 osatekijästä, jotka ovat yhdessä peruspilareita työyhteisölle. (Juholin 2013, 177-178.)



Kuva 3. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2013, 179).

Peruspilareiksi määritellään kuusi osatekijää. Ensimmäisenä on ajantasainen tieto. Sen keskiössä on se, että tieto on aina sitä tarvitsevien saatavilla ja jokaisella viestijällä pitää olla ymmärrettynä oma vastuunsa viestijänä yrityksessä. Toisena on vuorovaikutuksellisuus. Tärkeät asiat keskustellaan työyhteisössä avoimesti ja vuorovaikutuksellisesti. Se ei tarkoita, että mielipiteet ovat aina samanlaiset, mutta niitä kaikkia arvostetaan ja ne ovat hyväksi. Kolmantena on rento ja arvostava tunnelma. Se luo työpaikalle ilmapiiriin, jossa jokainen uskaltaa puhua sekä tuoda omat mielipiteensä julki. Asioita voidaan kyseenalaistaa ja voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä. Yksilö tuntee kuuluvansa vahvasti osaksi työyhteisöä. Neljäs peruspilari on vaikuttamisen mahdollisuus. Ei ole väliä minkä kokoisesta asiasta on kyse, kunhan työyhteisössä koetaan, että kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa. Viidentenä on oppimisen ja osaamisen jakaminen. Tämä mahdollistaa työyhteisöllä kyvyn uudistua ja tukee niin yksilöä kuin koko yhteisöäkin. Myös tulevien haasteiden ennakoiminen ja niihin vastaaminen helpottuvat. Palaute on tärkeä osa oppimista. Kuudentena peruspilarina on työnantajamaine. Jokainen yksilö edustaa yritystä ja tuottaa tällöin mainetta toiminnallaan ja viestii sitä ulos. Toisaalta maine heijastuu myös takaisinpäin ja muokkaa työntekijän identiteettiä. Tällä on suuri vaikutus yksilön sitoutumiseen. Kaikkien edellä mainittujen peruspilarien mukainen toiminta ja viestintä tapahtuvat foorumeilla. Foorumien keskeinen tehtävä on liittää organisaatio eri verkostoihin mutta myös ympäristöön missä se toimii. Foorumeilla toimii työyhteisön jäsenien lisäksi kumppaneita ja sidosryhmän edustajia koska työyhteisö ei tänä päivänä rajoitu enää tiukasti vaan yrityksen sisälle. (Juholin 2013, 178-179.)

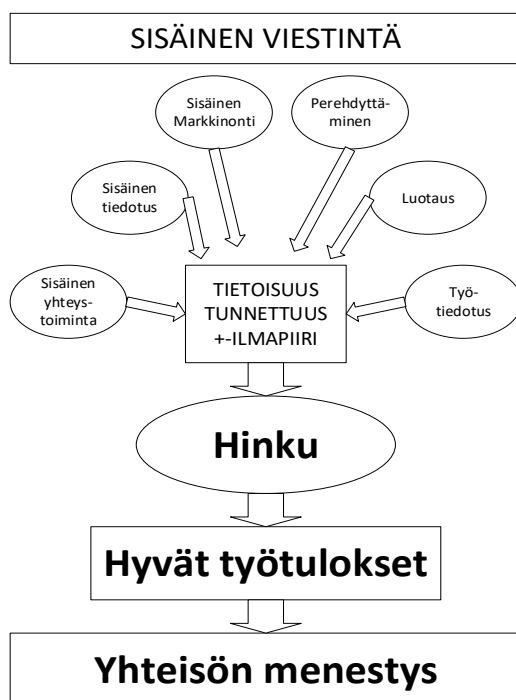
Yrityksen tiedottamisesta ei ole suoraan määritelty laissa, mutta yhteistiedottamintalaki koskee yrityksiä jotka työllistävät yli 20 työntekijää. Näihin liittyy yhtenä kohtana myös yrityksen sisäisen tiedottamisen periaatteet. Myös tietyt henkilöstöasiat ja yrityksen muutoksista tiedottaminen on kirjattu la-

kiin erityisvelvoitteiden nojalla. Yrityksen tulee tiedottaa henkilöstölle esimerkiksi kehitysnäkymien muutoksista, yritystoiminnan muutoksista ja henkilöstövaikutuksista, avoimista työpaikoista sekä liiketoiminnan luovutuksesta. Henkilökohtaisesti tulee tiedottaa esimerkiksi työsuhteen ehtoista, irtisanomis- ja lomautusasioista sekä tietosuojaan liittyvistä asioista. (Pesonen 2012, 77, 83-84.)

4.1.1 Onnistunut viestintä työyhteisössä ja sen haasteet

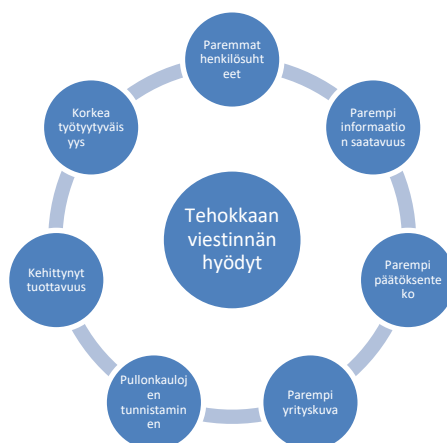
Tänä päivänä organisaatioissa on valtavasti tietoa olemassa ja tarjolla. Viestintävälineet ovat monipuolisia ja todella tehokkaita. Viestintää on helppo kohdistaa oikeille henkilöille ja se liikkuu nopeasti – kiitos sähköisten järjestelmien. Globalisaatio kuitenkin haastaa myös viestintää osaltaan. Onkin siis erittäin hankalaa kaivaa olennainen tieto tästä viidakosta ja siksi organisaatioiden on usein hankalaa onnistua viestinnässä. (Korhonen & Rajala 2011, 15.)

Siukosaari (2002, 66) määrittelee seuraavassa hyvän sisäisen viestinnän osa-alueita (kuva 4). Yhteystoiminnan keskiössä on henkilöstön ja johdon välinen tiedottaminen yrityksen sisällä. Sen keskeinen tehtävä ei ole olla virallista tiedottamista, vaan se on epävirallista keskustelua joka luo yhteenkuuluvuudentunnetta, jolloin henkilöstö viihtyy ja on tuottava. Sen tärkeitä osa-alueita ovat palautteen anto sekä palkitseminen. Sisäinen tiedotus on viestimistä yrityksen tärkeistä, ajankohtaisista asioista. Tällaisia ovat esimerkiksi tuotteet, tavoitteet ja toiminta yleensä. Myös muutoksista, ongelmista ja tulevaisuuden suunnitelmista on tärkeää tiedottaa. Sisäisen tiedotus käy läpi nykyhetken viittavia asioita, jotka voivat olla pieniä, henkilöstölle tärkeitä asioita. Sisäinen markkinointi taas keskittyy suurempiin kokonaisuuksiin, pysyvämpiin asioihin. Sillä myydään työntekijöille yrityksen arvot ja toiminta-ajatus ja sitä kautta lisätään tehokkuutta ja työhinkua. Perehdyttäminen on lisäksi keskeinen sisäisen viestinnän osa-alue. Siinä työntekijän saapuminen taloon tehdään mahdollisimman helpoksi ja toisaalta työyhteisö toivoo, että työntekijän osaaminen on kunnossa mahdollisimman pian. (Siukosaari 2002, 66-68, 79, 96, 122.) Nämä osa-alueet muodostavat yhdessä tietoisuuden ja tunnettuuden kasvun koko työyhteisön keskuudessa. Kaikki tämä saa aikaiseksi työntekijöissä motivaatiota, jotka heijastuvat hyviin tuloksiin työssä ja sitä kautta koko työyhteisön menestymiseen. Onnistuneen sisäisen viestinnän ei voida ajatella olevan vain johdon vastuulla vaan se on vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. (Siukosaari 2002, 65-66.)



Kuva 4. Sisäinen viestintä (Siukosaari 2002, 66)

Mukerjee (2013, 13) esittelee mitä hyötyä yritykselle on, että viestintä toimii hyvin työyhteisön sisällä (kuva 5). Se vaikuttaa moneen eri osa-alueeseen, jotka kaikki tukevat myös työhyvinvointia ja esimiestyötä. Työntekijöiden hyvinvoinnin ja viihtyvyyden kannalta on erittäin tärkeää, että viestintä ja päivittäiset rutiinit sujuvat yrityksessä moitteettomasti. Asian hallitseminen on myös tärkeä edellytys hyvältä johtajalta. Informaation kuluminen vapaasti ja sen oikea aikainen saanti on erittäin tärkeää. Informaatio kulkee silloin kun kommunikaatio on tehokasta. Monia ongelmatilanteita saadaan ratkaistua sillä, kun tieto kulkee tehokkaasti ja se johtaa myös vahvaan palautteen anto systeemiin. Kun kommunikaatio on avointa, niin tieto kulkee. Tämä tekee myös johtamisen ja päätöksenteon helpommaksi ja auttaa etenkin ongelmatilanteissa. Hyvin hoidettu viestintä auttaa myös rakentamaan yrityskuvaa, tunnistamaan ja poistamaan pullonkauloja, kehittämään tuottavuutta ja vakuuttamaan ja pyytämään. (Mukerjee 2013, 13.)



Kuva 5. Tehokkaan viestinnän hyödyt (Mukarjee 2013, 12)

Siukosaari (2002, 130) mainitsee kirjassaan joukon viestinnän ongelma-kohtia. Haasteita luo, että tiedostetaan henkilöstön odotukset ja tarpeet tiedottamisen suhteen. Minkälaista tietoa he kaipaavat ja mikä heitä kiinnostaa. Esimiesten on myös tärkeä huomata, että johtajat jotka panttaavat viestiä tai hakevat sillä arvostusta eivät kuulu enää nykypäivään vaan viestin tulee kulkea avoimesti. On muistettava, että tieto ei liiku itsestään vaan jokaisen on haluttava sitä avoimesti jakaa. Tieto voi olla tärkeä työyhteisön jäsenille, kun tehdään yhdessä tulosta. Siukosaari mainitsee, että on erityisen tärkeää tuntea yrityksen toimintatavat ja henkilöt, jotta tieto pysyy liikkeellä. Tietoa on yleensä runsaasti saatavilla eli on tärkeää, että siitä on saatava esiin olennainen ja kohdistettava se oikeille ihmisille. Myös toimivien keinojen ja kanavien merkintä viestimisessä on suuri. Oikean kanavan lisäksi on vielä tärkeämpää käyttää vaikuttavinta keinoa, henkilökohtaista viestintää oikein ja oikeissa tilanteissa. Viestinnässä pitää myös asettaa määrällisiä tavoitteita, jotta niiden toteutumista pystytään seurata.

Työyhteisön vuorovaikutukseen pitäisi myös kiinnittää huomiota. Työyhteisössä tulisi olla mahdollisuus purkaa tunteita, niin hyvän kuin pahankin olon. Koska yksilöt ovat erilaisia, on tärkeää sopia selkeät pelisäännöt ja niiden noudattaminen. (Hämäläinen 2005, 128-129.) Taitavan viestijän vuorovaikutus toimii yhteydessä ympäristöönsä ja hän pystyy ratkaisemaan kaikki ongelmat joita hän kohtaa. Hän pystyy ottamaan kaiken hyödyn irti myönteisistä tuloksista ja minimoimaan kielteisten tulosten vaikutuksen. Hän osaa mukautua eri tilanteisiin. Tärkeitä tekijöitä taustalla on tieto, taito ja motivaatio. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 21.)

4.1.2 Muutosviestintä

Työyhteisössä tapahtuvan sisäisen viestinnän yksi keskeinen tehtävä on muutoksen hallinta. Muutoksen läpiviemisiin epävarmuustilanteissa on tärkeää juuri sisäisen viestinnän tehokkuus. Parhaimmillaan hyvin hoidettu ja avoin sisäinen viestintä on motivoivaa, innostavaa ja se sitouttaa työntekijän. (Korhonen & Rajala 2011, 84.) Muutosviestinnän tarkoituksena on

myös ylläpitää ja synnyttää muutostahtoa sekä myös pienentää muutosvastarintaa. Se vastaa kysymyksiin ”miksi meidän on muututtava” ja ”miten me muutamme”. (Myllymäki 2018, 13.) Muutos voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Toiselle se voi odotettu mahdollisuus johonkin uuteen, toiselle peikko ja kolmannelle asia, joka ei liikuta eikä kosketa. Toimintaympäristön muutokset voivat tuoda painetta muutoksiin tai sysäys tulee yrityksen sisältä, omistajilta, työyhteisön jäseniltä tai ulkoa asiakkailta tai vaikka poliittisilta päättäjiltä. Muutoksen merkitys on aina suhteellinen. Vähäpätöiseltä tuntuvasta muutoksesta voi tulla elämää suurempi asia. Konkreettinen pieni asia voi jäädä tulkintojen vyöryn jakoihin. Faktat eivät aina ratkaise vaan tulkinnat ja mielikuvat. Muutostilanne vaatii enemmän kuin perinteinen tiedottaminen. Tiedon ja keskustelujen tarve yleensä lisääntyy, mitä suurempi muutos on tulossa. Henkilöstölähtöinen muutoksen käsittely lähtee liikkeelle siitä, että otetaan huomioon ihmisten tunteet ja työyhteisön tunnelma sekä tietämys tai oletus siitä, miten muutokseen suhtaudutaan. (Juholin 2008, 125-126.) Tärkeä tekijä muutoksesta tiedottamisessa on se, että työntekijät voivat varautua siihen ajoissa. Tällöin viestinä on hoidettu ammattitaitoisesti ja ihmisillä on usko siihen, että johto haluaa viestiä muutoksista. (Siukosaari 2002, 119.)

Muutosviestintä on osa strategista viestintää, vaikkakin siitä puhutaan kuitenkin aivan omana viestinnän lajinaan. Muutosviestintä sanana on jo vanhanaikainen, koska se on yleensä liitetty vahvasti muutoksen hallintaan ja sen yksisuuntaiseen viestimiseen. Muutoksenhallinnan keskeinen ajatus on, että ihmiset saadaan toimimaan tietyllä tapaa, kun tiedotetaan riittävästi. Asiat eivät ole enää näin. Ihmiset eivät vaan käskystä rupea toimimaan, vaan asioita kyseenalaistetaan. Nykyään muutosviestinnäksi mielletään jonkin käynnissä olevan muutoksen tai uudistuksen viestinnäksi. Muutosviestinnällä pystytään parhaimmillaan osittamaan missä päivittäisen viestinnän ongelmat ovat. On siis erittäin tärkeää muistaa, että yrityksen päivittäinen viestintä ja työnjako pitää olla kunnossa, jotta muutoksesta viestiminen onnistuu. Muutosviestintä on jatkuva prosessi, jonka tuloksista on loppukädessä vastuussa johtaja sekä kaikki muutoksen suunnitteluun osallistuvat tahot. Muutos voidaan kokea saavutetuksi sitten kun tavoitteet ja uuden toimintatavat on ymmärretty ja hyväksytty. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19, 21.)

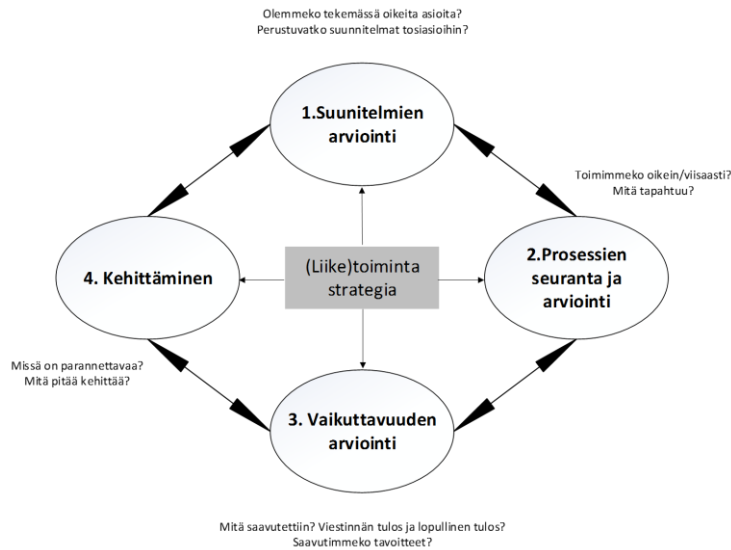
Muutosviestinnässä esimiehillä ja johdolla on keskeinen rooli. Tieto halutaan niiltä ketkä ovat muutoksen keskiössä ja antavat muutokselle siten kasvot. Muutostilanteessa tapetille nousevat erityisesti tiedon kulku mutta myös keskustelun mahdollisuus. Esimiehiltä odotetaan, että he ovat läsnä, kuuntelevat ja vastaavat kysymyksiin. Kasvokkain viestinnän merkitys on yhtä tärkeä kuin muutoksen suuruus. Tietoa muutoksesta ei pitäisi pantata yrityksessä vaan saattaa se työntekijöiden tietoon jo ennen kuin muutos on meneillään. Muutoksen onnistumiseen voidaan vaikuttaa tällä, mutta myös osallistamalla työntekijät osalliseksi suunnitteluun, mutta myös toteutukseen. Muutosviestinnän välttämättömyydestä on myös määritelty yhteistoimintalaissa. Laki koskee yli 20 henkilö työllistäviä yrityksiä ja se

määrittelee työnantajan velvollisuudet silloin, kun muutoksella on merkittäviä henkilöstövaikutuksia. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67.) Muutosviestinnän yhteydessä puhutaan nykyään henkilöstön osallistamisesta. Muutostilanteessa osallistamisella tarkoitetaan lähinnä sitä, että henkilöstö saadaan sitoutettua muutokseen ottamalla heidät mukaan. Muutoksen suunnittelutyö voi olla ulkoistettu, mutta työntekijöiden ehdotuksia otetaan vastaan ja kuunnellaan. Tämän on käytännössä nähty toimivan paremmin kuin hiljaisuudessa hoidettu joka tuodaan vaan tiedoksi työntekijöille yllättäen. Olennaista osallistamisen strategioissa on kuitenkin se, että viestintää ei ymmärretä liian kapeasti vain mielikuvien rakentamisen välineenä, vaan tavoitteeksi otetaan aito tiedon kerääminen ja ratkaisujen hakeminen työyhteisöstä. Käytäntöön sovittamisesta henkilöstöllä on usein paras tietämys. (Poutanen 2013; Juholin 2008, 126.)

4.1.3 Viestinnän kehittäminen

Viestintää ja sen onnistumista voidaan arvioida ja mitata monilla keinoilla. Mittaaminen tuottaa tietoa arviointia varten ja arvioinnin tavoitteena on toiminnan kehittäminen. Arvioinnin tarkoituksena on olla jatkuva prosessi, joka pohjautuu viestinnän tavoitteisiin, yleisiin kriteereihin ja tilivelvollisuuden täyttymiseen yhteiskunnalle ja sidosryhmille. Arviointia voidaan tarvita myös, jos tarvitaan nopeisiin päätöksiin tukea. (Juholin 2017, 284.) STT viestintäpalvelut oy ja Procom viestinnän ammattilaiset tutkivat vuonna 2017 viestinnän mittaamisen tilaa ja tuloksissa kävi ilmi että 51% vastaajista piti viestinnän mittaamista erittäin tärkeänä ja 47% melko tärkeänä. Yhteensä siis 97% vastaajista piti viestinnän mittaamista ainakin jollakin tasolla tärkeänä asiana. (STT & Procom 2017, 3.)

Juholin kuvaa kirjassaan arvioinnin dynaamisena syklinä, jonka keskiössä on liiketoiminnan strategia (kuva 6.) Syklimäisyys korostaa jatkuvuutta organisaatiossa ja arviointi onkin jatkuva osa sitä. Arvioinnin kohteena voi olla suunnittelu, prosessit ja lopullinen vaikuttavuus. Näiden kaikkien vaiheiden arvioinnin perusteella kehitetään toimintaa. Suunnitteluvaiheessa luodaan kuva tulevaisuudesta, sen mahdollisuuksista ja uhista. Suunnitteluvaiheessa tarkastellaan, ollaanko tekemässä oikeita asioita. Prosessien vaiheessa tutkitaan ja arvioidaan jo käynnissä olevaa toimintaa. Sen päähuomio kohdistuu yritykseen, mutta myös sen sidosryhmiin. Tässä kohtaa voidaan tehdä pika-analyseja ja arviointia, miten asiat etenevät, varsinkin yllättävissä kriisi- ja poikkeustilanteissa. Lopullista vaikuttavuutta voidaan arvioida kampanjakohtaisesti tai tietyin aikavälein. On syytä huomioda, että esimerkiksi maineen muutokset kehittyvät hitaasti, eikä niitä kannata siksi turhaan arvioida usein. Esimerkiksi strategian sisäistämistä henkilöstön keskuudessa olisi syytä mitata kerran vuodessa. Kehittäminen on syklin tärkein vaihe, koska se on syy sille miksi arviointia tehdään. Siinä käsitellään arvioinnista saatua tietoa, analysoidaan ja haetaan kehityskohteita. Tässä kohtaa määritellään myös suunnitelma sille, miten kehityskohteina olevia asioita aletaan työstää. (Juholin 2013, 418.)



Kuva 6. Työyhteisön arvioinnin dynaaminen sykli (Juholin 2013, 417)

4.2 Työhyvinvointi

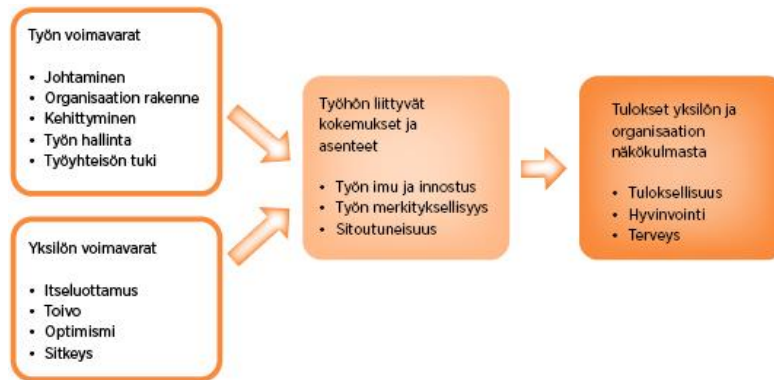
Työhyvinvoinnista on tehty monia samankaltaisia määritelmiä. Suomalaisessa työsuojelusanastossa se määritellään seuraavasti: ”työntekijän fyysinen ja psyykinen olotila, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen”. (Työsuojelusanasto n.d.) Se tarkoittaa toisaalta yksilön henkilökohtaista, mutta myös koko työyhteisön tunnetta ja virettä. Työhyvinvoinnin tavoitteena on, että kaikilla yhteisön jäsenillä on mahdollisuus kokea työn iloa ja olla mukana onnistumassa. Positiivisilla asioilla kuten sitoutumisella ja innostuksella on tapana tarttua. Tämä lisää energiaa työpaikalla joka heijastuu menestyksen luomiseen. (Ojala & Ahonen 2005, 28.) Sitran lokakuussa 2014 julkaistun megatrendien mukaan työhyvinvointia pidetään tällä hetkellä trendikkäänä niin yksilön kuin yhteiskunnankin tasolla. Työ on itsessään jo merkityksellinen tekijä vaikuttamaan yksilön hyvinvointiin, mutta työelämän tarkoituksena on myös edistää hyvinvointia työpaikoilla. Työyhteisöissä panostetaan esimerkiksi seisomapöydät, kävelypalaverieihin ja virkistyspäiviin, jotka tukevat työntekijän hyvinvointia ja terveyttä. Lisäksi liikkumiseen saatetaan kannustaa esimerkiksi liikuntaseteleillä tai työajan joustoilla. (Vataja 2015.)

Työhyvinvointi on ollut tällä vuosikymmenellä yksi suurimmista haasteista, kun työelämä kehittyi ja muuttui huimaa vauhtia. Työelämässä korostuvat entistä enemmän joustavuutta ja avarakatseisuutta. Suomessa työmarkkinoilta poistuu enemmän työntekijöitä kuin saadaan tilalle ja tämä luo paineita työn tuottavuuden lisäämiseen. Työhyvinvoinnista, työn mielekkyydestä ja työn murroksesta on tullut kantavat teemat keskusteluihin. Tavoitteena olisi saada ihmiset viihtymään työelämässä pidempään ja toisaalta menemään sinne myös nuorempina. (Heiskanen & Lehikoinen 2010,

12.) Tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, nopea ja hyvä tiedonkulku, mielekkäät työtehtävät ja kannustava ilmapiiri ovat olennainen osa sitä mikä mielletään hyvään työyhteisöön. Työyhteisön jäsenille on erittäin tärkeää päästä vaikuttamaan siihen mitä yrityksessä päätetään, sekä päästä osallistumaan muutoksen kulkuun. Ilmapiirin avoimuus ja luotettavuus yhdistettynä esimiehen tukeen luo loistavat edellytykset sille, että opitaan yhdessä ja osataan ennakoida muutoksia. (Rauramo 2013, 8.) Sosiaali- ja terveysministeriö on asettanut tavoitteeksi, että vuoteen 2020 mennessä työssäoloikä pitenee 3 vuodella. Tämä edellyttää terveyden ja turvallisuuden parantamista ja niille asetettuja tavoitteita ovat ammattitautien ja työtapaturmien pieneneminen sekä fyysisen ja psyykkisen kuorman vähentyminen. Työhyvinvoinnin paraneminen on loppuviimeinen aina yrityksen käsissä ja johtamisella on erittäin suuri vaikutus juuri henkisen hyvinvoinnin tekijänä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 6.)

Riskinä työelämässä hyvinvointitrendillä on se, että terveyden ja hyvinvoinnin korostaminen jättää varjoonsa työn perusasiat, kuten työn organisoimisen, vaikutusmahdollisuudet työhön ja oikeudenmukaisen johtamisen. Myös terveyden ylikorostaminen ja arvostamisen saattavat lisätä eriarvoisuutta työntekijöiden kesken. (Vataja 2015.) Nykyään yrityksissä eletään jatkuvaa muutosta ja siksi pelko on yleinen kokemus ihmiselle. Se on keskeinen asia heikentämään työntekijän hyvinvointia ja myös tuloksellisuutta työssä. Pelkotilat liittyvät usein työsuhteen jatkuvuuteen, toimeentuloon, ihmissuhteisiin ja osaamisen riittämättömyyteen. Muutoksen hetkellä tuleekin luottamuksen rakentamisesta ensiarvoisen tärkeää. Turvallisuutta luodaan koko organisaation kattavalla yhteistyöllä ja ihmisten osallistamisella. Vaikka tulevaisuus on useilta osin ennustamatonta, on merkityksellistä varautua siihen mahdollisuuksien mukaan. (Rauramo 2013, 4.)

Työhyvinvoinnin kehittämisestä on puhuttu paljon lähivuosina työkyvyn kehittämisen sijaan. Työhyvinvointia on mahdollista edistää työpaikoilla lisäämällä työhön suunnattuja resursseja ja pitämällä vaatimustaso kohtuullisena. Tällä ehkäistään työpahoinvointia. Pohjoismaisen ministerineuvostolla oli projekti, jonka päätavoitteena oli kehittää työn myönteisiä tekijöitä koskevia menetelmiä ja teoriaa. Se loi kuvassa 7 olevan voimavaramallin. Voimavarat ovat yksilöllisiä ja yhteisöllisiä tekijöitä, joka parhaimmillaan mahdollistaa työn imun, jota kutsutaan myös työniloksi. Kun yhteisö saadaan osaksi työn imua, tuottaa se organisaatiolle tuloksellisuutta, hyvinvointia ja terveyttä. (Manka 2016, 68-69.)



Kuva 7. Voimavaramalli (Manka 2016, 70)

Seuraavassa tarkastelemme työn imua tarkemmin. Sillä tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Sitä kokeva työntekijä lähtee aamulla yleensä mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä. Työn imuun liittyy kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta: tarmokkuus, eli kokemus energisyydestä, omistautuminen, joka on ylpeys ja innostuminen omasta työstä sekä uppoutuminen, joka on keskittymistä ja työhön paneutumista. Työntekijän ollessa innostunut ja hyvässä työviireessä voi hän päästä ns. flow-tilaan, jolloin työnteko sujuu hyvin ja sitä on vaikea keskeyttää. Flow-tila verrattuna työn imuun on enemmänkin hetkellinen huipukokemus, joka kohdistuu tiettyyn asiaan, kun taas työn imu on pitkäkestoinen, myönteinen tunnetila. On kuitenkin tiedostettava työn imun ja työuupumuksen raja, joka on tämän päivän kiireisissä ja vaativissa työyhteisöissä hienoinen. Työn imu on tila, jossa työntekijällä on korkea motivaatio työnsä tekemiseen ja se on tarttuvaa. Työn imu ei ole sitä, että työnteko on pelkästään kivaa. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan ainakin kaksi kolmesta suomalaisesta työntekijästä kokee tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista vähintään kerran viikossa. Tutkimusten mukaan työntekijät, jotka kokevat työnimua ovat myös työkykyisempiä ja heillä on vähemmän eläke- ja eroajatuksia. Työn imun kokemus on myönteisessä yhteydessä siis työntekijän terveyteen, hyvään työsuoritukseen ja yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Työn imua kokevat työntekijät ovat aloitteellisia, uudistushakuisia ja innostuneita. He sitoutuvat työhönsä, auttavat työkavereitaan ja tartuttavat työn imua työyhteisöönsä. Lisäksi he kokevat työn parantavan elämänsä laatua ja ovat kaiken kaikkiaan onnellisempia kuin muut työntekijät. Työn imua edistävät erilaiset työhön liittyvät voimavarat. Ne auttavat työntekijää onnistumaan ja synnyttävät halua tehdä työ hyvin. (Hakanen 2011, 38-42, 49; Manka 2011, 10.) Työhyvinvoiva ja työn imua kokeva työntekijä kokee tunnetta työn sujuvuudesta ja siitä, että hallitsee työnsä. Hänellä on positiivinen kokemus työn mielekkyydestä, työilmapiiristä, lähiesimiestyöstä ja johtamisesta. Hänellä on työyhteisössä syntynyt, jaettu kokemus työn sujuvuudesta ja aikaansaamisen tunteesta. On myös hyvä tiedosta viitteet työhyvinvoinnin ongelmista, joita ovat mm. runsaat poissaolot, sairaana työskentely, työn ja vapaa-ajan

eron hämärtyminen, vuorovaikutus ongelmat, vaikeudet työssä suoriutumiseen sekä muutokset työyhteisökäyttäytymisessä, esim. syrjäänvetäytyvyys ja aggressiot. (Manka 2011, 11-12.)

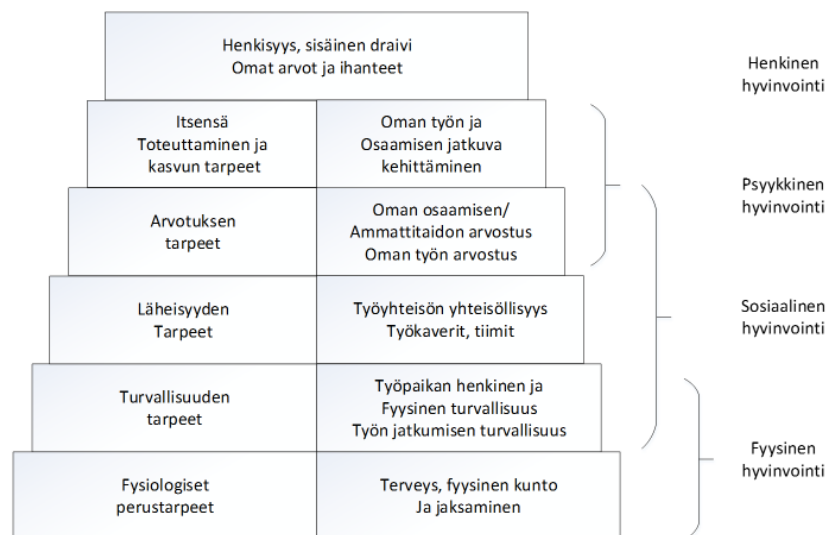
Työpahoinvointi on työhyvinvoinnin vastakohta. Kun työssä ei ole enää voimavaroja tulee tilalle ylikuormitus, uupumus ja terveyteen liittyvät ongelmat. Näitä yhdessä kutsutaan terveyden heikentymisen prosessiksi. Työholistit taas ovat pakkomielteisiä töitä kohtaan ja kuormittavat itseään itse itseään liiallisella työn määrällä ja liian vähäisellä palautumisella. Työn imun vastakohtana voidaan pitää työhön kyllästymistä eli leipääntymistä. Organisaatioissa on syytä kiinnittää näihin huomiota, koska niistä muodostuu inhimillistä kärsimystä ja moninaisia haittavaikutuksia työtoiminnalle ja työyhteisölle. Kun työssä asetetaan liian korkeita vaatimuksia ja samalla keskeiset työn voimavarat puuttuvat, romahtaa niin työntekijöiden hyvinvointi kuin yrityksen tulokset. (Hakanen 2011, 103-104, 106.) Työ voi ajoittain tuntua jokaisesta tylsältä, mutta sitä voidaan pitää uusiutumisen näkökulmasta tarpeellisenä kokemuksena. Silloin kun siitä tulee pysyvä olo-tila, puhutaan boreoutista eli työhön leipääntymisestä. Työhön leipääntymisellä tarkoitetaan tietynlaista tylsyyttä ja rutinoitumisen tilaa työssä, jolloin työntekijän tehokkuus laskee. Tästä voi aiheutua motivaation lasku, turhautuminen ja se ettei työnteko yksinkertaisesti huvita. Leipääntyminen onkin yksi työpahoinvoinnin tila eikä työn ominaisuus. Työhön kyllästymiseen näkyy myös siinä, että työntekijä ei koe työllään olevan merkitystä eikä hän tiedä miksi tekee työtään. Työssä leipääntyminen ei ole nähtävissä vaan tietyillä aloilla vaan missä tahansa työssä voi leipääntyä. Leipääntyneet ja epämotivoituneet työntekijät ovatkin suurempi riski työn tuoksellisuudelle, suurempi kuin esimerkiksi sairauspoissaolot. Leipääntymistä voidaankin ehkäistä muokkaamalla työtä yksilöllisesti ja lisäämällä työn voimavaroja. Avoin keskustelu tilanteen parantamisesta esimiehen kanssa on avain asemassa, kun työntekijä kokee tylsyyttä työssään. Työn vaatimustason lisääminen esimerkiksi uusien työtehtävien muodossa, voi kääntää leipääntymisen tilan kohti työn imua. (Hakanen 2011, 118-121.)

4.2.1 Yksilön ja yhteisön hyvinvointi työelämässä

Työterveyslaitos (n.d) määrittelee hyvinvoivan työntekijän seuraavasti: ”Hän on motivoitunut ja vastuuntuntoinen. Hän pääsee hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan ja tuntee työnsä tavoitteet sekä saa palautetta siitä mitä tekee. Hyvinvoiva työntekijä tuntee itsensä tarpeelliseksi ja kokee työssään riittävästi sekä itsenäisyyttä että yhteenkuuluvuutta. Hän onnistuu ja innostuu työssään eli kokee työn imua”.

Yksilön hyvinvointia voidaan peilata Maslowin tunnettuun tarvehierarkiaan (kuva 8). Alimmalta tasolta löytyy ihmisten fysiologiset perustarpeet joita ovat esimerkiksi riittävä ravinto, neste sekä riittävän unen tarpeet. Hyvinvoinnin kannalta nämä voivat tarkoittaa ihmisen terveyttä sekä fyysistä kuntoa, jonka voidaankin ajatella olevan työhyvinvoinnin perusta.

Seuraavalla tasolla on sosiaalinen hyvinvointi. Tähän liittyvät pitkälti fyysiseen ja henkiseen turvallisuuteen liittyvät asiat, joka voidaan rinnastaa työelämään. Fyysiseen turvallisuuteen liittyvät asiat voivat olla työympäristöön ja työvälineisiin liittyviä asioita ja henkiseen turvallisuuteen liittyy taas peloton ja avoin työilmapiiri. Henkiseen turvallisuuteen kuuluu myös se, että yksilö tietää mitä häneltä odotetaan ja miten se tehdään. Luottamus oman työn jatkuvuuteen on myös turvallisuuden tekijä, mutta erityisesti nuorilla sen on korvannut usko omaan osaamiseen ja sen markkina-arvoon. Seuraavalta tasolta löytyy psyykkinen hyvinvointi, joka liittyy haluun kuulua johonkin yhteisöön, kuten työ- tai ammattiyhteisöön. Se kattaa ihmissuhteet niin työssä kuin työn ulkopuolella. Tällainen hyvinvointi tulee ihmisen sitoutumista työhönsä ja edesauttaa työssä jaksamista. Ylimmäältä tasolta löytyy henkinen hyvinvointi eli arvostus. Työelämässä se perustuu paljolti yksilön osaamiseen ja ammattitaitoon. Osaamisen kautta yksilö valitaan työryhmiin ja se tukee myös sosiaalista hyvinvointia. (Ojala & Ahonen 2005, 28-30.)



Kuva 8. Työhyvinvoinnin kuvaaminen Maslowin tarvehierarkian avulla (Ojala & Ahonen 2005, 29)

Ojala & Ahonen (2005, 30) asettavat Maslowin portaiden päälle vielä ylimääräisen portaan, johon asetetaan henkisyys ja sisäinen draivi. Tähän voidaan ajatella kuuluvan omat arvot, motiivit sekä oma sisäinen energia. Ne saavat aikaan innostumista ja sitouttavat yksilöä. Työelämä on muuttanut työhyvinvointia myös niin, että se on yhä enemmän yksilön vastuulla. Henkinen hyvinvointi on kaiken perusta, jonka pettäminen vaikuttaa myös yksilön terveyteen, lähipiiriin ihmissuhteisiin ja osaamiseen (Ojala & Ahonen 2005, 30.) Työ ja työelämä yleensä vaikuttavat siis niin psyykkiseen kuin fyysiseenkin hyvinvointiin. Se heijastuu myös helposti läheisiin ja sitä kautta koko yhteiskunnan hyvinvointiin. Tulevaisuuden haas-

teet ovat työurien pituudessa ja työllisyysasteessa, jotka ovat osa hyvinvointiyhteiskuntaa. Työhyvinvoinnin panostukset kannattaa, koska hyvinvoiva työntekijä viihtyy työelämässä pidempään. Tutkimukset ovat osoittaneet työhyvinvoinnin merkittävät vaikutukset yritysten talouteen. Yleensä ne organisaatiot jossa tämä yhteys on huomattu, panostetaan yksilön sitoutumiseen, tuloksellisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. (Vataja 2015.)

Työterveyslaitoksen (n.d) mukaan ”hyvinvoivassa työyhteisössä ollaan avoimia ja luotetaan, innostetaan ja kannustetaan, puhalletaan yhteen hiileen, annetaan myönteistä palautetta, pidetään työmäärä aisoissa, uskaljetaan puhua ongelmistakin, säilytetään toimintakyky muutostilanteissakin.” (Työterveyslaitos n.d.) Ojala & Ahonen (2005, 196) esittävät että työyhteisön hyvinvointiin sisältyy lisäksi asioita, joiden avulla henkilöpääomaa voidaan huoltaa, kehittää ja jalostaa. Siihen voidaan sisällyttää ”työsuojelu (työterveyshuolto ja työturvallisuus), yhteistyö ja yhteisöllisyys työpaikalla sekä työpaikan ilmapiiri ja me-henki. Työsuojelun alle kuuluvia työhyvinvoinnin perusasioita työterveyshuoltoa sekä työturvallisuutta ohjaa osittain myös lainsäädäntö.

Työhyvinvoinnin merkitys on korostunut myös työlainsäädännön tarkennusten myötä. Laki määrittelee nykyään yrityksille työhyvinvoinnin hoitamiseen liittyviä vaatimuksia. Hyvinvointitoimintaan liittyviä säädöksiä ovat ”laki yhteistoiminnasta yrityksessä, työturvallisuuslaki, laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa, työterveyshuoltolaki, sekä laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta”. Yhteistoimintalaissa määritellään, millaisia velvollisuuksia yrityksellä on tiedotuksessa muutostilanteissa työyhteisölle sekä se sisältää myös määräykset henkilöstö- ja koulutussuunnitelmista. Lain tehtävänä on opastaa työnantajan ja työntekijöiden edustajia tavoitteelliseen toimintaan työhyvinvoinnin kehittämässä, seuraamisessa ja raportoinnissa. Työturvallisuuslain keskiössä on työsuojeluun liittyvät asiat. Se velvoittaa työyhteisöä laatimaan työsuojelusuunnitelman ja toteutuksen seurannan. Työsuojeluun liittyvien vastuiden jakaminen on myös osa sitä. siihen kuuluvat vastuut. Laissa työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta säädetään yhteistoimintamenettely yli 10 hengen yrityksissä/työpaikoissa. Lisäksi se sisältää toimialakohtaisia erikoismääräyksiä yli 20 hengen työpaikoilla. Työterveyshuoltolaissa määritellään työnantajan velvollisuus tarjota työterveyspalveluja, joilla pyritään ehkäisemään terveysvaaroja. Sitä tekeekö työnantaja sopimuksen kunnallisen terveyskeskuksen tai yksityisen lääkäriaseman kanssa ei ole määriteltä. Periaatteessa on mahdollista perustaa yritykselle oma terveydenhuoltopalvelu. Tasa-arvolaki näkyy myös työelämässä pyrkimyksenä miesten ja naisten välisen tasa-arvon edistämisenä. Jos yrityksen henkilöstön määrä ylittää 30, on siellä laadittava vuosittain tasa-arvon edistämissuunnitelma. Se on osa henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa tai työsuojelun toimintaohjelmaa. Edellä mainitut lakisäätteiset asiat tulisi olla kaikilla työpaikoilla kunnossa. Menestyvillä yrityksillä on lisäksi oppimiskulttuuri, työntekijöiden arvostus ja yhdessä tekeminen kunnossa. Kääntöpuolena

on myös työpaikkoja, joissa työilmapiiri on huono, ei ole tilaa luovuudelle ja käskyttäminen ja kontrollointi näyttävät työyhteisön arjessa. (Ojala & Ahonen 2005, 35-38.)

4.2.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen ja liiketaloudelliset vaikutukset

Työhyvinvointia voidaan seurata monenlaisilla mittareilla, jotta nähdään sen kehitys ja mahdolliset riskit. Ne voivat myös mitata jotakin tiettyä asiaa tai ilmiötä tai olla laajempia, jopa kokonaisvaltaisia mittareita. Perinteisesti mittaaminen on esimerkiksi sairauspoissaolojen ja tapaturmien määrällistä mittaamista, mutta painopistettä olisi muutettava myös tulevaisuuden riskien ennakoimiseen. (Manka 2016, 215.) Pelkkä tiedon keruu ei riitä, vaan sitä on myös analysoitava ja tulkittava. Tuloksia tulee myös seurata, koska niistä saadaan selville, onko tavoite saavutettu eli toimiko lähestymistapa. Se mikä sisältö mittarilla on, ei ole niin tärkeä kuin sen seuranta. Sen avulla nähdään mihin suuntaan ollaan menossa ja miten eri toimenpiteet ovat vaikuttaneet. Työhyvinvointi vaatii pitkäjännitteistä työtä ja siihen vaikuttaa monet eri tekijät. Henkilöstön tilan ja kehityksen seuraaminen ei riitä pelkkä siihen kuluvaan rahamäärän tarkastelu vaan se vaatii monipuolisen mittariston. Hyviä mittareita suuntaviivojen tarkasteluun ovat sairaspoissaolot, eläkekustannukset, työtapaturmatilastot, vaihtuvuus, asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyystutkimukset. Nykyään tulisi lisäksi antaa yhä suurempaa arvoa välillisille talousvaikutuksille. Tällaisia ovat tuottavuuden ja laadun paraneminen sekä palvelu- ja prosessi-innovaatioiden lisääminen. Edellä mainitut ovat tulosta työhyvinvointia edistävästä toiminnasta. Tähän vaikuttavat kuitenkin mittaamisen vaikeudet, eli miten eri toimenpiteet vaikuttavat tuottavuuteen, laatuun ja innovaatioihin. Kokonaisvaltaisempia mittareita, joilla saadaan selville henkilöstön tuntemuksiin liittyviä asioita ovat esimerkiksi työilmapiiri, työn kuormitus-, stressi- ja tyytyväisyystekijät, työtyytyväisyys, työn muutokset, koetut kehittämistarpeet, organisaation jaksaminen ja johtajuus ja johtaminen. (Ojala & Ahonen 2005, 232-233; Kehusmaa 2011, 82.)

Työhyvinvoinnin mittaamiseksi on kehitetty henkilöstötuottavuuden skenaariolaskentamalli eli HCROI-skenaariolaskenta. Skenaariolaskennassa yhdistyvät liiketoiminnan tuloskortit, henkilöstömittarit ja organisaation kompetenssit skenaariolaskennaksi, jolla arvioidaan henkilöstötuottavuuden kehittymistä viiden vuoden aikavälillä. Henkilöstötuottavuuden skenaariolaskennan mukaan seuraavilla viidellä työhyvinvoinnin tunnusluvulla on vahvin korrelaatio liiketuloksen kehittymiseen. (Kesti 2010, 192.) Työeläkeyhtiö Ilmarisen mukaan seuraavilla viidellä työhyvinvoinnin tunnusluvulla on vahvin korrelaatio liiketuloksen kehittymiseen (kuva 9):

1. Yksi poissaolopäivä maksaa keskimäärin 325€, silloin kun työpanos korvataan täysin
2. Yhden poissaolopäivän ennaltaehkäisy tuo yritykseen 415€ lisää lii-
ketulosta
3. Lievän tapaturman välttäminen tuo 9000€ paremman liiketuloksen.
4. Yksi vaihtuva kokenut työntekijä aiheuttaa 60.000€ liiketuloksen
menetyksen.
- ...5. Viiden % parannus työelämän laadussa mahdollistaa liiketuloksen
paranemisen 2000€ työntekijää kohden.

Kuva 9. Hyvinvoinnin korrelaatio liiketuloksen kehittymiseen (Ilmarinen 2011, 12)

Kasvutyöryhmän vuonna 2010 tekemässä raportissa tuotiin esiin työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä, joiden avulla saadaan aikaiseksi tuottokasvua. Toimintatapoja pitäisi kehittää siihen suuntaan, että ne edistävät luovuutta ja innovatiivisuutta. Olisi tärkeää tunnistaa alakohtaiset tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämistarpeet ja parantaa yrityksille suunnattujen näitä edistävien työkalujen saatavuutta. Esimiestyön tukemiseen tulisi keskittyä enemmän. Lisäksi kehittämiskohteeksi tulisi ottaa henkilöjohtaminen, ja sieltä pääpainopiste ikä- ja moninaisuusjohtamiseen. Työkyvyn seuranta ja työterveyshuollon toimivuutta pitäisi kehittää sekä valtakunnallisesti että työpaikkatasolla erityisesti ennaltaehkäisevään ja työkykyä edistävään suuntaan. Kiusaamiseen ja muuhun henkiseen häirintään pitäisi puuttua tiukasti kaikissa yhteisöissä syrjäytymisen estämiseksi, hyvinvoinnin edistämiseksi ja sosiaalisen pääoman lujittamiseksi. (Kasvutyöryhmän väliraportti 2010, 77; Kehusmaa 2011 82-84.)

Työstään innostuneet ja työhyvinvointia kokevat työntekijät tuottavat sellaisia palveluita, joihin myös yrityksen asiakkaatkin ovat tyytyväisiä. Työhyvinvoinnilla siis suuri merkitys mitkä mielletään kilpailukykytekijöihin. Ojala & Ahonen (2010, 69) määrittelee kilpailukykyyn muodostuvan ”kustannustehokkuudesta ja tuottavuudesta, laadusta ja asiakastyytyväisyydestä, innovaatiokyvystä, kyvystä solmia strategisesti onnistuneita kumppanuuksia ja rakentaa toimivia verkostoja sekä kyvystä houkutella ja rekrytoida hyviä osaajia ja pitää heidät”. Työhyvinvoinnin vaikutus kilpailukykyyn näkyy positiivisesti yrityksen kustannuksissa, tuottavuudessa ja työilmapiirissä. (Ojala & Ahonen 2005, 69-70.) Työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus kilpailukykyyn lisäksi myös muihin tulostittareihin kuten yrityksen tuottavuuteen, taloudelliseen tulokseen, maineeseen, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin. Ilman näitä elementtejä yritys ei pärjää. Hyvin suunnitellut investoinnit työhyvinvointiin voivat maksaa itsensä moninkertaisina takaisin. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 12; Työterveyslaitos n.d.) Laskelmien mukaan yrityksillä on mahdollisuus saada työhyvinvointiin sijoittamansa rahat

10-20 kertaisena takaisin. Työhyvinvoinnilla luodaan kestävää tuloskehitystä ja se edistää organisaation jaksamista, uudistumista ja tuloksentekokykyä pitkällä aikavälillä. Työterveyslaitoksen Pientyöpaikkaohjelmassa laskettiin yrityksen säästävän n.1000-2500€ vuodessa työntekijää kohti silloin kun työhyvinvoinnin kehittämiseen panostettiin. Tuottavuuden kasvu ja sairaspöissaolojen väheneminen olivat merkittävimmät säästön kohteet. Kehittämisen kohteista kannattavinta oli ammatillisen osaamisen ja esimiestyön kehittäminen. Kun henkilöstö on tyytyväinen ja esimiestyö onnistuu, on sillä yhteys yrityksen tehokkuuteen. Työilmapiiri oli myös tekijä, jolla yritykselle saatiin taloudellista hyötyä. (Ojala & Ahonen 2005, 72.)

Työhyvinvointia voidaan kehittää huomioimalla jokaisen yksilön hyvinvoinnin kehittäminen. Pitää muistaa, että ihminen on fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kokonaisuuden yhteenliittymä. Ei ole väliä mistä osa-alueesta kehittäminen aloitetaan, kunhan se vain saadaan aloitettua. Ihmisen ja työn välinen suhde tulisi olla kehittämistyön keskiössä. Työn mielekkyydellä on suuri merkitys ihmisen hyvinvoinnin kokemukselle ja ollakseen mielekästä, työn tulisi olla riittävän kiinnostavaa, itsenäistä, haastavaa ja kehittävää. Myös myönteinen palaute työstä on erittäin tärkeää. Kehittämistyössä on myös tärkeää tarkastella miten työntekijät toimivat ja miten heidän keskinäiset ihmissuhteita pelaavat yhteen. Työskentelyn sujuvuus paranee, kun työntekijöiden kypsyyttä kehitetään. Myös vuorovaikutuksessa ihmisten välillä voidaan saada aikaan kehitystä. Kaikella tällä pyritään siihen, että ihmisestä tulee huippusuorittaja työyhteisöön. Jotta tässä onnistutaan, on esimiehen pystyttävä asettumaan ihmisen puolelle ja pidettävä hänen asiaansa totuudenmukaisena. Esimies on jokaisen työntekijänsä tukihenkilö, joka tarkastelee työsuoritusta yhdessä työntekijänsä kanssa. Näin sitä voidaan edelleen kehittää yhdessä. Kysyvä johtaminen saa myös merkittävän roolinsa, koska sen avulla esimies tutustuu työntekijänsä tunnemaailmaan. Esimies on kannustaja ja innostaja, joka saa joukkonsa parhaat puolet esille. (Juuti 2006, 86-87.)

Työelämästrategian tueksi perustettiin vuonna 2013 hanke Suomen työelämän kehittämiseksi Euroopan parhaaksi vuoteen 2020 mennessä. Sen päämääräksi on määritelty työllisyysasteen, työelämän laadun, työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden parantaminen. Hankkeen käynnissä olevalla toisella kaudella korostetaan entisestään työpaikkalähtöisyyttä ja tulevaisuuteen suuntautuneisuutta. Toimintaympäristön haasteet muuttavat ajattelutapoja ja tekemisen kulttuuria työpaikoilla ja koko yhteiskunnassa kovaa vauhtia. Työvoiman väheneminen, uusien monimuotoisten työyhteisöjen muodostuminen työmarkkinoille ja työn tekemisen muutokset haastavat myös johtamista yhä vahvemmin. Digitalisaation eteneminen ja kokeilukulttuurin rakentaminen edellyttää kaikilta työpaikoilta uudistumista, tekemään töitä yhdessä, saamaan enemmän aikaan. Kaikilta työpaikoilta ja työntekijöiltä edellytetään valmiutta kyseenalaistaa totuttuja, teolliselta ajalta olevia ajattelu- ja toimintamalleja sekä kehittää tai luoda tilalle uusia, entistä parempia. Työpaikan menestyminen on niin työyhteisöjen kuin ihmisten tuottavuutta tukevien osien summa: terveyttä

ja työhyvinvointia, osaamista, luottamusta ja yhteistyötä sekä innovatiivisuutta. Lähtökohtana on myös, että kehittäminen on mahdollista ja toivotavaa eri vaiheissa olevissa ja kaikenkokoisissa työpaikoissa. Hanketoiminnan tavoitteena on, että kehittämistyötä työpaikoilla opitaan tekemään yhteistoiminnassa ja henkilöstölähtöisesti. Tulevaisuuden työpaikoilla tarvitaan entistä syvempää yhteistyötä ja vastavuoroisuutta henkilöstön, kumppanien ja asiakkaiden kanssa. Niissä tarvitaan vahvaa osallistamisen kulttuuria, jossa uusia tuotteita, palveluja ja tapoja toimia luodaan yhdessä. Ne ovat ketteriä muutostilanteissa ja vastaanottavaisia henkilöstön tarpeille. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016a, 2016b, 2016c.)

Työpaikkojen osaamisen vahvistaminen perustuu työnantajan ja työntekijöiden avoimeen vuoropuheluun siitä, millaisia uusia taitoja tarvitaan tulevaisuudessa. On huomattu, että panostamalla työntekijöiden terveyteen ja työhyvinvointiin, maksaa panostus itsensä takaisin varmasti. Tuottavuuden ja innostavuuden kasvu voidaan rinnastaa suoraan työolojen paraneamiseen. Tulevaisuuden vetovoimaiset työpaikat panostavat johtamiseen, esimiestyöhön ja henkilöstöön. Ne menestyvät sekä rahallisesti että pysyvät tarjoamaan erinomaisia asiakaskokemuksia. Ne ovat nopeita ja ottavat henkilöstön ja asiakkaat mukaan kehittämiseen, toteuttamiseen ja seurantaan. Ne huolehtivat henkilöstöstään hyvin ja palkitsevat hyviä suorituksia. Ne ovat tuottavuudeltaan loistavia. Tällaiset yritykset pitävät kiinni suhteistaan, oppivat virheitään ja osallistavat henkilöstöä. Tällaiset yritykset panostavat lisäksi tuotteiden, palveluiden sekä oman toimintamallinsa. Ne toimivat sosiaalisesti, eettisesti ja ekologisesti vastuullisesti. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016b.)

Työelämä 2020 projektia varten tehtiin esiselvitys projektia varten Pohjanmaan pk-yrityksissä. Sen perusteella nostettiin viisi tärkeää työelämän kehittämisen kohdetta. Nämä olivat johtaminen, osaaminen, asenne, verkostot sekä yhteinen tavoite ja yhteisöllisyys (kuva 10). Näihin panostamalla Työelämä 2020-tavoitteet ovat saavutettavissa, sekä yrityksellä on mahdollisuutena parantaa omia toiminta edellytyksiään tulevaisuudessa. (Manka 2016, 84-85.)



Kuva 10. Pk-yritysten tulevaisuuden menestystekijät yritysten ja sidosryhmien näkökulmasta (Manka 2016, 86)

Johtamisessa korostettiin ihmisten johtamista ja erityisesti, miten henkilöstön hyvinvoinnin johtaminen saataisiin osaksi perustekemistä. Lisäksi eri ikäluokkien johtamiseen tulisi panostaa. Osaamisen kehittämisessä on tärkeää seurata mitä toimintaympäristössä tapahtuu sekä varautua muutoksiin. Vastauksissa korostui usko tulevaisuuteen, mahdollisuuksien hakeminen ja riskinotto kyky. Tärkeimmät tekijät yhteistyössä olivat se, että ihmisillä on yhteinen tavoite ja että henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin työpaikalla. Myös ilmapiiri ja kommunikointitaidot nousivat tärkeään rooliin. Verkostoissa koettiin, että voidaan jakaa osaamista ja hyviä käytäntöjä sekä kehittää toimintaa yhdessä. (Manka 2016, 86-87.)

4.3 Johtaminen organisaatiossa

Esimiehen tehtävänä organisaatiossa on arkityön sujuvuudesta vastaaminen sekä seurata että työntekijät saavuttavat annetut tavoitteet. Esimies jakaa työt tasapuolisesti sopiville henkilöille osaamisen mukaan. Ongelmatilanteissa esimies osaa hankkia apuja ja neuvoja ja ottaa sen oppimisen kannalta. Jotta henkilöstö kokee johtamistavan oikeudenmukaisena ja tasavertaisena, pitää yrityksellä olla johtamiseenkin pelisäännöt. Johtamisen yksi rooleista on ihmisten johtaminen. Sen keskeisenä tehtävänä on saada ihmiset toimimaan itse annettujen tavoitteiden suuntaan. Esimiehen onnistuminen on hänen työntekijänsä onnistuvat. Kyselyjen mukaan yrityksissä on yleisesti ongelma tiedon kulun kanssa. Informaatiota on niin paljon, että olennaiset viestit hukkuvat. Tiedon perille menemisen kannalta parhaita on tilaisuudet jossa johto ja työntekijät voivat kommunikoida keskenään ja esittää kysymyksiä. Ihmisten johtamista tukee myös säännöllinen kehityskeskustelu ja palaveritoiminta. Palautteen saanti työntekijälle

on tärkeää onnistumisen tunteen ja henkilökohtaisen kehittymisen kannalta. Esimiehen keskeiseksi rooliksi voidaan ajatella tänä päivänä myös muutosjohtaminen. Muutokseen liittyy usein muutosvastarintaa ja siksi on tärkeää, että esimies hälventää sitä avoimella keskustelulla. Työntekijät on pidettävä ajan tasalla mitä tapahtuu. Heille on kerrottava syyt muutokselle ja mitä hyötyä siitä on. Tärkeää on myös, että esimies osallistaa työntekijänsä mukaan suunnitteluun ja toteutukseen. Myös itsensä johtaminen on tärkeää esimiehelle. Sen keskeisenä tekijänä on työssä tapahtuva jatkuva oppiminen ja kehittyminen. Esimiehen tulisi myös tunnistaa itsessään ja työntekijöissään jokaisen hyvät ominaisuudet. Tällöin henkilöresurssien käyttö on tehokasta ja työ voidaan muokata niin että nämä ominaisuudet saadaan tehokkaaseen käyttöön. (Tanskanen 2013, 11-13.)

Tanskanen (2013, 7-8) esittelee alla yleistä johtamisjärjestelmän runkoa (kuva 11). Muutokset toimintaympäristössä ovat sellaisia johon yrityksen pitäisi pystyä johtamisella reagoimaan. Yrityksen on kyettävä seuraamaan markkinoita, uudistamaan tuotteitaan ja palveluaan. Johtamisjärjestelmä onnistuessaan on hereillä muutoksissa, se näkee mahdollisuudet ja ennaltaehkäisee uhat. Tulevaisuuteen pitää osata katsoa, jotta visiota ja strategiaa voidaan tarvittaessa muokata sen muutosten mukaan. Perusta muodostuu johtamisen rakenteista (Management) ja se on yhteneväinen jokaisessa työpaikassa. Kun perusta on kunnossa, siirtyy huomio vuorovaikutusjohtamiseen (Leadership). Sen tavoitteena on esimiehen ja työntekijöiden yhteinen motivoituminen, tavoitteiden saavuttaminen ja yhteinen kehittämisen ilmapiiri. Kaiken ydin on, että johto ja työntekijät löytävät yhteisen ymmärryksen muutoksen perusteisiin.



Kuva 11. Johtamisjärjestelmä (Tanskanen 2013, 7)

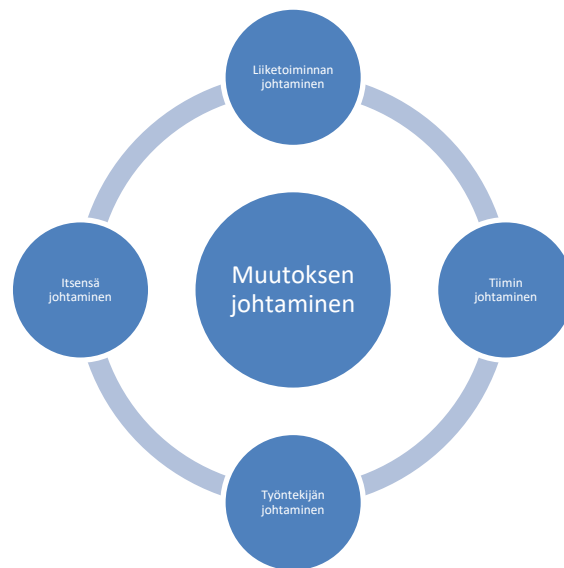
4.3.1 Johtaminen muutoksessa

Menneen ajan suuria johtajia voitiin pitää karismaattisina ja särmikkäinä ja he olivat rohkeita ja asiaansa uskovia. Tämä oli hyvä toimintatapa, sillä aikakaudella kun yksi ihminen saattoi johtaa. Nykyään näitä ominaisuuksia omaavia johtajia ei enää tule, vaikka he ovatkin esimerkkejä monelle johtajalle nykypäivänä. Johtajien valta on heikentynyt ja johtaminen on muuttanut muotoaan. Kun ennen kaivattiin selkeää johtajuutta, tarvitaan nyt kykyä vaikuttaa ihmisiin ja poikkeuksellisen hyviä viestintätaitoja sekä tunne herkkyyttä. Organisaatiohierarkiaa ei juuri haeta vaan mennään enemmissä määrin tiimien johtamiseen. Perinteinen käskyttävä ja päätösvaltaisuus muuttuu enemmän vuorovaikutukseen ja vapauden antamiseen. Katse on pitkälti tulevaisuudessa ja muutosvalmiudessa. (Jabe & Häkkinen, 265-267.)

Esimiehen taidot on muutoksessa suuri vaikuttava tekijä ja ne määrittelevät miten tehokkaasti yritys pystyy viemään läpi muutoksia ja hyötymään niistä. Jos yritys ei ole valmis muuttumaan tarpeeksi nopeasti ja usein, on vaarana, että muista yrityksistä jäädään jälkeen ja menetetään markkinat. Muutos ei saa olla yrityksessä vain pikasuoritus tai pieniä korjausliikkeitä, vaan sen pitäisi olla koko toimintatavan muutos yrityksessä. Tämä on kannattavaa myös pitkällä aikajänteellä. Ison muutoksen sanotaan vievän 1000 päivää ja sen onnistumisen kannalta työntekijöiden sitouttaminen muutokseen on tärkeä osa-alue. Esimiehen kannalta on tärkeää hankkia taitoja muutoksessa selviytymiseen. Minkälaista muutosta ja osaamista esimies tarvitsee, riippu pitkälti muutoksen vaiheista, työntekijöistä, yrityksen elinkaaresta ja dynamiikasta. (Pirinen 2014, 14.) Rauramo luettelee työturvallisuuskeskuksen julkaisussa esimiehelle tärkeitä rooleja muutos- ja kriisitilanteissa. Esimiehen roolina on tiedottaa, kuunnella, vastata kysymyksiin ja käydä myös kahdenvälisiä keskusteluja. Hän huolehtii perehdyttämisestä ja opastaa työtehtäviin liittyvissä asioissa muutostilanteissa. Esimies kertoo myös muutoksista ja irtisanomisista henkilökohtaisesti kasvokkain ja perustelee päätökset, esimies tukee myös työllistymistä mahdollisuuksien mukaan. Hän huolehtii työpaikkansa säilyttäneistä niin, ettei kuormitus tule liian kovaksi ja että työturvallisuuslain edellyttämät asiakirjat ja toimintamallit päivitetään. (Rauramo 2013, 22.) Johtajilla on usein Suomessa ikävä tyyli yleensä väkisin ajaa muutokset läpi. Muutoksia ei olla valmiita muokkaamaan ja vastaväitteitä ei hyväksytä. Sopeutuminen muutokseen jää siksi yleensä huonolle tolalle, joka näkyy työympäristössä stressiherkkyytenä ja passiivisuutena. Alaiset olisikin syytä ottaa mukaan muutoksensuunnitteluun ja lievittää heidän pelkojaan keskustelemalla ja kuuntelemalla. Jotta muutos onnistuu, on myös oltava visio, jotta tiedetään miksi muutos on keskeinen. (Tienari Janne teoksessa Jabe ja Häkkinen 2010, 288-290.)

Pirinen (2014, 22) esittelee muutoksen johtamisen yhteydessä neljä eri näkökulmaa, joiden avulla saavutetaan laadukasta muutoksenjohtamista (kuva 12). Esimiehellä saattaa olla osaaminen jostain näistä näkökulmasta,

mutta se ei yksinomaan riitä vaan hänen tulisi hallita koko kokonaisuus. Osa-alueita ovat liiketoiminnan johtaminen, tiimin- ja työntekijän johtaminen sekä itsensä johtaminen.



Kuva 12. Muutoksen johtamisen neljä näkökulmaa (Pirinen 2014, 22)

Liiketoiminnan tavoitteet tulisi olla sysäys muutostarpeelle. Jatkuva uudistuminen ja oppiminen mahdollistavat selviytymisen kilpailussa, kun ulkoa voi tulla pakottavia voimia muutokseen. Muutoksen onnistumisen kannalta erittäin tärkeää on sen aikataulut, koska pitkittynyt muutos on kaikille osapuolille raskasta. Jokaisen yrityksen täytyy löytää yrityksen lähtökohtiin ja elinkaareen sopiva aikajänne. Virhe minkä yritys voi tässä tehdä, on ettei muutu, vaikka pitäisi. On myös tärkeää, että muutoksella on päämäärä ja muutosprosessi selkeyttää tekemistä. On osattava priorisoida ja yksinkertaistaa asioita. Muutosprosessi ei saa viedä liikaa voimavaroja päivittäiseltä operatiiviselta toiminnalta, vaan uudistuminen olisi olla osa yrityksen päivittäistä toimintaa. On siis syytä osallistaa koko työyhteisö osaksi muutoksen toteutukseen. Tiimin johtamisen kannalta vuorovaikutus ja yhteistyötaidot ovat erittäin tärkeitä. Se vaikuttaa vahvasti työhyvinvointiin ja suoriutumiseen ja positiivinen ilmapiiri lisää motivaatiota niin työntekijöillä kuin esimiehilläkin. Luottamus on tärkeä osa tiimin johtamista. Se syntyy sillä, että esimies teoillaan osoittaa olevansa luottamuksen arvoisen, tekee sen mitä on luvannut ja arvostaa tiimiläisten mielipiteitä. Tiimin toiminnasta ja päätöksistä on vastuussa esimies. Muutoksessa voi tiimin jäsenten tehtävä muuttua, siksi esimieheltä vaaditaan silmää nähdä ihmisten vahvuuksia jotka sopivat kuhunkin työtehtävään ja hyödyntää niitä eri vaiheissa muutosta. Hän osaa myös olla aidosti kiinnostunut jokaisesta työntekijästään ja heidän työstään ja osoittaa tiimilleen joka päivä miten tärkeitä he ovat. Hyvässä tiimissä on oltava myös tavoitteet ja pelisäännöt, jotka ohjaavat toimintaa. Tiimissä on myös torjuttava epäasiallista käyt-

töstä ja asetettava raja negatiivisen ilmapiirin aiheuttamiselle. Tämä edesauttaa työrauhan säilymiseen ja työn sujumiseen. Yhteiset onnistumisen kokemukset ovat myös erittäin tärkeä osa ja tiimihenkeen on syytä panostaa. Tiimissä on aina mukana yksilö, jonka täytyy ensin kokea muutos hyödylliseksi ennen sen hyväksymistä. Hänellä voi olla pelkoja muutosta kohtaan ja miettiä onko hän vielä hyödyllinen yritykselle. Esimiehellä korostuu tällöin taito kuunnella ja tuntea empatiaa, jolloin hän osaa ajatella työntekijän näkökulmasta asiaa. Hän osaa ymmärtää työntekijän tunteita hyvässä ja pahassa. Luottamuksellinen vuorovaikutus on kaiken ydin, joka syntyy vain esimiehen omalla esimerkillä ja johdonmukaisella toiminnalla. Tärkeää on, että esimies keskittyisi positiiviseen muutoksen johtamiseen hakemalla sen hyviä puolia. Kaikkien edellä mainittujen lisäksi on hyvä huomioida, että esimiehen on pidettävä huolta itsensä johtamisesta ja jaksamisesta, jotta koko työyhteisö voi hyvin ja suoriutuu. Stressaantuneesta ja uupuneesta esimiehestä ei ole muutoksen johtamiseen. Kun esimies voi hyvin ja on innostava luo positiivista ilmapiiriä myös työntekijöihinsä. Itsensä johtamisen ydin on, että esimies osaa priorisoida omaa työtään, tunnistaa omat rajansa ja osaa tarvittaessa pyytää apua. Hän osaa myös tutkia omaa suhtautumistaan muutosta kohtaan. (Pirinen 2014, 22-24, 29-34.)

4.3.2 Työyhteisön viestinnän johtaminen

Nykypäivän työyhteisöissä on jatkuva kiire. Valitettava tosiasia on, että helposti viestintä on se mistä johto karsii kiireen keskellä, vaikka sen tulisi olla yksi tärkeimmistä asioista yrityksessä. Kaikki lähtee esimiehen ymmärryksestä omasta viestintävastuustaan ja sen tärkeydestä. Hyvä esimies varmistaa, että hänen alaisilleen menee viesti perille, vahvistaa viestit, vastaa alaistensa kysymyksiin ja hälventää toimenpiteillään huolia. Esimiehen rooli viestijänä yrityksessä on tärkein, koska hänen on mahdollista käyttää kasvokkain tapahtuvaa viestintää, jonka voidaan ajatella olevan tehokkain viestintäkanava. Kasvokkain tapahtuva viestintä on myös vuorovaikutuksellista ja se mahdollistaa kysymysten esittämisen. Esimies on myös arvostettu henkilö yrityksessä, joten häneltä tulevat viestit ovat sitouttavia työntekijöille. Toisaalta esimiehen viestintätaidot ovat avainasemassa siinä, pystyykö hän viestimään asian uskottavasti. Esimerkiksi muutostilanteissa esimiehen oma pelko ei saisi heijastua viestiin vaan se pitäisi kyetä hoitamaan ammattimaisesti. Esimiehen on siis tärkeää itse omaksua viesti, ennen kuin välittää sen eteenpäin. Viestintään onkin syytä käyttää aikaa, niin sen valmisteluun kuin jakamiseenkin. (Korhonen & Rajala 2011, 21-22.) Åberg toteaa, että viestintä on yksi tärkeä yrityksen työyhteisön voimavara, jota on suunniteltava johdettava ja valvottava samalla tavalla kuin muitakin resursseja. Suunnittelun yksi tärkeimmistä asioista on, että se pitkällä tähtäimellä perustuu strategiaan. Viestinnän strategisessa suunnittelussa on tärkeää määritellä peruslinjat, jotka tukevat yrityksen strategiaa. Lyhyemmän tähtäimen suunnittelua kutsutaan operatiiviseksi suunnitteluksi. Sen horisontti on yleensä noin vuosi. (Åberg 2003, 224-226.) Johdon sitouttamista viestintään saadaan parannettua, mikäli tuloksia voidaan ymmärtää selkeästi ja niiden kehitystä kyetään seuraamaan. Yrittäjät

sitoutuvat yleensä paremmin toimintoihin, jotka voidaan konkretisoida. Dokumentoitua ja määriteltyä viestintäprosessia on helpompi mitata ja seurata. Kun viestinnät kirjataan prosesseiksi ja niiden yhteys muihin toimintoihin on selkeä, on johdon helpompi nähdä viestinnän rooli yrityksessä. Tällöin viestintää voidaan pitää yrityksen strategisena välineenä. Prosessoinnista saadut hyödyt viestinnälle on usein erittäin merkittävät. Tämä näkyy yleensä mittaustuloksissa tai palautteena kohderyhmältä. Tämä sitouttaa johdon viestintään. (Korhonen & Rajala 2011, 203.)

Työyhteisöviestinnän johtamisen sisällöstä tärkein osa kuuluu palautteen antamiselle. Palautteessa kerrataan mennyttä, jotta päästäisiin eteenpäin tulevaisuudessa ja se annetaan aina tässä hetkessä. Jotta palaute olisi uskottavaa tulee palautteen vastaanottajan luottaa palautteen antajaan. Tämä on ensiarvoisen tärkeää palautteen antamisen onnistumisen kannalta. Näinpä luottamukseen perustuvat tavat ja kulttuurit ovat äärimmäisen tärkeitä rakennettaessa toimivaa työyhteisöä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 157.) Palautteen antaminen on äärimmäisen kannattavaa. Palautteella on myönteisiä vaikutuksia palautteen saajan itsetuntoon. Sillä voidaan osoittaa arvostusta, vastuuttaa, ohjata oikeaan suuntaan, sekä antaa tukea. Sillä voidaan myös näyttää tunteet, puuttua ongelmiin varhaisessa vaiheessa ja se esiintyy myös halvimpana henkilöstötutkimuksena. Se lisää keskustelua ja käynnistää muutoksen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 38.)

Palaute ja tunnustus ovat osa palkitsemisjärjestelmää. Tunnustukset voidaan jakaa neljään eri luokkaan: ”kiitos, vastuu ja auktoriteetti, ammatillinen tunnustus ja tunnustus työssä”. Kiitokset voidaan jakaa julkisiin ja yksityisiin kiitoksiin joilla osoitamme kiitosta henkilön panoksesta. Palautetta auktoriteetista tai vastuusta voidaan myös pitää yhtä myönteisenä. Näin osoitetaan joko arvostusta alaista kohtaan tai annetaan vapautta toimia oma-aloitteisesti. Ammatillinen tunnustus ja tunnustus työssä ovat samankaltaisia. Ne tarkoittavat, että työntekijälle annetaan jokin tunnustus tai tehtävä julkisesti ja virallisesti. Palautteen antamisen ongelma on, että se merkitsee ihmisille eri asioita. Se saattaa olla toisille se on henkistä kannustusta, toisille se on keino saada henkiset voimavarat ja osaaminen käyttöön, joillekin se on vain osa henkilöstöjohtamista. (Puro 2003, 73-74.)

Palautteen antaminen on yksisuuntaista viestintää, ja siksi viestinnän selkeys on erityisen tärkeää. Vaikka palaute on annettu hyvin ja täsmällisesti, palautteen saaja voi tulkita asian väärin ja näin viesti vääristyy. Palaute on aina lahja, jonka annat toiselle. Palaute liittyy aina käyttäytymiseen, ei koskaan persoonaan, koska käyttäytymiseen vain pystytään vaikuttamaan. Silloin kun palaute on annettu hyvin, auttaa se kehittymään. Kannustavan ja korjaavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen johtavat ensin omaan ja sitten organisaation kehittymiseen. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 25-27.)

4.3.3 Hyvinvoinnin johtaminen

Tutkimusten mukaan johtaminen on keskeisessä asemassa työyhteisön hyvinvointia tarkasteltaessa. Hyvinvointia voidaan kehittää monella eri tavalla, mutta kaikissa niissä keskiössä on esimiehen johtamistaidot. Pahoinvoinnin levittäminen on paljon helpompaa kuin hyvinvoinnin. Jos tällainen henkilö on johtavassa asemassa, vaikuttaa hän vahvasti koko työympäristöön asenteellaan ja asenne leviää nopeammin. (Juuti 2006, 83) Esimiesten vaatimustasot ovat nykyään korkealla. Heidän tulisi johtaa tuloksellista ja tuottavaa toimintaa ja lisäksi heillä on lakisääteinen velvollisuus huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tämän päälle esimiehen tulisi olla karismaattinen, innovatiivinen ja empaattinen johtaja. Käytännössä tämä voi osoittautua vaikeaksi tehtäväksi. (Aminoff & Tienhaara 2017.) Lisäksi esimiehen tulee kyetä luoda positiivista ilmapiiriä ja saada työpaikalle aikaan avointa vuorovaikutusta. Esimiehen on siis tänä päivänä muututtava asijaohitajasta enemmän ihmisjohtamisen suuntaan. (Juuti 2006, 84.)

Ihmisten johtamisen tavoitteena on, että ihmiset itsenäisesti työskentelevät asetettujen tavoitteiden mukaan ja ottavat enemmän vastuuta. Useiden työilmapiiriä koskevien kyselyiden keskeinen sisältö on, että tieto ei kulje. Ongelmana on yleisesti ottaen se, että informaatiota on niin paljon, että keskeinen viesti hukkuu. Jotta tieto ymmärretään ja sisäistetään kunnolla, vaatii se paikan ja tilanteen, jossa on mahdollista keskustella aiheesta. Tällaisten tilaisuuksien pitää antaa mahdollisuus ihmisten kysyä ja keskustella. Ihmisten johtamisen tärkeimmät osa-alueet ovat päivittäiset keskustelut tai palautekeskustelut, säännöllinen palaveritoiminta ja kehityskeskustelut. Säännölliset palaverit luovat paikan ratkaista yhdessä yrityksen ongelmia ja kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut antavat väylän tuoda omia näkemyksiä esiin esimerkiksi oman työn kehittämiseen. (Tanskanen 2013, 11-12.) Johtamisen keskeinen tehtävä on luoda mieltä ja merkitystä toimintaan. Mieli ja merkitys syntyvät pitkälti oppimisen ja työyhteisöön perehdyttämisen kautta. Koko ajan muuttuva maailma on tuonut johtamiseen lisäksi uusia elementtejä, kuten toiminnan mielen säilyttämisen ja uudenlaisten merkitysten luomisen. Onnistunut johtaminen on sellaista toimintaa, jossa työyhteisö viestii keskenään omista kokemuksistaan ja johtaja saa heidät samaan tunnemaisemaan sisälle. Keskusteluista syntyy merkitystä antava uusi tarina. Hyvä johtaja osaa asettua empaattisesti työntekijöidensä asemaan ja tuntee miltä heistä tuntuu. Voidaan siis sanoa, että johtaminen on tunnetasoinen prosessi. (Juuti 2015, 141-142.)

Palvelevan johtamisen ajatus juontaa juurensa 160-1970-luvun taitteeseen, mutta positiivisen työpsykologian esiinnousun myötä se on varsinaisesti löydetty viime aikoina. Palvelevan johtamisen ("servant leadership") ydinajatuksen mukaisesti ensin tulee halu palvella, minkä myötä syntyy tietoinen halu johtaa, jotta oman työyhteisön palveleminen voi parhaiten toteutua. Käsitteen kehittäjän, Robert Greenleafin, mukaan on siis mahdol-

lista ja tarpeellista yhdistää johtajan ja palvelijan roolit. Palvelevassa johtamisessa ollaan aidosti kiinnostuneita työntekijöistä ja toimitaan sosiaalisen vastuun lähtökohdista. Palveleva johtaja/esimies edistää työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja heidän mahdollisuuksiensa toteutumista ja tukee siten työn imua, työntekijöiden halua tehdä parhaansa työssä sekä työpaikkojen menestystä pitkällä tähtäimellä. Palvelevan esimiehen valta-asema tai motivaatio johtaa ei siis perustu oman edun tavoitteluun, oman aseman pönkittämiseen tai käskysuhteisiin, vaan muun muassa toimintaan roolimallina työyhteisön hyväksi. (Greenfield 2002, 16, 21.) Palveleva esimies tai johtaja voi olla persoonallisuudeltaan monenlainen, mutta tärkeintä on olla aito. Aitous on sitä, ettei ammatillinen rooli peitä alleen sitä, millainen ihminen muutoin on. Se tarkoittaa myös sitä, että se miten ilmaisee itseään vastaa myös omia sisäisiä tunteita ja ajatuksia. Aitouteen kuuluu myös vastuullisuus omasta elämästä ja sen ratkaisuista. Palveleva esimies on lahjomaton ja rehellinen, aito, nöyrä, kykenee antamaan anteeksi, osaa astua myös syrjään, voimaannuttaa omiaan, vastuuttaa omiaan ja toimii rohkeasti. (Hakanen 2011, 78, 81.) Greenfieldin (2002, 147) mukaan palveleva johtaminen tulee olemaan liike-elämän yhteiskunnallinen voima lähivuosina. Yritykset ovat enemmässä määrin avoimia innovaatioille ja valmiita ottamaan riskejä paremman tavan löytämiseksi, koska heiltä vaaditaan parempia tuotteita ja palvelua sekä suurempaa sosiaalista panostusta.

Innostava esimiestyö on työntekijöiden voimavarojen tukemista ja työntekijän parhaan mahdollistamista. Johtaminen on voimaannuttavaa, kehittelevää ja inhimillistä ja se mahdollistaa uutta luovan työntekemisen sekä innostaa siihen. Työterveyslaitoksen mukaan innostavan esimiehen keskeisimmät tunnuspiirteet ovat, että hän kannustaa kehittymään. Tavoitteena on vahvistaa työntekijän uskoa ja luottamusta omiin kykyihinsä, vahvistaa työntekijän itsearvostusta ja ammatillista pysyvyyttä ja kannustaa itsensä johtamiseen. Esimies arvostaa työntekijöitä ja heidän osaamistaan. Hän osaa tukea työntekijöitään. Hän pystyy antamaan kunnian työstä omalle työporukalleen ja ymmärtää että työntekijöiden menestyminen on kunnian ja ilon aihe myös esimiehelle itselleen. Hän on aito ja rehellinen. Innostavan esimiehen aito minä on mukana ammatillisessa roolissa. Hän on sinut omien vahvuuksien ja heikkouksien kanssa. Hän käyttää valta-asemaansa oikein ja on tasavertainen. Innostava esimies sallii virheet ja antaa anteeksi. Innostava esimies ei yleistä virheitä koskemaan jokaista tilannetta eikä kanna kaunaa. Anteeksiantaminen antaa luottamuksen, jonka turvin työntekijät uskaltavat ottaa riskejä ja mennä mukavuusalueidensa ulkopuolelle. Innostava esimies näyttää suuntaa ja näkee tavoitteen. Innostavalla esimiehellä on selkeä näkemys siitä, mihin suuntaan organisaation ja työntekijöiden tulee kulkea. Hän keskustelelee säännöllisesti työntekijöidensä kanssa, jotta he tietävät mitä heiltä odotetaan. Esimies kantaa vastuuta kokonaisuudesta. Innostavalla esimiehellä on pitkäjänteinen näkemys organisaation tavoitteista, joita hän edistää sosiaalisesti vastuullisella, luotettavalla ja kestäväällä esimiestyöllä. Huomioimalla työntekijän

tarpeet ja voimavarat on mahdollista saavuttaa työorganisaation menestys ja työntekijälle työn imu. (Koskensalmi ym. 2015, 16-38.)

Työterveyslaitos teetti vuonna 2012 tutkimuksen, jonka tavoitteena oli kartoittaa positiivisen työ- ja organisaatiopsykologian hengessä suomalaisten työpaikkojen voimavaroja. Hankkeessa selvitettiin, miten yrityksissä pystytään samanaikaisesti edistää työntekijän hyvinvointia, työn imua mutta myös työpaikan menestymistä. Innostavalla ja palvelevalla esimiestyöllä oli merkittävä rooli, jotta nämä tavoitteet toteutuvat. Erityisesti pienissä ryhmäkoissa oli myönteinen palvelevan johtamisen taso. (Hakanen ym 2012, 4, 29.) Käytännössä innostava ja palveleva esimies on aidosti kiinnostunut työntekijöistään. Hän haluaa edistää työntekijöiden kehittymistä ja samalla vahvistaa työn imua. Tavoitteena on auttaa työntekijää onnistumaan työssään parhaalla mahdollisella tavalla, joka korreloi myös työpaikan menestymiseen. (Koskensalmi ym. 2015, 16.)

5 TUTKIMUSAINEISTO JA SEN ANALYSOINTI

5.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyö aihe varmistui syksyllä 2017, jolloin tapasin yrityksen toimitusjohtajan ja sovin työn aiheesta. Keskustelussa puhuimme tutkimuksen rajaamisesta yrityksen pääkonttorin toimiston henkilökuntaan sekä sovittiin yrityksen anonymiteetista tutkimuksessa. Väliseminaarissa lokakuussa 2017 esittelin teoriapohjan ja jatkoaikataulutuksen. Haastattelujen toteutustavaksi valikoitui teemahaastattelut, koska haastattelussa käytetään etukäteen määriteltyjä teemoja ja niihin liittyviä tarkentavia kysymyksiä. Tällä keinoin on mahdollista saada mahdollisimman laaja materiaali ilman että valmiilla kysymyksillä rajataan vastausten laajuutta liikaa. Aineistosta voi nousta myös jotain uutta, mitä ei ole välttämättä edes huomattu olevan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.) Teemahaastattelujen avulla saatiin tietoa työntekijöiden omakohtaisista kokemuksista yrityksen sisäisessä toiminnassa ja toisaalta myös kehitysehdotuksia tulevaisuuteen. Haastattelu sisälsi yhteensä 37 kysymystä + 2 taustatieto kysymystä. Teemoja oli neljä kappaletta, jotka määriteltiin teoriapohjan ja tutkimuskysymysten pohjalta.

Ennen haastatteluja työpaikalla oli kerrottu tulevasta haastattelusta ja noin viikkoa ennen lähetettiin haastateltaville sähköpostilla (liite 1) tarkempi tiedote. Tiedotteessa kerrottiin ajankohdat haastatteluille, arvioitu kesto, kysymysten aihepiirit (teemat) sekä työn tarkoitus. Saatteessa painotettiin haastattelujen anonymiteettisuoja ja kerrottiin vapaaehtoisuudesta. Itse kysymyksiä ei laitettu haastateltaville etukäteen, koska vastausten haluttiin olevan mahdollisimman spontaaneja ja etukäteen suunnitelmattomia. Haastattelut tehtiin useampana päivänä, jotta saatiin kaikki

suunnitellut henkilöt haastateltua. Haastatteluihin valittiin toimeksiantajan toiveen mukaisesti konttorinhenkilökuntaa sekä muutama muu relevantti henkilö. Yhteensä haastateltua saatiin 15 henkeä. Koko otos konttorissa olisi ollut 20 henkeä, mutta ulkopuolelle rajattiin yrityksen johtoporras (2 henkilöä) sekä 3 henkilöä jotka eivät halunneet osallistua kyselyyn. Haastattelut nauhoitettiin ja materiaalia tuli yhteensä n. 9,5 tuntia. Haastattelut olivat kestoltaan eri mittaisia, lyhin oli 17 minuuttia ja pisin 1 tunti ja 15 minuuttia.

Haastattelut äänitettiin ja ne purettiin tekstimuotoon mahdollisimman tarkasti. Analysoitava aineisto oli nauhoitetussa muodossa, joten haastattelut piti litteroida ensin. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 161 sivua. Aineiston analysointiin käytettiin Wordia, vaikka on myös olemassa analysointia varten tehtyjä tietokoneohjelmia. Aineiston purkamisessa on pyritty kirjoittamaan asiat sanasta sanaan myös sisältäen täytesanoja, joten esimerkiksi ”niinku” ja ”tota” Yksittäisiä äännähdyksiä, kuten ”mmm” ei kirjoitettu koska kyseessä ei ollut diskurssianalyysi ja niillä ei ollut kokonaisuuden kannalta merkitystä. Nauraen sanotut asiat merkittiin tekstiin sulkuihin lauseen perään, koska joissakin tilanteissa tällä saattoi olla merkitystä asian sisällön ymmärtämiseksi. Tämän vaiheen jälkeen aineistoa voitiin joko luokitella, teemoitella tai tyyppitellä, riippuen mikä sopi parhaiten tähän tutkimukseen. Tähän tutkimukseen liittyen valittiin teemoittelu, koska siinä painotetaan sitä mitä kustakin teemasta on sanottu ja pystytään tekemään vertailua siitä, miten tietyt teemat esiintyivät aineistossa. Lisäksi teemahaastattelussa on yleensä tapana käyttää analysoinnissa teemoittelua. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105, 107.)

Sisällönanalyysi voitiin toteuttaa teorialähtöisesti, teoriaohjaavasti tai aineistolähtöisesti. Teorialähtöisyys tarkoitti, että tutkimusaineiston analysointi tapahtuu jonkin aiemmin tuotetun teorian tai mallin pohjalta. Aineistolähtöisessä analysoinnissa taas painotetaan itse aineistoa, jolloin teoria rakennetaan aineiston pohjalta. Teoriaohjaava eli teoriasidonnainen tutkimus on näiden kahden väliltä, Teoriaohjaava sisällönanalyysi on silloin oikea valinta, kun analyysi ei suoraan pohjautu teoriaan, mutta sitä voidaan hyödyntää apuna. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.). Tarkoituksena oli nostaa aineistosta esiin yrityksen nykytilaa koskevia asioita mutta myös kehityskohteita. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Se soveltui parhaiten tähän tutkimukseen, koska tuloksien yhteys viitekehukseen on ilmeinen ja se ohjasi jo teemahaastattelun aihepiirejä valittaessa. Kuitenkin aineistosta haettiin myös uusia nousevia asioita, joita siinä saattaisi ilmetä mutta aihepiiri oli kuitenkin viitekehysten asioissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 131.)

Teoriaohjaava sisällönanalyysi muistuttaa paljon aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Molemmat jaetaan kolmeen vaiheeseen, joista ensimmäinen oli redusointi, toinen klusterointi ja kolmas abstrahointi. Ensimmäisessä vaiheessa eli redusoinnissa oli kyse aineiston pelkistämisestä niin että

kaikki tutkimukselle epäolennainen karsitaan pois sen jälkeen, kun haastatteluaineisto on litteroitu. Tarkoituksena oli siis hakea tekstistä tutkimuksen kannalta tärkeät asiat ja poistaa kaikki ylimääräinen. Näin saatiin muodostettua helpompia kokonaisuuksia jatkotyöstöä varten. Ennen analyysivaihetta pitikin määrittää analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana, lauseen osa tai ajatuskokonaisuus riippuen tutkimusongelmasta ja aineiston laadusta. Tässä tutkielmassa analyysiyksiköksi määriteltiin lauseen osa, jotta saatiin nostettua kokonaisvaltaisemmin yhden vastaajan mielipiteitä nykytilasta sekä suoria kehitysehdotuksia. Lauseen osissa myös näkyy se, miten asian on ilmaistu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–124.) Toinen vaihe oli klusterointi eli aineiston ryhmittely. Tässä vaiheessa redusoinnissa muodostetut lauseen osat käytiin läpi ja pyrittiin löytämään niistä samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Samankaltaiset asiat ryhmiteltiin omikseen ja muodostettiin niistä yhteinen tarkempi ilmaus, alaluokka. Näin saatiin aineistoa tiivistettyä ja yhdistettyä nimeämällä ne sisältöön sopivalla termillä. Tiivistettyjen ilmausten pohjalta muodostui useita eri luokkia ja ylempiä luokkia vaihtelevasti sisällön mukaisesti. Ryhmittelyssä käytettiin teemoittelua eli ne ryhmiteltiin pelkistettyjen ilmausten sisällön ja teeman mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124) Kolmas vaihe oli abstrahointi eli käsitteellistäminen. Abstrahoinnissa tulee esille teoriaohjaavan ja aineistolähtöisen analyysin eroavaisuus. Kun aineistolähtöisessä analyysissä aineistosta nousevista asioista muodostetaan teoria, niin teoriaohjaavassa tulokset liitetään jo ilmiöstä ennalta tiedettyihin asioihin. Abstrahoinnissa tarkoituksena oli yhdistellä alaluokkia samalla periaatteella yläluokiksi kuin se oli mahdollista. Lopulta keskenään sopivat yläluokat voitiin yhdistää yhdeksi pääluokaksi. Tämä yhdistävä luokka pitää tutkimusongelman sisällään eli tässä tilanteessa se oli sisäisen liiketoiminnan kehittäminen ja pääpainopiste oli johtamisessa, työyhteisöviestinnässä ja työhyvinvoinnissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125, 127.) Aineiston analyysissä nousi esiin 4 tulosta, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiini yrityksen sisäisten toimintojen, erityisesti viestinnän, työhyvinvoinnin ja johtajuuden tilasta.

5.2 Tutkimuksen eettisyys, luotettavuus ja pätevyys

Laadullisen tutkimuksen tulee myös tutkia tulosten luotettavuus eli reliabiliteetti joka tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että tulokset toistuvat samanlaisina mittaajasta huolimatta. Toinen käsite validius eli pätevyys, joka on kykyä mitata sitä mitä on tarkoituskin mitata. Kvalitatiivisessa menetelmässä validius on kuvausten ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuus. (Hirsjärvi ym 2009, 231.) Tutkimusetiikka on käsitteenä laaja, mutta sen alle voidaan laskea esimerkiksi plagiointiin ja lähdekritiikkiin liittyvät asiat, mutta myös tutkijan rooliin liittyvät vaatimukset sekä internetin tuomat muutokset tiedon saatavuuteen (Mäkinen 2005, 183). Tutkimuksen eettisyys onkin noussut keskeiseksi kysymykseksi lähi vuosikymmenten aikana. Painotus on siirtynyt tutkijasta lisäksi myös

tutkimusta hyödyntävän yhteisön asiaksi ja eettiset kysymykset ovat lähtökohta tutkijan koko toiminnalle. Tutkimuksen ja etiikan yhteyttä voidaan pitää kahdenlaisena. Tutkimuksesta syntyneet tulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin, mutta myös tutkijan eettiset kannat vaikuttavan työssään tekemiinsä ratkaisuihin. (Tuomi 2007, 143.) On syytä huomata, että laadullinen tutkimus ei tarkoita samaa kuin laadukas tutkimus. Tutkimussuunnitelma pitää olla huolella tehty, tutkimusasetelma on sopiva ja raportointi tulee olla huolella tehty. Hyvää tutkimusta ohjaa usein se, että siihen on sitouduttu eettisesti. Tutkimuseettinen neuvottelukunta on määritellyt hyvän tieteellisen käytännön normit. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149-159).

Työssäni pohdin eettisyyttä erityisesti haastateltavien tunnistettavuuteen liittyen. Laadullisessa tutkimuksessa otanta on melko pieni, jolloin riski tunnettavuudesta kasvaa, verrattuna esimerkiksi kvantitatiiviseen tutkimukseen. Haastateltavat koostuivat pitkälti pääkonttorin väestä, mutta monella oli spesifi tehtävä, mikä näkyi osassa vastauksia. Onneksi asiat tulivat myös muuta työtä tekevien haastatteluissa, jolloin vastauksia voitiin pitää useamman ihmisen sanomina. Valitettavasti työn laajuus ei mahdollistanut kaikkien yrityksen työntekijöiden osallistamista työhön, joten rajaus tehtiin pääkonttorin väkeen. Työtä tehdessä päätettiin, etteivät työntekijöiden tarkat työtehtävät tule ilmi, koska se paljastaisi joidenkin kohdalla myös henkilöllisyyden. Pohjakysymyksissä olleet ikä ja työvuodet otetaan vain yhteenvedossa esille, eli oliko vastauksissa yleistettäviä asioita työvuosiin tai ikään liittyen. Ennen haastattelua tuotiin selkeästi haastateltaville esiin anonymiteettisuoja ja kerrottiin mahdollisuudesta kieltäytyä haastattelusta. Yrityksen puolelta tuli myös toive, ettei yrityksen nimi näy työssä. Koettiin että yritys esittely pysyy myös julkaisemattomana, koska se paljastaisi helposti kohdeyrityksen. Haastatteluaineiston säilyttäminen ja jatkokäyttö kuuluvat myös eettisyyden piiriin. Haastateltavilta kysyttiin jokaisen haastattelun yhteydessä lupaa nauhoittaa haastattelu tutkijan omaan käyttöön ja kerrottiin 6kk säilytysvelvollisuudesta. Lähdekriittisyyden osalta teoreettisessa viitekehyksessä on käytetty pitkälti tunnettujen kirjailijoiden teoksia, sekä luotettavien tahojen tekemiä tutkimuksia. Lähteistä on pyritty myös löytämään alkuperäisiä teoksia ja käyttämään mahdollisimman vähän toisen asteen lainauksia. Kirjallisuudessa on myös pyritty löytämään uusimmat painokset, jotta tieto on sovellettavissa hyvin nykyaikaan.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Aineiston analyysissa nousi esille neljä tulosta, jotka vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin kuvaamalla yrityksen sisäisten toimintojen nykytilaa ja niiden kehityskohteita. Tuloksiksi muodostuivat 6.1 roolituksen puute aiheuttaa stressiä 6.2 sisäisessä viestinnässä vallitsee kaaos 6.3 esimiestyölle on annettava aikaa 6.4 Työhyvinvoinnissa panostusta palkkausjärjestelmään ja fyysiseen työympäristöön. Kolme tuloksista noudatteli viitekehystä ja lisäksi nousi yksi ylimääräinen tulos, joka tuloksena liittyi kaikkiin viitekehysten aihepiireihin.

Haastatteluja oli yhteensä 15 ja haastateltavat työntekijät olivat iältään 27-63 vuotiaita miehiä ja naisia. He työskentelivät yrityksessä asiakaspalvelun, myynnin/markkinoinnin, oston ja logistiikan parissa. Vastaaajiin viitataan tulososiossa H1-H15 anonymiteetin vuoksi. Kirjain-numero yhdistelmä kertoo haastateltavan järjestyksen haastattelussa.

6.1 Roolituksen puute aiheuttaa stressiä

Yritys on toiminut jo useamman vuoden nopean kasvun vaiheessa, liikevaihto ja työntekijämääräkin ovat vahvasti kasvaneet. Lisäksi toimitiloja on laajennettu ja yritykselle on ostettu sivuvarasto. Yrityksessä on myös meillä sukupolven vaihdos, kun yrityksen omistaja/toimitusjohtaja on siirtymässä eläkkeelle ja yrittäjän kolme poikaa ovat astumassa johtoon. Tässä muutosten ja vahvan kasvun keskellä on sisäisten toimintojen kasvattaminen jäänyt useamman haastateltavan mukaan pienen yrityksen tasolle ulkoisesta kasvusta huolimatta. Eräs haastateltavista H5 kuvasi yrityksen tilannetta:

”Ollaan edelleenkin tällainen matalan hierarkian aavistuksen kaottinen organisaatio, jossa byrokratian puute välillä hankaloittaa elämää, mutta toisaalta siinä on etunakin.”

Byrokratiaa yrityksessä ei haastateltavien mukaan ole, ja se koettiin sekä hyväksi, että huonoksi asiaksi. Hyvänä puolena haastateltavat kokivat, että yrityksessä on vapaat kädet toteuttaa itseään ja luottamus työntekijöihin on suuri, jolloin omaan työhön pystytään vaikuttamaan hyvin. Itsenäisyys työssä korostui monessa haastattelussa erittäin myönteisenä asiana. Toisaalta useampi haastateltava totesi myös, että byrokratian puute tuo myös ongelmia. Koettiin että tietynlainen järjestys ja pelisäännöt puuttuvat yrityksestä kokonaan. Useimmat haastateltavista toivoivat jonkinlaisia pelisääntöjä ja normistoa, mutta niin että luovuus ei katoa työstä. Haastateltavat kokivat suurimmaksi osaksi vaikutusmahdollisuutensa omaan työhönsä erittäin hyväksi ja että heidän tekemiseensä luotetaan. Muutama haastateltavista koki, ettei pysty juuri vaikuttamaan työhönsä, koska eteen tulee usein jotain ennakoimatonta ja yllättävää. Muutama haastateltava

totesi, että perheyriksen tyyli on erittäin hyvä verrattuna isoihin yrityksiin jossa raamit ovat tiukemmat.

Jokaisen teemahaastattelun aihealueiden vastauksissa tuli vahvasti esiin yrityksen roolituksen puute. Yrityksessä on omistajaporras laajentunut jo osittain tehdyn sukupolven vaihdoksen myötä, mutta kenellekään heistä ei ole muodostunut selkeitä toimenkuvia. Yrittäjät tekevät periaatteessa paljon samaa työtä kuin heidän yrityksensä muut työntekijät. Aineistosta oli tulkittavissa, että tämä aiheuttaa paljon stressiä ja hämmennystä työntekijöiden keskuudessa. Lisäksi ongelmia aiheuttivat erilaiset ohjeistukset eri esimiehiltä. Haastateltavat kokivat olevansa hieman hukassa, kun ei tiedetä kumman mukaan toimintaan. Useimmiten kehitysehdotukseksi esimiehelle toistui se, että roolitus laitettaisiin mahdollisimman pian kuntoon. Se helpottaisi päivittäistä työtä ja auttaisi ongelmatilanteissa. Koettiin myös, että vastuupuoli aiheuttaa ongelmia yleisesti talossa, kun vastauksia ei meinata saada millään. Syy tähän on, ettei löydetä oikeaa ihmistä ottamaan kantaa asiaan. Osalle haastateltavista tämä aiheutti myös turhautumista, koska he kokivat tiedon etsimisen erittäin aikaa vieväksi. Useampaa haastateltavaa mietitytti myös se, että kuka oikeastaan toimintaa vetää. Esimiesten roolituksen lisäksi kehittämisen paikaksi koettiin työntekijöiden toimenkuvat. Eräs haastateltavista H12 tiivisti asian:

”Kaikki ei voi vastaa kaikista asioista, kun ei sit kukaan lopuks vastaa mistään.”

Roolituksen puute näkyi myös vahvasti palaverieissa, joista puuttuu selkeä puheenjohtajuus. Tästä syystä haastateltavat yksimielisesti totesivat, että palaverit rönsyilevät paljon asian vierestä, vaikka agenda on nyt saatu muodostettua. Koska yrityksessä ei ole myöskään osittain selkeää työntekijöiden roolitusta, näkyy se myös siinä, ettei kukaan hoida viestintää tai muita sisäisten toimintojen osa-alueita. Muutamilta haastateltavilta tulikin toive, että kun johto roolittaisi ensiksi itsensä. Sen jälkeen saataisiin myös selkeä roolitus alaspäin henkilöstölle.

6.2 Viestinnässä vallitsee sisäinen kaos

Sisäisessä viestinnässä oli yrityksessä paljon haasteita johtuen sen vajavaisuudesta ja toisaalta myös sekavuudesta. Tiedon kulussa koettiin olevan paljon haasteita. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että tietoa ei kulje riittävästi ja siihen pitäisi löytää oikeanlaiset yhteneväiset väylät. Silloin harvoin, kun tietoa tulee, koettiin kyllä, että se on ajankohtaista. Tähän yksi haastateltavista totesi olevan mahdollisesti syynä sen, että ei koeta asioita sellaisiksi, että niitä tarvitsisi viestiä muille. Muutama haastateltavista mainitsi, että tietoa tulee yleensä jonkin verran tuotteista, mutta päivittäiseen tekemiseen liittyvistä asioista ei juurikaan. Yritys elää jatkuvan muutoksen keskellä, mutta koettiin, että varsinaista tiedottamista muutoksen aihepiireistä ei ole, vaan se vain huomataan päivittäisen työn

keskellä. Osa koki sen riittäväksi tavaksi tietää asiasta, mutta toiset kaipaivat enemmän tiedottamista myös muutoksista. Pari haastateltavista totesi, että vähemmän paikalla olevat voivat olla hieman ihmeissään mitä yrityksessä tapahtuu. Eräs haastateltavista H12 kiteytti asian:

”Yrityksestä puuttuu hallittu tiedonvälitys, jos satut olemaan paikalla, niin kuulet, tietoa tulee joko ämpärikaupalla tai ei ollenkaan.”

Viestinnässä ei ole myöskään niin sanottua suodatinta, vaan useampi haastateltavista totesi, että viesteissä on aina jakeluna koko talon väki. Aineistosta olikin tulkittavissa, että tämän takia herkästi osa viesteistä menee ohitse, koska joudutaan kaivamaan, että mikä osa tästä nyt oikeasti koskettaa juuri minua. Eräessä haastattelussa toivottiinkin, että myös varmistettaisiin jollakin keinolla, että viesti menee perille oikeille henkilöille ja että se tulee kunnolla ymmärretyksi. Sähköpostia pidettiin kuitenkin tehokkaana viestimisen välineenä, mutta myös puhelin oli useammalle mieleen. Sähköpostilla tiedottamisen lisäämistä toivottiin parissa haastattelussa, koska siitä jää dokumentti, mihin voi palata. Eräs haastateltavista koki, että olisi hyvä myös tiedottaa miten hyvin yrityksellä menee, jotta työntekijät ymmärtävät miten hyvässä työpaikassa ovat töissä. Kokonaisuudessaan toivottiin, että tiedottamisesta pitäisi tehdä suunnitellumpaa ja kohdistetumpaa. Haastateltava H6 kuvaili yrityksen viestintää kokonaisuudessaan:

”Firma on jäänyt sisäisessä viestinnässä pienen firman tasolle.”

Yrityksessä vahvuudeksi todettiin olevan face to face viestinnässä erityisesti avoin ilmapiiri eli koettiin, että asioista pystytään puhumaan niiden oikeilla nimillä. Useat haastateltavista kokivat myös, että työntekijät ja esimiehet on helppo tavoittaa koska kaikki istuvat samoissa tiloissa. Viestintävälineistä puhelimella ja sähköpostilla koettiin, että saadaan ihmiset helposti kiinni, tosin joissakin haastatteluissa tuli ongelmaksi vaikeus saada esimiehiä kiinni puhelimella. Useampi haastateltavista totesi, että kun ei ole yhtä selkeää tapaa millä tiedotetaan, niin siksi tietoa tulee vähän eri paikoista ja eri ihmisiltä ja se muuttuu sen mukaan. Eniten haastateltavia yrityksen tiedottamisessa harmitti se, että asioista liikkuu montaa totuutta. Ne lähtevät yleensä liikkumaan huhupuheina, joka johtuu juuri virallisen tiedottamisen puutteesta. Muutama haastateltava toivoikin tästä syystä johdonmukaisuutta tiedottamiseen, jotta huhupuheilta vältyttäisiin. Tähän ehdotettiin ratkaisuna esimerkiksi taukotilaan informaatiotaulua. Myös kiire aiheuttaa omaa hankaluutta, koska kaikki menee tukka putkella ja ei ole aikaa pysähtyä. Useampi haastateltavista koki myös, että tiedon etsimiseen menee itseltä paljon aikaa, joka on pois työnteolta.

Sähköisiin työkaluihin toivottiin päivitystä ja opastusta. Useimmissa haastatteluissa tuli esille sähköisen kalenterin tarve, jotta tiedettäisiin missä ihmiset menevät tai ovatko esimerkiksi lomalla. Tällä hetkellä käytössä ei ole systeemiä, mistä tietäisi onko työntekijä paikalla vai ei. Koettiin, että kalenterin käytöllä säästäisi aikaa turhilta kyselyiltä ja selvittelyiltä. Riittävä taso olisi useimpien mukaan se, että tietäisi jos joku ei ole tavoitettavissa esimerkiksi lomalla tai sairaana, mutta osa toivoi myös niin että jokainen kalenteroisi missä menee. Pari haastateltavista esitti toivomuksen, että esimiehet näyttäisivät asiassa esimerkkiä, jolloin myös työntekijät sen omaksuisivat helpommin käyttöön. Työkalujen käyttöönottoon toivottiin muutenkin enemmän panostusta, esimerkiksi sisäisen intranetin, wikin käyttöön. Siellä koettiin, että olisi helppo jakaa yhteisiä asioita niin että tieto tavoittaisi kaikki. Sähköisiin järjestelmiin toivottiin selkeää parantamista ja erityisesti vahva toive oli, että kalenteri saadaan pian käyttöön ja sitä myös noudatetaan.

Palaverit herättivät haastatteluissa paljon keskustelua. Palaverit yrityksessä on noin kerran kuukaudessa tai kerran kahdessa kuukaudessa. Palaverit kestävät yrityksessä aina koko päivän. Toivottiin lyhyempi kestoisia palavereita, ja useammin, jotka kohdennettu pienemmille porukoille, jotta asia koskisi juuri oikeita henkilöitä. Osa haastateltavista kertoi, etteivät käy palavereissa, vaan keskittyvät mieluummin sen ajan töiden tekemiseen. Alussa on mukana koko konttorin henkilöstö, myös muista toimipisteistä ja loppupäivä pidetään pelkästään myyntipalaveria. Varaston henkilökuntaa palaverit eivät koske. Tästä tulikin muutamalta haastateltavista toive, että varaston porukalle olisi myös palavereita, jotta he tietäisivät koko taloa koskevia asioita paremmin ja tällöin tieto kulkisi myös sinne. Myös pienemmissä porukoissa palaveeraaminen sai useammilta henkilöltä kannatusta, koska silloin tärkeät viestit pystyisi kohdentamaan paremmin ja tehokkaammin. Koko työyhteisö kokoontuu tällä hetkellä ainoastaan, jos on jokin juhlapyhä tai esimerkiksi joku täyttää tasakymmeniä. Palavereissa on ollut pitkään paljon haasteita ja on edelleen. Koettiin kuitenkin, että palaverit ovat kehittyneet selkeästi parempaan suuntaan, kun nyt on vastuutettu yhdelle henkilölle agendan laatiminen. Aiheet koki suurin osa haastateltavista hyväksi, kuten yleiset asiat, tuotetiedot, ja kilpailutilanne. Suurimmaksi ongelmaksi lähes kaikki haastateltavista kokivat, että palavereissa keskustelu lähtee edelleen rönsyilemään itse aiheista ja kaivataan tiukempaa puheenjohtajuutta. H12 tiivistä palaverien keskeisen sisällön:

”Palaverit ovat lähempänä sirkusta.”

Palavereissa aiheet koettiin liittyvän osan mielestä pitkälti vain myyntiin ja toivottiin että voitaisiin käydä laajemmin koko henkilöstöä koskettavia asioita läpi. Myös asioiden ajankohtaisuuteen toivottiin panostusta. Osa haastateltavista koki, että samoja asioita toistetaan palaverista toiseen ja asiat ei siksi oikein etene. Useassa haastattelussa ilmeni sama toive, että kun asioita päätetään palavereissa, niin ne myös vietäisiin läpi. Lisäksi seuraavissa palavereissa katsottaisiin aina niiden tilannetta. On asioita, joista

päätetään joka kuukausi eri tavalla, ja lopulta ei tiedetä mitä on sovittu. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että taakse päin katsominen ja seuranta puuttuvat kokonaan. Eräs haastateltavista ehdotti, että kokouksista tulisi ensin kokouskutsu ja kokouksen jälkeen muistio ja kutsu seuraavaan. Tällöin palaveri saataisiin johdonmukaisemmaksi ja toimivammaksi. Haastateltavista osa mainitsi myös häiritseväksi tekijäksi sen, että ihmiset juoksevat puhumassa puhelimesta kesken kaiken, vaikka palaverissa on tauot, jolloin puhelimeen on mahdollista puhua. Lisäksi puhelimeen vastaamaan on erikseen jätetty henkilöt, jotka päivystäjät palaverin ajan. Eräs haastateltavista esitti toiveen, että puhelimet kerättäisiin pois palaverin ajaksi. Tähän toivottiin myös esimiesten esimerkkiä.

Palautteen anto koettiin suurimmaksi osaksi yhteiseksi palautteeksi, joka näyttäytyi esimiehen kiitos puheena juhlapäivinä. Tämä koettiin monen haastateltavan mielestä erittäin mielekkääksi ja tämä oli tärkeä tapa saada sanallista kiitosta. Henkilökohtaisen palautteen kulttuuria ei koettu pitkälti yrityksessä olevan. Henkilökohtaista palautetta koki saavansa vain muutama haastateltavista ja sen kerrottiin tapahtuvan yleensä kaksin esimiehen kanssa. Palaute on pääosin positiivista ja se koettiin erittäin innostavana asiana. Myös työrauha ja palkka koettiin mielekkääksi, sanattomaksi palautteeksi. Ainostaan yksi haastateltavista koki saavansa pääosin negatiivista palautetta ja räyhäämistä ja toivoi siihen muutosta. Kaiken kaikkiaan suurin osa haastateltavista toivoi saavansa enemmän palautetta työstään, niin positiivista kuin rakentavaakin. He kokivat, että se antaisi suuntaa siihen mihin kannattaa keskittyä ja mihin ei ja onko oma työ oikeassa suunnassa.

6.3 Esimiestyölle on annettava aikaa

Kuten aiemmissa tuloksissa kävi ilmi, ei esimiesten roolitus ole selvä. Suurimmalle osalle haastateltavista olikin hieman epäselvää, kuka omistajista heidän esimiehensä on ja siksi vastaukset kohdentuivat kahteen henkilöön. Näin ollen vastauksiin on vaikuttanut se, kummasta esimiehestä puhutaan, mutta sitä ei ole eritelty tarkasti tässä analyysissä.

Haastateltavat kuvailivat alkuun, millainen on heidän mielestään hyvä esimies. Suurimmassa osassa haastatteluja tuli yhtenä tärkeänä ominaisuutena luottamus alaisiin. Lisäksi useassa haastattelussa hyvän esimiehen ominaisuuksiin luettiin se, että hän asettaa rajat ja ohjeistaa työnteossa. Tärkeä osaamisen alue hyvällä esimiehellä koettiin olevan myös ihmistuntemus, niin että hän huomaa ihmisten tunnetilat, kuuntelee, on helposti lähestyttävä ja antaa palautetta. Haastateltavista osa kertoi myös, että esimiehen pitää olla esimerkkinä muille eli esimerkiksi tulla ensimmäisenä töihin aamulla ja lähteä viimeisenä. Toista esimiehistä pidettiin enemmän esimiehenä kuin toista, vaikkakin oli epäselvää, kuka heistä se on. Haastateltavat kuvailivat toista esimiestä kokeneeksi, viisaaksi ja reiluksi johtajaksi. Häntä pidetään myös ihmisläheisenä ja kannustavana ja hänen kanssaan on helppo puhua asioista. Esimiehen johtamistaidot henkilösuhteissa

ja inhimilliset taidot koettiin monen haastateltavan mielestä olevan huip-puluokkaa. Useissa haastattelussa kerrottiin, että esimies on tarvittaessa tukena, vaikka onkin taustalla ja luottaa työntekijöihin. Haastattelussa mainittiin myös joustavuus esimiehen ja työntekijöiden välillä. Suurin osa haastateltavista koki, että esimiesten kanssa pääsee helposti juttelemaan ja heitä on helppo lähestyä. Arvostettiin myös sitä, ettei ole turhaa byrokratiaa/väliportaita johtamisessa ja vapautta on paljon ja saa tehdä työtä omalla tyylillään. Suurin osa haastateltavista koki saavansa tukea ja ohjausta esimieheltään tarvittaessa, muutama koki, ettei saa tukea työhönsä. Huolista pystytään puhumaan avoimesti ja virheistä ei rangaista. Tuki koettiin helpottavaksi.

Esimiehen kohdalla suurimmaksi haasteeksi koettiin selkeä esimiestyön puuttuminen. Esimiehet tekevät käytännössä samaa työtä kuin kaikki muutkin, joten puhtaalle esimiestyölle ei jää aikaa. Useassa haastattelussa toivottiinkin, että esimies keskittyisi enemmän siihen mitä ympärillä tapahtuu ja käyttäisi enemmän aikaa esimiestyöhön. Koettiin, että esimies tekee liikaa työntekijöille kuuluvia asioita. Hyvä olisi karsia aikaa puhelinympäristä aikaa pois. Esimiestyön kohdalla tuli kommentti, että on jääty vähän liikaa pienen firman aikaan, vaikka pitäisi laajentaa, kun yrityskin laajentunut. Toiselta esimieheltä toivottiin lisäksi myös muutamassa haastattelussa, että ottaisi hieman rauhallisemmin. Esimiehellä on paljon töitä ja hän on jatkuvasti puhelimesta ja tekee viikonloputkin töitä. Eräs haastateltavista toi esiin myös huolensa toisen esimiehen jaksamisesta ja toivoi että hän muistaa myös ottaa vapaata. Useampi haastateltavista totesi toisen esimiehen kohdalla, että hänen pitäisi panostaa ihmisjohtamiseen eli pitäisi tulla selkeyttä keskusteluihin ja toivottiin että jäisi töksäyttelyt vähemmälle. Toivottiin siis keskittymiskykyä ja ihmisten kuuntelemista. Toisen esimiehen kohdalla tuli haastatteluissa myös kommentti, että esimies vastuuttaa työntekijöitä liikaa, joten muutaman haastateltavan kommentteissa toivottiin tiukempaa ja jämämpää johtamista. Liiallisen vastuuttamisen ongelmaksi koettiin, että tehokkuus katoaa, kun ei ole mitään yhteistä linjaa. Työntekijöitä häiritsee, kun johtoporras odottaa eri asioita, toisistaan tietämättä. Pitäisi siis poistaa epäkohtia, jotka aiheuttavat närää. Muutama haastateltavista totesi myös, että ne ketkä tarvitsisi enemmän apua eivät sitä välttämättä saa. Toisaalta toisen esimiehen kanssa toivottiin useammassa haastattelussa, ettei esimies puuttuisi toisen kesken-eräisiin asioihin ja luottaisi työntekijöihin enemmän. Koettiin, että tämä varmasti pudottaisi stressin määrää. Lisäksi toivottiin selkeämpää johtamista. Häiritseväksi tekijäksi koettiin, että eri ihmiset odottavat eri asioita ja työntekijän pitäisi itse siinä miettiä mikä on se tärkein asia.

Haastatteluissa selvisi, että kehityskeskusteluja käydään vain harvan ihmisen kanssa, kun suurin osa taas kertoi, että eivät ole käyneet niitä koskaan. Näistä henkilöistä selkeä enemmistö toivoi kerran vuodessa käytävää kehityskeskusteluja. Lisäksi pari haastateltavista sanoi, että ei välttämättä tarvitse olla virallinen kehityskeskustelu, vaan juttelua eli rakenteellisesti

höllempi. Haastateltavien joukosta tuli myös kannanotto siihen, että kehityskeskusteluja ei käydä tasapuolisesti vaan vain harvat ja valitut saavat tällaista erityiskohtelua osakseen. Aineistosta oli tulkittavissa, että osa haastateltavista koki, ettei kaikissa asioissa yrityksessä olla tasapuolisia. Kehityskeskustelusta saisi tukea omalle työlleen ja sille että menee oikeaan suuntaan. Muutama haastateltavista koki, että syy siihen, ettei kehityskeskusteluja ole, on se, että yrityksellä menee hyvin eikä nähdä tarvetta keskustelulle ja ei osata edes ajatella tarvetta. Useampaan kertaan haastattelussa nousi myös toive, että kun työntekijä tulee juttelemaan niin puhelin laitetaan pois ja keskitytään työntekijän asiaan. Samassa yhteydessä mainittiin, että oli vaikea päästä juttelemaan rauhassa kahden kesken esimiesten kanssa, koska juuri puhelin keskeyttää asian. H11 totesikin:

”Aina välillä kysellään, miten menee, sen keskeyttää usein aina puhelin, siit jää äkkii semmonen kuva et onks se mun mielipide tai tekeminen sit lopulta, meneeks se yks 10€ kauppa, mikä saattaa puhelimesta olla sen edelle.”

Puolet haastateltavista koki, että heidän kehitysehdotuksensa kuunnellaan ja noin puolet ei. Osa koki, että kehitysehdotuksia kuunnellaan hyvin, niistä keskustellaan ja myös otetaan käytäntöönkin. Osa koki haluavansa saada omaa ääntään enemmän kuuluville ja koki että toisten ehdotuksia kuunnellaan enemmän kuin toisten. Välillä myöskin koettiin, ettei heidän asiaansa ole aikaa kuunnella tai ehdotukset tyrmätään, koska kehitysehdotus otetaan kritiikkinä. Myös toteutuksen koettiin jäävän liian usein työntekijöiden harteille.

Ongelmatilanteissa keskinäisiä kahnauksia todettiin olevan harvoin. Useimmat haastateltavat kokivat, että ongelmat yritetään varmastikin ratkaista. Muutamissa haastattelussa toistui, että ongelmien hoito jää usein vähän kesken, eli ei jakseta perehtyä loppuun saakka ja ongelmaa ei ratkaista, vaan toivotaan henkilön omaa aktiivista suhtautumista asiaan. Myös organisaation kaavion puuttuminen koettiin ongelmatilanteiden kannalta haasteelliseksi, kun ei tiedetä kenen kanssa asiaa lähdetään ratkaisemaan.

Haastateltavat mainitsivat useimmin esimiehen motivointikeinoiksi oman työrauhan antamisen ja se että saa tehdä työtä omalla tyyllillä. Myös muutamassa haastattelussa todettiin motivointikeinon olevan lisämyynnin pyytäminen. Erityisesti pidettiin siitä, kun esimies antaa myyntivinkkejä. Muita mainittuja asioita oli palautteen anto, kehuminen, palkkaus ja jousto työssä. Muutama haastateltava sanoi olevansa itse niin motivoitunut, ettei kokenut tarvitsevänsä esimieheltä lisämotivointia. Muutama haastateltava oli sitä mieltä, ettei esimies motivoi ja toivottiin että voisi välillä kysyä työntekijöiltä mitä heille kuuluu.

6.4 Työhyvinvoinnissa panostusta palkkausjärjestelmään ja fyysiseen työympäristöön

Kolme useimmiten esiintynyttä tärkeintä tekijää työhyvinvoinnin kannalta koettiin olevan mukava työporukka, terveys ja työtehtävien mielekkäisyys. Näiden koettiin toteutuvan hyvin. Lisäksi mainittiin lyhyt työmatka, kunnianhimo, luottamus, ympäristön vakaus, sopiva työn määrä, palkka ja viihtyvyys. Moni haastateltavista sanoi nauttivansa työstä ja ettei töihin lähteminen aamulla harmita. Omassa työssään haastateltavat arvostivat eniten vapautta, itsenäisyyttä, sitä että on tilaa luovuudelle ja että esimies luottaa tekemiseen. Muutamassa haastattelussa nousi myös esille hyvän työntekijä porukan merkitys ja kuinka voittavassa porukassa on kiva olla. Moni haastateltavista mainitsikin miten hyvänä kokevat perheyriyksessä työskentelemisen ja sen että firmalla menee hyvin. Toivottiinkin että yritys pysyy perheyriyksenä myös jatkossa. Myös monipuolisuus työssä mainittiin hyväksi asiaksi ja muutamassa haastattelussa myös mainittiin, että hienoa että saa tehdä työtä mistä tykkää. Käänteisenä puolena eli kuormittavimmaksi koettiin kiire ja se että on monta asiaa samaan aikaan päällekkäin. Kuormittavaksi koettiin myös useammassa haastattelussa tavoitteiden ja vaatimusten ristiriitaisuus sekä se ettei löydetä oikeaa henkilöä keltä saa vastauksia. Tässä toistui siis aiemmin mainittu roolituksen puute.

Työtilanne määrällisesti oli suurimmalla osalla hyvä eikä se kuormittanut liikaa. Haastateltavat kokivat, että heidän työmääräänsä oli kevennetty ja he olivat saaneet apuja aiemmin liikaa kuormittaneeseen työhön. Osalla työmäärä oli edelleen erittäin kuormittava ja monella päivän pituus venyy helposti. Kuormittunutta työmäärää kuvailtiin hallitsemattomaksi kaokseksi. Siihen mainittiin vaikuttaviksi tekijöiksi esimerkiksi monet ympäriltä tulevat häiriötekijät, jotka keskeyttävät työn, mutta myös oma riittämättömyyden tunne. Eräs haastateltavista totesi, että ongelmana myös se että yrityksessä ei aina huomata mitä kaikkea muuta on tehnyt kuin euro-määräistä myyntiä. Työmotivaatio oli suurimmalla osalla haastateltavista hyvä ja he jaksoivat tehdä töitä. Osan motivaatioon vaikutti negatiivisesti juuri työkuorman määrä, mihin koettiin, että voitaisiin vaikuttaa paremmalla työnjohtamisella.

Haastateltavat kokivat työhyvinvointia tuettavan hyvin. Yrityksessä on käytössä työntekijöille smartumin liikuntaseteleillä, joita saa huomattavan määrän. Tähän oltiin oikein tyytyväisiä ja koettiin että yritys tukee hyvin ihmisten liikuntaa. Lisäksi haastateltavat kertoivat, että yrityksessä on pari kertaa vuodessa niin sanottuja tyky- päiviä, kuten pikkujoulut ja kevätjuhla. Nämä koettiin erittäin mielekkäiksi ja osa toivoikin, että niitä voisi olla jopa lisää. Pari haastateltavista totesi, ettei tarvitsisi olla suurellisia tapahtumia, mutta työhyvinvointia ja yhteishenkeä voitaisiin nostaa jollain pienimuotoisilla yhteisillä asioilla. Tällaisiksi mainittiin esimerkiksi yhteinen lounas tai vaikka, että mentäisiin työporukalla katsomaan jääkiekko- ottelua. Myös toive sähköporukasta tuli muutamassa haastattelussa. Todettiin kui-

tenkin, että ihmiset lähtevät nykyään vähemmässä määrin mukaan. Terveystila oli suurimmalla osalla hyvä. Muutamalla ihmisellä on töitä haittaavia fyysisiä asioita, mutta ne ovat hallinnassa.

Sitouttamiskeinoiksi koettiin perheyriksen ilmapiiri, yritys ei ole isojen talojen tapaan kylmä ja kova. Eräissä haastattelussa tuli toive, että yritys toimisi jatkossakin omalla tavallaan ja pysyisi perheyriksenä. Yrityksessä on hyvät edut ja palkka koettiin kaikista sitouttavammaksi tekijäksi. Tärkeiksi tekijöiksi sitouttamisen kannalta koettiin myös joustavuus ja vapaus työssä. Työssä joustetaan esimerkiksi työajoissa puolin ja toisin ja haastateltavat kokivat saavansa vapautta hoitaa työtään omalla tyylillään ilman että sitä kytätään. Näiden lisäksi työ koettiin mielekkääksi ja yleinen henki hyväksi. Työilmapiiri todettiin olevan ihan kunnossa suurimmaksi osaksi. Haasteeksi koettiin muutamissa haastatteluissa se, että kiire, stressi ja vahvat persoonat saattavat aiheuttaa välillä sanaharkkoja. Osa haastateltavista koki myös, että välillä haetaan liikaa ongelmia ja toivottiin että oltaisiin yhtä porukkaa ja ymmärrystä niin, ettei aina lähettäisi syyttelemään. Todettiin, että joskus voisikin muistuttaa miten hyvässä työpaikassa ollaan töissä. Todettiin myös, että on aistittavissa, että ilmapiiri on vähän tulehtunut joissakin ryhmissä ja samat ihmiset joutuvat aina niin sanotusti sotkujen siivoajiksi. Muutamassa haastattelussa toivottiin ihmisiltä rohkeutta ja että ihmiset uskaltaisi olla yksilöitä.

Yleisesti haastatteluissa todettiin, että tilat ovat käyneet pieniksi kasvanneelle porukalle, varsinkin varastossa. Varastossa tarvitsisi uusia rakenteita, koska tilat ovat ahtaat, ja varasto on koko ajan tupaten täynnä. Myös varaston siisteys huolestutti muutamaa haastateltavaa, koska siellä on pölyä ja likaa ja tavaroita lojuu lattioilla. Kenelläkään ei ole aikaa sitä siivota. Laitteisiin varastossa oltiin melko tyytyväisiä ja niitä yritetään kuitenkin koko ajan hankkia ja palautetta asiasta kuunnellaan. Toimistonpuolella tilojen ahtaus myös näkyy. Muutama haastateltava oli sitä mieltä, että toimisto on melko rauhaton paikka tehdä työtä, varsinkin kun useampi puhuu samaan aikaan puhelimesta. Keskittymistä vaativa työ hankaloituu. Yksi haastateltavista myös totesi, että ideaalitalanne olisi, että kaikki olisivat samassa kerroksessa. Suurin osa koki työvälineiden olevan kunnossa ja niitä saa kyllä, jos itse niin haluaa. Tuli myös toive tablettien ja läppäreiden käyttöönotosta ja opastuksesta. Lämpötilat koettiin olevan osittain kunnossa, ilmastoinnissa oli ollut ongelmia mutta ne on korjattu. Useassa haastattelussa tuli esille huoli noutomyymälän, ylävaraston ja komposiittipuolen päiden vedosta ja kylmyydestä talvella. Työterveys on kunnossa ja fysioterapeutin saa tarvittaessa työpaikalle katsomaan työergonomiaa. Työhyvinvointii liittyviä kehityskohteita nousi fyysisistä oloista varastoon liittyvät asiat päällimmäisinä. Siellä koettiin, että nostamista pitäisi saada vähemmälle, hyllytilaa saada lisää sekä yleistä siisteyttä parantaa. Myös yleiseen työrauhaan toivottiin panostusta työpaikalla.

Yleiseen palkkatasoon oltiin tyytyväisiä ja sen koettiin olevan myös yksi iso sitouttava tekijä yrityksellä. Moni haastateltavista toivoi kaikille maksettavaa vuosibonusta palkan lisäksi, silloin kun yrityksellä on mennyt hyvin. Sen uskottiin motivoivan tekemään ekstrapa ja sitouttaisi työntekijäitä entisestään. Provisiopalkkausta ei kannatettu, koska koettiin ettei se sovi kyseisen työn luonteeseen. Palkitseminen yrityksessä tapahtuu yleensä juhlapyhien tai jonkin merkkipäivän yhteydessä sanallisin kiitoksien tai satunnaisesti sähköpostitse. Enemmistö toivoi, että palkitsemista voisi kehittää niin että hyvän kuukauden jälkeen saisi esimerkiksi viinipullon. Myös bonusta toivottiin useassa haastattelussa. Näiden koettiin lisäävän työntekijöiden motivaatiota ja siitä saa energiaa. Toivottiin myös, että onnistumisia huomioitaisiin tasapuolisesti, koska joidenkin onnistumisten koetaan jäävän vähän varjoon. Muutamat haastateltavista olivat tyytyväisiä tämän hetkiseen palkitsemiseen tai kokivat että kiitos riittää. Osan mielestä palkitsemisen kulttuuria ei yrityksessä juuri ole ja toivottiin että onnistumisista voitaisiin ottaa yhdessä enemmän iloa irti. Onnistumisten huomioimista, esimerkiksi yhteisellä lounaalla tms.

Eniten koulutusta kaivattiin tietotekniisiin asioihin sekä tuotteisiin. Haastateltavat kokivat pitkälti, että koulutuksiin ja kursseille saa lähteä, jos vaan haluaa ja se on erittäin hieno asia yrityksessä. Yrityksen sisällä ei järjestetä juuri koulutuksia ja toivottiin että koulutusta olisi kaikille säännöllisesti. Ne koulutukset mitä on ollut sisältää liian paljon asiaa kerralla ja eivät palvele muutaman haastateltavan mielestä tarkoitusta. Kaivattiin myös yrityksestä päin tulevaa koulutuspainetta ja kannustusta, koska työntekijät ei kiireen keskellä kerkeä itse asiaa selvittämään. Koulutusten määrään toivottiin myös nostoa, että sitä olisi muutama kerta vuodessa.

7 KEHITYSEHDOTUKSET, POHDINTA JA JATKOTUTKIMUS

Tämän työn tarkoituksena oli tutkia erään kasvuyrityksen sisäisten toimintojen tilaa, painopisteenä työyhteisön viestintä, hyvinvointi ja johtaminen. Kuten aiemmin on mainittu, tulokset osoittavat, että sisäisiin toimintoihin ei yrityksessä ole panostettu tarpeeksi. Kuitenkin asiat ovat siinä kunossa, että keskittymällä näihin toimintoihin, voidaan asiat saada nopeastikin kuntoon. Jos verrataan yritystä Lievegoedin (2008, 80-113) kolmivaiheeseen prosessiin, on yritys vielä menossa pioneerivaiheessa, mutta tahotilana on päästä eriytymisvaiheeseen.

Seuraavat kehitysehdotukset pohjautuvat pitkälti haastatteluissa olleisiin toiveisiin sekä omaan pohdintaan näiden pohjalta sekä oman osaamisen kautta. Rinnastan myös mietteitäni teoreettiseen viitekehykseeni. Mietittäväksi yritykselle jää ne toiminnalliset keinot, joita yrityksessä tullaan suorittamaan sekä aikataulutus niille. Kehittämisen kohteiksi tutkimuksessa

nousivat roolituksen puute, viestintä kokonaisuudessaan, sähköiset järjestelmät, palaverit, esimiestyö, fyysiset tilat, ilmapiiri, kehityskeskustelut, palautteen anto, palkitseminen sekä järjestys ja pelisäännöt.

7.1 Kehitysehdotukset ja johtopäätökset

Roolituksesta nostaisin kehityskohteeksi ensisijaisesti johdon roolituksen. Yrityksessä meneillään olevan sukupolvenvaihdoksen ollessa kesken, on keskityttävä roolittamaan ne tehtävät, jotka ovat tässä kohtaa mahdollisia. Tärkeimpinä roolitettavina asioina olisi mielestäni viestintä, sekä palaverien vetäminen. Ne selkeyttäisivät huomattavasti prosesseja. Mikäli tehtävät ovat jo nimellisesti valtuutettuna tietyille henkilöille, pitäisi johdon varata niiden hoitamiseen riittävästi aikaa. Työntekijöille tulisi mutta myös viestiä selkeästi kuka asioita hoitaa, jotta työntekijät tietävät kenen puoleen kääntyä missäkin asiassa. Kun sukupolven vaihdos saadaan toteutettua, olisi roolitus nuoremman sukupolven kesken saatava mahdollisimman pian kuntoon. Johdon olisi tällöin ensin saatava omat työnkuvansa ja roolituksensa selkeytettyä, jotta voivat roolittaa myös työntekijänsä tarkemmin. Roolituksen puute vaikuttaa yrityksessä erittäin moneen kehitettäväksi nousseeseen asiaan ja siksi siihen tulisikin pian panostaa. Sillä saadaan mielestäni tiedon kulku sujuvammaksi, johtaminen selkeämmäksi ja työhyvinvointia sitä kautta nostettua. Kuten Myllymäki (2017, 9-10) ja Lievegoed ja Suokas (2008, 80-81) luvussa 3.1.1 toteavat, usein pioneerivaiheessa menevillä yrityksillä ei ole muodostettu organisaatiokaavioita, vaan työntekijät ovat edelleen suoraan yrittäjän alla. Ongelmaksi muodostuu, ettei suoria toimenkuvia ole kellään, eikä kirjattuja menettelytapoja tai järjestelmiä. Myöskään selkeätä henkilöstöpolitiikkaa ei ole. Jos työntekijät asettuvat vastarintaan, voi tämä olla yrittäjälle kova isku.

Viestintä on myös kokonaisuutena tärkeä osa-alue joka pitäisi ottaa haltuun. Tällä hetkellä yrityksestä puuttuu kokonaan systemaattinen viestintä – tieto kulkee lähinnä huhupuheina ja muuntuu matkalla. Myös eri johtoportaan henkilöiltä tulee erilaisia ohjeistuksia ja se aiheuttaa hämmennystä. Tiedottamisesta vastaamiseen olisi roolitettava yksi henkilö, joka hakisi ne väylät, jossa tiedottaminen on tehokasta ja viestisi myös työntekijöille säännöllisesti. Nyt tietoa tulee joka puolelta ja samat asiat toistuvat tai muuttuvat viestijästä riippuen. Olisi erittäin hyvä ainakin alkuvaiheessa osallistaa työntekijöitä mukaan ideoimaan, miten viestintä saataisiin heidän kannalta tehokkaaksi ja toimivaksi. Tämä erityisesti myös siksi, että yritys elää jatkuvan kasvun ja muutoksen vaihetta. Kuten Mukerjee (2013, 13) luvussa 4.1.1 toteaa, viestintä vaikuttaa moneen eri osa-alueeseen, jotka kaikki tukevat myös työhyvinvointia ja esimiestyötä. Työntekijöiden hyvinvoinnin ja viihtyvyyden kannalta on erittäin tärkeää, että viestintä ja päivittäiset rutiinit sujuvat yrityksessä moitteettomasti. Asian hallitseminen on myös tärkeä edellytys hyvältä johtajalta. Informaation kulkeminen vapaasti ja sen oikea aikainen saanti on erittäin tärkeää. Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, 61) sekä Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo (2012, 14)

toteavat luvussa 4.1 että viestinnällä on myös tärkeä tehtävä luoda pelisääntöjä eli kuinka yrityksessä on tarkoituksena toimia.

Yrityksessä on sähköisten järjestelmien käyttö ja hyödyntäminen vielä vavajaisella tasolla. Lievegoedin (2008,80-81) mukaan tämä on osa pioneeri-vaihetta, jolloin sähköisiä järjestelmiä ei hyödynnetä, koska yrittäjä ei koe niille tarvetta. Sähköisiä järjestelmiä tulisi alkaa kehittää ja nykyisiä hyödyntämään tehokkaammin. Sisäisen intranetin (Wikin) hyödyntäminen tehokkaammin, niin että se on osa jokapäiväisiä toimintoja. Siellä olisi helppo julkaista yritystä koskevia tärkeitä ja ajankohtaisia viestejä ja se tavoittaisi kaikki työntekijät. Sähköinen kalenteri olisi saatava kaikille käyttöön ja esmiesten näytettävä esimerkkiä, mutta myös velvoitettava sen käyttöä työntekijöiltään. Tällöin työntekijät tietäisivät, ketä on kulloinkin paikalla tai tavoitettavissa. Se säästäisi myös huomattavasti aikaa, kun tiedettäisiin kenen puoleen kussakin asiassa kääntyä. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että työntekijöillä ei ole niin sanottua varamiesjärjestelmää. Olisikin hyvä muodostaa työparit, jotka tuuraavat toisiaan silloin kun toinen olisi pois ja sopisivat myös lomat niin, ettei keskinäisiä päällekkäisyyksiä tule. Tähänkin auttaisi kalenterointi ja se, että varamiehen tiedot olisi syötettynä näky-mään jokaisen työntekijän tietoihin. Muutenkin voimakkaan digitalisaation aikana kannattaa sähköisten järjestelmien kehittäminen helpottamaan työntekijöiden tekemistä, joka näkyy positiivisesti työntekijöiden tehokkaampana ajankäyttönä ja tätä kautta myös tuloksellisuudessa.

Palavereihin pitää saada selkeä puheenjohtaja ja palaverit pysymään agendassa. Lisäksi mielestäni puhelimien pois kerääminen oli eräältä haastateltavista hyvä ehdotus, mikäli puhelimia ei pystytä pitämään kiinni palaverien ajan. Tällöin keskittyminen paranee. Palaverit kannattaisi keskittää pienemmille ryhmille, koska silloin kullekin ryhmälle kuuluvat asiat voidaan kohdentaa tarkemmin. Asiat koettaisiin itselle hyödyllisiksi ja viesti menisi perille. Omasta kokemuksesta voin myös sanoa, että liian pitkät palaverit eivät anna lisähyötyä vaan päinvastoin. Ihmisten keskittymiskyky laskee ja osa asioista menee ohi. Suosittelisin siis pitämään palaverit lyhyempinä ja tiiviimpinä asiakokonaisuuksina. Tanskanen (2013, 11-13) toteaa luvussa 4.3 että tiedon perille menemisen kannalta parhaita on tilaisuudet jossa johto ja työntekijät voivat kommunikoida keskenään ja esittää kysymyksiä. Yrityksellä on eri toimipisteessä työskenteleviä ihmisiä, jotka voitaisiin sähköisiä järjestelmiä kehittämällä ottaa mukaan palavereihin puhelin yhteyden kautta, jolloin he pääsisivät osallistumaan ilman fyysistä läsnäoloa. Tämä säästäisi heiltä työaika ja myös yritykseltä kilometrikorvauksia, mikäli työntekijöillä ei ole autoetua. Tuotteisiin liittyvät suuremmat kokonaisuudet voitaisiin pitää koulutuksina ja koulutuksia toivottiinkin lisää yritykseen. Tällöin tuotetiedot voitaisiin käydä keskitetysti lävitse ja niistä voitaisiin käydä tarkempaa keskustelua. Yhteenkuuluvuuden ja tiedon kulun kannalta olisi erittäin tärkeää saada palaverit myös varastoon, jossa ne voitaisiin pitää säännöllisin väliajoin niin, että heille tulisi tietoon myös taloa koskevia tärkeitä asioita. Mikäli sähköinen kalenteri saa-

taisiin käyttöön, voisi sinne varata aina työntekijöille seuraavan kokousajankohdan. Palaverista olisi hyvä tehdä muistio, jotta käydyt asiat tulee kirjattua ylös ja päätettyjen asioiden toteutumista voidaan seurata. Yrityksessä oli täällä hetkellä ongelmana se, ettei palaverissa päätettyjen asioiden hoitamista seurata, vaan yleensä asioita toistetaan palaverista toiseen. Asiat eivät toisin sanoen etene.

Johtoportaahan olisi tärkeää keskittyä tekemään esimiestyötä ja jättää myyntityö työntekijöidensä vastuulle, kun yritys on kasvanut jo suureksi. Tätä päivittäistä työtä varten työntekijät on palkattu ja se on myös johdolta luottamuksen osoitus henkilöstölleen. Esimiestyön avulla työntekijät saataisiin ohjattua oikeaan suuntaan ja he saisivat aina tukea tarvittaessa. Esimiesten kannattaisi myös pysähtyä kuuntelemaan työntekijöitään eli karsia kaikesta ylimääräisestä. Tanskanen (2013, 11-13) mainitsee luvussa 4.3 esimiehen tehtäväksi organisaatiossa arkityön sujuvuudesta vastaamisen ja sen että hän seuraa työntekijöiden tavoitteiden saavuttamista. Johtamisen yksi rooleista on ihmisten johtaminen ja muutosjohtamisesta on tullut esimiehelle keskeinen rooli tänä päivänä. Myös itsensä johtaminen on tärkeää esimiehelle ja sen keskeisenä tekijänä on työssä tapahtuva jatkuva oppiminen ja kehittyminen. Kohde yrityksen kannattaa ottaa myös huomioon, että Y-sukupolvi (1980-2000 syntyneet) tulee olemaan työelämässä suurin vuoteen 2020 mennessä ja he vaativat työelämältä aivan uudenlaisia asioita. Vesterinen (2010, 172, 176-177) ja Kultalahti (2015, 46, 92-93, 202-204) toteavat luvussa 3.2, että Y-sukupolvea on luonnehdittu vaativiksi johdettaviksi ja sanottu heidän haastavan työelämän ja esimiehet. Y-sukupolvi ei sitoudu enää niinkään työnantajaan kuin edelliset sukupolvet vaan he sitoutuvat joko työyhteisöön, omaan tehtäväänsä tai esimieheensä. Esimieheen eli pomoon kohdistuu aivan uudenlaisia odotuksia ja tarpeita ja esimiehen pitää olla loistava henkilöstöjohtaja. Y-sukupolvi haastaa esimiehen vaatimalla paljon aikaa keskusteluihin esimiehen kanssa. Esimiehen odotetaan kohtaavan heidät yksilöinä sekä kunnioittavan ja ottavan huomioon heidän henkilökohtaiset tarpeensa. He arvostavat etupäässä esimiehen tukea, työn sisältöä, työn joustavuutta ja työ/vapaa-aika suhdetta. Lisäksi rakentava palaute sekä erilaiset kannustin järjestelmät nähtiin palkkaa tärkeämpinä tekijöinä.

Yrityksen toimitilat ovat jääneet hieman pieneksi kasvaneelle joukolle. Käsitkseni mukaan toimenpiteisiin on ryhdytty ja mahdollisesti uusia toimitiloja tulossa. Tässä kohtaa olisi tärkeää parantaa tilannetta mahdollisuuksien mukaan nykyisissä tiloissa. Haastatteluissa eniten nostettiin esiin toimitilojen erityisesti varaston siisteys. Varaston puolella suosittelisin pitämään jonakin viikonloppuna siivouspäivän, jolloin lattialla lojuvat tavarat saataisiin hyllyihin ja siivottua pöly ja lika pois. Hyllytilaa tulisi lisätä mahdollisimman pian, jotta lattialla oleville tavaroille saataisiin paikka. Tällä hetkellä työ on hektistä ja aika ei riitä arkisin normaalin työn ohella siivoamaan tiloja kunnolla. Tämä on myös riski työturvallisuuden kannalta, jos asiaa ei korjata. Toimiston puolella haastavinta on rauhattomuus. Työhuo-

neet jaetaan kahden hengen kesken ja puhelimeen puhutaan paljon. Yrityksessä oli tyhjänä toisessa kerroksessa yksi huone, jota mielestäni voisi hyödyntää keskittymistä vaativan työn tekemiseen. Myyjät ovat paljon matkoilla, joten jos sähköinen kalenteri olisi käytössä voitaisiin hyödyntää näitä huoneita päivinä jolloin joku myyjistä ei ole paikalla.

Työhyvinvoinnin kannalta ilmapiiri koettiin paikoin hieman huonoksi, joten siihen kannattaisi panostaa. Ihmisillä on koko ajan kiire työssä, joten tulee helposti stressiä ja tiuskittua toisille. Pirinen (2014,22-24) toteaa luvussa 4.3.1, että positiivinen ilmapiiri lisää motivaatiota niin työntekijöillä kuin esimiehilläkin. Ilmapiiri on pitkälti yksilön vastuulla ja siihen toivoisinkin jokaisen panostavan omalta taholtaan. Johtamisella voidaan kuitenkin vaikuttaa luomalla kannustava ilmapiiri ja kiinnittämällä huomiota omaan artikulaatioon. Juuti (2006, 84) mainitsee luvussa 4.3.3, että esimiehen tulee kyetä luoda positiivista ilmapiiriä ja saada työpaikalle aikaan avointa vuorovaikutusta, koska esimiehen on muututtava asijahtajasta enemmän ihmisjohtamisen suuntaan. Lisäksi yhteisellä tekemisellä; kahvihetkillä, lounaalla tai vastaavilla saataisiin lisättyä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luotua me-henkeä. Siukosaari (2002, 65) mainitsee luvussa 4.1, että työyhteisön viestinnällä on keskeinen rooli työilmapiirin kasvattamiseen, joten se vahvistaa vielä sitä, että viestintä on saatava yrityksessä kuntoon.

Kehityskeskusteluilla ja palautteen annolla on vahva merkitys työntekijän hyvinvointiin ja yleiseen ilmapiiriin. Siksi yrityksessä kannattaa miettiä säännöllistä kehityskeskustelutoimintaa, mutta myös arjessa näkyvää jatkuvaa palautteen antoa. Kehityskeskustelu olisi kerran vuodessa tapahtuva pidempi kahdenkeskinen keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä. Kohde yrityksen tuloksissa selvisi, että vain muutaman ihmisen kanssa käydään vuosittainen kehityskeskustelu. Tämän käytännön pitäisi olla tasa-arvoisesti kaikille, jotta työntekijät kokevat olevansa saman arvoisia. Aarnikoivun (2011, 11-13, 17-19, 73) toteaa luvussa 4.1, että kehityskeskustelun tärkein tehtävä on saada alaista kehittymään ja parantamaan työsuoritustaan. Se on parhaimmillaan erittäin hyvä johtamisen työkalu, joka voi synnyttää toiminnan kehittämideoita ja innovaatioiden syntyä. Mielestäni onkin siis huomioitava, että rakentava palaute on yhtä tärkeää kuin positiivinenkin. Sillä on iso merkitys yksilön kehittymisen kannalta. Yrityksestä puuttui pitkälti henkilökohtainen palautteenanto ja se saataisiin kehityskeskusteluilla osittain kuntoon. Myös hyvien henkilökohtaisten työsuoritusten huomioiminen sanallisesti sekä pienellä muistamisella ovat tärkeitä asioita työyhteisössä. Tanskanen (2013, 11-13) toteaa luvussa 4.3 että ihmisten johtamista tukee säännöllinen kehityskeskustelu ja palaveritoiminta. Palautteen saanti työntekijälle on tärkeää onnistumisen tunteen ja henkilökohtaisen kehittymisen kannalta

Palkka yrityksessä koettiin tasoltaan hyväksi, mutta palkkausjärjestelmään toivottiin kannustinta. Bonusjärjestelmällä saataisiin työntekijät tekemään työtä vielä motivoituneemmin ja sitoutuneemmin, kun tekemisellä on myös vahva henkilökohtainen hyöty. Bonus voisi olla vuosittain kerran

maksettava summa ja se perustuu vuoden alussa yhdessä sovittuihin tavoitteisiin. Tavoitteet voivat olla henkilökohtaiset tai koko työyhteisön yhteiset tai näiden yhdistelmä. Bonusjärjestelmää voisi mieltä esimerkiksi rahasto- tai eläkesidonnaiseksi, jolloin sen nostojen rajoitettu mahdollisuus sitouttaisi työntekijää entisestään. Kuten Kultalahti (2015, 72) luvussa 3.2 mainitsee, varsinkin tuleva nuorempi sukupolvi pitää kannustinjärjestelmään suuremmissa arvossa kuin peruspalkkaa.

Erittäin tärkeää vaiheiden onnistumisen kannalta ja muutenkin on, että yritys luo pelisäännöt yritykseen sekä näiden kehittämissuhteiden toteutukselle. Yhtä tärkeää on, että niiden käyttöönotto perustellaan, mutta myös veloitetaan työntekijöiltä niin että esimies toimii esimerkkinä asiassa. Jotta toiminnasta tulee jatkuvaa, on tärkeää myös seurata, että uusia toimintatapoja noudatetaan, niistä keskustellaan ja kokemusten perusteella edelleen kehitetään. Mielestäni tärkein yhteen vedetty ehdotus yritykselle olisi päästää irti muutosvastaisuudesta ja kehittyä yrityksenä myös sisäisesti. Maailma muuttuu ja niin on yrityksenkin osattava muuttua mukana. Sisäiset toiminnot ovat tärkeä osa yrityksen toimintaa ja se heijastuu myös yrityksen ulkoiseen toimintaan. Kuten Myllymäki (2011, 13) ja Lievegoed (2013, 22) luvussa 3.1.1 teoksissaan kertovat pioneeriyrittäjyyden vaiheesta, se mikä on joskus ollut toimiva tapa, kun yritys on ollut pieni, ei ole enää välttämättä järkevää, kun yritys on kasvanut. Pidemmällä aikajänteellä riskinä on, että sisäiset vajavaisuudet alkavat heijastua työntekijöiden turhautumisen kautta myös ulkoiseen liiketoimintaan ja se voi kääntää yrityksen hyvän tuloksellisuuden myös laskusuhdanteeseen.

Jätän yritykselle tarkemmin pohdittavaksi ne keinot, henkilöt ja järjestelmät ja aikataulutuksen millä muutoksia sisäisissä toiminnoissa saisi toteutettua. Itse en työskentele yrityksessä, joten tarkan suunnitelman tekeminen on siis minulle ulkopuolisena vaikeaa. Toivon kuitenkin, että yrityksen johtoporras lukee työni kokonaisuudessaan läpi, ja että se herättää ajatuksia siitä, miten pienillä muutoksilla saadaan yrityksen toimivuutta entisestään kehitettyä. Työkalut löytyvät, mutta niitä olisi myös käytettävä. Kuten Lievegoed & Suokas (2008, 100-101, 103) ja Myllymäki (2017, 7-8) luvussa 3.1.2 kertovat, on yritys matkalla pioneerivaiheesta kohti eriytymisvaihetta, kun sen huomio kiinnittyy ulkoisista asioista sisäisiin asioihin. Tämän työn avulla on mahdollisuus mennä juuri tähän suuntaan.

7.2 Oma oppimisprosessi

Opinnäytetyön tekeminen oli suuritöinen prosessi, joka vaati paljon aikaa. Tutkimus oli laaja ja teoreettinen viitekehys oli vaikeasti rajattavissa laajojen aihepiirien vuoksi. Tekemistä ja työn valmistumista helpotti kuitenkin oma motivaatio aihetta ja tutkimusta kohtaan. Yritys paljastui mielenkiintoiseksi kohteeksi tutkimuksen kannalta ja oli miellyttävää keskustella työntekijöiden kanssa ja kuulla heidän mielteitään. Kohde yritys olikin loistava kohde kehittämisen kannalta. Tuloksellisuus yrityksellä on loistavassa kunnossa, mutta sisäiset toiminnot vaativat vielä työstämistä. Kuitenkin

kaikesta jäi positiivinen tunne siitä, että yritys on hyvä paikka olla töissä. Positiivinen palaute jota sain, myös kannusti tekemään työstä kohdeyritykselle mahdollisimman helposti toteutettavan. Tutkimuksen perusteella muotoutunut kehittämissuunnitelma helpottaa yritystä keskittymään asioihin, jotka siinä nostetaan esille, ilman että heidän tarvitsee kuluttaa aikaa enää sen suunnitteluun. Tärkeintä olisi, että yritys ottaisi asiat työn alle mahdollisimman pian, eikä niitä lykätä kiireen vuoksi.

Olen pääosin tyytyväinen omaan rooliini haastattelijana. Kaikki haastattelutilanteet olivat ilmapiiriltään rentoja ja vuorovaikutus melko vaivatonta. Osan haastateltavista kanssa tuntui, että he eivät sanoneet kaikkea mitä olisivat halunneet sanoa. Mietin, vaikuttiko siihen pelko siitä, että tuloksissa näkyisi kuitenkin jotenkin heidän vastauksensa. Vai oliko syynä ihmisen persoonallisuus eli vaikeus avautua asioista vieraalle ihmiselle. Sain jälkikäteen positiivista palautetta kysymyksistäni monilta haastateltaviltani ja moni toivoikin, että tutkimuksen tuloksia käytäisiin yhdessä läpi. Tämä tuntui erityisen mukavalta, koska koin työni oikeasti hyödylliseksi ja tervetulleeksi. Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että saavat äänensä kuuluviin ja saavat olla osa yrityksen sisäisen toiminnan kehittämistä. Vastauksissa yllätti se, miten ihmiset vastasivat samoihin kysymyksiin jostain yrityksen sisällä tapahtuvista asioista hyvinkin eri tavoin. Tässä varmasti taustalla useita seikkoja kuten se, että kaikkia asioita ei hoideta yrityksessä tasapuolisesti. Ihmiset kokevat asiat eritavoin ja myös asenne vaikuttaa. Litteroitua materiaalia tuli melko paljon, 161 sivua ja tämä teki myös aineiston analysoinnin todella työlääksi. Toisaalta haastateltavien rajaaminen oli kuitenkin vaikea tehdä vielä rajoitetummaksi, mikä olisi peruste sille, että joku toimiston henkilökunnasta olisi jätetty ulkopuolelle. Lisäksi tutkimuksen luotettavuuden kannalta oli tärkeää, että vastaukset voidaan yleistää.

Oma oppimisprosessini koen olleen erittäin laaja. Koen saaneeni paljon uutta syventävää tietoa liittyen kasvuyrittäjyyden eri puoliin ja muutokseen, joka on aina meillä läsnä. Lisäksi huomasin tutkimukseni kautta oppineeni paljonkin aiheesta, koska ratkaisuehdotusten työstäminen oman oppimisen kautta oli mielestäni hyvin mielenkiintoinen prosessi. Opin myös arvostamaan omaa työtäni ja olen erittäin tyytyväinen siihen mitä sain aikaiseksi. Koen onnistuneeni saamaan työntekijöiden äänen kuuluville ja tekemään konkreettisia ehdotuksia tiettyjen kehityskohteiden varalla, ilman että minulla on työsuhdetta kyseiseen yritykseen. Lisäksi koen, että teoriani tukee analyysia ja sen tuloksia sekä myös päin vastoin. Tutkimuskysymykseni yrityksen sisäisen liiketoiminnan tilasta ja kehittämiskohteista tulivat myös tutkimuksessa vastatuksi.

7.3 Jatkotutkimus

Yrityksessä on lähivuosina menossa isona muutoksena sukupolven vaihdos, joka mielestäni vaikutti paljon tässä tutkimuksessa saatuihin tuloksiin. Jatkotutkimuskohteena voisi olla tulevaisuudessa sukupolven vaihdoksen

jälkeinen tilanne miten sisäinen liiketoiminta on muuttunut verrattuna tekemääni tutkimukseen. Eli samalla saadaan tutkittua, onko johdon selkiytymisellä vaikutusta ja toisaalta onko työssäni esiin nostettujen kehittämis-kohteiden eteen tehty myös toimenpiteitä. Toisaalta myös tutkimuksen teettäminen muille ryhmille yrityksessä (kuten varasto tai muut toimipisteet) voisi myös tuoda tuloksia siitä miten eri kohteissa sisäiset toiminnot nähdään ja mitä kehitettävää siellä voisi olla. Toimenpiteet tutkimukseni jätän yrityksen toteutettaviksi tarkemmalla tasolla, koska itselläni ei ole tarpeeksi tarkkaa tietoa esimerkiksi yrityksen järjestelmistä, jotta voisin antaa tarpeeksi suoria ehdotuksia.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. (2011). *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu* (2. uud. p.). Helsinki: Kauppakamari
- Ahonen, G. (2013). *Työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset*. Diasarja. Haettu 2.10.2017 osoitteesta https://www.slideshare.net/tyoterveyslaitos/tyohyvinvoinnin-taloudelliset-vaikutukset?next_slideshow=1
- Ahonen R., Lohtaja-Ahonen S.(2014). *Palaute kuuluu kaikille*. (4.p). Espoo:Human Interest
- Ala-Mutka, J. (2008). *Strategiamalli*. Helsinki: Talentum
- Alasoini, T., Järvensivu, A., Mäkitalo J. Työ- ja elinkeinoministeriö (2012). *Suomen työelämä vuonna 2030 – miten ja miksi se on toisennäköinen kiun tällä hetkellä?* Työ- ja elinkeinoministeriö raportteja 14/2012. Haettu 02.10.2017 osoitteesta <http://docplayer.fi/387787-Tem-raportteja-14-2012.html>.
- Aminoff, M. & Tienhaara, A. (2017). *Mistä on innostava esimies tehty?* Blogi. Haettu 1.8.2017 osoitteesta <https://www.ttl.fi/blogi/mista-on-innostava-esimies-tehty/>
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK & Perheyritysten liitto (2015). *Perheyritysbarometri 2015. Selvitys perheyritysten kasvusta, toimintaedellytyksistä ja jatkuvuudesta*. Haettu 13.4.2018 osoitteesta https://ek.fi/wp-content/uploads/Perheyritysbarometri_2015-3.pdf
- Eurostat (2007). Eurostat - OECD Manual on Business Demography Statistics. Eurostat methodologies and working papers. Haettu 1.4.2018 osoitteesta <http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/KS-RA-07-010-EN.pdf>
- Greenleaf, R. (2002). *Servant leadership: A journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*. New Jersey:Paulist Press
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A., Pahkin, K. Työterveyslaitos. (2012). Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali-innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Työterveyslaitos Inspi-hanke. Haettu 1.6.2017 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen_spiraali.pdf?sequence=1
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Helsinki:Työterveyslaitos.

- Heiskanen M. & Lehikoinen, S. (2010). *Muutosviestinnän voimapaperi*. Helsinki: Talentum,
- Hirsjärvi, S. & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Helsinki: Tammi
- Hämäläinen, P. (2005). Ihmisen kokoinen työyhteisö: Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Helsinki: Tammi
- Hämäläinen, V. & Maula, H. (2004). *Strategiaviestintä*. Helsinki: Inforviestintä.
- Jabe, M. & Häkkinen, H. (2010). Uljas uusi johtaminen – arvoja, innostusta ja hyvinvointia. Helsinki: Talentum
- Juholin, E. (2008). *Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WSOYpro : [Haaga-Helia ammattikorkeakoulu].
- Juholin, E. (2013). *Communicare!: Kasva viestinnän ammattilaiseksi* (6. i.e. 7. uud. p.). Helsinki: MIF Management Institute of Finland.
- Juholin, E. (2017). *Communicare!: Viestinnän tekijän käsikirja* (Seitsemäs uudistettu laitos.). Helsinki:infor.
- Juuti, P. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* (5. uud. p.). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Juuti, P. (2006). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa: Vesterrinen, P. (2006). *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYpro.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kasvutyöryhmän väliraportti (2010). *Kestävästä kasvusta hyvinvointia ja elämänlaatua*. Valtioneuvoston kanslian raporttisarja 1/2010. Haettu 21.3.2018 osoitteesta http://vnk.fi/documents/10616/622962/R0110_Kest%C3%A4v%C3%A4st%C3%A4+kasvusta+hyvinvointia+ja+el%C3%A4m%C3%A4nlaatua.pdf/6df51236-c843-40da-9ed0-4015c6f6fab2?version=1.0
- Kauppinen, T. J., Laitinen, J. & Kauppinen, S. (2014). *Johtamispelin voittaminen* (1. p.). Espoo: VIA Group.
- Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari
- Kesti, M. (2010). Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki:Talentum

- Korhonen, N. & Rajala, R. (2011). *Viestinnän prosessointi: Koreografia kaaokselle*. Helsinki: Talentum.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. (2015). *Areena: Yritysviestinnän käsikirja* (1. p.). Helsinki: Edita.
- Koskensalmi, S., Seppälä, P., Hakanen, J., Pahkin, K. (2015). *Innostava esimies – inspistä! esimiehelle työkirja*. Haettu 25.7.2017 osoitteesta <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-tyokirja.pdf>
- Kultalahti, S. (2015). *”It`s so nice to be at work! Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work*. Väitöskirja. Haettu 6.10.2017 osoitteesta http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-651-7.pdf
- Laukkanen, M. (2007). *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum.
- Lievegoed, B. & Suokas, P. (2008). *Organisaation elämänkaari*. Espoo: Pössiplan.
- Lohtaja-Ahonen, S., Kaihovirta-Rapo, M. & Lohtaja, S. (2012). *Tehoa työelämän viestintään* (2. uud. p.). Helsinki: Talentum media
- Luoma, J. Arikoski, J. (2006). Menestystä ja hyvinvointia organisaation muutoksessa. Teoksessa: Vesterinen, P. (2006). *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYpro.
- Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Media.
- Manka, M-L. & Hakala, S. (2011). *Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. Tampere: tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto
- Mukerjee, H.S. (2013). *Business Communication : Connecting at work*. New Delhi : Oxford University Press.
- Myllymäki, R. (2017). *Muutosjohtamisen opas: Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua* (1. painos.). Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.
- Myllymäki, R. (2018). *Sano se selvästi!: Muutosviestinnän opas*. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy.
- Mäkinen, O. (2005). *Tieteellisen kirjoittamisen ABC*. Helsinki: Tammi.
- Otala, L., Ahonen G. (2005). *Työhyvinvointi tuloksetekijänä* (2. uud. p.). Helsinki: WSOY: WSOYpro : Suomen ekonomiliitto.

Perhetyöryhmä. (2005). *Perheyrittäjäyys: Perheyrietykset jatkuvuuden, uusiautumisen ja kasvuhakuisuuden moottorina*. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö : Edita publishing.

Pesonen, P. (2012). *Yritysviestinnän säännöt*. Helsinki:Edita

Piekkari R., Welch, C (2011). Tapaustutkimuksen erilaiset tyypit. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (2011). *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. [Helsinki]: JTO

Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki:Talentum

Poutanen, P. (2013). *Sisäinen viestintä innovatiivisuuden tukena:muutoksen suunnittelusta kohti aitoa ideoiden vaihdantaa*. Blogi. Haettu 2.5.2017 osoitteesta <https://organisaatioviestinta.com/tag/sisainen-viestinta/>

Puro, J. (2003). *Työviestinnän kipupisteet: Hallinta ja ratkaisut*. Helsinki: Inforviestintä

Rauramo, P. (2013). *Työhyvinvointi muutostilanteissa* (1. p.). Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Robinson, K. (2011). *Out of our minds: Learning to be creative* (Fully rev. and updated ed.). E-book. Chichester: Capstone.

Saaranen-Kauppinen, A. ja Puusniekka A. (2009). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. verkkojulkaisu. Tampere:Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 10.4.2017 osoitteesta http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf

Sekki, A. & Niemi, M. (2016). *Menesty yrittäjänä – 68 käytännön ohjetta*. Helsinki: Telentum Pro

Sipilä, M. (2013). *Kasvun sydän*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Siukosaari, A. (2002). *Yhteisöviestinnän opas: Yrityksen, järjestön, laitoksen, julkishallinnon yksikön ja muun yhteisön yhteydenpito ja tiedotustointi* (2. tark. p.). Helsinki: Tietosanoma

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu (2011). *Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020*. Haettu 24.2.2018 osoitteesta <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72777/Jul201113.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

STT & Procom (2017). *Viestinnän mittaamisen tila suomalaisissa organisaatioissa vuonna 2017*. Haettu 1.4.2018 osoitteesta http://procom.fi/wp-content/uploads/2016/02/Viestinn%C3%A4n-mittaaminen_tutkimusraportti.pdf

Tanskanen, R. (2013). *Menestyvä työpaikka: Tuottavuus ja työhyvinvointi* (1. p.). Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Tapscott, D. (2010). *Syntynyt digiaikaan: Sosiaalisen median kasvatit*. Jyväskylä: WSOYpro/Docendo.

Tuomi, J. (2007). *Tutki ja lue: Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen*. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2016a). Työhanke 2020. Hankkeen faktat. Haettu 21.8.2017 osoitteesta http://www.tyoelama2020.fi/tietoa_hankeesta/hankeen_faktat

Työ- ja elinkeinoministeriö (2016b). Työhanke 2020. Työelämästrategia. Haettu 21.8.2017 osoitteesta http://www.tyoelama2020.fi/tietoa_hankeesta/tyoelamastrategia

Työ- ja elinkeinoministeriö (2016c). Työhanke 2020. Työpaikoille. Haettu 21.8.2017 osoitteesta <http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille>

Työeläkeyhtiö Ilmarinen (2011). Johda hyvinvointia tuloksellisesti. Haettu 1.3.2018 osoitteesta https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyonantaja/johda_tyohyvinvointia_tuloksellisesti.pdf

Työsuojelusanasto (n.d). Haettu 2.3.2018 osoitteesta <http://www.tsk.fi/tepa/fi/haku/ty%C3%B6hyvinvointi>

Työterveyslaitos (n.d). *Työhyvinvointi*. Haettu 1.9.2017 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2015). Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (4. uud. ja täyd. p.). Jyväskylä: PS-kustannus

Vataja, K. (2015). *Sitran trendit – hyvinvointi korostuu*. Artikkel. Haettu 13.3.2017 osoitteesta <https://www.sitra.fi/uutiset/sitran-trendit-hyvinvointi-korostuu/>

Vesterinen, P., Suutarinen, M. & JTO. (2011). *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. Helsinki: JTO

Vesterinen, P (2010). Y-sukupolvi johtamista uudistamassa. Teoksessa: Aaltio, I., Juuti, P. & JTO. (2010). *Johtaminen voimavarana: Muutoksesta menestykseen*. Helsinki: JTO.

Åberg, L. (2003). *Viestintä - tuloksen tekijä*. 9.painos. Helsinki: Inforviestintä Oy

SUULLISET LÄHTEET

Yrityksen omistaja/toimitusjohtaja (2017). Haastattelu huhtikuu 2017.

HAASTATTELUKUTSU

Olen liiketalouden opiskelija Hämeen ammattikorkeakoulussa, jossa suoritan ylempää tradenomin tutkintoa. Pääsuuntautumiseni on liiketoiminnan kehittäminen. Teen lopputyönäni työnantaja yritykseenne tutkimusta sisäisen viestinnän, työhyvinvoinnin ja johtamisen tilasta. Tutkimuksessa kartoitetaan nykytilaa ja annetaan kehitysehdotuksia saatujen tulosten pohjalta.

Tutkimus toteutetaan haastattelulla, johon pyytäisin teitä osallistumaan. Osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja luottamuksellista. Haastatteluajankohta tulee olemaan helmikuu 2018. Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin tunti.

Kyseessä on teemahaastattelu, jonka kysymykset liittyvät sisäiseen viestintään, työhyvinvointiin sekä johtajuuteen. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottaman luottamuksellisesti. Kenenkään vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksissa. Valmis tutkielma julkaistaan osoitteessa www.theseus.fi ilman työnantajan nimeä. Työni ohjaajana Hämeen ammattikorkeakoulussa toimii Pirjo Valokorpi. Tutkimuksen tekemiseen on saatu lupa.

Vastaan mielelläni, jos heräsi kysyttävää tutkimukseeni liittyen

Terveisin,

Maija Salminen
maiija1609@student.hamk.fi

TEEMAHAASTATTELU TAMMIKUU 2018**TAUSTATIEDOT**

- 1) Ikä?
- 2) Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

TEEMA 1: TYÖN TAVOITTEET JA TOIMINTA

- 1) Mitkä ovat omat perustehtäväsi, vastuusi ja valtuutesi?
- 2) Minkälaisia tavoitteita työssäsi on?
- 3) Mikä merkitys sinun työlläsi on työpaikkasi tavoitteiden toteuttamisessa?
- 4) Mitkä ovat vaikutusmahdollisuutesi työhön? Miten koet, että kehittämissuunnitelmasi otetaan käytäntöön?
- 5) Millainen on oma työtilanteesi (työn määrä) tällä hetkellä?
- 6) Millaiseksi koet oman osaamisesi suhteessa työsi vaatimuksiin?
- 7) Minkälaiset mahdollisuudet sinulla on ammattitaitosi ja osaamisesi kehittämiseen?
- 8) Millainen palkkausjärjestelmä yrityksessä on? Motivoiko se?

TEEMA 2: VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS

- 1) Miten kuvailisit viestintää ja vuorovaikutusta työntekijöiden kesken ja esimiehen ja työntekijän välillä?
- 2) Miten hyvin työyhteisösi jäsenet ovat tavoitettavissa?
- 3) Mitä mieltä olet tiedon kulusta yrityksessä?
- 4) Miten yrityksessä hoidetaan yhteisistä asioista ja yrityksen asioista tiedottaminen?
- 5) Kerro yhteisistä palaverista.
- 6) Onko yrityksessä tapahtunut suurempia (tai pienempiä) muutoksia? Minkälaisia?
- 7) Millaista on ollut niistä tiedottaminen? Onko niistä saatu riittävästi tietoa?
- 8) Minkälaista palautetta saat työstäsi?
- 9) Mitä kehitettävää yrityksen sisäisessä viestinnässä mielestäsi on?

TEEMA 3: ESIMIESTYÖ

- 1) Millaista on mielestäsi hyvä esimiestyö?
- 2) Miten kuvailisit oman esimiehesi johtamistaitoja?
- 3) Minkälaista tukea ja ohjausta olet saanut työhösi esimieheltäsi?
- 4) Miten työntekijät sitoutetaan yritykseen?
- 5) Miten ongelmatilanteissa toimitaan?
- 6) Millä tavoin esimiehesi motivoi sinua työssäsi?
- 7) Miten työpaikallasi toteutetaan kehityskeskusteluja? Milloin viimeksi olet käynyt kehityskeskustelun?
- 8) Kehitysehdotuksia esimiehen toimintaan?

TEEMA 4: TYÖHYVINVOINTI JA TERVEYS

- 1) Mikä on parasta työssäsi?
- 2) Mikä on kuormittavinta työssäsi?
- 3) Millaiseksi koet oman terveydentilasi työssä jaksamisen kannalta?
- 4) Miten työyhteisössäsi tuetaan työhyvinvointia?
- 5) Millainen on fyysinen työympäristösi työhyvinvoinnin kannalta?

- 6) Mitkä kolme tekijää ovat mielestäsi tärkeitä työssä jaksamisen kannalta?
- 7) Koetko että nämä toteutuvat kohdallasi?
- 8) Millainen on työyhteisösi ilmapiiri?
- 9) Miten onnistumisia huomioidaan työpaikallasi? (palkitseminen)
- 10) Millainen on oma työmotivaatiosi tällä hetkellä?
- 11) Miten työhyvinvointia työpaikallasi voitaisiin kehittää?

Onko vielä jotain mitä haluaisit tuoda esiin liittyen läpikäytyihin teemoihin?

(Työn tavoitteet ja toiminta, viestintä ja vuorovaikutus, esimiestyö, työhyvinvointi ja terveys)