

B138

Ari Haasio & Sanna Joensuu-Salo (toim.)

Opinnäytetyöt alueensa kehittämisessä

Otteita liiketalouden ja
kulttuurin alan
opinnäytetöistä

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
B. Raportteja ja selvityksiä 138

Ari Haasio & Sanna Joensuu-Salo (toim.)

Opinnäytetyöt alueensa kehittämisessä

Otteita liiketalouden ja
kulttuurin alan
opinnäytetöistä

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Seinäjoki 2018

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

A

Tutkimuksia
Research reports

B

Raportteja ja selvityksiä
Reports

C

Oppimateriaaleja
Teaching materials

SeAMK julkaisut:

Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjasto
Kalevankatu 35
60100 Seinäjoki
p. 020 124 5040
kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7109-95-3 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SISÄLTÖ

Ari Haasio ja Sanna Joensuu-Salo

Esipuhe 7

Juliaana Grahn ja Ari Haasio

E-kirjat Eepos-kirjastossa: E-kirjojen käyttö ja asiakkaiden tarpeet..... 9

Annika Kartano ja Petra Sippola

Miten yksinyrittäjät voivat – tutkimus Etelä-Pohjanmaan ja Pohjanmaan alueen yksinyrittäjien työoloista ja työhyvinvoinnista..... 15

Tiia Karvinen ja Erkki Kytönen

Henkilöstöjohtaminen finanssialalla: työhyvinvoinnin vaikutus henkilöstön suorituskykyyn ja sen ylläpitoon..... 29

Arttu Koskenranta ja Kirsti Sorama

Musiikkibisneksen tulevaisuus ja strateginen varautuminen..... 37

Anne Lanamäki ja Ari Haasio

Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen kirjastoalalla..... 50

Tiina Lehtineva ja Esa Savola

Kuvittaminen tavoitteellisena työvälineenä: masennuksen tulkitseminen visuaalisin keinoin 56

Kirsi Mattila ja Sanna Joensuu-Salo

Attitudes towards a user-centred city development concept: Case Keskustori – public market area of the city of Seinäjoki..... 62

Saana Rautiola ja Beata Taijala

Alaistaidot ja niiden toteuttaminen kohdeorganisaatiossa..... 71

Minna Ristilä, Virva Ylinen ja Johanna Koivula

Menesty yrittäjäpariskuntana..... 80

Virpi Äkkinen ja Kirsti Sorama

Startup-vaiheen ekosysteemi digitaalisessa toimintaympäristössä..... 90

ESIPUHE

Opinnäytetyö on keskeinen osa ammattikorkeakoulun oppimisprosessia. Sen avulla opiskelija oppii pohtimaan asioiden syy-seuraussuhteita, tuottamaan tieteellistä tekstiä ja tekemään tutkimusta. Opinnäytetyö on myös osa työelämään valmentautumista: useimmiten se on työelämälähtöinen tutkimus- ja kehittämisprojekti, jota tehdessä ollaan tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa.

Opinnäytetyö on eräänlainen kisällintyö, jonka avulla opiskelija todistaa hallitsevansa tutkimus- ja kehittämistoiminnan perusteet. Parhaimmillaan se palvelee myös yrityksiä ja organisaatioita niiden toiminnan kehittämisessä. Työelämälähtöisyys ja soveltavan tutkimuksen tekeminen ovatkin opinnäytetyön tekemisen kivijalat. Ammattikorkeakoulun tehtävänä on tuottaa soveltavaa tutkimusta ja parhaat opinnäytetyöt ovat oivia esimerkkejä tästä.

Seinäjoen ammattikorkeakoulun Liiketoiminta ja kulttuuri julkaisi ensimmäisen parhaiden opinnäytetöiden koosteen e-kirjana vuonna 2017. Tämä teos on järjestyksessään toinen yksikön terävintä kärkeä edustavia opinnäytetöitä esittelevä kokoelma. Kirjan artikkelit perustuvat opinnäytetöihin ja opiskelija on kirjoittanut ne yhdessä lopputyönsä ohjaajan kanssa.

Aihepiirit vaihtelevat laskentatoimesta pk-yrittäjyyteen ja kirjastoalaan. Yhteistä näille kaikille artikkeleille on se, että ne ovat työelämälähtöisiä, oman alansa tutkimus- ja kehityshankkeiden tuotoksia, joiden avulla kehitetään yritysten ja organisaatioiden osaamista.

Työt voi kokonaisuudessaan lukea ammattikorkeakoulujen Theseus-verkkokirjastosta, jonne on kerätty lähes kaikki maamme ammattikorkeakouluissa hyväksytyt opinnäytetyöt.

Viihtyisiä lukuhetkiä!

Seinäjoella 8.11.2018

Ari Haasio

Sanna Joensuu-Salo

E-KIRJAT EEPOS-KIRJASTOISSA: E-KIRJOJEN KÄYTTÖ JA ASIAKKAIDEN TARPEET

Juliaana Grahn, tradenomi (AMK)

Ari Haasio, FT, yliopettaja

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä tutkittiin, kuinka Eepos-kirjastokimpan asiakkaat käyttävät e-kirjoja ja millaisia tarpeita ja toiveita heillä on kirjastokimpan e-kirjapalvelujen kehittämiseksi. Eepos-kirjastokimppaan kuuluu 22 Etelä-Pohjanmaalla sijaitsevaa kuntaa.

Opinnäytetyö tehtiin Seinäjoen kaupunginkirjaston toimeksiannosta ja sen tavoitteena oli kartoittaa ja saada tietoa Eepos-kimpan alueen asiakkaiden suhtautumisesta e-kirjapalveluihin osana kirjaston kokoelmaa palvelun kehittämiseksi.

E-kirjojen suosio on kasvanut myös Suomessa suomenkielisten nimekkeiden määrän lisääntymisen myötä. Viime vuosina e-kirjojen tarjonnan lisääminen on ollut yksi kokoelmapolitiikassa tapahtuneista muutoksista. Laajin e-kirjatarjonta löytyy ulkomaisista verkkokirjakaupoista ja englanninkielisenä aineistona. Suomenkielisten e-kirjojen määrä on kuitenkin jatkuvasti kasvussa. Näiden kirjastokentässä tapahtuneiden muutospainneiden vuoksi aiheen tutkiminen on tärkeää. Se mahdollistaa entistä asiakaslähtöisemmän kokoelmapolitiikan aineistojen tarjonnassa.

2 TUTKIMUSONGELMA JA METODOLOGIA

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Kimpan asiakkaiden tietoisuus kirjaston e-kirjatarjonnasta: Tutkimuskysymyksessä olennaisinta on, missä määrin asiakkaat tuntevat e-kirjapalvelua ja mitä he tietävät sen olemassaolosta ja kokoelman sisällöstä.

2. E-kirjojen käyttö ja kuinka e-kirjoja lainataan ja luetaan: Onko asiakkaila käytössä erilaisia laitteita e-kirjojen lukuun ja kuinka paljon esimerkiksi se-lainlukemista käytetään? E-kirjojen ohella kirjaston e-kirjapalvelussa on saatavilla erilaisia e-äänikirjoja, joiden lainaamisen ja käytön tapoja tutkimuksella selvitetään myös. Onko käytössä erityispiirteitä?
3. E-kirjojen hyvät ja huonot puolet fyysisen kokoelman aineistoon verrattuna ja miksi e-kirjoja lainataan: Asiakkaiden käyttökokemukset keskittyvät nimenomaan asiakkaiden kokemuksiin e-kirjapalvelujen käytöstä. Minkälaisia ongelmia asiakkaat ovat kohdanneet esimerkiksi kirjan saatavuuteen, tarjontaan, teknologiaan tai itse laitteisiin liittyen ja ovatko kokemukset laitteilla ja selainlukemisena toisistaan poikkeavia?
4. Asiakkaiden toiveet ja mahdolliset erityistarpeet e-kirjapalveluihin liittyen: Minkälaisia toiveita asiakkaila on esimerkiksi kokoelman osalta tai markkinoidaanko aineistoa riittävästi kirjaston tiloissa tai verkkosivuilla osana kokoelmaa? Onko asiakkaila enemmän tarvetta tiedotuksen lisäksi opastukseen e-kirjapalvelujen käytössä?

Eepos-kimpan alueen kirjastojen asiakkaat muodostivat tutkimuksen kohteena olevan perusjoukon, josta haluttiin saada tietoa tutkimusongelman mukaisesti. Tutkimus Eepos-kimpan e-kirjapalvelujen käytöstä oli kuvaileva eli deskriptiivinen tutkimus, joka toteutettiin kyselylomakkeen avulla. Näin haluttiin varmistaa se, että asiasta saadaan mahdollisimman kattava yleiskuva.

Aineiston keruuajankohta oli 3.4. - 31.5.2017, jolloin verkkokysely oli avoinna. Verkkokyselyä käytettiin pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä, koska e-kirjapalveluja käyttävien oli mahdollista vastata kyselyyn suoraan e-kirjapalvelua käyttäessään. Tavoitellulle vastaajaryhmälle internetin ja sosiaalisen median käyttö on tavanomaista.

Sähköinen tutkimuslomake toteutettiin sekä suomen- että ruotsinkielisenä Webropol-kysely- ja analyysityökalun avulla ja verkkokysely linkitettiin ajankoh- taiseksi Seinäjoen kaupungin ja kaupunginkirjaston verkkosivuille sekä Eepok- sen e-kirjapalveluun. Kyselylinkkiä ja tietoa kyselystä on jaettu Eepos-kimppaan kuuluvien kirjastojen verkkosivuilla ja sosiaalisessa mediassa sekä sähköpostin välityksellä. Kysely oli saatavilla myös paperilomakkeena.

Kyselylomakkeelle kertyi vastauksia yhteensä 217 kappaletta. Verkkolomakkeen kautta vastauksia tallentui yhteensä 204 kappaletta. Paperilomakkeella kyselyyn vastasi 13 henkeä. Ruotsinkielisiä vastauksia ei kyselyyn tullut lainkaan. Vastaajista ikäryhmään 18 - 29 -vuotta kuului 47 prosenttia ja toiseksi eniten ikäryhmään 30 - 45 -vuotta. Peräti 49 prosenttia vastaajista oli opiskelijoita. Työssäkäyviä

vastaajista oli 36 prosenttia. Myös naisten osuus vastaajista oli merkittävä (78 %). Iso osa vastaajista, yhteensä 60 prosenttia, ilmoitti asioivansa pääasiallisesti Seinäjoen kaupunginkirjaston toimipisteissä.

3 PALVELUJEN NYKYTILA JA TUNNETTUUS

Eepos-kirjastokimpan alueella asuu kaikkiaan 212 979 henkeä, jotka kävivät kirjastossa yli 1,7 miljoonaa kertaa vuonna 2016. Tämän lisäksi verkkokäyntejä Eepos-alueen kirjastoissa oli vuonna 2016 kaikkiaan 833 312 kertaa. Samana vuonna Eepos-kirjastoissa oli kaikkiaan 2 415 lainattavaa e-kirjaa, joita lainattiin kaikkiaan 4 228 kertaa.

E-kirjoja ilmoitti lukevansa yhteensä 54 % vastaajista. E-kirjoja lukevista vastaajista suurin osa (44 % kaikista vastanneista) hankki e-kirjansa kirjaston kautta. Muita hankintakanavia olivat verkkosivut ja mobiilisovellukset viidenneksellä (22 %) vastaajista sekä verkkokirjakaupat kotimaassa (14 %) ja ulkomailla (6 %). Kirjaston rooli e-kirjojen hankintakanavana on siis merkittävä - formaattiin totuneet henkilöt hankkivat lukemisensa mieluusti kirjaston kautta. Tähän saattaa vaikuttaa myös esimerkiksi se, että uutuuksia on saatavana helposti kirjaston kautta ilman jonotusta.

Kyselyyn vastaajista yhteensä 83 prosenttia tiesi, että Eepos-kirjastojen kokoelmaan kuuluu myös lainattavia e-kirjoja. Kirjastojen lainattavat e-äänikirjat olivat kyselyyn vastanneille hieman e-kirjoja vieraampia, kuitenkin vastanneista yhteensä 63 prosenttia tiesi niiden olemassaolosta. Ikäryhmästä riippumatta tietämys lainattavista e-kirjoista on korkealla, vähintään 74 prosentissa ja enintään 97 prosentissa. Eepoksen e-kirjakokoelman näkymän verkkosivulta tunnisti vastaajista 52 prosenttia. Ellibs-e-kirjapalvelun tiesi vastaajista ainakin nimeltä 67 prosenttia ja se oli vieras kolmasosalle (33 %) vastaajista.

Puolet (50 %) vastaajista ilmoittaa, ettei ole koskaan käyttänyt Eepos-kirjastojen e-kirjapalvelua. Useammin kuin kerran viikossa tai kerran viikossa palvelua ilmoitti käyttäneensä kaksi (2) prosenttia vastaajista. Kerran kuukaudessa palvelua käytti viisi (5) prosenttia vastaajista ja muutaman kerran kuukaudessa, mutta harvemmin kuin kerran viikossa palvelua käytti 14 prosenttia vastaajista. Neljännes (26 %) vastaajista ilmoitti käyttävänsä palvelua harvemmin, mikä on osuudeltaan suurin ryhmä palvelua käyttäneistä.

85 prosenttia vastaajista kertoi tarkemmin e-kirjapalvelusta lainaamastaan aineistosta. Aikuisten aineistoa oli lainannut näistä 47 %, nuorten aineistoa 10 %,

lasten aineistoa 8 % ja muuta aineistoa 7 %. Näissä ryhmissä valtaosa lainatusta aineistosta oli e-kirjoja (89 - 93 %) ja e-äänikirjojen osuus kymmenen prosentin molemmin puolin (7 - 11 %).

4 E-KIRJA VAI PAINETTU KIRJA?

Kaikista kyselyyn vastanneista 100 vastaajaa (46 %) kertoi tarkemmin syitä siihen, miksi he eivät lue e-kirjoja. Perinteiseen kirjaan vain mieltyneitä tai tottuneita ilmoitti olevansa 40 vastaajaa. Vastauksille ominaista oli tunnepohjaisuus ja ”oikean” kirjan lukemiseen ja sivujen kääntämiseen liittyvä konkretia. Eräskin vastaaja kiteytti näkemyksensä seuraavasti:

”Perinteinen kirja on huomattavasti mukavampi vaihtoehto. E-kirja on liian steriili ja neutraali käyttömukavuudeltaan.”

Laitteiden ja tekniikan käytön vaikeudesta tai toisaalta fyysisen kirjan helppokäyttöisyydestä kirjoitti 19 vastaajista. Vastaajat kertoivat kohdanneensa runsaasti ongelmia joko e-kirjapalvelujen, laitteiden tai lukuohjelmien käytössä sekä kirjan lainaamisessa. Laitteiden ja tekniikan käyttöön liittyy voimakasta epävarmuutta. Ruutu-aika ja näytöltä lukeminen yhdistyivät pääosin juuri tietokoneen tai tablet-tietokoneen näyttöön, eli vastaajat eivät esitä vastaavia mielikuvia esimerkiksi älypuhelimella lukemiseen tai e-äänikirjojen kuuntelemiseen liittyen. Vastauksissa esiintyy sekä epäilyksiä mahdollisista haittavaikutuksista että suoraan havaittuja rasitteita:

”Tietokoneen tai tabletin ruudun tuijottaminen väsyttää liikaa silmiä ja saa silmät kuivaamaan. Näytöltä lukeminen on muutenkin raskasta. Painetun kirjan tai lehden lukeminen on helpompaa ja kevyempää. Lisäksi kirjaa voit lukea sängyssä, mutta tietokonetta et voi ottaa sänkyyn.”

E-kirjana tietokirjallisuutta ilmoitti lukevansa 60 % vastaajista ja kaunokirjallisuutta luki 59 % vastaajista. Suositujia olivat myös dekkarit (27 %) ja elämäkerrat (18 %). Novelleja e-kirjana luki 12 % ja sarjakuvia 11 %, runojen osuus jäi kaikkein pienimmäksi (3 %).

Suurimmat e-kirjoihin liittyvät ongelmat johtuivat laitteistoista ja yhteensopivuudesta. Oletetusti e-kirjoja lukevat valitsivat useimmiten elektronisen vaihtoehdon painetun kirjan sijaan, jos haluttu teos oli saatavilla molemmissa formaateissa. Kokoelman suhteen toivottiin lähes puolessa vastauksista (42 %) laajempaa aikuisten e-kirjakokoelmaa.

5 YHTEENVETO

Tulosten perusteella Eepos-kirjastojen asiakkailta on hyvä tietämys siitä, että kirjastoista voi lainata kirja-aineistoa myös sähköisessä muodossa. Kokonaisuudessaan vain noin kolmannes (27 %) vastaajista ei ollut tietoinen e-kirjapalveluista osana kirjastojen kokoelmia. E-kirjojen (83 %) olemassaolosta tiedetään huomattavasti e-äänikirjoja (63 %) paremmin. Tulokset e-kirjakokoelman Eepoksen näkymän tunnistamisesta merkitsevät sitä, että näkymä (28 %) ja jopa Ellibs-e-kirjapalvelu (46 %) voivat olla asiakkaalle tuttuja, vaikkei palvelua itse käyttäisikään. Riippumatta vastaajien omista mieltymyksistä lukea painettua tai sähköistä kirjaa, lähes ¾ vastaajista (70 %) piti e-kirjoja ja hieman alle ½ (59 %) e-äänikirjoja tärkeänä osana Eepos-kirjastojen kokoelmaa.

E-kirjojen lukeminen näyttäisi jakautuvan tasaisesti kahtia kirjastojen asiakkaiden kesken. Tulokset osoittivat selkeästi, että puolet (50 %) vastaajista ei ole koskaan itse käyttänyt Eepoksen e-kirjapalvelua ja neljännes (26 %) vastaajista käyttää palvelua vain harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Palvelua useammin kuin kerran kuukaudessa käyttää joka neljäs (24 %) vastaaja. Palvelun satunnainen käyttö voi tulosten pohjalta kertoa siitä, että palvelussa käydään ajoittain kokeilemassa, kuinka e-kirjaa lainataan ja luetaan, mutta toisaalta siihen voi olla syynä myös tietyn nimekkeen painetun version runsas kysyntä.

E-kirjapalvelusta lainattu aineisto on suurilta osin aikuisasiakkaiden lainamaa aikuisten kirjallisuutta sekä e-kirjana että e-äänikirjana. Tuloksissa merkittävimmät syyt olla lainaamatta aineistoa e-kirjapalvelusta johtuvat kokoelman pienuudesta ja siitä, että itselle sopivaa luettavaa ei joko löydy tai kirja on jo lainassa, jolloin kirjaston fyysinen kirjakokoelma koetaan itselle tarpeellisemmaksi. E-kirjojen kokoelmatyö nouseekin tuloksista pohdinnan aiheeksi: Mitä laajan, mahdollisimman kattavasti ja täsmällisesti asiakkaita palvelevan kokoelman ylläpitäminen edellyttää ottaen huomioon sekä asiakkaiden erityistarpeet että erilaisten nimekkeiden nopeatkin kysynnän ja tarjonnan vaihtelut?

Kyselyssä ollut vapaaehtoinen avoin Miksi et lue e-kirjoja? -kysymys yllätti vastaajien määrällään, sillä siihen vastasi lähes puolet (46 %) koko kyselyyn vastanneista. Vastausten teemojen tunnepohjaisuus ja asiakkaiden ennakkoluulot sähköisen kirjallisuuden käytön vaikeuksista osoittavat, että valinta e-kirjan ja painetun kirjan välillä tehdään suurelta osin olettamusten perusteella perinteistä kirjaformaattia suosien. Toinen merkittävä tekijä kirjatyyppin valinnassa liittyy siihen, kuinka paljon vaivaa vastaaja on valmis näkemään kirjan lukemiseksi - perinteisen kirjan hakeminen kirjastosta ja lukeminen näyttäytyy asiakkaille helpompana vaihtoehtona kuin erilaisten laitteiden ja formaattien käytön omaksuminen kirjan lukemisel-

tana. Kolmantena tekijänä vastaajat ovat maininneet joko lukeneensa digitaalisen tekstin lukemiseen ja liialliseen ruutuaikaan liittyvistä haittavaikutuksista tai havainneet sellaisia itse. Sen sijaan suoraan järkiperustaisia syitä valinnalle esitti vain pieni osuus (6 %) vastaajista, jotka halusivat rajata e-kirjat ainoastaan opiskelu- ja työkäyttöön ja tehdä valinnalla selkeän eron ammatillisen ja ei-ammatillisen lukemisen välille.

LÄHTEET

Grahn, J. 2017. E-kirjat Eepos-kirjastoissa: E-kirjojen käyttö ja asiakkaiden tarpeet. [Verkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketoiminta ja kulttuuri. Kirjasto- ja tietopalvelualan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 20.11.2018]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017091515115>

MITEN YKSINYRITTÄJÄT VOIVAT - TUTKIMUS ETELÄ-POHJANMAAN JA POHJANMAAN ALUEEN YKSINYRITTÄJIEN TYÖOLOISTA JA TYÖHYVINVOINNISTA

*Annika Kartano, opiskelija
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri*

*Petra Sippola, KTM, lehtori
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri*

1 JOHDANTOA

Työkulttuuri on muutoksessa. Työ koostuu tulevaisuudessa erilaisista yhdistelmistä, kuten lyhyiden työjaksojen, jatkuvan kouluttautumisen, palkkatyön sekä yrittäjyyden sekoituksesta. Työsuhteet työllistävät työikäisiä eniten. Yksinyrittäjien määrä tulee todennäköisesti kasvamaan. Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2018 julkaiseman tulevaisuuskatsauksen mukaan tulevaisuudessa työtä tehdään entistä enemmän globaaleilla alustoilla ja väliaikaisissa verkostoissa. (Murroksesta uuteen kasvuun, 14-15.) Kyse on myös asennemuutoksesta. Varsinkin 1980-luvulla ja sen jälkeen syntyneet ajattelevat työstä uudella tavalla, mutta myös iäkkäämpi väestö on omaksunut muuttuneen työkulttuurin. Työikäisten tulot eivät koostu enää pelkästään päivätyöstä vaan osa-aikaisesta työstä ja sivutoimisesta yrittäjyydestä. Pitkät, yli 30 vuotta kestäneet työurat ovat tulevaisuudessa harvinaisia. Myös koulutusjärjestelmämme on muutoksessa. Jatkossa on entistä tavanomaisempaa, että jokainen hankkii itselleen useampia ammatillisia koulutuksia ja tutkintoja. Jos työuran pituus kasvaa jopa 50:n vuoteen, ihminen ehtii tehdä jopa neljä ammatillista työuraa. Pitkien työurien vuoksi työhyvinvoinnin merkitys tulee korostumaan. Työnantajien, työntekijöiden ja työterveyshuollon tulee pitää työntekijöistä huolta, jotta he olisivat vielä 70-vuotiainkin työkuuntoisia. (Virtanen & Sinokki 2014, 21.)

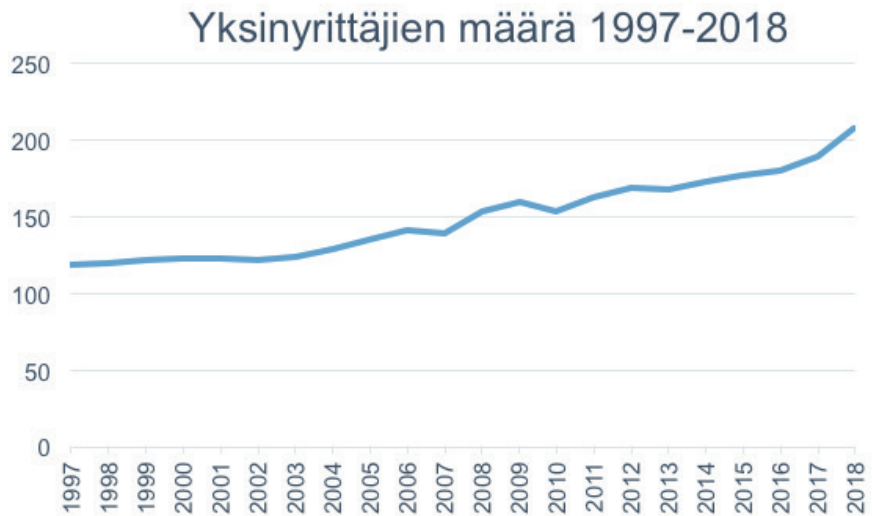
Muuttuneen työkulttuurin vuoksi ja kehittyneen teknologian ansiosta työntekijät pystyvät yhä useammin tekemään töitä ajasta ja paikasta riippumattomasti. Nykyään yhä useampi työskentelee palveluiden ja kaupan alalla, jotka mahdollistavat sen, ettei työtä ole sidottu yhteen paikkaan. (Manka & Manka 2016, 11-12). Moni

työntekijä ja yrittäjä matkustaa paljon työnsä vuoksi. Työskentely tapahtuu silloin junassa, hotellihuoneessa, kahvilassa tai kirjastossa. Näitä tiloja ei aina ole tarkoitettu töiden tekemiseen, joten niiden muokkaaminen työntekoon sopivaksi saattaa olla hankalaa. Tämän kaltaisissa tilanteissa työntekijältä vaaditaan sopeutumiskykyä. (Koroma & Anttola 2011, 6.)

Tulevaisuudessa liikkuvaan työhön tarvitaan erilaisia juuri työskentelyyn tarkoitettuja tiloja. Liikkuvassa työssä ja kotona työskentelevälle toimistohotellit ja coworking-tilat ovat arvokkaita niin työskentely- kuin verkostoitumispaikkoja. Esimerkiksi coworking-tiloissa voi työskennellä eri alojen ja yrityksen työntekijöitä, yksinyrittäjiä ja freelancereita. He voivat tulla tiloihin oman tietokoneensa kanssa ja tiloissa on valmiina työskentelyyn sopivat toiminnot, työpöydät ja -tuolit. Coworking-tilat ovat suosittuja yksinyöskentelevien keskuudessa niiden yhteisöllisyyden vuoksi. Suomessa coworking-tilat sijoittuvat pääkaupunkiseudulle ja isoimpiin kaupunkeihin. Global Coworking Survey:n [viitattu 14.5.2018] tekemän tutkimuksen mukaan maailmassa oli yli 13 800 coworking-tilaa vuonna 2017.

2 YKSINYRITTÄJIEN TYÖOLOJAT JA TYÖHYVINVOINTI

Yksinyrittäjä on usein yksityinen elinkeinon- tai ammatinharjoittaja. Hän harjoittaa itsenäisesti yritystoimintaansa, omista nimissään. Hän vastaa kaikista tekemisistään päätöksistä ja sitoumuksista omalla henkilökohtaisella omaisuudellaan ja varallisuudellaan. Ammatinharjoittaja on esimerkiksi rakennusalan yrittäjä, jolla ei ole tiettyä toimipaikkaa. Liikkeenharjoittajaksi kutsutaan yrittäjää, joka toimii tietyssä toimipaikassa. Heillä on oikeus pitää yhdenkertaista kirjanpitoa yritystoiminnastaan. (Yksityinen elinkeinonharjoittaja, [viitattu 5.7.2018].) Suomessa yksityisiä elinkeinonharjoittajia on kaupparekisterin mukaan yli 200 000 (Kuvio 1) (Yritysten lukumäärät kaupparekisterissä 2018).



Kuvio 1. Yksinyrittäjien määrä 1997-2018.

Yksinyrittäjien määrä kasvaa vuosi vuodelta. Syitä yksinyrittäjien kasvavaan määrään on monia. Pienillä paikkakunnilla ihmisillä ei ole usein muuta vaihtoehtoa, kuin työllistää itsensä. Näillä paikkakunnilla ei ehkä ole isoja yrityksiä esimerkiksi sähkömiehiä tai tutkijoita työllistämään. Lisäksi esimerkiksi ompelijoille on harvoin Suomessa työpaikkoja tarjolla. Yksinyrittäjäksi ajautuu heitäkin, jotka eivät ole saaneet hakemaansa työpaikkaa. Irtisanomiset ja koulutuspaikkojen määrä verrattuna työpaikkojen määrään vaikuttavat myös päätökseen perustaa oma yritys. Luovilla aloilla on paljon opiskelupaikkoja, mutta niiden määrään suhteutettuna työpaikkoihin on epäsuhdanteinen. (Torppa 2013, 13.)

Yritysten muuttuneet käytännöt vaikuttavat päätökseen perustaa oma yritys. Työntekijöitä koetaan monissa isoissa yrityksissä kustannuserinä. Näissä yrityksissä on huomattu monien palveluiden ulkoistamisen olevan helpompaa kuin sisäisten työntekijöiden palkkaaminen. Kun oma työpaikka on vaarassa tai yritys ei palkkaa lisää työntekijöitä, työvoimapulasta huolimatta, ollaan taas tilanteessa, jolloin työntekijän on mielekkäämpää aloittaa oma yritys. Palvelunostaja saa yhden laskun, eikä työnantajan tarvitse huolehtia muun muassa palkanmaksusta, työsairauspoissaoloista, vakuutuksista tai eläkemaksuista.

Yksi syy yksinyrittäjien määrän kasvuun viime vuosina on ollut kasvanut turvapaikanhakijoiden ja maahanmuuttajien määrä. Suomeen saapuvat maahanmuuttajat etsivät kotimaassaan saamaansa koulutusta ja kokemusta vastaavaa työtä, mutta heillä saattaa olla hankaluuksia tulla palkatuksi. Tällöin saattaa olla helpompaa työllistää itse itsensä ja perustaa yritys. Vuonna 2014 Suomessa oli 12 000 vieraskielistä ulkomaalaista yrittäjää. Maahanmuuttajat ovat myös Suomen talous-

kasvulle eduksi ja heitä jopa kannustetaan perustamaan yritys ja hyödyntämään kansainvälisiä verkostojaan. (YLE.fi 18.5.2016.)

Yrittäjäksi harvoin ryhdytään yhtäkkiä. Usein päätös on pitkän pohdinnan ja suunnittelun tulos. Yrittäjämäinen asenne on usealla yrittäjällä jo pienestä pitäen, mutta yrittäjämentaliteetti voi syntyä palkkatyössä. Siltalan (2004, 30) mukaan yrittäjämentaliteetti kehittyy, kun työntekijä saa vapautta johtaa itse itseään sekä hän saa lisää vapaa-aikaa vastuullisesti tehdyistä töistä. Yrittäjäyyskasvatusta annetaan nykyään jo alakoulussa, joten lapset ja nuoret ovat tietoisia millaista on olla yrittäjä ja miten yritysmaailma toimii. Tämänkin myötä moni nuori ehkä valitsee yrittäjyyden ja työllistää itsensä oman osaamisensa ansioista.

Yksinyrittäjä voi valita toimialan ja työnkuvan osaamisensa, intohimonsa ja ammattitaitonsa mukaan. Parhaimmassa tapauksessa hän voi ottaa juuri ne työt vastaan mitä haluaa tehdä ja päättää kuinka paljon haluaa työskennellä. Lisäksi yksinyrittäjä voi päättää itse esimerkiksi millainen on yrityksen visuaalinen ilme, missä on mahdollinen toimisto tai liike ja miten se sisustetaan, millaiseksi rakentaa brändin, miten kehittää omaa liiketoimintaa ja milloin tekee töitä. Töitä ei ole yrittäjänä pakko tehdä kahdeksasta neljään, jos asiakkaat ja projektit sallivat. Yksinyrittäjän on kuitenkin automatisoitava prosesseja. Hänen on myös kannattavaa ulkoistaa joitain töitä, jottei huku työmäärään. Kaikkea ei myöskään tarvitse osata itse, joten yksinyrittäjän on hyvä osata pyytää apua. (Patel 2015.)

2.1 Työhyvinvointi

Virtasen ja Sinokin (2014, 9) mukaan työhyvinvointi on vaihteleva ilmiö, joka on hyvin yksilöllinen. Se myös vaihtelee heidän mukaansa paikallisesti ja ajallisesti. Työ ja hyvinvointi liittyvät vahvasti toisiinsa ja parhaimmillaan työ on heidän mukaan tekijä, joka tekee elämästä merkityksellistä.

Mankan ja Mankan (2016, 47) mukaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työn hallinta sekä työntekijä itse sekä hänen terveys, kunto ja asenteet. Millainen kulttuuri organisaatiossa on, toimiiko työympäristö ja -yhteisö? Yksinyrittäjä voi jokin verran itse vaikuttaa oman työympäristönsä toimivuuteen. Jos jokin työyhteisössä tai -ympäristössä ei toimi, voi hän muuttaa esimerkiksi yhteistyökumppania tai työtilan paikkaa. Mankan ja Mankan (2016, 19) mukaan yksi tärkein työhyvinvoinnin lähde on työn hallinnan tunne, jolloin työntekijä kokee pystyvänsä vaikuttamaan työtehtäviinsä ja työtahtiin. Virtanen ja Sinokki (2014, 33) uskovat työntekijän hyvinvoinnin vahvistuvan, kun hän kokee työssään onnistumisia ja saa siitä mielihyvää.

Itsensä kehittäminen vaikuttaa yksilön hyvinvointiin. Suurin osa uusien asioiden oppimisesta tapahtuu työyhteisössä kollegoiden kanssa, joten yksinyrittäjän täytyy

itse pitää huolta koulutukseen ja tapahtumiin sekä ihmisten tapaamisesta, jotta hänen osaamisensa kehittyy. (Manka & Manka 2016, 52.)

Mankan ja Mankan (2016, 47 - 48) mukaan yksilö tarkastelee kaikkea omien asenteidensa läpi ja tulkitsee tilannetta sen kautta. Tämän vuoksi ei ole yksiselitteistä, jos yrittäjä voi huonosti. Työhyvinvointiin voivat vaikuttaa myös yhteydenottojen määrä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa tai sosiaalisten tilanteiden puuttuminen. Yksinyrittäjä ei työskentele suuressa organisaatiossa, mutta hänellä saattaa olla paljon asiakkaita ja kontakteja, joihin olla päivittäin yhteydessä.

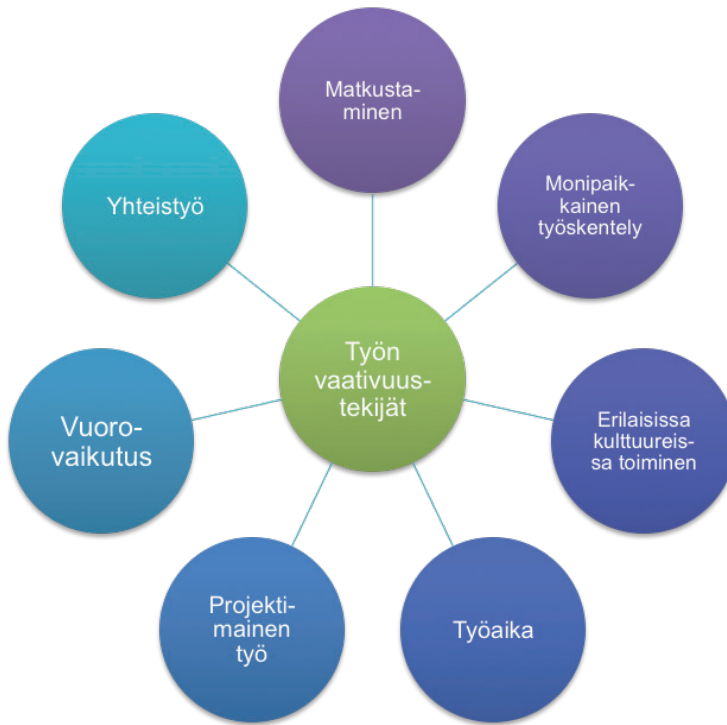
Työhyvinvointi on yksi suurimmista puheenaiheista tällä hetkellä, koska se koskettaa suurta osaa väestöstä. Työhyvinvointi on otettu huomioon yhteiskunnassamme ja kaikissa eri kokoisissa organisaatioissa. Virtasen ja Sinokin (2014, 114) mukaan voitaisiinkin sanoa, että työterveydenhuolto on nykyään osa terveydenhuoltoamme. Yksinyrittäjä voi kehittää työhyvinvointiaan työterveyspalveluita tarjoavan toimintasuunnitelman ja hyvinvointisuunnitelman avulla. Hyvinvointisuunnitelmassa hän voi miettiä työhyvinvointinsa laatua ja mitä puutteita siinä on. Puutteista kertovat esimerkiksi toistuvat sairastumiset, työtapaturmat ja motivaation puute. (Manka & Manka 2016, 56.) Hän voi myös miettiä, millä hankinnoilla ja toimilla voisi kehittää omaa työhyvinvointiaan. Onko hän havainnut jonkin edistävän hänen työhyvinvointiaan?

Työn nykyaikaisessa tarkastelussa on kuusi eri vaatavuustekijää. Näitä ovat matkustaminen, monipaikkainen työskentely, erilaisissa kulttuureissa toimiminen, uudella tavalla rakentuva työaika, projektimainen työ, vuorovaikutus ja yhteistyö. Jos yrittäjä hallitsee vaatavuustekijät, se voi lisätä hänen työhyvinvointiaan. Hallintataidot ovat kuitenkin yksilöllisiä. Jos vaatavuustekijöistä syntynyt kuormittavuus on liian suuri, on työhyvinvointi vastaavasti uhkana menettää. Työn vaatavuus on kiinni myös toimintaympäristön asettamista vaatimuksista. (Koroma & Anttola 2011, 8.) Yksinyrittäjän näkökulmasta tämä tarkoittaa, sitä että hänen tulee hallita suurta kokonaisuutta.

Monipaikkainen työskentely tarkoittaa, että työntekijä työskentelee toimistolla tai tekee etätöitä kotona tai työmatkalla eri paikoissa. Myöskin eri kulkuneuvot ovat nykyään suosittuja paikkoja tehdä töitä, jotta matkaan kuluvan ajan voi käyttää hyödyksi. Yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta sekä niiden vaikutuksesta työntekoon käsitellään kappaleissa Työyhteisö ja verkostot sekä Verkostoituminen.

Eri kulttuureista tulevien asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa työskentely voi olla haastavaa erilaisten toimintatapojen ja taustojen vuoksi. Kuitenkin jokaisessa vuorovaikutustilanteessa saattaa ilmetä ongelmia, olivat henkilöt samasta kulttuurista tai eivät. Jos toisen kulttuuria ei ymmärrä kunnolla esimerkiksi erilaisen aikakäsityksen vuoksi, syntyy väärinkäsityksiä herkemmin. Yhteisten

toimintatapojen löytäminen onkin tärkeää. Tällöin molemmille osapuolille syntyy tilanteesta mahdollisimman stressitön. (Koroma & Anttola 2011, 20.) Globaalien markkinoiden vuoksi on todennäköistä, että yksinyrittäjäkin törmää muihin kulttuureihin ja kieliiin työssään. Kuviossa 2 on esitetty työhyvinvointiin vaikuttavia vaatavuustekijöitä.



Kuvio 2. Työn vaatavuustekijät, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin (Koroma & Anttola 2011, 8).

2.2 Työolot

Uskonnot ja niiden myötä syntynyt työetiikka ovat vaikuttaneet työoloihin jo ajanlaskumme alusta alkaen. Weberin mukaan 1500-luvulla uskonpuhdistuksen seurauksena syntyi taloudellista dynaamisuutta, jolloin protestanttisuus ja kapitalismi loivat perustan länsimaalaiselle sivistykselle. Uskonpuhdistus ja protestanttisuus muuttivat työetiikkaa ja valta-asemista tuli tällöin yhä arvostetumpia. Samaan aikaan luonnontieteet ja lääketiede kehittyivät, jotka ovat omalta osaltaan parantaneet ihmisten hyvinvointia. Myös kuluttajamarkkinat syntyivät, kun alettiin tuottaa kasvavalle väestölle enemmän hyödykkeitä. (Virtanen & Sinnokki 2014, 12-13.)

Esiteollisena aikana 1500- ja 1600-luvuilla insinöörimäistä työskentelyä alettiin pitää ihanteellisena. Täten työnteosta alkoi tulla entistä tehokkaampaa. Teol-

linen vallankumous 1700-luvulla alensi työntekijät taas orjiksi, vaikka Voltairin ja Diderotin mukaan työhön liittyi myös itsensä toteuttaminen, nautinnollisuus, luomiskokemukset ja työn ilo (Aronsson ym. 2012, 22-23 Virtasen & Sinokin 2014, 12-14 mukaan). Siltala (2004, 24-25) on samaa mieltä siitä, että työllä ihmiset haluavat myös toteuttaa itseään. Teollisuuden kasvaessa työntekijät olivat niin yksinkertaisissa töissä, että he eivät saaneet toteuttaa ja kehittää itseään. Tällöin heidän koko olemus taantui. He eivät pystyneet hänen mukaansa tuntemaan tunteita tai käyttämään kehoaan niissä kapasiteeteissa, joihin se kykenisi. 1700- ja 1800-luvuilla teollinen vallankumous jatkoi kehittymistään ja 1900-luvulla tuotantotalous kehittyi tehokkaammaksi. Fordismin ansiosta tuotanto purettiin osiin, työsuorituksiin. Tuotantoprosessista haluttiin tehdä huipputehokas. Nykyinen työn käsite on vakiintunut 1800-luvun jälkipuoliskolla. Palkkatyöstä alkoi tulla silloin yleinen työnmuoto. Massatuotanto ja suuryritykset saivat alkunsa ja hyödykkeiden tuottaminen oli entistä tehokkaampaa. Tämä tekijät nostivat elämänlaatua myös ihmisillä, joilla ei ollut hyvä sosioekonominen asema. (Virtanen & Sinokki 2014, 14-15.)

Viimeisessä sadassa vuodessa on tapahtunut hurja muutos koko työelämässä. Ennen 1950-lukua syntyneet ovat kokeneet pula-ajan, sodan ja uudelleen rakentamisen. Heidän suhtautuminen työhön on hyvin erilainen kuin esimerkiksi 1980-luvun jälkeen syntyneillä, joille kouluttautuminen on ollut tärkeää. Sotien jälkeen työtä riitti kaikille ja töitä oli pakko tehdä, jotta sai ruoan pöytään. 1940-luvulla sairaudet alkoivat olla hallittavampia ja elämä ylipäättään turvallisempaa. Nämä asiat heijastuvat myös ihmisten kykyyn tehdä töitä ja vaatia parempia työoloja. (Virtanen & Sinokki 2014, 18-20.)

Nykyään työolot vaihtelevat alojen ja sosioekonomisten ryhmien väleillä. Työntekijäammateissa täytyy usein olla tarkempi työturvallisuudesta kuin johtotehtävissä olevien henkilöiden. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen mukaan terveydelle haitallisia työolosuhteita ovat tapaturmavaarat, kemiallisten aineiden käsittely, fyysisesti raskas työ, melu sekä vuoro- ja yötyö. Edellä mainitut haittatekijät kasaantuvat usein tietyille aloille ja ammateille. (Työolot, [viitattu 12.7.2018].)

Työntekijät eivät tee työtä pelkästään saadakseen elämiseen tarvittavaa pääomaa vaan ollakseen myös itsenäisiä, olemaan riippumattomia valtiosta ja erilaisista tahoista (Siltala 2004, 14-15). Itsenäisyysdentarve pätee moniin yrittäjiin ja yrittäjähenkisiin ihmisiin. Usein he haluavat olla tehdä päätökset ja työt itse ilman, että kukaan ohjeistaa tai vahtii. Yksinyrittäjä on usein motivoituneempi omaan työhönsä, koska työ tuoton saa itselle. Työ on mielekästä ja hän tekee sen myös tehokkaammin, jotta töiden lisäksi hänellä on vapaa-aikaa. (Siltala 2004, 28-29.)

Yrittäjän tulee itse ottaa selvää, millaiset työolot ovat hänen alallaan turvalliset

ja terveydelle vaarattomat. Yrittäjän tulee selvittää alalle annetut ohjeistot ja työturvallisuusvaatimukset. Tulisiko kiinnittää erityistä huomiota työasentoihin, työaikoihin tai ottaa käyttöön työntekoa edistäviä apuvälineitä? Entä tarvitseeko tiettyyn työhön tai projektiin lupia viranomaisilta? Tapaturmia sattuu usein kiireen ja huolimattomuuden vuoksi. Yrittäjän tulisi pohtia uhkia ja miten poistaa ne, koska ”turvallinen työpaikka tekee tulosta”. (Visuri ym. 2013, 13.)

Työpaikat fyysisesti muuttuvat yhä kodinomaisiksi. Kotiin halutaan oma toimisto ja työpaikalla sijaitsevasta toimistosta viihtyisä ja kodinomainen. Suuryritykset kuten Google ja Facebook tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden tehdä töitä minä vuorokauden aikana tahansa. Tämän lisäksi he tarjoavat mahdollisuuden ruokailuun, majoittumiseen, peseytymiseen ja jopa pesulapalveluihin. (Virtanen & Sinokki 2014, 23.)

3 VAIHTOEHTOISET TYÖTILAT

Työtehtävät ovat usein monipuolisia sekä laajoja niin sisällöltään että olosuhteiltaan. Yhä useampi työskentelee palvelualoilla. Yhä useammin työ velvoittaa myös matkustamaan. Työn rinnalle on noussut etätöiden tekemisen mahdollisuus. Yrittäjien asiakaskunta saattaa olla laajalta alueelta, jolloin matkustaminen on osa työtä. Työtunteja voi kertyä työmatkoilta eri kulkuneuvoissa, hotelleissa ja kahviloissa. Esimerkiksi kahvilassa työskenneltäessä, työympäristö on rauhaton ja keskittyminen häiriintyy monesti. Yrittäjän tulee myös ostaa päivän aikana esimerkiksi muutama kuppi kahvia, jotta hän saa pitää asiakaspaikkansa. Vessaan lähtiessä tavarat täytyy ottaa mukaan, koska niitä ei uskalla jättää yksin. Vessasta takaisin tullessa hyvä työskentelypaikka saattaa olla varattu. Kahvilassa ei ole ehkä myöskään mietitty pistokkeiden paikkoja, joten saattaa olla, ettei niitä ole ollenkaan saatavilla. (A case of coworking 2016.)

Kirjasto tai hotellihuone saattavat olla rauhallisempia työskentelypaikkoja, mutta työergonomiaan ei välttämättä ole kiinnitetty huomiota. Työaikaa menee paljon hukkaan ylimääräisiin asioihin ja ongelmiin, kun työntekijä ei työskentele toimistolla. Esimerkiksi internet-yhteyden ja tietokoneohjelmien toimivuuden kanssa saattaa olla ongelmia. Liikematkustaminen on otettu hyvin huomioon esimerkiksi hotelleissa, joissa on kiinnitetty huomiota erityisesti työskentelymahdollisuuksiin.

Mankan ja Mankan (2016, 10) mukaan yritykset joutuvat miettimään toimintatapojaan sekä kilpailuetuja, miten ovat entistä joustavampia, nopeampia ja miten heidän innovaatiot ovat tuottokyvyykkäämpiä, jotta oma arvo nousee. Yhteistyö helpottuu, kun tieto digitalisoituu ja tietoverkot yleistyvät. Tieto- ja viestintätek-

nologian avulla työtä voidaan nykyään tehdä missä vain. Vaihtoehtoiset työskentelytilat saattavat olla työntekijöille ja yrityksille tuottoisia paikkoja liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Esimerkiksi yritys yhteisöissä saa tilan lisäksi sparrausta ja kannustusta oman liiketoiminnan aloittamiseen ja kehittämiseen.

Vaihtoehtoisia työskentelytiloja ovat erilaiset yritys yhteisöt ja business centerit esimerkiksi coworking-tilat ja toimistohotellit. Toimitilarajoajat ja yritys yhteisöt tarjoavat toimistoja, mutta yksinyrittäjät saavat työtilojen lisäksi yritys yhteisöistä paljon hyötyjä. Coworking-tilat, toimistohotellit ja business centerit ovat yleensä edustavia tiloja, joihin on usein mukavampaa tuoda omia asiakkaita vierailulle kuin omalle kotitoimistolle. Yksinyrittäjä saa vaihtoehtoisissa työtiloissa työskennellessään paljon taloudellista hyötyä edustavien tilojen lisäksi. Hänen ei ole järkevää tehdä isoja hankintoja itse, jos ei tarvitse näitä tuotteita tai palveluita joka päivä tai edes viikoittain. Yrittäjä saa tiloissa käyttöönsä ilman lisähintaa monitoimilostimen sekä neuvotteluille ja erilaisille tapahtumille tarkoitetut tilat, joissa on tarvittava tekniikka valmiina. Yritys yhteisöistä yksinyrittäjä saa ympärilleen osaavan yhteisön, joka on itsessään hänelle suuri verkosto. Yritys yhteisöissä on usein eri alojen osaajia. Yritys yhteisöissä on huomattu, että kilpailijoiden työskennellessä samassa tilassa, heidän liiketoimintansa on kehittynyt ja asiakasmäärät lisääntyneet. Jotkin yhteistyöt eivät ehkä olisi ikinä tapahtuneet ilman verkostoja.

3.1 Co-working

Coworking ei ole käsitteenä uusi, vaikka coworking-trendi Suomessa on alkanut kunnolla vasta 2010-luvulta. Ensimmäiset kirjat, jossa on ylistetty coworkingin voimaa, on julkaistu jo 1628. Kuitenkin silloin coworkigilla tarkoitettiin Jumalan ja Hänen kaltaisten yhdessä tekemää työtä. Käsitteen käytön yhteys on siis muuttunut vuosien saatossa. (Deskmag 2013.)

Coworking-tilat ovat jaettua työtilaa, jossa työskennellään fyysisesti samassa paikassa, mutta itsenäisesti esimerkiksi omalle yritykselle. Toimistotyylisessä isossa tilassa asiakas saa käyttöönsä usein yhteisistä työtiloista työpöydän ja tuolin lisäksi kokoushuoneet. Lisähinnasta oma toimistohuone on usein mahdollinen. Kaikkien käytössä ovat keittiö sekä muut yhteiset tilat. Coworking-tilat tuovat yhteen freelancereita, yrittäjiä, start-upeja ja tiimejä, joten verkostoituminen ja yhteisöllisyys syntyvät automaattisesti. Varsinkin kun esimerkiksi keittiö on kaikkien käytössä. (Chargespot, [viitattu 15.5.2018]; Deskmag 2013.)

Coworking-tiloja sen tarjoaja voi ylläpitää, mutta asiakkaat luovat yhteisön yhdessä. Muista ihmisistä he saavat inspiraatiota ja löytävät saman henkisiä ihmisiä, joiden kanssa on helppo toimia (Co-work by OP Lab 2017).

3.2 Toimistohotelli

Toimistohotelleista asiakas voi vuokrata oman työhuoneen. Työhuoneita ja kokoustiloja on usein tarjolla useita eri kokoisia, erilaisten tiimien käyttötarkoituksiin sopiviksi. Työhuone tai asiakaspaikka on toimistohotellista riippuen vuokrattavissa esimerkiksi tunneiksi, päiväksi ja kuukausiksi. Asiakkaan käytössä ovat usein myös kokoustilat ja yhteiset tilat esimerkiksi keittiö.

3.3 Business center

Business centerit sijaitsevat usein isoissa kaupungeissa yrityskeskitymissä. Ne tuovat samalle alueelle isoja ja pieniä toimijoita. Tällöin niiden on helppoa ja tehokasta tehdä yhteistyötä keskenään. Business centeristä hyvä esimerkki on Espoossa sijaitseva Apollo Business Center. Se tarjoaa yrityksille toimitilojen lisäksi edustus- ja neuvottelutiloja sekä lounasravintolan. (Apollo business center, [viitattu 18.7.2018].) Business centerit ovat suurempia palvelukokonaisuukseltaan coworking-tiloihin ja toimistohotelleihin. Yrityksestä riippuen asiakkaan käytössä ovat ravintola, baari ja jopa kuntosali.

3.4 Työskentely- ja toimitilojen tarjoajat

Toisinaan on vaikeaa lokeroida toimitilojen ja siihen liittyvien oheispalveluiden tarjoajien tietyn nimikkeen alle. Coworking-tiloja vuokraava yritys voi tarjota myös toimistohuoneita, joten yritys määrittelee itse toiminimensä.

Suurimpia työskentelytilojen tarjoajia Suomessa ovat Crazy Town, Maria 01, Mothership of Work, OP ja Technopolis. Myös pienempiä työskentelytilojen tarjoajia on satoja Suomessa. Tarjoajat tarjoavat coworking-tilojen ja toimitilojen fasilitoinnin lisäksi paljon tapahtumia, joilla yrittävät erottua kilpailijoistaan. Esimerkiksi Crazy Town haluaa tarjota viikoittaisilla aamukahveillaan jäsenilleen tilaisuuden oppia jotain uutta, kuulla ajankohtaisista aiheista ja verkostoitua muiden jäsenten kanssa.

Eroja tilojentarjoajilla on myös aulapalveluissa. Osalla ei ole henkilökuntaa toimipisteessä työskentelemässä, mutta jotkut tarjoavat toimistoajalle aulahenkilöstön. Tilojen tarjoajilla, jotka vuokraavat tiloja tunneiksi tai päiviksi, on useimmin vakituinen aulahenkilöstö.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Opinnäytetyössä tutkittiin Etelä-Pohjanmaan ja Pohjanmaan alueella toimivien yksinyrittäjien työoloja ja työhyvinvointia. Aihetta haluttiin lähteä tutkimaan, koska yksinyrittäjien määrä kasvaa ja heidän tulee pitää itse huolta omasta työhyvinvoinnistaan. Pelkästään eteläpohjalaisten ja pohjalaisten yksinyrittäjien työhyvinvointia ja työoloja ei ole tutkittu aiemmin, joten aihetta haluttiin lähteä tutkimaan sen uutuusarvon vuoksi.

Tutkimustulokset myös osoittivat toimeksiantajalle, että alueella on kiinnostusta vaihtoehtoisille työtiloille. 20 yksinyrittäjää oli miettinyt kotona työskentelylle muuta vaihtoehtoa. Tämän lisäksi jopa 31 vastaajaa kaipasi työyhteisöä tai työkaivereita ympärilleen muutamana päivänä viikossa. Tulos kertoo toimeksiantajalle ja eteläpohjalaisille ja pohjalaisille tapahtumajärjestäjille, että yksinyrittäjät käyvät tapahtumissa, joissa tapaavat muita saman henkisiä ihmisiä.

Opinnäytetyön tavoite oli saada yksinyrittäjät miettimään työhyvinvointiinsa liittyviä tekijöitä. Tuloksista ja erityisesti avoimissa kysymyksissä huomattiin, että kaikki vastaajat olivat miettineet ergonomiata ja työhyvinvointia jonkin verran.

Vastanneille oli yhteistä, että suurin osa vastanneista oli toiminut yli viisi vuotta yrittäjänä, he toimivat pääasiassa palvelualoilla ja tapaavat muita yrittäjiä. Kuten myös aiemmissa tutkimuksissa, työssä jaksaminen, työn kuormittavuus, palautuminen sekä tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä nousivat merkittävimiksi aiheiksi tässä tutkimuksessa.

Työhyvinvointi ja toimivat työolot ovat yrittäjälle tärkeitä asioita. Kyselyn mukaan työhyvinvoinnista nousi tärkeiksi työasennot ja -ergonomia. Työhyvinvoinnin merkitys korostui myös tuottavuuden parantumisena.

"Ergonomia-asiat ovat tärkeitä, mutta mielen "ergonomiasta" huolehtiminen on tänä päivänä suuressa roolissa, johon pitää kiinnittää huomiota."

"Arvostan sitä, että pystyn halutessani viettämään koko työajan täysin rauhassa. Kun aloitin yrittäjänä, jouduin ensimmäiset vuoden työskentelemään olohuoneessa, koska lapset olivat vielä kotona omissa huoneissaan. Nykyään talouteen kuuluu vain vaimo, joka pysyy virkaajat työpaikallaan. Arvostan myös sitä, että pystyn hoitamaan työni tehokkaasti (ilman venyviä palaveriteita ym.), jolloin jää enemmän aikaa (sosiaaliin) vapaa-ajan harrastuksiin, myös virka-aikana."

”Työ vie suurimman osan aikaa elämästä, joten kaikki siihen liittyvä on erittäin tärkeää. Seisoma-asentoon saatava työpöytä on todella hyvä juttu, mikä ehkäisee varmasti selkäongelmia. Tein alkuun 2 vuotta töitä kotona. Sen jälkeen tuli mahdollisuus vuokrata puoliksi erään toisen kanssa huone yhteisöllisestä työtilasta. En ole katunut päivääkään, vaikka vuokranmaksukykyä mietin aluksi. Ne työt, jotka ovat tulleet pelkästään tilassa olemisen johdosta, ovat maksaneet vuosiksi tilavuokran. Eli on erittäin tärkeää olla siellä missä muitakin on ja verkostoitua.”

”Koen työpisteen ergonomian erittäin tärkeäksi, sillä teen tarkkuutta vaativaa luovaa työtä, enkä pysty keskittyä, jos olosuhteet ovat huonot. Käytössäni on seisomapöytä, ja olen onnistunut lopettamaan istumisen täysin, mikä on poistanut kaikki aiemmin vaivanneet selkäongelmat.”

”Erityinen kehittämistarve on opetella paremmin erottelemaan työ ja vapaa-aika. On niin helppo tehdä joka välissä jotain kun pääsääntöisesti työskentelee kotona pl. päivät jolloin olet kouluttamassa. Toimistotyöt tulevat kotiin; laskutukset, kirjanpito jne.”

”Istuma-/näyttöpöytätyössä on pakko miettiä ergonomiaa: sekä työpisteen ääressä kököttämisen että toisaalta säännöllisin väliajoin työpisteeltä poistumisen kannalta. Muuhun työhyvinvointiin pystyn vaikuttamaan välillä hyvinkin paljon (erinomaisella tolalla), välillä taas on ”pakko painaa” ja hyvinvointi jää väkisinkin sivuseikaksi. Välillä kaipaisi yhteisöä, välillä tuntuu oikein mukavalta olla itseksen. Vapaa-ajalla pitää huolehtia, että palautuu riittävästi, jotta pystyy jälleen kohtaamaan uuden työpäivän pakolliset tietokoneen ääressä jumittamiset. Toisinaan palautuminen jää vajaaksi (”pakko painaa”-tilanteet) ja kuormitus kasvaa liian suureksi. Yrittäjän on ihan itse huolehdittava, että kuormittavia jaksoja ei ole liian paljon eivätkä kestä kovin pitkään, kukaan muu ei katso perään. Tulevaisuudessa tulen kiinnittämään näihin asioihin huomiota aivan yhtä paljon kuin tähänkin saakka.”

”Aihe on tärkeä. On mielenkiitoista pohtia myös freelancer tyyppisiä pienyrittäjiä tästä näkökulmasta, jotka tekevät töitä joka kerta eri osoitteessa. Ergonomiaan on viime aikoina mielestäni kiinnitetty aika paljon huomiota. Yksinyrittäjänä sitä tekee väkisinkin, koska ei ole varaa sairaslomapäiviin.”

Eri tutkimuksien tuloksia vertaillen kuitenkin voidaan huomata, että yksinyrittäjillä hyvin samanlaisia tarpeita paikkakunnasta ja toimialasta riippumatta. Yrittäjät haluavat tavata muita ihmisiä ammatillisissakin merkeissä ja pitää työn ja vapaa-ajan tasapainossa. Tutkimustulosten perusteella yrittäjät olivat huomanneet työn ja vapaa-ajan erottamisen olevan vaikeaa, mutta pitivät silti kotona työskentelystä. Muutama yksinyrittäjä oli kertonut, että harrastavat vapaa-ajallaan liikuntaa, ja olivat huomanneet sen parantavan heidän työhyvinvointiaan. Yrittäjät olivat huomanneet liikunnan lisäävän heidän työhyvinvointiaan.

Yksinyrittäjät olivat huomanneet tarpeita ergonomisille työvälineille. Erityisesti informaation ja viestinnän alalla työskentelevillä yksinyrittäjillä oli käytössään monia erilaisia ergonomisia työvälineitä. Tuloksista kuitenkin huomattiin, että 12 vastaajalla ei ollut mitään ergonomista työvälinettä käytössä. Yksinyrittäjät, joilla ei ollut mitään ergonomisia työvälineitä, olivat jakautuneet heihin, jotka tiesivät, että niihin heidän tulisi panostaa ja heihin, jotka eivät edes harkinneet ergonomisten työvälineiden hankkimista.

5 LOPUKSI

Työhyvinvointi ja työolot ovat tärkeitä asioita yrittäjille mutta arjessa ne jäävät usein näkymättömään osaan. Huomaamme puutokset ja ongelmat helpommin, kun asiat eivät ole enää hyvin. Seuraavan tutkimuksen kohde voisi olla miten pohjalaiset yrittäjät kiinnostuisivat uusien co-working-tilojen käyttämisestä, jos ja kun, sellainen tänne saadaan.

LÄHTEET

Apollo business center. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. Espoo: Apollo Business Center. [Viitattu 18.7.2018]. Saatavana: <http://apollobusinesscenter.fi>

Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M. & Torbiörn, I. 2012. Arbets & organisationpsykologi. Stockholm: Natur & Kultur.

A case of coworking. 14.12.2016. [Verkkovideo]. Tedx Talks. [Viitattu 15.5.2018]. Saatavana: <https://www.youtube.com/watch?v=oljyrKZVSL4>

ChargeSpot. Ei päiväystä. Everything you need to know about coworking spaces. [Verkkosivu]. ChargeSpot Wireless Power Inc. [Viitattu 15.5.2018]. Saatavana: <https://www.chargespot.com/workspaces/coworking-spaces/>

Co-work by OP Lab. 25.10.2017. Coworking ei ole vain tila: "Yhteisöä ei pysty luomaan, koska yhteisö luo itse itsensä". [Verkkosivu]. Luovalaboratoria. [Viitattu 5.7.2018]. Saatavana: <https://luovalaboratorio.com/tarinat/coworking-ei-ole-vain-tila-yhteisoa-ei-pysty-luomaan-koska-yhteiso-luo-itse-itsensa/>

Crazy Town. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. [Viitattu 16.7.2018]. Saatavana: <https://www.crazytown.fi>

Crazy Townin asiakas. 2018. Facebook Messenger. Viestikeskustelu 10.7.2018.

Deskmag.fi. 2.9.2013. [Verkkosivu]. The History of coworking in a timeline. [Viitattu 25.7.2018]. Saatavana: <http://www.deskmag.com/en/the-history-of-coworking-spaces-in-a-timeline>

Global coworking survey. 6.12.2016. [Verkkosivu]. Slideshare. [Viitattu 14.5.2018]. Saatavana: <https://www.slideshare.net/carstenfoertsch/the-first-results-of-the-2017-global-coworking-survey>

Koroma, J., Anttola, M., Työturvallisuuskeskus TTK & Palveluryhmä. 2011. Mobiili työ: Työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä : Työterveyslaitos.

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

Murroksesta uuteen kasvuun. 4.6.2018. [Verkkajulkaisu]. Työ- ja elinkeinoministeriön tulevaisuus katsaus. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Valtioneuvoston julkaisusarja 20/2018. [Viitattu 5.7.2018]. Saatavana: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160902>

Patel, N. 2.6.2015. 12 things that are awesome about being a solopreneur. [Verkkosivusto]. Entrepreneur. [Viitattu 3.7.2018]. Saatavana: <https://www.entrepreneur.com/article/251738>

Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Helsinki: Otava.

Torppa, T. 2013. Yksin työskentelevän opas. Helsinki: Talentum.

Työolot. 7.12.2015. [Verkkosivusto]. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus. [Viitattu 12.7.2018]. Saatavana: <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveys/eriarvoisuus/hyvinvointi/tyoolot>

Visuri, S., Saarni, H., Niemi, L., Wilbom, H. & Hämäläinen, R. 2013. Hyvinvoiva yrittäjä - hyvinvoiva yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.

Yksityinen elinkeinonharjoittaja. [Verkkosivusto]. Yrityksen perustaminen. [Viitattu 5.7.2018]. Saatavana: <https://yrityksen-perustaminen.net/yksityinen-elinkeinoharjoittaja/>

YLE.fi. 18.6.2016. [Verkkosivusto]. Miten Suomessa perustetaan yritys? Maahanmuuttajia halutaan nyt yrittämään Suomen joka kolkalle. [Viitattu 25.7.2018]. Saatavana: <https://yle.fi/uutiset/3-8886933>

Yritysten lukumäärät kaupparekisterissä. 7.5.2018. [Verkkosivusto]. Helsinki: Patentti- ja rekisterihallitus. [Viitattu 5.7.2018]. Saatavana: <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/lkm.html>

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN FINANSSIALALLA: TYÖHYVINVOINNIN VAIKUTUS HENKILÖSTÖN SUORITUSKYKYYN JA SEN YLLÄPITOON

Tiia Karvinen, tradenomi (AMK)

*Erkki Kytönen, KTT, yliopettaja
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri*

1 JOHDANTO

Viime vuosina finanssiala on ollut jatkuvassa murroksessa. Finanssikriisin jälkeen rahoituslaitosten sääntelyä on kiristetty ja valvontaa tehostettu. Digitalisaatio ja pankkirajapintojen vapautuminen maksupalveludirektiivin (PSD2) seurauksena ovat edesauttaneet uusien rahoituslähteiden syntyä ja pankkitoiminta on saanut kilpailijoikseen lukuisia uusia toimijoita etenkin Fintech-yrityksistä. Perinteiset finanssialan yritykset, kuten pankit ja vakuutusyhtiöt, voivat vastata kilpailuun muun muassa nostamalla palvelun laatua ja panostamalla työntekijöiden hyvinvointiin. Uudessa markkinatilanteessa henkilöstöjohtamisen merkitys korostuu entisestään.

Tämä artikkeli perustuu Tiia Karvisen vuonna 2018 valmistuneeseen opinnäytetyöhön (ks. Karvinen 2018). Sen tavoitteena oli kehittää erään pirkanmaalaisen finanssialalla toimivan yrityksen henkilöstöjohtamista. Kehitystyön tueksi kartoitettiin työntekijöiden suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä. Erityisesti haluttiin selvittää osastojen välisiä eroja työntekijöiden kokemuksissa suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden osalta. Vertailtavat osastot olivat ajoneuvo-, irtaimisto- ja henkilökorvaus sekä vahinkotarkastus. Tuloksia hyväksikäyttämällä toimeksiantaja voi tehostaa henkilöstöhallinnon toimintaa.

Työ keskittyy henkilöstöjohtamiseen, suorituskyvyn mittaamiseen ja työhyvinvointiin. Henkilöstöjohtamista tarkastellaan henkilöstön hankinnan, suoritusjohtamisen, osaamisen kehittämisen ja palkitsemisen kannalta. Suorituskykymittauksen arviointi perustuu toisaalta Balanced Scorecardiin ja suorituskykypyramidiin. Työhyvinvoinnin tarkastelunäkökulmat ovat fyysinen, psyykinen, henkinen ja sosiaalinen työhyvinvointi.

2 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA

Kaplanin & Nortonin (2001) tutkimukset osoittavat strategisen johtamisen vaikuttavan positiivisesti niin henkilöstön suoriutumiseen kuin liiketaloudellisiin mittareihin. Ahon (2011) mukaan suorituskyvyn johtamista voidaan pitää kokonaisvaltaisena tapana tarkastella organisaatiota, kun integroidaan teknologian avulla yhteen prosessit, informaatio, aineeton pääoma ja suorituskyvyn komponentit. Tavoitteena on tukea strategiaprosessin eri vaiheita ja ohjata organisaatiota oikeaan suuntaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi entistä paremmin kaikilla organisaatiotasolla.

Uzonna (2013, 206 - 210) tutki muun muassa sitä, millä motivointikeinoilla ja kannustimilla työntekijöiden suorituskykyä voidaan parantaa. Verrattaessa rahaa ja ei-rahamääräisiä kannustimia keskenään, näistä jälkimmäiset osoittautuivat edellisiä kustannustehokkaammiksi. Erityisesti työntekijän etenemismahdollisuudet ja annetut haasteet osoittautuivat tehokkaammiksi motivaattoreiksi kuin pelkkä raha.

Sadri ja Bowen (2011, 45) käyttivät työmotivaation tutkimuksessaan Maslowin tarvehierarkiaa. Hierarkiatasoja käytettiin motivaation tyydyttymisen tarkasteluun. Kun työntekijän tietty tarve on tyydytetty, se ei ole enää vahva motivaattori ja on tarve siirtyä ylemmälle tasolle ja antaa uusia motivaattoreita pyrkiä eteenpäin. Tutkimuksen mukaan hyödyt keskittyvät motivoituneempiin ja osaavampiin työntekijöihin, mikä heijastui liikevaihdon kasvuun.

Finanssialalla tapahtuva henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi ovat herättäneet kiinnostusta myös Suomessa. Osana Hyvinvoiva finanssiala -hanketta, T-median (2015) tutkimuksessa selvitettiin, miten työt tulevat muuttumaan finanssialalla. (Muuttuva työ finanssialalla 2015). Hankkeella tähdättiin finanssialan tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantamiseen, sekä alalla työskentelevien työntekijöiden työhyvinvoinnin lisäämiseen.

Aalto yliopisto ja Tampereen yliopisto yhdessä Nordean kanssa tutkivat parhailaan, miten työhyvinvointi vaikuttaa tuottavuuteen. Tavoitteena on selvittää korreloivatko tuottavuus ja hyvinvointi keskenään ja jos korreloi niin miten. (Miten työhyvinvointi vaikuttaa tuottavuuteen 2017).

Pyhäjärvi (2016) selvitti, mikä merkitys finanssialalla on työntekijän suorituksen arvioinnilla ja palkitsemisella. Tulokset osoittivat, että aineetonta palkitsemista pidettiin halutuimpana palkitsemisen muotona.

Norkio (2015) tutki, miten henkilöstön työtyytyväisyys korreloi tuloksen kanssa. Yhdistämällä henkilöstötutkimuksen ja konttorien tilinpäätöstiedot, voitiin todeta, että parempaa tulosta tekevät konttorit kontaktoivat ahkerammin asiakkaita ja näiden konttorien työntekijät ovat kiireisempiä kuin heikompaa tulosta tekevissä konttoreissa.

Eräs mielenkiinnon kohde on selvittää, mikä on esimiesten hyvinvoinnin taso finanssialalla. Saarisen (2016) tutkimus osoitti, että esimiehen työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät eivät juurikaan eronneet muussa asemassa työskentelevien työhyvinvoinnin tekijöistä.

3 METODOLOGIA

Tutkimus toteutettiin käyttämällä kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmää. Tutkimuksen kysely suunnattiin toimeksiantajana toimineen finanssialan yrityksen työntekijöille pyytämällä täyttämään työtyytyväisyyslomake korvaustoiminnan palaverissa. Tulosten tilastollista merkitsevyyttä testattiin ei parametrisella Kruskal-Wallis -testillä ja sen parivertailuominaisuudella. Analysointi tehtiin IBM SPSS -ohjelmistolla ja tutkimuksessa käytettiin viiden prosentin riskitasoa.

4 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

Osana kehittämistehtävää toteutetulla kyselytutkimuksella kartoitettiin toimeksiantajapankin työntekijöiden suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä. Erityisesti haluttiin selvittää osastojen välisiä eroja työntekijöiden kokemuksissa suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden osalta. Vertailtavat osastot olivat ajoneuvo-, irtaimisto- ja henkilökorvaus sekä vahinkotarkastus. Tarkoituksena oli löytää konkreettisia toimintatapoja, joiden avulla yritys voisi kehittää toimintaansa ja henkilöstön suorituskykyä paremmaksi. Seuraavassa tarkastellaan aluksi vastaajien ominaisuuksia. Henkilöstön suorituskykyyn arvioimiseksi selvitettiin työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota, työn kuormittavuutta ja työyhteisöä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden näkökulmasta korvauskäsittelijöiden suorituskykyä ja mahdollisuutta parantaa sitä.

4.1 Vastaajien profiili

Kysely kohdistettiin toimeksiantajayrityksen eri osastojen korvauskäsittelijöille. Vastaajista suurimman ryhmän muodostivat yli 45 vuotiaat (47 %). Ikäluokkaan

30 - 45 vuotiaat kuului 29 prosenttia ja nuoriin (20 - 29 vuotiaisiin) 23 prosenttia vastaajista. Useimmilla oli työkokemusta kahdesta viiteen vuoteen (47 %) tai yli viisitoista vuotta (35 %). Naisia vastaajista oli 53 ja miehiä 47 prosenttia. Vahinkotarkastajat olivat pääosin miehiä ja irtaimistokorvausosaston henkilöt puolestaan naisia.

4.2 Työtyytyväisyys

Osastojen välisiä eroja työtyytyväisyydessä kartoitettiin yhdentoista kysymyksen avulla. Näistä neljän kysymyksen osalta voitiin todeta tilastollisesti merkitsevä ero osastojen työntekijöiden käyttäytymisessä. Kysymykset koskivat tyytyväisyyttä työmäärään, työn innostavuutta, sekä palautteen antoa toisaalta sen kehittävyden ja toisaalta riittävyden osalta. Voitiin todeta, että ajoneuvokorvauskäsittelijöiden tyytyväisyys työmääräänsä oli heikointa, kun taas irtaimistokorvauskäsittelijät ja vahinkotarkastajat olivat tyytyväisimpiä. Lisäksi tuloksista ilmeni, että kaikkien osastojen työntekijät olivat tyytyväisiä niin työympäristön miellyttävyyteen, työtehtäviin kuin halukkuuteensa tulla töihin. Edelleen vastaajat kokivat, että omaa työpanosta arvostetaan työyhteisössä, käytössä olevat työvälineet ovat ajanmukaisia, vastuualueet on määritelty selkeästi ja kehityskeskusteluja riittävästi. Kehittämistarvetta todettiin työntekijöiden työmäärissä sekä palautteen laadussa ja määrässä.

4.3 Työmotivaatio

Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä kartoittavasta neljästä kysymyksestä vain yhden osalta voitiin todeta merkitsevä osastojen välinen ero. Tämä voitiin todeta, kun kysyttiin suoraan työntekijän omasta motivaatiosta vuonna 2017. Voitiin todeta, että ajoneuvokorvauskäsittelijöiden motivaatio osoittautui huomattavasti vahinkotarkastajien motivaatiota alhaisemmaksi. Muina motivaatioon vaikuttavina tekijöinä tutkittiin tapaa työskennellä, tietoisuutta omista tulostavoitteista ja muita etuisuuksia palkan ohella. Näiden osalta ei löytynyt merkitseviä näkemuseroja osastojen välillä. Lisäksi voitiin todeta, että palaute ja kiitos tehdystä työstä oli taloudellista etua suurempi motivaattori.

4.4 Työn kuormittavuus

Työn kuormittavuutta kartoittaneesta neljästä kysymyksestä kahden osalta voitiin todeta tilastollisesti merkitsevä ero osastojen välillä. Nämä olivat ”työn kokeminen henkisesti raskaaksi” ja ”työuupumuksen kokeminen”. Ajoneuvokorvauskäsittelijät ja vahinkotarkastajat kokivat työnsä henkisesti raskaammaksi kuin muiden osastojen työntekijät. Ajoneuvokorvaus- ja henkilökorvauskäsittelijät kokivat eniten työuupumusta. Työuupumukseen voi vaikuttaa niin työssä tapahtuvat

kuin yksityiselämässään tapahtuvat muutokset. Voitiin myös todeta, että kaikki osastot kokivat saavuttavansa työlle asetetut tavoitteet hyvin. Lisäksi koettiin, että työtehtävien suorittamiseen on riittävästi aikaa, eivätkä annetut tehtävät kuormita liikaa.

4.5 Työyhteisön tila

Työyhteisön tilaa kartoittaneista viidestä kysymyksestä vai yhden osalta voitiin todeta tilastollisesti merkitsevä ero osastojen välillä. Tämä liittyi työnantajan huolehtimiseen työhyvinvoinnista. Näkemys korostui erityisesti ajoneuvokorvauskäsittelijöiden kohdalla. Varsin yksimielisiä oltiin siitä, että työyhteisössä vallitsee hyvä työilmapiiri ja työkaverit auttavat ja tukevat vaikeissakin työtehtävissä. Työntekijöiden mielestä heillä on mielekästä olla töissä ja he uskaltavat kertoa mielipiteensä ja antaa palautetta työyhteisöstäkin. Työntekijät olivat myös halukkaita suosittelemaan työpaikkaa muillekin. Työhyvinvoinnin ja -motivaation heikentymiseen vaikuttavina tekijöinä työntekijät nostivat palkan ja epätasa-arvon. Taloudellinen tilanne työntekijän yksityiselämässä voi heijastaa epävarmuutena liiketoimintaan ja työsuhteiden jatkuvuuteen. Lisäksi kehitettävää ilmeni esimiesten kuuntelutaidossa, asioista tiedottamisessa ja palautteen annossa. Esimiehen toteuttamat pienetkin asiat arkipäivän johtamisessa, kuten työntekijän huomiointi, kiittäminen, tunnustus ja arvostus vaikuttavat lopulta suurelta osin työntekijöiden työtyytyväisyyteen.

Taulukkoon yksi on koottu niiden suorituskykyyn vaikuttaviin tekijöihin liittyvien väittämien tulokset, jotka erosivat tilastollisesti merkitsevästi osastojen välillä. Näitä löytyi kahdeksan, kun sen sijaan kuudentoista väittämän osalta voitiin todeta osastojen näkemysten vastaavan toisiaan, kun käytettiin viiden prosentin merkitsevyystasoa.

Taulukko 1. Suorituskykyyn vaikuttaviin tekijöihin liittyvien väittämät: osastojen väliset erot tilastollisesti merkitseviä (Kruskal-Wallisin testi).

	Teemat / Väittämät	Merkitsevyys	N
	Työtyytyväisyys		
1	Olen tyytyväinen työmäärään	0.036	17
3	Työni on innostavaa ja koen saavani jotain tärkeää aikaan	0.019	17
9	Saamani palaute auttaa minua kehittymään työssäni	0.038	17
10	Saan riittävästi palautetta työstäni	0.048	17
	Työmotivaatio		
12	Työmotivaationi on ollut hyvä vuonna 2017	0.029	17
	Työn kuormittavuus		
17	Työni on henkisesti raskasta	0.025	17
18	Olen kokenut työuupumusta	0.037	17
	Työyhteisö		
23	Työnantaja huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista	0.022	17

Yritysjohdolla voi käyttää saatuja tuloksia soveltamalla johtamisessa onnistuneiden osastojen hyviä käytänteitä muilla osastoilla.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tarkastellun kyselytutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa kohdeyrityksen työntekijöiden suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä. Erityisesti haluttiin selvittää osastojen välisiä eroja työntekijöiden kokemuksissa suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden osalta. Vertailtavat osastot olivat ajoneuvo-, irtaimisto- ja henkilökorvaus sekä vahinkotarkastus. Tarkoituksena oli löytää konkreettisia toimintatapoja, joiden avulla yritys voi kehittää toimintaansa ja henkilöstön suorituskykyä paremmaksi.

Työtyytyväisyydessä osastojenvälisiä eroja esiintyi työmäärässä, työn innostavuudessa ja palautteenannossa. Tyytyväisimpiä olivat irtaimistokorvausten käsittelijät ja vahinkotarkastajat, vähiten tyytyväisiä puolestaan ajoneuvokorvausten käsittelijät. Yleisesti voitiin todeta, että kohdeyrityksen työntekijät olivat varsin tyytyväisiä työpaikkaansa ja hyvin motivoituneita työssään. Vahinkotarkastajien motivaatiotaso osoittautui ajoneuvokorvauskäsittelijöitä korkeammaksi.

Tutkittaessa työn kuormittavuutta, eri osastot kokivat eri tavalla työn henkisen raskauden ja työuupumuksen. Erityisesti ajoneuvokorvauskäsittelijöiden ja vahinkotarkastajien näkemykset viittasivat muita suurempaan henkiseen raskauteen ja työuupumukseen. Pääsääntöisesti eri osastojen näkemykset työyhteisön tilasta olivat kuitenkin varsin yhteneväiset. Vain siitä, miten työnantaja huolehtii työhyvinvoinnista, esiintyi osastokohtaisia eroja.

Työntekijöiden mielestä työhyvinvointi ja siihen liittyvät asiat ovat huomioitu organisaatiossa hyvin. Jokainen tutkimukseen osallistuva oli joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että voisivat suositella työpaikkaa ja työtä muillekin. Esiin nousseet ongelmakohdat liittyivät esimiehen arkipäiväisen johtamisen osaluueille. Työntekijöiden suurimmat odotukset liittyivät esimiehen vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitojen kehittämiseen. Esimiehen tulisi antaa työntekijälle enemmän tunnustusta ja arvostusta, sekä kehittää ja antaa palautetta useammin. Lisäksi esimiehen olisi hyvä tuntea alaisensa entistä henkilökohtaisemmin.

Tulokset osoittivat merkittävimiksi työhyvinvoinnin ja -motivaation kannustimiksi työkaverit ja työilmapiirin. Hyvä me-henki työyhteisössä on eräs onnistumisen avaintekijä parempaan työhyvinvointiin ja -motivaatioon. Sitä voidaan pitää hyvänä pohjana lähteä kehittämään suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä entistä paremmiksi.

LÄHTEET

Aho, M. 2011. Konstruktiivisuus suorituskykyyn johtamisen kypsyyden arviointiin. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 1000. Väitösk. [Viitattu 15.3.2018]. Saatavana: <https://tutcris.tut.fi/portal/files/2316051/aho.pdf>

Kaplan, R. & Norton, D. 2001. Transforming the Balanced Scorecard from performance: Measurement to strategic measurement. [Verkkolehtiartikkeli]. Accounting horizons 15 (1), 87-104. [Viitattu 22.11.2018]. Saatavana: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.335.2005&rep=rep1&type=pdf>

Karvinen, T. 2018. Henkilöstöjohtaminen finanssialalla: työhyvinvoinnin vaikutus henkilöstön suorituskykyyn ja sen ylläpitoon. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketoiminta ja kulttuuri. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 14.11.2018]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/handle/10024/149593>

Miten työhyvinvointi vaikuttaa tuottavuuteen. 2017. Nordea. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 29.5.2018]. Saatavana: <https://www.nordea.com/fi/media/uutiset-ja-lehdistotiedotteet/News-fi/2017/2017-05-05-miten-tyohyvinvointi-vaikuttaa-tuottavuuteen.html>

Muuttuva työ finanssialalla. 2015. T-media. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 29.5.2018]. Saatavana: http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Muuttuva_työ_finanssialalla.pdf

Norkio, A. 2015. Henkilöstötyytyväisyyden korrelaatio tulokseen. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketoiminta ja kulttuuri. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu: 29.5.2018]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015120219071>

Pyhäjärvi, O. 2016. Työntekijän suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen merkitykset finanssialalla. [Verkkajulkaisu]. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 29.5.2018]. Saatavana: <https://core.ac.uk/download/pdf/44346554.pdf>

Saarinen, S. 2016. Esimiehen työhyvinvointi finanssialalla. [Verkkajulkaisu]. Metropolia Ammatikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 29.5.2018]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016120619251>

Sadri, G. & Bowen, R. 2011. Meeting employee requirements: Maslow's hierarch of needs is still a reliable guide to motivating staff. [Verkkolehtiartikkeli]. Industrial engineer 45 - 48. [Viitattu 27.5.2018]. Saatavana Business Source Elite -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Uzonna, U. 2013. Impact of motivation on employees' performance: A case study of Credit West Bank Cyprus. [Verkkolehtiartikkeli]. Journal of economics and international finance 5(5), 199 - 211. [Viitattu 27.5.2018]. Saatavana ProQuest Accounting, Tax & Banking Collection -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

MUSIIKKIBISNEKSEN TULEVAISUUS JA STRATEGINEN VARAUTUMINEN

Arttu Koskenranta, tradenomi (AMK)

*Kirsti Sorama, KTT, yliopettaja
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri*

1 JOHDANTOA

Etelä-Pohjanmaan maakuntastrategia nostaa tavoitteeksi maakunnan ja maakunnassa toimivien yritysten kansainvälistymisen. Perinteisesti teollisuus on ollut viennin veturina, mutta digitaalisuuden myötä myös palvelujen tarjonta kansainvälisille markkinoille on mahdollista, jopa aivan pienille yrityksille.

Koskenrannan (2018) opinnäytetyössä haetaan tekijän musiikkialalla toimivalle yritykselle tulevaisuusorientoitunut strateginen suunnitelma toiminnan kehittämiseksi. Opinnäytetyön tavoitteet olivat seuraavat: 1) perehtyä tulevaisuuden ennakkoinnin ja strategisen johtamisen aihealueisiin, 2) ottaa selvää musiikkialan nykytilasta ja mahdollisesta tulevaisuuden kehityskulusta sekä 3) laatia edellisten kohtien pohjalta strateginen suunnitelma toimeksiantajana toimivalle tekijän omalle yritykselle. Viime mainittu kehittämistyönä toteutettu strateginen suunnitelma on liitetty opinnäytetyöhön salaisena liitteenä, eikä sitä käsitellä tässä artikkelissa.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään ensin tulevaisuuden ennakkoinnin tiedonala sekä siihen kuuluvia olettamia ja yleisesti käytettyjä termejä. Toisena kohtana teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi strategisen johtamisen kenttää sekä strategian luomiseen ja toteuttamiseen tähtävää prosessia. Kolmas ja viimeinen teoreettisen viitekehyksen osa puolestaan keskittyy Suomen musiikkialan nykyhetkeen ja tulevaisuudennäkymiin. Tämä osio sisältää myös viittauksia globaaliin musiikkibisnekseen ja siellä vaikuttaviin kehityssuuntiin, jotka muovaavat alaa myös Suomessa.

Musiikkibisnes sekä Suomessa että maailmanlaajuisesti elää historiansa suurinta murrosaikaa. Digitaalisten palveluiden ja niiden kulutuksen räjähdysmäinen lisääntyminen haastavat alalla pitkään vallinneita käytänteitä. Digitalisaatio on tuonut

mahdollisuuksien lisäksi mukanaan myös haasteita, joita ovat muun muassa niin kutsuttu arvokuilu (value gap) ja edelleen jatkuva piratismi. Alalla toimivat yritykset joutuvatkin pohtimaan aktiivisesti omaa tulevaisuuttaan ja muovaamaan toimintaansa sen mukaisesti.

2 TULEVAISUUDEN ENNAKOINTI JA STRATEGINEN JOHTAMINEN

2.1 Tulevaisuuden ennakointi

Jokainen ihminen on jossain kohtaa elämäänsä pysähtynyt ajattelemaan tulevaisuuttaan ja mitä se mahdollisesti tuo tullessaan. Yksilöiden lisäksi samojen kysymysten äärellä painivat myös eri organisaatiot, joiden kiinnostus tulevaisuutta kohtaan saattaa nousta useistakin erilaisista motiiveista. Yritysmailmassa motiivit lienevät usein puhtaasti taloudellisia: Mitä asiakas voisi nykyhetken lisäksi tarvita tulevaisuudessa ja miten yritys voisi olla vastaamassa näihin tarpeisiin mahdollisimman tehokkaasti? Minkälaisia muutoksia tulevaisuus pitää sisällään ja miten valmistautua niihin onnistuneesti?

Tässä opinnäytetyössä tulevaisuudentutkimus asetetaan liiketaloudelliseen kontekstiin. Tällöin keskiöön asettuvat luonnollisesti eri toimialoilla toimivat yritykset ja erityisesti niiden toiminnan kannalta kaikista tärkeimmät henkilöt eli maksavat asiakkaat. Hiltunen (2017, 15) määrittelee asiakkaan henkilöksi, joka kohdistaa kulutuksensa eri hyödykkeisiin ja palveluihin. Asiakas voi olla yksityisen henkilön sijaan myös organisaatio, mutta on otettava huomioon, että myös tällöin kulutus päätösten takana on pohjimmiltaan ihminen tai hänen ohjelmoimansa algoritmi.

Magrath (1999, 16) puhuu ”ennalta näkemisestä” (foresight) ja toteaa, että yritysjohtamisen kontekstissa sillä viitataan nimenomaisesti tulevaisuuden ennakointiin tai odottamiseen ennen kuin asiat ovat varsinaisesti tapahtuneet. Tätä hän pitää välttämättömänä kyknä organisaatioiden kasvua ajatellen ja jatkaa, että siihen lukeutuvat toimenpiteet voivat kohdistua esimerkiksi uusien teknologisten innovaatioiden hyödyntämiseen, uusien prosessien kehittymiseen tai uusien asiakasryhmien tai markkina-alueiden syntyymiseen.

Leimahduspisteteoria on Malcolm Gladwellin luoma malli siitä, kuinka muutokset yhteiskunnassa tapahtuvat, ja millaisia logiikoita nämä tapahtumat noudattavat (Hiltunen 2012, 29). Gladwellin (2007, 11 - 13) itsensä mukaan paras tapa käsittää erilaisten trendivirtausten tai muiden arkeen vaikuttavien muutosten syntyä on mieltää ne eräänlaisina epidemioina: erilaiset ajatukset, toimintamallit ja tuotteet

sekä niihin linkittyvät viestit etenevät pohjimmiltaan samoin kuin virukset. Hän jatkaa, että epidemioiden tapaan eri ilmiöiden leviämisprosesseissa on löydettävissä ratkaiseva ja käänteentekevä hetki, jota hän kutsuu leimahduspisteeksi.

Leimahduspisteteoriaan linkittyvät kiinteästi niin kutsutut kolme eri muutosagenttia, jotka Gladwellin (2007, 22) mukaan ovat ”harvojen laki”, ”tarttuvuustekijä” ja ”asiayhteyden voima”. Hiltunen (2012, 29 - 30) tiivistää Gladwellin esittämät muutosagentit seuraavasti: Harvojen lailla viitataan periaatteeseen, jonka mukaan muutoksen toteutuminen yhteiskunnan sisällä vaatii muutaman valikoidun yksilön, jotka omaavat vahvat verkostot, halun kerätä ja jakaa informaatiota sekä ovat luonteeltaan karismaattisia. Tarttuvuustekijä puolestaan viittaa siihen, että muutos tarvitsee tapahtuakseen helposti henkilöstä toiseen tarttuvan elementin. Tämä voi käytännön tasolla olla mieleenpainuva viesti tai muu seikka, joka edistää ilmiön leviämistä. Kolmas ja viimeinen muutosagentti eli asiayhteyden voima tarkoittaa ympäristön vaikutusta muutoksen tapahtumiseen ja ihmisten muutosvalmiuteen.

2.2 Strategia ja strateginen johtaminen

Strategia-sanalle on olemassa useita erilaisia ja toisiaan tukevia määritelmiä. Alun alkaen termiä on käytetty sotilaallisessa kontekstissa ja sillä on viitattu armeijan joukkojen johtajaan (”strategos”), mutta nykykielessä sana on vakiintunut käyttöön myös organisaatioiden toiminnasta puhuttaessa (Hiltunen 2012, 217; Kamensky 2015, 15). Kamensky (2015, 23) toteaa, että sanan täydellinen määrittelyminen on haastavaa, mutta strategia voidaan kuitenkin nähdä keinona, jolla organisaatio pyrkii hallitsemaan sisäisiä- ja ulkoisia tekijöitä siten, että organisaation asettamat tavoitteet kyetään saavuttamaan. Hiltusen (2012, 219) mukaan strategia on polku kohti yrityksen visiota. Åhman ja Runola (2006, 25) puolestaan tiivistävät, että strategia on jotain, joka kertoo minne organisaatio on matkalla, miksi se suuntaa juuri sinne ja kuinka se ajattelee saavuttavansa määränpäänsä. Tämän hetken maailmassa erityisesti ulkoiset tekijät ovat jatkuvassa muutoksessa, jolloin niiden hallitsemiseen tähtäävien keinojen on oltava ajan tasalla ja asianmukaisia (Vuorinen 2014, 27).

Siinä missä strategia-termille on annettu lukuisia eri määritelmiä, myös strategiatyöskentelyn ja strategisen johtamisen parista on löydettävissä paljon eri koulukuntia. Strategisen johtajuus itsessään voidaan Vuorisen (2014, 15) mukaan nähdä pitkän aikavälin menestystä tavoittelevaksi johtamistoiminnaksi, joka eroaa luonteeltaan tähän hetkeen ja huomiseen keskittyvästä operatiivisesta johtamisesta. Norzailan, Othman ja Ishizaki (2016, 394 - 395) toteavat yhtenevästi, että operatiivinen johtajuus linkittyy jo meneillään oleviin toimintoihin ja on luonteel-

taan käytännön ongelmien ratkaisua. Tämän tason johtajuus sisältää yleensä tiimin tai toimintojen johtamista, ja yrityksen markkinointiosastoa lukuun ottamatta sen fokus suuntautuu vain pienissä määrin yrityksen ulkopuolelle. Strateginen johtajuus puolestaan pitää heidän mukaansa sisällään toimia, jotka liittyvät ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin ja niihin reagoimiseen. Sen parissa fokus on yksittäisten osa-alueiden tai toimintojen sijaan koko organisaation toiminnassa, ja tarkastelun kohteina ovat esimerkiksi kilpailijoiden liikkeet, kuluttajakäyttäytyminen sekä muut toimintaympäristön muutoksiin kohdistuvat seikat.

Hämäläinen ym. (2016, 67) nostavat esiin, että organisaatioiden strategiatyö on joutunut vastaamaan viimeisten vuosien aikana uudensuuntaisiin haasteisiin. Ensinnäkin analyttinen suunnitelmallisuus ja laskelmallisuus strategiatyössä on saanut vierelleen kasvavan halun ymmärtää asiakkaiden ja työntekijöiden kokemusmaailmaa. Lisäksi toimialojen ja niillä vallinneiden käytänteiden murrokset ovat tuoneet oman haasteensa strategiseen johtamiseen.

Vaikka perinteisesti strategian ja strategisen johtamisen määritelmässä on korostettu pitkän aikavälin johtamistoimintaa, ovat nykypäivän digitaaliset ratkaisut ja niistä johtuvat nopeat muutokset sekä lyhentyneet reagointiajat vaikuttaneet myös strategiatyöskentelyn luonteeseen (Hämäläinen ym. 2016, 75). Tällaiset muutokset strategiatyöskentelyssä näkyvät kirjoittajien mukaan esimerkiksi siten, että yritysten on nykyään vaikeampi asettaa tarkkoja pitkän aikavälin tavoitteita. Lisäksi strategiaan liittyvät asiat tulisivat olla johtajien työpöydillä aikaisempaa tiheämpään tahtiin, jotta tehdyt strategiset linjaukset olisivat linjassa muuttuvan toimintaympäristön kanssa.

Myös Kamensky (2015, 28) toteaa, että 2000-luku muutoksineen ja myllerryksineen on vaikuttanut yritysten strategiatyöskentelyyn joko vähentämällä sitä tai ainakin painaen sen laatua heikommaksi. Hän viittaakin vuosien varrella tekemäänsä huomioon ilmiöstä, jossa strategiatyöskentely lähes lamaantuu yrityksissä matalasuhdanteiden aikana, vaikka tällöin niiden juuri pitäisi panostaa siihen ja olla määrätietoisesti katsomassa tulevaisuutta kohden. Myös suhdannevaihteluiden huippujen aikana yritykset hänen mukaansa jättävät usein strategiatyöskentelyn sivuun ja keskittyvät ottamaan ainoastaan vallitsevasta tilanteesta hyödyn irti.

Nykyisen kaltaisessa globaalissa ja usein nopeasti muuttuvassa maailmassa saatetaan helposti lähteä ajattelemaan, että strategiat ja strategiatyöskentely eivät ole enää ajankohtaisia asioita, eikä niistä ole hyötyä digiajan haasteiden keskellä toimiville organisaatioille. Kuitenkin esimerkiksi Hämäläinen ym. (2016, 75) ovat vahvasti sitä mieltä, että tällainen toimintaympäristö nimenomaisesti vaatii yrityksiä tekemään tehokasta strategiatyötä. Kyse ei näin ollen ole orga-

nisaatioissa tehtävän strategiatyön lopettamisesta vaan pikemminkin tarpeesta onnistua sopeuttamaan sen luonne ympärillä vallitsevaan toimintaympäristöön. Hämäläinen ym. (2016, 67, 76) jatkavat, että strategiatyössä on kyettävä elämään nopeammassa rytmissä kuin aikaisemmin ja kausittaisen toiminnan sijaan sen tulisi olla ainakin jollain tasolla jatkuvaa toimintaa. Santalainen (2017, 14) viittaa samaan ilmiöön puhuessaan strategioiden elinkaaren kutistumisesta.

Hiltunen (2012, 227 - 230) painottaa, että strategiaprosessiin tulisi ottaa aina mukaan myös erilaisten tulevaisuuksien pohtiminen. Hänen mukaansa strategiatyöskentelyn onnistumisen kannalta on tärkeää huomioida erilaiset tulevaisuuden skenaariot, joiden onnistuneesta hyödyntämisestä hän mainitsee esimerkkinä vuosikymmeniä skenaarioajattelua käyttäneen Shell-yhtiön. Mikäli yritys tuo strategian luomisprosessiin mukaan myös skenaarioajattelun, voidaan Hiltusen mukaan puhua niin kutsutusta tulevaisuuskestävästä strategiaprosessista.

Hiltusen (2012) tulevaisuuskestävä strategiaprosessi voidaan tiivistää neljään osaan:

1. Määrittele yrityksen visio, missio ja strategia.
2. Muodosta skenaariot.
3. Testaa visio, missio ja strategia luoduissa skenaarioissa.
4. Muotoile visio, missio ja strategia uudelleen ja luo seurantajärjestelmä.

Hiltunen (2012, 231 - 233) toteaa, että luotua strategiaa ei käytännön tasolla voida pitää koskaan täysin staattisena ja muuttumattomana. Yritysten on ymmärrettävä, että muuttuva maailma muovaa strategiaa ja myös yrityksen sisäiset asiat vaikuttavat siihen. Hiltusen mukaan yritysten tulisi suhtautua terveesti ulkoisen toimintaympäristön tuomiin muutoksiin, mikä näkyy käytännön tasolla valmiutena joustaa alun perin suunnitellusta strategiasta. Hämäläinen ym. (2016, 209) jatkavat samansuuntaisesti, että yrityksiä tulee muutosten tunnistamisen lisäksi kyetä ymmärtämään myös omat rajalliset vaikutusmahdollisuutensa näihin muutoksiin ja pyrkiä jatkamaan toimintaansa nämä seikat huomioon ottaen. Parhaimmillaan tämä voi tarjota yritykselle mahdollisuuden menestyä, mikäli se ei väkisin yritä pitää kiinni alun perin sovitusta strategiasta.

3 MUSIIKKIALAN TULEVAISUUS

3.1 Alan määrittely

Suomen musiikkialasta puhuessa voidaan hyödyntää Tilastokeskuksen Alasen (2009) jaottelua, jonka pohjalta musiikkiala voidaan jakaa kolmeen eri laajuiseen klusteriin: 1) suppea klusteri, 2) laaja klusteri ja 3) kattava klusteri. Suppea klusteri kattaa musiikin ydinilmiöt, joiden tulovirta rakentuu puhtaasti kaikesta musiikkiin linkittyvästä tuotteiden ja palveluiden myynnistä. Näihin lukeutuvat muun muassa sävellys- ja kustannustoiminta, konserttien järjestäminen, musiikin äänitys-, monistus- ja myyntitoiminta sekä myös alaa ylläpitävä musiikkikoulutus. Lisäksi Alanen laskee suppeaan klusteriin mukaan sellaisen toiminnan, jossa musiikki on selvästi pääroolissa. Tällöin tarkasteluun tulevat mukaan myös esimerkiksi radio-kanavat ja eri kuuntelulaitteet. Laaja klusteri kattaa yllä lueteltujen asioiden lisäksi myös tv-kanavien toiminnan ja muut toiminnot, joissa musiikilla on suuri merkitys, mutta se ei kuitenkaan ole pääroolissa. Lopulta laajin kokonaisuus, kattava klusteri, sisällyttää tarkasteluun myös välillisesti musiikin kanssa tekemisissä olevat ilmiöt, kuten esimerkiksi musiikin vaikutuksen eri liikkeiden myyntiin.

Tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena on pääasiallisesti Suomen musiikkialan suppea klusteri eli kaikki se alan ydintoiminta, jonka tulovirta rakentuu musiikkiin linkittyvien tuotteiden ja palveluiden myynnistä. Ala linkittyy luonnollisesti osaksi globaalia musiikkialaa, joten myös maailmalta tulevia signaaleja tullaan ottamaan tarkasteluun. Tolppanen (2013, 8) jaottelee alan ydintoiminnan kolmeen eri sektoriin:

1. Elävä musiikki (esittävät taiteilijat, festivaalit, klubit ja ravintolat, agentit ja promoottorit ja ohjelmatoimistot)
2. Tallenteet (esittävät taitelijat, levy-yhtiöt, äänitysstudiot, monistamot, jakelijat, kaupat)
3. Teokset (säveltäjät, sanoittajat sovittajat ja kustantajat).

Tolppasen (2013) mukaan kunkin sektorin sisällä on löydettävissä tietyt toimijat, jotka muodostavat sektoria hallitsevan arvoketjun, joka lopulta jakaa sektoriin kohdistuvan tulovirran keskenään. Lisäksi on huomattava, että kunkin sektorin sisällä olevat samankaltaiset toimijat ovat lähes poikkeuksetta toistensa kilpailijoita.

3.2 Musiikkialan tunnuslukuja Suomessa ja maailmalla

Opinnäytetyöprosessin aikana tuorein saatavilla oleva Suomen alaan kohdistuva katsaus oli Music Finlandin (2017) julkaisema ”Suomen musiikkialan talous ja vienti 2016”, joka nojaa osaltaan myös Musiikkituottajat – IFPI Finland ry:n tuottamaan

dataan. Raportissa käytetään edellisessä kappaleessa esiteltyä Tolppasen suppean klusterin tarkastelumallia eri sektoreineen, jolloin esimerkiksi alan viennin arvon määrittämisessä on huomioitu ydintoimintojen eli elävän musiikin, äänite-myyntin ja tekijänoikeustulojen arvo. Lisäksi viennin arvon määrittämisessä on luettu mukaan myös ”muu vienti”, jonka alle lukeutuvat muun muassa yhtyeiden oheistuotemyynti sekä ulkomaille suuntautunut alan palveluiden myynti. Alan kokonaisarvon määrittämisessä on hyödynnetty myös alaan kohdistuvia yksityisiä ja julkisia tukia sekä musiikkikoulutukselle laskettua arvoa.

Vuonna 2016 Suomen musiikkialan kokonaisarvoksi arvioitiin noin 905 miljoonaa euroa, jossa oli havaittavissa 0,9% kasvu vuoteen 2015 verrattuna. Tästä kokonaisuudesta reilu puolet koostui elävän musiikin tapahtumista, joista suurimman panoksen kokonaisarvoon antoivat festivaalit sekä muut suuret konserttitapahtumat, ja reilu neljännes puolestaan koulutussektorista. Jäljelle jäävän vajaan neljänneksen osuuden muodostivat apurahat, tekijänoikeuskorvaukset sekä musiikin myynnistä saadut tulot. (Music Finland 2017.)

Myös musiikkialan vienti oli vuonna 2016 kasvussa ja edellisvuoteen verrattuna se kasvoi 3%. Vuoden 2016 lukema oli noin 45 miljoonaa euroa, joka on viimeisen kymmenen vuoden aikana kasvanut 19 miljoonalla eurolla (vrt. 2006). Suurin yksittäinen osuus viennin arvosta lepää muiden alan tavaroiden ja palveluiden varassa. Tähän kategoriaan lukeutuvat erityisesti suomalaisen äänentoistotekniikan ulkomaanvienti, mutta myös kotimaisten soittimien ja ulkomaille suuntautuvan palvelumyyntin tuomat vientitulot. Myös ääniteviennillä sekä erityisesti elävän musiikin vientituloilla on merkittävä vaikutus alan kokonaisviennin lopulliseen arvoon. Vientimaita arvostettaessa kolmen kärkeä pitävät saksankielinen Eurooppa (27,3%), Pohjois-Amerikka (15,6%) ja pohjoismaat (14,1%). (Music Finland 2017.)

3.3 Musiikkialan haasteet

Musiikkibisneksessä eletään parhaillaan suurten mullistusten aikaa. Ylen entinen musiikkijournalisti, radiotoimittaja ja ohjelmajohtaja Jukka Haarma (2016) toteaa, että suoratoistopalveluiden tuleminen markkinoille on muuttanut ja muuttamassa alaa niin suuressa mittakaavassa, ettei vastaavaa ole nähty äänen tallentamisen keksimisen jälkeen. Muutos ei hänen mukaansa kosketa ainoastaan totuttua musiikin kuluttamistapaa vaan myös koko musiikkialan ansaintalogiikkaa, arvoketjun sisällä tapahtuvaa rahanjakoa sekä itse musiikin luomiseen ja tuotantoon tähtäävä työtä.

Keväällä 2016 toteutetussa musiikkialan barometrissä kartoitettiin alalla työskentelevien tulevaisuudennäkymiä. Music Finlandin yhteistyössä jäsenjärjestöjensä kanssa toteuttamaan tutkimukseen vastasi yhteensä 670 alalla toimivaa yksityis-

henkilöä ja yritystä. Valtaosa vastaajista ilmoitti pääasiallisen ammattinsa olevan muusikko, ja lisäksi vastaajien joukossa oli muun muassa säveltäjiä, sovittajia sekä alalla työskenteleviä opettajia. Kyselylomakkeen avulla selvitettiin muun muassa alan taloudellisen toimintaympäristön tulevaisuudennäkymiä, digitalisaation vaikutuksia alalle toimiviin tahoihin, alan viennin kehitystä ja myös vastaajien näkemyksiä esimerkiksi musiikkialaa koskettavaan verotukseen ja sosiaaliturvaan liittyen. (Hiltunen & Ilmavirta 2016, 5 - 10.)

Barometrin tulosten perusteella alan tulevaisuudennäkymiä pidetään pääosin valoisina. Suurimmat kasvumahdollisuudet nähdään (1) elävän musiikin parissa, (2) synkronoinnissa eli musiikin liittämässä osaksi uusia käyttötarkoituksia, kuten pelejä ja elokuvia, sekä myös (3) erilaisissa internetin välityksellä toimivissa musiikkiin liittyvissä software-ratkaisuissa. Alan kasvuun vaikuttavista tekijöistä ylivoimaisesti vahvimaksi koetaan kuluttajakäyttäytymisen merkitys sekä vauhdittavassa että jarruttavassa mielessä. (Hiltunen & Ilmavirta 2016, 10 - 12.)

Vastaajien näkemyksiä digitalisaation vaikutuksista kysyttiin barometrissä muun muassa sivuamalla suoratoistopalveluiden tulojako- ja käyttäjämalleja sekä musiikkikappaleiden metadatala. Ilmaiskäyttöön perustuva suoratoistopalveluiden freemium-malli jakoi vastaajien mielipiteitä, ja yli 80% vastaajista oli musiikin metadatan tehokkaamman hyödyntämisen puolella. Iso osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että nykyinen suoratoistopalveluiden parissa vallitseva suhteelliseen tulojakoon perustuva järjestelmä pitäisi korvata "user-centric" -mallilla (Hiltunen & Ilmavirta 2016, 14 - 15.)

E erityisen mielenkiintoista raportissa on osio, jossa vastaajat saivat vapaasti luonnehtia omaa näkemystään musiikkialan tulevaisuudesta kolmen vuoden kuluttua (v. 2019). Avointen vastausten pohjalta välittyi muun muassa huoli musiikin yksipuolistumisesta, koska suurimmat suoratoistokorvausrahat maksetaan usein yksittäisistä pop-musiikkia edustavista Spotify-hiteistä. Toisaalta epäillään, että esimerkiksi marginaalimusiikkiin erikoistuvat radiokanavat saattavat yleistyä, ja ylipäätään halu tuoda julki eri genrejä saattaa tuoda mukanaan uusia alan live-tapahtumia. Kansainvälistyminen ja kansainvälinen toiminta nähdään avaimena musiikkialan elinvoimaisuudelle myös tulevaisuudessa. (Hiltunen & Ilmavirta 2016, 32-36.)

3.4 Musiikkialan tulevaisuus

Alalla toimivat yksityishenkilöt ja yritykset pitävät kuluttajakäyttäytymisen muotoutumista ja muutosta suurimpana alaan tulevaisuudessa vaikuttavana tekijänä. Vuonna 2017 45 % musiikin kuluttajista käytti suoratoistopalveluita. Vuoteen 2016

verrattuna joukko oli 8 prosenttiyksikköä suurempi. 13–15 vuotiaista kuluttajista 85 % käytti suoratoistopalveluita (IFPI 2017b, 5). Kuluttajista keskimäärin 40 % kuluttaa myös laitonta ei-lisensoitua musiikkia.

Jatkuvasti kasvavasta suoratoistopalveluiden kulutuksesta 46 % koostui tutkimuksen kohdemarkkinoilla YouTuben parissa tapahtuvasta musiikin kuuntelusta. 76 % kuluttajista, jotka käyttivät YouTubea musiikin kuunteluun, käytti palvelua nimenomaisesti jo tiedossaan olevan musiikin kuunteluun, eikä ensisijaisesti uuden musiikin etsimiseen. (IFPI 2017b, 16 - 17.) Mikäli siis alaa vaivaava arvokuilu tulevaisuudessa korjaantuu, ja YouTubea musiikin kuunteluun hyödyntävien kuluttajien määrä pysyy ennallaan, on todennäköistä, että nykyinen digitaalisen myynnin osuus globaalista äänitemyynnin kokonaisarvosta tulee kasvamaan selvästi suuremmaksi kuin nykyinen 50 % osuus (vrt. IFPI 2017a, 12).

Musiikkialalle povataan massiivisia uusia markkina-alueita ja kasvumahdollisuuksia, joista suurin osa arvellaan saavutettavan suoratoistopalveluiden avulla. Merkittäviä näistä kasvumahdollisuuksista tekee se, että ne eivät perustu ensisijaisesti markkinaosuuksien valtaamiseen olemassa olevilta tahoilta, vaan puhtaasti uusien markkinoiden syntyymiseen ja niiden laajenemiseen. (IFPI 2017a, 16 - 17.) Tällä hetkellä arvellaan, että suurimmat kasvumahdollisuudet löytyvät Kiinasta, Venäjältä, Intiasta sekä Afrikasta. Esimerkiksi väkiluvultaan maailman suurinta valtiota Kiinaa on pitkään pidetty siellä rehottavan piratismiin vuoksi toivottamana tapauksena musiikkialan kasvua ajatellen, mutta maan myyntiluvut ovat kuitenkin kääntyneet nousuun. Myös latinalainen Amerikka ja erityisesti Brasilia sekä Meksiko ovat osoittaneet räjähtävää kasvua erityisesti suoratoistopalveluiden saralla. (IFPI 2017a, 23.)

3.5 Teknologiset innovaatiot

Digitaalinen kehitys ei vaikuta ainoastaan viimekädessä tapahtuvaan kuluttajien käyttäytymisen, vaan se muovaa myös suoraan alalla hyödynnettäviä teknisiä ratkaisuja. Eräs näistä ratkaisusta on blockchain-teknologia, jolla tyypistetyti viitataan hajautetusti toimivaan läpinäkyvään tietojärjestelmään, joka ei toimi yhden yksittäisen tahon hallinnoimana ja ylläpitämänä. Suuri käyttömahdollisuus blockchain-teknologialle nähdään esimerkiksi musiikin tekijänoikeustietojen ja niin kutsutun metadatan hallinnoinnissa. (Pekari 2016.) Metadatalta viitataan äänitteiden sisältämään informaatioon, joka kattaa tiedot kappaleen perustietojen lisäksi oikeudenomistajista sekä sen syntyyn vaikuttaneista tekijöistä (Muikku 2017, 3).

Nykyinen tekijänoikeuksien hallintajärjestelmä on monin paikoin puutteellinen, koska liikkeellä on puutteellista, virheellistä ja ristiriitaista informaatiota. Tämä

näkyä käytännön tasolla muun muassa tekijänoikeustietojen puuttumisena kokonaan suoratoistopalveluissa ja myös haasteina kohdentaa musiikin käytöstä saatuja tuottoja oikein alkuperäisille oikeudenomistajille tai kappaleilla esiintyville muusikoille. (Korkee 2017.) Esimerkiksi Teosto julkaisi vuonna 2017 tietoa hankkeestaan, jonka tähtäimessä on luoda blockchain-tekniologiaa hyödyntävä alusta, mikä puolestaan nopeuttaisi tekijänoikeustulojen kulkeutumista alkuperäisille oikeudenomistajille. ”Pigeon”-alustana tunnettu projekti on Teosto Futures Labin hyppy kohti kustannustehokkaampaa ja nopeampaa tekijänoikeustiedon jakamista, ja projekti tähtää tällä hetkellä uusien yhteistyökumppaneiden löytämiseen sekä itse alustan kehittämiseen. (Teosto 2017.)

Teosto Futures Lab oli mukana myös vuoden 2017 Slush Music -tapahtumassa. Keskusteluaiheina olivat muun muassa musiikkiin liittyvien tunteiden uusi metadatakerros, jota voitaisiin hyödyntää musiikkia kuuntelevien kuluttajien reaktioiden rekisteröimisessä. Tämänkaltaista biometristä dataa voitaisiin käyttää tulevaisuudessa esimerkiksi festivaalikävijöiden kuluttajakokemuksen parantamiseen tai uudenlaisten tekijänoikeustulomallien luomiseen, joissa ihmisten reaktioilla on oma kertoimensa maksettuihin korvauksiin. (Pekari 2017.)

Niin ikään keinoälyn (AI) tuomia mahdollisuuksia on alettu hyödyntämään musiikkialalla. Muun muassa Googlen Magenta-projekti ja Amper Music -palvelu ovat esimerkkejä pyrkimyksistä valjastaa keinoälyn tuomat mahdollisuudet luovan tuotannon käyttöön. (Dredge 2017.) Myös virtuaalista todellisuutta (VR) tullaan luultavasti hyödyntämään musiikkialalla laajemminkin, sillä jo vuonna 2016 julkaistiin maailman ensimmäinen virtuaalitodellisuuden sijoittuvan musiikkivideo (Teosto 2016).

4 LOPUKSI

Jatkuvassa muutoksessa elävä maailma edellyttää organisaatioilta valppautta ja reagointikykyä riippumatta toimialasta. Päämäärätön ajautuminen muutosten mukana tai niiden jäljessä voi pahimmillaan koitua pitkäänkin kannattavana toimineen yrityksen kohtaloksi. Parhaimmillaan yritykset kuitenkin kykenevät hyödyntämään toiminnassaan aktiivisesti tulevaisuuden ennakointia ja tuottamaan siten itselleen strategisen päätöksenteon tueksi kilpailuetua luovaa informaatiota. On selvää, että jo pinnalla ja havaittavissa olevat, toiminnan kannalta merkitykselliset megatrendit on automaattisesti otettava johtamistoiminnassa huomioon, mutta niitäkin merkittävämpi hyöty saavutetaan havainnoimalla vielä pinnan alla orastavia heikkoja signaaleja. Organisaation kilpailukykyä on mahdollista kasvattaa, kun tulevaisuuden ennakointi ja tulevista muutoksista kertovien merkkien havainnointi kyetään liittämään luonnolliseksi osaksi koko sen toimintaa.

Nopeasti muuttuvassa maailmassa herää helposti kysymys strategisen johtamisen ajankohtaisuudesta ja tarpeesta. Jos yritysten toimintaympäristö kerran on jatkuvassa liikkeessä, missä määrin yrityksen kannattaa panostaa pitemmän aikavälin suunnitteluun ja johtamiseen. Lienee totta, että nykyinen toimintaympäristö ei monissakaan kohdin anna enää mahdollisuuksia pitkäkestoisille, raskaille ja jäykille lineaarisille strategiaprosesseille. Siksi strategisen johtamisen tulisikin olla mahdollisimman ketterää ja ennen kaikkea jatkuvaa työtä, jossa strategiaa luodaan, toteutetaan ja seurataan reaaliaikaisesti. Strategian luomisen, toteutuksen ja seurannan välillä tulisi olla jatkuvaa vuoropuhelua, jolloin johdon tasolla kyetään reagoimaan kunkin tilanteen edellyttämällä tavalla mahdollisimman tehokkaasti.

Ideaalitilanteessa organisaatio onnistuu hyödyntämään omassa toiminnassaan niin tulevaisuuden ennakkoinnin kuin strategisen johtamisenkin työkaluja. Tällöin voidaan puhua niin kutsutusta tulevaisuuskestävästä strategiaprosessista, jota on käytetty myös tämän opinnäytetyön yhteydessä laaditussa strategisessa suunnitelmassa. Tällöin strategiseen suunnitteluun kytketään vahvasti myös toimintaympäristön muutosten havainnointi, ja laaditut strategivaihtoehdot koetellaan erilaisissa tulevaisuuden skenaarioissa. Tällöin organisaation on mahdollista nähdä laatimansa strategian vahvuudet ja heikkoudet, muovata suunnitelmiaan tehtyjen havaintojen pohjalta ja jopa löytää uusia merkittäviä liiketoiminnan mahdollisuuksia.

Vaikka useat strategisen päätöksenteon tueksi luodut työkalut ovat menneiden vuosikymmenten tuotoksia, monet niistä kuitenkin ovat edelleen relevantteja keinoja, joiden avulla yritys voi hahmottaa omaa toimintaansa ja sitä ympäröivää toimintaympäristöä. Riippumatta vallitsevien muutosten tahdista esimerkiksi strategisten ryhmien analyysia hyödyntämällä on edelleen mahdollista tehokkaasti hahmottaa eri yritysten toiminnan luonnetta ja asemoitumista markkinoilla. Strategiatyön antoisuuden kannalta tärkeää on kuitenkin hyödyntää oikeita työkaluja ja ymmärtää erilaisten työkalujen päämäärät.

Muutaman viimeisen vuoden aikana musiikkiala on vihdoinkin nähnyt kysymys- ja miinusmerkkien sijaan positiivisia kasvun signaaleja, kun pitkään pakkaa sekoittaneet digitaaliset palvelut ja digitaalinen kulutus on onnistuttu valjastamaan kasvun välineiksi ja mahdollisuuksiksi. Muutoksen ilmapiiri tulee luultavimmin vaikuttamaan alalla vielä joitain vuosia, kun esimerkiksi avoimet arvokuiluun liittyvät lainsäädännölliset asiat vielä hakevat muotoaan. Tulevaisuus näyttää kuitenkin eri mittareiden mukaan valoisammalta ja ennen kaikkea digitaaliselta. On mielenkiintoista jäädä seuraamaan, minkälaisia uusia luovia ratkaisuja ala tulee tulevaisuudessa hyödyntämään ja näkemään.

LÄHTEET

Alanen, A. 2009. Miljardin klusteri: kasvu keikoilla ja peleissä. [Verkkosivu]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu 9.1.2018]. Saatavana: https://www.tilastokeskus.fi/artikkelit/2009/art_2009-07-15_001.html?s=0

Dredge, S. 6.8.2017. AI and music: will we be slaves to the algorithm? [Verkkosivu]. The Guardian. [Viitattu 18.1.2018]. Saatavana: <https://www.theguardian.com/technology/2017/aug/06/artificial-intelligence-and-will-we-be-slavesto-the-algorithm>

Gladwell, M. 2007. Leimahduspiste. Suomentaja Heidi Hammarsten. Helsinki: Ajatus.

Haarma, J. 10.11.2016. Musiikkialan tulevaisuus nyt. [Verkkosivu]. [Viitattu 10.1.2018]. Saatavana: <http://haarma.com/2016/11/musiikkialan-tulevaisuusnyt/>

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.

Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa: trendit ja ilmiöt. Jyväskylä: Docendo.

Hiltunen, R. & Ilmavirta, T. 2016. Tunnuslukuja ja tutkimuksia 12: Musiikkialan barometri 2016. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Music Finland. [Viitattu 10.1.2018]. Saatavana: <https://musicfinland.fi/fi/tutkimukset/musiikkialan-barometri-2016>

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent. IFPI Finland ry. 23.3.2017a. Digitaaliset palvelut 01 - 12.2016. [Verkkojulkaisu]. Musiikkituottajat - IFPI Finland ry. [Viitattu 9.1.2018]. Saatavana: <http://www.ifpi.fi/tilastot/vuosimyynti/2016/Digitaaliset%20palvelut%2001-12%202016.pdf>

IFPI Finland ry. 23.3.2017b. Kokonaisuusmyynti 01 - 12.2016. [Verkkojulkaisu]. Musiikkituottajat - IFPI Finland ry. [Viitattu 9.1.2018]. Saatavana: <http://www.ifpi.fi/tilastot/vuosimyynti/2016/Kokonaisuusmyynti%2001-12%202016.pdf>

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Korkee, S. 2017. Paljon harmia rikkinäisestä metadatatista. [Verkkoartikkeli]. Musiikintekijä 3. [Viitattu 18.1.2018]. Saatavana: <http://www.elvisry.fi/artikkeli/paljon-harmia-rikkinaisesta>

Koskenranta, A. 2018. Musiikkibisneksen tulevaisuus ja strateginen varautuminen. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketoiminta ja kulttuuri. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 22.11.2018]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201804104376>

Magrath, A. 1999. Foresight. [Verkkolehtiartikkeli]. Ivey business journal 63 (4), 16 - 17. [Viitattu 18.1.2018]. Saatavana ProQuest ABI/Inform -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Muikku, J. 25.9.2017. Musiikkitiedostojen metadata. [Verkkojulkaisu]. Digital Media Finland Oy. [Viitattu 18.1.2018]. Saatavana: http://www.elvisry.fi/sites/default/files/metadata_170925_final.pdf

Music Finland. 26.9.2017. Suomen musiikkialan talous ja vienti 2016. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 9.1.2018]. Saatavana: <https://musicfinland.fi/fi/tutkimukset/musiikkialan-talous-ja-vienti-2016>

Norzailan, Z. Othman, R. & Ishizaki, H. 2016. Strategic leadership competencies: what is it and how to develop it? [Verkkolehtiartikkeli]. Industrial and commercial training 48 (8), 394 - 399. [Viitattu 18.1.2018]. Saatavana ABI/Inform -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Pekari, T. 17.5.2016. Mitä blockchain-teknologia merkitsee musiikkialalle? [Verkkosivu]. Teosto. [Viitattu 17.1.2018]. Saatavana: <https://www.teosto.fi/teostory/blockchain>

Pekari, T. 29.11.2017. Music Metadata - Future Requirements. [Verkkosivu]. Teosto. [Viitattu 18.1.2018]. Saatavana: <https://www.teosto.fi/en/teosto/articles/music-metadata>

Santalainen, T. 2017. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Alma Talent.

Teosto. 2016. Maailman ensimmäinen VR-musiikkivideo nähtävissä Slush Musicissa. [Verkköjulkaisu]. [Viitattu 24.11.2017]. Saatavana: <https://www.teosto.fi/en/node/2277>

Teosto. 29.5.2017. Teosto develops a blockchain platform for music copyright organisations. [Verkköjulkaisu]. [Viitattu 18.1.2018]. Saatavana: <https://www.teosto.fi/en/teosto/news/teosto-develops-blockchain-platform-music-copyright-organisations>

Tolppanen, E. 2013. Tunnuslukuja ja tutkimuksia 4: Musiikkialan talous Suomessa 2012. [Verkköjulkaisu]. Helsinki: Music Finland. [Viitattu 9.1.2017]. Saatavana: <https://musicfinland.fi/fi/tutkimukset/musiikkialan-talous-suomessa-2012>

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Åhman, H. & Runola, J. 2006. Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus! Helsinki: Edita.

TYÖHYVINVOINTI JA TYÖSSÄ JAKSAMINEN KIRJASTOALALLA

Anne Lanamäki, tradenomi (AMK)

Ari Haasio, FT, yliopettaja

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

1 JOHDANTO

Tämän kvantitatiivisen survey-tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa kirjastoalalla työskentelevien henkilöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Tavoitteena oli myös kartoittaa työssä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä psyykkisen kuormittavuuden osalta sekä selvittää niitä voimavaroja, jotka tukevat työssä jaksamista.

Kirjastoalalla työ on ollut jatkuvassa muutoksessa digitalisoitumisen ja kirjastojärjestelmien kehittyessä. Informaatioajan kirjastoammattilaiselta vaaditaan yhä monipuolisempia taitoja. Toisaalta samaan aikaan henkilöstö ikääntyy ja avoimia virkoja ei välttämättä täytetä. Tämä saattaa pahimmissa tapauksissa johtaa heikenevään työssä jaksamiseen ajan myötä. Siksi kirjastoammattilaisten työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kartoittaminen on ensiarvoisen tärkeää.

2 TUTKIMUSONGELMA, TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa kirjastoalalla työskentelevien henkilöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista sekä työssä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä psyykkisen kuormittavuuden osalta ja toisaalta taas työssä jaksamista tukevia voimavaroja. Tutkimuskysymykset voidaan kiteyttää seuraavasti:

1. Millaiseksi työhyvinvointi koetaan kirjastoalalla?
2. Mitkä kuormitustekijät vaikuttavat kirjastossa työskentelevän psyykkiseen työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen?
3. Millaiset voimavarat auttavat jaksamaan työssä kirjastoalalla?

Tutkimuksesta on tietoisesti rajattu pois työn fyysinen kuormittavuus ja siihen vaikuttavat tekijät.

Tutkimus toteutettiin Webropol-kyselynä, joka lähetettiin Etelä-Pohjanmaan ja Pirkanmaan alueiden yleisten kirjastojen kirjastotoimenjohtajille ja kirjastonjohtajille. Heitä pyydettiin omalta osaltaan vastaamaan kyselyyn sekä välittämään kysely edelleen organisaationsa muille työntekijöille. Tutkimuskyselyyn saatiin 97 vastausta. Vastaukset analysoitiin Webropol-analyysityökaluilla. Kyselyn avoimet kysymykset analysoitiin kvalitatiivista sisällönanalyysiä käyttäen.

Työhyvinvointi on kovin monitahoinen käsite, jota voidaan lähestyä useasta eri tieteenalan näkökulmasta, ja jolla on useita sivuavia lähikäsitteitä, jotka lukeutuvat eritasoisesti hyvinvointikäsitteen alle. Tässä tutkimuksessa pääkäsitteenä on työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin portaat -malli toimii tutkimuksen viitekehyyksenä siksi, että se on yleisesti tunnettu, ja sitä on käytetty useissa muissakin työhyvinvointiin keskittyvissä teoksissa, selvityksissä ja kehittämistöissä (Mäki-Pollari 2011; Hirvonen 2012; Rauramo 2012; Kekäläinen 2013; Perkkiö & Pääkkö 2014; Hyttinen 2015). Malli perustuu Maslowin tarvehierarkiaan, joka liittyy psykologian tieteenalaan.

Ihmisen perustarpeet suhteessa työhön ovat työhyvinvoinnin portaat -mallin runko. Ensimmäisellä askelmalla ovat psykofysiologiset perustarpeet, jotka pitävät sisällään terveelliset elämäntavat, kuten virikkeellisen vapaa-ajan, riittävän ja laadukkaan ravinnon, liikunnan sekä sairauksien ehkäisyn ja hoidon. (Työhyvinvoinnin portaat -malli, [viitattu 25.1.2017].)

Toisella askelmalla on turvallisuuden tarve, jolla tarkoitetaan työn pysyvyyttä, riittävää toimeentuloa, turvallista työympäristöä ja työergonomiaa sekä oikeudenmukaista, tasa-arvoista ja yhdenvertaista työyhteisöä. Kolmannella askelmalla esiintyy liittymisen tarve, jolla viitataan yhteishenkeen, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtimiseen, ulkoiseen ja sisäisen yhteistyöhön. (Työhyvinvoinnin portaat -malli, 15, [viitattu 25.1.2017].)

Neljännellä askelmalla on arvostuksen tarve, jolla kuvataan työntekijän aktiivista roolia organisaation toiminnassa ja kehittämisessä. Tämä askelma sisältää myös eettiset arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukevan vision, mission sekä muun muassa oikeudenmukaisen palkan ja palkitsemisen. Viimeisellä, viidennellä askelmalla on itsensä toteuttamisen tarve, jolla tarkoitetaan työntekijän oman työn hallintaa ja osaamisen ylläpitoa. Tällä askelmalla ovat myös oppiva organisaatio, uuden tiedon tuottaminen ja esteettiset elämykset. (Työhyvinvoinnin portaat -malli, [viitattu 25.1.2017].)

Tutkimuksen taustalla vaikuttaa konstruktivistinen tieteenfilosofia. Sillä tarkoitetaan laaja-alaista tieteenfilosofista suuntausta, jonka mukaan tieto muodos-

tuu tutkimusprosessissa. Lähtökohtaisesti tutkimuskysymykset ovat nousseet aiemmista teorioista ja aiempien tutkimusten pohjalta, joihin tietoa on tuotettu subjektiivisesti. Tämä tutkimus on sidoksissa konstruktivistiseen tieteenfilosofiaan myös siksi, että aiemmat tutkimukset ovat ohjanneet tutkimuksen kyselylomakkeen suunnittelua, ja toimivat taustalla teoriana, johon konstruoidaan uutta tutkimuksella saatua tietoa, joka esitetään lopuksi tutkimustuloksissa.

3 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Vastaajista suuri osa kokee työn mielekkäänä ja lähtee mielellään töihin. Suuri osa kokee myös pystyvänsä pitämään ruokataukonsa säännöllisesti sekä tuottamaan työtään riittävästi. Ruokavalion ilmoitettiin olevan pääosin terveellinen. Psyko-fysiologisista perustarpeista riittävä unensaanti ja liikunnan harrastaminen koetaan sen sijaan olevan heikommin huomioituja.

Työ koettiin mielekkäänä sekä Etelä-Pohjanmaalla että Pirkanmaalla. Täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä työn mielekkääksi kokemista koskevaan väittämään oli Etelä-Pohjanmaalla 95 % ja Pirkanmaalla 94 % vastaajista.

Kirjastoautossa työskentelevät (N=8) ilmoittivat useimmiten, että työaika ei riitä työtehtävien tekemiseen. Näin ilmoitti 62,5 % kirjastoautossa työskentelevistä, kun vastaavasti pääkirjastossa (N=57) työskentelevistä 32 % ja lähikirjastossa (N=32) työskentelevistä 13 % oli sitä mieltä, että työaika ei riitä työtehtävien tekemiseen. Sama ilmiö näkyy työn tauottamista koskevassa väittämässä. Vaikka yleisesti koettiin, että työtä pystyttiin tauottamaan riittävästi, niin työpisteittäin tarkasteltuna kirjastoautossa toimivien kohdalle näytti kasaantuvan vastauksia, jotka olivat väittämän suhteen täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä.

Liian suuri työmäärä aiheutti stressiä Etelä-Pohjanmaalla 26 %:lle ja Pirkanmaalla 22 %:lle. Väittämän ”koen työstä johtuvaa uupumusta” suhteen oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä 23 % eteläpohjalaisista ja 24% pirkanmaalaisista. Tämänkin väittämän kohdalla näkyi eroja eri työpisteiden välillä. Kirjastoautossa työskentelevät kokivat muita useammin työstä johtuvaa uupumusta. Heistä 63 % ilmoitti olevansa väittämän suhteen täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä.

Iso osa vastaajista koki työympäristön turvalliseksi ja viihtyisäksi. Työssä on mahdollisuus vaihdella työasentoja ja tehdä työtä välillä seisten tai istuen, tosin yhtä usein ei koettu, että työssä kiinnitettäisiin huomiota työn ergonomiaan. Suuri osa vastaajista koki työnsä myös sujuvaksi.

Työkavereilta saadaan tukea ja koetaan myös olevan aktiivisia työyhteisön jäseniä. Vastaajien mielipiteet jakaantuivat työyhteisön viestintää ja tiedonkulkua kartoittavan väittämän ja työnjaon oikeudenmukaisuutta kartoittavan väittämän kohdalla. Työpaikkakiusaamista, epäasiallista kohtelua, syrjimistä ja yksinäisyyden kokemista ei juurikaan esiintynyt. Työilmapiiri koettiin hyväksi.

Työyhteisön viestintää ja tiedonkulkua koskeva väittäjä jakoi mielipiteitä. Tämän väittämän kohdalla näkyi eroja myös naisten ja miesten antamien vastausten suhteen. Naiset kokivat miehiä useammin työyhteisön viestinnän ja tiedonkulun toimivan hyvin. Naisista 60 % oli väittämän suhteen täysin samaa mieltä tai joksseenkin samaa mieltä, miehistä vastaavasti vain 29 %.

Ongelmaksi nousi työnjaon oikeudenmukaisuus. Lähes joka kolmas työntekijä pitää työnjakoa epäoikeudenmukaisena. Epäasiallista kohtelua työpaikalla koki saaneensa Etelä-Pohjanmaalla 16 % ja Pirkanmaalla 19 %. Työpaikkakiusatuksi koki tullessa 9 % Etelä-Pohjanmaalla ja 11 % Pirkanmaalla. Työpaikallaan syrjityksi tulemisen kokemuksia ilmoitti 11 % eteläpohjalaisista ja 7 % pirkanmaalaisista. Lukujen valossa näyttää siltä, että epäasiallista kohtelua työpaikallaan on kokenut lähes joka kuudes työntekijä. Työpaikkakiusatuksi on kokemuksensa mukaan joutunut joka kymmenes työntekijä ja lähes joka kymmenes työntekijä on kokenut tullessa syrjityksi.

Työyhteisön koettiin myös kannustavan uuden oppimiseen, eikä päivittäin kohdatu tilanteita, jossa olisi koettu, että nykyinen osaaminen ei riitä. Lisää koulutusta koettiin tarvittavan mobiililaitteiden ja tietoteknisten taitojen osaamiseksi.

Sairauspoissaoloista suurin osa oli lyhyitä 1 - 3 päivää vuodessa olevia sairauspoissaoloja. Kuten aiemmin on jo todettu, kirjastoalalla ollaan kovin sitoutuneita työhön. Tätä työhön sitoutumista saattaa kuvastaa osin myös se, että kaikista vastaajista 7 % ilmoitti, ettei ole koskaan pois töistä sairauden vuoksi.

Työssä erinomaisesti jaksavat ilmoittivat henkistä kuormitusta aiheutuvan useammin kiireestä, asiakkaista ja jostakin muusta. Kun taas työssä välttävästi, kohdallaisesti tai hyvin jaksavat kokivat henkistä kuormitusta aiheutuvan useammin kiireestä, tiedonkulun hankaluuksista ja ongelmista työilmapiirissä.

Kirjastotyötä saatetaan erheellisesti pitää stressittömänä tai kevyenä. Vastaajista 70 % ilmoitti työssä jaksamisensa viimeisen kuukauden ajalta olleen joko erinomainen tai hyvä. Pirkanmaa-laisten vastaava prosenttiluku oli 65 %. Kaikista vastaajista kuitenkin 33 % ilmoitti työssä jaksamisensa viimeisen kuukauden ajalta olleen joko välttävää tai tyydyttävää. Parannettavaa siis on.

Työssä erinomaisesti jaksavien vastaajaryhmässä kolmeksi tärkeimmäksi voimavaretekkijäksi nousivat asiakkaat ja heiltä saatu myönteinen palaute, hyvä työilmapiiri ja mielekäs tekeminen. Työssä jaksamisensa hyväksi kokevilla useimmiten ilmoitetut voimavaretekkijät olivat: hyvä työilmapiiri, asiakkaat ja heiltä saatu myönteinen palaute sekä mielekäs tekeminen ja onnistumisen kokemukset työssä. Tyydyttäväksi työssä jaksamisensa kokevilla kolme useimmin mainittua voimavaretekkijää olivat puolestaan asiakkaat ja heiltä saatu myönteinen palaute, hyvä työilmapiiri ja mielekäs tekeminen. Työssä jaksamisensa välttäväksi kokevien ryhmässä useimmiten mainittiin voimavaroiksi asiakkaat ja heiltä saatu myönteinen palaute, mielekäs tekeminen ja onnistumisen kokemukset työssä.

Ongelmakohtana vastaajat toivat esille erityisesti esimieheltä saatavan palautteen, jota koki riittävästi saavansa vain alle puolet. Työmäärä ja työajan riittämättömyys olivat myös usein kohdattuja ongelmia. Ylikuormittumiseen kirjastoalalla viittaavat muun muassa liian suuren työmäärän aiheuttama stressi ja työstä johtuvan uupumuksen kokeminen. Tässä tutkimusaineistossa liian suuri työmäärä aiheutti lähes joka neljännelle vastaajalle stressiä. Kokemus liian suuresta työmäärästä kasautui erityisesti kirjastoautoissa työskenteleville. Työstä johtuvaa uupumusta ilmoitti kokevansa useampi kuin joka viides vastaaja.

4 YHTEENVETO

Tulosten perusteella työstä kirjastossa pidettiin ja työ koettiin usein mielekkäänä. Työhön sitoutuminen oli vahvaa ja työssä koettiin onnistumisen iloa. Myös työympäristö koettiin sekä turvallisena että viihtyisänä.

Työ kirjastoalalla voi toimia hyvin antoisana ja innostavana. Erityisesti asiakkaiden kautta saadut onnistumisen kokemukset, onnistuneen lukuvinkkauksen, tiedonhaun tai vaikkapa lasten lukemaan oppimisen kannustaminen tuovat työntekijöiden arkeen jatkuvaa palautetta ja työstä saatua onnistumisen kokemuksia. Kirjastoalaa hallitsee voimakas työhön sitoutuminen, mikä näkyy työntekijöissä voimakkaana silloinkin, kun työtä ei koeta palkitsevana.

Nykyajan teknologisen kehityksen ja jatkuvien säästöpainneiden alla kirjastoja ollaan modernisoimassa ja tekemässä niistä tiloja, joissa kaikki viihtyisivät. Tämä tavoite ei koske vain asiakkaiden viihtymistä vaan myös henkilökunnan viihtymistä. Tiedonkulun sujuvuus ja avoimuus ovat tärkeitä tekijöitä, joihin on mahdollista vaikuttaa. Mikäli avoimemmalla viestinnällä voitaisiin poistaa yksi merkittävimmistä psyykkisistä kuormitustekijöistä kirjastoalalta ja tuoda sitä kautta lisää työhyvinvointia, on se kokeilemisen arvoinen tavoite kaiken kokoisissa organisaatioissa.

LÄHTEET

- Hirvonen, V. 2012. Pienet teot – suuri merkitys pienen yrityksen työhyvinvoinnin kehittämisessä. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö. Pk-yrittäjyyden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 5.2.2017]. Saatavana: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/45613/ONTTI.pdf?sequence=1>
- Hyttinen, J. 2015. Opettajat työhyvinvoinnin portailla - nuorten opettajien käsityksiä työhyvinvoinnista. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 5.2.2017]. Saatavana: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96920/GRADU-1429512632.pdf?sequence=1>
- Kekäläinen, T. 2013. Arvostuksen ja innostuksen askelin työhyvinvointiin: kuvaus neuronilaisten subjektiivisesti koetusta työhyvinvoinnin tilasta Maslow`n tarve-hierarkiaan peilaten. [Verkkajulkaisu]. Savonia ammattikorkeakoulu. Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala. Opinnäytetyö. [Viitattu 5.2.2017]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/59386/Kekalainen_Titta.pdf?sequence=1
- Lanamäki, A. 2017. Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen kirjastoalalla. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketoiminta ja kulttuuri. Tradenomi (AMK), Kirjasto- ja tietopalvelualan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 20.11.2018]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017113019109>
- Mäki-Pollari, E. 2011. Työhyvinvoinnin kehittämisen toimintasuunnitelma ”Työhyvinvoinnin portaat” -mallin avulla: Turvatekniikan keskus, TUKES. [Verkkajulkaisu]. Laurea-ammattikorkeakoulu. Turvallisuusalan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 5.2.2017]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36985/Maki-Pollari_Eeva.pdf?sequence=1
- Perkkiö, S. & Pääkkö, E. 2014. Hyvinvointi työnäni ja työssäni: Työterveyshoitajien kokemuksia työhyvinvoinnistaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä. [Verkkajulkaisu]. Oulunseudun ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 5.2.2017]. Saatavana: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/77631/Opinnaytetyo_valmis.pdf?sequence=1
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. 2. uud. p. Helsinki: Edita.
- Työhyvinvoinnin portaat -malli. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 25.1.2017]. Saatavana: [http://ttk.fi/etusivu_\(vanha\)/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat/tyohyvinvoinnin_portaat_-malli](http://ttk.fi/etusivu_(vanha)/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat/tyohyvinvoinnin_portaat_-malli)

KUVITTAMINEN TAVOITTEELLISENA TYÖVÄLINEENÄ: MASENNUKSEN TULKITSEMINEN VISUAALISIN KEINOIN

Tiina Lehtineva, kulttuurituottaja (AMK), kirjailija

*Esa Antero Savola, TM, yliopettaja
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri*

1 JOHDANTOA

Lehtinevan (2018) opinnäytetyössä käsitellään masennuksen tunnekokemuksen kuvittamista. Työ koostuu teoriasta, kuvitusproduktiosta sekä tutkimusosasta. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella kahdelle eri kohderyhmälle ja tutkimuksen tuloksia sovellettiin kuvitusproduktiossa Charlie - erään masennuksen tarina. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä valtakunnallisen mielen hyvinvointia ja opiskelukykyä edistävän Nyyti Ry:n kanssa.

Opinnäytetyössä kerrotaan, mitä masennus on, miltä se tuntuu sekä esitellään kuvitusprosessia ja tutkimuksen tuloksia. Työn erityinen näkökulma on masennuksen tunnekokemuksen tulkitseminen visuaalisin keinoin. Työn tuotos, kuvitusproduktio Charlie - erään masennuksen tarina pohjautuu tekijän omiin masennuskokemuksiin ja työssä avataan värivalintojen, muotokielen, sommitelun sekä typografian kysymyksiä masennuksesta kertovan kirjan tuottamisen viitekehyksessä.

Opinnäytetyön hyödyllisyyttä testattiin näyttämällä se kymmenelle ennalta valitulle henkilölle. He vastasivat kyselylomakkeeseen, jossa kartoitettiin vastaajien tietoja masennuksesta ennen ja jälkeen kuvitustyöhön tutustumisen. Puolet vastaajista olivat henkilöitä, jotka ovat itse sairastaneet masennuksen, ja puolet vastaajista eivät olleet omakohtaisesti kokeneet diagnosoitua masennusta. Tuloksissa tarkastellaan molempien ryhmien oppimista sekä sitä, millä tavalla heidän käsityksensä masennuksesta muuttuivat.

Opinnäytetyön lopuksi analysoidaan sekä kuvitusprosessia että kyselyhaastattelujen tuloksia erityisesti siitä näkökulmasta, millaista hyötyä tästä kuvitustyöstä voisi olla muille henkilöille sekä sitä, auttoiko sen näkeminen kyselyyn vastaajia ymmärtämään masennusta paremmin. Kaikki vastaajat kokivat saaneensa hyötyä kuvituksen katsomista, ja tulokset viittaavat siihen, että kuvitustyön käyttö esimerkiksi opetuskäytössä olisi mahdollista.

2 MASENNUS JA TOIPUMINEN

Oman masennuksen hyväksymiseen kului Tiinalta aikaa. Hän ajatteli aluksi vain olevansa laiska. Ensimmäiset kuukaudet kuuluivat tahdottoman valvomisen ja itseä niskasta kiinni ottamisen tuntemuksissa. Lopulta, vasta toisen lääkärikäynnin jälkeen hän hyväksyi diagnoosin: keskivaikea masennus.

Masennuksen tunnekokemus on yksilöllinen, mutta siihen keskeisesti kuuluvat alakuloisuus, väsymys ja uupumus johtavat herkästi psyykkiseen ja fyysiseen lamaantumiseen. Sairastunut ei saa enää iloa tai tyydytystä asioista, joista hän on ennen nauttinut. Ympärillä olevat ihmiset menettävät merkityksensä, ja ihmissuhteet tuntuvat raskailta. Samaan aikaan sairastunut sekä eristäytyy ja haluaa olla yksin, että toisaalta voi kokea voimakasta yksinäisyyttä. (Myllärniemi, Heiskanen & Tuulari 2017, 24.)

charlie

Charlie on masennukseni nimi.
Min on helpompaa.

Minä en ole Charlie.
En ole.

Charlie yritti
lohduttaa minua,
korjata minut,
tappaa minut,
nujertaa minut.

Minä tapoin Charlien.
Siinhen meni kolme vuotta.

Minä en ole Charlie.
En ole.

depressio

Masennus on ekymistä pimeään metsään.
En tiedä, miten olen sinne joutunut.
En tiedä, miten pääsen sieltä pois.

Jatkan eteenpäin.
Päivän.
Viikon.

Kuukauden.

En pääse pois.

Kuunkoko jaksaan?

Vuoden?

Kaksi?

Kuinka kauan jaksaan toivoa,

uskoa,

että on ulospääsy?

Kun toivo kuolee,
vierellä kävelee kuolema ja sanoo:

"Tämä loppuu joskus.

Sinä päätät."

Syksyllä 2017 masennus tiukensi otettaan niin, että Tiina päätti kuolla, mikäli tilanne edelleen keväällä valmistumisen aikoihin olisi sama. Päätös helpotti, ja siitä alkoi paraneminen.

Tiinalle toipuminen oli omituinen prosessi. Vuosien mittainen tunnottomuus ja pahoinvointi alkoivat hellittää, ja oli asennoituttava elämään uudella tavalla.

Sairastumisen lisäksi myös paraneminen oli vaikea hyväksyä. Sen hoksaaminen, että saa voida myös hyvin, otti koville. Lähes kolme vuotta puuttuneiden tunteiden palaaminen oli voimakas kokemus, ja niiden kokeminen herätti lisää tunteita. Muun muassa innostus ja pelko herättivät voimakkaita reaktioita. Tiina esimerkiksi tiedosti yhtäkkiä, kesken matkalaukun pakkaamistaan tuntevansa taas pitkästä aikaan innostusta, mikä sai hänet liikuttumaan niin voimakkaasti, että valahti lattialle ja purskahti itkuun. Masennuksesta toipuminen ei vain tuntunut omituiselta vaan myös oli omituista. Sitä oli vaikea sanoittaa ja selittää, kuten masennuksen kokemusta muutoinkin. Masennuksen sairastaminen opetti Tiinalle, että kyseessä on monimutkainen sairaus, jonka tunnekokemus on monimuotoinen, kokijansa näköinen kokonaisuus, joka näyttäytyy eri ihmisissä eri tavoin. Opetti senkin, ettei ole oikeaa tapaa sairastaa masennusta, eikä oikeaa tapaa parantua siitä. Se vain on. Masennus tuli Tiinan elämään väkisin, vaikka hän yritti katsoa muualle ja kieltää sen olemassaolon. Lopulta se pakotti hänet kohtaamaan itsensä, kun masennus vyöryi yllä kuin ääretön pimeys hälvetäkseen sitten yhtä yllättäen, varoittamatta.

3 KUVITUSPROSESSI

Opinnäytetyötä kantava idea Tiinan oman masennuksen kuvittamisesta syntyi sairauslomalla. Tunteiden kuvittaminen oli kuitenkin haastavaa. Kuvittajana oli pyrittävä sanoittamaan omia tunnekokemuksia ja johdatettava itsensä kuvitettavaan tunnetilaan. Tämä kuvitusprosessiin liittyvä niin sanottu sisäinen matka oli Tiinalle sekä kiinnostava että raskas osa prosessia. Apuna hän käytti kysymyksiä, kuten miltä minusta tuntuu, missä kehossani ja millä tavalla se tuntuu, missä tilanteessa ja miksi olen tuntenut sen. Kun noin puolet kuvitustöistä oli valmiina, syntyi tarve löytää kuville selkeä ja perusteltu järjestys, joka auttaisi katsojaa hahmottamaan masennuksen tunnekokemuksen kokonaisuutena.

Kuvitustyö ponnisti siitä totuudesta, että masennusta on vaikea ymmärtää ainoastaan oireluetteloa lukemalla tai sairastuneen kanssa keskustelemalla, sillä monet oireet ja tuntemukset ovat sellaisia, joita voi sairastuneenkin olla vaikea sanoittaa. Tämän vuoksi kuvitustyöllä on mahdollisuus toimia apuna vähentämässä ennakkoluuloja, selventämässä käsityksiä ja sanoittamassa sairastuneiden ajatuksia ja tunteita.

Tietoa tunteiden kuvittamisesta löytyi niukasti, ja pääosin Tiinan olikin vain sovellettava yleisiä kuvittamisen keinoja. Jonkinlaista tukea hän löysi fantasian kuvittamisen keinoista, kuten visuaalisten metaforien ja personifikaation käytöstä, mutta hyväksyttävä vain oli, ettei tunnekokemusten kuvittamiseen ollut selkeää ohjeistusta. Kuvitusprosessin edetessä kävikin selväksi, että tunteiden kuvittami-

sessä tärkeintä on kuvittajan kyky sanoittaa omia kokemuksiaan, ja sillä tavalla siirtää ne kuvaan tavalla, johon muiden on mahdollisuus samaistua. Muutoin tunteiden kuvittaminen ei onnistu.

Opinnäytetyönsä alussa Tiina selvitti sitä, millainen tunteiden kuvitusprosessi yleensä on, ja miten masennusta visualisoidaan, sekä voiko tätä prosessia hyödyntää tavoitteellisena työvälineenä. Työn edetessä löytyi sekä vastauksia että uusia kysymyksiä. Koska Tiinan prosessi oli hyvin henkilökohtainen, mahdollisuus tutkia sekä henkilökohtaisesti että ammatillisesti kiinnostavaa aihetta tuntui alusta asti etuoikeudelta ja hän koki tekevänsä työtä, jolla oli tarkoitus. Ilokseen Tiina saikin työn edetessä huomata, että tuottamalla kuvituskokonaisuuden Charlie – erään masennuksen tarina hän jo opinnäytetyötään tehdessään sai kokea vaikuttaneensa kymmenen henkilön oppimiseen ja ajatuksiin masennuksesta.

Tutkimusosionsa kohderyhmät Tiina kokosi masennuksen kokemattomista ja masennuksen sairastaneista saadakseen monipuolisemman näkökulman siihen, millä tavalla kuvitustyöhön tutustuminen vaikuttaa vastaajien ajatuksiin ja käsityksiin masennuksesta. Hän halusi tietää, voiko kuvitusmenetelmällä opettaa jotain uutta heille, joilla ei ole omaa kokemusta masennuksesta sairautena, sekä saavatko masennuksen itse sairastaneet kuvitustyöhön tutustumisesta jotain hyötyä. Lisäksi häntä kiinnosti, onko kuvitustyö sellaisen henkilön ymmärrettävissä, joka ei ole itse kokenut masennusta. Kohderyhmät koostuivat satunnaisesti eri-ikäisistä miehistä ja naisista. Sukupuolella ja iällä ei tässä tutkimuksessa ollut merkitystä, sillä Tiina ei hakenut tietoa sukupuolten välisistä eroista kuvituksen tulkitsemisessä tai siitä, millä tavalla ikä vaikuttaa vastauksiin. Pääsääntöisesti korkeakouluopiskelijoista vastaajat koottiin sen vuoksi, että niin sovittiin opinnäytetyön yhteistyökumppanin Nyyti ry:n kanssa.

Kuvituksen hyödyllisyyttä mitattiin kyselylomakkeessa kahdella eri tavalla. Ensin haastateltavat vastasivat kahdesti samoihin masennukseen liittyviin kysymyksiin; ensimmäisen kerran ennen kuvitukseen tutustumista ja toisen kerran tämän jälkeen. Toisena he saivat itse kertoa lomakkeen lopussa olevassa lisäkysymyksessä, oppivatko he jotain uutta tai tarkentuivatko heidän käsityksensä masennuksesta.

Vastausten tulkitseminen ei ollut aina yksiselitteistä. Esimerkiksi vastauksissa, joissa masennuksen kokemattomat kertoivat, millä tavalla kuvitustyö muutti heidän käsitystään masennuksesta tai mitä uutta he oppivat, useampi tunnisti kuvituksista tuttuja tunteita, esimerkiksi yksinäisyyden kokemuksia, ja yksi vastaajista kertoi jopa samaistuneensa masentuneen tunnekokemukseen. Yllättäen Tiina huomasi opinnäytetyön loppuvaiheilla, että työn tärkeimpien tulosten joukkoon sisältyi myös vastaus siihen, miltä masennus tuntuu. Alun perin taustatiedoksi

tarkoitettu masennuksen tunnekokemuksen määrittely sekä teorian että omien ja muiden kokemusten kautta oli jotain sellaista, josta oli vaikea löytää yhteen koottua, monipuolista ja laadukasta tietoa. Kyselylomakkeella saatujen vastausten perusteella voikin väittää, että tällaisen kuvitustyön käyttö oppimisvälineenä masennuksen tunnekokemuksesta toimii. Kaikki kyselyyn vastanneet kokivat kuvituksesta olleen heille hyötyä, vaikka kaikki heistä eivät oppineet masennuksesta uutta. Huolimatta siitä, että kuvitusten kuvat esittivät Tiinan omia kokemuksia omasta masennuksestaan, kaikki masennuksen sairastaneet samaistuivat kuvitukseen, ja myös masennuksen kokemattomat tunnistivat kuvattuja tunnetiloja. Tiinan johtopäätös onkin, että tällaisen menetelmän hyöty voisikin olla esimerkiksi keskustelun avaajana tai apuna omien kokemusten selittämisessä muille. Esimerkkitilanteita kuvituksen käytöstä voisi olla esimerkiksi opetuskäytössä osana mielenterveystyöntekijöiden koulutusta, osana vertaistukitoimintaa tai omien tunnekokemusten avaamisessa läheiselle.

4 LOPUKSI

Opinnäytetyöprosessiaan Tiina kuvailee kasvattavaksi kokemukseksi, jossa hän sai sekä hyödyntää monipuolisesti oppimaansa että kasvaa ammattilaisena. Osaaminen kuvittajana ja tutkijana sekä oma näkemys visuaalisen tuottajan roolista vahvistui. Visuaalinen tuottajuus on Tiina mukaan nimenomaan sen ymmärtämistä, mitä visuaalisella alalla voidaan tehdä, ja millä tavalla niitä resursseja voidaan hyödyntää monialaisesti.

Tunteiden kuvitusprosessi ei sinänsä eronnut muista kuvitusprosesseista, vaan työskentelytapa oli hyvin samanlainen: haetaan tietoa, perehdytään aiheeseen, ideoidaan ja luonnostellaan ja lopulta toteutetaan kuvitus. Myös tiedonhaku- ja ideointiprosessi olivat samanlaisia kuin missä tahansa muussa kuvitustyössä. Yksi käytännön ero liittyi tunnekokemusten yksilölliseen kokemukseen: kuvittajan on löydettävä tunne itsestään ja pyrittävä siirtämään tämä kokemus kuvitukseen. Koska kuvitus aukeaa muille ihmisille empatian avulla eli samaistumalla tunnetilaan, niissä täytyy olla jotain samaistuttavaa.

Masennuksen tunnekokemuksen kuvittaminen oli mielenkiintoinen haaste, jonka onnistumisesta kertovat tutkimuksessa saadut tulokset sekä haastateltavien tekemät tulkinnat kuvitustöistä. Opinnäytetyön tekijälle tunne siitä, että onnistui luomaan jotain sellaista, jolla on todellista hyötyarvoa itselle tärkeässä asiassa, oli korvaamaton. Työstä löytyy myös kehitettävää, ja monia sellaisiakin asioita, joihin Tiinalla olisi ollut mielenkiintoa paneutua, eivät opinnäytetyöhön varatut resurssit kuitenkaan mahdollistaneet. Mielenkiintoista olisi vaikkapa tutkia vielä erikseen

sitä, millä tavalla aktiivisen masennuksen sairastavat kokevat kuvituksen verrattuna heihin, joilla aktiivinen jakso on ohi. Edelleen olisi mielenkiintoista laajentaa kyselyhaastattelua suuremmalle kohderyhmälle. Myös tunteiden kuvittamisen kuvitusprosessin pohdintaa voisi vielä syventää, sillä aihe on paitsi ajankohtainen, myös kovin vähän tutkittu.

LÄHTEET

Lehtineva, T. 2018. Kuvittaminen tavoitteellisena työvälineenä: Masennuksen tulkitseminen visuaalisin keinoin. [Verkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketoiminta ja kulttuuri. Opinnäytetyö. [Vitetty 5.9.2018]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201805076828>

Myllärniemi, J., Heiskanen, T. & Tuulari, J. 2017. Masennus kokemuksena. Teoksessa: O. Kampman, T. Heiskanen, M. Holi, M. O. Huttunen & J. Tuulari (toim.). 2017. Masennus. Helsinki: Duodecim, 20-28.

ATTITUDES TOWARDS A USER-CENTRED CITY DEVELOPMENT CONCEPT: CASE KESKUSTORI - PUBLIC MARKET AREA OF THE CITY OF SEINÄJOKI

*Kirsi Mattila, FM, MBA, yritysneuvoja (eat), vuorovaikutussuunnittelija
Seinäjoen kaupunki*

*Sanna Joensuu-Salo, FT, yliopettaja
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri*

1 INTRODUCTION

Kirsi Mattila's thesis is a good example of a strong theoretical understanding and implementation of a demanding development project. The study generates new knowledge and the use of theory in the development work is skillful. Mattila's study examined how effective are user-centred design methods in the perspective of the working committee of the city. The aim of the study was to find out what kinds of attitudes and experiences the working committee has in relation to user-centred methods and processes. The working committee consisted of public officers, architects, and other city developers. This article presents the key findings of Mattila's thesis. The whole thesis can be found on Theseus (see Mattila 2017).

The case study was based on a user-centred design concept applied to develop an action plan for Keskustori, Seinäjoki (Finland). The area to be developed was a public market area in the City of Seinäjoki. The main purpose of the user-centred design process was to gather suggestions for development from different categories of users of the area, such as citizens, entrepreneurs and landowners. The study presented the participatory design methods used in the case study to gather user-centred suggestions for development. User involvement in the city design process was based on the development strategy of the City of Seinäjoki. The basic principle of the user-centred design concept is to interact with the users and to use different communication methods to involve citizens, and to make sure that the processes are equal and open to everyone.

The empirical part of the study was implemented by interviewing the working committee of the design process. The analysis of the data was conducted by combining the results under each theme. The study is useful especially for project managers and developers planning to start a development process.

The first research question was: How effective user-centred design concept is in the city development process in the eyes of the public officers and architects of the working committee? The study used Horelli's and Staffans' (2014) model of the expanded urban planning approach to find out answer to this research question. This model is based on communicative and post-structural planning theories. Through this model, three levels of expanded urban planning are investigated:

1. Horizontal expansion – co-operation between different interest groups and local community.
2. Vertical expansion – continuous learning process and best practices.
3. Multiple participation – communication improvements.

Second research question was: What kind of attitudes and experiences the public officers have towards user-centred design methods and processes? The study used the ABC Model of Attitudes to clarify this research question (Askegaard et al. 2016, 285–288). The three components of the ABC Model of Attitude are:

1. Affect - feelings, what kind of feelings the public officers and architects have towards user-centred design methods?
2. Behaviour - action point (do), what kind of actions the public officers and architects have done and are going to do towards user-centred design processes and methods?
3. Cognition - beliefs, what kind of beliefs public officers and architects have about user-centred design processes and methods?

In the following, the theoretical background of the study is presented in chapter 2. Methods are presented in chapter 3, and finally the results and conclusions in chapter 4.

2 USER INVOLVEMENT IN DESIGN AND ATTITUDES

This thesis investigates user involvement in city planning process. The main motivation to this work is to help public officers to overcome the challenges

of user involvement and get new ideas for accomplishing user-centred design processes in city planning. Friedrich (2003, 1 - 2) defines that user-centred design (UCD) is an established approach to user involvement throughout the iterative information system design process. Friedrich studied Web-based co-design-social media tools to enhance user-centred design and innovation processes at Aalto University. Friedrich's research is one of the main sources which is used as a research background in this thesis. Friedrich examines how social media tools can be used to support user participation in the design and innovation processes and how social media affects the elements of user participation.

In Friedrich's research, the respondent roles are combined to user-centred design, participatory design and user-driven innovations. At user-centred design the company pushes the information through respondents by using surveys where questions are well prepared and handed to respondents. This means that respondents cannot influence to the content of survey questions. The only influence is applied by answering the survey and giving opinions.

On the other hand, in the participatory design the respondents have a major role in design process with company representatives. At workshops, the communication is done face to face and opinions and ideas are forwarded easily between participants.

In the user-driven innovation approach, the process is entrusted to users, who discuss, analyse and make suggestions and improvements of the concept or product (Friedrich 2003, 1-2). The users make new ideas as a community and they share their ideas by crowdsourcing. In this approach, the ideas are given to the company by respondents.

The present study uses two approaches of user involvement: user-centred design (UCD) which is design for potential users (respondents) and participatory design (PD) which is design with actual users (different focus groups).

Another important theoretical aspect used in this study is the approach by Horelli and Staffans (2014), who have examined the expanded urban planning approach, which is based on communicative and post-structural planning theories. This approach is dealing with the challenges of complex everyday life where a lot of scattered information comes from digital and non-digital sources, therefore, coordination processes are difficult to handle. The approach consists both traditional research and new enabling tools, which are including urban and community informatics at different stages of the planning cycle. This method also helps to analyse, plan, implement, monitor and evaluate planning and develop-

ment processes with more intense. The expanded urban planning is also suitable for community development and local co-governance, which consist of wide set of institutions and interrelationships that have influence on economic and social processes. The newer forms of governance are using monitoring, deliberation and self-organisation methods in their working processes and these can be called as co-governance. The co-governance (horizontal expansion) system is working by linking the formal (city councils and negotiations with the administrators of the city), to the semi-formal (local forums, for example panels at the universities) and informal (discussions with citizens) networks to form a deliberative system.

Horelli and Staffans (2014) state that the expanded urban planning comprises the following characteristics:

Horizontal expansion:

- intertwining urban planning with community development and local co-governance,
- systemic integration of institutional planning/silos with everyday practices as the planning process is interweaved with the content, for example the six dimensions of smart city, and
- urban planning targeting both physical and virtual realms.

Vertical expansion:

- urban planning as a learning process covering the whole trajectory beginning from the political agenda and strategy setting with ex ante evaluation, statutory processes and implementation to the ex post evaluation of outcomes, including applied theories of change and implementation,
- urban planning as continuous scaling from global to local and vice versa, and
- recognition of different timescapes (long term, short term, realtime, rhythms).

Multiple participations:

- urban planning enhanced by urban and community informatics, and
- balancing the formal, semiformal and informal activities, processes, partnerships, discourses, spaces and spheres through local co-governance and a knowledge management system.

One of the research problems in this study was to find out what kind of attitudes and experiences the public officers have towards user-centred design methods and processes. The study used the ABC Model of Attitudes (Askegaard et al. 2016, 285–288) to find out the answers to this research problem.

Attitudes are a person's overall evaluation of a concept. An attitude can consist of more than one function, even though, in many cases only one will be dominant. Attitude has been a key concept in psychology for more than a century and can vary with cultural context (Askegaard et al. 2016, 284 - 285; Blackwell et al. 2006, 374 - 375). According to Askegaard et al. (2016, 284 - 285), the functional theory of attitudes was developed by the American psychologist Daniel Katz, who wanted to explain how attitudes facilitate social behaviour. Katz identified attitude to four different functions: 1. utilitarian function, 2. value-expressive function, 3. ego-defensive function, and 4. knowledge function. The utilitarian function uses to obtain rewards and avoid punishments. Attitudes towards products and services are developed based on fact if it provides pleasure or pain. The value-expressive function expresses the consumer's central values or self-concept. This means that a person forms an attitude towards products or services based on what the product or service is saying about them as a person, not just what kind of qualities it might benefit. At the ego-defensive function attitudes are formed to self-protection, from internal feelings or external threats. At the knowledge functions, the attitudes are formed by as the result of a need for order, meaning or structure. With this function, the customers have brand loyalty towards the products or services.

The ABC Model of attitudes consists of three components such as affect, behaviour and cognition (Askegaard et al. 2016, 284–285). These components are part of all attitudes. An affect (feeling) is connected to consumers' emotions and feeling about an attitude object. The affect of attitude is used to express and validate our moral belief or value systems. The behaviour (do) model refers to a person's intentions to make an action towards an attitude object and therefore is determined of observing consumer's own behaviour. The cognition (beliefs) refers to the beliefs a consumer has about an attitude object. Beyond the physical and emotional reactions, there is this cognitive component of attitude. All these three components are important for defining the attitude towards products and services. The consumer's level of motivation is relative important issue. (Askegaard et al. 2016, 285–288.)

3 METHODS

The aim of this user-centred design concept was to develop an action plan to this new market square. For this process a user-centred design process was developed, which is presented in more details in the actual thesis (see Mattila 2017). The main purpose was to gather development ideas from the citizens, entrepreneurs and landowners – those ones who are the area users. The design concept consisted different kind of steps in information gathering methods.

The working committee of the development process was interviewed. The working committee consisted of ten persons. The study used semi-structured interview method. In this study, the aim was to find out how effective user-centred design city development process was in the eyes of the public officers and architects of the working committee and what kind of attitudes and experiences the public officers have towards user-centred design methods and processes. The first part of the interview questions clarified the background information of the respondents. The second part of the interview consists of questions, which were based on the ABC model of Attitudes (Askegaard et al. 2016, 285–288). The part was divided in to three themes: 1. feelings, 2. action and 3. beliefs. All of the components consist of several sub questions.

The third part of the interview consists of Horelli's and Staffans' (2014) model of the expanded urban planning approach. Through this model, three levels of expanded urban planning were investigated: 1. horizontal expansion, 2. vertical expansion, and 3. multiple participation. The horizontal integration part focused on the co-operation and communication between different interest groups (e.g. market traders, real estate owners, entrepreneurs etc.) and the working committee. The vertical expansion focused on the continuous learning process and best practice experiences of the user-centred city planning processes. On the other hand, multiple participation focused on the successions of communication improvements of the user-centred city design processes on the base of the Keskustori case.

4 RESULTS AND CONCLUSIONS

The aim of this study was to find out how effective user-centred design concept is in the city development process in the eyes of the public officers and architects of the working committee. Another aim of the study was to find out answers what kind of attitudes and experiences the public officers have towards user-centred design methods and processes. The user-centred design concept was used to develop an action plan to the market square Keskustori, which is situated in Seinäjoki, Finland. The Keskustori development case was used as a background case in this study. The working committee consisted of public officers, business environment developers and architects. The whole design process is based on the Seinäjoki City Development Strategy, which points out that the city centre of the Seinäjoki is going to be reshaped and designed by participatory methods.

The results presents that the working committee had a positive spirit and enthusiastic feelings towards the user centred city development process. There was acknowledgement that the design process has to be done interactively and it

has to be long lasting. There was also a common understanding that the design process is going to be challenging, because it influences so many interest groups and there has to be done some compromises to find the guiding directions to the plans. The results presents that the working committee still had a positive enthusiasm towards the development process after the action plan phase had conducted. There was an open minded and expectant feeling towards the coming up outcome, but on the other hand, a shared understanding that design process will still continue even after the action plan is ready. There was excitement that the design process went through without any complaints and the plan includes visual art issues. On the other hand, there was some fear towards the upcoming investments and some anxiety that there were too many expectations towards the design process. Overall opinion was that it was good that users' opinions were asked and there is political courage to make the final investments.

The results show that user-centred design methods are used widely in the city development processes in the City of Seinäjoki. Projects can be divided in to three categories: 1. business environment development, 2. physical environment development and 3. citizen environment development. All these fields are equally important to the city development. It is important that the developers, city designers and public officers make the plans in co-operation and discuss which kind of approaches are the most suitable ones to reach and interact with the citizens. Another important issue is to keep in mind that all development partners have different development interest points, which should be presented in the beginning of the development processes.

Based on the results, the used combination of the interaction methods were usable and functional to fulfil this kind of city development process. The interaction model can be used in the following design processes - then the users have already an experience of participating to the user involvement processes. A good idea was to keep in touch with the citizens that participated to the design process, because they can be seen as experience experts and they have a great value to the design processes in the future. This gives the continuous learning process ideology to the city development processes, which was seen as an important issue.

This study is useful especially for project managers and developers who are planning to establish a development process, which uses participatory methods and are concentrating to the city planning processes. Some key factors were identified in this research, which can be divided in three categories: 1. planning, 2. implementing and 3. hints to improve the process. The first part planning consists of the issues that should be done before the implementation part starts. Planning and lobbying of the user-centred design process should be started early enough, because there are several issues that takes time accomplish, e.g. marketing and

lobbying this kind of project to the citizens, media and focus groups is extremely important. It is also important to find out the most suitable design drivers to the development case, e.g. in the Keskustori case the design driver was to implement the functional/action plan.

The second part implementing is the part, which consist of the issues that are relevant in the project launching phase. First of all, there has to be a project manager to the project and the working committee, which consist of participants who have enough authority to make decisions. Open and communicative grip to the process is important in the first place. The materials have to be easy to understand and divided to different kind of medias, e.g. Social Media channels, Internet, mobile apps, newspapers, radio channels, articles etc. It is also important to lobby and budget the money to the investments. Therefore, it is important to inform the political decision makers of the process and involve them to the development concept. Important hint for the project manager is also that do not fall in love with the project and ideas, because the project is constantly changing and moving.

The last part presents the hints, which can be seen as improvements to the user-centred design process. It is important to go through the basic ideas of the user-centred design concept with the working committee and the key focus groups, because then the whole working committee have the same information and knowledge of the used methods. The main idea of the user-centred design concept is to hear the users and use different aspects of the communication methods, involve citizens and make sure that the processes are equal and open to everyone. It is also important to present the most challenging parts of the process. One solution to this part is to discuss the issues that are delicate in the design process. These might be the area, the function or the needed investment money of the development process. These issues can be used as design drivers to the development projects. These design drivers need more investigation and could be suggested to be a follow-up research idea for the future.

Different feelings rose up from the interviews. In the beginning the feelings were open and enthusiastic, but still there were some expectations towards the user-centred design process. The working committee expected that the process gives guidelines to the design and keep in mind that the design has to be long-lasting and include the user perspective. After the process ended and the action plan was conducted, the feelings towards the process changed. There was still optimism and enthusiasm included, but also some anxiety and worries towards the investment money. There was a relief that the process did not receive any complaints. There were open-minded and expectant feelings towards the upcoming outcome.

The results point out that it is important to remember that everyone has different perspectives to the design process. These perspectives mainly depend on the field that the working committee profession work on. Some work with the physical environmental planning, some implement issues that influences directly to citizen environments and some are developing the business environmental issues. For the project manager of the user-centred design process is important to realise the fact that different people have different perspectives to look at issues.

The last suggestion that rises up from the results is that it is important to present the different approaches of the user roles and approaches that can be used in the user-centred design process. It is important to understand the push and pull methods of the approaches, because these might influence the results. For example, in the Citizens' Jury the main topic is presented by the developers but the whole process of the ideation is done between the participants and results are presented to the developers. With this kind of process, the push factor comes from the citizens to the city. These kinds of methods should be added to the city development processes by using the latest technology apps and programs and arranging some new communication channels.

All these suggestions and results are illustrated in figures, which can be found in the thesis (see Mattila 2017). The study gave the basic understanding of one kind of user-centred design process and suggested many issues that need to be taken into consideration when planning and implementing new city environmental design processes.

REFERENCES

Askegaard, S., Bamossy, G., Hogg, M. & Solomon, M. 2016. Consumer behaviour. A European perspective. 6th ed. Harlow: Pearson Education Limited.

Blackwell, R., Engel, J. & Miniard, P. 2006. Consumer behaviour. 10th ed. Mason (Ohio): Thomson South-Western.

Friedrich, P. 2013. Web-based co-design. Social media tools to enhance usercentred design and innovation processes. [Online publication]. Espoo: VTT. VTT Science 34. [Ref. 19.7.2017] Available at: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/science/2013/S34.pdf>

Horelli, L. & Staffans, A. 2014. Expanded urban planning as a vehicle for understanding and shaping smart, liveable cities. [Online article]. The Journal of community Informatics 10 (3). [Ref. 20.7.2017] Available at: <http://www.cjournal.net/index.php/ciej/article/view/1171>

Mattila, K. 2017. Attitudes towards a user-centred city development concept: Case Keskustori - the public market area of the City of Seinäjoki. Seinäjoki University of Applied Sciences. School of Business and Culture. Master of Business Administration (MBA). Thesis. [Ref. 29.10.2018]. Available at: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017110716699>

ALAISTAIIDOT JA NIIDEN TOTEUTUMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA

Saana Rautiola, tradenomi (AMK)

*Beata Taijala, KTL, insinööri, yliopettaja
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri*

1 JOHDANTO

Tämä artikkeli pohjautuu Rautiolan (2018) tekemään opinnäytetyöhön, jossa selvitettiin miten alaistaidot näkyvät asiantuntijayhteisössä ja kuinka organisaatio voi niihin vaikuttaa. Tutkimuksessa ei selvitetty kenenkään henkilökohtaisia alais-taitoja, vaan nimenomaan organisaatiossa vallitsevia näkemyksiä näistä taidoista ja miten työyhteisöä voitaisiin tästä näkökulmasta mahdollisesti kehittää.

Työelämässä on tutkittu ja puhuttu paljon esimiestaidoista, mutta alaisten osuutta onnistuneessa johtajuudessa ei juurikaan ole huomioitu. Esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa on kaksi henkilöä, jonka vuoksi myös alaisen panos on vaikuttava tekijä lopputuloksessa. Keltikangas-Järvisen (Ala-Heikkilä 14.3.2018) mukaan vaikeasti käsiteltävistä alaisista ei suomalaisessa työyhteisössä puhuta, mutta huonosta esimiestyöstä voidaan keskustella hyvinkin avoimesti. Hänen mukaansa länsimaisessa työelämässä tarkastellaan enemmän esimiehen roolia kuin esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta.

Alaistaidot käsitteenä on melko uusi, josta on suomalaisessa työelämässä kes-kusteltu vasta 2000-luvulla. Työntekijöille tutumpia termejä ovat muun muassa työelämätaidot ja työyhteisötaidot, jonka vuoksi alaistaito terminä saa osakseen vastustusta, koska se viittaa hyvin paljon alamaisuuteen. Ruostetsaari (30.6.2016) puhuuakin työntekijätaidoista, jotka hänen mielestään kuvastavat paremmin ko-konaisuutta. Ruostetsaari kuitenkin haluaa korostaa, ettei alaistaidoissa terminä ole mitään vikaa, sillä pääsääntöisesti kaikki ovat jonkun alaisia.

Alaistaito on kaikkiaan laaja käsite, josta on erilaisia määritelmiä. Aarnikoivu (2010, 91) kertoo alaistaitojen olevan käytännössä työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla. Tämän lisäksi Keskinen (2005, 20) tiivistää alais-taitojen sisältävän velvollisuuden huolehtia työpaikan viihtyisyydestä, resurssien

järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työtovereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaisemisesta asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivisesta osallisuudesta työpaikan asioiden edistämiseksi.

Keskisen (2005, 70) mukaan samalla kun hahmotetaan alaistaitoon sisällytettäviä toimintoja, tehdään näkyviksi psykologista sopimusta työntekijän ja esimiehen välillä. Psykologinen sopimus ei ole yksi yhdessä sovittu sopimus, vaan molemmat osapuolet asettavat omat odotuksensa sopimukseensa. Virallinen työsopimus tavallisesti määrittää työn yksityiskohtia, kuten työajan, palkan ja lomat, mutta työpsykologian teoriassa psykologisena sopimuksena pidetään sitä lausumatonta sitoutumista, jonka työntekijä työn vastaanottaessaan tekee. Tällä tarkoitetaan toimintoja, joita työnantaja odottaa saavansa työntekijältä palkkaa vastaan tai toimintoja, joita ei osata tai haluta määrittää työsopimukseen. Keskinen luettelee tällaisiksi toiminnoiksi esimerkiksi rehellisyyden, työvälineiden huolellisen ja säästävällisen käytön, vakavan ja vastuullisen suhtautumisen työhön sekä tarvittavan joustavuuden. Vastaavasti työntekijä odottaa työnantajaltaan esimerkiksi tehtäviä, jotka vastaavat hänen taitojaan sekä tukea ja kannustusta. (s. 70 - 71.) Leiviskä (2011, 140) jakaa psykologiset sopimukset transaktionaalisiin sopimuksiin, jotka liittyvät vaihtosuhteisiin kuten taloudellisiin palkkioihin tai työsuhteen pysyvyyteen sekä relationaalisiin sopimuksiin, jotka liittyvät jatkuviin suhteisiin, kuten henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen, lojaalisuuteen, turvallisuuteen ja arvostukseen.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

Koska haluttiin selvittää tietyn organisaation käsityksiä, eikä tavoitteena ollut tilastollinen käsittely ja laaja yleistettävyyys, päädyttiin kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 47) toteavat, että teemahaastattelun aikana kysymysten muoto ja järjestys ovat täysin haastattelijan päätettävissä. Tähän päädyttiin, koska haastateltavien vastauksia ei haluttu rajoittaa valmiiksi muodostetuilla vaihtoehdoilla, joka olisi tapahtunut lomakehaastattelussa, ja toisaalta haluttiin varmistaa vastausten pysyminen aihepiirissä, joka taas olisi ollut haasteellista täysin avoimessa haastattelussa.

Kuten Hyvärinen (2017, 21) ohjeistaa, haastatteluissa käsiteltävät teemat määriteltiin etukäteen, eikä tarkkoja kysymyksiä tehty. Jokaisen teeman tueksi kuitenkin luotiin erilaisia tukikysymyksiä, jotka ohjasivat keskustelua ja pyrkivät ehkäisemään niukkoja vastauksia. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2001, 198) kehottavatkin haastattelijaa varautumaan sekä puheliaisiin että niukkasnaisiin haasteltaviin.

Haastatteluissa käytetyt kahdeksan teemaa muodostuivat kirjallisuudesta rakennetun viitekehikon mukaan. Näiden teemojen lisäksi haastattelun alussa haastateltavilta kysyttiin alaitaito-termin tunnettuutta ja sen merkitystä sekä haastattelun lopussa he kertoivat omia näkemyksiään alaitaitoihin liittyvistä haasteista ja kehitysmahdollisuuksista.

Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2017 kohdeorganisaation tiloissa. Jokaiseen haastatteluun varattiin ajaksi yksi tunti ja ne tallennettiin ääninauhurin avulla. Organisaatio valitsi haastatteluun kymmenen työntekijäänsä, jotka toimivat eri asemilla ja eri toimialoilla. Haastatteluun osallistui kaksi palvelupäällikköä, kaksi tiiminvetäjää ja kuusi asiantuntijaa.

Haastatteluiden alussa haastateltaville määriteltiin alaitaito-terminä, jotta he ymmärtäisivät, miten haastattelun teemat oli valittu. Haastateltavat saivat itsenäisesti kertoa teemaan ja kysymyksiin liittyviä ajatuksiaan. Haastattelijan tarkoituksena oli ainoastaan ohjata keskustelua annettujen teemojen ja sisällä sekä esittää tarvittaessa jatkokysymyksiä. Koska tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, haastatteluissa käytettyjen teemojen ja kysymysten järjestys ja muoto vaihtelivat haastateltavan vastauksien mukaan. Haastattelussa käytetyt teemat ja aiheet olivat:

1. Alaitaito terminä
2. Alaisen rooli ja vastuu
3. Arvot ja asenteet
4. Organisaation perustehtävä ja tavoitteet
5. Työmotivaatio ja sitoutuneisuus
6. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot
7. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen
8. Luottamus
9. Tiimityötaidot
10. Alaitaitojen kehittäminen.

3 KESKEISET TUTKIMUSTULOKSET

Alaitaito terminä. Alaitaito suomalaisessa työelämässä on melko uusi käsite, jonka vuoksi alaitaito terminä olikin melkein jokaiselle haastateltavalle vieras. Asiantuntija, joka etsi termistä tietoa ennen haastattelua osoittaa, että tieto on helposti saatavilla, sitä ei vain tuoda vielä esille työelämässä. Palvelupäälliköt kertoivat, että alaitaidoista on keskusteltu esimieskoulutuksien yhteydessä, mutta tiedon kulkeutumista esimiehiltä alaisille ei ole nähtävästi tapahtunut.

Haastatteluissa keskusteltiin siitä, kuinka alaistaitojen sijasta puhutaan paljon esimiestaidoista. Haastateltavien omat määritelmät alaistaidoista tukevat tätä väitettä vahvasti, sillä termi määriteltiin esimiestyön kautta. Alaistaitojen koettiin olevan niitä taitoja, joita alainen käyttää työsuhteessaan esimieheen ja haastateltavista ainoastaan kaksi mainitsivat työyhteisön liittyvän alaistaitoihin. On todennäköistä, että termin sisältämä sana "alainen" vaikutti haastateltavien määritelmiin, sillä sen koetaan olevan sanan esimies vastinpari.

On odotettavaa, että alaistaidot näkyvät työyhteisössä täysin tai jossain määrin, sillä se koostuu monesta erilaisesta taidosta. Työntekijöiden persoonilla ja henkilökemioilla on suuri merkitys siinä, kuinka alaistaidot työyhteisössä ilmenevät. On muistettava, että jonkin taidon omaava työntekijä ei välttämättä käytä sitä tasapuolisesti kaikkien työtovereiden kesken. Moni haastateltava ajatteli alaistaitojen olevan työntekijöiden välistä, mutta eräs asiantuntija huomautti, että alaistaidot määrittyvät myös organisaation tarpeiden mukaan. Kahden organisaation edustajana, hänen tulee miettiä mitä alaistaitoja kumpikin organisaatio tarvitsee ja kuinka ne voidaan tuoda esille.

Alaisen rooli ja vastuu. Organisaatiossa työskentelevien roolit eivät olleet kaikille haastateltaville selvät. Epäselvyydet johtuivat pääasiassa esimiehen, tiiminvetäjän ja osaamisvastaavan vastuualueiden rajoista. On huomioitava, että kaikilla mainituilla rooleilla on paljon vastuutehtäviä, eikä kukaan haastateltavista kokenut asiantuntijan rooliin sisältyvän epäselvyyksiä. Haastatteluissa kuitenkin kävi ilmi, ettei kaikkien työntekijöiden osaamista tunneta, eikä aina tiedetä kenen kuuluisi viestiä ja kenelle. Epäselvyydet ja osaamisen tunnistaminen eivät rajoittuneet ainoastaan esimiesten ja alaisten välillä, vaan myös palvelupäälliköt toivoivat tuntevansa alaisensa paremmin. Tämän lisäksi osa haastateltavista koki myös omien vastuualueidensa rajaamisen haasteelliseksi.

Yli puolet haastateltavista koki olevansa vastuussa ensisijaisesti omasta työstään. Itsenäinen työskentely nousikin haastatteluiden aikana esille useasti ja se koettiin tärkeäksi asiaksi. Haastateltavista ainoastaan kolme kertoi kokevansa vastuuta myös työtovereistaan ja ilmapiiristä. Mikäli työntekijöiden vastuu rajoittuu omaan itsenäiseen työskentelyyn, saattaa se vaikuttaa negatiivisesti yhteisöllisyyteen ja työilmapiiriin. Palvelupäällikkö on roolinsa vuoksi vastuussa monesta asiasta ja toisin kuin asiantuntijoilla, vastuu työtovereista ja ilmapiiristä on jo sisällytetty kyseiseen rooliin.

Arvot ja asenteet. Organisaation tarkat arvot eivät olleet haastateltaville täysin selvät. Haastateltavat kertoivat asiakaslähtöisyyden ja asiakkaan etujen ajamisen arvoiksi, jotka näkyvät päivittäisessä toiminnassa. On kuitenkin muistettava, että

nämä ovat itsestään selviä arvoja, jotka tuleekin olla palveluita tuottavalla organisaatiolla. Työntekijöiden tulisi tietää organisaation arvot tarkemmin, jotta he tietäisivät, miten organisaatio haluaa asiakkaitaan palveltavan.

Haastateltavat kertoivat organisaation työntekijöiden asenteiden olevan hyvinkin erilaisia. Asiakkaiden hyväksi tekeminen, omat työskentelytavat sekä lyhytjänteisyys kertovat asenteiden liittyvän vahvasti itsenäiseen työskentelyyn. Asenteissa ei oteta huomioon organisaation asettamia toimintatapoja, vaan halutaan toimia omien hyviksi koettujen tapojen mukaisesti. Kuten haastateltavat kertoivat, organisaatio ja esimies voivat vaikuttaa asenteisiin. On hyvin epätodennäköistä, että työntekijä tulee muuttamaan asennettaan, mikäli sitä ei ensin osoiteta ongelmaksi.

Työmotivaatio ja sitoutuneisuus. Haastateltavat saavat motivaationsa monista eri asioista, mutta itsenäinen työskentely, työn joustavuus ja oman työnteon suunnittelu motivoivat haastateltavia eniten. Kaikkien haastateltavien motivaatio lähtee sisäisestä motivaatiosta eli arvoista ja psykologisista tarpeista. Kysyttäessä haastateltavilta motivaatiota heikentävistä asioista, vastauksissa ei ilmennyt yhtä tai useampaa tiettyä seikkaa. Melkein kaikki annetut vastaukset kuitenkin liittyivät asioihin, jotka ovat organisaatiosta tai johdosta lähtöisin. Vain kaksi mainitsi negatiivisen työilmapiirin vaikuttavan motivaatioon. On todennäköistä, että itsenäisen työskentelyn vuoksi huonolla työilmapiirillä on vähäisempi vaikutus motivaatioon kuin itsenäisyyden rajoittamisella. Haastateltavien mukaan työtoverit voivat motivoida antamalla palautetta, arvostamalla tehtyä työtä ja olemalla yhteydessä enemmän. Mainitut asiat viestivät, että on tärkeämpää tukea työtoverin työtä kuin tehdä tämän kanssa työtä yhdessä.

Organisaation perustehtävä ja tavoitteet. Vision, mission ja strategioiden esille tuomisessa on kaikkien haastateltavien mukaan kehitettävää. Strategioiden läpikäymiseen voidaan käyttää hyvinkin paljon aikaa ja mikäli se ei suoranaisesti kosketa työntekijän työnkuvaa, sen sisäistäminen on vaikeaa. Organisaation perustehtävien ja tavoitteiden ymmärtäminen on kuitenkin tärkeää, jotta voidaan ymmärtää miksi työtä tehdään ja miten yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Oman ja työyhteisön työn tarkoitukset ovat melkein kaikille haastateltaville selvät. Monen mukaan organisaation ulkopuolelta tulevat asiat voivat kuitenkin aiheuttaa epäselvyyksiä.

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Haastateltavien mukaan viestintään liittyvät ongelmat eivät johdu viestien määrästä tai niiden sisällöstä vaan niiden välittämisestä oikeille henkilöille oikeaan aikaan. Koska organisaatiossa lähetetään paljon sähköpostia, turhan sähköpostin lähettämistä vältetään. Voidaan kuitenkin olettaa, ettei mikään viesti ole sisällöltään täysin turha vaan ongelmana on se,

etteivät työntekijät tunnista kenelle viesti voisi olla tärkeä. Lisäksi haastatteluista ilmeni, että kaikkiin maakunnassa sijaitseviin toimipisteisiin ei välity samat tiedot. Tiedon jakaminen kaikille työntekijöille on tärkeää tasa-arvoisuuden ja yhteisöllisyyden kannalta.

Haastateltavat toivoivat selvästi avoimempaa kanssakäymistä työyhteisöön. Heidän mukaansa esimiesten ja alaisten välistä keskustelua tulisi olla enemmän, eikä tiedon tulisi jäädä muodostettujen ryhmien sisälle. Vaikka palvelupäälliköt kertoivat haluavansa parantaa avoimuutta esimiestyöllä, muut haastateltavat kokivat, että ongelmana on alaisten puhumattomuus. Alaisten tulisi kertoa tuntemuksistaan ja ideoistaan enemmän esimiehille, jotta muutoksen tapahtuminen olisi mahdollista.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Yli puolet haastateltavista koki, etteivät he saa tarpeeksi palautetta. Heidän mukaansa vähäkin saatu palaute on kuitenkin tarpeeksi rakentavaa. Palautteen antaminen oli selvästi haastavampaa niille, jotka toimivat esimiesasemassa. Heillä on vastuu ohjata muita työntekijöitä palautteiden avulla, jotta työ tehtäisiin annettujen odotusten mukaisesti. Esimiesten haasteena on antaa palautetta rakentavasti sekä henkilökohtaisuuksiin menemättä.

Luottamus. Kaikkien haastateltavien mukaan työyhteisössä yleisesti vallitsee luottamus, mutta myös epäluotettavuutta on nähtävissä. Ammatillista luottamusta koettiin olevan työyhteisössä henkilökohtaista luottamusta enemmän. Haastateltavat kertoivatkin, että luottamus syntyy työhön kohdistuvista teosta, eikä niinkään hyvistä työtoverin ominaisuuksista. Luottamuksen parantamista pidettiin melko mahdottomana. Vaikka ammatillista luottamusta työtovereihin onkin, henkilökohtainen epäluottamus saattaa olla este todelliselle luottamukselle. Haastateltavien mukaan keskusteleminen onkin ensimmäinen vaihe luottamuksen parantamiseksi.

Tiimityötaidot. Haastateltavat kertoivat organisaation sisälle muodostuneen monia erilaisia virallisia ja epävirallisia tiimejä. Tiimien muodostaminen on kummassakin tapauksessa positiivinen asia työnteon tehokkuuden näkökulmasta. Epävirallisten tiimien muodostaminen viestii siitä, että työntekijät oma-aloitteisesti haluavat kehittää ja parantaa työskentelyään.

Organisaation uusi tiimityömalli on haastateltavien mukaan alkuepäilyistä huolimatta sisäistetty hyvin ja siihen ollaan oltu tyytyväisiä. Keskusteleminen talon sisäisestä työskentelystä ja työskentelytavoista auttaa jokaista tiiminjäsentä kehittymään työssään. Vaikka tiimitoiminnalle ei juurikaan keksitty kehitysehdotuksia, ilmeni haastatteluissa, että tiimipalaverien määriä tulisi säätää tiimikohtaisesti.

Alaistaitojen kehittäminen. Alaistaitojen toteutumisen haasteet liittyvät haastateltavien mukaan työntekijöihin. Persooniin ja työntekijöiden välisiin henkilökemioihin on vaikea vaikuttaa ja niiden muuttamista tulee lähestyä työntekijän omien tuntemuksien kautta. Haastateltavat myös mainitsivat ajankäytön vaikuttavan alaistaitojen toteuttamiseen. On totta, että jotkin alaistaitoihin kuuluvat toimenpiteet, kuten esimerkiksi palautteen antaminen, vaativat ajankäyttöä, mutta alaistaitoja ei tulisi pitää ylimääräisinä tehtävinä, vaan ne tulisi sisällyttää omaan päivittäiseen työskentelyyn.

Moni haastateltavista kaipasi työyhteisönsä enemmän yhteisöllisyyttä. He eivät kuitenkaan tarkentaneet miten yhteisöllisyyden parantaminen ilmenisi. Keskusteluiden perusteella voidaan kuitenkin olettaa yhteisöllisyyden tarkoittavan avoimemman keskustelun lisääntymistä työntekijöiden välille.

Haastateltavien mukaan alaistaitojen kehittäminen on ensisijaisesti työntekijän omalla vastuulla, mutta organisaation ja esimiehen tuki ovat olennaisia apukeinoja. Käydyt keskustelut viestivät, että haastateltavat ovat avoimia kehittämään alaistaitojaan, mutta he tarvitsevat jonkun osoittamaan mihin tulisi keskittyä ja miten taitoja voisi kehittää.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Jotta alaistaitoja voidaan kehittää, tulee ne ensin tehdä tutuksi työntekijöille. Alaistaidoista on keskusteltu esimieskoulutuksissa, joten alaisille suunnattujen koulutuksien sijasta voidaan alaistaidoista keskusteleminen antaa myös esimiesten vastuulle. Koska esimies tuntee entuudestaan alaisensa ja heidän työskentelytapansa, on hänen helpompi yhdistää alaistaitojen käyttäminen konkreettisiin esimerkkeihin. Haastatteluissa ehdotettiin, että alaistaidoista keskusteltaisiin tiimipalavareissa. Keskusteltaessa alaistaidoista, tulee työntekijöille painottaa, että alaistaidot eivät kohdistu ainoastaan esimieheen vaan koko työyhteisöön ja organisaatioon. Teorian lisäksi työntekijöiden kannattaa esimerkiksi testien kautta selvittää omat lähtökohtansa ja kehitystä tarvitsevat taidot.

Haastatteluiden perusteella työyhteisön roolien vastuurajoja tulisi huomattavasti selventää sekä työntekijöiden osaaminen tulisi kartoittaa. Kaikkien työntekijöiden tulisi tietää kuka on vastuussa mistäkin tehtävistä tai heidän tulisi tietää mistä tällaisen tiedon voi löytää. Työntekijöistä voitaisiin laatia lista, johon tämä voi itse päivittää vastuutehtävänsä ja osaamisensa. Tiedoston jakaminen verkkokansion avulla on tehokasta ja tiedot pysyisivät ajan tasalla. Organisaatiossa työskentelee paljon ihmisiä ja muiden osaamisen tunnistaminen voi helpottaa oman työntekoa ja parantaa lopputuloksia.

Organisaation arvot, missio, visio ja strategian tulisi tuoda työntekijöille esille helpommin ja useammin. Haastatteluista ilmeni, työntekijät muistivat lyhyet iskulauseet hyvin, joten tämänkaltainen viestintä olisi toivottavaa. On myös tärkeää, ettei asioista vain kerrota, niistä pitää myös keskustella. Työntekijät tulee ottaa mukaan arvo- ja strategiakeskusteluihin ja heille tulee kertoa miten nämä asiat ilmenevät heidän työssään konkreettisesti.

Organisaation työntekijät ovat yleisesti asennoituneet tekemään työtä itsenäisesti. Tästä johtuen moni on luonut itselleen omat työskentelytavat, jossa esimerkiksi esimiehen huomioiminen saattaa olla vähäistä. Haastatteluissa ilmeni, että varsinkin kauan organisaatioissa työskennelleiden on haastavampaa sisäistä organisaatiossa tapahtuvaa kehitystä. Esimiesten tulisi vaatia työntekijöiltään enemmän yhteydenpitoa ja keskustelua. Kauan organisaatioissa työskennelleillä on korvaamattoman paljon hiljaista tietoa, jota tulisi jakaa työyhteisön sisällä. Esimiehen tulee myös kyseenalaistaa vanhoja työskentelytapoja tuloksien parantamiseksi.

Viestintään liittyvien ongelmien ratkaiseminen liittyy työyhteisön roolien vastuutehtävien rajaamiseen ja työntekijöiden osaamisen tunnistamiseen. Vastuu tietynlaisista tiedoista tulee määrittellä etukäteen, sillä vain tällöin työntekijä voi tunnistaa olevansa vastuussa sen välittämisestä. Tämä vastuu sisältää myös oikeiden vastaanottajien määrittelemisen. Valmiiksi muokatut vastaanottajalistat voivat helpottaa tiedon välittämistä, mutta aina tulee miettiä olisiko joku muu kiinnostunut tiedosta. On myös tärkeää, ettei maakunnassa sijaitsevia toimipisteitä unohdeta tiedon välittämisessä.

Avoimen keskustelun parantaminen voi olla haastavaa, mikäli työntekijät ovat jo asennoituneet siihen, ettei asioista voi keskustella. Esimiesten tulee kannustaa alaisia ilmaisemaan ajatuksiaan enemmän. Avoin keskustelu ei ainoastaan liity työskentelyyn, vaan se voi myös parantaa työilmapiiriä ja luottamusta. Mikäli työntekijät eivät ole valmiita keskustelemaan asioista kasvokkain, tietyin väliajoin pyydytyillä nimettömillä palautteilla voitaisiin kuitenkin puuttua ainakin joihinkin epäkohtiin.

Jotta alaitaitoja kokonaisuudessaan voidaan kehittää, tulee keskittyä sen osatekijöihin. Työntekijälle voidaan osoittaa parantamista vaativat taidot, jotta hän voi tietoisesti niitä muuttaa. Organisaatio ja johto voivat kuitenkin jopa työntekijän huomaamatta puuttua tiettyihin asioihin, jotka kehittävät alaitaitoja. Esimerkiksi arvojen ja strategioiden esille tuominen voi vaikuttaa työntekijän työskentelytapaan, joka on kytköksissä muun muassa asenteeseen ja motivaatioon. Alaitaitojen kehittämisen tulee olla koko organisaation vastuulla, sillä työntekijä voi vaikuttaa itsestään lähteviin taitoihin parhaiten organisaation ja johdon avustuksella.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä: Menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOYpro.

Ala-Heikkilä, M. 14.3.2018. "Vaikeista alaisista ei puhuta": Psykologian professorin mukaan yksi hankala työntekijä voi pilata työpaikan ilmapiirin ja johtajan elämän. [Verkkoartikkeli]. Aamulehti. [Viitattu 12.5.2018]. Saatavana: <https://www.aamulehti.fi/uutiset/vaikeista-alaisista-ei-puhuta-psykologian-professorin-mukaan-yksi-hankala-tyontekija-voi-pilata-tyopaikan-ilmapiirin-ja-johtajan-elaman-200632393/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa: M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 11 - 45.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito: Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissätiö KAKS.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää: Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.

Rautiola, S. 2018. Alaistaidot ja niiden näkyvyys kohdeorganisaatiossa. [Verkkojulkaisu] Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketoiminta ja kulttuuri. Opinnäytetyö. [Viitattu 23.10.2018]. Saatavana: <http://www.theseus.fi/handle/10024/148672>

Ruostetsaari, A. 30.6.2016. Tilauksessa hyvät työntekijätaidot. [Verkkoartikkeli]. Eventolehti. [Viitattu 15.5.2018]. Saatavana: <https://eventolehti.fi/artikkelit/tilauksessa-hyvat-tyontekijataidot/>

MENESTY YRITTÄJÄPARISKUNTANA

Minna Ristilä, tradenomi (AMK)

Virva Ylinen, tradenomi (AMK)

*Johanna Koivula, KTM, lehtori
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri*

1 JOHDANTO

Menesty yrittäjäpariskuntana -opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä yhteen perheyrittäjyyden muotoon, pariskuntayrittäjyyteen. Työn lähtökohtana oli opinnäytetyön tekijöiden omat kokemukset yrittäjäpariskuntana ja työskentelemisestä yhdessä oman puolison kanssa. Omat kokemukset yhdessä työskentelemisestä ovat saaneet opinnäytetyön tekijät pohtimaan erilaisia tapoja tehdä työtä yhdessä oman puolison kanssa ja nostamaan sieltä esiin mahdollisia menestykseen johtavia toimintatapoja.

Opinnäytetyöntekijät kokivat, että yrittäjäpariskunnan keskinäinen hyvinvoiva työyhteisö on merkittävä kilpailutekijä koko yritykselle. Erityisesti kiinnostusta herätti, miten paljon yrittäjäpariskunnat esimerkiksi suunnittelevat ja merkitsevät kalentereihin tulevan työviikon jo kotona ja millä tavoin he käyvät läpi yrityksen tulevaisuutta tai kehittävät yrityksen toimintaa. Myös johtajuuden roolijako sekä palkitsemiskäytännöt olivat esille alustavissa suunnitelmissa.

De Bruin ja Lewis (2004, 638) nostavat esiin pariskuntayrittäjyyden vähäisen tutkimuksen. Vaikka työelämän ja kodin luonne on hyvin ymmärretty pienyrityksissä, se ei ole konsepti jota olisi paljon käsitelty kirjallisuudessa. Jo 1990-luvulla Foley ja Powel (1997, 36 - 47) esittivät, että yrittäjäparin keskinäisellä suhteella on vaikutus yritystoimintaan ja yrityksen menestymiseen. Vielä vuonna 2010 Liang ja Dunn toteavat (s. 76), että tulisi laajemmin tutkia avioparien vaikutusta yrityksen päätöksenteossa. Kotimaista tutkimusaineistoa yrittäjäpariskunnista löytyy pääasiassa 1990-luvulta.

Tämän tutkimuksen tekemisessä on ollut taustatukena Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät ry. ja yhdistyksen avulla tutkimukseen saatiin otos eteläpohjalaisia menestyneitä yrittäjäpariskuntia.

Opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää, miten onnistua ja menestyä yrittäjäpariskuntana. Tutkimuksella selvitettiin yrittäjäpariskuntien työskentelytapoja, joiden avulla syntyy menestystä yritykselle ja myös itse yrittäjäpariskunnalle, yksilöinä ja yhdessä. Opinnäytetyössä pyrittiin löytämään myös yhtäläisyyksiä ja huomioita pariyrittäjien toiminnoista, joilla hallitaan onnistuneesti arkea niin kotona kuin työssä. Tarkoituksena oli saada yrittäjäparit pohtimaan itselleen tärkeitä menestymistä kuvaavia tekijöitä. Tavoitteena oli myös löytää mahdollisia yhteisiä pulmia, jotka kiertämällä tai ratkaisemalla tavoitteet saavutetaan.

2 OPINNÄYTETYÖN TEORIATAUSTA

Elämäntyylinä yrittäjyys on useimmiten perheyrittäjyyttä, jossa perheeseen mielellään liitetään myös asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Asiakkaat mahdollistavat taloudellisen toimeentulon ja yhteistyökumppaneiden kautta yrittäjä oppii ja kykenee lisäämään työn vaikuttavuutta. Elämänsisältö ja työn tekemisen ilo ovat usein tärkeämpiä kriteereitä yrittämisessä. Yrityksen tavoitteet ovat linjassa oman elämän tavoitteiden kanssa. Elämän eri osa-alueet limitetään toimivaksi kokonaisuudeksi, työstä nautitaan ja vapaa-ajalta saadaan oppia myös työhön.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa keskitytään pariskuntayrittäjyyden syntymiseen (mm. Koironen 1998; Auvinen, Niittykangas & Kuhmonen 2010) sekä lähestytään yrittäjäpareja yksilöinä (mm. Birley 1989; Duff 2005). Lisäksi käydään läpi yhdessä yrittämisen mahdollisuuksia, haasteita ja tutustutaan mahdollisten ongelmatilanteiden ratkaisumahdollisuuksiin.

Tavoitteena on tutkia yrittäjäpariskuntien yhdessä työskentelemistä seuraavien teemojen avulla:

1. Yrittäjäparin toimiva työyhteisö
2. Työskentelytavat
3. Yhdessä työskenteleminen
4. Yrittäjän hyvinvointi
5. Ajanhallinta
6. Elämä työajan ulkopuolella
7. Menestyminen.

Nämä pariskuntayrittäjyyden teemat toimivat alustuksena työn varsinaiseen teorian pääsisältöön, joka on yrittäjäpariskuntien yhdessä työskenteleminen. Siinä pyritään perehtymään toimivan yrittäjäparin keskinäisen työyhteisön työskentelytapoihin. Työssä syvennytään myös yhdessä työskentelevien avioparien

- työn ja parisuhteen yhteensovittamista, yhdessä työskentelyä ja sen hyötyjä ja haittoja,
- työhyvinvointia ja ajanhallintaa,
- muu elämä työskentelyn ulkopuolella,
- miten saada voimaa ja menestystä parisuhteesta työhön ja elämään yleisesti
- sekä käsitellään menestyvän perheyriksen määritelmää ja tutustutaan menestymisestä kertoviin selvityksiin.

3 METODOLOGIA

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Teoreettisen viitekehyksen perusteella rakennettiin teemahaastattelu, jonka avulla selvitettiin kuuden (6) etelä-pohjalaisen yrityksen yrittäjäpariskunnan yhdessä työskentelyä. Haastatteluiden teemat ovat yrittäjäpariskunnan toimiva työyhteisö, työskentelytavat, yhdessä työskenteleminen, yrittäjän hyvinvointi ja ajanhallinta sekä heidän muu elämä. Lisäksi työhön ja teemahaastatteluun kuuluu olennaisena osana yrittäjäparien menestymisen arvioiminen tutkimukseen liitettävän kyselylomakkeen avulla.

3.1 Teemahaastattelut

Opinnäytetyön avulla haluttiin kuvata yrittäjäpariskuntien todellista yhdessä työskentelyä ja saada mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva aiheesta. Tässä opinnäytetyössä otanta tehtiin kaksivaiheisesti. Valikoiva otanta toteutettiin Etelä-Pohjanmaan yrittäjiltä saadun listan avulla, jossa oli 17 tutkimukseen so-pivaa yrittäjäpariskuntaa. Näistä 17 yrittäjäpariskunnasta arvottiin viisi (5) paria haastatteluihin. Pariskuntien valitsemiseen annettiin seuraavat kriteerit:

- riittävän pitkä yhteinen parisuhde ja
- riittävän pitkä yhdessä yrittäminen.

Haastattelujen sujuvuuden varmistamiseksi suoritettiin harjoitushaastattelu kohderyhmään sopivan pariskunnan kanssa. Pariskunta valikoitui opinnäytetyöntekijöiden lähialueen yrittäjistä. Opinnäytetyön tekijät päättivät käyttää myös testiparin tuloksia analysoinnin jälkeen osana kokonaistutkimusta. Tekijät päätyivät tähän päätökseen verratessaan saatuja tuloksia varsinaisten haastattelupariskuntien tuloksiin.

Haastattelut toteutettiin parihaastatteluina ajalla 9.4. - 18.4.2018. Kaikki viisi yrittäjäpariskuntaa olivat tutkimuksen kohderyhmään kuuluvia yrittäjiä Etelä-Pohjanmaan alueelta. Haastattelut toteutettiin haastateltujen pariskuntien

valitsemassa paikassa, pariskuntien kotona, työpaikalla tai Seinäjoen ammattikorkeakoulun Frami F:n kiinteistössä. Haastattelut nauhoitettiin ja tallenteet litteroitiin teema-alueiden mukaisesti.

Teemoitetusta aihepiiristä laadittiin alustavia kysymyksiä, jotka esitettiin yrittäjäpariskunnille. Haastattelu ei etene yksityiskohtaisten kysymysten mukaan, joten vastauksia ei täten ole sidottu ennalta vastausvaihtoehtoihin. Esitettyihin aiheisiin kyettiin myös palamaan haastattelun edetessä.

Haastattelun alussa selvitettiin yrittäjäparien yhdessä yrittämisen taustatekijät, jotka vastaavat seuraaviin kysymyksiin:

1. Yrityksen perustiedot, toimiala ja sijainti kotiin nähden
2. Pariskuntayrittäjyyden syntyminen
3. Yhdessäolon ja -työskentelyn aika/pituus
4. Omistussuhde ja roolit
5. Minä yksilönä ja työntekijänä
6. Parisuhteen kuvailu
7. Muu perhe.

Haastattelut kestivät 1,5 - 2 tuntia. Haastattelijat tekivät havainnointia ja muihinpanoja haastatteluiden aikana.

3.2 Kyselytutkimus

Aineistoa kerättiin myös henkilökohtaisen kyselyn avulla, joka liittyi menestymisen käsittelemiseen. Lyhytmuotoinen kysely toteutettiin ennen teemahaastattelua ja molemmat puolisot vastasivat tähän omista lähtökohdistaan. Kyselyllä haluttiin saada vastauksia siihen, milloin yrittäjät kokevat itse menestyneensä. Lomakkeella kartoitettiin myös vastaajien ikä, sukupuoli ja aika, miten kauan he ovat toimineet yrittäjänä. Lomakkeen lopussa oli avoin kenttä, minne vastaajat saivat itse kertoa oman mielipiteensä menestyksestä. Taulukossa 1 nähdään teemahaastattelun runko, jossa kohta 7 painotti kyselylomakkeen vastauksista keskustelua.

Taulukko 1. Teemahaastattelun runko.

1	Toimiva työyhteisö	Vastuut, työnjako ja roolit, prosessit, palaverit, tavoitteet
2	Työskentelytavat	Osaaminen, johtaminen, päätöksenteko, vuorovaikutus, palaute ja palkitseminen
3	Yhdessä työskenteleminen	Hyödyt - haitat
4	Yrittäjän hyvinvointi	Hyvinvointia tukevat ja haastavat asiat, motivaatio
5	Ajanhallinta	Työpanos, työaika, lomat
6	Elämä työajan ulkopuolella	Parisuhde, lapset, vanhemmat, ystävät, arkirutiinit, harrastukset
7	Menestyminen	Yrittäjän menestys -lomake

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Seuraavassa esitellään tutkimuksen tulokset tiivistetysti.

4.1 Vastaajien taustatiedot

Opinnäytetyön tutkimuksen otos oli 6 pariskuntayrittäjää, yhteensä 12 henkilöä, 6 naista ja 6 miestä. Otoksen perusteella tutkimukseen valikoituneet vastaajat olivat 40 - 65 vuotiaita. Kahdella pariskunnalla on kotona asuvia lapsia ja neljän pariskunnan lapset ovat itsenäisiä ja eivät asuneet enää kotona. Lapsenlapsia on ainoastaan yhdellä pariskunnalla.

Parisuhteet ovat kestäneet 24 - 44 vuotta. Yhdessä työskentelyn kokemusta pariskunnilla on seitsemästä vuodesta aina kolmeen kymmeneen vuoteen saakka. Kahdella parilla yhteinen yrittäjäyys on kestänyt melkein koko yhdessä vietetyn ajan. Kolmen parin kohdalla yhdessä olo on kestänyt pidempään kuin yhdessä työskentely. Otokseen sattumanvaraisesti valikoituneiden yritysten yhtiömuoto on osakeyhtiö yhtä toiminimeä lukuun ottamatta. Yritykset toimivat kiinteistö-, palvelu- ja kaupan alalla sekä teollisuudessa.

4.2 Yhdessä työskentelemisen teemat

Toimiva työyhteisö

Jokainen tutkimukseen osallistunut pari oli äärimmäisen sitoutunut toisiinsa ja yrityksen ja sen menestyksen koettiin nojaavan vahvaan parisuhteeseen. Yrittäjä-

parit kunnioittavat toisiaan, heillä on yhteisesti asetetut tavoitteet ja tulevaisuuden suunnitelmat. Heillä on tahto jakaa koko elämänsä toistensa kanssa. Pareilla korostui me-henki. Siihen nähden, miten paljon he viettävät aikaa toistensa kanssa, erillisyyden tarpeet näyttävät olevan hyvin vähäisiä.

Tutkimuksessa nousi esiin miesten tärkeä rooli yrityksen vastuun kantamisessa. Haastatteluissa paljastui, että yrittäjäparien miehet ovat suuri tuki ja turva vaimoilleen. Vastauksissa näkyi myös perinteiden tuomat velvoitteet, joita osalle yrittäjiä loivat edelliset sukupolvet. Yrittäjäpareilla korostui myös vahva yhteiskuntavastuu.

Työskentelytavat

Kun tutkittiin varsinaista yhdessä työskentelyä, nousi esiin pariskuntien välinen roolitasapaino. Selkeä rooli- ja tehtävienjako helpottavat yhdessä työskentelyä. Keskinäinen avoimuus koettiin tärkeäksi tekijäksi työskentelyssä.

Yrittäjäpareilla on häilyvät rajat omissa yksityisyydessään. Omat menot, viestintävälineet ja tekemiset jaetaan toisen kanssa avoimesti. Työhön liittyvistä asioista yrittäjäparit keskustelevat luonnollisesti muun elämän mukana. Varsinaisia yhteisiä kahdenkeskisiä palaverikäytäntöjä, joissa työasioista keskustellaan ei ollut otoksessa kenelläkään. Kaikki keskustelevat työasioista myös kotona, mutta tämän ei koettu olevan ongelma. Ylipäätään asioista keskusteleminen on pareille tärkeä asia.

Tutkimuksen perusteella voidaan osoittaa, että pariskunnan molemmilla jäsenillä on yhtäläiset mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoon. Pariskuntien pitkä yhteinen elämä näkyi hyvin siinä, että puolisoille ei ollut syntynyt tarvetta asettaa rajoja toistensa työnteolle.

Yrittäjäpariskuntien keskinäisessä vuorovaikutuksessa nousee esiin puolisonlukuaito. Tällöin yhdessä työskentelemistä helpottaa toisen tunteminen. Lähellä toisiaan sijaitsevat työpisteet helpottavat tiedonkulkua. On myös todettava, että ongelmia syntyy siinä, kun oletetaan toisen tietävän tai ei tiedetä, mitä toinen kokee tärkeäksi. Yrittäjäparit ovat aviopareja myös työpaikalla. Tämä näkyy heillä tunteiden ilmaisemisessa toista kohtaan myös työssä. Tunteita, jotka kertovat toisesta välittämisestä, osoitetaan puolisolille monin eri tavoin.

Palaute-teema antoi opinnäytetyöntekijöille vaikutelman, että yrittäjäparit eivät olleet aiemmin pohtineet asiaa yhdessä työskentelemisen näkökulmasta. Usea naisvastaaja korosti, että palautetta tulee annettua joskus liikaakin. Jokaisen persoonalliset ominaisuudet korostuivat palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. Yrittäjät myös muistavat palkita itseään onnistumisista monin eri

tavoin. Tyypillisesti pariskunnat nauttivat yhdessä onnistumisista hyvän juhlaruoan äärellä.

Yhdessä työskenteleminen

Suurimmaksi yhdessä työskentelyn hyödyksi nousi kokonaisvaltainen ymmärrys toisen työtä kohtaan. Ymmärretään yrityksen ja puolison tilanne haasteineen ja onnistumisineen. On hienoa saada olla oma itsensä ja jakaa asiat puolison kanssa sekä kokea turvallisuuden tunnetta. Osa oli törmännyt myös kateuteen. Muuten haitat nähdään kunkin henkilökohtaisina kokemuksina.

Hyvinvointi

Yrittäjäparit kiinnittivät huomiota omaan hyvinvointiin ja jaksamiseen. Hyvinvointia tuetaan liikunnan ja ravinnon avulla. Tämä tulos kertoo, että yrittäjät huolehtivat omasta hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan ajan hengen mukaisesti. Vastauksissa ei voida sivuttaa sitä tosiasiaa, että talouden ollessa tasapainossa myös yrittäjäpari voi hyvin. Merkille pantavaa on, että yhdessä matkustelu ja sen tuoma etäisyys työhön tukevat kaikkien yrittäjäparien kokonaishyvinvointia.

Myös henkilöstö vaikuttaa yrittäjäparin hyvinvointiin ja motivaatioon joko tukemalla tai haastamalla. Otoksen pariskunnista moni on kokenut vakavia hyvinvointia haastavia asioita, kuten oman tai läheisen sairastumisen. Tällöin itse työ on noussut näillä yrittäjillä suureksi oman hyvinvoinnin voimavaraksi. Toisaalta monet elämän ja työn haasteet näkyivät pareilla esimerkiksi univaikeuksina.

Yrittäjäpariskuntien miesosapuolia motivoivat selvästi työelämän haasteet. Yrittäjät kokivat saavansa verkostoitumisen kautta motivaatiota mikä lisäsi hyvinvointia.

Ajanhallinta

Tutkimuksen merkittävin tulos liittyy yrittäjäparien ajanhallintaan. Jokainen yrittäjäpari on asettanut rajat työnteolleen ja jokainen pari pitää kiinni vapaa-päivistään. Kaikki pitävät lomaa, mutta yhtäjaksoiseen monen viikon mittaiseen lomaan harvalla on kuitenkin mahdollisuus. Yhteistä kaikille on, että lomalla ollaan tavoitettavissa, mutta tämänkään ei koettu kuormittavan ketään. Kaikki yrittäjäparit tekevät irtiottoja lisäksi pidennetyillä viikonlopuilla.

Tutkimuksen avulla voidaan osoittaa, että yrittäjät viettävät työnsä ulkopuolella laadukasta vapaa-aikaa. He viettävät aikaa samanhenkisten ystävien kanssa ja harrastavat omia tai yhteisiä harrastuksiaan. Keskusteluissa nousi esiin usein myös perhekeskeisyys.

4.3 Menestyminen

Menestyminen oli jokaiselle vastaajalle hyvin henkilökohtainen ja yksilöllinen asia. Puolet vastaajista koki tärkeimmäksi menestymisen mittariksi yrityksen taloudellisen menestymisen. Fyysinen ja psyykinen hyvinvointi koettiin myös tärkeänä omaa menestystä määriteltäessä. Neljä vastaajista koki menestymisestä kertovan työn ja vapaa-ajan tasapainon saavuttamisen, uuden oppimisen ja henkisen kasvun sekä yritystoiminnan jatkuvan kehittymisen ja uusiutumisen. Vaikutusvallan saavuttamista ei koettu tärkeäksi puhuttaessa menestymisestä. Pehmeitä arvoja nousi siis hyvin esille ja mm. hyvät suhteet lapsiin sekä fyysiseen ja psyykkiseen kuntoon vaikuttaminen koettiin tärkeiksi.

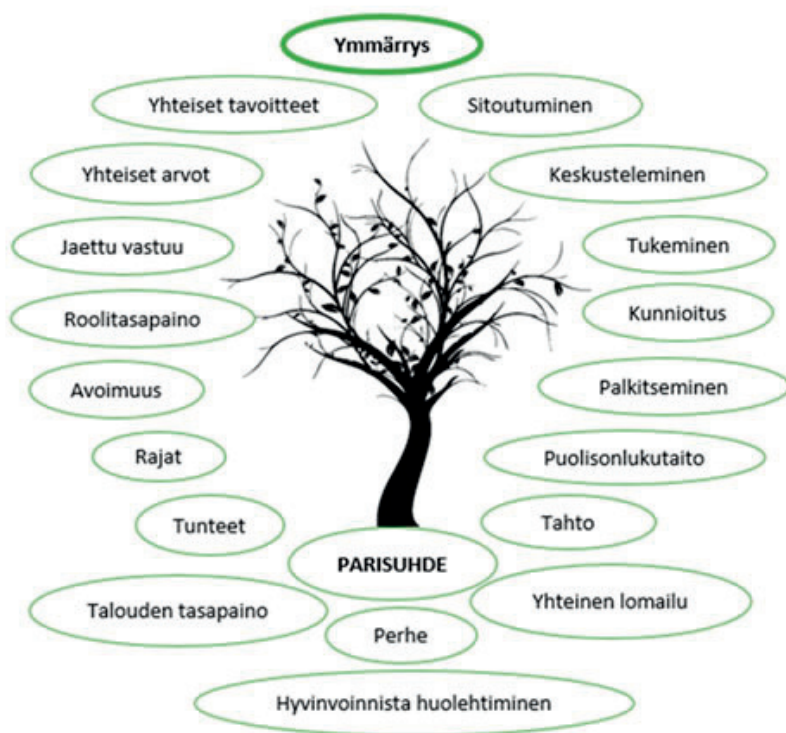
Vaikka kysely oli jokaiselle henkilökohtaisesti osoitettu, olivat pariskunnat kiinnostuneita toistensa vastauksista menestymisen mittareihin liittyen ja erityisesti siitä, vastasiko puoliso samalla tavalla.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Jokaisen tähän tutkimukseen osallistuneen yrittäjäparin kohdalla voidaan nähdä yhteisiä jaettuja arvoja ja yrittäjyys elämäntapana heijastuu parien työssä ja parisuhteessa. Yhteinen elämä on asettunut luonnolliseksi kahden aikuisen väliseksi romanttiseksi parisuhteeksi ja harmoniseksi työsuhteeksi.

Tulosten perusteella voidaan osoittaa, että menestyneen yrittäjäparin kivijalkana on vahva parisuhde, joka pitää sisällään syvän toiseen sitoutumisen, toisen kunnioittamisen ja luonnollisen halun viettää aikaa toisen kanssa niin työssä kuin vapaa-ajalla. Tämä työ antaa kuvan yrittäjäparin yhdessä työskentelystä ja työskentelytavoista sekä ajanhallinnasta. Pariskunnat ovat asettaneet tarkat rajat työnteolleen ja hallitsevat siten omaa jaksamistaan ja hyvinvointia.

Lopuksi yhteenvetona alla kuvataan tämän opinnäytetyön tutkimuksen tulokset, eli yrittäjäpariskuntana menestymisen taustatekijät.



Kuvio 1. Yrittäjäpariskunnan menestyksen taustatekijät.

LÄHTEET

Auvinen, T., Niittykangas, H. & Kuhmonen, T. 2010. Yrittäjän subjektiivinen rationaalisuus mekanististen selvitysmallien maailmassa: Esimerkkinä paikallinen kehittäminen. [Verkkajulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Working paper 366. [Viitattu 22.11.2018]. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/25751/wp366.pdf?seqs%20eque=1.%2027.3.2012>

Birley, S. 1989. Female entrepreneurs: Are they really any different? *Journal of small business management* 1, 32-37.

De Bruin, A. & Lewis, K. 2004. Toward enriching united career theory: familial entrepreneurship and copreneurship. [Verkkolehtiartikkeli]. *Career development international* 9 (6/7), 638-646. [Viitattu 12.10.2018]. Saatavana PrQuest ABI/Inform collection -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Duff, A. 2005. Between the bedroom. [Verkkolehtiartikkeli]. *Director*, 60-63. Saatavana Academic Search Elite -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Foley, S. & Powell, G. N. 1997. Reconceptualizing work-family conflict for business/marriage partners: A theoretical model. *Journal of small business management* 35 (4), 36 - 47.

Koironen, M. 1998. Perheyrittäminen Huomioita suku- ja perheyrytyksistä. Akateeminen yrittäjäkoulu : Konetuumat Oy.

Liang, C.-I. & Dunn, P. 2010. Examining four dimensions of entrepreneurs' perceptions on spouses' reactions to new venture creation: realistic optimism, pessimism, other entrepreneurial characteristics, and expectations. 2010. [Verkkolehtiartikkeli]. Journal of business and entrepreneurship 22 (2), 75 - 95. [Viitattu 12.10.2018]. Saatavana ProQuest ABI/inform Collection -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Ristilä, M. & Ylinen, V. 2018. Menesty yrittäjäpariskuntana. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketoiminta ja kulttuuri. Opinnäytetyö. [Viitattu 22.11.2018]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018053011294>

STARTUP-VAIHEEN EKOSYSTEEMI DIGITAALISESSA TOIMINTA- YMPÄRISTÖSSÄ

Virpi Äkkinen, tradenomi (AMK)

*Kirsti Sorama, KTT, yliopettaja
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri*

1 JOHDANTOA

Elinkeinoelämän uudistumisessa on suuri rooli uusilla, kasvuhakuisilla ja innovatiivisilla startup-yrityksillä. Yrittäjille ja yrityksille kannustavan startup-toimintaympäristön aikaansaaminen vaatii erityisesti julkiselta sektorilta entistä vankempaa ja keskitetympää startup-politiikkaa. Startup-yrityksille sekä niiden ekosysteemeille on tarjottava erilaisia palveluita ja toimintamalleja toiminnan tueksi, jotta potentiaaliset kasvuyritykset eivät karsiudu jo toimintansa alkuvaiheessa.

Digitalisaatio on yksi tämän hetken suurista muutosta ajavista voimista liiketoiminnassa. Yrityksille se tuo parhaassa tapauksessa täysin uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Digitalisaation vaikutukset koskettavat kaikkia yrityksiä ja organisaatioita koosta, sijainnista ja toimialasta riippumatta. Jokaiselle yritykselle ja sen ekosysteemille pitää löytää keinot kehittää ja muokata toimintaa digitalisaation avulla. Verkostoituminen on digitalisaatioissa avainasemassa ja vaikutus yrityksen menestykseen riippuu paljon siitä, millaiseen asemaan yritys omassa ekosysteemissään pääsee ja onko sillä mahdollisuuksia parantaa omaa asemaansa. Kun puhutaan digitaalisesta murroksesta, yritys ei voi verrata itseään ainoastaan kilpailijoiden tarjoamiin palveluihin vaan sen on huomioitava myös ekosysteeminsä ja muiden arvoketjun jäsenten tuottamat palvelut.

Äkkisen (2017) opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää startup-vaiheen ekosysteemin toimintaa digitaalisessa toimintaympäristössä. Tarkoituksena oli tutkia ekosysteemiä alkavien yrittäjien näkökulmasta yrityksen startup-vaiheessa, ottaen huomioon digitalisaation vaikutukset. Tarkoituksena oli myös selvittää, millainen on yritysneuvontapalveluiden rooli ja merkitys startup-vaiheessa sekä ekosysteemien muodostumisessa. Tutkimuksella pyrittiin saamaan vastauksia siihen, miten alkavat yrittäjät ja yritykset hyödyntävät ekosysteemiä, digitaalista toimintaympäristöä sekä yritysneuvontapalveluita.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään liiketoimintaekosysteemiä, innovaatioekosysteemiä, yrittäjäekosysteemiä sekä yrittäjyysekosysteemiä. Muut teemat ovat yrityksen startup-vaihe, digitalisaatio ja digitaalinen toimintaympäristö.

Tuloksista voitiin päätellä, että alkavat yrittäjät olivat ymmärtäneet ekosysteemien ja digitaalisuuden hyödyntämisen tarjoamat mahdollisuudet. Digitaalisuudella koettiin olevan suuri merkitys yrityksen startup-vaiheessa verkostojen luomisessa ja sen jäsenten välisten suhteiden ylläpitämisessä. Yritysneuvontapalveluiden rooli ja merkitys startup-vaiheessa koettiin suureksi muun muassa ekosysteemien muodostumisessa sekä verkoston yhteistyön aktivoinnissa.

2 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS

2.1 Yritysten ekosysteemit

2.1.1 Liiketoimintaekosysteemi

Yritys tarvitsee toiminnalleen sopivan ympäristön riippumatta sen koosta, sijainnista tai toimialasta. Mooren (1996, 26) mukaan liiketoimintaekosysteemi tarkoittaa taloudellista, vuorovaikutteista yhteisöä, jossa yrity maailman eri organisaatiot ja yksilöt ovat keskiössä. Liiketoimintaekosysteemiajattelussa korostuu ekosysteemin jäsenten kykyjen ja roolien yhteiskehitys, jonka suunnan määrää usein yksi tai useampi avainyritys. Johtavassa asemassa oleva yritys ei ole aina sama, vaan roolit voivat vaihtua ajan saatossa. Mooren (mp.) mukaan johtavan yrityksen tehtävä ekosysteemissä on tärkeä, koska se auttaa muita jäseniä toimimaan yhteisen näkemyksen mukaisesti. Yrityksen liiketoimintaekosysteemiin kuuluvat muun muassa rahoittajat, kilpailijat, asiakkaat sekä organisaatiot, joihin on ulkoistettu toimintoja tai jotka valmistavat yrityksen omia tuotteita täydentäviä tuotteita (Iansiti & Levien 2004).

Mooren (1993, 76) mukaan yritystä ei pitäisi nähdä osana yksittäistä toimialaa, vaan osana liiketoimintaekosysteemiä, joka ulottuu erilaisille toimialoille. Markkinoilla kilpaileminen tapahtuu Mooren (1993, 76) mukaan ensisijaisesti ekosysteemien välillä, eikä yksittäisten yritysten, alueiden, toimialojen tai yritysklustereiden välillä. Ekosysteemiajattelussa keskeistä on kiinnittää huomiota eri toimijoiden välisiin rooleihin ja suhteisiin, ei niinkään yksittäisiin jäseniin. Autio (2015) lisää liiketoimintaekosysteemin määritelmään vipuvaikutuksen käsitteen. Hän tarkoittaa vipuvaikutuksella sitä, että liiketoimintaekosysteemi tuottaa enemmän kuin mitä siihen on panostettu vipuvaikutuksen avulla.

Apilo, Valkokari ja Vesalainen (2014, 36) lisäävät liiketoimintaekosysteemin käsitteeseen uuden ulottuvuuden, teknologia-alustan. Kirjoittajien mukaan liiketoiminta-ekosysteemi on yhden tai useamman johtavan yrityksen teknologia-alustan ympärille muodostunut joukko yrityksiä, sidosryhmiä ja kilpailijoita. Aution ym. (2014) määritelmän mukaan liiketoimintaekosysteemit voivat toimia myös pelkästään virtuaalisesti internetissä ja tällöin korostuu hyvin toimivan teknologia-alustan merkitys.

2.1.2 Innovaatioekosysteemi

Oksanen ja Hautamäki (2014, 4) määrittelevät innovaatioekosysteemin (innovation ecosystem) dynaamiseksi ja vuorovaikutteiseksi verkostoksi, joka synnyttää uusia innovaatioita. Sen keskiössä ovat interaktiiviset, dynaamiset yritykset. Kirjoittajien mukaan innovaatioekosysteemien erityispiirteisiin kuuluu ideoiden ja ihmisten kierrätys yritysten sekä tutkimuslaitosten välillä ja lisäksi sille on ominaista riskejä ottava yrityskulttuuri. Ståhlen ja Pirttivaaran (2015, 47 - 48) mukaan innovaatioekosysteemi on globaalien arvoverkostojen ja linkkien tihentymä, joka perustuu sen jäsenten välisiin laaja-alaisiin tietovirtoihin. Innovaatioekosysteemit muodostuvat Kaihovaaran, Härmälän ja Salmisen (2016, 3) mukaan korkeakouluista, tutkimuslaitoksista, yrityksistä sekä julkisesta ja kolmannesta sektorista.

Lahtisen ym. (2016, 76) mukaan innovaatioekosysteemit toimivat tietyllä maantieteellisellä alueella, mutta niillä on lisäksi vahva yhteys poliittiseen kontekstiin. Myös Hautamäki (2011, 15) kirjoittaa innovaatioekosysteemien paikallisuudesta. Hän esittää niiden olevan uusia ideoita tuottavia, paikallisten yritysten, tutkimuslaitosten ja osaajien verkostoja. Hän lisää, että yrityksiä syntyy ja kuolee ekosysteemeissä, ja potentiaalisimmat yritykset alkavat kasvaa. Kaihovaara ym. (2016, 4) korostavat, että innovaatioekosysteemit voivat kuitenkin olla sekä paikallisia, alueellisia, kansallisia, että globaaleja. Ne voivat olla myös teknologia-alustoihin perustuvia verkostoja ja usein ne ovat sekä paikallisia että osa laajempaa ekosysteemiä. Yritys saattaa kuulua yhtä aikaa useampaan ekosysteemiin. Innovaatioiden tekemiseen ei kuitenkaan aina tarvita ekosysteemiä, vaan innovaatioita syntyy myös yksittäisissä yrityksissä.

Kaihovaara ym. (2016, 3) esittävät, että innovaatioekosysteemeissä innovaatiot syntyvät enemmän yhdessä luomisen (co-creation), kuin pelkän yhteistyön (co-operation) kautta. Kirjoittajat korostavat, että toimiva ekosysteemi auttaa innovaatioita leviämään.

2.1.3 Yrittäjä- ja yrittäjyyskosysteemit

Masonin ja Brownin (2014, 26) mukaan yrittäjäekosysteemin (entrepreneurial ecosystem) määritelmä tarjoaa uuden, yritysten kasvua korostavan näkökulman, joka painottaa yrityksen ulkoisen ympäristön merkitystä sen sisäisten ominaisuuksien ja toimintojen sijaan. Kirjoittavat toteavat, että kasvu tapahtuu usein tietyn tyyppisessä toimintaympäristössä, joka on selvästi erilainen kuin se, missä syntyy paljon uusia yrityksiä. Yrittäjäekosysteemin keskiössä on Masonin ja Brownin (mts. 9 - 10) mukaan vähintään yksi, yleensä useita suuria menestyneitä yrityksiä ja niillä on iso rooli ekosysteemin kehittäjänä. Myös menestyneiden yrittäjien osaaminen ja resurssit ovat kirjoittajien mukaan ekosysteemille arvokkaita. Yrittäjäekosysteemille onkin tyypillistä tiedon, erityisosaamisen ja kokemusten jakaminen. Lahtisen ym. (2016) mielestä on tärkeää, että yritykset voivat olla helposti ja nopeasti yhteydessä oikeisiin ihmisiin ja osaamiseen, rahoitukseen, mahdollisiin asiakkaisiin sekä mentoreihin, jotka ovat yrityksille tärkeitä kasvun resursoinnin kannalta. Kirjoittajien mukaan vaadittava avoimuus, luottamus ja vuorovaikutus toteutuvat parhaiten paikallisella tasolla.

Isenbergin (2011a; 2011b, 7) mukaan yrittäjyyskosysteemi (entrepreneurship ecosystem) puolestaan koostuu sadoista spesifeistä elementeistä, jotka on jaoteltu kuuteen kategoriaan. Kategoriat ovat edistävä kulttuuri, mahdollistava politiikka ja johtajuus, rahoituksen saatavuus, inhimillinen pääoma, yrittäjyystavalliset markkinat sekä infrastruktuurin ja instituutioiden tuki. Isenbergin (ml.) malli on hyödyllinen nimenomaan alkaville yrittäjille, koska se kuvastaa maailmaa yrittäjän näkökulmasta, antaa kokonaisvaltaisen näkemyksen yrityksen toimintaympäristöstä sekä antaa tukea yrittäjän päätöksiin ja on näin vaikuttamassa yrityksen menestykseen. Isenbergin (2011b) luoma malli sisältää myös varhaisten asiakkaiden roolin, joka kirjoittajan mukaan on usein jätetty huomiotta. Varhaiset asiakkaat ovat yritykselle tärkeitä, koska heidän kauttaan yritys pystyy määrittämään ja tarkentamaan tarjoamiensa tuotteiden ja palveluiden laatua. Kirjoittaja kuitenkin korostaa, että jokainen ekosysteemi on ainutlaatuinen ja siihen liittyvät elementit toimivat vuorovaikutuksessa hyvin yksilöllisesti ja monimutkaisesti.

2.1.4 Startup-vaiheen ekosysteemi

Yrittäjien kokemuksista ja näkemyksistä startup-vaiheen ekosysteemeistä löytyy melko niukasti tutkittua tietoa. Suomessa on tehty osana Tekesin rahoittamaa EnterGROW-hanketta Deschryvere ym. (2015, 5) toteuttama tutkimus, jossa tutkittiin suomalaisten nuorten yritysten kokemuksia ekosysteemistään. Startup-vaiheen yrityksen ekosysteemiin kuuluu Deschryveren ym. (2015, 1) mukaan toisia yrityksiä, mutta myös erilaisia sidosryhmiä, kuten yliopistoja, tutkimuslaitoksia, rahoittajia, standardointiorganisaatioita sekä ammattijärjestöjä.

Deschryvere ym. (2015, 5) selvittivät tutkimuksessaan ekosysteemien vaikutusta startup-yrityksiin. Tutkimuksen mukaan ekosysteemillä on ollut myönteinen vaikutus startup-yritysten toimintaan ja kasvuun. Startup-yritykset ovat riippuvaisia ekosysteemistä myös pyrkiessään uusille, kansainvälisille markkinoille. Deschryveren ym. (mts. 4 - 5) tutkimuksessa selvisi, että ekosysteemin vaikutus startup-yrityksille on ollut suurinta verkostojen laajentumisessa. Ekosysteemit ovat kirjoittajien mukaan auttaneet yrityksiä myös sitoutumaan kunnianhimoisempiin hankkeisiin sekä panostamaan innovaatio toimintaan. Startup-yritykset ovat Deschryveren ym. (2015, 5) tutkimuksen mukaan yleisesti ottaen tyytyväisiä ekosysteemeihin ja näkevät, että niillä on positiivinen vaikutus yrityksen toimintaan ja kehittymiseen.

Feld (2012, 33 - 46) puolestaan sisällyttää startup-vaiheen yrityksen ekosysteemiin toiset yrittäjät, yrityksen hallituksen, yliopistot, sijoittajat, mentorit, palveluntarjoajat sekä paikalliset isot yritykset. Lisäksi Startup Commonsin (2017) mukaan ekosysteemin muodostavat startup-yritykset sekä erilaiset fyysiset tai virtuaaliset organisaatiot, kuten yliopistot, rahoituslaitokset, palveluntuottajat, tutkimuslaitokset, tukiorganisaatiot sekä suuret yritykset.

Startup-yrityksen käynnistymiselle tärkeitä elementtejä ovat osaaminen, aika ja raha. Näitä resursseja saadaan ensisijaisesti henkilöiltä ja organisaatioilta, jotka ovat aktiivisesti mukana startup-vaiheen ekosysteemeissä. Henkilöiden ja organisaatioiden yhteisissä tapahtumissa ja tapaamisissa pyritään jakamaan resursseja, minkä seurauksena pystytään auttamaan jo olemassa olevia startup-yrityksiä tai perustamaan uusia. Usein epäonnistuneiden startup-yritysten osaavat henkilöt perustavat uuden yrityksen tai liittyvät johonkin toiseen ekosysteemissä olevaan yritykseen. (Startup Commons 2017.) Startup-vaiheen ekosysteemiä hallitsevat niin sisäiset kuin ulkoisetkin tekijät. Ulkoiset tekijät, kuten taloudellinen ilmapiiri, häiriöt markkinoissa sekä suurten yritysten muutokset vaikuttavat ekosysteemin yleiseen rakenteeseen sekä siihen, miten asiat toimivat sisällä.

2.1.5 Digitalisaatio ja digitaalinen ekosysteemi

Digitalisaation merkitys liiketoiminnassa on jatkuvasti kasvussa ja se onkin suuri muutosta aikaansaava voima. Myös startup-yrityksille digitalisaatio tuo aivan uusia liike-toimintamahdollisuuksia. Digitalisaation on kuitenkin koettu olevan sekä uhka että mahdollisuus, mutta se on myös välttämättömyys tulevaisuuden liiketoiminnan kehityksen kannalta.

Digitalisaation vaikutukset yrityksille ovat moninaiset. Se tuo uusia liiketoimintamalleja sekä antaa mahdollisuuksia ja keinoja niiden hyödyntämiseen. Juhangon

ym. (2015, 18 - 19) mukaan digitalisaatio luo uutta arvoa tiedon avulla. Tuotteiden ja palveluiden lisäarvo tulee tällöin teknologian myötä kustannussäästöinä, uusina ominaisuuksina sekä parantuneena hyötysuhteena. Autio (2016) kirjoittaa, että digitalisaatio vähentää yrityksen perustamiseen tarvittavaa alkuinvestointia ja näin ollen pienentää yrittäjyyden kokeilemisen kynnystä kustannusten näkökulmasta. Hän kuitenkin korostaa, että digitalisaatiolla ei ole vaikutusta pelkästään startup-vaiheessa oleviin yrityksiin, vaan se vaikuttaa myös yritysten kasvuun ja kansainvälistymiseen.

Digitaalisessa liiketoimintaympäristössä uusia yrityksiä on huomattavasti helpompi ja nopeampi perustaa eikä markkina-alueiden löytäminen ole yhtä työlästä kuin perinteisessä toimintaympäristössä. Liiketoiminnan perustamiseen ei myöskään tarvita yhtä paljon fyysisiä resursseja, koska hyvällä liikeidealla, riittävillä perustiedoilla sekä kevyellä ohjelmointiosaamisella voidaan luoda uusia digitaalisia palveluita, kuten verkkosivuja tai mobiilisovelluksia. (Ruokonen 2016, 68.) Eri ansaintamallien luova yhdistely on Ruokosen (mts. 89) mukaan tavanomaista uusille, digitaalisessa toimintaympäristössä toimiville yrityksille. Hän listaa esimerkkejä tällaisista ansaintamalleista: digitaalisen sisällön, verkkomainosten, tuotteiden ja laitteiden myynti sekä neuvonta- ja asiantuntijapalveluiden, verkossa syntyvien toimeksiantojen ja liidien myynti/välitys sekä digitaalisen asiakasdatan myynti. Ruokonen (mts. 90) esittää, että yritykselle paras strategia ansaintaan on innovoida ja kehittää uutta haastamalla vanhat ajatusmallit ja testaamalla niitä asiakkaisiin, laskemalla uusien ansaintamallien vaikutukset rahassa sekä ottamalla rohkeasti muutokset käyttöön liiketoiminnassaan. Digitaalisessa toimintaympäristössä keskeistä on ennakoida liiketoiminnan tulevaisuuden haasteita. Yritysten tulee tarvittaessa pystyä haastamaan jopa oma tuotteensa tai palvelunsa uudella innovaatiolla. Digitalisaatio on kiistatta yksi tärkeimmistä koko maailman kehitykseen vaikuttavista megatrendeistä muun muassa väestön- ja ilmastonmuutoksen sekä globalisaation kanssa. Ekosysteeminen, vuorovaikutteinen yhteistyö tarjoaa parhaat edellytykset yrityksen digitaaliselle kehitykselle.

Selander, Henfridsson ja Svahn (2013, 184–185) määrittelevät digitaalisen ekosysteemin (digital ecosystem) kollektiiviseksi yritysjoukoksi, jolla on yhteinen näkemys digitaalisen teknologian mahdollisuuksista uudistaa ja auttaa toteuttamaan heidän tuote- tai palveluinnovaationsa. Pranata, Skinner ja Athauda (2012, 25–26) kuvailevat digitaalista ekosysteemiä digitaalisesti ympäristöksi ja infrastruktuuriksi, jossa useat digitaaliset komponentit muodostavat synergisen korrelaation ja yhteistoiminnan, ja jolla on evolutiivinen kyky sopeutua erilaisiin olosuhteisiin. He toteavat, että menestyksekkään digitaalisen ekosysteemin toteuttamisessa suuri rooli on dynaamisella vuorovaikutuksella sekä yhteistyöllä. Tällaista vuorovaikutusta ja yhteistyötä voidaan edistää, kun tietoa ja resursseja

voidaan vaivattomasti jakaa ja hyödyntää. Pranata ym. (mts. 25) korostavat, että digitaalisen ekosysteemin toimivuuden kannalta ehdoton vaatimus on turvata ja ylläpitää luottamuksellisuutta, rehellisyyttä sekä resurssien tasapuolista käyttöä.

Valtioneuvoston kanslia on julkaissut raportin ”Onko Suomi jäämässä alustatalouden junasta?”, jossa Ailisto ym. (2016, 3) ovat selvittäneet mahdollisuuksia tehdä digitaalisista palveluekosysteemeistä ja -alustoista keskeisiä kilpailutekijöitä Suomelle. Termiä alusta käytetään joskus synonyyminä sanalle ekosysteemi, mutta ne ovat kaksi eri käsitettä. Ailiston ym. (mts. 16) raportissa ne erotetaan siten, että ekosysteemillä tarkoitetaan organisaatiota, johon kuuluvat kaikki toimijat, jotka osallistuvat arvon tuottamiseen asiakkaille joko suoraan tai epäsuoraan, ja alustalla taas kiinteitä ja jaettuja toimintaperiaatteita ja ratkaisuja, joilla esimerkiksi ekosysteemi tai jokin muu organisaatio järjestää, johtaa ja toteuttaa lisäarvoa tuottavaa toimintaa. Alustat tekevät uusien markkinoiden syntyminen ekosysteemeissä mahdolliseksi sekä luovat potentiaalin uudenlaiselle arvonluonnille. Digitaalisessa alustataloudessa palvelut rakentuvat toistensa päälle sekä sisään, ja eri toimijat toimivat yhteistyössä yhdistämällä resursseja toistensa hyväksi.

2.2 Viitekehysten rakentaminen

Vaikka erilaisia yrittäjyyteen ja yrityksiin liittyviä ekosysteemejä käsitellään edellä erillisinä, on huomioitava, että niillä on useita yhdistäviä piirteitä. Eri ekosysteemeille yhteistä on esimerkiksi Lahtisen ym. (2016,74) mukaan itseohjautuvuus, keskinäisriippuvuus, eri toimijoiden välinen yhteistyö ja avoimuus sekä kyky mukautua toimintaympäristön muutoksiin. Ekosysteemit tulisikin nähdä elävänä verkostona ja kääntää huomio ekosysteemin jäsenten välisiin suhteisiin, ei niinkään yksittäisiin toimijoihin.

Startup-vaiheen ekosysteemi hakee mallia niin liiketoiminta-, innovaatio-, yrittäjäkuin yrittäjyytekosysteemistäkin. Startup-vaiheen ekosysteemi koostuu useista erilaisista elementeistä ja jokaisen startup-yrityksen ekosysteemi on erilainen. Ekosysteemi-perustainen toimintatapa on merkittävä etu Startup-yrityksille, koska ekosysteemeissä jokaisella on yhteinen tavoite - ekosysteemin ja sen jäsenten menestyminen.

Digitalisaatiolla on puolestaan vaikutusta yrityksen toimintaan alkuvaiheista alkaen. Jo startup-vaiheessa digitalisaatio pitäisi nähdä kiinteänä osana yritystä. On lisäksi huomioitava, että digitalisointi koskee sekä yrityksen sisäisiä, että ulkoisia toimintatapoja. Liiketoiminnan ideointi- ja syntyvaiheessa ideoidaan yritystoimintaa, mietitään visiota ja missiota, valitaan perustajajäsenet sekä luodaan yritykselle strategia, johon digitalisaatio tulee kiinteästi kytkeä. Yrityksen toiminta voidaan suunnitella myös täysin digitaalisesti riippuen toimialasta. Sitoutumis- ja

validointivaiheissa yritys on perustettu ja perustajat jakavat yhteiset arvot, ideat ja asenteen. Yritys sitoutuu taloudellisesti kannattavaan liiketoimintaa ja etsii keskeisiä tuotteita, palveluita sekä asiakkaita. Tässä vaiheessa digitalisoinnilla voidaan helpottaa ja nopeuttaa useita yrityksen toimintatapoja, mutta sen täysi hyödyntäminen edellyttää asiakastarpeiden ja ansaintalogiikan ymmärtämistä ja toistuvaa analysointia. Liiketoiminnan tulee pohjata digitaalisiin prosesseihin. Myös yrityksen verkostolla ja ekosysteemillä on tässä vaiheessa suuri merkitys. Digitalisoinnilla on merkittävä vaikutus yrityksen kasvuun mahdollistamalla paremman tuottavuuden sekä helpottamalla laajentumista kansainvälisille markkinoille. Erityisesti voimakkaasti kasvuhakuisten yritysten on huomioitava digitalisaation tuomat mahdollisuudet.

Digitaalisuuden ja digitalisoinnin sisällyttäminen yrityksen toimintaan ei aina ole teknologiakysymys, vaan myös toimintatapojen ja ajatusmallien muuttamiseen liittyvä kysymys. Iso osa palveluista on mahdollista digitalisoida, lähinnä onkin kyse siitä, mitä niistä kannattaa digitalisoida. Onkin ymmärrettävä, että digitaalisuus tuottaa lisäarvoa asiakkaalle muun muassa asiakaskokemuksia parantamalla. Yksi digitaalisuuden tarjoamista tärkeistä mahdollisuuksista onkin asiakaslähtöisyyden tuominen kaiken keskiöön. Palveluita sekä tuotteita pystytään uusien toimintamallien avulla räätälöimään yksittäisen asiakkaan tarpeita vastaaviksi ja jopa kehittämään yhdessä asiakkaan kanssa.

3 TULOKSET

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli: Miten startup-vaiheen ekosysteemi toimii digitaalisessa toimintaympäristössä? Opinnäytetyön alaongelmia ovat:

- miten startup-vaiheen yritykset hyödyntävät ekosysteemiä?
- miten startup-vaiheen yritykset hyödyntävät digitaalista toimintaympäristöä?
- minkälaisia vaikutuksia digitalisaatiolla on startup-vaiheen ekosysteemissä?

Menetelminä käytettiin sekä kyselyä että teemahaastatteluja. Haastateltaviksi valittiin neljä yritystä/yrittäjää. Kysely toteutettiin Webprobol-ohjelmalla ja sähköinen linkki lähetettiin Into Seinäjoki Oy:n kautta kaikille Liikeideat lentoon -valmennusohjelmaan osallistuneille, kaikkiaan 153 henkilölle.

3.1 Startup-vaiheen ekosysteemin elementit

Startup-vaiheen ekosysteemi pitää sisällään erilaisia elementtejä sekä liiketoiminta-, yrittäjä-, yrittäjyys- että innovaatioekosysteemeistäkin. Kaikki haastateltavat

mielsivät ekosysteeminsä jäseniksi perheen, ystävät tai tuttavat. Perheenjäsen-
ten katsottiin olevan kannustavia ja auttavan esimerkiksi perustamisvaiheessa,
mutta myös positiivisella tavalla jarruttavan, jos vauhti alkaa olla liian kova. Myös
asiakkaat ovat yrittäjille tärkeä osa ekosysteemiä. Kaikille haastateltaville tärkeitä
verkoston jäseniä ovat niin ikään toiset yrittäjät, yritykset ja jopa kilpailijat. Yleisesti
toisten yrittäjien ja yritysten kuuluminen ekosysteemiin koettiin positiivisena
ja niiden koettiin olevan hyvänä tukena. Ne olivat olleet apuna muun muassa
markkinoinnissa, myynnissä ja konseptin luomisessa.

Lisäksi yrittäjille tärkeitä ekosysteemin jäseniä ovat erilaiset rahoituskanavat/
rahoittajat. Jokainen haastateltava on ollut yhteydessä johonkin rahoittajaan
yrityksen alkutaipaleella. Kaikille haastatelluille tärkeitä ekosysteemin jäseniä
ovat myös erilaiset yritysneuvontapalvelut ja ne koettiin tärkeäksi osaksi ekosys-
teemiä. Useat haastatelluista oli tehnyt yhteistyötä myös oppilaitosten kanssa ja
kokevat, että se on ollut hyödyllistä, koska oppilaitoksissa on paljon osaamista
ja uusinta tietoa asioista.

3.2 Yritys digitaalisessa toimintaympäristössä

Haastattelujen perusteella digitalisaation koettiin tuovan muutoksia jokaisen
yrityksen toimintaan ja onkin yrittäjästä kiinni, miten niihin osataan vastata.
Toiset kokevat digitalisaation uhkana, mutta suurin osa on ymmärtänyt sen
olevan merkittävä mahdollisuuksien antaja. Digitaalisuuden vaikutus ja merkitys
yrityksille on suuri koko startup-vaiheen ajan. Sitä haluttaisiin yleisesti hyödyntää
jopa nykyistä enemmän, mutta ongelmaksi muodostuu se, ettei ole riittävästi
aikaa. Yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että omaa yritystä ei olisi edes olemassa
ilman digitalisaatiota ja digitaalista toimintaympäristöä. Kaikkien haastateltujen
mielestä digitaalisuus helpottaa uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytymistä
ja käyttöönottoa.

Digitaalisuudella koettiin olevan vaikutusta erityisesti toiminnan tehostumiseen ja
helpottumiseen. Myös asiakkaiden hankkiminen on helpottunut digitaalisuuden
myötä. Verkostojen luominen ja ylläpitäminen oli haastateltujen mielestä helpom-
paa digitaalisessa toimintaympäristössä. Lisäksi sillä koettiin olevan positiivista
vaikutusta uusien ideoiden luomiseen ja jakamiseen. Etenkin sosiaalisen median
koettiin helpottavan ja nopeuttavan verkoston yhteistoimintaa. Digitaalinen toi-
mintaympäristö helpottaa haastateltujen mielestä yritysten yhteistyötä monella
tapaa sekä auttaa paikkaamaan osaamisaukkoja.

3.3 Digitaalisuus liiketoiminnassa

Digitaalisuutta liiketoiminnassa selvitettiin kyselyllä. Kyselyyn vastasi 33 henkilöä. Vastausprosentti oli 22. Osaksi alhainen vastausprosentti selittyy sillä, että kaikki valmennusohjelmaan osallistuneet eivät ole aloittaneet yritystoimintaa. Vastaajilta kysyttiin, miten heidän yrityksensä hyödyntää digitaalisuutta liiketoiminnassaan. Kaikki vastasivat käyttävänsä verkkopankkia, digitaalista tiedonhakua, sähköpostia ja sosiaalista mediaa. Lähes kaikki vastaajat (92 %) ilmoittivat hyödyntävänsä myös digitaalista markkinointia ja mainontaa. Suurimmalla osalla vastaajista (85 %) oli käytössä yrityksen omat verkkosivut. Sen sijaan teollisen internetin sovelluksia ei ollut käytössä yhdelläkään vastaajista. Se oli suunnitelmassa vain kahdeksalla prosentilla vastaajista. Myös toiminnanohjausjärjestelmä tai sen osia oli hyvin harvalla käytössä (15 %). Vastaajien joukossa ei ollut ainuttakaan teollisuuden alan yritystä, mikä saattaa selittää teollisen internetin sovellusten tai toiminnanohjausjärjestelmien vähäistä hyödyntämistä. Yritykset ovat myös hyvin alkuvaiheessa, jolloin kyseisten sovellusten hyödyntäminen ei ehkä vielä ole ajankohtaista.

Kyselyssä selvitettiin myös millaisia sosiaalisen median kanavia vastaajien yritykset hyödyntävät liiketoiminnassaan. Facebook oli selkeästi käytetyin kanava, sitä hyödynsi lähes kaikki vastaajat (92 %). Toiseksi eniten hyödynnettiin Instagramia, mutta huomattavasti Facebookia vähemmän. Instagramia käytti hieman yli puolet vastaajista (54 %), mutta melkein kolmanneksella (31 %) se oli suunnitteilla. Seuraavaksi eniten vastaajat käyttivät Blogia ja Whatsappia, joita kumpaakin käytti 38 prosenttia vastaajista. Youtube oli käytössä noin joka kolmannella (31 %), mutta se oli suunnitteilla jopa lähes puolella vastaajista (46 %). Vastaajista kukaan ei käyttänyt Periscopea ja vain yksi vastaajista vastasi sen olevan suunnitteilla. Yhdellä vastaajalla oli käytössään lisäksi Google My Business.

Vastaajilta kysyttiin myös, miten tai mihin heidän yrityksensä käyttää sosiaalista mediaa. Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti. Vaihtoehtoon ”näkyvyyden ja tunnettavuuden lisäämiseen”, vastaajat ilmoittivat käyttävänsä sosiaalista mediaa reilusti muita vaihtoehtoja enemmän, jopa 86 prosenttia vastaajista valitsi vaihtoehdon 5 käytetään erittäin paljon. Toiseksi eniten merkitystä sosiaalisella medially oli asiakashankintaan ja verkostojen kasvattamiseen.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan myös digitaalisuuden vaikutuksia yritykselle erilaisissa asioissa. Vastaukset jakautuivat hyvin tasaisesti, eikä mikään vaihtoehto noussut selkeästi muita tärkeämmäksi. Ehkä hieman yllättäen liiketoiminnan kansainvälistymiseen katsottiin digitaalisuudella olevan vähiten vaikutusta. Saattaa olla, että osa vastaajista ei pidä kansainvälistymistä yritykselleen tarpeellisenä tavoitteena, ainakaan tällä hetkellä. Prosentuaalisesti eniten arvosanaa

5 eli erittäin paljon vaikutusta, saivat vaihtoehdot yrityskuvan vahvistuminen ja asiakashankinnan helpottuminen. Digitalisaatiolla koettiin kuitenkin olevan eniten vaikutusta (4,3) markkinoinnin helpottumiseen sekä uusien ideoiden tai innovaatioiden löytymiseen. Seuraavaksi eniten (4,2) vaikutusta koettiin olevan yrityskuvan vahvistumiseen, yritystoiminnan helpottumiseen ja yritystoiminnan tehostamiseen tai kehittämiseen.

Vastaajilta tiedusteltiin lisäksi, miten paljon erilaiset tekijät ovat hidastaneet yrityksen digitaalisuuden lisäämistä tai digitaalisten työkalujen käyttöönottoa. Puute taloudellisista resursseista oli vastaajien mielestä suurin este tai hidaste digitaalisuuden lisäämiselle. Toiseksi suurin este oli vastaajien mielestä muiden tarvittavien resurssien ja teknologioiden puute. Myös puute omassa osaamisessa katsottiin melko merkittäväksi esteeksi tai hidasteeksi. Lainsäädännöllä koettiin olevan kaikista vähiten vaikutusta digitalisuuden lisäämisen, yli puolet vastaajista (54 %) ilmoitti, että sillä ei ole ollenkaan vaikutusta.

4 LOPUKSI

Ekosysteeminen, vuorovaikutteinen yhteistyö luo hyvät edellytykset yritysten digitaaliselle kehitykselle, joten yritysten välinen verkostoituminen on yhä tärkeämpää. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin digitalisaatiota ja digitaalista ekosysteemiä. Ruokosen (2016, 79) mukaan tärkeämpää yritykselle on, miten yritys yhdessä kumppaniensa kanssa pystyy kilpailemaan, eikä se, miten se kilpailee markkinoilla. Myös tämän opinnäytetyön tutkimuksissa tuli ilmi verkoston tärkeys ja toisten yritysten ja jopa kilpailijoiden tärkeä rooli ekosysteemissä. Digitaalisuuden koettiin helpottavan ekosysteemin jäsenten välistä vuorovaikutusta. Sillä koettiin olevan suuri merkitys verkostojen luomisessa ja sen jäsenten välisten suhteiden ylläpitämisessä. Erityisesti sosiaalisella medially oli vastaajien mielestä helpottava ja nopeuttava vaikutus verkoston yhteistoiminnan ylläpitämisessä. Sen avulla muun muassa seurattiin omassa verkostossa olevien jäsenten toimintaa ja tekemistä. Etenkin Facebook oli alkavien yrittäjien mielestä hyödyllinen sosiaalisen median kanava. Digitaalisella toimintaympäristöllä katsottiin olevan positiivista vaikutusta myös ideoiden jakamiseen ja luomiseen ekosysteemin sisällä.

Alkavat yrittäjät ovat ymmärtäneet digitaalisen verkostoitumisen tarjoamat mahdollisuudet sekä myös tuen ja turvan, mitä ekosysteemi tarjoaa. Alkavat yrittäjät ymmärtävät muun muassa ekosysteemien yhteiset digitaaliset alustat hyödyllisiksi, mutta eivät ole niitä vielä yrityksen perustamisvaiheessa välttämättä osanneet tai ehtineet hyödyntää tarpeeksi. Yhteisillä alustoilla voitaisiin vastaajien mukaan kuitenkin muun muassa parantaa asiakkaan saamaa kokemusta. Asiakassuh-

teiden luominen ja hoitaminen koettiin digitaalisuuden myötä helpommaksi. Digitaalisuuden katsottiinkin tuovan hyötyä yrityksen lisäksi myös asiakkaille. Esille nousi myös ekosysteemin jäsenten moninaisen osaamisen hyödyntäminen. Ekosysteemissä olevien jäsenten avulla pystytään paikkaamaan muun muassa digitaalisuuteen liittyviä osaamisaukkoja. Ekosysteemin jäseniltä löytyy yleensä monenlaista osaamista ja ammattitaitoa, joita pyritään hyödyntämään puolin ja toisin.

LÄHTEET

- Ailisto, H. (toim.), Collin, J. (toim.), Juhanko J. (toim.), Mäntylä, M. (toim.), Ruutu, S. (toim.), Seppälä, T. (toim.), Halén, M., Hiekkänen, K., Hyytinen, K., Kiuru, E., Korhonen, H., Kääriäinen, J., Parviainen, P. & Talvitie, J. 2016. Onko Suomi jäämässä alustatalouden junasta? [Verkkójulkaisu]. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 19/2016. [Viitattu 20.3.2017]. Saatavana: http://tietokayttoon.fi/documents/10616/2009122/19_Onko+Suomi+j%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4alustatalouden+junasta.pdf/5e1f46ed-415c-4763-a530-633309eafb77?version=1.0
- Apilo, T., Valkokari, K. & Vesalainen, J. 2014. Ekosysteemi verkottuneessa liiketoiminnassa. Teoksessa: K. Valkokari, J. Salminen, M. Koskela, K. Kaunisto & T. Apilo (toim.) 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly: Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. [Verkkójulkaisu]. Espoo: VTT. VTT Technology 152. [Viitattu 1.3.2017]. Saatavana: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf>
- Autio, E., Rannikko, H., Handelberg, J. & Kiuru, P. 2014. Analyses on the Finnish high-growth entrepreneurship ecosystem. Helsinki: Aalto University. Aalto University publication series Business + Economy 1/2014.
- Autio, E. 16.11.2015. Managing entrepreneurial ecosystems. [Verkkoartikkeli]. GEDI The Global Entrepreneurship and Development Institute. [Viitattu 22.11.2018]. Saatavana: <http://thegedi.org/managing-entrepreneurial-ecosystems/>
- Autio, E. 2016. Why digitalisation changes entrepreneurship - and everything. [Blogikirjoitus]. GEDI The Global Entrepreneurship and Development Institute. [Viitattu 17.3.2017]. Saatavana: <https://thegedi.org/why-digitalisation-changes-entrepreneurship-and-everything/>
- Deschryver, M., Lehenkari, J., Oksanen, J., Rilla, N. & Still, K. 2015. Impact of ecosystems: Key results of the Finnish Entergrow survey. [Verkkójulkaisu]. Tekesin Ohjelmatoiminnan strateginen tuki: Policy Brief, 4/2015. [Viitattu 15.3.2017]. Saatavana: https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/kampanjat/innovaatiotutkimus/policybrief_4_2015_entergrow.pdf
- Feld, B. 2012. Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hautamäki, A. 2011. Innovaatioiden ekosysteemit innovaatiotoiminnan perustana. Teoksessa: A. Hautamäki (toim.) Teollisuus verkottuneessa innovaatiotaloudessa: Esimerkinä Keski-Suomen konepajateollisuus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto : Serus, Personal Book, 10–27.
- Iansiti, M. & Levien, R. 2004. Strategy as ecology. [Verkkolehtiartikkeli]. Harvard business review 82 (3). [Viitattu 17.2.2017]. Saatavana: <https://hbr.org/2004/03/strategy-as-ecology/ar/1>
- Isenberg, D. 2011a. Introducing the entrepreneurship ecosystem: Four defining characteristics. [Verkkójulkaisu]. Forbes Media LLC. [Viitattu 18.2.2017]. Saatavana: <https://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics/#177aaa7c5fe8>

Isenberg, D. 2011b. The Entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. [Verkkojulkaisu]. Babson Global: The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. [Viitattu 18.2.2017]. Saatavana: <http://www.innovationamerica.us/images/stories/2011/The-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth-policy-20110620183915.pdf>

Juhanko, J. (toim.), Jurvansuu, M. (toim.), Ahlqvist, T., Ailisto, H., Alahuhta, P., Collin, J., Halen, M., Heikkilä, T., Kortelainen, H., Mäntylä, M., Seppälä, T., Sallinen, M., Simons, M. & Tuominen, A. 2015. Suomalainen teollinen internet: haasteesta mahdollisuudeksi: taustoittava kooste. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA. ETLA Raportit 42. [Viitattu 18.2.2017]. Saatavana: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-42.pdf>

Kaihoavaara, A., Härmälä, V. & Salminen, V. 2016. Mitä innovaatioekosysteemit ovat ja miten niitä voi kehittää? [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Policy Brief 15/2016. [Viitattu 17.2.2017]. Saatavana: <http://tieto-kayttoon.fi/documents/1927382/2116852/Mit%C3%A4+innovaatioekosysteemit+ovat+ja+miten+niitä+C3%A4+voi+kehitt%C3%A4%20C3%A4+feec2aa-d56e-441d-aa2e-15f5bd18d59b?version=1.0>

Lahtinen, H., Pekkala, H., Halme, K., Salminen, V., Härmälä, V., Wiikeri, J., Lamminkoski, H., Lähde, K., Mikkilä, K., Rouvinen, P., Kotiranta, A., Pajarinen, M., Dalziel, M., Bagre, B., Meade, C. & Zhao, X. 2016. Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Valtio-neuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 30/2016. [Viitattu 15.2.2017]. Saatavana: <http://tietokayttoon.fi/documents/10616/0/Startup-yritys-ten+kasvun+ajurit+ja+pullonkaulat/31152558-ae58-42ef-9cf0-e2483ec45bc1?version=1.0>

Mason, C. & Brown, R. 2014. Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. [Verkkojulkaisu]. The Hague: OECD LEED Programme : Dutch Ministry of Economic Affairs. [Viitattu 13.3.2017]. Saatavana: <http://www.oecd.org/cfe/leed/entrepreneurial-ecosystems.pdf>

Moore, J. F. 1993. Predators and prey: A new ecology of competition. [Verkkolehtiartikkeli]. Harvard business review 71 (1), 75 - 86. [Viitattu 17.2.2017]. Saatavana: <http://blogs.law.harvard.edu/jim/files/2010/04/Predators-and-Prey.pdf>

Moore, J. F. 1996. Business ecosystems and the view from the firm. The Antitrust bulletin 51 (1), 31 - 75.

Oksanen, K. & Hautamäki, A. 2014. Transforming regions into innovation ecosystems: A model for renewing local industrial structures. [Verkkolehtiartikkeli]. The Innovation journal: The public sector innovation journal 19 (2), 5. [Viitattu 18.2.2017]. Saatavana: <https://pdfs.semanticscholar.org/96c1/81abdb12fab2dce1bef2466530e368a66e8f.pdf>

Pranata, I., Skinner, G. & Athauda, R. 2012. A distributed secure mechanism for resource protection in a digital ecosystem environment. [Verkkolehtiartikkeli]. Journal of information security 2 (3), 25 - 38. [Viitattu 19.2.2017]. Saatavana: <http://dx.doi.org/10.4236/jis.2012.31004>

Ruokonen, M. 2016. Biteistä bisnestä! Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Jyväskylä: Docendo.

Selander, L., Henfridsson, O. & Svahn, F. 2013. Capability search and redeem across digital ecosystems. [Verkkolehtiartikkeli]. Journal of information technology 28, 183 - 197. [Viitattu 19.2.2017]. Saatavana: <https://pdfs.semanticscholar.org/a6c6/4b7d87d349096171d0af5d6e0a0ef6753fb3.pdf>

Startup Commons. 2017. What is startup ecosystem? [Verkkojulkaisu]. Grow VC Group: Startup Commons. [Viitattu 15.3.2017]. Saatavana: <http://www.startup-commons.org/what-is-startup-ecosystem.html>

Ståhle, P. & Pirttivaara, M. 2015. Yhteenvedo: Innovaatioekosysteemit kehityksen ajurina. Teoksessa: P. Ståhle & M. Pirttivaara (toim.) Rikastuttava yhteistyö ja uudet toimintamallit: Innovaatioekosysteemi yhteiskunnan ajurina. Helsinki: Tekes. Review 317/2015, 47-51.

Äkkinen, V. 2017. Startup-vaiheen ekosysteemi digitaalisessa toimintaympäristössä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketoiminta ja kulttuuri. Opinnäytetyö. [Viitattu 14.11.2018]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017121020409>

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA – PUBLICATIONS OF SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

- A. TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS
- B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ - REPORTS
- C. OPPIMATERIAALEJA - TEACHING MATERIALS

Seinäjoen ammattikorkeakoulun aiemmin ilmestyneet julkaisut löytyvät SeAMKin Julkaisut-verkkosivuilta <https://www.seamk.fi/yrityksille/julkaisut/> ja Theseus-verkkokirjastosta <http://theseus.fi>

SeAMK Julkaisut:
Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjasto
Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki
puh. 020 124 5040
kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7109-95-3 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES