



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Minna Mäkinen

Rahoitusyhtiön palvelutuotannon resilienssi pandemian aikana

Opinnäytetyö

Kevät 2022

Tradenomi (ylempi AMK), liiketoimintaosaaminen



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (ylempi AMK), liiketoimintaosaaminen

Tekijä: Minna Mäkinen

Työn nimi: Rahoitusyhtiön palvelutuotannon resilienssi pandemian aikana

Ohjaaja: Sanna Joensuu-Salo

Vuosi: 2022

Sivumäärä: 59

Liitteiden lukumäärä: 1

Kevättalvella 2020 suomalaisten yritysten maksuvalmius ja taloudellinen tilanne heikkeni yllättäen koronaviruksen (Covid-19) levittyä Suomeen. Pandemian rajoitustoimet aiheuttivat monelle yritykselle ongelmia lainojen lyhennyksiin ja laskujen maksuun. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Finnvera Oyj:n palvelutuotannon resilienssi, eli kuinka palvelutuotanto selvisi odottamattomasta työmäärästä ja kuinka se pystyi organisaationa toimimaan kriisin aikana. Finnvera Oyj on Suomen valtion omistama erityisrahoitusyhtiö, joka rahoittaa yritystoiminnan alkua, kasvua ja kansainvälistymistä. Yhtiö jakaa rahoitukseen sisältyvää riskiä muiden rahoittajien kanssa.

Opinnäytetyö toteutettiin konstruktiiivisella tutkimusotteella. Tarkoitus oli luoda malli, jonka avulla palvelutuotanto pystyy ylläpitämään toimintavarmuutensa mahdollisen vastaavan kriisin ilmaantuessa. Tutkimuksessa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Haastattelujen vastauksia analysoitiin ja saatiin kuva henkilöstön kokemuksista pandemian aikana.

Tulokset osoittavat, että palvelutuotanto selviytyi pandemian ajasta. Teoriaan viitaten yritys toimi pääasiassa hyvin ja muutti toimintaprosessejaan ketterästi tilanteen niin vaatiessa. Ottaen huomioon tässä työssä laaditun konstruktiiivisen mallin ajatuksia pääpaino tulevaisuudessa resilienssiä ajatellen tulee kohdentaa seuraaviin toimintoihin: resurssien ylläpitämiseen, digitalisaatioon, viestinnän kohdentamiseen sekä pysyvän kouluttajaryhmän luomiseen. Tärkeinä suuntina on lisäksi hiljaisen tiedon siirto ja osaamisen laajentaminen sekä tarvittavan kielitaidon turvaaminen ja yhteisöllisyydestä huolehtiminen. Nämä asiat huomioiden Finnvera Oyj tulee olemaan jatkossakin yritys, jolla on vahva resilienssi. Organisaatio selvisi hyvin ja on suunnannut katseensa jo eteenpäin, kohdistuen rahoitusta uudelle kasvulle kriisirahoittamisen sijaan.

¹ Asiasanat: resilienssi, korona, yritysrahoitus, konstruktiiivinen malli

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree program: Master of Business Administration

Author: Minna Mäkinen

Title of thesis: Resilience of a finance company's service output during the pandemic

Supervisor: Sanna Joensuu-Salo

Year: 2022

Number of pages: 59

Number of appendices: 1

In the spring and winter of 2020, the liquidity and financial situation of Finnish companies unexpectedly deteriorated following the spread of the Coronavirus (Covid-19) to Finland. The pandemic containment measures caused problems for many companies in repaying loans and paying bills. The aim of the thesis was to find out the resilience of Finnvera plc's services: how it coped with the unexpected workload, and how it managed to operate during the crisis. Finnvera is a special financing company owned by the Finnish State, and it finances business start-up, growth, and internationalization.

The thesis was carried out with a constructive research approach. The intention was to create a model that would enable service production to maintain its operational reliability in the event of a similar crisis. Data-driven analysis was used in the study. The responses to the interviews were analysed, and a picture of the staff's experiences during the pandemic was obtained.

The results show that the organisation survived the pandemic. Referring to the theory, the company mainly performed well, and flexibly changed its operating processes when the situation so required. Taking into account the ideas of the constructive model developed in this thesis study, the main emphasis in terms of future resilience should be focused on the following functions: maintaining resources, digitalization, allocating communication, and creating a permanent training group. The key activities also include the transfer of tacit knowledge and the expansion of knowledge, as well as language skills and community care. With these things in mind, Finnvera will continue to be a company with strong resilience. The organization did well and has already started to look ahead, allocating funding for new growth rather than crisis funding.

¹ Keywords: resilience, coronavirus, corporate finance, constructive model

SISÄLTÖ

| | |
|--|----|
| Opinnäytetyön tiivistelmä | 2 |
| Thesis abstract | 3 |
| SISÄLTÖ | 4 |
| Kuva-, kuvio- ja taulukkuuettelo | 5 |
| 1 JOHDANTO | 6 |
| 1.1 Työn taustaa..... | 7 |
| 1.2 Finnveran vuosi 2020..... | 11 |
| 1.3 Työn rakenne | 14 |
| 2 YRITYSTEN RESILIIENSSI | 16 |
| 2.1 Resilienssin määritelmä | 16 |
| 2.2 Resilienssin osa-alueet | 18 |
| 2.3 Taloudellinen resilienssi | 21 |
| 2.4 Resilienssiin vaikuttavat tekijät..... | 22 |
| 3 MENETELMÄT JA TOTEUTUS..... | 26 |
| 3.1 Konstrukttiivinen tutkimus..... | 26 |
| 3.2 Haastattelu menetelmänä | 28 |
| 3.3 Tutkimuksen toteutus | 30 |
| 3.4 Sisällön analyysi..... | 32 |
| 4 TULOKSET | 34 |
| 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA MALLIN RAKENTAMINEN..... | 46 |
| 5.1 Keskustelua tuloksista..... | 46 |
| 5.2 Malli..... | 50 |
| 6 POHDINTA..... | 54 |
| LÄHTEET | 55 |
| LIITTEET | 58 |

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Kustannustuet yrityksille ja yksinyrittäjille..... | 8 |
| Kuvio 2. Finnveran arvonluontimalli. | 10 |
| Kuvio 3. Finnveran kolme pääsuuntaa vuonna 2020. | 13 |
| Kuvio 4. Rahoitustoimenpiteet vuonna 2020..... | 13 |
| Kuvio 5. Muutos lainojen ja takausten määrään vuonna 2020..... | 14 |
| Kuvio 6. Kokonaisvaltainen resilienssi. | 20 |
| Kuvio 7. Konstruktivisen tutkimusotteen keskeiset elementit. | 27 |
| Kuvio 8. Konstruktivinen malli resilienssin ylläpitämiseksi..... | 53 |
| | |
| Taulukko 1 Yhteenveto tuloksista. | 45 |

1 JOHDANTO

Kevättalvella 2020 suomalaisten yritysten taloudellinen tilanne heikkeni äkillisesti, kun koronavirus (Covid-19) vyöryi ensin Kiinasta Etelä-Eurooppaan ja siitä pian Suomeen. Sariola ja Pönkä (2020, s.35) arvioivat, että jo tätä ennen Suomen talous oli nykytiedon valossa supistunut kaksi perättäistä vuosineljännestä vuoden 2019 lopulla. Suhdanne oli jäähtymässä ilman maailmanlaajuisia kriisiäkin. Tilanne oli uusi ja aiheutti nopeasti muutoksia ihmisten vapaassa liikkumisessa, sekä yritysten taloudessa, joiden toimintamahdollisuuksiin tuli suuria muutoksia. Maailmanlaajuisia katastrofeja on toki ollut ennenkin, mutta nyt mukana oli uusia ennen näkemättömiä elementtejä, kuten ihmisten terveys. Yritysten ja organisaatioiden kyky muokkautua odottamattomaan vaikutti yrityksiin ympäri maailmaa johtuen maailman verkostoitumisesta. Liiketoimintojen rajoittamistoimet aiheuttivat suuria taloudellisia vaikeuksia erityisesti pienille- ja keskisuurille yrityksille (myöhemmin pk-yritykset), myös muut yritykset olivat uuden edessä. Tämä aiheutti edelleen toimintatapojen muutoksia, rajoitustoimet aiheuttivat taloudellisen sokin yritysten kassavirtaan, joka vaikeutti edelleen yritysten kykyä selviytyä maksuistaan. Rahoittajien intressi ei ole ajaa yrityksiä nurin, joten tarvittiin keinoja auttaa yrityksiä. Epävarmoissa ajoissa yritysten resilienssi määrittelee pitkälti sen, miten se pääsee yli kriisistä ja miten se pystyy jatkamaan toimintaa, ehkä vahvempana ja uusia toimintatapoja käyttäen. Nevalainen ym. (2021, s. 5) esittävät, että koronakriisi on viimeistään tehnyt sanasta resilienssi paljon käytetyn ja viitatusan sanan. Sana tuli yleistymisensä myötä *Nykysuomen sanakirjaan* vuonna 2020, ja voidaan katsoa siten virallistetuksi.

Koirikivi ja Benjamin (2020) määrittelevät resilienssin tarkoittavan henkistä kapasiteettia, jonka avulla ihminen pystyy, usein tiedostamattomasti, hyödyntämään niitä voimavaroja ja vahvuuksia, jotka ylläpitävät hänen hyvinvointiaan erilaisissa tilanteissa. Resilienssin merkitys nousee esille erityisesti yllättävissä ja vaikeissa tilanteissa, jotka haastavat ihmisen totut toimintamallit ja ajatukset. Resilienssi mahdollistaa sen, että ihminen ei mene rikki tai murre jokaisesta vastoinkäymisestä, vaan hän pystyy palautumaan kuormittavista tilanteista ja jatkamaan elämäänsä.

Hämäläinen ja Vataja (2020) mainitsevat koronaviruksen koettelevan yksilöiden lisäksi yritysten resilienssiä. Pandemia on nostanut keskusteluun kyvyn sietää ja sopeutua kriiseihin, ei vaan varautumisella ja vanhaa varjelemalla vaan myös ajattelu- ja toimintatapoja uudistamalla.

1.1 Työn taustaa

Keväällä 2020 rahoitusalan työmäärä moninkertaistui odottamatta, ja rahoittajien asiakkaat lähtivät varautumaan tuleviin taloudellisiin vaikeuksiin. Käyttöpääomatilannetta korjattiin myös uusilla lainoilla, ja olemassa oleville lainoille sekä takauksille tehtiin muutoksia mm. lyhennysvapailta ja laina-aikojen pidennyksillä. Muutoshankkeiden määrä oli suuri ja tilanne oli myös rahoittajille laajuudessaan uusi. Niiden täytyi miettiä oman organisaation toimenpiteet tukeakseen vaikeuksissa olevia yrityksiä ja ylläpitääkseen oman toimintavarmuutensa. Pankkien ja muiden rahoittajien rinnalla Finnvera Oyj (myöhemmin Finnvera) joutui uuden eteen. Yrityksellä on vahva rooli suomalaisten yritysten tukemisessa valtion ohjauksessa. Jotta hakemustulvasta selvittäisiin, sen tuli nopeasti organisoida ja uudistaa prosesseja. Kriisissä tuli erityisesti huomioida henkilöstön jaksaminen nopeasti muuttuvissa olosuhteissa. Resilienssin rinnalla kulki muutosjohtaminen, kriisijohtaminen sekä suomalainen sisu. Piha ja Sutinen (2020, s. 43, 146) mainitsevat muutosvoiman olevan nopean ja jatkuvan muutoksen maailmassa kyvykkyys, joka pohjautuu luontaiseen uteliaisuuteen. Sitä voidaan rakentaa ja voimistaa niin ihmisessä, ryhmässä kuin organisaatiossa. Yritys, joka ei osaa korjata itseään lennossa, ei voi myöskään menestyä.

Yritysten auttamiseen koronan yli osallistui vahvasti myös Suomen valtio. Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) sivustolla (2020) esiteltiin laajasti toimintaohjeita yrityksille sisältäen linkit hyödyllisten toimijoiden sivustoille. Valtiolta sai hakea suoria tukia koronaviruksen aiheuttamaan huonoon taloudelliseen tilanteeseen. Näitä suoria tukia olivat kustannustuki, sulkemiskorvaus ja tapahtumatakuu. Suorien tukien lisäksi sivuilla oli tietoa erilaisista lainoista ja takauksista. Finnvera tarjosi omalta osaltaan pääasiallisesti takauksia sekä maksuohjelmiin lyhennysvapaa. Business Finlandilta voi hakea lainaa lähinnä tutkimukseen, kehitykseen ja innovaatioihin. Valtion pääomasijoitusyhtiö Tesi käynnisti rahoitusohjelman tilapäisiin vaikeuksiin joutuneiden keskisuurten yritysten toiminnan jatkamisen turvaamiseksi.

Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) (2020) julkaisemassa kuviossa 1 on esitetty valtioneuvoston määrittelemät ehdot yritysten kustannustuen hakuun neljännellä hakukierroksella. Kustannustuen tavoitteena on tukea yrityksiä koronaviruksen aiheuttamassa vaikeassa taloustilanteessa. Kustannustukiin on tehty muutoksia, jotka mahdollistavat tuen myöntämisen joustavammin yksinyrittäjille ja pienyrityksille.

Kustannustuki yrityksille ja yksinyrittäjille

| | |
|--------------------|--|
| Mille yrityksille? | Yrityksille, joiden liikevaihto on koronapandemian vuoksi pudonnut yli 30 % tukikaudella 1.3.–31.5.2021, kun sitä verrataan vastaavaan ajankohtaan vuonna 2019 |
| Mihin? | Joustamattomat kustannukset ja palkat |
| Kuinka paljon? | 2 000–1 000 000 € * |
| Mistä? | Yritykset hakevat tukea Valtiokonttorista |
| Milloin? | Haku avautuu elokuussa |

*Samojen Euroopan komission tilapäisten valtiontukisääntöjen mukaan myönnettyt tuet eivät saa yhteenlaskettuina ylittää 1,8 miljoonaa euroa. Grafiikan tiedot 1.7.2021.


VALTIONEUVOSTO
STATSRÅDET

Kuvio 1. Kustannustuet yrityksille ja yksinyrittäjille (TEM, 2020).

Arola (2021) kokoaa tulokset Tesin eli valtion pääomasijoitusyhtiö tekemästä kyselytutkimuksesta pk-yrityksille koronan vaikutuksista. Kyselyyn vastasi 1683 yritystä, ja siihen kuului kolme kyselykertaa, joista viimeisin keväällä 2021. Tutkimuksella oli tarkoitus muodostaa laaja-alainen ja neutraali näkemys pk-yritysten nykytilanteesta sisältäen ajatukset toimenpiteistä ja tukitoimien vaikuttavuudesta.

Tutkimuksen mukaan 40 % vastanneista yrityksistä arvioi liikevaihdon kasvavan vuonna 2021. Koronakriisi pakotti yritykset uudistumaan, ja arvioimaan uusia kasvumahdollisuuksia. Vastanneista pk-yrityksistä 12% oli keväällä suunnannut myyntiään uusille kansainvälisille markkinoille, 33 % oli tehnyt merkittäviä uudistuksia tuotteisiin tai palveluihin ja 40 % oli kehittänyt uusia tapoja toimittaa tuotteita ja palveluita digitaalisten kanavien kautta. Monet yritykset ovat nyt kasvun tiellä, teollisuudessa kysyntä on vilkasta. Siinä pullonkaulana ovat kuitenkin aine- ja komponenttipula. Tämän selvityksen mukaan suomalaiset yritykset ovat selvinneet koronakriisistä kuitenkin hyvin. Tässä tulee kuitenkin huomioida, että tilanteeseen vaikuttaa paljon yrityksen toimiala. Yrityksillä on myös rajatut mahdollisuudet vaikuttaa operatiivisiin kustannuksiin. Vastausten mukaan 73 % vastaajayrityksistä oli jo käyttänyt koko sopeutumispotentiaalinsa.

Suomen Yrittäjät (2021), Finnvera sekä työ- ja elinkeinoministeriö tekevät kaksi kertaa vuodessa pk-yritysbarometrin. Se kuvaa pienten- ja keskisuurten yritysten toimintaa ja taloudel-

lista toimintaympäristöä. Kevään 2021 barometri perustuu 5553 pk-yrityksen vastauksiin. Viimeisimmässä kyselyssä odotuksia on liikevaihdon kasvuun ja vakavaraisuuden lisääntymiseen. Yritykset arvioivat vähentävänsä investointejaan ja kaikilla aloilla näitä yrityksiä on enemmän kuin niitä, joissa investoinnit kasvavat. Tulos kertoo vielä poikkeuksellisen suuresta epävarmuudesta talouskasvun kehityksen suhteen. Vaikea taloudellinen tilanne heijastuu yritysten sopeuttamistarpeeseen. Sopeuttamistarve on lisääntynyt eniten voimakkaasti kasvuhakuisilla ja toisaalta toimintaansa lopettavilla yrityksillä. Pandemian ajanakin työvoiman saatavuus on yhä yksi keskeisimmistä syistä siihen, miksi yritykset eivät palkkaa lisätyövoimaa. Rakentamisessa ja teollisuudessa työvoiman saatavuus koetaan toimialoittain katsottuna haasteellisimmaksi. Mitä kasvuhakuisempi yritys on, sitä enemmän työvoiman saatavuus koetaan kasvun esteeksi.

Hämäläisen ja Vatajan (2020) mukaan yritysten resilienssiä mitataan nyt ja tulevaisuudessa, toimintaympäristö tulee muuttumaan huomattavasti. Yritysten täytyy muokata toimintojaan ja palveluitaan pärjätäkseen markkinoilla. Pandemia on nostanut keskusteluun resilienssin, kyvyn sietää ja sopeutua kriiseihin, ei vaan varautumisella ja vanhaa varjelemalla vaan myös ajattelu- ja toimintatapoja uudistamalla.

Nevalainen (2021, s. 187) mainitsee, että tulevaisuuden yhteiskunnassa on paljon erilaisia kerrostumia ja saarekkeita. Osa niistä on ollut olemassa jo kauan, osa on ihan uutta. Rakennemuoto muistuttaa enemmän mosaiikkia kuin suorasaumaista tiiliseinää. Eniten muutosta tapahtuu eri asioiden (systeemien) raja- ja yhteisalueilla. Koska hyvin monia asioita tapahtuu yhtä aikaa ja ne ovat keskinäisriippuvia, kokonaisuuden ymmärtäminen on kohtalaisen hankalaa. Osa tapahtumista ja muutosvoimasta on myös toisilleen vastakkaista vaikkakin tosia sekä yhdessä että erikseen. Tarvitaan uusia käsitteitä selittämään analysoimaan ja viestittämään kokonaisuutta. Siinä resilienssillä on paikkansa. Keskeistä on tunnistaa, ehdottaa ja kuvata mahdollinen kriisi, josta seuraa palautumisen vaatimus.

Finnveraa koskeva lainsäädäntö (Finnvera, 2021) määrittelee tehtävät, joilla yhtiö vaikuttaa yritystoiminnan ja työllisyyden kehittymiseen Suomessa. Rahoitustoiminta perustuu lainsäädäntöön, asetuksiin, sopimukseen ja EU-säädöksiin, valtioneuvoston luotto- ja takaustapioisoumukseen sekä yhtiön hallituksen vahvistamaan luotto- ja takuupolitiikkaan. Työ- ja elinkeinoministeriö asettaa Finnveralle neljän vuoden jaksolle tavoitteet, jotka koskevat muun muassa yhtiön toiminnan suuntaamista, vaikuttavuutta, tehokkuutta ja vakavaraisuutta.

Finnveran (2021a) sivuilla yhtiön code of conduct eli liiketoimintaperiaatteita ovat esimerkiksi:

Finnveran rooli yhteiskunnassa:

- Rakennamme toimintamme vastuulliselle vaikuttavuudelle: Yhteiskunnallinen erityisroolimme rahoitusallalla on toimia suomalaisen yritystoiminnan mahdollistajana ja kasvattajana.
- Noudatamme toiminnassamme sääntelyä ja valtion omistajaohjausta: Finnveran omistajaohjauksesta vastaava työ- ja elinkeinoministeriö ohjaa ja valvoo toimintaamme.

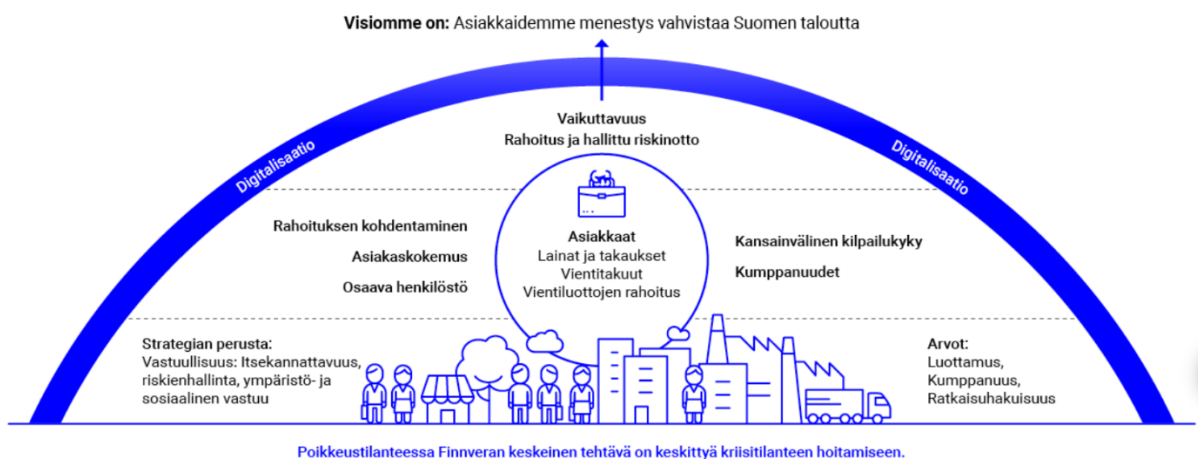
Finnveran rahoitustoiminnan vastuullisuus

- Päätöksentekomme on puolueetonta ja kohtelemme asiakkaita yhdenvertaisesti. Huolehdimme siitä, että rahoitustoimintamme on riippumatonta, sekä objektiivisesti että asianmukaisesti perusteltavissa olevaa.
- Toiminnan luottamuksellisuus
- Kunnioitamme asiakkaiden ja työntekijöiden yksityisyyttä.

Finnvera työnantajana

- Teemme yhdessä työpaikastamme kannustavan, reilun ja tasa-arvoisen. Työntekijät ovat liiketoimintamme ydin. Johtaminen perustuu avoimuudelle ja luottamukselle.

Kuviossa 2 on kuvattu Finnveran (2021) toiminta arvonluontimallissa, joka kertoo yhtiön tärkeimmät resurssit, liiketoimintamallin ja sen strategisen perustan sekä kuvaa sen toiminnan keskeiset vaikutukset ympäröivään yhteiskuntaan.



Kuvio 2. Finnveran arvonluontimalli (Finnvera, 2021).

Yleinen taloudellinen epävarmuus ja Finnveran toiminta valtion rahoitusyhtiönä herätti mielenkiinnon siitä, millainen on sen resilienssi näin ennalta-arvaamattomassa tilanteessa.

Työssä vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millaisia vaikutuksia pandemialla oli Finnveran eri toimintoihin?
- Millaisia toimenpiteitä kriisitilanteessa otettiin käyttöön ja miten henkilöstö koki ne?
- Miten Finnvera rakensi resilienssiään kriisin aikana?
- Mitä Finnvera voi organisaationa oppia koetusta kriisistä jatkoa varten?

Lopputuloksena rakennetaan malli siihen, miten Finnvera voi yhä kehittää omaa resilienssiään tulevaisuuden kriisejä varten. Mallissa otetaan huomioon nykyisestä kriisistä nousseet oppimiskokemukset ja onnistuneet toimenpiteet. Työ on luonteeltaan konstrukttiivinen. Ojasen (2013, s. 33, 65) mukaan Konstruktiiivisella tutkimuksella tarkoitetaan uudenkaltaisen todellisuuden rakentamista erityisesti tutkimustiedon pohjalta. Tavoitteena on käytännön ongelman ratkaisu luomalla uusi konstruktio eli jokin konkreettinen tuotos.

1.2 Finnveran vuosi 2020

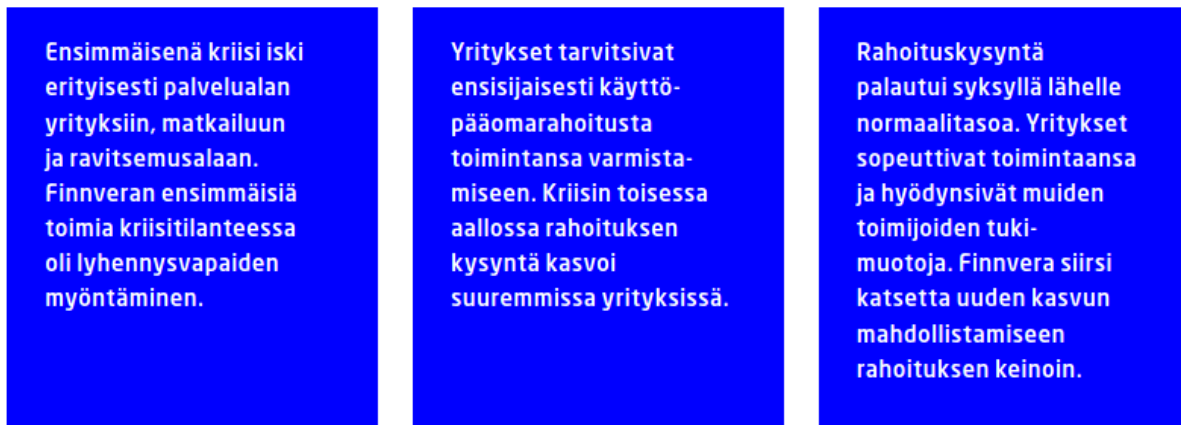
Finnveran (2021b) vuosikertomuksen mukaan yritys joutui reagoimaan nopeasti ja muuttamaan prosessejaan sekä hinnoitteluaan kevään 2020 aikana, kun asiakasyritykset olivat taloudellisissa vaikeuksissa pandemian johdosta. Keväällä Finnveran kotimaan rahoituksen valtuutta korotettiin lainmuutoksella 4,2 miljardista 12 miljardiin euroon. Maaliskuussa 2020 rahoitushakemusmäärät jopa kymmenkertaistuivat, yritykset hakivat muutosta maksuohjelmiin ja uutta rahoitusta pankkien kautta haettavilla takauksilla. Hakemusten käsittelyyn tarvittiin lisäresursseja, ja Finnvera rekrytoi ulkoisen kumppanin avulla Helsingin ja Kuopion toimipisteisiin yhteensä 48 vuokratyöntekijää. Organisaatio osoitti joustavuutensa koronapandemian ja etätyön mullistaessa käytännön työskentelyn. Finnvera järjesti johtamiskoulutusta ja teki aktiivista henkilöstötyötä pandemian keskellä. Finnveralla oli keskeinen rooli yritysten tukemisessa. Pandemian keskellä selvitettiin säännöllisesti työntekijöiden tuntemuksia, ja toukokuussa teetettiin yhdessä työterveyden kanssa henkilöstölle jaksamista ja palautumista kartoittavan voimavarakyselyn.

Finnveran toimintamalli

Finnvera ja pankit loivat toimintamallin, jossa asiakkaat asioivat ensisijaisesti oman pankkinsa kanssa ja Finnvera keskittyi pankkien myöntämien lainojen takaamiseen. Yhteistyö mahdollisti vastaamisen moninkertaiseen rahoituskysyntään. Finnvera saattoi myös turvata suurten yritysten rahoitusta koronatilanteessa ja täydentää rahoitustarjontaa myöntämällä käyttöpääomaa. Finnveran tehtävänä oli auttaa yritykset kriisin yli rahoituksen keinoin. Finnvera loi suurempiin rahoitustarpeisiin uuden pikakaistan, jolla voitiin taata rahoitusta jopa miljoonaan euroon saakka nopealla päätöksellä, kun pankki oli tehnyt luottoriskiarvion. Käyttöön otettiin 80 prosentin takausmalli ja toukokuussa mahdolliseksi tuli jopa 90 prosentin takaus. Strategian kärki oli poikkeusaikanakin rahoituksen vaikuttavuus ja toiminnan perustana vastuullisuus. Vuosi alleviivasi roolia rahoitusmarkkinoiden taustavoimana ja korosti rahoituksen merkitystä talouden sekä yritysten toimintaedellytysten mahdollistajana. Myös Finnveran organisaatio osoitti ketteryytensä kriittisessä tilanteessa. Täydelliseen etätyöhön siirtymiseen oli hyvä valmiudet ja siirtymä vauhditti osaltaan organisaation digiloikkaa. Finnveran vuosikertomuksessa 2020 mainitaan, että kriisi korosti rahoitusmarkkinoiden toiminnan merkitystä ja tähdensi joustavien ja aktiivisten sidosryhmäyhteyksien tärkeyttä. Yhteistyö rahoittajien kesken sujui hyvin, jopa yhteisten prosessien sähköistämisen osalta. Asiakaspuheluiden määrä Finnverassa nousi kyseisen vuoden aikana 40 prosenttia. Kriisin alkuvaiheessa Finnvera avasi finnvera.fi/korona-sivuston kriisin alkuvaiheessa, ja sitä katseltiin maaliskuussa 2020 noin 66 000 kertaa.

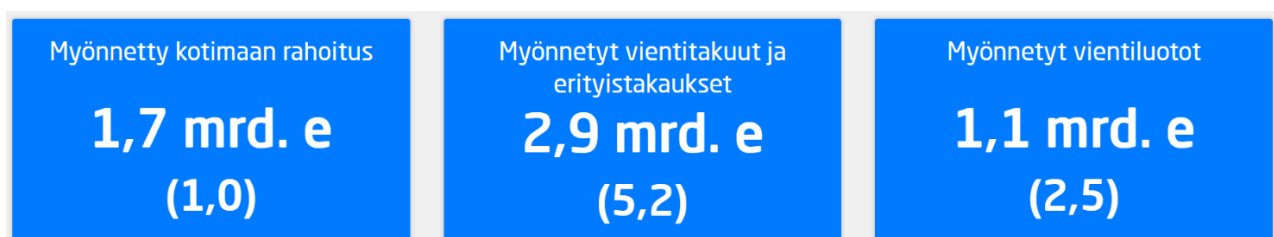
Finnvera onnistui hyvin sekä tukemaan yrityskenttää, että huolehtimaan ja ylläpitämään oman organisaation toiminnan. Tutkimuksessa perehdytään pandemian aikaisiin resilientteihin toimiin, ja samalla rakennetaan malli mahdollisia uusia kriisejä varten. Haastattelua käytämällä selvitetään henkilöstön ajatuksia tehdyistä toimista, sekä kommentteja mahdollisista hyvistä varautumiskeinoista.

Kuviossa 3 on Finnveran rahoituskentän kolme toimenpiteiden pääsuuntaa pandemian aikana, vuonna 2020.

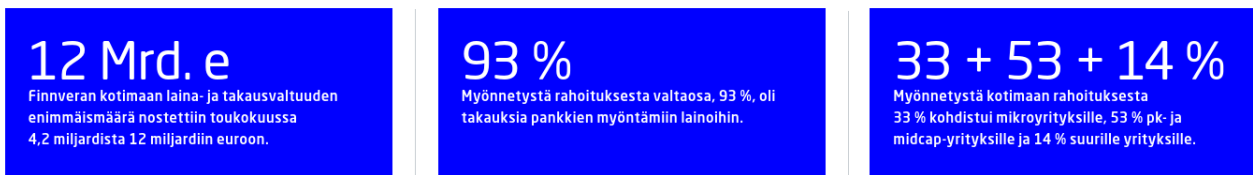


Kuvio 3. Finnveran kolme pääsuuntaa vuonna 2020 (Finnvera, 2021).

Finnveran avainluvut alla olevan kuvion 4 mukaan kertovat siitä, että rahoitustoimenpiteiden määrät kasvoivat edellisvuoteen verrattuna (suluissa vuosi 2019). Tässä näkee pandemian vaikutukset, joissa takausten määrä on noussut, kun taas suoraan myönnetty rahoitus on vähentynyt. Pääperiaatteena oli, että Finnvera keskittyi takaamaan pankkien myöntämiä luottoja suoran luotonmyönnön sijaan. Kuviossa 5 näkyy muutos vuoden 2020 aikana lainojen ja takausvastuiden moninkertaistumisena. Suurin osa myönnetyistä rahoituksista suuntautui mikro- ja pk-yrityksille Finnveran vuosikertomuksen mukaan.



Kuvio 4. Rahoitustoimenpiteet vuonna 2020 (suluissa vuosi 2019) (Finnvera, 2021).



Kuvio 5. Muutos lainojen ja takausten määrään vuonna 2020 (Finnvera, 2021).

1.3 Työn rakenne

Tutkimuksella selvitetään koronan vaikutuksia yhteiskuntaan, ja sen myötä yrityksiin sekä rahoittajan toimintaa pandemian aiheuttamien muutosten osalta. Työn alussa tarkastellaan koronan vaikutuksia lähinnä pk-yritysten toimintaan sisältäen tehtyjen tutkimusten tarkistelua. Painotus on kuitenkin rahoittajan näkökulmassa. Kohdeorganisaationa on Finnvera, jolla on vahva vaikutus yritysrahoitusmarkkinoilla ollessaan valtion omistama ja toimiessaan täydentävänä rahoittajana – ei kilpailijana.

Miten Finnveran joustavuus ja reagointi odottamattoman kriisin aikana näkyi sen toiminoissa? Finnvera oli organisaationa kriisin keskiössä, jossa sen tuli osaltaan tukea ja ylläpitää muiden suomalaisten yritysten resilienssiä taloudellisesta näkökulmasta.

Tarkastelussa esitetään myös Finnveran tilastoja, jotta resilienssiin aukeaa ne pohjatiedot, kuinka paljon rahoitusten ja takausten määrät muutoskäsittelyineen sekä asiakkaiden yhteydenottoineen aiheuttivat muutoksia organisaatiossa sekä työskentelytavoissa. Tutkimus rajataan Finnveran organisaatiossa palvelutuotantoon. Palvelutuotanto koostuu Asiakirjapalvelu-, Contact center- ja Pienrahoitustiimeistä. Työssä selvitetään Finnveran toimet koronan aikana sekä selvitetään, miten se valmistautuu mahdollisesti uuteen vastaavaan odottamattomaan kriisiin. Mitä on tehty oikein ja mikä ehkä olisi voitu tehdä toisin. Onko Finnvera valmis tukemaan rahoittajana yrityksiä uuteen nousuun?

Resilienssi eli muutosjoustavuus, johon osaltaan liittyy vahvasti myös muutosjohtaminen, oli ja on yrityksillä avainasemassa kriisin aikana sekä tulevaisuuden uudelleen rakentamisessa. Kriisin läpikäyminen sinänsä ei ole resilienssin päätepiste, vaan nyt tulee aktivoitua ja valmistautua tulevaan.

Yritysten on rakennettava resilienssiään, jotta toiminta saadaan ylläpidettyä myös mahdollisten kriisien aikana. Finnveralle on erityisen tärkeää seurata maailman yleistä kehitystä, koska valtion erityisrahoitusyhtiönä sillä on laaja vastuu pitää yllä sekä tukea suomalaista yritystoimintaa. Uuden strategian mukaan Finnveran vaikuttavuus kattaa erityisesti viennin edistämisen, rahoitusratkaisujen kehittämisen, asiakaskokemuksen vaaliminen sekä toimintojen digitalisointi. Lisäksi tulee vahvistaa kumppanuuksia ja yhteistyömalleja. Vastuulliseen toimintaan kuuluvat ympäristö ja sosiaalinen vastuu, ilmastonmuutos ja taloudellinen vastuu. Vastataksaan rahoituskentän vaatimuksiin, tulee Finnveran vahvistaa omaa organisaatiotaan tukeakseen asiakkaitaan.

Tämän tutkimuksen tuloksena on luoda konstruktiiivinen malli, jota voidaan hyödyntää palvelutuotannossa. Mahdollisten uusien vastaavien tai erilaisten kriisien tullessa vastaan tulee Finnveralla olla olemassa valmiudet, joiden se saa ylläpidettyä toimintonsa ja henkilöstönsä jaksamaan.

2 YRITYSTEN RESILIENSSI

Duchek (2019, s. 216–217) esittää, että resilienssiä on tutkittu tieteessä jo pitkään erityisesti psykologiassa, mutta johtamisen ja organisaatioiden kentässä se olisi varsin uusi tutkimusaihe. Tutkimusten määrä on moninkertaistunut vasta 2000-luvulla. Mietintää aiheuttaa resilienssi-käsite itsessään, mitä se oikeastaan tarkoittaa ja mistä se koostuu? Enemmän tietoutta tarvitaan erityisesti organisaation kyvyistä, jotka muodostavat resilienssin. Hänen mukaansa organisationaalista resilienssiä käsitellään kirjallisuudessa eri tavoilla: Osa katsoo, että organisaation resilienssin vahvuus on vastustaa haitallisia tilanteita, selvitä niistä ja palata ongelmien jälkeen normaaliin tilanteeseen. Toisen ryhmän mukaan organisaation resilienssi ulottuu sen toiminnallisuuden ylläpidon palauttamisen lisäksi kehittämään uutta ja palautumaan kriisin jälkeen vahvemiksi kuin ennen kriisiä. Pääsääntöisesti tutkimuksissa resilienssiä kuvataan puolustusreaktioksi, vastustuskyvyksi ja palautumiseksi. Uudempien tutkimusten osalta muutosta tapahtuu, ja tutkijat laajentavat näkemystään resilienssistä. He kuvailevat resilienssiä mieluummin hyökkääväksi vastukseksi (sopeutuminen) tai jopa reagoinniksi, jossa myös ennakoidaan tulevaa.

Piha ja Sutinen (2020, s. 9–10) pohtivat organisaation muutosten ajureita ja esteitä. Mistä organisaation muutosvoima rakentuu? He viittaavat Nassim Nicolas Talebin kirjaan *Anfifragile* (2013), jossa yrityksiä prosessiajattelun sijaan kehoitetaan kasvattamaan resilienssiä eli anti-fragiiliutta. Monimutkaisessa maailmassa organisaation on oltava mahdollisimman yksinkertainen ja ei-hierarkkinen. Ennemmin elävä, sitkeä ja herkkä organismi kuin jäykkä prosessioorganisaatio selkeine toimenkuvineen ja kauaskantoisine toimintasuunnitelmineen. Parhaimmillaan organisaatio siis hyötyy ulkoisista shokeista; se kukoistaa ja kasvaa, kun se altistuu epävakaudelle, sattumanvaraisuudelle, epäjärjestykselle ja stressitekijöille.

Poijulan (2020, s. 170) mukaan osa yhteisöistä kykenee ylläpitämään tervettä kasvua ja kehitystä sekä reagoimaan tehokkaasti stressin aiheuttajiin, esimerkiksi taloudelliseen lamaan, työttömyyteen ja katastrofeihin.

2.1 Resilienssin määritelmä

Nevalainen ym. (2021, s. 15) kertovat resilienssin juurten olleen jo antiikissa, ja tulleen sieltä englannin kieleen terminä *resilience* jo 1600-luvulla. Sitä on käytetty eniten tekniikassa ja

psykologiassa, mutta nyttemmin melkein missä vain. Francis Bacon oli 1600-luvun oppineimpia miehiä Englannissa ja hän oli myös monessa merkittävässä poliittisessa tehtävässä. Hänet tunnetaan myös empirismin isänä, joten ei ihme, että myös resilienssi kiinnosti häntä. Sitähän voi tutkia myös kokeellisesti. Hänen kirjansa *Sylva Sylvarum: A Natural History* (2014), oli aikansa merkkiteos. Seuraavassa otteessa on Baconin kuvaus fysikaalisesta kokeesta, jossa *resilience*-termi on käytössä:

The Eccho cometh as the Original Sound doth in a round orb of Air: Good to try the creating of the Eccho, where the Body repercussing maketh of Angle: As against the Return of a Wall, &c. Also we see that in Mirrors, there is the like Angel of incidence, from the object to the Glass, and from the Glass to the Eye. And if you strike a Ball side-long, not full upon the Surface, the rebound will be as much the contrary way; whether there be any such **resilience** in Eccho's (that is, whether a Man shall hear better, if he stand aside the Body repercussing, than if he stand where he speaketh, or any where in a right Line between) may be tried; Tryal likewise would be made, by standing nearer the place of repercussing, than he that speaketh; and again, by standing further off than he that speaketh, and so knowledge would be taken, whether Eccho's, as well as Original Sounds, be not strong near hand. (§245)

Termin käyttö alkoi psykologiassa, ja on sittemmin vakiintunut käyttöön.

Poijula (2020, s. 16–17) määrittelee resilienssin seuraavasti: Resilienssi on etymologisesti peräisin latinan kielen sanoista *salire*, joka tarkoittaa hyppäämistä ja *re-salire* ”hypätä takaisin”. Englannin arkikielessä *resilience* tarkoittaa vaikeuksista takaisin ponnahtamisen kykyä. Resilienssi on suomennettu muun muassa joustavuudeksi, kimmoisuudeksi, pärjäävyudeksi, lannistumattomuudeksi, sopeutumis-, selviytymis-, muutos-, toipumis- ja palautumiskykyisyydeksi, muutosjoustavuudeksi, kestävyudeksi, sisuksi, sitkeydeksi, sinnikkyydeksi, plastisuudeksi, murtumisen vastustuskykyksi sekä kriisikestävyudeksi.

Resilienssi-käsitettä käytetään niin yksilöitä, perheitä, organisaatioita kuin yhteisöjä kuvattaessa. Yksilöiden ja perheiden resilienssi ilmenee vaikeissa elämäntapahtumissa tai elämänvaiheissa, jotka aiheuttavat voimakasta stressiä ja vaativat sopeutumaan. Organisaatioiden resilienssi liittyy erityisesti muutoksista ja kriiseistä selviytymiseen.

Resilienssi käsittää vastoinkäymisistä selviämisen lisäksi sen, kuinka ihminen tai organisaatio palautuu toimintaan vahvempana, ehkä tapahtuneesta jotain oppineena.

Täytyy kuitenkin huomioida, että vaikka yrityksellä olisi hyvä resilienssi kokonaisuutena, se ei välttämättä kanna kriisin yli. Koronan aikana oli aloja, joiden liikevaihto putosi täysin. Pk-yrityksellä ei välttämättä ole niin paljon taloudellista puskuria, että tällaisena aikana saisi hoidettua säännöllisesti erääntyviä laskuja. Näissä tapauksissa yrityksen johdon tulee arvioida, onko esim. korvaavia palvelu- tai tuotemuotoja. Aina näitä ei saada luotua, ja yritystoimintaa on vaikea jatkaa.

Lipponen (2020, s. 30) mainitsee, että resilienssiä käsittelevä kirjallisuus kertoo resilientin elämänasenteen ilmenevän useissa suhtautumis- ja ajattelutavoissa:

- Muutos ymmärretään luonnollisena osana elämää ja myös kriisit kuuluvat elämänkulkuun.
- Vastoinkäymiset nähdään haasteena, ei uhkana olemassaololle. Vaikeus sisältää usein mahdollisuuden oppia. Joskus tämä taito nimetään muutosjoustavuudeksi.
- Ongelmanratkaisutaito ja vaihtoehtojen näkeminen, on tärkeää. Oppiminen on osa ajattelun ja toiminnan joustavuutta sekä uskallusta kokeilla erilaisia toimintatapoja.

Työterveyslaitoksen (2021) mukaan työ vaatii tekijältään ja työyhteisöltä joustavuutta, soveltamista ja ennakointia eli resilienssiä. Nämä ominaisuudet ovat tärkeitä, sillä käytännössä asiat harvoin menevät juuri niin kuin suunniteltiin. On tavallista, että työssä ratkotaan päivittäin useita yllättäviä pulmatilanteita. Resilienssiä syntyy siitä, että tilannekohtaisten pikaratkaisujen lisäksi myös pysähdytään yhdessä analysoimaan ongelmia ja ratkaisuja niihin osana laajempaa kokonaisuutta.

Kun työyhteisössä ennakoidaan ja joustetaan, asiakkaat saavat palvelunsa ja työturvallisuus ja –hyvinvointi säilyvät hyvällä tasolla. Resilienssiä syntyy siitä, että tilannekohtaisten pikaratkaisujen lisäksi myös pysähdytään yhdessä analysoimaan ongelmia ja ratkaisuja niihin osana laajempaa kokonaisuutta.

2.2 Resilienssin osa-alueet

Resilienssi voidaan jakaa mm. lasten resilienssiksi, yksilön resilienssiksi, perheen sekä organisaatioiden ja systeemien resilienssiksi. Organisaatiot kohtasivat pandemian aikana ennennäkemättömän tilanteen, josta selviäminen vaatii resilienssiä. Organisaation sisällä vaikuttaa

myös yksilön resilienssi yhtenä osana kokonaisuutta. Organisaatio on yhtä vahva kuin sen henkilöstö. Yksilön resilienssissä tarkastellaan yksilön selviytymistä erilaisista kriiseistä sekä psykologista palautumiskykyä.

Tässä tutkimuksessa pääosa on organisaation resilienssissä, mutta yksilön resilienssi sisältyy organisaatioon. Brittiläisessä resilienssitestissä (*Psychometric tests*, 2021) on 50 kysymystä, joiden tulokset kuvaavat yksilön vahvuuksia kohdata vaikeuksia. Sivuston määritelmän mukaan yksilön resilienssi on vahvuutta sekä joustavuutta, joiden avulla yksilö sopeutuu muuttuneisiin olosuhteisiin. Sivuston mukaan yksilön resilienssi koostuu seuraavasta viisiporraisesta kyvykkyydestä:

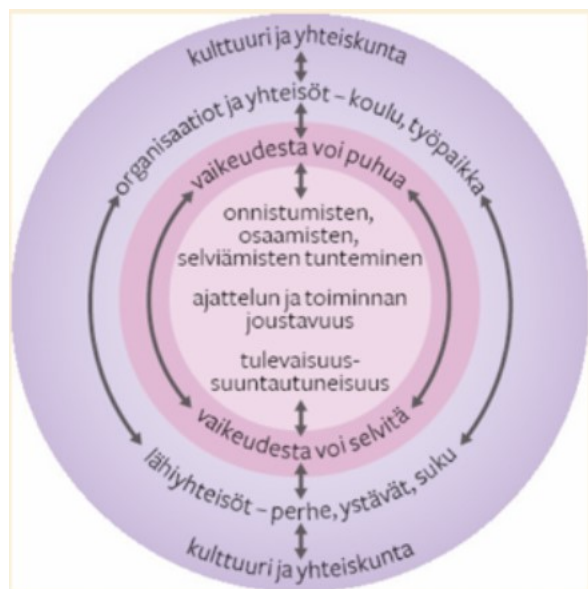
- Sopeutumiskyky
Kyky sopeutua erilaisiin tilanteisiin ja pysytellä rauhallisena vaikeissa tilanteissa sekä toipua vastoinkäymisistä.
- Itsekontrolli
Kyky hallita tunteitaan, käyttäytymistään ja impulssejaan => toteutuu rationaalisena päätöksentekona ja kykyinä saattaa loppuun aloitetut tehtävät.
- Omatoimisuus
Kyky toimia autonomisesti ja ilman tarvetta saada jatkuvaa ohjausta ja palautetta toisilta.
- Optimismi
Kyky nähdä synkimmälläkin pilvellä hopeareunus sekä tunne siitä, että voi vaikuttaa omaan elämään.
- Sinnikkyys
Kyky työskennellä kärsivällisesti ja pitkäjänteisesti väsymyksestä tai turhautumisesta huolimatta.

Edellä mainitut ominaisuudet ovat tärkeä osa organisaation resilienssiä, kun tarkastellaan henkilöstön muutosjoustavuutta. Yrityksen kriisitilanteessa nämä henkilöstön ominaisuudet pitävät osaltaan ”pyörät pyörimässä”.

Lipponen (2020, s. 404) mainitsee, että resilienssi-sanalle käytetään joskus synonyyminä muutosjoustavuutta. Sana tavoittaa jotain olennaista resilienssin luonteesta, ja se painottuu erityisesti ryhmien kohdalla. Käsitettä on työelämään liittyvissä tutkimuksissa käytetty eniten

selvittämään organisaation sopeutumista taloudellisiin tai tuotannollisiin haasteisiin. Organisaation resilienssi on tällöin tarkoittanut sitä, miten ketterästi organisaatio kykenee mukautumaan ja uudistumaan säilyäkseen elinkelpoisena muuttuneissa olosuhteissa.

Lipponen (2020, s. 127–131) korostaa sen monimuotoisuutta kuviossa 6. Kuvio on ympyrä, joka muodostuu keskuksesta ja kolmesta sisäkkäisestä kehästä keskuksen ympärillä. Ympyrän ulkokehä kuvaa kulttuuria ja yhteiskuntaa. Ne muodostavat ympäröivän todellisuuden, jossa jokaisen yksilön ja ryhmän resilienssi elää. Sisempi kehä, organisaatioiden, yhteisöjen tai lähiyhteisöjen kehä, elää kulttuurissa ja sen määräyksissä. Voimavarat, joiden turvin vaikeuksista selvitään, vahvistuvat tällä kehällä. Ympyrän keskiössä ovat yksilön tai ryhmän omat ominaisuudet, tavat ja tottumukset. Kun yksilö tai ryhmä tuntee omia aiempia selviämisiään vaikeista tilanteista, syntyy pysyvyyssuskoa, kokemusta selviämisestä ja mahdollisuudesta vaikuttaa asioihin. Resilienssi tarvitsee myös ongelmanratkaisukykyä, eli yksilön tai ryhmän taitoa toimia ja ajatella joustavasti. Kuva kokonaisuudessaan pyrkii ilmentämään sitä, miten resilienssi perustuu vaihtelevissa määrin yksilön tai ryhmän omiin kykyihin, mutta tulee todeksi ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien ja voimavarojen avulla.



Kuvio 6. Kokonaisvaltainen resilienssi (Lipponen 2020, s. 129).

2.3 Taloudellinen resilienssi

Yrityksellä resilienssi on yhtä kuin toimintavalmius– ja vakaus. Koronan aikana pääsääntöisesti epidemia vaikutti kaikkiin yrityksiin, osalle negatiivisesti ja osalle positiivisesti. Yritystoiminnassa tärkeimpiä asioita on rahaliikenteen ja vakavaraisuuden seuraaminen sekä tuotannon varmuus. Resilienssi on hyvä silloin, kun perusasiat ovat kunnossa. Taloudellinen resilienssi pohjautuu yritystoiminnan talouslukuihin sekä toimintaympäristön seuraamiseen.

Business Finlandin pääjohtaja Kopola (2021) viittaa evoluutioteorian isän, Charles Darwinin kerrotaan sanoneen, että lajinsa todennäköisimmät selviytyjät eivät ole älykkäimmät tai vahvimmat vaan ne, jotka parhaiten sopeutuvat muutokseen. Tämä pätee Kopolan mukaan myös yrityksiin. Hänen mukaansa BF:n asiakasyritysten tarpeita ja yrityksen omaa toimintaa voi lähestyä neljän englanninkielisen r-alkuisen sanan kautta. Ne ovat *rescue*, *recovery*, *rebound* ja *resilience*. *Rescue* eli toiminnan pelastusvaiheessa keskitytään yritysten välittömien toimintaedellytysten turvaamiseen, *recovery*- eli toipumisvaiheessa yritys panostaa uuteen nousuun ja palautumiseen. Hyvin hoidettua toipumisvaihetta voi seurata *rebound* eli mahdollisimman nopea paluu normaaliin. Neljäs R on *resilience* eli kyky selviytyä vaikeuksista voittajana.

Nevalainen (2021, s.101, 108) määrittelee yritystoiminnan lähtökohdaksi omistaja-arvon tuottaminen, mikä edellyttää kannattavuutta. Kannattavuus myös parantaa yrityksen resilienssiä, ellei sitä ole saavutettu resilienssin kustannuksella. Kannattavuus on jatkuvuuden ja vastoin käymisestä palautumisen lähtökohta. Yritys tuottaa niin paljon, että kykenee selviytymään velvoitteistaan asiakkaitaan, toimittajiaan, henkilökuntaansa, lainottajiaan ja omistajiaan kohtaan. Kannattavalla yrityksellä on pelivaraa toipua erilaisista katkoksista ja epäonnistumisista.

Mattila (2021) kertoo Suomen olevan yksi maailman kolmesta resilienteimmistä yhteiskunnista. Siitä huolimatta yritysten valmiuden ja kriisinkestävyyden välillä on suuria eroja. Resilienssin mittapuu on organisaation kyky minimoida haitalliset vaikutukset. Resilientit organisaatiot pystyvät nopeasti sopeutumaan organisaatiossa, arvoverkostossa tai laajemmin yhteiskunnassa tapahtuviin samanaikaisiin tai laajoihin systeemisiin muutoksiin.

Jalosen (2021) mukaan Resilienssi näkyy yrityksen arjessa notkealiikkeisyytenä, mutta sen todellinen arvo mitataan kriisitilanteissa. Erityisesti sellaisissa kriiseissä, jotka ovat normaalien riskianalyyysien ulottumattomissa. Resilientti yritys ymmärtää, että jos syytä katastrofin syytä ei pysty eliminoimaan, kannattaa keskittyä seurausten hoitamiseen.

2.4 Resilienssiin vaikuttavat tekijät

Yllättävä ja maailmanlaajuinen kriisi ei ole täysin verrattavissa aiemmin yritysten kohtaamiin taloudellisiin ongelmiin ja kassavirran notkahduksiin. Muutos oli yllättävä ja totaalinen osalle yrityksistä, esimerkiksi ulkomaankauppaa tekeville sekä ravintola-, majoitus- tapahtuma- tai logistiikka-alan yrityksille. Tällaiseen tilanteeseen on ollut vaikea varautua ja luoda toimintatapaa kriisin mahdollisesti kohdatessa.

Yritykset joutuivat nopealla aikataululla tarkistelemaan kassavirtaa, siirtämään työntekijöitä etätöihin, miettimään uusia toimintamalleja saadakseen yrityksen jatkamaan toimintaa – vaikka ehkä pienemmällä volyymilla. Osalla toimijoista työt keskeytettiin toistaiseksi, ja se aiheutti yritykselle suuria kassavirtaongelmia ja sen myötä viivästyneitä luottojen lyhennyksiä ja laskujen maksua.

Ikosen (2021) mukaan yrityksen resilienssi muodostuu, ja on olemassa jo ennen mahdollista kriisiä tai taantumaa. Mikä vaikuttaa yrityksen resilienssiin ja kykyyn reagoida muuttuviin olosuhteisiin? Helppointa uudistua notkahduksen jälkeen on yrityksillä, joilla on vahvuuksia toimia sujuvasti ja joustavasti myös tällaisen kriisin aikana. Niillä on myös taito nähdä uusia mahdollisuuksia. Toki hyvä taloudellinen perusta ja taloudellinen varautuminen vahvistaa yrityksen kokonaisvaltaista kykyä vastata haasteisiin. Kriisin ja poikkeustilanteen aikana monissa organisaatioissa elää toive päästä tilanteeseen, jossa voidaan jatkaa kuten aiemmin. Toisille paluu entiseen ei kuitenkaan riitä: resilientit organisaatiot tavoittelevat kriisin jälkeen olevansa entistä vahvempia ja löytävänsä kriisin kautta uusia mahdollisuuksia.

Janson (2020, s. 33–40) määrittelee organisaation resilienssiksi yrityksen kyvyn ennakoita, valmistautua ja vastata sekä sopeutua muutokseen taatakseen yrityksen olemassaolo ja kasvu – jopa monitahoisesta ja dynaamisesta ympäristöstä huolimatta.

Määritelmän mukaan on selvää, että organisaation resilienssi menee paljon pidemmälle kuin puhdas riskienhallinta. Se vaatii paljon kaukonäköisempää ajattelua, joka kattaa koko yrityksen. Kuten yksilön resilienssissä on kyse ihmisten hyvinvoinnista, organisaation resilienssin tulee ylläpitää ja varmistaa yrityksen elinvoima ja kehitys.

Resilientin yrityksen tunnistaa sen organisaation sopeutumiskyvystä ja ketterästä johtajuudesta. Vahvistaakseen ja rakentaakseen yrityksen resilienssiä, tulee huomioida tärkeät kolme elementtiä, jotka vaikuttavat siihen, kuinka resilientti yritys jatkossa on: täydelliset tuotteet, prosessin turvallisuus ja työntekijöiden erinomainen asiakkaiden tunteminen. Näistä tärkein on kolmas. Sanotaan, että ”ihminen tekee bisnestä ihmiselle”, se voi kuulostaa kliseeltä mutta siinä on totuuden jyvää.

Yrityksen kriisi etenee mallilla, jossa alussa on jäähyväiset menneelle, jonka jälkeen tulee epävarmuus ja lopulta lähdetään luomaan uutta alkua.

Johtopäätöksenä voisi sanoa, että yritys on niin vahva, kuin sen johtajisto ja työntekijät ovat. Mikään yritys ei pysty ennakoimaan kaikkia tulevia riskejä, ja siitä syystä onkin tärkeää, miten tuleviin kriiseihin suhtaudutaan, ja miten ketterästi yritys muokkaa toimintatapojaan.

Valtion pääomasijoitusyhtiö Tesi (2021) teki kyselytutkimuksen kahdesti vuonna 2020 koronan vaikutuksista suomalaisiin pk-yrityksiin, ja resilienssi on myös siinä esille tuleva ominaisuus (Hakamo, 2021).

Vaikka kriisi on vaikeuttanut ja vaikuttaa merkittävästi yritysten toimintaan, yritysten resilienssi on kriisin aikana ollut ennakoitua parempi läpi linjan. Kriisi on kuitenkin hyvin kahtiajakoinen, jolloin vaikutukset ovat alatoimialakohtaisia vaikeuttaen kokonaisvaltaisen tilannekuvan arviointia. Lisäksi kriisi näyttää edelleen kohdentuvat voimakkaimmin pieniin yrityksiin, joiden kyky sopeuttaa toimintaansa on rajallinen

sanoo Tesin Chief Digital Officer Hakamo.

Edelliseen viitattuna tulee esille erityisesti se, että yrityksen resilienssiin vaikuttaa suuresti sen ennakointi ja niin sanonut tukijalat. Osa yrityksistä on löytänyt uusia tapoja tuottaa liikevaihtoa, mutta kaikille se ei ole mahdollista. Mikäli yrityksen toiminta on rajattu eikä sillä ole

liiketoimintaa tukevia toimintoja, on mahdollista, ettei sillä ole myöskään tarvittavaa resilienssiä. Koronan aikana esimerkiksi tapahtuma-ala on se, jolla ei ole erityisesti vaihtoehtoja korvaaviin tulolähteisiin.

Janhonen (2021) mainitsee, että tutkimusten mukaan uudistumiskykyisellä organisaatiolla on kolme ominaisuutta: toimintakyky, toipumiskyky ja sopeutumiskyky. Toimintakyky tarkoittaa, että organisaatio pystyy ylläpitämään perustoimintojaan, vaikka asiat ja tilanteet muuttuvat. Uudistumiskykyinen organisaatio ei mene sokkiin eikä lamaannu yllättävissäkään käänteissä. Kolmas tärkeä ominaisuus, sopeutumiskyky, on oman toiminnan muokkaamista muuttuneiden olosuhteiden mukaiseksi eli uudistumista kriisin myötä. Kriisi muuttaa organisaatiota ja olosuhteita – tavalla tai toisella. Uudistumiskykyinen organisaatio onnistuu kuitenkin hyvin toipumaan ja löytämään omasta toiminnastaan sellaisia elementtejä, jotka ovat käyttökelpoisia kriisin jälkeenkin. Uudistuskyvyn kehittäminen on keskeinen keino varautua tulevaan.

Business Finland on suomalainen julkinen toimija, joka tarjoaa innovaatorahoitusta ja kansainvälistymispalveluita sekä edistää matkailua ja investointeja Suomeen. Business Finland on osa Team Finlandia, kuten Finnvera. Team Finland-verkoston kuuluvat siis Business Finland, Finnvera, ulkoministeriö, Ely-keskukset ja Te-toimistot, Finnfund, Finnpartnership, Suomalais-Venäläinen kauppakamari, Patentti- ja rekisterihallitus, Suomen Teollisuussijoitus Oy eli Tesi, sekä kulttuuri- ja tiedeinstituutit. Verkoston kuuluu lisäksi pienempiä toimijoita. Business Finland oli myös tärkeässä roolissa koronakriisin aikana tukemassa suomalaisia yrityksiä. Business Finland (2021) on luonut ohjeistuksen yrityksille ”Tee yrityksestäsi kriisinkestävä”, siinä on lähinnä oppeja teollisuuden yrityksille, mutta ovat pääpiirteittäin jokaiselle yritykselle tarpeen. Siinä mainitaan yhtenä tärkeimpänä asiana se, että resilienssi on yleensä harvoin luontainen ominaisuus. Sitä pitää systemaattisesti suunnitella ja rakentaa. Yrityskulttuurin tulee olla valmis muutokselle, sen tulee olla valmis muuttamaan strategisia lähestymistapoja, sekä kykyä ottaa nopeasti käyttöön uusia tai vaihtoehtoisia toimintamalleja. Ohjeistuksessa mainitaan työelämäprofessori Sauli Elorannan, VTT kommentti: ”Resilienssi on enemmän kuin toipumista, se on myös varautumista ja ennalta ehkäisemistä.” Koronan osalta hänkin tosin sanoo, että se oli poikkeuksellisen raju esimerkki varautumisen tarpeesta ja vaikeudesta. Business Finlandin mukaan koronan jälkeen yritykset ehkä heräsivät miettimään toimintaansa ja lisäämään riskienhallintaan odottamattomat ja suuret taloudelliset muutokset. Yritysten tulisi tulevaisuudessa varmistaa resilienssiä seuraamalla ennakkovaroitusmerkkejä asioista, jotka on määritelty tunnistetuiksi riskeiksi. Seuraavaksi tulisi luoda kriisitoimikunta, ja

luomaan sen myötä uudet päätöksentekokriteerit tilanteen niin vaatiessa. Yrityksen pitää siis ennen kaikkea pystyä valmistautumiaan kriiseihin ja toipumaan niistä. Varautumista parantavat toimet perustuvat ennaltaehkäisevään toimintaan, ja yrityksen tulee arvioida mitkä toimet ovat tarpeeksi yleisluontoisia kattamaan erilaisia kriisejä esittää kirjoituksessaan *Sustainable Manufacturing Finland* -ohjelman päällikkö Toni Mattila (2021).

Wihurin (2021) mukaan resilienssin puutteen voi huomata työyhteisössä joko lamaantumisesta tai päämäärämättömästä säntäilystä ja sähläämisestä. Kummassakin tapauksessa puuttuu kykyä pysähtyä haastavan tilanteen herättämien vaikeiden tunteiden kuten pelon, epävarmuuden, hämmennyksen tai ahdistuksen äärelle. Resilientillä esimiehellä on voimavaroja ratkoa haasteita ja mennä eteenpäin. Silloin hän kykenee myös esimerkillään tukemaan toisten muutosjoustavuutta.

Nevalainen (2021, s. 141) puolestaan mainitsee, että johtamisjärjestelmä, arvot ja organisaatiokulttuuri saattavat parantaa organisaation resilienssiä olennaisesti. Hyvin suunniteltu ja toimiva johtamisjärjestelmä ottaa huomioon ainakin tunnetut vastoinkäymiskenaariot ja – joskus ohjesäännön jatkeeksikin kutsutut – arvot puolestaan ennestään tuntemattomissa tilanteissa. Organisaatiokulttuuri puolestaan voi arvojen tapaan olla yllättävissä tilanteissa selviytymistä vahvistava tekijä, mutta ei välttämättä: piintyneet tavat voivat ohjata aivan vääräänkin tekemiseen.

3 MENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tämä työ toteutetaan konstrukttiivisen tutkimuksen näkökulmasta laadullisia menetelmiä hyödyntämällä. Sen avulla on tavoite löytää ratkaisu ja malli, jolla Finnvera vahvistaa resilienssiä mahdollisen uuden kriisin tullessa vastaan. Ojasalon (2010, s. 65) mukaan konstrukttiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa tavoitteena on käytännön ongelman ratkaisu luomalla uusi konstruktio eli jonkin konkreettinen tuotos, malli, menetelmä tai suunnitelma.

Työn haastattelut toteutetaan puolistrukturoitua haastattelumenetelmää käyttäen. Suoranta ja Eskola (2015, s. 138) määrittelevät, että puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata omin sanoin.

Ojasalo (2010, s. 29) täsmentää yleensä kehittämistyöstä, että kehittämistyössä on hankittava kohteeseen liittyvää tietoa. Tarvittavaa tietoa voivat olla esimerkiksi: 1) yrityksen taustatiedot, 2) johtamisen filosofia, yrityksen arvot, strategiat yms., 3) henkilöiden asenteet ja havainnot sekä 4) tiedot toimialasta ja toimintaympäristöstä. Esimerkiksi tutustumalla yrityksen toimialaan ja toimintaympäristöön tarkemmin voidaan saada selville asioita, jotka suuntaavat kehittämistyötä aivan eri suuntaan kuin jos ilmiöön tutustuttaisiin vain yrityksessä. Toimialan ymmärtäminen on tärkeää myös siitä syystä, että kehittämistyössä tuotetut ratkaisut eivät perustuisi vain teoriasta nostettuihin liiketoiminnan yleisiin malleihin ja käsitteisiin vaan ne tulisivat lähemmäksi kohdeyrityksen todellisuutta ja toiminnan arkipäivää.

3.1 Konstrukttiivinen tutkimus

Konstrukttiivinen tutkimusote on Kasasen ym. (1993, s. 258) mukaan innovatiivisia konstruktioita tuottava metodologia, jolla pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia ja tällä tavoin tuottamaan kontribuutioita sille tieteenalalle, jossa sitä sovelletaan. Tämän tutkimusotteen ydinkäsite, (uusi) konstruktio, on abstrakti käsite, jolla on suuri, itse asiassa loputon määrä mahdollisia toteutumia. Kaikki ihmisen luomat artefaktit, kuten mallit, diagrammit, suunnitelmat, organisaatorakenteet, kaupalliset tuotteet ja tietojärjestelmämallit, ovat konstruktioita. Niille on tunnusomaista se, että ne eivät ole löydettyjä, vaan ne keksitään ja kehitetään. Kehittämällä konstruktion, joka poikkeaa kaikesta jo olemassa olevasta, luodaan jotain aivan uutta: uudenlaiset konstruktioit itsessään kehittävät uutta todellisuutta. Konstrukttiivinen tutki-

musote edellyttää, että se keskittyy tosielämän ongelmiin, jotka koetaan käytännössä tarpeelliseksi ratkaista. Sen tulee myös tuottaa innovatiivisen konstruktion, joka on tarkoitettu ratkaisemaan alkuperäinen tosielämän ongelma.

Konstruktivisen tutkimusotteen ydinpiirteet edellyttävät, että se

- keskittyy tosielämän ongelmiin, jotka koetaan käytännössä tarpeellisiksi ratkaista
- tuottaa innovatiivisen konstruktion, joka on tarkoitettu ratkaisemaan alkuperäinen tosielämän ongelma, – sisältää kehitetyn konstruktion toteuttamisyrittä, jolla testataan sen käytäntöön soveltuvuutta,
- merkitsee tutkijan ja käytännön edustajien hyvin läheistä tiimimäistä yhteistyötä, jossa odotetaan tapahtuvan kokemuksellista oppimista,
- on huolellisesti kytketty olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen, ja
- kiinnittää erityistä huomiota empiiristen löydösten reflektointiin takaisin teoriaan.

Ojasalo (2010, s. 38) täsmentää, että konstruktivisessa tutkimuksessa muutos kohdistuu siis johonkin konkreettiseen kohteeseen, kun taas toimintatutkimuksessa pyritään tyypillisesti ihmisten toiminnan muuttamiseen. Molemmissa lähestymistavoissa voidaan kuitenkin käyttää hyvin saman tyyppisiä menetelmiä. Muutos on tärkeää sitoa aikaisempaan teoriaan, mikä on yksi keskeinen konstruktivisen tutkimuksen ja konsultoinnin välinen ero. Tiivis vuoropuhelu käytännön ja teorian välillä on konstruktivisen tutkimuksen lähestymistavalle luonteenomainen piirre. Kuviossa 7 on esitetty tutkimusotteen keskeiset elementit.



Kuvio 7. Konstruktivisen tutkimusotteen keskeiset elementit (Metodix, i.a.).

Kasasen ym., (1993, s. 258) mukaan konstruktioivinen lähestymistapa ja konstruktio vapauttaa ennakkoluuloista. Konstruktioit näyttävät konkreettisesti, mitkä ratkaisut toimivat ja mitkä eivät. Johdon konstruktio ei ainoastaan ratkaisien ongelmia, vaan tuo usein esiin uusia ongelmia. Toimiva konstruktioivinen näkökanta tuo esiin myös uusia kysymyksiä.

3.2 Haastattelu menetelmänä

Puusa (2020, s. 201–202, 213), määrittelee haastattelua seuraavasti: Laadullisessa tutkimuksessa erilaiset haastattelutyypit ovat tutkimusaineiston keruumetodina eniten käytettyjä.

Haastattelu voidaan mieltää keskusteluksi, jolla on etukäteen asetettu tavoite. Se on keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on siksi tietyssä mielessä hänen johdattalemaansa. On tärkeää tunnistaa, että koska haastattelu on vuorovaikutteista, sen osapuolet vaikuttavat aina toisiinsa. Menetelmänä haastattelu on tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin kohdistuva, ja sen tavoitteena on kerätä sellainen aineisto, jonka avulla on mahdollista tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia uskottavia päätelmiä. Esimerkiksi haastatteluiden avulla kerätty aineisto on näytteeseen valittujen henkilöiden subjektiivinen, omakohtainen tulkinta asioista, tapahtumista ja ilmiöistä, joita haastattelu käsittelee. Tutkijan tekemä analyysi näistä ajatuksista, kokemuksista tai käsityksistä on lopulta hänen omaa puhettaan niistä, vaikka tutkija onnistuisikin heijastamaan puheessaan tutkittavien tunteja ja yhdistämään tulkintahorisonttinsa heidän kanssaan. Tutkimus itsessään on siis sosiaalinen konstruktio, joka syntyy eri toimijoiden sekä tutkimuskohteensa olevan ilmiön välisen interaktion kautta. Puusan mukaan haastattelutilanteessa tutkijan tulisi kyetä sekä luomaan luottamuksellinen ilmapiiri, että motivoimaan haastateltavaa osallistumaan haastattelutilanteeseen täyspainoisesti. On tärkeää puhua yhteistä kieltä tutkittavan kanssa, ja olipa valittu haastattelumetodi mikä hyvänsä, haastattelutilanteen ei tulisi olla mekaaninen tai peräti kuulustelua muistuttava. Tutkijan on myös hyvä tiedostaa, ihmisillä on tietyistä aihepiireistä keskusteltaessa taipumus antaa niin sanottuja sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia. Tämä tarkoittaa sitä, että haastateltava antaa vastauksia, joiden hän uskoo noudattavan niin sanottujen yleisesti hyväksyttävien vastausten linjaa.

Sarajärven ja Tuomen (2018, s. 142–144) mukaan haastattelun etu on ennen kaikkea joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Tällaista mahdollisuutta ei ole esimerkiksi postikyselyssä, jossa kaikki vastaajat saavat samanlaisen lomakkeen. Joustavaa haastattelussa on myös se, että kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä

kuin tutkija katsoo aiheelliseksi. Laadullisen tutkimuksen haastattelua voidaan pitää joustavana myös siksi, että siinä haastattelua ei ymmärretä tietokilpailuksi. Haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Tällöin on perusteltua antaa haastattelukysymykset tai aiheet tiedonantajalle jo hyvissä ajoin etukäteen. Käytännössä tämä toteutuu, kun haastatteluluvasta ja haastattelun ajankohdasta sovitaan. On eettisesti perusteltua kertoa tiedonantajalle, mitä aihetta haastattelu koskee. Toisaalta on myös niin, että ihmiset eivät lupaudu tutkimukseen, jos he eivät tiedä, mistä on kyse. Lisäksi haastattelun etuihin kuuluu, että haastattelija voi samalla toimia myös havainnoitsijana, eli muistiin voidaan kirjoittaa paitsi se, mitä sanotaan, myös se, kuinka sanotaan. Haastattelun etu on myös siinä, että haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, tai tietoa aiheesta.

Suoranta ja Eskola (2015, s. 137–138) mainitsevat kirjassaan haastattelun tyypillisiksi vuorovaikutustilanteiksi Hirsjärven ja Hurmeen (1980, s. 41) määrittelemät osa-alueet: 1) ennalta suunniteltu, 2) haastattelijan alulle panema ja ohjaama; lisäksi 3) haastattelija joutuu usein motivoimaan haastateltavaa ja pitämään haastattelua yllä; 4) haastattelija tuntee roolinsa ja haastateltava oppii sen; 5) haastateltavan on luotettava siihen, että hänen kertomisiansa käsitellään luottamuksellisesti.

Kanasen (2014, s. 116) mukaan haastattelu on vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelu on osa normaalia elämää, joten normaalit fyysiset, sosiaaliset ja kommunikaatioon liittyvät seikat vaikuttavat haastattelutilanteeseen. Haastattelumuodoista tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata omin sanoin.

Kananen (2014, s. 95, 97) mainitsee, että laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien valintaan tulee kiinnittää huomiota. Tutkittaviksi valittujen eli informanttien tulisi tietää ilmiöstä mahdollisimman paljon, eli heidän tulisi edustaa ilmiön kannalta oleellisia havaintoyksiköjä. Tavoitteena on valita juuri ne henkilöt, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä eniten.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston eli havaintoyksiköiden määrä voidaan laskea etukäteen tilastollisesti. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida näin menetellä. Aineiston paljous-

kysymys liittyy laadullisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden valintaan ja määrään sekä siihen, paljonko ja millaista tietoa valituilta havaintoyksiköiltä saadaan. Oikeiden henkilöiden valinta on satunnaistamista tärkeämpää.

Kanasen mukaan strukturoituja kysymyksiä voidaan käyttää ilmiön ymmärtämiseen. Esimerkiksi vastaajan iällä, sukupuolella, koulutuksella, ammatilla ja asemalla voi olla merkitystä vastaajien suhtautumiseen ja käyttäytymiseen kohdeilmiössä. Tässä tutkimuksessa haastateltavat henkilöt olivat koulutukseltaan, iältään sekä työhistorian osalta erilaisia. Jokaisella oli kuitenkin alalta kokemusta, ja työskentelivät kriisin aikana asiakasrajapinnassa.

3.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä. Vilkan (2021, s. 18) mukaan laadullinen tutkimus (engl. *qualitative research*) on tulkintaan perustuva tutkimustapa. Sen avulla voi pureutua tutkimaan ihmisen arkipäivän monimuotoista sosiaalista todellisuutta silloin, kun on tavoitteena kuvata ihmisten kokemusten avulla jokin ilmiö tai ymmärtää ihmisten tuottamia monitulkintaisia ja subjektiivisia merkityksiä. Laadullinen tutkimus toimii myös silloin, kun halutaan tutkia ihmisten todellisuutta ikään kuin sisältäpäin, tutkimukseen tai kehittämiseen osallistuvien ihmisten näkökulmasta. Laadullista tutkimusta käytetään eri aloilla muun muassa työyhteisöjen yhteisöllisyyden, asiantuntijuuden kehittymisen, moniammatillisuuden, osaamisen, rekrytoinnin sekä opiskeluun liittyvien kokemusten tutkimukseen. Sillä on pureuduttu yhteisöjen arvoihin ja johtamiseen. Kananen (2014, s. 18) mainitsee laadullisen tutkimuksen käyttävän sanoja ja lauseita, kun taas määrällinen tutkimus perustuu lukuihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä määrällisen mukaisiin yleistyksiin. Tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. Pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Haastattelussa käytettiin yksilohaastatteluja puolistrukturoidulla menettelyllä. Kysymykset laaditaan etukäteen, mutta haastateltavat vastaavat vapaamuotoisesti.

Tuomi (2018, s. 287) pohtii, että kvantitatiivisista ja kvalitatiivisista menetelmistä käydyssä keskustelussa on esiintynyt vastakkainasettelua tutkimuksen arvioinnista ja tulosta luotettavuuskysymyksestä. Erityisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja näin ottamaan yhtä aikaa kantaa sekä analyysin kattavuuteen, että tekemänsä työn luotettavuuteen. Kvalitatiivisessa analyysissä tutkijan apuna eivät ole

muuta kuin omat tai tutkijakollegan ennakko-oletukset, arkielämän peukalosäännöt ja enemmän tai vähemmän vahva teoreettinen oppineisuus.

Tässä tutkimuksessa tavoiteltiin kokonaiskuvaa siitä, kuinka Finnveran palvelutuotanto ylläpiti ja paransi resilienssiään pandemian aikana. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna henkilöhaastatteluna. Haastattelut jakaantuivat kahdelle viikolle, aikataulujen sovittelun myötä. Haastattelu-aikaa oli varattu noin tunnin, ja pääosin aika oli sopiva. Haastateltavat olivat avoimia, ja heillä oli kaikilla kommentoitavaa kysymyksiin ja hyviä havaintoja. Haastateltavat valittiin kriteerein, joiden perustella palvelutuotannon asiakasrajapinnassa työskentelevien kommentit ja näkemykset saatiin esille. Näissä tiimien tehtävissä myös tehtiin eniten prosessimuutoksia sekä oltiin suoraan yhteydessä yrityksen sidosryhmiin, pääsääntöisesti pankkeihin ja asiakkaisiin.

Haastateltavina oli yhteensä seitsemän henkilöä. He työskentelivät koronan aikana Asiakirjapalvelutiimissä, Contact-center-tiimissä ja pienrahoitustiimissä. Asiakirjapalvelutiimissä pien- ja pk-rahoitus- sekä kk-ryhmän avaintehtäviä ovat asiakaspalvelu, luotto- ja takausasiakirjojen valmistelu sekä rahoitusten voimaan saattaminen rahoituspäätösten mukaisesti. Ryhmät toteuttavat myös rahoitussopimukseen liittyviä muutoksia päätösten mukaisesti. Asiakirjapalveluissa hoidetaan myös holvipalvelut ja hallinnoidaan vakuuksia. Lisäksi haastateltavana oli Asiakirjapalveluiden tiimipäällikkö.

Contact Center-tiimissä annetaan rahoitusneuvontaa alkaville ja toimiville yrityksille sekä pankeille. Lisäksi tiimi tukee verkkoasiointia ja neuvoo asiakkaita eri tilanteissa, sekä vastaa kaikkien pk-rahoituksen hakemusten esikäsittelystä. Tiimille kuuluu lisäksi palvelutuotannon kehittämiseen liittyviä tehtäviä.

Haastattelu toteutettiin joulukuussa 2021 Teams-neuvottelupuheluilla koronarajoitusten takia. Yhden haastattelun kesto oli noin yhden tunnin, ja haastattelu-aika varattiin kalenterista etukäteen. Haastateltaville lähetettiin ensin tiedustelu sähköpostilla halukkuudesta haastateltavaksi. Haastattelurunko lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta he saivat tutustua kysymyksiin ja ehkä jo miettiä vastauksiaan. Paras vaihtoehto olisi ollut haastatella kasvotusten, mutta nyt vallitsevan tilanteen vuoksi päädyttiin etähaastatteluun. Eskola ja Suoranta (1998, s. 127) korostavat, että luottamus on tutkimushaastattelun avainkysymys. Haastattelun anti,

sen ”tulos” on välittömästi riippuvainen siitä, saavuttaako haastattelija haastateltavan luottamuksen. Haastattelija ei näin ole mikään passiivinen, merkityksetön välikappale, vaan osa sosiaalista vuorovaikutusprosessia.

Tehdyllä haastattelulla selvitettiin henkilöstön vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin, joiden avulla rakennettiin mallia tuleville vuosille mahdollisten kriisien uusiutuessa:

- Millaisia vaikutuksia pandemialla oli Finnveran palvelutuotannon eri toimintoihin?
- Millaisia toimenpiteitä kriisitilanteessa otettiin käyttöön ja miten henkilöstö koki ne?
- Miten palvelutuotanto rakensi resilienssiään kriisin aikana?
- Mitä palvelutuotanto voi organisaationa oppia koetusta kriisistä jatkoa varten?

3.4 Sisällön analyysi

Vilka (2021, s. 153) mainitsee, että laadullisen tutkimuksen analyyseillä tavoitellaan oman aineiston syväoppimista niin, että hajanaiselta tuntuva aineisto tiivistyy ja täsmentyy. Laadullinen tutkimus etenee yleisen tutkimusprosessin mukaan, mutta sillä erotuksella, että tiedonkeruu ja analyysi vuorottelevat. Aineisto analysoidaan, ja analyysin jälkeen kerätään uutta aineistoa, joka analysoidaan. Kananen (2014, s. 99–100) määrittelee, että laadullisen tutkimuksen tulkinna ja ratkaisun etsimisessä voidaan erottaa seuraavat vaiheet:

- 1) Tutkija kerää tutkimusongelmaan liittyvää aineistoa erilaisilla tiedonkeruumenetelmillä.
- 2) Kerätty aineisto yhteismitallistetaan (litteroidaan).
- 3) Tekstimassa tarkastellaan tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten näkökulmasta.
- 4) Koodausvaihetta seuraa luokitteluvaihe, eli katsotaan, mitkä koodit (ilmaisut) muodostavat oman ryhmänsä.
- 5) Analyysivaihetta seuraa lähes aina uusi tiedonkeruvaihe, jolla täydennetään analyysia tai etsitään vastauksia esiin nousseisiin uusiin kysymyksiin.

Tuomi (2002, s. 174, 75) mainitsee, että perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä, on sisällönanalyysi. Laadullisessa tutkimuksessa

aineiston analyysillä on tärkeä merkitys. Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Johtuen siitä, että haastatteluaineiston perustelleella oli mahdollisuus tulla uusia asioita esille.

Haastattelujen vastauksia analysoitiin ja saatiin kuva henkilöstön kokemuksista pandemian ajalta. Tämän perusteella mietittiin, miten resilienssiä saataisiin yhä vahvistettua mahdollisten kriisien tullessa ajankohtaiseksi.

4 TULOKSET

Haastateltavien keskimääräinen työssäoloaika Finnveran palveluksessa oli 14 vuotta. Pisimpään talossa on ollut henkilö, jolla on kokemusvuosia takana 30, kun taas tuorein haastateltava oli työskennellyt Finnverassa koronapandemian alettua noin puoli vuotta. Jokainen suostui haastatteluun mielellään, ja keskustelu oli sujuvaa sekä vastavuoroista. Haastatelluista kumpusi tunnelma, joka oli osa sitä resilienssiä, jolla palvelutuotanto sai hoidettua tehtävänsä uuden tilanteen edessä.

Haastateltavien työnkuvat ja työssäoloaika

Tutkimuksen seitsemän haasteltavaa olivat eri tiimeistä, ja näin saatiin hyvä kuva palvelutuotannon eri osa-alueiden toiminnasta ja kokemuksista. Haastateltavien työkokemus Finnverassa oli pääosin yli kymmenen vuotta. Yhdellä oli takanaan 30 vuotta työuraa, kun taas muut vuodet jakautuivat 12 vuoteen, 17 vuoteen, puoleen vuoteen, yli 10 vuoteen sekä 4,5 vuoteen. Tutkimusta ajatellen, haasteltavien työkokemusvuosien erot tuovat hyvän jakauman kokemusten perspektiiviin.

Seitsemästä haastateltavasta kolme työskenteli Asiakirjapalveluihin kuuluvassa toteutustiimissä. Asiakirjapalveluissa vastataan Finnveran pk-rahoituksen myönteisten rahoituspäätösten toteutuksesta, huolehditaan holvitoiminnoista sekä vakuuksien hallinnoinnista muutostilanteissa. Yksi haastateltavista työskentelee pienrahoitustiimissä asiantuntijan tehtävissä. Päätyönään hän vastaa takausten ja lainojen toteutuksesta palvelutuotannon rahoitusesitysten mukaisesti sekä lausuntohankkeista. Tässä ryhmässä hoidetaan myös ns. vakioitujen rahoitustuotteiden, kuten Alku- ja Pk-takausten toteutus. Lisäksi palvelutuotannon rahoitusten muutosten toteutukset käsitellään tässä ryhmässä. Ryhmä on suoraan pankkien ja asiakkaiden asiakasrajapinnassa. Haastateltavan työnkuvaan kuuluu myös uusien työntekijöiden ohjaus ja tutorointi. Kaksi muuta haastateltavaa työskentelevät Asiakirjapalveluiden pk-rahoitus ja kv-rahoitusryhmässä. Pk-rahoituksessa asiantuntija vastaa myös lainojen ja takausten toteuttamisesta silloin, kun rahoituksen kokonaisvastuu on alle 300 000 euroa. Pk-rahoituksessa toteutetaan muut kuin palvelutuotannon pienmuutokset. Pk-rahoitus käsittelee pienrahoitustiimistä eroten ns. alueiden rahoituksia eli pääosin rahoituspäälliköiden tekemiä päätöksiä. Kkv-rahoitusryhmä käsittelee hankkeita, jotka ovat kokonaisvastuultaan yli 300 000 euroa. Ryhmän toteutusvastuulle kuuluvat myös mm. Kasvulaina sekä yritysten kasvu- ja kan-

sainvälistyminen ja erilaiset asiakasprojektit. Kahdella em. ryhmissä työskentelevien toteutus-työn lisäksi vastuuseen kuuluvat erityisosaaminen eri lainatuotteissa, uusien työntekijöiden tutorointi sekä projektityöskentely kehitystehtävissä.

Asiakaspalvelun asiantuntijan työnkuvaan kuuluu muutoshankekäsittely sekä laskujen selvitys ja vapaaehtoinen perintä. Työ sisältää asiakkaiden kontaktointia puhelimitse ja sähköpostitse.

Asiantuntija Contact Centerissä työskentely sisältää asiakaspalvelua ja rahoitusneuvontaa puhelimitse yrityksille sekä pankeille. Lisäksi ryhmässä annetaan neuvontaa sähköiseen asiointiin, hoidetaan Chat-palvelua sekä kirjataan rahoitushakemuksia.

Palveluneuvoja työskentelee suoraan pankkien ja asiakkaiden kanssa laatien yritystutkimukset sekä neuvotellen rahoituspäätökset, jotka toteutetaan pienrahoitusryhmässä.

Haastateltava tiimiesimies vastaa asiakirjapalveluiden toiminnasta, ja vie tarvittaessa tiimin ehdotuksia ja kehitysideoita eteenpäin. Lisäksi hän vastaa tietojen ja ohjeistuksen ajan tasaisuudesta. Hän kommentoi itse työtään:

 Tiimi tekee työn, mutta vastaan siitä, että olemme ajan tasalla.

Pandemia ja tiedonsaanti

Kysymyksellä ”Saitko mielestäsi tietoa pandemiasta ja yleisestä turvallisuudesta esim. Finnverassa ajoissa?” tutkittiin Finnveran aktiivisuutta ja viestintää tilanteessa, jossa oli paljon epävarmuutta ja ennen kokematon. Kysymykseen vastasi seitsemästä henkilöstö neljä, että tiedottaminen oli nopeaa ja kattavaa. Kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että parantamisen varaa oli. Osa kommentoi, että oli saanut vastaavaa tietoa jo muualta, esim. puolison tai ystävien työpaikkojen kautta. Kaikissa vastauksissa tulee kuitenkin ilmi, että Finnveran tiedotus ei toiminut alusta asti toivottavan ripeästi. Kommenteissa näkyy, että kun ns. koronaryhmä perustettiin ja päästiin tilanteessa ajan tasalle, on tiedotus ollut pääsääntöisesti hyvää. Vastauksissa mainitaan kuitenkin, että esimerkiksi paikkakunnalla, jossa toimitiloissa ei ollut paljon henkilökuntaa, oli parempi työskennellä yksin toimistolla erityisesti kotia paremman ergonomian kannalta. Vastaajien mukaan alku oli hieman kankeaa:

Tieto tuli ehkä muualle jo aiemmin, ennen Finnveraa. Kesti hetken, ennen kuin meillä otettiin tieto vakavasti. Sen jälkeen asia eteni, kun toimeen tartuttiin,

Puheluissa oli ahdistavaa etsiä itse ohjeita, joista ei ollut tietoa. Alku oli tosi kankeaa.

Työskentely pandemian aikana

Muuttuiko työpäiväsi pandemian alettua? Lisääntyikö työmäärä, teitkö ylitöitä?

Näissä kysymyksissä haastateltavien vastaukset olivat samassa linjassa. Kaikkien vastaus oli, että työpäivä muuttui. Toimistolle ei saanut enää mennä ja alussa oli teknisiä ongelmia, mutta ne saatiin ratkaistua nopeasti. Työmäärä lisääntyi moninkertaisesti, töitä tehtiin viikon lisäksi lauantaisinkin. Puhelumäärät kolminkertaistuivat ja pienmuutosten määrä moninkertaistui. *”Pienmuutoksia tuli tosi paljon. Välillä tuntui epätoivoiselta”*, muistelee yksi vastaaja. Työmäärän rinnalla oli huoli asiakkaista, taloudellinen muutos vaikutti erityisesti palvelutuotannon asiakkaisiin. Kuusi seitsemästä teki pandemian alussa ylitöitä, jopa lauantaisin. Aina Contact Centerin edustaja ei tehnyt ylitöitä, mikä onkin työn luonteen mukainen vastaus. Tekemättömään työhön piti vastaajien mukaan sopeutua. Työjonot olivat pitkiä ja työntekijöiden piti sopeutua siihen, että päivän päätteeksi jäi jonoon odottamaan paljon hankkeita. Tässä tulee esiin palvelutuotannon henkilöstön huoli asiakkaistaan.

Eräs haastateltava muisteli, että

Oli hyvä, että oli lupa tehdä ylitöitä ja saada rahallinen korvaus. Korostan kuitenkin, että ylityöt olivat vapaaehtoisia.

Työpäiviä pidensivät uudet asiat ja muutokset, joita piti lähteä selvittämään nopealla aikataululla. Työpäivään tuli uusia ja muokattuja prosesseja: mm. lainojen maksatukset etänä ja pankkien sähköiset allekirjoitukset asiointiin. Positiivinen kommentti tuli erityisesti etämaksatuksen sallimisesta, se oikeastaan olikin ehdottoman tärkeä muutos ajatellen täyttä etätyötä.

Tiimien dynamiikka

Miten tiimin sisäinen dynamiikka toimi – kysymys sai yksimielisen kommentin: hyvin toimi. Kaikkien vastauksissa näkyi tunne siitä, että kaikki puhalsivat yhteen hiileen ja ajatus siitä, että yhdessä selvitään tästä tilanteesta. Työntekijät auttoivat toinen toistaan ja hitsautuivat

vielä enemmän yhteen, myös esimies otti esille tämän ilmiön. Mentiin vähän kohti tuntematonta ja hänen toiveenaan oli olla aina tavoitettavissa. Vastausten mukaan myös tarvittava tuki oli saatavilla, sekä tiimikaverin, että esimiehen.

Etätyö, ergonomia ja esimiehen tuki

Kysymykseen miltä tuntui siirtyä kokonaan etätyöhön, jakoi vastaukset sen mukaan, miten kotona oli varusteet tehdä työtä viisi päivää viikossa. Aiemmin Finnveralla oli etätyömahdollisuus kahtena päivänä viikossa. Vastauksissa näkyi nyt se, että hyvä asia tässä pandemiassa oli saada etätyö jatkuvaksi. Haastatteluissa kuitenkin työkavereiden läsnäolon puute tuli esille, tämä onkin yleinen ajatus etätyötä työskenteleville. Ihminen kaipaa kuitenkin sosiaalisia kontakteja. Pääosin etätyö oli kaikkien mielestä hieno asia, mutta noin puolella oli ongelmia ergonomian osalta. Neljällä vastaajista oli kotitoimisto kunnossa, muiden osalta ongelmia aiheuttivat työpisteen ergonomia. Alussa ongelmia oli myös tietoliikenneyhteyksissä, mutta ne saatiin nopeasti kuntoon. Ergonomian osalta tuli kommentti, että tähän asiaan reagoitiin hitaammin kuin esimerkiksi viestintään. Jonkin ajan kuluttua henkilöstölle annettiin rahallinen korvaus kotikonttorin ehostukseen, määrä tuntui kuitenkin vastaajasta pieneltä. Tällä hetkellä yhtiö maksaa tietoliikenneyhteyksikorvausta kuukausittain työntekijöilleen toistaiseksi. Ongelmia aiheutti lisäksi työntekijän henkilökohtainen asumiseen liittyvä seikka, esimerkiksi puoliso oli myös etätyössä. ja välillä myös lapset etäkoulussa. Tällöin oli ollut hankaluuksia löytää jokaiselle oma rauhallinen työpiste.

Vastauksissa tuli ilmi kysymys, miksi työntekijät eivät olisi voineet lainata työkaluja kotiinsa tyhjästä toimistoista. Fyysisten toimintojen lisäksi tuli kommentteissa esille työkavereiden yhteisöllisyyden puute, joka kyllä jatkossa hälveni Skype-kahvien ym. avulla. Kahvitunteja järjestettiin sekä toimipisteiden, että tiimien kesken. Osallistuminen oli vapaaehtoista oman työtilanteen mukaan, mutta vastaajat kokivat ne mukaviksi. Teknisissä asioissa näytön jakaminen auttoi myös työn ongelmatilanteissa, tai yhdessä pohdittavien asioiden käsittelyssä. Tällöin tilanne oli hyvin samanlainen, kuin fyysisesti neuvotellessa tai opastaessa. Erityiskiitokset vastaajilta sai Finnveran IT-osasto, joka ripeästi sai tietoliikenteen toimimaan.

Tukea ja esimiehen apua haastateltavat saivat kaikki tarpeen mukaan. Yksimielinen kanta oli esimiehen tukeen, sitä olisi saanut, jos olisi tarvinnut. Haastattelussa tuli esille, että tiedon sai esimieheltä ripeästi toimintojen muuttuessa ja esimiehet myös korostivat kommenttien mukaan pitämään huolta itsestään huolehtimalla tauotuksesta ym.

Vuokratyövoima

Mitä mieltä olit apuun otettavien työntekijöiden määrästä, ja oliko aikataulu mielestäsi hyvä? Auttoiko heidän tulonsa työmäärääsi? Kaikki olivat sitä mieltä, että ratkaisu oli oikea ja vuokratyövoimaa saatiin nopeasti taloon. Kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että otettujen työntekijöiden määrä oli liian suuri. Esimerkiksi Contact Centerissä työntekijät olisivat kaivanneet enemmän työtä tai ”säpinää” kommentin mukaan. Samoin uuden rahoitustuotteen osalta volyymi oli lyhytaikainen, ja näin tehtiin lisäksi muuta työtä. Toisaalta toisessa ryhmässä työmäärään auttoi todella paljon ja erityisesti vakioitujen tuotteiden käsittelyssä rahoituspäätösten tekemiseen oli ehdottoman tärkeää saada lisätyövoimaa.

Vastauksissa jakaantui mielipiteet hieman vuokratyövoiman käytöstä. Niissä korostui tiimien erot, esimerkiksi puhelinalvelun työvoiman tarve hiipui nopeasti. Toisaalta taas muualla iso työntekijämäärä auttoi konkreettisesti töiden purkuun. Tässä voisi ehkä jatkossa miettiä työvoiman määrää suhteutettuna tehtävän työn laatuun. Vastaajista kolme myös toimi tutorina ja vastausten mukaan perehdytys meni hyvin. Pandemiarajoitusten mukaan saatiin kuitenkin jalkauduttua toimistoille Helsinkiin ja Kuopioon. Vastauksissakin korostui, että kohdentaminen tai määrän ennakoiminen on hankalaa uudessa tilanteessa. Pääasiana tässä voidaan kuitenkin todeta, että vuokratyövoiman ottaminen ja aktiivinen reagointi olivat oikea ratkaisu työvoiman purkamisessa.

Työhyvinvointi ja Finnveran tuki

Järjestikö Finnvera tarpeeksi esim. työhyvinvoinnin ja kriisin osalta yhteisiä Skype-tilaisuuksia? (Skype oli käytössä vielä vuonna 2020) Oliko kynnyksesi matala ottaa yhteyttä esim. työterveyteen?

Näihin kysymyksiin haastateltavien kanta oli yksimielinen, talo järjesti tarpeeksi tilaisuuksia henkisen hyvinvoinnin tueksi ja kynnyksesi yhteydenottoon oli matala, jos olisi tuntenut tarvitsevasi tukea työterveyden kautta. Työhyvinvointikyselyitäkin tehtiin useita. Näitä ehkä oli liiankin tiuhaan, koska kommentteissa näkyi eräänlainen väsyminen tilaisuuksiin:

En olisi kestänyt enää yhtään ylimääräistä skype-tilaisuutta.

Palvelutuotannon omia infojakin lisättiin, joista sai ajantasaista tietoa:

Niissä käytiin läpi tilannetta säännöllisesti. Jos olisi ollut jotain tarvetta, olisi voinut soittaa esimiehelle.

Vastaukset näyttävät sen, että työnantaja piti huolta henkilöstöstään ja korosti sitä, että mikäli tarvetta keskusteluapuun on, sitä saa pyytää matalalla kynnyksellä. Syy keskusteluavun vähäiseen tarpeeseen tässä tutkimuksessa heijastelee ehkä haastateltavien työkokemuksesta. Kaikilla oli vahva osaaminen ja hyvinkin pitkiä työuria takana. Tällöin heidän ei tarvinnut epäroidä niin paljon omaa osaamistaan, vaan keskittyä työn tekemiseen. Vastausten mukaan yhteisten tilaisuuksien ja hyvinvointikyselyjen määrä oli liian suuri. Tämä on positiivinen mielikuva resilienssin kannalta. Tilanne olisi huolestuttava henkilöstön hyvinvointia ajatellen, mikäli työnantaja ei olisi huomionnut heidän henkistä hyvinvointiaan kriisin aikana.

Saitko ohjeistusta asiakaskohtaamisiin tilanteessa, jota ei aiemmin tässä mittakaavassa ole ollut?

Tätä kysymystä luodessa ajateltiin ensisijaisesti puhelinasiakaspalveluryhmää, johon huolestuneet asiakkaat ovat ensimmäisenä yhteydessä. Tilanne voi kuormittaa työntekijää. Vastausten mukaan ryhmälle oli etukäteen ohjeistettu, mitä puheluissa sanotaan ja kirjataan kriittiset puhelut ylös ja siirretään eteenpäin esimiehille. Puheluissa korostuu koronatilanteen nopea aktivoituminen ajatellen myös yritysten maksuvalmiutta. Puheluissa korostui asiakkaiden hätä ja epätietoisuus.

Vastaaja kommentoi:

Saimme hyvät työvälineet, joita pystyi käyttämään. Oli hyvin ohjeistettu ja turvallinen olo, aina sai siirtää hankalat puhelut pomolle.

Prosessimuutosten tiedotus

Palvelutuotannossa rahoitusprosesseja suoraviivaistettiin, sekä luotiin uusia rahoitustuotteita. Sähköistä asiointia kehitettiin nopeuttamaan asiointia. Lisäksi lainojen maksatus sallittiin etänä, ennen toimenpide oli mahdollista vain toimistolta. Muutosten nopeudesta kertoo jo se, että uusi rahoitustuote Finnveran takaukselle pankin lainaan ns. Fast Track-tuote tuli tietoon illalla ja tuotannossa se oli jo seuraavana päivänä. Vastaajista kuusi oli sitä mieltä, että tietoa tuli ajoissa. Tässä kuitenkin oli hajontaa, tieto ei tavoittanut kaikkia samassa aikataulussa. Infoja kuitenkin vastaajien mielestä oli tiuhaan. Vastauksissa näkyi myös se, että viestinnän

kohdennus erosi tiimien mukaan. Toiset saivat infoa nopeammin, ja toiset ehkä vasta myöhemmin, jopa julkisen tiedotuksen jälkeen. Finnvera tiedotti kyllä, mutta pandemian aikana tilanteet ja ohjeet muokkautuivat niin nopeasti, että haastateltavien mukaan kaikkea oli vaikea sisäistää:

Tuntuma jäi, että viestittiin ensin talon ulkopuolelle, ja sitten vasta sisälle. Olisi ollut kiva, jos ensin viestitään sisälle.

Miten meni palvelutuotanto?

Tuntuiko sinusta, että palvelutuotanto ”pärsäsi” tässä tilanteessa?

Kysymys paljasti haastattelijoiden yksimielisen yleiskuvan palvelutuotannon resilienssistä: Hienosti meni. Päällimmäinen muisto oli siis positiivinen. Palvelutuotanto oli osasto, johon kriisi kohdistui eniten. Se käsittelee rahoituksia pk-yrityksille, ja asiakkaina on erityisesti matkailu- ja ravintola-alan yrityksiä. Nämä olivatkin juuri ne alat, jotka ajautuivat eniten ja nopeasti yleisten toimintamuutosten johdosta ongelmiin. Jokaiselta vastaajalta korostui me-henki, sekä joustavuus ja mukautuvuus olosuhteisiin. Kokonaisuutena ajatellen palvelutuotanto piti vastaajien mukaan yllä koko Finnveraa. Kommentti loppu hyvin, kaikki hyvin:

Loppujen lopuksi meni rivakasti.

Olisiko pitänyt toimia toisin?

Kysymykseen olisiko mielestäsi pitänyt toimia jotenkin muuten, tehdä jotain muita toimia asiakkaiden tai henkilöstön hyväksi, oli jokaisella kommentti. Pääsääntöisesti kaikki olivat sitä mieltä, että asiakkaiden hyväksi tehtiin kaikki mitä voitiin ja nopeasti. Vastauksissa tuli ilmi aiemminkin korostunut viestintä ja ergonomia. Työntekijät olisivat vastausten mukaan kaivanneet konkreettisia toimia etätyön osalta. Suurin epäkohta, joka tuli vastauksissa esiin, oli ergonomia sekä henkilöstön toiveiden ohittaminen.

Seuraavissa kommentteissa on koottu ne asiat, jotka olivat haastateltavien mielessä negatiivisessa valossa:

Kysyttiin, saisiko ottaa käyttöön konttorilta näyttöjä. Vastaus oli, että ne ei paljon maksa kirpparilla. Työntekijän käyttöön olisi tullut.

Tähän kommenttiin lisäargumentteja tuli toiselta vastaajalta koskien myös tuolien ja muun ergonomiaan vaikuttavien laitteiden käyttöä:

Kun korona alkoi, niin muut työnantajat antoi hakea tuoleja sekä muita itselleen. Tätä olisin kaivannut myös meillä. Jopa kuriiripalvelut toi niitä työntekijöille.

Lisäksi työntekijöiden huomiointina olisi toivottu esimerkiksi virkistysrahan lisäystä. Rahaa olisi heidän mukaansa voinut lisätä esimerkiksi hierojalle menoa varten. Lisäksi raha ergonomiaa varten olisi ollut toiveissa jo aiemmin.

Vastaajan mukaan viestinnän tulee huomioida jatkossa toimintaa laaja-alaisemmin, nyt toive korostuu lähinnä talon yleistä viestintää sekä HR-osaston viestintää kohden. Palvelutuotanto selvisi haastattelujen mukaan viestinnän osalta.

Työn merkitys?

Oliko sinulla tunne, että teit merkityksellistä työtä, kysymys oli myös vastauksiltaan yksimielinen. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työllä oli merkitys ja olivat iloisia saadessaan olla mukana auttamassa asiakkaitaan. Haastatteluissa heijastui kuitenkin kokonaisuudessaan työntekijöiden asenne ja ajatus on jo pohjimmiltaan työn merkityksellisyyden korostamaa. Nyt pandemiakriisin aikana tunne korostui vastaajien mukaan:

Aina on toki tunne, mutta nyt vain korostui. Työnteon meininki.

Tunnelma?

Kysymyksellä millainen tunnelma oli, oliko se rauhallinen vai paniikinomainen, selvitettiin henkistä resilienssiä kriisin keskellä.

Vastaajista kaikilla oli ajatuksena, että varsinaista paniikkia ei ollut. Alussa oli ollut vähän paniikinomaista, mutta pian asiat lähtevät kulkemaan. Yksi vastaajista vastasi, että ensimmäiset päivät olivat paniikinomaisia. Vastauksissa korostui alun epätietoisuus ja pieni pelko tulevista. Jokainen arvioi sitä, että mielessä oli murhe siitä, kuinka pitkään tämä kriisi kestää. Esimiesten tuli odottamattomassa tilanteessa hallita muutokset ja samanaikaisesti ylläpitää tiimiensä henkilöstön hyvinvointia. Tähän kulminoituukin kommentti:

Tulipaloja aloiteltiin sammutella. Piti selvittää, miten työt jaetaan. Rahoitusjohtajalle kiitos, joka korosti, ettei pidä väsyttää itseään, ja pitää itsestä huoli.

Langat käsissä?

Oliko jollain langat käsissä, kuka johti joukkoa? Kysymykseen saatiin lähes yksimielinen vastaus, että langat olivat johdolla käsissään. Vastaajilla oli tunne, että johto organisoi ja tekee tarvittavat toimenpiteet. Rahoitusjohtajan säännölliset, parhaimmillaan päivittäin pidettävät infot auttoivat henkilöstöä luottamaan tulevaan. Lisäksi oma esimies antoi päivän aikana tarkennuksia, ja juuri tässä näkyy ohjeistuksen erittäin nopeatempoinen muuttuminen. Lisäksi vuokratyövoima integroitiin vakituisiin ryhmiin, ja esimiehen mukaan tämä esti sen, etteivät he erkaantuneet porukasta.

Mikä aiheutti huolta?

Vastauksista erottui yleinen huoli, koko pandemiasta ja tulevaisuudesta. Huoli siitä, kuinka kauan pandemia jatkuu ja miten se etenee. Suurin osa huolesta painottui yleiseen tilanteeseen, ei niinkään itse työhön. Yksi vastaaja mainitsi asiakkaiden tilanteen aiheuttavan huolta. Toinen muisteli pelänneensä, että mitä tapahtuu, jos suuri joukko tai avainhenkilöitä sairastuu. Lisäksi tuli esille huoli siitä, että pystyykö sisäistämään uusia ohjeita jatkuvassa muutoksessa. Yhdessä vastauksessa pohdittiin, miten kauan kriisi kestää ja kuinka se vaikuttaa yritysten toimintaan. Ajatus siitä, että yritys hoitaa juoksevia kuluja vieraalla pääomalla, ei kuulosta pidemmän päälle hyvältä ratkaisulta.

Vastaajan kommentti seuraavasti kattoi myös yleisen huolen koko tilanteesta:

Ylipäättään huoli koko tilanteesta. ei liittynyt vain tähän omaan työhön vaan vähän laajemmin myös.

Vastauksesta heijastuu se, että työ ei ole ainoa asia ihmisen arjessa. Palvelutuotannossa pystyttiin tekemään töitä, ja sairauslomien määrä ei eronnut normaalista ajasta. Joustavuus ja kriisinsietokyky ovat näiden vastausten mukaan vahvat, että maailman laajuksen pelon rinnalla saatiin hoidettua tärkeät asiat työelämässä.

Arvosana palvelutuotannolle?

Arvosanoiksi annettiin seuraavasti: alimmaksi arvosanaksi annettiin 8 – ja korkeimmaksi 9 +. Lisäksi kaksi arviota oli lisäkommenteilla petrattavaa ergonomiassa arvosana 8-, sekä kommentti, jossa alkuarvosana oli 6 yleisarvosanan ollessa 8–9. Keskiarvo palvelutuotannolle tuli näiden seitsemän haastateltavan arvioimana 8,7. Tämä on todella hyvä arvosana ja kertoo tärkeimmän selviytymisestä tässä kriisissä. Vastauksissa toistuivat kommentit:

Johto ja tiimipäälliköt käyttivät aikaa talon hyväksi. Tiedettiin työkuvamme.

Esimieheltä pyydettiin vielä kommenttia siihen, miten koettiin keskusteluyhteys ylemmän johdon kanssa ja kuinka tiimiesimiehiä kuunneltiin. Vastauksena oli, että heitä kuunneltiin ja yhdessä pohtivat uusien tilanteiden osalta toimintatapoja. Hierarkiat vähenivät, ja kaikkien kommentteja kuunneltiin. Hänen mukaansa kaikki olivat samassa veneessä ja tilanne oli kaikille uusi.

Mitä opimme organisaationa?

Mitä yhtiössä hoidettiin hyvin, mitä olisi tarpeen miettiä tulevaisuutta ajatellen? Vastauksista tuli seitsemän erilaista, pääpaino vastauksissa kuitenkin sillä, että etätö sopii erittäin hyvin työnkuvaa ajatellen. Lisäksi muuntautumiskyky oli hyvä. Kaikkea ei kuitenkaan tule ulkoistaa, ja tärkeää olisi kehittää sähköistä asiointia. Lisäksi olisi hyvä olla olemassa suunnitelma erilaisia kriisejä varten. Tästä tulee myös tulevaisuuden ajatuksena yhden haastateltavan kommentti, jossa herätettiin ajatusta tulevaisuudesta lähinnä eläköitymisen puolesta. Lisäksi perustyön lisänä tulee olemaan jatkossa paljon projekteja, ja sen myötä tulee pohtia, miten turvataan asioiden sujuvuus osittain ajoittain vajaalla työntekijämäärällä. Myös kommentti talon yleistä viestintää kohtaan tuli: monialainen viestintä jäi palvelutuotannon itse huolehdittavaksi. Yleisestä viestinnästä tulee huolehtia viestinnän ryhmä. Lisäksi HR-viestinnässä on ollut vajavaisuutta. Yhtiössä on olemassa kriisiryhmä, joka sai nyt vastauksista kiitosta. Se on organisaation osa, joka huomioi ja tekee tarvittavia ohjeistuksia poikkeavuuksien aikana. Vastaukset korostavat organisaation ketteryyttä toimia kriisin aikana:

Opimme sen, että etänä voi tehdä mitä vain, kyllä vehkeet nykyään antaa myöden.

Mitä jäi mieleen?

Kysymyksellä tiedusteltiin, mitä tästä kaikesta jäi mieleen. Vastauksissa tulee esiin jälleen positiivisella vireellä varustetut vastaukset. Kuusi vastaajaa nosti tärkeimmäksi asiaksi yhteen hitsautumisen ja hienon selviämisen, yhdessä. Monessa vastauksessa tuli esille sanat nopeus ja selviäminen. Mielenkiintoinen ajatus oli se, että vastaajan mukaan Finnveran ollessa valtion yritys, monilla on kuva jäykästä organisaatiosta. Tämän kriisin toimenpiteet näyttivät kuitenkin nopealiikkeisen ja vastuullisen toimijan. Vastaajat kommentoivat muistikuviansa sanoilla:

Yhtä sumua koko aika, jatkuvat muutokset. Mielestäni kevään ruuhka näytti, että pystytään selviämään.

On yhteishenkeä, jota ei välttämättä huomaa jokapäiväisessä työssä.

Vapaita kommentteja ja ajatuksia pandemian ajasta palvelutuotannossa

Haastattelujen loppupuolella annettiin vapaa hetki kommentoida vapaasti, jos oli jotain mielessä mitä ei ollut tullut esille kysymyksissä tai tuli mieleen vasta haastattelun loppupuolella. Näistä kommentteista kumpuaa erityisesti sen, että tärkeimpiä asioita on pitää henkilöstö mukana muutoksissa. Tämä korostui erityisesti ajatellen uusia järjestelmiä tai rahoitustuotteita. Kommentista ilmenee juuri mahdolliset epäkohdat uusien tuotteiden osalta toteutuksessa. Näissä muutoksissa on hyvä ottaa mukaan mietintään henkilöitä, jotka tuntevat prosessin käytännössä. Lisäkommenteissa näkyi kuitenkin se, että henkilöstö teki kaikkensa. Omistaja ohjasi, ja työntekijät hoitivat työt. ”Niin hyvin kuin pystyttiin” kommentoi yksi haastateltava. Kommenteissa sanottu toteamus ”Aika karu opetus”, valmisti Finnveraa myös tulevaisuuteen. Yhteinen mielipide oli, että Finnvera on nyt vahvempi kokonaisuudessaan kuin pari vuotta sitten.

Yhteenveto tuloksista

Taulukkoon 1 on tehty yhteenveto haastatteluiden tuloksista ja teemoista. Lopputulema haastatteluiden perusteella on, että palvelutuotanto onnistui hyvin pandemian keskellä.

Taulukko 1 Yhteenveto tuloksista.

| | |
|----------------------------------|--|
| Työssäoloaika | Hajonta puolen vuoden ja 30 kokemusvuoden välillä. |
| Tiedonsaanti | Pääasiassa toimi hyvin. Alussa viivästy- mistä. |
| Työmäärä | Kuusi seitsemästä teki ylitöitä. |
| Tiimien dynamiikka | Vahva yhteishenki. |
| Etätö, ergonomia, esimiehen tuki | Täydellinen etätö hyvä. Ergonomia puut- teellinen osalla vastaajista. Esimiehen tuki oli olemassa kaikilla. |
| Vuokratyövoima | Pääosin aikataulutus oikea. Asiakaspalvelu- työntekijöiden määrä liian suuri, toisaalta taas hakemusten käsittelyssä määrä oli hyvä. |
| Työhyvinvointi ja Finnveran tuki | Yhteisiä tilaisuuksia ja hyvinvoinnin seura- aminen kyselyin. Vastausten mukaan näitä tarpeeksi. |
| Prosessimuutosten tiedottaminen | Viestinnän kohdennus jakautui tiimien mukaan. Ulkoinen tiedotus ohitti välillä sisäi- sen tiedotuksen. |
| Miten meni Palvelutuotanto? | Yksimielinen kommentti: "Hyvin meni." |
| Olisiko pitänyt toimia toisin? | Asiakkaiden hyväksi tehtiin kaikki. Osittain vastaajat jäivät odottamaa jotain konkreet- tista toimintaa työnantajalta. |
| Työn merkitys | Vastaajilla aina tunne, että tekee työtä, jolla on tarkoitus. Pandemia korosti tätä ajatusta. |
| Tunnelma | Alkupaniikin jälkeen tilanne tasaantui. |
| Langat käsissä? | Johto johti yhtiön toimintaa. |
| Mikä aiheutti huolta? | Yleinen pelko pandemiasta ja sen kestosta. Huoli asiakkaiden yritystoiminnasta. |
| Arvosana | Vastaajien keskiarvo palvelutuotannolle 8,7. |
| Mitä opimme organisaationa? | Hyvä muuntautumiskyky, sähköisen asioin- nin kehitys, hyvä varustautua kriiseihin. |
| Mitä jäi mieleen? | Yhteen hitsautuminen. Hieno selviytyminen, yhdessä. |
| Vapaa kommentti | Henkilöstö mukana muutoksessa. |

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA MALLIN RAKENTAMINEN

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, kuinka Finnveran palvelutuotanto selvisi koronapandemian aiheuttamasta kriisistä, ja kuinka se rakensi ja ylläpiti resilienssiään. Tutkimuksessa luodaan myös malli, jotta palvelutuotannolla olisi valmiudet selviytyä myös mahdollisista tulevista kriiseistä. Tutkimukseen haastateltiin työntekijöitä, jotka oli valittu asiakasrajapinnassa toimivista henkilöistä. Tässä huomioitiin, että palvelutuotannon tiimit olivat kaikki edustettuna.

Haastatteluiden perusteella palvelutuotanto toimi hyvin, ja ylläpiti oman toimintavarmuutensa kriisin keskellä. Muutoksiin reagoitiin nopeasti ja työntekijät tekivät työtä yhteisen hyvän saavuttamiseksi. Jansonin (2020, s. 33–40) mukaan resilientin yrityksen tunnistaa sen organisaation sopeutumiskyvystä ja ketterästä johtajuudesta. Tähän viitaten Finnveran palvelutuotanto onnistui organisaationa pääosin moitteetta.

Haastattelukysymyksillä pyrittiin saamaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisia vaikutuksia pandemialla oli palvelutuotannon eri toimintoihin?
- Millaisia toimenpiteitä kriisitilanteessa otettiin käyttöön ja miten henkilöstö koki ne?
- Miten Finnveran palvelutuotanto rakensi resilienssiään kriisin aikana?
- Mitä Finnveran palvelutuotanto voi organisaationa oppia koetusta kriisistä jatkoa varten?

5.1 Keskustelua tuloksista

Ensimmäinen tutkimuskysymys liittyi siihen, millaisia vaikutuksia pandemialla oli palvelutuotannon toimintoihin. Kriisin synnyttä palvelutuotanto teki prosesseihin muutoksia, jotta rahoitusprosessit kevenisivät. Sähköistä asiointia kehitettiin, ja hyväksyttiin uusia sähköisiä allekirjoituksia. Suurin ja paljon kiitosta haastateltavilta tuli lainan maksatuksen salliminen etänä. Aiemmin se oli mahdollista vain toimistolta. Kriisiin aiheuttaman työmäärän selvittyä, Finnvera lisäsi työntekijöitä ottamalla vuokratyövoimaa purkamaan akuuttia ruuhkaa. Takauksiin painottamalla lainojen sijaan, saatiin rahoitukset nopeammin valmisteltua. Rivakasti saatiin uudet työntekijät taloon, ja myös tietokoneet järjestettiin nopeasti. Vakituiset työntekijät olivat jo tehneet valintansa mukaan mahdollisesti ylitöitä, jopa lauantaisin. Toinen tutkimuskysymys

liittyi siihen, että millaisia toimenpiteet otettiin käyttöön ja miten henkilöstö koki ne. Tähän voidaan vastata, että tulokset haastatteluista olivat pääosin positiivisia, ja sieltä huokui luottamus johtoon sekä omaan tiimiin. Positiivisesta vireestä huolimatta eniten korjattavaa haastateltavien mielestä on viestinnässä ja ergonomiassa. Henkilöstön huomioiminen pienillä toimilla, kuten toimistokalusteiden lainaus tai rahahuomio esimerkiksi hierontaan tai muualle olisi ollut kohtelias ele yritykseltä. Ergonomiaan tuli pieni raha sekä tietoliikennekorvaus, mutta asenne lainattaviin työkaluihin on jäänyt työntekijöiden mieleen.

Lipponen (2020, s. 404) mainitsee, että resilienssi-sanalle käytetään joskus synonyyminä muutosjoustavuutta. Sana tavoittaa jotain olennaista resilienssin luonteesta, ja se painottuu erityisesti ryhmien kohdalla. Käsitettä on työelämään liittyvissä tutkimuksissa käytetty eniten selvittämään organisaation sopeutumista taloudellisiin tai tuotannollisiin haasteisiin. Organisaation resilienssi on tällöin tarkoittanut sitä, miten ketterästi organisaatio kykenee mukautumaan ja uudistumaan säilyäkseen elinkelpoisena muuttuneissa olosuhteissa.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen miten palvelutuotanto vahvisti resilienssiään, saatiin vastaus edellä mainittua lainausta mukaellen positiivinen lopputulos: Finnvera ja palvelutuotanto sopeutui muuttuneeseen tilanteeseen, sekä etsi uusia vaihtoehtoja työmäärästä selviytyäkseen. Lisäksi yritys ylläpiti ja selvitti henkilöstön hyvinvointia. Se vahvisti toimintaansa lisätyövoimalla ja tarkistelemalla prosessejaan. Kriisin aikana toimenpiteitä johti ja selvitteli kriisinhallintaryhmä: Valmiusryhmän tehtävänä on seurata organisaation tilannetta ja toimintaa poikkeusoloissa, seurata viranomaisohjeistusta, viestiä sekä tehdä käytännön linjauksia ja ohjeistuksia.

Haastatteluissa tuli ilmi, että langat olivat johdon ja valmiusryhmän käsissä. Kuitenkin erityisen tärkeässä roolissa oli henkilöstö, joka epävarmassa tilanteessa työskenteli yli tiimirajojen yhteisen tavoitteen eteen. Lipposen (2020, s. 127–131) mukaan resilienssi tarvitsee myös ongelmanratkaisukykyä, eli yksilön tai ryhmän taitoa toimia ja ajatella joustavasti. Kun haastateltavien vastauksia tutkittiin, päällimmäisenä nousi esille yhdessä tekeminen. Kaikki olivat valmiita tekemään kaikkensa, että tarvittavat toimet saatiin tehtyä. Jostain syystä Finnveran ja palvelutuotannon henkilöstö oli resilientti. Kukaan ei valittanut tai poikennut toiminnasta, kaikki työskentelivät yhdessä ja pyysivät kollegoilta apua tarvittaessa. Tutkimuksen vastaukset olivat jopa ”liiankin” hyviä ja resilienttejä. Tällaisella ryhmällä ei ole resilienssin osalta ongelmia, vaikka uusia kriisejä tulisi.

Yrityksen kasvattaessa omaa resilienssiään, se samalla varautuu tulevaisuuden kriiseihin tai taantumisiin. Yritys, jolla on hyvä resilienssi, pystyy ylläpitämään toimintansa kriisin kohdassa. Lisäksi se kehittää toimintatapojaan tulevaisuutta varten jo kriisin aikana. Näin toimi myös Finnvera ja palvelutuotanto, kriisin aikana syntyneet prosessimuutokset ja kehitystyöt ovat käytössä, sekä edesauttoivat yritystä luomaan uuden strategian tuleville vuosille. Siinä pääpaino on uusilla rahoituksilla ja taloudellisella kasvulla, digitalisaatiolla, kumppanuuksien ja yhteistyömallien vahvistamisella ym. Hyvä resilienssi tekee organisaatiosta ennakkoluulottoman ja vahvan.

Haastatteluissa korostui kuitenkin ihminen, ja keskinäinen yhteistyö kriisin keskellä. Lisäksi työntekijät tunsivat olevansa tärkeitä organisaatiolleen, ei vain työntekijöinä, vaan myös ihmisinä. Johto piti huolta oman henkilöstönsä jaksamisesta. Lisäksi yhteistyö tiimin sisällä ja koko palvelutuotannossa, on yksi resilienssin vahvoista osatekijöistä tämän kriisin aikana.

Neljäs tutkimuskysymys etsi vastausta: Mitä palvelutuotanto oppi tästä kriisistä jatkoa ajatellen? Jos tutkimuksen perusteella arvioi toimintaa kriisin aikana, pääosin kaikki sujui hyvin. Palvelutuotanto oli melko nopeasti ajan tasalla ja antoi toimintaohjeet henkilöstölleen etätyöhön siirtymiseen. Se reagoi hyvin työvoimavajeeseen ajatellen tulevia rahoitustoimia, yritys keräsi vuokratyövoiman sekä heille koneet ja tarvikkeet. Uusille työntekijöille löydettiin ohjaavat työntekijät ja integroitiin heidät vakituisten työntekijöiden joukkoon. Prosessimuutokset luotiin sekä infottiin talon ulkopuolelle ja henkilöstölle. Sähköistä asiointia kehitettiin nopeuttamaan rahoitusten toteuttamista.

Tutkimuksessa kaksi epäkohtaa, jotka tulivat tasaisesti vastauksissa esiin, olivat viestintä ja ergonomia. Henkilöstöllä oli tunne, että talon ulkopuolella olevat saivat tiedon ennen heitä. Ongelma tuli esille erityisesti asiakasrajapinnassa, mikä aiheutti lisästressiä kriisin aikana. Myös yleinen talon viestintä sai parannusehdotuksen, palvelutuotanto itsessään infosi henkilöstään. Talon viestintäosasto jäi ehkä vähän hitaammaksi, kommentin mukaan ”viestintä tulisi toimia koko talon tasolla.”

Osa olisi ollut mieluummin toimistolla kuin kotona, erityisesti parempien työolosuhteiden takia. Etätyösuositus tuli vielä yllättäen, joten kahden päivän etätyömallilla oli suuri harppaus siihen, että nyt kotona ollaankin viisi päivää viikossa. Finnvera antoi kriisin aikana pienen rahalahjan, jonka henkilöstö sai käyttää esimerkiksi ergonomian parantamiseen. Haastattelussa tuli ilmi, että rahamäärä oli ehkä vähän pieni. Eniten kuitenkin mielipahaa aiheutti se,

että tyhjillä toimistoilla olevat näytöt, pöydät tai tuolit eivät ohjautuneet henkilöstön lainattaviksi koteihin. Tämä asia nousi keskusteluissa sellaiseksi, jonka osa otti vähän loukkauksena työnantajan puolelta. Erityisesti kuunnellessaan ystävien työnantajien toimintaa tässä asiassa, he ihmettelivät yhtiön toimintamallia.

Lisäksi palvelutuotannon henkilöstö tuntui kaipaavan konkreettisempaa kiitosta kuin ”kiitos”. Olisiko ollut aiheellista kriisin aikana jo lisätä liikunta- ja kulttuurietua, vaikka juuri mainitun hieronnan tai muun työntekijälle mieluisan asian käyttämiseksi.

Näiden vastausten perusteella Finnveran tulee erityisesti kiinnittää huomiota viestintään. Sen tulee olla oikein ajoitettua ja tarpeeksi laajaa, mutta myös kohdennettua. Ergonomian osalta ratkaisut on nyt tehty, etätyön pitkittyessä suurin osa on varmasti saanut kotikonttorinsa luotua. Tuttu, mukava ympäristö ylläpitää myös hyvää työmotivaatiota.

Jos ajatellaan resilienssiä teoriaan nähden, näyttäisi Finnveran onnistuneen hyvin. Organisaatio oli ihmislähtöinen, ja päätöksentekoon sekä ideointiin osallistuttiin ryhminä. Kriisin aikana yrityksestä löytyi yhteistyökykyä, sinnikkyyttä, rauhallisuutta, sitoutumista sekä myös inhimillisyyttä. Tärkeimpiä osa-alueita oli yhteistyö. Resilientti organisaatio rakentaa tietoisesti hyvää yhteistyötä tiimien kesken, ja ylläpitävät luottamusta.

Ajatellen Finnveran luomaa uutta strategiaa vuosille 2021–2024 tulee esille resilienssin tärkeä osa-alue: resilientit yritykset ennakoivat tulevaisuuden näkymiä sekä oman toiminnan kehitystä. Riskienhallinta on tärkeää, ja olemassa oleva kriisinhallintaryhmä on varmasti tärkeässä roolissa myös uuden strategian myötä. Tätä päivää miettien, yrityksillä on paljon erilaisia mahdollisia kriisin aiheuttajia toimintaympäristössään. Osa niistä on helposti korjattavissa, mutta osaan tulee varmasti varautua vahvemmin etukäteen.

Tulevaisuudessa organisaation tulisi huolehtia myös siitä, että muutoksissa tulee kuunnella henkilöstöä. Lisäksi tärkeänä pidettiin tietotaidon laajentaminen ja ylläpito. Huolta aiheuttaa jatkossa lähinnä eläköitymisen aiheuttama henkilöstömäärän aleneminen. Näiden eläkkeelle siirtyvien mukana siirtyy paljon ns. hiljaista tietoa, tulee varmistaa, että siitä jää myös organisaatiolle. Kriisin aikana haastateltavien huoli oli myös kriittisten toimintojen osalta eli osamisala tulee olla laaja. Resilienssin yrityksen toiminta ei pysähdy, vaikka osa työntekijöistä esimerkiksi pandemian myötä sairastuisi samaan aikaan.

5.2 Malli

Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda malli palvelutuotannolle tulevaisuutta varten, mikäli eteen tulisi uusi kriisi. Ojasalon (2013, s. 33, 65) mukaan konstruktiiivisella tutkimuksella tarkoitetaan uudenkaltaisen todellisuuden rakentamista erityisesti tutkimustiedon pohjalta. Tavoitteena on käytännön ongelman ratkaisu luomalla uusi konstruktio eli jokin konkreettinen tuotos.

Organisaation resilienssin ylläpitäminen vaatii jatkuvaa työtä. Palvelutuotannon osalta on parasta luoda vahva malli, jossa perusta on kunnossa ja erityistoimet saadaan liikkeelle ripeästi. Vahvistaminen on helpompaa, kun odottamaton ja suuri kriisi on osittain takana päin. Selviytyään näin hyvin, on oletettavaa sen selviävän myös jatkossa. Perusta täytyy kuitenkin olla kunnossa, ja sitä tulee vahvistaa. Tutkimuksen aikana sekä haastatteluista nousi esiin niitä asioita, joita organisaation tulee huomioida ja muuttaa pärjätäkseen tulevaisuudessa. Yleisten kriisien lisäksi organisaatiolla on edessä myös laaja eläköityminen. Se tulisi nostaa ehkä tärkeimmäksi osa-alueeksi resilienssin kehittämisessä. Eläköitymisen yhteydessä ns. hiljaisen tiedon katoaminen on erittäin suurta. Hiljainen tieto on sitä kokemusta ja pitkällä kokemuksella kertynyttä taitoa, jota ei ole dokumentoitu. Tieto on olemassa pitkään talossa olleen työntekijän tiedossa ja voisi auttaa nuorempia saamaan oppia ja koulutusta, mitä ei työohjeissa tai koulussa ole mainittu. Parhaita tapoja siirtää hiljaista tietoa eteenpäin on mestari-kisälli tapa toimia.

Vesinin (2022) mukaan Suomessakin vahvana vallinneena mestari-kisälli-asetelmassa piilee suuri viisaus. Aikanaan koulut käytyään oli nuori oppipoika valmis kisällinäytteeseen. Kisällinäytteen annettuaan hänestä ei tullut vielä mestaria, mutta hän oli oikeutettu siirtymään mestarin oppiin. Mestarin kanssa ahkeroidessaan hän ei keskittynyt enää perusteisiin, vaan opeteli käsityöläiskulttuuria ja käytänteitä. Hän tankkasi mestarin vuosien kokemusta itseensä. Palvelutuotannossa Toteutus-tiimissä on paljon tietoa, jota on kertynyt vain kokemuksesta. Tiimissä toteutetaan eli maksetaan lainat asiakkaille tai laitetaan takaukset voimaan. Peruohjeiden lisäksi yksittäisrahoituksissa on yksityiskohtia ja eroavaisuuksia, joita on esillä harvoin. Näiden osalta tieto on lähinnä vanhemman historiassa ja kokemuksessa, ehkä joskus on jokin asia ratkaistu jollain erityisellä tavalla. Asian tullessa esiin, paras tietopankki on pidemmän kokemuksen omaava mestari. Tiedonsiirto olisi työnantajallekin ehdottoman tärkeää. Tätä taustaa vastaan arvioiden yksi toimintatavan lisäys perinteisen tutoroinnin rinnalle olisi mestarin hyödyntäminen. Tiimeistä valitaan sekä mestari, että kisälli. He voisivat tehdä työtä

rinnakkain, erikoinen ja yksittäinen asian käsittely käydään läpi. Aina vähän erilaisesti esim. toteutettavan asian tullessa esille, katsottaisiin sen toteutus ja toimintatapa yhdessä läpi. Tässä tiimissä on paljon erilaisia lainojen ja takausten toteutuksia, erilaisia sekä erikokoisia asiakasyrityksiä sekä erilaisia rahoituksia.

Yksittäisen mestarimallin lisäksi tulee laajentaa osaamisalueita. Tiimeissä tulee olla vähintään kaksi tai kolme henkilöä, joille on laajennettu eri erityisosaamisen alueet. Näin jonkinasteisen kriisin tullessa, pullonkaulaa ei synny, vaan työt tulevat hoidettua. Lisäksi tulisi tiimeistä opettaa ”ristiin” tehtäviä, tässä opeteltaisiin prosessit ja yleinen tapa toimia kyseissä tiimissä. Näin kriisin tullessa, voidaan siirtää henkilöitä tiimistä toiseen paikkaamaan työntekijöitä tarpeen tullen. Tämä koskisi muutamien ihmisten tarvetta, jos työntekijöiden tarve olisi jossain vaiheessa kymmeniä, tulee tuki ottaa käyttöön vuokratyövoima sekä entiset työntekijät. Tietämyksen laajentaminen tuo työntekijöille myös motivaatiota sekä uuden oppimista. Tämä osaltaan vaikuttaa työntekijöiden pysyvyyteen ja aktivoitumiseen. Tätä kautta työntekijä myös tuntee olevansa tarpeellinen, sekä ihmisenä että työntekijänä. Tällöin organisaatiolla olisi oma reservi, jota voidaan siirrellä tarpeen mukaan tiimistä toiseen työtilanteen niin vaatiessa.

Tähän tietojen siirtämiseen ja jakamiseen liittyy myös kielitaidon ylläpitäminen tiimeissä. Asiakasyritysten kansainvälistymisen johdosta kielitaitovaatimukset kasvavat. Myös tämän taidon tulisi olla varmistettavien työtaitojen listalla. Rekrytoinneissa tulee painottaa myös kielitaitoa. Finnverassa on jo olemassa kielten opiskelun ryhmiä, joilla vahvistetaan olemassa olevaa kielitaitoa. Nyt vain tarvitaan henkilöstölle lisää rohkeutta osallistumaan.

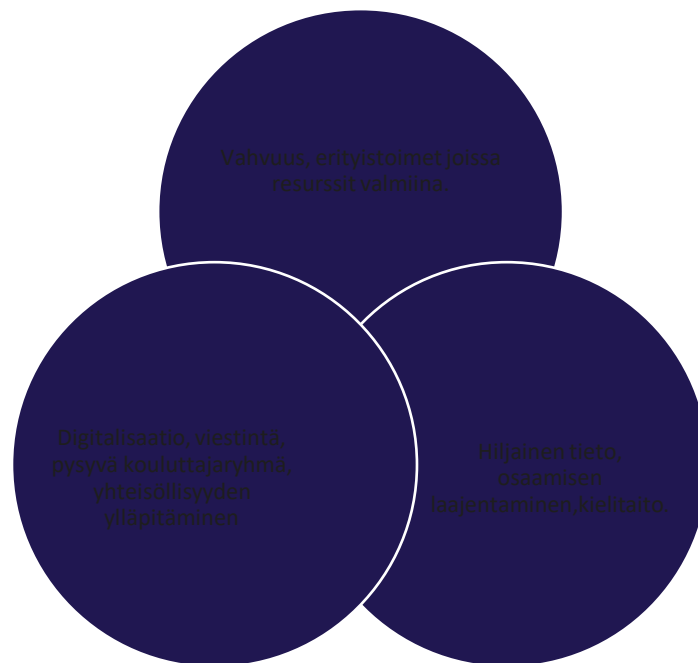
Henkilöstön tietotaidon ylläpitämisen, laajentamisen sekä kehittämisen lisäksi tärkeimpiä asioita on digitalisaatio. Järjestelmien tulee toimia, ja toimintaprosessien oltava suoraviivaisia ilman pullonkauloja. Asiakkaiden ja pankkien käytössä olevat sähköiset palvelut tulee olla sellaisia, jotka tukevat rahoitusprosesseja sekä asiakkaan että Finnveran kannalta. Tämä tulee huomioida esimerkiksi luomalla asiointipalvelun, josta asiakas saa tarkasteltua rahoituksensa yksityiskohtia valintansa mukaan.

Vastaavan laajuisen kriisin kohdatessa on organisaatiolla nyt kokemusta. Kaksi suurinta ongelman aiheuttajaa eli ergonomia ja viestintä tulee hoitaa kuntoon. Ergonomiaan ei enää tässä vaiheessa tarvitse puuttua etätöiden kestänyt pian pari vuotta, joten viestinnälle tulee

tehdä suunnitelma. Nyt näytti, että viestintä oli hidasta ja kohdennus ei alussa toiminut. Viestinnän osalta voi luoda pohjat teksteineen, jotka ovat muokattavissa esimerkiksi yrityksen virallisille sivuille. Tällöin tiedottaminen olisi nopeasti julkaistavissa. Viestinnässä voisi olla saman tyyppinen kriisiryhmä kuin talossa. Se olisi ajan tasalla ja reagoisi heti tilanteen vaativalla tavalla sekä nopeudella. Samalla varmistetaan, että tiedottamisen jakelu on kohdennettu täsmällisesti.

Vuokratyövoiman tai muiden uusien työntekijöiden tutorointiin ja koulutukseen voisi luoda oman pysyvän kokonaisuuden. Kriisin aikana vapaaehtoiset tutorit ja perehdyttäjät löytyivät nopeasti, ja kaikki meni hyvin. Pandemia vaikeutti fyysisen läsnäolon toteuttamista, mutta rajoitukset huomioiden se saatiin toteutettua. Henkilöstöstä ja eri tiimeistä tulisi valita ryhmä, joka olisi valmiudessa suurempaan koulutukseen. Tehdään valmiit koulutusohjelmat, joita päivitetään säännöllisesti. Perehdytyksessä olisi opetus ja info ensin yrityksestä, jonka jälkeen tutorit jatkavat perehdytystä. Nytkin organisaatiolla on tiimeissä vakiintuneita tutoreita, mutta nyt voisi luoda ryhmän, jolla olisi materiaalit ym. jo valmiina. Tällä hetkellä tutorilla on ohjeistuslista, jonka mukaan varmistetaan, että kaikki tarvittava opetetaan. Tämän ohella olisi parempi luoda oma ryhmä, jonka työnkuvaan jo sinänsä on sisällytetty perehdytys siihen erikoistuneessa ryhmässä. Näin tutorointi olisi kokonaisuutena organisoituneempaa.

Organisaation resilienssi kumpuaa yksilön resilienssistä. Tästä johtuen Finnveran tulee vahvistaa henkilöstön yhteisöllisyyttä ja aktiivisuutta. Sen tulee panostaa henkilöstön hyvinvointiin, kuten se on tehnytkin. Henkilöstöä tulee myös kuulla, erityisesti kun suunnitellaan järjestelmiä tai organisaatio- ja prosessimuutoksia. Projektiryhmiin tulisi jäseniksi työntekijöitä, jotka käsittelevät ko asiaa omassa työssään. Näin yllätykset ja prosessien mahdolliset toimimattomuudet tulevat esiin jo ennen tuotantoon siirtoa. Pandemian ollessa ohi, voisi olla hyvä koota henkilöstöä enemmän yhteen. Uusia työntekijöitä on tullut, ja edellisiä eläköitynyt tämän parin vuoden aikana. Näin olisi hyvä saada uusi porukka tutustumaan ja luomaan yhteistä taivalta.



Kuvio 8. Konstruktivinen malli resilienssin ylläpitämiseksi.

Yllä mainitussa mallissa korostuu organisaation vahvuus, jossa sen ydin on kunnossa. Tutkimuksen perusteella palvelutuotannon tulee luoda runko, jossa on valmiina määritellyt työntekijät kriisien osalta, jotka saadaan nopeasti liikkeelle esimerkiksi ennen mahdollisen vuokratyövoiman saapumista. Lisäksi hiljainen tieto, osaamisen laajentaminen ja kielitaito vahvistavat organisaatiota tulevaisuuden kehityksessä. Digitalisaatiota kehitetään, ja se saikin hyvän alun kriisin aikana. Viestinnässä tulee huolehtia oikea-aikaisuudesta sekä kohdentamisesta. Lisäksi luodaan palvelutuotantoon koulutusryhmä, joilla on valmiina aineisto sekä valmius kouluttaa uusia työntekijöitä ripeälläkin aikataululla. Tärkeää on huolehtia yhteisöllisyydestä. Koronakriisin aikana palvelutuotantoon on tullut uusia työntekijöitä, ja muokkautuneen organisaation tärkeänä osana on huolehtia yhteisöllisyydestä. Erilaisia tapahtumia yhteisöllisyyden rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi on hyvä säännöllisesti järjestää.

6 POHDINTA

Tutkimuksen ja mallin jälkeen, tulee kuitenkin muistaa Finnveran olevan valtion omistaja yritys, jonka toiminta on säädeltyä. Tämä huomioiden sen tulee kuitenkin muokata toimintojaan organisationaalisesti, sekä tukea asiakasyrityksiään ja Suomen taloutta. Huolehtia siitä, että Suomi pärjää vientikaupassa sekä pitää osaltaan koko Suomi asuttuna kannattavana alueena. Tutkimuksen kommenttien ja tulosten perusteella ehdoton näkemys on, että organisaatio pärjäsikin koronan aikana hyvin. Johto piti langat käsissä ja työntekijät puhalsivat yhteen hiileen. Mielikuvaksi tästä organisaatiosta jäi se, että sillä on vahva resilienssi ja se pystyy toimimaan nopeasti tarpeen niin vaatiessa. Toisaalta ei voida unohtaa henkilöstön panosta tässä kriisissä. Työn tekee kuitenkin lopuksi henkilöstö, joka nyt venyi ja osoitti asenteellaan huolehtivansa omasta osuudestaan omaten erityisen hyvän resilienssin. Pääteemat ovat uudenkin strategian mukaan vaikuttavuus ja vastuullisuus. Uuden strategian myötä Finnvera toimii juuri, kuten teorian mukaan resilientti yritys toimii: muokkasi toimintojaan kriisin vaatimiksi ja samanaikaisesti lähti rakentamaan uutta. Tutkimusta tehtäessä loppuvuoden 2021 ja alkuvuoden 2022 aikana, on koronapandemia nostanut uudelleen päätään. Rajoituksia yritystoimintoihin on jälleen määrätty, ja nähtäväksi jää, miten se vaikuttaa palvelutuotannon asiakaisiin. Näiden tutkimuksen mukaisten tulosten mukaan palvelutuotanto ja Finnvera työntekijöineen tulee seisomaan nytkin suomalaisten yritysten rinnalla.

LÄHTEET

- Arola, E. (27.4.2021). *Koronan vaikutukset pk-yrityksiin*. <https://www.tesi.fi/tiedote/koronan-vaikutukset-pk-yrityksiin-uudistumista-ja-kasvuhaluukkuutta-nakopiirissa/>
- Business Finland (17.10.2021). *Tee yrityksestäsi kriisinkestävä*. <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/vienti-ja-kansainvalistyminen/tasmatoimet-valmistavan-teollisuuden-viennin-vauhdittamiseksi/tee-yrityksestasi-kriisinkestava>
- Duchek, S. (2019). *Organizational resilience*. The Author.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Osuuskunta Vastapaino.
- Eskola, J., & Vastamäki, J. (2015). *Teemahaastattelu: Opit ja opetukset*. PS-Kustannus Oy.
- Finnvera (2021a). *Code of Conduct*. <https://www.finnvera.fi/finnvera/finnveran-liiketoimintaeri-aatteet-code-of-conduct>.
- Finnvera (2021b). *Finnveran vuosi 2020*. <https://www.finnvera.fi/finnveran-vuosi-2020>.
- Hakamo, H. (22.9.2021) *Pk-yritysten kriisinsietokyky ollut ennakoitua parempi*. www.tesi.fi/tiedote/kysely-pk-yritysten-kriisinsietokyky-ollut-ennakoitua-parempi-koronashokin-aikana/
- Hämäläinen, T., & Vataja, K. (2020). *Korona paljasti yhteiskunnan haavoittuvuuden*. <https://www.sitra.fi/artikkelit/korona-paljasti-yhteiskunnan-haavoittuvuuden/>.
- Ikonen, O. (22.8.2021). *Kriisistä palautuminen kysyy resilienssiä – näin voit vahvistaa yritysesi selviytymiskykyä*. <https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Ajankohtaista/Blogit/Kriisista-palautuminen-kysyy-resilienssia--nain-voit-vahvistaa-yritysesi-selviytymiskykya/>.
- Jalonen, H. (6.6.2022). *Resilienssi lisää yritysten vikasietoisuutta*. https://www.harrijalonen.fi/fi/blogi/resilienssi_lisaa_yritysten_vikasietoisuutta.
- Janhonen, M. (24.10.2021). *Resilientti organisaatio*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio>.
- Janson, S. (2020). *Resilient through any challenge*. Berufebilder.de.
- Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Suomen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Kasanen, E., Lukka, K., & Siitonen, A. (1993). The constructive approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research* (5), 243–264.

- Koirikivi, P., & Benjamin, S. (2020). *Mitä resilienssi on?* <https://www2.helsinki.fi/fi/uutiset/koulutus-kasvatus-ja-oppiminen/mita-resilienssi-on>.
- Kopola, N. (1.10.2020). *Kun pelkkä sisu ei riitä*. <https://www.businessfinland.fi/ajankoh-taista/blogs/2020/kun-pelkka-sisu-ei-riita>.
- Lipponen, K. (2020). *Resilienssi arjessa*. Duodecim.
- Lukka, K. (2.1.2022). *Konstruktiiivinen tutkimusote*. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-kon-struktiiivinen-tutkimusote/>.
- Mattila, T. (6.6.2021). *Tee yrityksestäsi kriisinkestävä*. <https://www.businessfinland.fi/suoma-laisille-asiakkaille/palvelut/vienti-ja-kansainvalistyminen/tasmatoimet-valmistavan-teolli-suuden-viennin-vauhdittamiseksi/tee-yrityksestasi-kriisinkestava>.
- Metodix. (i.a.). *Konstruktiiivinen tutkimusote*. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktii-ven-tutkimusote/>
- Nevalainen, R., Tukiainen M., & Myllymäki R. (2021). *Palaudu paremmaksi järjestelmäksi, organisaatioksi tai yhteiskunnaksi*. Karkkilan Painopalvelu Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2013). *Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. WSOY.
- Piha, K., & Sutinen, M. (2020). *Muutosvoimaa – tutkimusmatka moderniin muutosjohtami- seen*. Alma Talent.
- Pojjula, S. (2020). *Resilienssi, Muutosten kohtaamisen taito*. Kirjapaja.
- Psychometric tests. (2.10.2021). *Resilienssi-testi*. <https://www.psychometrictest.org.uk/re-silience-test/>.
- Puusa, A., & Juuti, P. (toim.) (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.
- Sariola, M., & Pönkä, H. (2020) Koronakriisin syvyys ja siitä palautuminen. *Euro ja Talous*. <https://www.eurojatalous.fi/fi/2020/6/koronakriisin-syvyys-ja-siita-palautuminen/>
- Suomen Yrittäjät ry. (2021). *Pk-yritysbarometri 1/2021*. <https://www.yrittajat.fi/tutkimukset/pk-yritysbarometri-1-2021/>.
- Tesi. (25.9.2021). *Kasvuyritykset rakentavat Suomen tulevaisuutta – mutta miten ja miksi kasvaa?* <https://www.tesi.fi/artikkeli/kasvuyritykset-rakentavat-suomen-tulevaisuutta-mutta-miten-ja-miksi-kasvaa/>.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). (2020) *Toimintaohjeita yrityksille koronavirustilanteessa*. <https://tem.fi/koronavirus/toimintaohjeita-yrityksille>

Vesin, H. (10.1.2022). *Siirretäänkö teillä hiljaista tietoa?* <https://www.tietoakseli.fi/blogi/tulevaisuus/siirretaanko-teilla-hiljaista-tietoa/>.

Vilka, H. (2021) *Näin onnistut opinnäytetyössä*. Otavan kirjapaino Oy.

Wihuri, A-J. (16.10.2021). *Resilientti esimies ei panikoi eikä sählää*. <https://www.verona.fi/resilientti/esimies/ei/panikoi/eika/sahlaa/>

LIITTEET

Haastattelukysymykset

Työnkuvasi ja tiimi missä työskentelet?

Kuinka olet ollut Finnveran palveluksessa?

Saitko mielestäsi tietoa pandemiasta ja yleisestä turvallisuudesta esim. Finnverassa ajoissa?

Muuttuiko työpäiväsi pandemian alettua? Lisääntyikö työmäärä, teitkö ylitöitä?

Miten tiimisi sisäinen dynamiikka toimi?

Miltä tuntui siirtyä kokonaan etätööhön? (Finnverassa oli ollut käytössä aiemmin etätöytäytäntö sisältäen kaksi etätööpäivää viikossa)

Saitko riittävästi tukea ja esim. esimiehen apua tarvittaessa?

Mitä mieltä olit apuun otettavien työntekijöiden määrästä, ja oliko aikataulu mielestäsi hyvä? Auttoiko heidän tulonsa omaan työmäärääsi?

Saitko ohjeistusta asiakaskohtaamisiin tilanteessa, jota ei aiemmin tässä mittakaavassa ole ollut?

Järjestikö Finnvera tarpeeksi esim. työhyvinvoinnin ja kriisin osalta yhteisiä Skype-tilaisuuksia? (Skype oli käytössä vielä vuonna 2020) Oliko kynnys matala ottaa yhteyttä esim. työterveyteen?

Saitko tietoa prosessimuutoksista ajoissa?

Tuntuiko sinusta, että palvelutuotanto ”pärsjäsi” tässä tilanteessa?

Olisiko mielestäsi pitänyt toimia jotenkin muuten, tehdä jotain muita toimia asiakkaiden tai henkilöstön hyväksi?

Oliko sinulle tunne, että teet merkityksellistä työtä?

Millainen tunnelma tiimissäsi/palvelutuotannossa oli? Oliko se rauhallinen vai paniikkia tulevasta selviytymisestä.

Oliko sinulla tunne, että joku ohjaa joukkoa ja pitää langat käsissään?

Mikä aiheutti huolta?

Minkä arvosanan antaisi palvelutuotannon toiminnasta pandemian aikana asteikolla 4-10?

FINNVERA SUUNTAAN KATSEENSA TULEVAISUUTEEN UUDEN STRATEGIAN MYÖTÄ.

Palvelutuotanto siirtyy "uuteen aikaan". Mitä mieltä olet tulevaisuudesta, opimmeko jotain organisaationa? Mitä saimme hoidettua hyvin, mikä ehkä vaatisi vielä mietintää mahdollista uutta kriisiä ajatellen?

Mitä jäi eniten mieleen tästä puolestoista vuodesta?