

Sanna Savolainen

**Palauttamo – valmennuksen  
kehittäminen palvelumuotoilun  
avulla**

Opinnäytetyö

Tradenomi YAMK,  
liiketoiminnan johtaminen ja  
kehittäminen, syksy 2020

## Tiivistelmä

Tekijä: Savolainen Sanna

**Työn nimi:** Palauttamo-valmennuksen kehittäminen palvelumuotoilun avulla

**Tutkintonimike:** Tradenomi YAMK, liiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen

**Asiasanat:** työuupumus, stressi, palautuminen, volitio, mikroyrittäjä

Työuupumus on paljon tutkittu aihe ja laajalti tunnistettu ongelma. Uupumuksen varhaisten merkkien havaitseminen ja avun saaminen oikeassa kohdassa on oleellista, jotta työuupumus ei syvene. Syvetessään työuupumus voi johtaa pitkäaikaisiin ongelmiin, joista yli pääseminen vie huomattavan paljon enemmän resursseja kuin jos uupumuksen ehkäisy olisi aloitettu ajoissa. Koronaviruspandemian aiheuttamat haitat liiketoiminnalle ovat olleet omiaan aiheuttamaan erityisiä haasteita yrittäjän jaksamiselle tänä vuonna 2020.

Opinnäytetyön toimeksiantaja Y4 Works on kasvuyritys, jonka visiona on muokata työllisyydenhoidon ja yritysten kasvupalveluiden kenttää. Kasvupalveluilla Y4 Works pyrkii tarjoamaan yrityksille edistyksellisiä tapoja kehittää liiketoimintaansa. Toimialallaan Y4 Works on asemoitunut tällä hetkellä kasvuyritykseksi, joka haluaa tuoda uutta rohkeaa ja suoraviivaista lähestymistapaa toimialalle.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimeksiantajan tuoteperheeseen palvelumuotoilun avulla uusi palvelu, yrittäjän jaksamisen tukemiseen tarkoitettu valmennus. Palauttamon tarkoitus on valmentaa mikroyrittäjää palautumaan työn aiheuttamasta stressistä volition eli toimeenpanon taidon avulla. Tässä kehittämistyössä huomiota kiinnitetään erityisesti palvelun markkinointi- ja myyntiviestinnän suunnitteluun. Koulutusten valikoiman laajentamisella haetaan liiketoiminnallisia hyötyjä toimeksiantajalle. Lisäksi työn tavoitteena on, että kehittämistyön tekijä oppii käyttämään palvelumuotoilun menetelmiä. Tämä valmennus muotoillaan asiakaslähtöisesti ja tutkimuksen avulla saadaan tietoa myynnin ja markkinoinnin tueksi. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää asiakkaiden näkökulmasta muotoiltavan valmennuksen tarvetta sekä mahdollisia oston esteitä ja kartoittaa asiakkaiden kokemia potentiaalisia hyötyjä valmennuksesta.

Tutkimusstrategiana tässä kehittämistyössä on palvelumuotoilu ja tutkimusote on laadullinen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka analysoitiin laadullisen tutkimuksen menetelmin, sisällönanalyysin keinoin. Yhteisöllisenä kehittämismenetelmänä käytettiin hissipuhe-menetelmää, johon osallistui toimeksiantajan henkilökuntaa; yritysneuvoja sekä yrityksen toimitusjohtaja.

Tutkimusongelma on: miten Palauttamo-valmennuksesta kehitetään mahdollisimman myyvä tuote. Tutkimuskysymyksiä ovat: Kokevatko mikroyrittäjät tarvitsevansa valmennuksen mukaista apua volition kehittämiseen, onko valmennus tarpeellinen? Mitkä ovat valmennuksen oston esteet? Miten valmennuksen sisältö tuodaan esille houkuttelevasti? Opinnäytetyön tuloksena ja tutkimusongelman ratkaisuna tuotettiin asiakaslähtöisesti kehitetty Palauttamo – valmennuksen prototyyppi, ja sille markkinointi- ja myyntipuhe. Keskeisimpiä havaintoja oli, että tällainen valmennus koetaan tarpeellisena. Valmennusta olisi hyvä tarjota siinä vaiheessa, kun yrittäjä on jo jonkin aikaa toiminut sekä kokee varhaisia uupumuksen merkkejä. Valmennuksen tärkeimpinä hyötyinä koetaan toiminnan suuntaaminen ja rajojen vetäminen omalle toiminnalle. Lisäksi havaittiin, että oston esteeksi koetaan yrityksen taloudellinen tilanne, että pienessä yrityksessä kassa on tiukalla, eikä vähäisiä varoja uskalleta suunnata yrittäjän hyvinvointiin.

## **Abstract**

**Author:** Savolainen Sanna

**Title of the Publication:** Palauttamo – Coaching Development through Service Design

**Degree Title:** Master of Business Administration, MBA

**Keywords:** burnout, stress, recovery, volition, micro-entrepreneur

Burnout is a much-researched topic and a widely identified problem. Detecting the early signs of exhaustion and getting help at the right place is essential to prevent work-based exhaustion from deepening. Long lasting burnout can lead to more serious health problems. Entrepreneurs' resilience, especially this year, has been challenged by the disadvantageous effects on business caused by the corona pandemic.

The aim of the thesis is to develop a new product for the Y4 Works family of services. This will be accomplished with the help of service design. Palauttamo – coaching is intended to support the entrepreneur's well-being. The purpose of the coaching is to train the micro-entrepreneur to recover from the stress caused by the work with the help of volition. In this thesis, special attention is paid to the service's marketing and sales communications. Expanding the range of services seeks business benefits for Y4 Works. In addition, the aim of the work is that the author learns to use service design methods. This coaching is designed in a customer-oriented way and the research provides information to support sales and marketing. The purpose of the study is to find out the need for coaching from the customers' point of view, as well as possible barriers to purchasing. Another goal is to map the potential benefits experienced by potential customers.

The research strategy in this thesis is service design and the research approach is qualitative. The research method used is a semi-structured thematic interview. Interviews are analysed by the methods of qualitative research, by means of content analysis. The development method used is the “elevator speech-method”, in which the Y4 Works staff and CEO participates.

Y4 Works is a growth company with a vision to revolutionize employment management and business growth services. With growth services, Y4 Works aims to provide companies the most advanced ways to develop their business. In its industry, Y4 Works is currently positioned as a company that has brought a new bold and straightforward approach to the industry.

The research problem is: how to develop a service that sells as well as possible. Research questions that are to be answered through interviews with micro-entrepreneurs are:

Do micro-entrepreneurs need coaching help to develop a volition, is coaching necessary? What are the barriers to buying? How is the content of the coaching presented in an attractive way?

As a result of the thesis and the solution of the research problem, a customer oriented Palauttamo coaching prototype is produced, and a marketing and sales speech is produced for it. One of the key findings was that such coaching is perceived as necessary. Coaching should be provided at a time when the entrepreneur has been in business for some time and is experiencing early signs of exhaustion. The most important benefits of coaching are perceived as directing activities and drawing boundaries for one's own activities. In addition, it was found that the financial situation of the company is perceived as an obstacle to the purchase. In a small company, incomes are not dared to be directed to the well-being of the entrepreneur. As a follow-up to this development work, it would be useful to study development of volition in the theoretical framework of learning new skills. In support of the sale, it would be useful to examine how the Palauttamo purchase decisions were ultimately made.

## **Extended Abstract**

The purpose of this thesis is to develop a new, customer-oriented service to a company called Y4 Works. At the same time, the author of the thesis learns to utilize the methods of service design. The purpose of the service to be developed is to train micro-entrepreneurs to recover using volition. The name of the new service is Palauttamo-coaching. In this development work, special attention is paid to the planning of the service's marketing and sales communications.

The research method is primarily decided by the research problem and the research goal (Heikkilä 2014, 12). The research strategy in this thesis is service design and the research approach is qualitative. The research problem is: how to develop a service that sells as well as possible. Research questions are: Do micro-entrepreneurs need coaching help to develop a volition, is coaching necessary? What are the barriers to buying? How is the content of the coaching presented in an attractive way? The research method used is a semi-structured thematic interview, which is analysed by means of qualitative content analysis. To solve the research problem, information on research questions is collected through an interview with micro-entrepreneurs. With the help of the answers received, the sales arguments are developed to meet customer needs through an "elevator speech" -method. This method is one of the communal development methods for service design.

As a result of the thesis and the solution of the research problem, a customer oriented Palauttamo coaching prototype is produced, and a marketing and sales speech is produced for it.

Y4 Works is a growth company with a vision to revolutionize employment management and business growth services. With growth services, Y4 Works aims to provide companies the most advanced ways to develop their business. In its industry, Y4 Works is currently positioned as a company that has brought a new bold and straightforward approach to the industry. The author of this thesis works in the company as a business advisor.

The need for this kind of coaching is topical especially this year as the corona pandemic poses challenges for several companies. The corona pandemic has suddenly caused the business to need change, which is also likely to affect the stress experienced by the entrepreneur. From the point of view of researching the topic, it is essential to get acquainted with the theory of burnout

and stress as well as recovery. In addition, the handling of the volition, i.e. the skill of execution, and its separation from motivation is essential. These form the theoretical framework of this thesis. Sales of Palauttamo-coaching will be directed especially at micro-entrepreneurs, which here also include entrepreneurs that don't employ. Micro-enterprises are defined as enterprises with less than 10 employees and a sales less than two million euros (tilastokeskus).

One can be exhausted at work, even if the person is in their dream job. In the development of work exhaustion, the pace often accelerates before activity stops. It can be difficult to notice early signs of burnout and if left unchecked, burnout will deepen. However, every path to burnout is different, and by identifying the causes that contribute to it, ways can be found for recovery. (Pihlajaniemi 2020, 76-77.) Fatigue is not always a sign that comes as the first symptom of burnout. Burnout progresses in different ways depending on the person and working conditions. Chronic fatigue does not appear in every case of burnout, but cynicism and loss of professional self-esteem are another major development path in the development of burnout. (Palomaa 2020.)

Stress is part of a person's daily life and life. The concept of stress is often interpreted in a negative way, although it also has positive effects. The original purpose of stress has been to prepare our bodies for perceived threat and physical activity. The brain sends messages about the threat to the sympathetic nervous system, which causes a state of mental and physical alertness to either escape or attack. Once the threat is gone, the stress hormones go away, the muscles relax and the state of alertness decreases and recovery can begin. However, if the stressful situation does not end, the recovery system is disrupted and our body begins to show symptoms. (Manka 2015)

A precondition for the recovery process is that the employee has enough time to rest between work periods (Kinnunen & Mauno 2009, 8). Recovery is one of the preconditions for well-being at work. Occupational well-being affects a company's financial success, and investing in the topic is seen today in the field of occupational well-being research as a strategic success factor for the company. Welfare increases competitiveness, and good performance again creates a basis for the development of well-being. (Manka 2011, 38-40, 54-55.)

In case of an employee the amount of work, the content of work, holidays and other rest periods are regulated by the employer, collective agreements and legislation. The entrepreneur, on the other hand, has the freedom to choose how he manages his work. The entrepreneur's working

hours are often long, and work is also considered at home, for example with a spouse. The employee often does not have to organize the job and think about financial parts of the company. Thus, the role of the employee is more carefree than the role of the entrepreneur. The tasks of an entrepreneur are often diverse and challenging, while the basic task of an employee is usually very clear. (Magazine, Rope & Pyykkö 2007, 21-28.)

According to Parppei (2018), the most the most important factor in achieving the goal is a volition, which means the skill of execution. In everyday language, volition is often translated into the term will or willpower, but when viewed more closely as a synonym for volition, the skill of execution is more precise. The description includes the word skill, which gives us an indication that volition can be learned - when willpower is seen as a more permanent attribute. Volition is a term unknown to many, but it dates back to the field of psychological research as early as 1910, although it was not until the 1980s that it emerged more in research.

Without a volition, focusing on one task at a time and completing the task would be challenging. Volition refers to a process of the mind that keeps a person focused on a chosen goal and does not allow other goals to steal the priority of action. Also without volition completing tasks would not be based on systematic work but on randomness. (Kuhl 1985, 101-102.) The ability to maintain concentration is voluntary and conscious. (Corno 2001.)

In service design, the service user is the centre of all development. The key goal is to develop services in a user-oriented way so that they both meet the customer's needs and support the business goals. Service design promotes the smoothness, ease and experiential use of services. At the heart of the development work is the service path, i.e. the process the customer goes through during the use of the service. During the process, the customer goes through individual steps and interacts with people, equipment, objects and facilities. All contact points in the service path are designed to provide a clear and consistent customer experience. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 32-35.) The courage to try out new ideas at an early stage of process with the potential customers is essential. It leads to a situation that the service can still be developed based on customer feedback before large investments or consumption of resources. (Saarelainen 2019, 77-79).

The current family of services in Y4 Works already include for example the Skaalaamo-active sales development program and Sitouttamo-service to engage employees. The newcomer to the

product family that is now being designed will be called Palauttamo, which focuses on supporting the recovery of the entrepreneur.

The interviews confirmed the theoretically presented factors related to entrepreneurial exhaustion. In the interviews, e.g. excessive workload, untaken holidays, financial pressures, bureaucracy, and customer and staff challenges were the topics that caused stress to entrepreneurs. In addition, three of the entrepreneurs interviewed also said that conflicts between shareholders had caused a burden. The researcher's everyday observations that entrepreneurs usually know what to do but don't get things done, confirmed through interviews. Interviews showed that coaching such as Palauttamo is perceived as necessary. It would help guide your own activities, and personal help from the coach was felt to be relevant. The data showed that coaching such as Palauttamo would be best targeted at entrepreneurs with early signs of burnout, especially when the entrepreneur plays multiple roles in his company.

Early-stage entrepreneurs were perceived to be in need of this kind of coaching, but it became clear from the data that an early-stage entrepreneur may not feel that he or she is in need of such guiding. When burnout is too deep, coaching is too late and then more robust help is needed. As the early signs of burnout emerged clearly here, addressing them in the theoretical part of this study became relevant at this stage of the study. The main benefits of coaching were related to one's own health and to getting activities directed. Also learning to draw boundaries for one's own activities was addressed. The personality of the coaching was also perceived as a particularly important benefit.

Among the barriers to purchase, money proved to be the most significant. Coaching is perceived as necessary, but in micro-enterprises the budget is often tight or the entrepreneur does not feel that he or she is so important that one would want to invest in such coaching. Another major barrier to buying would be the rush, as entrepreneur is often in a situation where the amount of work is exhausting. However, the material also showed that entrepreneurs would find time if the coaching is effectively marketed, especially through recommendations. The wrong type of coach could also be a barrier to buying. Thus, no specific reason was found for the barriers to purchase, it was emphasized here that by targeting the marketing correctly and through recommendations, barriers to the purchase could be removed.

An elevator speech was chosen as a communal method for the development of Palauttamo, in order to produce the most effective marketing and sales speech. The elevator talk workshop was conducted remotely with teams and was attended by a researcher, acting as a facilitator, the CEO of Y4Works and three business advisors. The workshop progressed so that the facilitator presented the results of the study to the workshop participants, after which each participant was asked to prepare their own one-minute elevator speech as a sales speech for the Palauttamo.

The marketing and sales brochure of the Palauttamo service created as a result of the development work. The results of the elevator speech workshop have been utilized in the design of the texts in the brochure, and the content and implementation of the coaching have been modified to better meet customer needs after the prototype phase, based on interviews with entrepreneurs.

In this thesis, a complete coaching service with marketing and sales speeches was prepared. The theoretical framework, which was completed as the study progressed, supported the findings raised by the data. The research problem of how to make Palauttamo coaching the best-selling product possible was solved well by utilizing service design methods. The research part provided answers to the research questions. These responses accumulated enough and showed the need for coaching. Through the analysis of the material, the keys were found to work on the next stage of the process, which was the utilization of the communal development method. An elevator speech was used as a development method, which was carried out among the client's staff. The research phase also provided valuable information on how to change the original plan to make coaching more suitable for entrepreneurs.

This process taught the developer about utilizing service design, and showed that such a method is very useful in terms of business benefits. However, the study showed that the sale of the Palauttamo can be challenging, so from now on Y4 Works should consider whether it would be easier to sell the Palauttamo to an entrepreneurial organization or a municipality that would offer it to entrepreneurs subsidized. If Palauttamo is sold directly to entrepreneurs, it would be important to receive recommendations to support the sale. It could be useful, in the first place, to offer the service to a few pilot customers at an affordable price, in which case it would be possible to reach referrers.



As a follow-up to this development work, it would be useful to study the experiences of those who participated in the Palauttamo-coaching. It would be particularly useful to study the development of the skill of volition, in the theoretical framework of skill learning. To support further sales activities, it would be useful to examine how the Palauttamo purchase decisions were ultimately made.

## Alkusanat

Aloitin yrittäjätapaaleeni kuntosaliyrittäjänä nuorena, tietämättömänä ja innostuneena. Minulla oli unelma - toisin liikunnaniloa ihmisille, onhan minulla luontainen taipumus saada muut mukaani innostumaan. Olin täysin sitoutunut tavoitteeseeni, valmis oppimaan lisää ja varmana omien kykyjeni suhteen. Laitoin toimeksi, käärin hihat ja aloin kaataa toimitiloissa lekalla seinää. Painoin pitkää päivää tavoite kirkkaana mielessä ja innostuneena siitä mitä tein, volitio ohjasi toimintaa, vaikka välillä väsytti. Kyllä, tavoitteeni täyttyi, sain ihmiset innostumaan liikkumisesta ja elämään kanssani unelmaani.

Pikkuhiljaa, alkoikin tuntua, etten ehkä jaksakaan. Perhekin tarvitsee, kassa ei täytykään itsestään vain koska minulla on unelma. Tajusin, että tavoite on väärä. Liiketoiminnassa ei ollutkaan kyse siitä, että toisin liikunnaniloa toisille, vaan volitioni olisi pitänyt kohdentaa toisin. Kyse oli siitä, että pitäisi pyörittää bisnestä! Tämä ajatuskulku tuntuu huvittavalta nyt, kun sen tyypistä ja konkretisoi näin – mutta on monen muunkin yrittäjän tarina. Oman intohimoisen kiinnostuksen kohteen muuttaminen elinkeinoksi saattaa johtaa uupumukseen, kun elinkeinotoiminnan muut perustat eivät ole kunnossa. Tässä tapauksessa volition puute ei ollut ongelma, vaan sen kohdentaminen. Kohdentaminen ensinnäkin oleellisiin asioihin liiketoiminnan kannalta, ja toisekseen yritykseni tärkeimmän voimavaran, minun - yrittäjän, palautumiseen.

Tässä kuvailemassani retkessä en olisi pärjännyt ilman läheisiäni. Samat läheiset, jota ovat aina tukemassa intoani, ovat myös tällä hetkellä tukemassa tunteideni vuoristorataa opinnäytetyöhön innostumisen ja kirjoitustyön vihaamisen välillä. Haluan siis kiittää perhettä ja läheisiä ystäviä siitä, että saan olla innostuva, elämäniloinen ja utelias oma itseni. Ja kiitos, että koronakeväänä 2020, kun olen lähes täysin eristäytyneenä töiden ja opintojen äärelle, olette muistaneet vetää välillä ulos lenkille ja liikkeelle.

Tarinani päättyi toimeenpanon taitoni valjastamiseen, etsin liiketoiminnalleni kumppania – mutta päädyin myymään koko yritykseni. Tällä hetkellä opiskelen yritysneuvojan työn ohessa liiketoiminnan johtamista ja kehittämistä – jälkijätöisesti tarinaani ajatellen, mutta hyvissä ajoin uusia haasteita odottaen. Uskon, että kokemusteni kautta olen oppinut taitoja, joita en koskaan kirjoja lukemalla pääsisi oppimaan.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Työuupumus, stressi ja palautuminen.....	3
2.1	Työuupumus.....	4
2.2	Stressi .....	7
2.3	Yrittäjän stressi.....	9
2.4	Palautuminen .....	12
3	Volitio .....	15
3.1	Volition edellytykset.....	17
3.2	Volitio on taito, jota voi oppia.....	19
4	Tutkimusstrategia ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät .....	21
4.1	Palvelumuotoilu tutkimusstrategiana .....	22
4.2	Palvelumuotoiluprosessi .....	24
4.3	Haastattelu aineistonhankintamenetelmänä .....	25
4.4	Hissipuhe kehittämismenetelmänä .....	28
4.5	Hyvän tutkimuksen tunnuspiirteitä.....	29
5	Palauttamon kehittäminen.....	31
5.1	Palauttamon määrittelyn vaihe.....	33
5.2	Palauttamon tutkimuksen ja suunnittelun vaiheet.....	35
5.3	Tuotanto.....	37
5.3.1	Haastattelun toteutus ja aineiston hankinta .....	38
5.3.2	Haastattelun analyysi .....	39
5.3.3	Haastattelun tulokset ja tulkinta.....	40
5.3.4	Hissipuhe kehittämismenetelmänä .....	44
5.4	Palauttamon kehittämisen tuotos ja arviointi .....	46
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	48
	Lähteet .....	50

## 1 Johdanto

Tämän kehittämistutkimuksena toteutetun opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää palvelumuotoilun avulla toimeksiantajayritykselle myyntiin uusi, asiakaslähtöinen palvelu Palauttamo. Palvelun tarkoitus on valmentaa mikroyrittäjää palautumaan työn aiheuttamasta stressistä volition avulla. Tässä kehittämistyössä huomiota kiinnitetään erityisesti palvelun markkinointi- ja myyntiviestinnän suunnitteluun. Valmennuksen tarve on ajankohtainen erityisesti tänä vuonna 2020 koronapandemian aiheuttaessa haasteita useissa yrityksissä. Koronapandemia on aiheuttanut äkillisesti liiketoiminnalle muutostarpeita, mikä on omiaan vaikuttamaan myös yrittäjän kokemaan stressiin. Volitio on ratkaisevassa roolissa muutoksen läpiviennissä (Parpei 2018). Muotoiltavan valmennuksen auttaa yrittäjää tehostamaan työstressistä palautumistaan volitiota hyödyntämällä. Aiheen tutkimisen kannalta on oleellista perehtyä työuupumuksen ja stressin sekä palautumisen teoriaan. Lisäksi volition eli toimeenpanon taidon käsittely ja sen erottaminen motivaatiosta on kehittämistyön kannalta oleellista. Näistä muodostuu tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Toimeksiantaja Y4Works on kasvuyritys, joka tarjoaa valtakunnallisesti erilaisia konsultointi- ja koulutuspalveluita yrittäjille, sekä työllisyydenhoitoon. Kehittämistehtävän toteuttaja työskentelee yrityksessä yritysneuvojana. Palauttamo-valmennuksen myynti tullaan suuntaamaan erityisesti mikroyrittäjille, joihin tässä luetaan myös yksinyrittäjät. Mikroyritykseksi luokitellaan yritykset, joiden palveluksessa on alle 10 henkilöä, ja joiden liikevaihto on alle kaksi miljoonaa euroa (Tilastokeskus). Tutkimusosuudessa parannetaan asiakasymmärrystä myynnin tueksi. Haastattelulla tutkitaan palvelun tarvetta, etsitään ostamisen esteitä ja argumentteja myynnin tueksi.

Tutkimusongelmia on monenlaisia, yleensä ongelmaan liittyy halu saada ymmärrys ilmiöstä - tutkimusongelma voi olla esimerkiksi muutoksen aikaansaaminen, tai jonkin asian kehittäminen (Kananen 2015, 64). Tämän työn tutkimusongelmana on, miten Palauttamo -valmennuksesta kehitetään mahdollisimman myyvä tuote. Tätä pyritään selvittämään seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

-Kokevatko mikroyrittäjät tarvitsevansa valmennuksen mukaista apua, onko valmennus tarpeellinen?

-Mitkä ovat valmennuksen oston esteet?

-Miten valmennuksen sisältö tuodaan esille houkuttelevasti?

Tutkimusmenetelmän ratkaisevat ensisijaisesti tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite (Heikkilä 2014, 12). Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategia on palvelumuotoilu. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi kerätään tietoa kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin, mikroyrittäjiltä tutkimuskysymyksistä johdetulla haastattelulla. Saatujen vastausten avulla kehitetään valmennuksen myyntiargumentteja asiakastarpeita vastaavaksi ja laaditaan myynnin tueksi hissipuhe palvelumuotoilun yhteisöllisiä kehittämismenetelmiä hyödyntäen. Kananen (2015, 76-77) määrittelee kehittämistutkimuksen tähtäävän muutokseen, jonka aikaansaamiseksi kehitetään esimerkiksi tuotetta tai menetelmää. Kehittämistutkimus voi olla kokonaan kvalitatiivinen tutkimus, mutta myös yhdistelmä kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta. Kaikki yrityksissä tapahtuva kehittäminen ei ole kuitenkaan kehittämistutkimusta – tutkimukseen vaaditaan tutkimusosio ja tieteellinen tutkimusote.

## 2 Työuupumus, stressi ja palautuminen

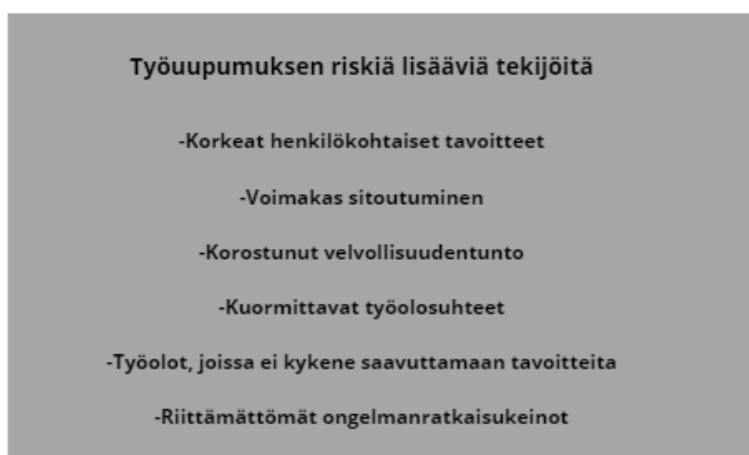
Tämän kehittämistutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu työuupumuksen käsittelystä sekä stressin ja palautumisen mekanismien tarkastelusta. Työuupumus on paljon tutkittu aihe ja laajasti tunnistettu ongelma. Teoria käsittelee niitä tekijöitä, jotka altistavat yrittäjiä uupumukselle verrattuna työntekijän roolissa toimivaan henkilöön. Yrittäjän henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi lainsäädännölliset asiat ja yhteiskunnan kontrollitekijät vaikuttavat siihen, miten yrittäjä säätelee omaa palautumistaan. Työuupumuksen ja stressin teemoja tarkastellaan tässä työssä sekä yleisellä tasolla että yrittäjän näkökulmasta.

Tyypillisessä tapauksessa pienen yrityksen aloittava yrittäjä on hyvin innostunut omasta ydinosaamisestaan. Ensimmäiset vuodet menevät helposti nopeasti, työ ei tunnu työltä eikä yrittäjä koe tarvetta erottaa vapaa-aikaansa työstä. Muutaman vuoden kuluttua jatkuva saavutettavissa olo kuitenkin alkaa kuormittaa, eikä kierteestä ole enää helppoa irrottautua. Tässä kohtaa yrittäjä alkaa tuntea varhaisia työuupumuksen merkkejä. Terve ihminen jaksaa ponnistella yllättävänkin paljon, kun elämä on tasapainossa, työ on mielekästä ja palautumista pääsee tapahtumaan. Omasta palautumisesta huolehtiminen on useimmiten kunkin omalla vastuulla, ja sen vuoksi siihen vaikuttavat tekijät on syytä tunnistaa. Liiketoiminnan yrittäjän vastuulla olevat moninaiset tekijät aiheuttavat usein stressiä yrittäjälle.

On tärkeää ymmärtää, että yrittäjänä liiketoiminnan sujuvuus ja toiminnan oikeanlainen suuntaaminen avaavat mahdollisuuden huolehtia myös omasta palautumisesta. Liiketoiminnan epäjohtonmukaisuuden aiheuttama stressi ei lopu siihen, että päättää nukkua ja syödä hyvin, vaan toiminnan sujuvuus mahdollistaa toimimaan palautumista edistävällä tavalla. Palautuminen ei usein tapahdu automaattisesti. Esimerkiksi työn kausittaiset vaihtelut eivät ole riittävä tae sille, että palautumista tapahtuisi riittävästi. Palautumiselle on otettava aikaa viikoittain ja jopa päivittäin. Palautumiselle tärkeitä rutineja ovat esimerkiksi päivittäiset kahvitauot, lounastauot ja säännölliset harrastukset, joissa mieli pääsee irrottautumaan työstä. Vaikka työtä olisikin paljon, hyvä töiden suunnittelu mahdollistaa omien voimavarojen vaalimisen.

## 2.1 Työuupumus

Työuupumus on häiriö, joka kehittyy pitkäaikaisen työstressin seurauksena, kun ihmisen voimavarat ehtyvät. Työuupumuksella on haitallisia vaikutuksia työhyvinvoinnille, terveydelle, työturvallisuudelle sekä yrityksen taloudelle. Uupumuksen ennaltaehkäisyssä on tärkeää oman ajankäytön jakaminen kaikille elämäalueille ja huolehtia päivittäisestä palautumisesta. Työn varstapainona tulisi olla riittävästi lepoa ja muuta vaihtelevaa tekemistä. Omaa hyvinvointia ja elämäntilannetta tulee arvioida säännöllisesti, ettei tilanne huomaamatta ajaudu epätasapainoon. Työssä havaittuihin epäkohtiin tulee tarttua rohkeasti, jotta muutoksia on mahdollista toteuttaa. Uupumuksen ennaltaehkäisyssä on hyvä muistaa myös saatavilla oleva apu omasta verkostosta ja terveydenhuollosta. (Työterveyslaitos b.)



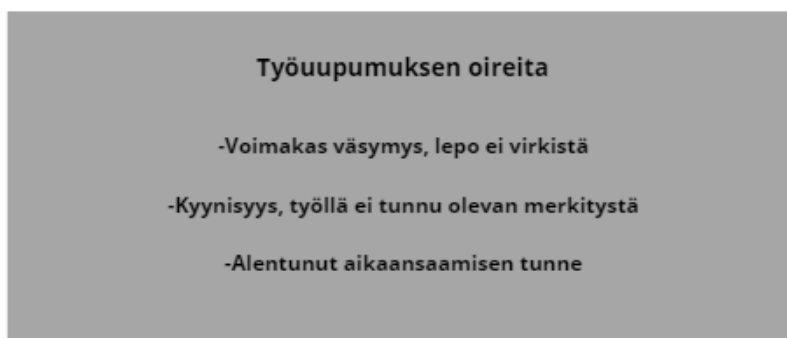
Luettelo 1. Työuupumuksen riskiä lisääviä tekijöitä (Työterveyslaitos b)

Luettelosta 1 nähdään, että uupumukselle altistavat useat samat tekijät, joita pidetään hyvän yrittäjän tyypillisinä piirteinä. Tällaisia ominaisuuksia ovat korkeat tavoitteet työn suhteen, vahva sitoutuminen ja korkea velvollisuudentunne. Jopa 40 prosentilla yrittäjistä on tunnistettu riski uupumiselle. Erityisesti kasvuyrittäjien huima vauhti ja yrityksen kasvuvauhti altistavat loppuun palamisen riskille. Usein yrittäjän uupumukseen liittyy myös ajatus, että yrittäjä on kuin kone, joka selviää muita ihmisiä vähemmällä huoltamisella. Uupumisriski kasvaa huomattavasti, kun työviikon pituus ylittää 55 tuntia. Vaikka yrittäjät usein tekevät pidempää työpäivää, he eivät kuitenkaan pärjää ilman niitä toimia, joita jokainen ihminen tarvitsee jaksakseen. Ilman kunnollista ravintoa, lepoa, virkistymistä, ja fyysisestä kunnosta huolehtimista ei pärjää kukaan. Yrittäjät tyypillisesti myös hakeutuvat avun piiriin paljon myöhemmin kuin työntekijät. Yrittäjät

ovat usein tottuneita huolehtimaan toisista ihmisistä, vaikka he itse ovat yrityksen tärkein voimavara. (Väisänen 2019.)

Yrittäjän jaksamisen keskiöön vaikuttaa nousevan ennaltaehkäisevät toimet. Nämä eivät kuitenkaan edelleenkään nouse riittävästi esille yritystä perustettaessa tai yrityksen alkuvaiheen toiminnassa. Yrittäjä on usein perustanut yrityksensä intohimosta yrityksen ydintyöhön. Tällaisen ajatuskulun takia, uupumuksen tunnistaminen on usein vaikeaa. Kun työskentely on mukavaa ja asioita saa aikaiseksi niin kyvykkyyden tunne voi olla päällimmäinen asia työtä tehdessä. Pihlajaniemen (2020, 76-77) mukaan työssä voi uupua, vaikka ihminen olisi haaveammattissaan. Työuupumuksen kehityskulussa tahti usein kiihtyy ennen kuin toiminta pysähtyy. Oma uupumistaan voi olla vaikeaa huomata riittävän aikaisin. Uupunut saa itsensä uskomaan, että tehokkaana pysyminen ja asioiden aikaansaaminen ovat merkkejä siitä, ettei aihetta huoleen ole – vaikka usein juuri näiden väittämien takana piilee uupunut työntekijä. Työssään väsynyt ihminen alkaa käydä ylikerroksilla, ja tämä tilanne voi kestää huomattavankin pitkän ajan, viikkoja ja jopa vuosia. Ylikerroksilla käymisestä voi seurata krooninen stressitila, jonka jälkeen vasta havaitaan uupumuksen oireita. Mikäli tilanteeseen ei puututa, uupumus syvenee. Uupumukseen olisi syytä hakea apua jo silloin, kun huomaa käyvänsä ylikerroksilla. Jokainen työuupumuksen polku on kuitenkin erilainen, ja siihen vaikuttavien syiden tunnistamisen kautta voidaan löytää keinot palautumiselle ja stressinhallinnalle.

Syvä työuupumuksen tila voi johtaa vakaviin terveydellisiin ongelmiin, joiden hoitamiseen tarvitaan terveydenhuollon ammattilaisten vankkaa tukea. Tämä opinnäytetyö keskittyy uupumuksen varhaisen vaiheen tunnistamiseen eikä pidemmälle edennyttyä uupumuksen tilaa käsitellä tarkemmin.



Luettelo 2. Työuupumuksen varhaisia oireita (Työterveyslaitos b)



Luettelossa 2 on listattuna työuupumuksen tyypillisimpiä varhaisia oireita. Voimakas väsymys ja kyynistyminen sekä alentunut aikaansaamisen tunne ovat tyypillisiä merkkejä, joiden pitäisi herättää yrittäjä pohtimaan omaa hyvinvointiaan. Kaikki oireet eivät aina ilmene, vaan uupumisen polkuja on havaittu olevan erilaisia. Työn laatu ja yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten työuupumus kussakin tapauksessa ilmenee. Palomaan (2020) mukaan väsymys ei aina ole merkki, joka tulee uupumuksen ensioireena. Työuupumus etenee eri tavoin henkilöstä ja työolosuhteista riippuen. Krooninen väsymys ei tule esille jokaisessa työuupumustapauksessa, vaan kyynisyys ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen ovat toinen merkittävä kehityspolku työuupumuksen kehittymisessä. Työuupumus liittyy toisilla vähäisiin vaikutusmahdollisuuksiin, ja toisilla työn kuormitukseen. Mäkikankaan (2020) mukaan väsymyksellä alkava työuupumus on erityisesti yhteydessä työn vaatimuksiin, työn kuormitukseen ja ajallisiin paineisiin. Työuupumus, joka nostaa esille kyynisyyttä ja ammatillisen itsetunnon heikentymistä kehittyy yleensä silloin, kun vaikutusmahdollisuudet työhön ovat matalat ja organisaation tuki on heikko.

Paine, kiire, työn määrä tai koettu stressi ei aina tarkoita, että työn suorittaja olisi työstään uupunut tai uupumassa. Kun hallinnan tunne säilyy, ja haasteista selviää, edellä mainitut toimivat päinvastoin energiaa lisäävinä. Mistä sitten tunnistaa uupumuksen ja erottaa sen normaalista väsymisestä tai positiivisesta stressistä? Jokainen ihminen on toisinaan lyhytkestoisesti väsynyt. Normaalitilanteessa voimavarat riittävät hyvin haasteiden selättämiseen, mutta uupumuksessa tuntuu, että työn vaatimukset ovat suuremmat kuin käytössä olevat voimat. Työuupumus kehittyy yleensä pitkäkestoisen väsymisen kautta ja oireet syvenevät ja tulevat vakavammiksi, mikäli tilannetta ei saada korjattua ajoissa. Työuupumus voi varhaisessa vaiheessa ilmetä esimerkiksi välinpitämättömytenä asiakkaita tai yhteistyökumppaneita kohtaan. Työuupumuksesta koituu haittaa paitsi työntekijälle itselleen, myös organisaatiolle ja koko yhteiskunnalle. (Ahola, Toppinen-Tanner & Seppänen 2016, 3.)

Uupumuksen varhaisessa vaiheessa ihminen tuntee usein itsensä arvottomaksi, aliarvostetuksi tai turhautuneeksi ja kritisoi voimakkaasti omia suorituksiaan. Riittämättömyyden tunteet ja apatian tunteet valtaavat mielen. Fyysisiä oireita voi ilmetä, ja ne pahenevat uupumuksen edetessä; uupumuksen on havaittu johtavan päänsärkyihin, vatsavaivoihin, selkäkipuihin ja jopa sairauksien, kuten verenpainetaudin tai masennuksen puhkeamiseen. Unihäiriöt ovat tyypillisiä uupumuksen oireita, eikä keinoja virkistäytymiseen ja palautumiseen löydy. (Manka 2015.) Uni

on välttämättömyys jo ihmisen hengissä pysymisen kannalta. Unihäiriöt aiheuttavat negatiivisia vaikutuksia tiedonkäsittelyyn, mielialaan sekä terveyteen, ja ne voivat olla jopa perimmäinen syy yrityksen tappiolliseen toimintaan. (Saarijärvi 2015, 31-45.)

Uupunut yrittäjä on lopulta hyödytön niin asiakkailleen kuin työntekijöilleen, ja sen lisäksi oma perhe ja läheiset kärsivät tilanteesta. Työuupumusta olisikin halvempaa ja helpompaa ennaltaehkäistä kuin hoitaa. Vahinkojen korjaamisen kustannukset ovat moninkertaiset verrattuna aikanaan hoidettuihin ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin. Varhainen puuttuminen työterveyden ongelmiin maksaa sijoitetun euron takaisin 3-5-kertaisena. Työuupumuksen välttämiseksi tulisi pohtia sitä, mihin oma aika kuluu. Kaikkea ei kannata hoitaa itse, delegoinnin opettelu on kannattava toimenpide. Yrittäjän on usein vaikea luottaa ja uskoa että joku toinen voi hoitaa tehtäviä yhtä hyvin kuin yrittäjä itse. Omaa työtä on syytä oppia lisäksi rajaamaan. Työn ja vapaa-ajan välille tulee tehdä selvä ero, eikä yrittäjän tarvitse olla aina tavoitettavissa. (Väisänen 2019.)

## 2.2 Stressi

Stressi kuuluu osana ihmisen arkeen ja elämään. Stressi käsitteenä tulkitaan usein negatiivisessa valossa, vaikka sillä on myös myönteisiä vaikutuksia. Lyhytkestoinen stressi terävöittää aistit ja valmistaa ihmisen käsillä olevaan haasteeseen (Puustinen 2019). Stressin alkuperäinen tarkoitus on ollut saattaa elimistömme valmiustilaan havaittua uhkaa vastaan ja valmistaa kehomme fyysiseen toimintaan. Aivot lähettävät viestit uhasta sympaattiselle hermostolle ja lisämunuaisille, jonka ansiosta elimistöömme erittyy kemiallisia aineita, kuten adrenaliinia, joka saa aikaan henkisen ja fyysisen vireystilan joko pakenemista tai hyökkäämistä ajatellen. Stressihormonien erityis taas johtaa nopeaan lisäenergiansaantiin uhkatilanteessa toimimiseksi. Kun uhka on poistunut, stressihormonit poistuvat, lihakset rentoutuvat ja vireystila laskee entiselleen ja palautuminen voi alkaa. Jos stressaava tilanne ei kuitenkaan pääty, palautumisjärjestelmä häiriintyy ja elimistömme alkaa oireilla. (Manka 2015.) Kun kuormittava tilanne jää päälle, elimistössä alkaa erittyä suuria määriä stressihormoneita. Hormoneista erittyy erityisesti kortisolia, joka huuhtoutuu erittäin hitaasti pois elimistöstä. Korkea kortisolitaso on haitallista aivokudokselle. Stressihormonien tasoa voidaan mitata veri- ja sylkinäytteistä. (Puustinen 2019.)

Stressillä on siis myös myönteinen puoli. Distessin, eli kielteinen voimavaroja kuluttava stressi on stressin tunnetuin muoto. Eustressi taas on myönteinen stressin muoto, joka auttaa ihmisiä onnistumaan tehtävissään. Eustressiä pidetään opeteltavissa olevana taitona, jonka esille tuonti on helpompaa positiivisille ihmisille. Eustressiä voi hakea tiedostamalla ja tunnistamalla omia toimintamalleja ja muuttamalla niitä tarpeen mukaan. Työtehtävien hyvällä suunnittelulla lisätään hallinnan tunnetta ja työn mielekkäitä puolia on helpompaa havainnoida. Eustressin avulla ihminen saa voimavaroja selviytyä käsillä olevasta haasteesta, mutta myös tällainen myönteinen kuormitus vaatii palautumista. Tällaista hyvää stressiä ei välttämättä havaitse, ja siksi se voi myös salakavalasti johtaa uupumukseen. (Mikkonen 2018.)

*”Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä tuntee itsensä kykenemättömäksi selviytymään häneen kohdistuvista vaatimuksista ja odotuksista.”* Joka neljännes työntekijöistä Suomessa kokee työstressiä. Työssä stressiä aiheuttavat työtehtäviin, järjestelyihin ja vuorovaikutukseen liittyvät tekijät. Myös yksilölliset tekijät sekä ihmisten erilaiset elämäntilanteet vaikuttavat stressin kokemiseen. (Työterveyslaitos b.) Stressin tyypillisimpiä oireita ovat univaikeudet ja keskittymisen ongelmat. Stressi vaikuttaa voimakkaasti myös mielialaan. Stressaantunut on usein ärtynyt, alavireinen ja alkaa epäillä omia kykyjään. (Puustinen 2019.) Stressaantunut toimiikin todellisuudessa älykkyyden tasoaan heikommalla tavalla, sillä stressi heikentää tiedon käsittelyä. Stressin vaikutus ulottuu usein myös elintapoihin. Stressaantunut syö huonosti, ei ehdi ulkoilla tai tavata ystäviä eikä levätä. Työpäivien venyttäminen tällä tavalla on hyvin lyhytnäköistä, mutta tyypillistä stressaantuneelle. (Mikkonen 2018.)

Aivot ovat muokkautuva elin, ja pitkään jatkuva krooninen työstressi aiheuttaa pahimmillaan kudostuhoa aivoissa. Tästä on kuitenkin mahdollista palautua, kunhan riittävästä palautumisesta huolehditaan. Koetun stressin vähenemisen lisäksi aivokudoksen muutosten palautuminen on mahdollista. (Hölzel ym. 2019.) Yli vuoden kestävä stressi näkyy aivoissa rakenteellisina ja toiminnallisina muutoksina sekä vaikuttaa aivojen hermosolujen välittäjäaineiden toimintaan. Stressille erityisen altis alue aivoissa on aivojen etuotsalohko, joka ohenee ja pienenee stressin vaikutuksesta. Etuotsalohko vastaa toiminnan ohjauksesta, tarkkaavaisuudesta ja keskittymiskyvystä. Aivoissa tapahtuvat muutokset voidaan havaita aivojen kuvantamismenetelmin. Pitkään jatkuva stressi vaikuttaa lisäksi syvissä aivoissa sijaitsevaan manteliumakkeeseen ja aivojen limbiseen alueeseen. Manteliumakkeessa yhdistyy

autonomisen hermoston säätely ja stressin tunne. Manteliumake onkin tunnekeskus, jonka koko kasvaa sitä suuremmaksi, mitä enemmän stressiä koetaan. Tämä taas johtaa alttiuteen kokea enemmän negatiivisia tunteita. Aivojen limbisen alueen vastuulla on ihmisen muisti ja oppiminen. Pitkään kestävä stressin vaikutuksesta uuden oppiminen ja muistaminen vaikeutuu. (Puustinen 2019.)

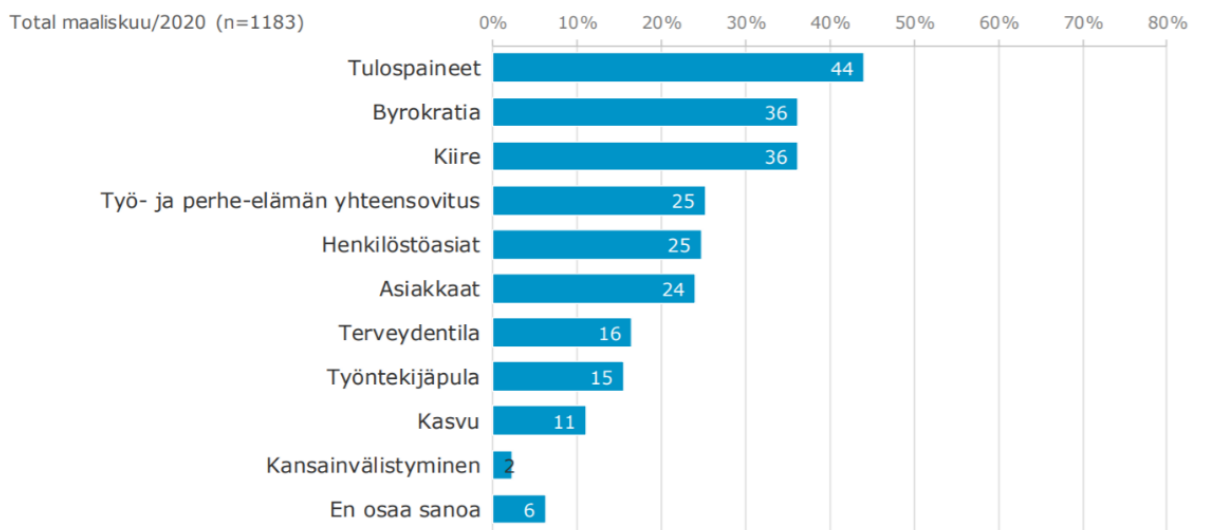
Stressiä on mahdollista arvioida mittaamalla elimistön fysiologisia toimintoja. Sykevälivaihtelumittaus on eräs käyttökelpoinen menetelmä, kun arvioidaan stressin vaikutuksia elimistössä. Sykevälivaihtelumenetelmä perustuu sydämen peräkkäisten lyöntien välisen ajan mittaamiseen. Stressi aiheuttaa riittämätöntä autonomisen hermoston sopeutumiskykyä ja se ilmenee pienenä sykevälivaihteluna. (Föhr 2016, 58.)

### 2.3 Yrittäjän stressi

Yksi keskeinen ero yrittäjän ja palkansaajan palautumisen välillä on se, että palkansaajan työn määrää, työn sisältöä, lomien ja muita lepoaikoja säätelee työnantaja, työehtosopimukset ja lainsäädäntö. Yrittäjällä taas on vapaus valita, miten hän työtään hallitsee. Yrittäjän työaika venyy usein pitkäksi ja töitä pohditaan myös kotona esimerkiksi puolison kanssa. Työhön käytetty aika voi kasvaa lähes huomaamattomasti sellaisiin mittasuhteisiin, että se häiritsee vapaa-aikaa. Työntekijän ei usein tarvitse hankkia töitä ja ansiotaan itse, vaan työnantaja hankkii nämä työt, jotka työntekijä toteuttaa. Näin työntekijän rooli on yrittäjän roolia huolettomampi. Yrittäjän tehtävät ovat usein moninaisia ja haasteellisia kun työntekijän perustehtävä on yleensä hyvin selkeä. (Lehti, Rope & Pyykkö 2007, 21-28.)

Useissa kyselyissä on selvitetty yrittäjien kokema stressiä ja stressin aiheuttajia. Kyselyt osoittavat yrittäjän stressin aiheutuvan yleensä hyvin samankaltaisista tekijöistä. Tyypillisimpiä stressin aiheuttajia ovat tulospaineet, kiire, byrokratia, ennakkoinnin vaikeudet, vapaa-ajan vähyyys ja työn sekä vapaa-ajan yhteensovittaminen. Kuvassa 3 on tuore Suomen Yrittäjien kyselyn tulos yrittäjien kokeman stressin aiheuttajista.

Mikä aiheuttaa työssäsi stressiä?  
Voit valita useita vaihtoehtoja.



Kuva 1. Stressin aiheuttajat työssä (Yrittäjät 2020)

Kuvasta 1 nähdään, että erityisesti tulospaineet (44%), byrokratia ja kiire (36%) aiheuttavat yrittäjille stressiä. Seuraavaksi eniten stressiä aiheuttavat työn ja perhe-elämän yhteensovitus (25%), henkilöstöasiat (25%) ja asiakkaat (24%). (Yrittäjät 2020.)

Hyvinvointibarometrin 2014 tulokset viittaavat samankaltaisiin tekijöihin Yrittäjien tuoreen kyselyn kanssa. Taulukosta 1 havaitaan, että vastaajista yli 40% ovat arvioineet, että töiden ennakkoinnin vaikeudet, pitkät työpäivät, epävarmuus ja byrokratia haittaavat yrittäjän työssä jaksamista. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on tässä kyselyssä myös lähellä 40% osuutta. (Lundell, Visuri & Luukkonen 2014.)

<b>Kaikki vastaajat (n=1360)</b>	
<b>Työssä jaksamista haittaava asia</b>	<b>%</b>
Töiden ennakkointi vaikeaa	45
Työpäivien venyminen	44
Epävarmuus työn riittävydestä	44
Hallinnollinen työ ja byrokratia	43
Vaikeudet työn ja muun elämän yhteensovittamisessa	37
Unihäiriöt	28
Henkilöstöön liittyvät ongelmat* (n=845)	28
Ei riittävästi aikaa työn tekemiseen kunnolla	27
Tietotekniikan käyttöön liittyvät ongelmat	27
Työn yksinäisyys	23
Tuki- ja liikuntaelinoireet	21
Terveydelliset ongelmat	19
Asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin liittyvät ongelmatilanteet	18
Työn fyysiset vaatimukset	15
Vaikeudet yksityiselämässä	15
Osaamisen puutteet	12

\*muut kuin yksinyrittäjät

Taulukko 1. Työssä jaksamista haittaavat tekijät (Lundell Visuri & Luukkonen 2014)

Yrittäjien työhyvinvointi, työkyky ja kuntoutus – raportin mukaan työkykyä merkittävimmin haittaavia tekijöitä (yli 40% vastaajista) ovat pitämättömät lomapäivät, työn henkisen kuormituksen ongelmat ja työn ja vapaa-ajan sekoittuminen sekä yrityksen taloudellinen tilanne. (Mäkelä-Pusa, Terävä & Manka 2011, 26.)

## 2.4 Palautuminen

Palautumisprosessin edellytyksenä on, että työntekijällä on tarpeeksi aikaa levolle työjaksojen välillä (Kinnunen & Mauno 2009, 8). Palautuminen on työhyvinvoinnin yksi edellytys. Työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen taloudelliseen menestykseen, ja aiheeseen panostus nähdään tänä päivänä työhyvinvoinnin tutkimuksen kentällä strategisena menestystekijänä yritykselle. Työhyvinvointiin laitettut panostukset vaikuttavat usein eri tavoin, vaikutuksia voi havaita muun muassa sairauspoissaolojen määrässä, sairaus- ja tapaturmakuluissa, työtehossa, tuottavuudessa ja kehittämistoimissa. Välittömien talousvaikutusten lisäksi on syytä ottaa huomioon pitkällä aikavälillä vaikuttava työhyvinvointi, ja sen vaikutus toiminnan laatuun ja tuottavuuteen. Hyvinvointi lisää kilpailukykyä, ja hyvä tuloksellisuus taas luo pohjaa hyvinvoinnin kehittämiseksi. (Manka 2011, 38-40, 54-55.)

Aineettoman pääoman tehokkaalla kehittämisellä uskotaan olevan tulevaisuudessa merkittäviä vaikutuksia yrityksen tuloksellisuuteen. Työhyvinvointipääoman taso määrittelee, missä määrin yritys kykenee hyödyntämään inhimillisiä resurssejaan. (Manka 2016.) Työhyvinvoinnin kehittämiseen on tänä päivänä paljon vaihtoehtoja. Työhyvinvoinnin palveluiden tarjonta on kasvanut viime vuosina, ja koronakevään aikana erityisesti. Yritysten on helppo ulkoistaa työhyvinvointiin liittyviä kokonaisuuksia, mutta oma toiminta on toki kaiken keskiössä. On tärkeää ymmärtää työhyvinvoinnin merkitys tuloksellisuudenkin kannalta. Työhyvinvointi ei voi olla projekti, vaan sen on kannattavaa olla osa strategiaa.

Työssä kuormittuminen on normaali tilanne ja stressireaktiot syntyvät automaattisesti. Työn suuri määrä ja kova työtahti, sekä kova tunnekuormitus ennakoivat eniten palautumisen tarvetta. Ihmisillä on kuitenkin olemassa luontainen palautumismekanismi, jonka avulla työn aiheuttamasta stressitilasta palaututaan lepotilaan. Lepotilan aikana kulutetut voimavarat saadaan palautettua ja stressitila ei pääse kehittymään uupumukseen saakka. Palautumiseen liittyy sekä fysiologinen että psykologinen näkökulma; fysiologisesti katsottuna palautuminen on onnistunut, kun elimistö on palannut perustasolle ja psykologisen palautumisen merkki on se, että ihminen kokee olevansa kykenevä jatkamaan työtään. (Manka 2016.)

Fysiologisen palautumisen aikana elimistön toiminnot palautuvat stressitilasta lepotilaan, oleellista useiden elintoimintojen, kuten hormonitasojen palautumisen osalta on, että lepotila kestää riittävän kauan. Fysiologisen palautumisen onnistumisen edellytyksenä on riittävä vapaa-

aika. Keskeistä palautumisen kannalta on riittävä ja laadukas uniaika. (Kinnunen & Mauno 2009, 29-30.) Fysiologista palautumista voidaan mitata esimerkiksi Firstbeat-mittauksella, ja näitä mittauksia tarjotaan ja toteutetaankin tänä päivänä usein työpaikoilla, kun työhyvinvointiin aletaan kiinnittää huomiota.

On tunnistettu ainakin neljä palautumisen psykologista mekanismia; psykologinen irrottautuminen, rentoutuminen, taidonhallintakokemukset ja vapaa-ajan kontrolli (Kinnunen & Mauno 2009, 18). Seuraavissa kappaleissa käsitellään näitä mekanismeja tarkemmin.

Ponnistelujen ja palautumisen mallin mukaan palautumista tapahtuu silloin, kun työssä aktivoituneita psykofysiologisia systeemejä ei kuormiteta enää vapaa-ajalla. Epäsuhtatilanteessa työn vaatimukset joudutaan kohtaamaan väsyneenä, ilman riittävää palautumista, jolloin ponnisteluja joutuu tekemän entistä enemmän suoriutuakseen työn vaatimuksista. Kun aiemmasta kuormituksesta palaudutaan ennen kuin ponnisteluja vaaditaan uudelleen, ponnistelujen ja palautumisen välillä vallitsee tasapaino. Näin tapahtuu silloin, kun irrottaudutaan psykologisesti työstä eli työasioiden pohtiminen ja ajattelu lopetetaan vapaa-ajalla. *Psykologisella irrottautumisella* tarkoitetaan siis enemmän, kuin sitä, että ollaan fyysisesti poissa työpaikalta. Toinen ponnistelujen ja palautumisen mallin mukainen mekanismi on *rentoutuminen* eli myönteinen, matalavirittyneisyyden tila. Tällainen tila voidaan saavuttaa tarkoituksellisesti, esimerkiksi meditoimalla tai luontaisesti erilaisten vapaa-ajantoimintojen yhteydessä. Rentoutumisen myötä saavutettu myönteinen tunnetila ehkäisee kielteisten tunnetilojen vaikutuksia. (Kinnunen & Mauno 2009, 9-10, 18-19.)

Voimavarojen säilyttämisteoria taas pohjautuu ajatukseen siitä, että ihminen pyrkii säilyttämään ja saavuttamaan arvostamia asioita, kukin yksilöllisellä tavallaan, ja näistä muodostuu henkilökohtaisia voimavaroja. Palautumista tapahtuu hankkimalla uusia voimavaroja, turvaamalla olemassa olevia voimavaroja sekä palauttamalla menetettyjä voimavaroja. Uudet sisäiset voimavarat, kuten myönteinen mieliala ja energia, ovat työkuormituksen palautumisen kannalta olennaisia – tällaisia voimavaroja voidaan vahvistaa esimerkiksi miellyttävien vapaa-ajanvietteiden avulla. (Kinnunen & Mauno 2009, 10-11.) Voimavarojen säilyttämisteorian mukaan palautumista voi edistää *taidonhallintakokemusten*, kuten uusien taitojen oppimisen kautta, kun ihminen kokee itsensä päteväksi. Palautumista edistää myös se mekanismi, että itse kontrolloi sitä, mitä tekee vapaa-ajallaan. *Kontrollin tunne* edistää pystyvyytuskkoa ja pätevyyden



tunnetta. Nämä mekanismit auttavat rakentamaan uusia, ja palauttamaan uhattuna olevia voimavaroja. (Manka 2015.)

Uni, ravitsemus ja fyysinen kunto ovat ne kolme ihmiselle tärkeää asiaa, joiden varassa hyvinvointi lepää. Mikä tahansa tavoite elämässä onkin, sen saavuttamiseksi näiden merkitystä ei voi väheksyä. Mitä vaativampi ja haastavampi elämäntilanne on, sitä suurempi merkitys on hyvällä perustalla. Nämä hyvinvoinnin kulmakivet – riittävä uni, terveellinen ravitsemus ja sopiva määrä liikuntaa ovat myös työhyvinvoinnin perusta. Puustisen (2019) mukaan uni on hyvä indikaattori stressille. On syytä havahtua pohtimaan omaa hyvinvointiaan, jos kärsii nukahtamisvaikeuksista tai heräilee öisin pohtimaan työasioita.

Kiireisen yrittäjän palautumisen tärkein tehtävä on oppia arvostamaan unta; 95 prosenttia palautumisesta tapahtuu unen aikana. Yksittäinen huono yöuni ei häiritse vielä palautumista, mutta pitkään jatkuva univaje aiheuttaa vaurioita aivoissa. Unen laatua voi parantaa lisäämällä arkeen kevyttä kestävyysliikuntaa. Kestävyysliikunnan merkitys elimistön palautumiskykyyn on tunnistettu – jo kahden tunnin viikoittaisella kestävyysliikunnan lisäyksellä saavutetaan hyötyjä. (Väisänen 2019.) Säännöllisellä ja riittävällä määrällä liikuntaa on monia positiivisia vaikutuksia terveyteen sekä stressinhallintaan. Hyvä fyysinen kunto ja terveydelle edullinen kehonkoostumus ovat yhteydessä hyvään unen laatuun ja parempaan unenaikaiseen palautumiseen. Liikunta on tärkeä elementti myös työstä irrottautumiselle. Stressaantuneen mutta liikunnallisen ihmisen on helpompaa madaltaa koetun stressin tasoa pitkällä aikavälillä. (Föhr 2016, 70.)

Säännöllinen ateriarytmi ja laadukas ruokavalio turvaavat unen aikaisen palautumisen. Lisäksi hyvä ruokavalio antaa energiaa jaksaa kiireistenkin päivien keskellä. (Väisänen 2019.) Säännöllinen ja terveellinen ruokavalio antaa energiaa aivoille ja lihaksille työn tekemiseen sekä palautumiseen. Kun ruokailun rytmittää säännölliseksi, niin verensokeri pysyy tasaisena ja vireystila säilyy läpi päivän. (Työterveyslaitos a.) Jotta palautumista ja työssä jaksamista voi edistää parhaalla mahdollisella tavalla, tulee huomioida ravinnon säännöllisyyden ja määrän lisäksi ravinnon laatu.

### 3 Volitio

Volition, eli toimeenpanon taidon avulla yrittäjä voi suunnata tekemistään oikeisiin asioihin. Tämän taidon kehittämiseen vaikuttavat tekijät kuuluvat työuupumuksen, stressin ja palautumisen lisäksi tämän kehittämistyön teoriaviitekehukseen. Teoriaosuus selvittää myös volition ja motivaation eroavaisuuksia.

Parpein (2018) mukaan merkittävin tavoitteen saavuttamista ohjaava tekijä on *volitio*, jolla tarkoitetaan toimeenpanon taitoa. Arkikielessä volitio käännetään usein termiksi tahto tai tahdonvoima, mutta tarkemmin tarkasteltuna volition synonyyminä toimeenpanon taito on täsmällisempi. Kuvaus sisältää sanan taito, joka antaa meille viitteen siitä, että toimeenpanoa voidaan oppia – kun tahdonvoima nähdään pysyvämpänä ominaisuutena. Volitio on useille tuntematon termi, mutta se on psykologisen tutkimuksen alueella lähtöisin jo vuodelta 1910, joskin vasta 1980-luvulla se on noussut enemmän tutkimuksissa esille.

Ilman volitiota keskittyminen yhteen tehtävään kerrallaan ja tehtävän loppuun saattaminen olisi haastavaa. Volitiolla siis tarkoitetaan sellaista mielen prosessia, joka pitää ihmisen keskittymisen valitussa tavoitteessa eikä anna muiden tavoitteiden varastaa toiminnan prioriteettia. Ilman volitiota tehtävien loppuun saattaminen ei perustuisi systemaattiseen työskentelyyn, vaan satunnaisuuteen. (Kuhl 1985, 101-102.) Kyky ylläpitää keskittymistä on tahdonalainen ja tietoinen. Volitiolla vaikutetaan sekä ympäristön, että oman toiminnan kontrollointiin, toiminnan kontrollit suojaavat siis sekä sisäisiltä että ulkoisilta häiriöiltä. (Corno 2001.)

Volitio eroaa motivaation käsitteestä merkittävästi, mutta termit voivat tulla helposti sekoitetuksi keskenään. Ihmiset innostuvat helposti uuden idean äärellä, mutta jo pian syttynyt innostus häviää, eivätkä tehtävät edistyäkään suunnitellusti. *Motivaatio*, joka on innostuksen ja vahvojen aikomusten tila, ei riitä suunnitelmien toteutumiseen vaan toimintaan sitoutumiseen ja sitkeyteen viedä työ päätökseen tarvitaan *volitiota*. Volitiolla tarkoitetaan tietoisesti ja johdonmukaisesti säädelyä taitoa hyödyntää omia henkisiä pääomia sekä ympäristötekijöitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Volitio mahdollistaa johdonmukaisen ja olennaiseen keskittyvän työskentelyn, joka ei kaadu esteisiin, häiriötekijöihin tai innostuksen loppumiseen, se auttaa pitämään työskentelyn fokusta tavoitteen kannalta olennaisissa asioissa. Volitio muuttaa innostuksen aikaansaamiseksi ja suunnitelmat tuloksiksi. (Parpei 2018).

Ghosalin ja Bruchin (2003) mukaan motivaation taustalla vaikuttaa usein ulkoiset ärsykkeet tai odotus palkinnosta. Motivaatio ei usein kuitenkaan ole helposti yllä pysyvä tila, vaan uusien, houkuttelevampien mahdollisuuksien ilmetessä toiminnan suunta voi muuttua helposti. Volition taustalla taas vaikuttaa syvä, henkilökohtainen sitoutuminen tavoitteeseen. Volition ohjaamana tavoitteisiin pyritään voimakkaan tuloksen saavuttamisen tarpeen ajamana, eikä niinkään palkinnon tai nautinnon odotuksesta. Kurinalaista toimintaa jatketaan myös silloin, kun innostus vähenee.

MOTIVAATIO	VOLITIO
Tavoitteiden valinta ja niistä päättäminen.	Toimenpiteiden toteuttaminen.
Aikomus toimintaan ryhtymisestä ja halu saavuttaa tavoite.	Toiminnan aloittaminen ja systemaattinen ylläpito, kunnes tavoite on saavutettu.
SISÄISESTI MOTIVOITUNUT	TOIMEENPANOTAITOINEN
Tekee mukavia ja mielenkiintoisia tehtäviä, joista saa tyydytystä.	Tekee tavoitteen kannalta tärkeitä, vaikka ei aina niin mielenkiintoisia tai mukavia tehtäviä.
Sitoutunut tekemiseen.	Sitoutunut tavoitteen saavuttamiseen.
Esteitä kohdatessaan altis vaihtamaan muihin mielenkiintoisiin tehtäviin tai tavoitteisiin.	Ylittää esteet ja pysyy suunnitelmissa kilpailevista tavoitteista ja toimenpiteistä huolimatta, jotta alkuperäinen tavoite saavutetaan.
MOTIVAATION PUUTE	VOLITION PUUTE
Ei vahvaa halua tai päätöstä tavoitteista.	Ei saa aloitetuksi.
Ei aikomuksia suunnitelmasta tavoitteen saavuttamiseksi.	Ei saa vietyä tehtävää loppuun.

Taulukko 2. Motivaation ja volition ero tavoitteellisessa työskentelyssä (Parppei, 2018)

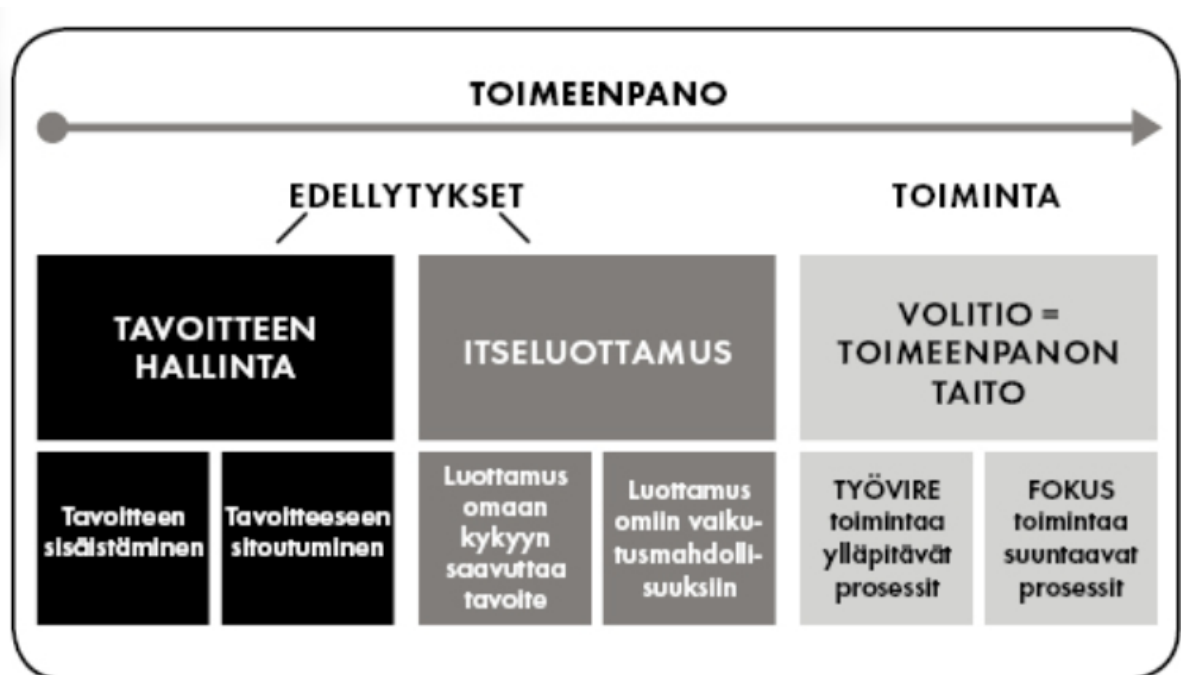
Taulukossa 2 on kuvattuna motivaation ja volition eroja. Siitä nähdään, että volitio on voimakkaasti tavoiteorientoitunut, kun motivaatio on taas innostukseen perustuvaa toimintaa, joka voi hiipua jo ennen kuin tavoite on saavutettu. Motivaation lähteenä on mukavuustekijät ja nautinto, kun taas volitio saa ihmisen menemään kohti tavoitteitaan, vaikka tekeminen ei aina olisikaan mukavaa. Volition avulla toimenpiteitä saadaan toteutettua, eivätkä ne jää aikomukseksi ja unohdu innostuksen loputtua.

Parppein (2008, 156-158) väitöstutkimuksessa on kehitetty osallistujien toiminnan kontrollien taitoja valmentajan avustuksella. Liike-elämässä ja johtamiskäytännöissä olisi hyödyllistä

huomata erottaa motivaatio toimintaa ylläpitävästä volitiosta, ja laajentaa ymmärrystä siitä. Volition systemaattista kehitysmahdollisuutta ei ole riittävästi vielä hyödynnetty, vaan se on nähty tahdonvoimana, joka ihmisellä joko on tai ei ole käytössään.

### 3.1 Volition edellytykset

Parpein (2018) tutkimuksiin perustuva Volition Booster® – malli muodostuu kolmesta osa-alueesta: tavoitteen hallinnasta, itseluottamuksesta ja volitiosta. Kuvasta 2 nähdään, että mallissa tavoitteen hallinta ja itseluottamus ovat *edellytyksenä* toimeenpanon taidon kehittymiselle. Jos jokin näistä osa-alueista on puutteellinen, tai puuttuu, toimeenpanon tehokkuus ja taidon kehittyminen heikkenee. Tavoitteen hallinta sisältää sekä tavoitteen sisäistämisen että tavoitteeseen sitoutumisen näkökulman. Se sisältää kysymyksen: ”mitä työskentelyllä halutaan konkreettisesti saada aikaan?”, sekä varmistuksen siitä, että toimija kokee tavoitteen itselleen merkityksellisenä. Tavoitteen merkitys on työvireen (motivaation) yllä pysymisen kannalta oleellista, jopa tärkeintä. Henkilökohtainen merkitys on lähtökohta sille, että tavoite priorisoidaan. Itseluottamus on mallissa jaettu luottamukseen omiin kykyihin tavoitteen saavuttamisessa (minäpystyvyys) ja luottamus omiin mahdollisuuksiin vaikuttaa omaan työskentelyyn ja lopputulokseen (tunne sisäisestä kontrollista). Edellytysten täytyessä toimeenpanon onnistuminen riippuu volitiosta, joka koostuu työvireestä ja fokuksesta – toimintaa ylläpitävistä ja suuntaavista prosesseista. Parpei korostaa myös, että edellytysten roolin merkitys toimeenpanon onnistumisessa on vahvistunut käytännön kokemuksen myötä mallia käytettäessä.



Kuva 2. Volition Booster® -toimeenpanomalli (Parpei 2018)

Alahuhta (2015, 141-148) nostaa niin ikään esille työn henkilökohtaisen merkityksellisyyden kohenevan silloin, kun työllä on selkeät tavoitteet ja kirkas suunta. On myös tärkeää edetä johdonmukaisesti siten, että kun yksi tavoite on saavutettu, asetetaan seuraava tavoite. Näin työskentelyssä saadaan pidettyä yllä positiivinen jännite ja energia. Manka (2015) käsittelee itseluottamuksen vaikutusta hallinnan tunteeseen. Mitä suurempi itseluottamus on, sitä todennäköisemmin ihminen jaksaa keskittyä saavuttamaan tavoitteitaan ja valitsee haastavampia tehtäviä suorittaakseen. Itseluottamuksen määrän ollessa vähäinen, stressi lisääntyy, ja resurssien tehokas käyttö häiriintyy. Lisäksi hyvä itseluottamus vaikuttaa mielialaan, ja sillä on löydetty olevan yhteyksiä myös terveyttä edistävien tapojen ylläpitämiseen.

Itseluottamus, luottamus omiin kykyihin on psykologinen tekijä, joka selittää ihmisen onnistumista ja menestymistä parhaiten. Itseluottamus on niitä uskomuksia ja käsityksiä, joita ihmisellä on omasta kyvykkyydestään, tätä tekijää kuvataan myös termillä minäpystyvyys. Suoriutumisen kannalta merkityksellistä on luottamus itsen ja omaan pätevyyteen suoriutua vaadittavista tehtävistä. Usein ne, jotka uskovat onnistuvansa, myös onnistuvat. Tämä itseluottamuksen taso myös vaikuttaa siihen, millaisia tavoitteita ihminen asettaa itselleen, kuinka paljon hän panostaa työskentelyyn ja kuinka aktiivisesti hän toimii. Itseluottamusta voidaan pitää pohjana, jonka varaan ihminen tekee toimintasuunnitelmia ja toteuttaa niitä. Jo

ennen kuin ihminen asettaa itselleen tavoitteita, hän ennakoi mahdollisuuksiaan onnistua. Kun odotukset ovat onnistumisen kannalla, toiminnan tavoitteet ja suunnitelmat tulevat toteuttamiskelpoisiksi. Itseluottamus on myös motivaation kannalta tärkeä, se on yksi keskeisimmistä toimintaa energisoivista tekijöistä. Itseluottamuksen avulla ihminen voi suunnata motivaatiota, resurssiaan ja toimintaa tehtävissä onnistumiseen. Itseluottamus ei ole vain tunne, vaan muokattavissa oleva ominaisuus, jota kannattaa kehittää. Hyvän itseluottamuksen omaavat ihmiset asettavat tyypillisesti korkeita tavoitteita ja valikoivat haastavia tehtäviä itselleen. Hyvä itseluottamus myös auttaa kestämiään vastoinkäymisiä. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013.)

### 3.2 Volitio on taito, jota voi oppia

Volitio on taito ja siksi sitä voi oppia, arvioida, kehittää ja johtaa. Osalla ihmisistä on luontaisesti toisia tavoitteellisempi työskentelytapa ja kyky saada asioita aikaan. Toimeenpanon taitoa voi kuitenkin kehittää ja johtaa systemaattisella ja pitkäjänteisellä työskentelyllä. Ensin tulee ymmärtää ja kehittää toimeenpanon taidon edellytyksiä, ja sen jälkeen voi kehittää toimeenpanon taitoa. Kuten mitä tahansa taitoa opetellessa, taidon automatisoimiseen tarvitaan sääntillistä harjoittelua ja lukuisia toistoja. Tietämisen ja toteuttamisen välinen ero on usein suurempi kuin kuvitellaankaan. Yritysmailmassa esimerkiksi tiedetään hyvin, mitä priorisointi tarkoittaa, mutta lopulta sen toteuttaminen ei olekaan niin itsestään selvää. (Parpei 2018.)

Taito kehittyy harjoittelemalla rauhallisesti, sitkeästi ja viisaasti valituilla askeleilla. Oppimiselle ei ole löydetty tunnistettua rajaa. Sinnikkäästi harjoittelemalla on siis mahdollista oppia lähes loputtomasti. Taidon oppiminen perustuu siihen, että hermosolujen väliset yhteydet muokkaantuvat ja uudelleen järjestäytyvät sen mukaan mitä ihminen tekee. Taidon harjoittelu aiheuttaa siis muutoksia aivojen rakenteeseen. Hermoverkkoihin muodostuu muistijälkiä toistetusta tehtävästä, ja oppimiseen liittyvät aivoalueet tehostavat toimintaansa. Ihminen voi siis kehittää aivojaan oppimaan. (Päivänsalo 2020, 13-18.)

Taidon oppimisessa tehtävän toistuvuus on oleellista. Säännönmukainen toiminta mahdollistaa toiminnan automatisoitumisen. Kun tiettyä tapaa toistaa riittävän kauan, siitä tulee tapa ja vaihtoehtoiset toimintamallit eivät enää nousekaan ensimmäiseksi tavaksi toimia. Erityisesti

uuden taidon oppimisen alkuun pääsemisessä säännöllisyys tuo tehoa rutiinien vakiinnuttamiseen. Omien tapojen muuttamisen psykologian soveltaminen on siis taidon oppimisen kannalta hyvä keino. Tavat syntyvät toistoista, mutta ne pysyvät yllä silloin kun rutiinit liittyvät johonkin tarpeeseen vastaamiseen. Asioiden aikaansaaminen on palkitsevaa, ja se vahvistaa merkityksellisyyden kokemusta sekä pätevyyden tunnetta. Omien tapojen muuttamisessa on siis tärkeää tunnistaa ne konkreettiset hyödyt, jota tekemisellä halutaan saavuttaa. Toimivien rutiinien rakentamisessa automaation asteelle pitkäjänteisyys ja sinnikkyys tuovat lopulta tuloksia. (Päivänsalo 2020, 115-119.)

#### 4 Tutkimusstrategia ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät on esitetty tässä luvussa. Opinnäytetyön tutkimusstrategiana on palvelumuotoilu, ja sen kehittämismenetelmistä on hyödynnetty hissipuhetta. Palvelumuotoiluprosessi on aina toteuttajansa näköinen, ja toteuttaja valitsee menetelmät kehittämiskohteelle sopiviksi. Tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista puolistrukturoitua teemahaastattelua ja tutkimuksen tulokset ovat sidoksissa palvelumuotoilun menetelmiin ja vaiheisiin.

Jatkuva kehittämistyö on liiketoiminnassa tärkeässä roolissa ja erilaisia tutkimus- ja kehittämismenetelmiä hyödynnetään kilpailukyvyn ylläpitämiseksi sekä vastaamaan alituisesti tapahtuviin muutoksiin. Tutkimuksellisen kehittämistyön avulla luodaan uusia toimintatapoja, menetelmiä, palveluita tai tuotteita. Ei ole yhtä valmista mallia toteuttaa kehitystyötä, vaan jokainen tilanne vaatii omanlaisensa yhdistelmän kehittämistyön menetelmiä ja menetelmäosaamista kehittämistyön toteuttajalta. Tutkimuksellinen kehittämistyö on tieteellisen tutkimuksen ja arki ajattelulla kehittämisen yhdistelmä, jonka avulla pyritään usein ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia, luodaan uusia palveluita ja tuotteita tai uudistamaan käytäntöjä. Kehittämisen tueksi kerätään tietoa tieteellisin keinoin, ja vuorovaikutus kehittämistyöhön osallistuvien tahojen kanssa korostuu. Erona arki ajattelulla kehittämiseen on myös, että kehittäminen etenee kriittisesti, analyyttisesti ja järjestelmällisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 11-22.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö lähtee liikkeelle kehittämiskohteen tunnistamisesta, ja siihen perehtymisestä teoriassa ja käytännössä sekä tietoperustan laatimisesta, jossa keskeiset käsitteet tulevan määritellyiksi. Jotta kehittämistyö pysyy hallinnassa eikä laajene liikaa, kehittämistehtävää rajataan, ja määritellään tarkemmin. Omaan kehittämistyöhön valitaan soveltuva lähestymistapa, jolla tarkoitetaan laajempaa näkökulmaa, josta ilmiötä lähestytään, ja jonka toteuttamisessa voidaan käyttää erilaisia menetelmällisiä ratkaisuja. Kehittämishankkeiden strategioita ovat esimerkiksi palvelumuotoilu tai tapaustutkimus. Kehittämistyön lähestymistapa vastaa tieteellisen tutkimusten tutkimusstrategian valintaa. Työelämän kehittämistyössä voidaan käyttää monenlaisia menetelmällisiä ratkaisuja, kuten aivoriihityöskentelyä tai hissipuhetta. Kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa ratkaisuja työelämään, joten kehittämishankkeen



toteuttamiseen suunnataan resursseja ja aikaa. Tulokset jaetaan kirjallisessa muodossa, ja lopputulosta sekä kehittämisprosessia arvioidaan hankkeen lopuksi. (Ojasalo ym. 2015, 22-48.)

#### 4.1 Palvelumuotoilu tutkimusstrategiana

Palvelumuotoilu kehittyi nopeasti noin 2000-luvun puolivälissä, kun palveluliiketoiminnan havaittiin ottavan markkinaosuutta, ja kysynnän huomattiin kohdistuvan asiakaslähtöisesti kehitettyihin palveluihin. Palvelumuotoilua alettiin vakiinnuttaa omaksi osaamisalaksi, ja menetelmät alkoivat vakiintua sekä tutkimuksen että käytännön tekemisen kautta. Palvelumuotoilua alettiin opettaa oppilaitoksissa, syntyi alalla toimivia yrityksiä, sekä alaa veivät eteenpäin kansainväliset konferenssit, aiheesta tuotetut kirjat sekä muut julkaisut. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 32-35.)

Palvelumuotoilussa palvelun käyttäjä on kaiken kehittämisen keskipiste. Keskeinen tavoite on kehittää palveluja käyttäjälähtöisesti siten, että ne sekä vastaavat asiakkaan tarpeisiin, että tukevat palvelua tarjoavan yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita. Palvelumuotoilun avulla edistetään palveluiden käytön sujuvuutta, helppoutta ja elämyksellisyyttä. Kehittämistyön keskiössä on *palvelupolku*, eli asiakkaan läpikäymä prosessi palvelun käyttämisen aikana. Prosessin aikana asiakas käy läpi yksittäisiä vaiheita, eli *palvelutuokioita* sekä on vuorovaikutuksessa ihmisten, laitteiden, esineiden ja tilojen, eli *kontaktipisteiden* kanssa. Kaikki palvelupolun kontaktipisteet suunnitellaan niin, että ne muodostavat selkeän ja johdonmukaisen asiakaskokemuksen. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 32-35.) Rohkeus kokeilla uusia ideoita varhaisessa vaiheessa oikeilla asiakkailla on keskeistä ja palvelua voidaan vielä kehittää asiakaspalautteen perusteella ennen suuria investointeja tai resurssien kuluttamista (Saarelainen 2019, 77-79).

Elämme asiakkaan aikakautta, asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemuksen merkitys korostuu tänä päivänä yritysten strategisena kilpailukeinona. Kilpailussa pärjätäkseen yrityksen on asetettava asiakas tarpeineen aidosti etusijalle päätöksenteossa ja toiminnassa. Positiiviset asiakaskokemukset vaikuttavat positiivisesti yrityksen taloudelliseen menestykseen ja arvon nousuun markkinoilla. Vaikutukset näkyvät sekä tuottojen kasvuna, että kustannussäästöinä. Asiakkaat ovat sekä valmiimpia maksamaan korkeampaa hintaa, että ovat uskollisempia

sellaiselle yritykselle, joka takaa heille hyvän asiakaskokemuksen. Asiakaskokemusten positiiviset liiketoimintavaikutukset ovat johtaneet siihen, että palvelumuotoilun kysyntä asiakaslähtöisenä kehittämisen menetelmänä on kasvanut. (Koivisto ym. 2019, 20-26). Kuva 3 havainnollistaa sitä ajatusta, että palvelumuotoilussa asiakas asetetaan keskiöön ja palveluntarjoaja pyrkii ymmärtämään sitä todellisuutta, jossa asiakas elää ja toimii. Asiakkaan motiivit, arvot, tarpeet ja odotukset täytyy tuntea, jotta todellista asiakasymmärrystä synnytetään. Asiakkaan asemana asettumalla voidaan tutkia, mitä asiakas ajattelee ja tuntee tai mitä hän näkee ja kuulee. Pyritään myös ymmärtämään sitä, mitä asiakas sanoo ja tekee, miten hän esimerkiksi käyttäytyy julkisesti ja mitä hän kertoo muille ihmisille. Kun asiakas laitetaan suunnittelun keskiöön, palvelua tullaan muotoilemaan juuri niille ihmisille, jotka palvelua tulevat käyttämään, ja näin epäonnistumisen riski minimoidaan suunnittelemalla palvelua todellisten tarpeiden pohjalta (Tuulaniemi 2011, 71-72).



Kuva 3. Katso palvelua asiakkaan silmin (Itä-Suomen yliopisto)

Asiakaskokemusta voidaan tarkastella kolmen tason kautta. Tasoista ensimmäinen, *toiminnan taso*, kertoo, kuinka vaivattomasti ja sujuvasti palvelu toteuttaa asiakkaan tavoitteen. *Tunnetasolla* asiakkaan toiveisiin vastataan henkilökohtaisella tasolla, siihen, kuinka hyvin palvelu saadaan vastaamaan asiakkaan mielikuvia ja odotuksia tunnetasolla. *Merkitystaso*, eli asiakaskokemuksen ylin taso mahdollistaa asiakkaalle asioita, joita hän haluaa oppia, oivaltaa ja saavuttaa. (Tuulaniemi 2011, 74-75.)

## 4.2 Palvelumuotoiluprosessi

Prosessilla tarkoitetaan toimintojen loogisesti etenevää sarjaa, palvelumuotoilussa prosessi etenee luovan ongelmanratkaisun periaattein. Palvelun kehittäminen on aina uuden luomista ja ainutkertaista toimintaa, joten palvelumuotoiluprosessia ei voida kuvata yksiselitteisesti tietyn kaavan mukaan etenevänä sabluunana. Kuvassa 4 esitelty palvelumuotoilun toimintarunko toimii hyvänä sovellusalustana palvelumuotoilun käytännön toteuttamiselle. Prosessi kulkee määrittelyyn, tutkimukseen, suunnitteluun kautta tuotantoon ja lopulta arviointiin. (Tuulaniemi 2011, 126-127.)



Kuva 4. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011, 127)

Palvelumuotoiluprosessi alkaa projektin tavoitteiden *määrittelyllä*. Tässä vaiheessa tarkastellaan esimerkiksi sitä, millaiseen asiakastarpeeseen ollaan vastaamassa, millaisia liiketoiminnallisia hyötyjä haetaan ja mitkä ovat käytettävissä olevat resurssit sekä millaisella aikataululla on tarkoitus edetä. Kehittämistyön toteuttaja tutustuu toimeksiantajayritykseen, muun muassa sen visioon, missioon, toimialaan ja toimintatapoihin. (Tuulaniemi 2011, 132-141.)

*Tutkimuksen* vaiheessa laajennetaan asiakasymmärrystä. Palvelua suunnitellaan vastaamaan käyttäjien todellisia tarpeita, joten tässä vaiheessa keskitytään keräämään ja analysoimaan suunnittelua ohjaavaa asiakastietoa ja tutkitaan loppukäyttäjien motiiveja. Tiedonkeruuta voidaan toteuttaa joko laadullisin tai määrällisin menetelmin, tai näitä tapoja yhdistelemällä. Tässä vaiheessa palvelutuotetta myös suunnataan strategisesti tutkimusvaiheessa esille nousseita asioita hyödyntäen. Palvelun kohdalla tehdään strateginen valinta siitä, miten markkinoilla aiotaan menestyä, mikä on yrityksen positio sen omassa toimintaympäristössä. Strategiaksi voidaan valita esimerkiksi kustannusjohtajuus, erikoistumisstrategia tai keskittäminen. Kustannusjohtajuudella tarkoitetaan sitä, että palvelu tuotetaan markkinoiden edullisimpaan hintaan, erikoistumisessa palvelu erottuu kilpailijoista asiakkaalle tärkeillä

ominaisuuksilla, ja keskittämällä yritys valitsee kapean kohdesegmentin. (Tuulaniemi 2011, 142-179.)

*Suunnitteluvaiheessa* palvelua ideoidaan ja konseptoidaan sekä laaditaan prototyyppejä. Ideointivaiheessa kehitetään paljon ratkaisuja kehittämisen kohteena olevaan ongelmaan, ja niiden parissa työskentelyn vaiheessa hyödynnetään usein erilaisia yhteisöllisiä kehittämismenetelmiä. Ideoinnilla haetaan ratkaisuehdotuksia, ja käyttökelpoisimmista rakennetaan palvelukonsepteja. Palvelukonseptissa kuvataan palvelun keskeinen idea, suuret linjat, ja se koostuu suunniteltavan palvelun palvelupolusta, jossa selostetaan palvelutuokiot ja kontaktipisteet. Prototypoinnin ajatus on testata konseptien toimivuutta käytännössä; lisätä ymmärrystä niistä asioista, jotka toimivat, ja huomioida ne asiat, jotka eivät sovellu palveluun. (Tuulaniemi 2011, 180-196.)

*Tuotanto* vaiheena sisältää sekä pilotoinnin että palvelun lanseeraamisen. Palveluliiketoiminta on jatkuvaa kehittämistä, ja sen vuoksi palvelukonseptit on tuotteistettava aikaisessa vaiheessa sekä vietävä ne asiakkaiden arvioitavaksi. Palveluista voidaan tehdä esimerkiksi esilanseeraus, jonka aikana palvelusta kiinnostuneet asiakkaat testaavat palvelua, ja antavat siihen kehitysehdotuksia. Pilotointivaiheessa onkin tärkeää kerätä tuloksia, joiden perusteella suunnittelija voi havaita, mikä toimii ja mikä ei. Kun palvelua on pilotoitu, on sen tarkemman kuvauksen, viimeistelyn ja lanseerauksen aika. Lanseeraamisen ydinajatus on se, että palvelu tehdään tiettäväksi kohderyhmälle heille ominaisella tavalla. (Tuulaniemi 2011, 230-238.)

Arviointi varmistaa palvelun kilpailukykyisyyden. Arvioinnin kautta kehittämällä pyritään ylläpitämään kilpailuetua, ja tämän onnistumiseksi on määritettävä tarkoituksenmukaiset mittarit. Yleisimpänä keinona on asiakastyytyvyyden mittaaminen, ja muita mitattavia asioita ovat esimerkiksi brändin tunnettuus tai maine. Yksi mittauksen menetelmä on ROI (return on investment), jolla mitataan sijoitetun investoinnin tuotto prosenttia. (Tuulaniemi 2011, 239-243.)

#### 4.3 Haastattelu aineistonhankintamenetelmänä

Haastattelu sopii moniin kehittämistutkimuksiin, koska sen avulla saadaan kerättyä syvällistä tietoa kehittämisen kohteista. Kun aineiston keruussa halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina, ja selventää tai syventää aiheesta kerättävää tietoa, on haastattelu

hyvä valinta. Aidoissa toimintaympäristöissä toteutetut haastattelut, eli kontekstuaaliset haastattelut, antavat yleensä syvällisempää kuvaa haastateltavan ajatuksista kuin jos haastattelu toteutettaisiin irrallaan haastateltavan omasta arjesta. Kun ollaan asioiden äärellä, ne on helpompaa tuoda myös mieleen ja kuvailla niitä. Haastattelumenetelmän valinta perustuu pohdintaan siitä, millaista tietoa tarvitaan ja millaista haastattelua ollaan suunnittelemassa. Suurimmat erot haastattelumenetelmissä liittyvät strukturoinnin asteeseen, eli kuinka kiinteä on kysymysten muotoilu, ja miten paljon haastattelijalla on joustonvaraa haastattelutilanteessa. Yhdenlainen tapa jäsentää menetelmien eroja on jakaa ne tarkasti määriteltyyn strukturoituun lomakehaastatteluun sekä puolistrukturoituun ja strukturoimattomiin haastatteluihin, joita ovat esimerkiksi teemahaastattelu, syvähaastattelu ja ryhmähaastattelu. Haastattelu on etukäteen suunniteltua ja haastattelijan ohjaamaa luottamustakin vaativaa vuorovaikutusta. Yleensä haastattelut tallennetaan. Tallenteen avulla haastatteluja voidaan kuunnella yhä uudelleen tulkinnan avuksi. Tallentamiseen on aina saatava haastateltavan lupa. Haastattelun jälkeen analysoinnin avuksi aineistot yleensä kirjoitetaan auki, eli litteroidaan. Litteroinnin tarkkuus riippuu kehittämistehtävästä. Jos käytetyillä sanoilla on esimerkiksi merkitystä tutkimuksen kannalta, litterointi on tehtävä sanatarkasti. Lisäksi litteroidessa voidaan kirjata haastattelijan huomioita esimerkiksi haastateltavan mielialoista, jos sellaiset ovat oleellisia tutkimuksen kannalta. (Ojasalo ym. 2015, 106-107.)

Haastateltavat henkilöt valitaan sellaisten ihmisten joukosta, joita ilmiö koskettaa tai ne henkilöt, jotka tietävät asiasta eniten, eli havaintoyksikkönä pidetään tyypillistä tapausta. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrää on ennakkoon vaikea määritellä. Jos ilmiö koskettaa isoa joukkoa ihmisiä, niin tutkimukseen otetaan mukaan niin monta haastateltavaa, että vastaukset satureituvat, eli alkavat toistaa itseään. Laadullisen tutkimuksen kirjoissa on riittäväksi määräksi esitetty 12-15 haastateltavaa. Aineistonkeruun ja analyysin vaiheet vuorottelevat jatkuvasti, jotta voidaan nähdä, missä vaiheessa aineistoa on riittävästi. (Kananen 2015, 145-146.)

Jokainen haastatteluaineiston analyysiprosessi on omanlaisensa, sitä ohjaa ja muovaa tutkijan valitsema näkökulma sekä tutkimusongelman ja -kysymysten asettelu. Jotta tutkija pääsee keskustelemaan aineistonsa kanssa, se on opittava tuntemaan. Aineiston keräämisen ja litteroinnin jälkeen aineisto rajataan. Laajasta tekstimassasta valikoidaan varsinaiseksi aineistoksi ne elementit, jotka auttavat vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Aineistoa rajatessa on

huomioitava, että rajaukset ovat perusteltuja ja johdonmukaisia. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 13-17.)

Analyysin vaiheessa tutkija lukee aineistoa yhä uudelleen ja pohtii millaisiin luokkiin, teemoihin ja kategorioihin aineistoa voisi ryhmitellä. Aineiston analyysin rinnalla tutkija hankkii yhä enemmän tietoa aiheesta eri lähteistä, ja aineiston analyysin laatu muodostuu tutkijan kyvystä tulkita ja ymmärtää tutkimaansa ilmiötä. Kun tutkijalle on muodostunut aineistosta alustava kuva, sitä aletaan pilkkoa osiin ja tarkastella yksityiskohtaisemmin. Yksi tapa edetä on lauseiden pelkistäminen yksittäisiksi ilmaisuiksi ja niiden ryhmittely. Aineisto voidaan *koodata*, ja näin saada se helposti hahmotettavaksi. Koodaamisella tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan yhteneväisiä merkityksiä sisältävien lauseiden löytämistä aineistosta, ja niiden merkitsemistä koodein. Yksi laadullisen aineiston tunnusomainen piirre on havaintojen *luokittelu*, joka on myös aineiston tulkitsemista. Luokittelulla tarkoitetaan analyysiyksiköiden ryhmittelemistä kategorioihin. Tätä vaihetta kutsutaan myös *teemoitteluksi*. Koodaus voi toimia hyvänä alustana teemoittelulle. Teemoittelun vaiheessa tarkastellaan niitä piirteitä, jotka ovat yhteneväisiä useille haastateltaville. Yhdistelemällä pyritään löytämään samankaltaisuuksia ja säännönmukaisuuksia aineistosta. Teemat voivat rakentua aineiston keruuvaiheessa määriteltyjen teemojen mukaisesti tai aineistosta voi löytyä aivan uudenlaisia teemakokonaisuuksia. (Puusa & Juuti 2020, 143-153.)

Kun aineisto on kerätty teemahaastattelulla, teemoittelu on luonteva aineiston tarkastelutapa, koska kaikille haastateltaville on esitetty samat teemat. Saman teeman alle etsitään aineistosta kaikkien haastateltavien vastaukset, ja niistä etsitään yhteneväisiä rakenteita. Kun aineistosta tehdään löydös, tutkija todistaa löydöstään esimerkiksi liittämällä raporttiin yhden vastaajan sitaatin. Tyypittely voi olla aineisto- tai teorialähtöinen. Teorialähtöisessä sisällön analyysissä teoria tuo aineiston luokittelulle perustan ja aineistolähtöisessä taas aineisto ohjaa luokittelua. (Kananen 2012, 117). Avoin koodaus, aineistolähtöinen eli induktiivinen sisällön analyysi etenee niin, että koodaus tuottaa ideat aineistosta, ja aineistosta hahmottuu sen perusteella tietyt teemat ja käsitteet. Valikoivassa koodauksessa, deduktiivisessa, teorialähtöisessä analyysissä taas tutkija koodaa aineistoa etukäteen muodostettujen asioiden mukaisesti. (Kajaanin ammattikorkeakoulu b.)

Kun tutkimusongelmalle olennaiset aiheet on havaittu aineistosta, ne nostetaan aineistosta esille ja erotetaan siitä. Samaa tarkoittavat ilmaisut *kategorioidaan* ja kategoriat nimetään ilmiön ominaisuuden mukaan. Kategorioiden muodostamisen vaiheessa tutkija päättää oman

tulkintansa mukaan kategorioiden muodostumisesta. Seuraavaksi alakategorioita tai teemoja yhdistellään, ja muodostetaan yläkategorioita, jotka nimetään kategorian sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Kategorioiden muodostamista jatketaan niin kauan kuin se on mahdollista ja loppuvaiheessa kaikki yläkategoriat yhdistetään yhdeksi kaikkia kuvaavaksi kategoriaksi. Poikkeavien tapausten analysointi on myös tärkeää, jotta vallitsevaa näkemystä ei yleistetä ainoaksi totuudeksi. (Puusa & Juuti 2020, 153-154.)

Järjestetty aineisto ei vielä ole tutkimuksen lopputulos, vaan tulokset tulee tulkita ja selittää. Tulkinta on se, joka erottaa arkijärjen ja tutkimuksen. Tulkinta on analyysissä esille nousseiden merkitysten selkeyttämistä ja pohdintaa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkija kykenee esittämään perusteltuja väitteitä ilmiöstä tutkimuksen perusteella peilaten niitä työn teoreettiseen viitekehykseen. (Puusa & Juuti 2020, 154-156.)

#### 4.4 Hissipuhe kehittämismenetelmänä

Palvelumuotoilu on ajattelutapa, jossa kehittämistyötä tehdään jatkuvana prosessina; oppimisen, kehittämisen ja kokeilujen kautta niin, että asiakas tarpeineen on kehitystyön keskiössä. (Saarelainen 2019, 77-79.)

Tämän kehittämistyön yhteisöllisenä kehittämismenetelmänä käytetään hissipuhetta. Hissipuheen ajatus on varmistaa yhteinen näkemys ja kiteyttää työskentelyn tulokset. Nimensä mukaisesti hissipuheen tarkoituksena on tiivistää oivallukset niin, että tuotoksen voisi esitellä hissimatkan aikana. Menetelmän etu on yksinkertaisuus ja lennokkuus, ja sen avulla saadaan esimerkiksi myytävän palvelun ydinsanoma tiivistetysti ja tehokkaasti esille. Hissipuheen työpajan juoksutus voisi kulkea esimerkiksi kuvan 5 osoittamalla tavalla. Työpajan tuotosten esittelyn jälkeen osallistujat annetaan tehtäväksi valmistella minuutin mittaiset puheet, joissa tulee ilmi 1-2 keskeistä johtopäätöstä. Puheiden valmistelulle annetaan aikaa n. 3-5 minuuttia. Osallistujat pitävät puheensa vuorotellen, ja muut toimivat yleisönä. Jokaisen osallistujan puheesta kiitetään, ja keskeiset havainnot tai koko puhe tallennetaan. Osallistujia kiitetään, ja kerrotaan, miten tuotoksia tullaan hyödyntämään jatkossa. (Palvelujen tuotteistamisen käsikirja.)

## Prosessi



Kuva 5. Hissipuhe (Palvelujen tuotteistamisen käsikirja)

Hissipuhe-työpajan fasilitaattorin tärkeä tehtävä on hyvän ilmapiirin luominen. Kun puheet laaditaan ja pidetään positiivisessa ja heittäytyvässä hengessä, ne toimivat kaikista parhaiten. Rima kannattaa pitää matalalla, ja osallistujille tulee viestiä, että jokaisen panos tulee olemaan tärkeä jatkotyöstön kannalta. (Palvelujen tuotteistamisen käsikirja.)

### 4.5 Hyvän tutkimuksen tunnuspiirteitä

Tutkimuksen *validiteetti* (pätevyys) tarkoittaa, että tutkimuksella on saatu tietoa juuri siitä asiasta, mitä oli tarkoitus selvittää. Kun tutkimukselle on asetettu täsmälliset tavoitteet, tiedonkeruumenetelmät ovat tarkoin harkitut ja tutkimuslomakkeen kysymykset mittaavat asioita yksiselitteisesti, tutkimuksen tuloksena voidaan saada valideja tuloksia. Korkea vastausprosentti, perusjoukon tarkka määrittely ja edustavan otoksen saaminen edesauttavat validin tutkimuksen toteutumista. *Reliabiliteetilla* (luotettavuudella) tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset eivät perustu sattumanvaraisuuksiin, vaan tarkkuuteen ja toistettavuuteen. Tutkijalta vaaditaan tarkkuutta ja kriittisyyttä, virheitä tulee välttää tutkimuksen joka vaiheessa; tiedonkeruun, tietojen syöttämisen, käsittelyn ja tulkinnan aikana. Otoskoon jäädessä kovin pieneksi sattumanvaraisuuden riski kasvaa. Luotettavuuden varmistamiseksi otoksen on edustettava koko tutkittavaa perusjoukkoa. Tutkimuksen *Objektiivisuus* (puolueettomuus) on



sitä, että tutkimuksen tulokset eivät riipu tutkijasta. Esimerkiksi tutkijan mielipiteet, poliittiset tai moraaliset vakaumukset eivät saa vaikuttaa tutkimusprosessiin. (Heikkilä 2014, 27-29.)

Laadullisen aineistolähtöisen tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun ei ole selkeitä kriteereitä. Luotettavuuden tarkastelu kohdistuu näissä tutkimuksissa koko tutkimusprosessiin ja sen kontekstisidonnaisuuteen. Tutkijan oma näkemys vaikuttaa vahvasti, joten valideetti ja reliabiliteetti eivät sovi kuvailemaan laadullisen aineistolähtöisen tutkimuksen arviointia. Luotettavuuden tarkastelun kriteereinä käytetään usein *uskottavuutta*, eli miten tieto muodostuu tutkijan ja tutkittavan välisessä suhteessa. Lisäksi tarkastellaan *todeksi vahvistettavuutta* eli perustuvatko johtopäätökset aineistoon ja empiriaan. *Merkityksellisyydellä* taas haetaan sitä, onko tutkittavalla asialla merkitystä kyseisessä kontekstissa. *Toistuvuus* tässä yhteydessä tarkoittaa, että asia ei ilmene ainoastaan satunnaisesti. *Kyllästeisyydellä* tarkastellaan sitä, onko tutkija saanut ilmiöstä esille kaiken tarpeellisen. Luotettavuuden tarkastelussa käsitellään usein vielä *siirrettävyyttä*, eli voidaanko tuloksia siirtää toisen samanlaiseen kontekstiin niiden tulkintojen muuttumatta. (Kajaanin ammattikorkeakoulu c.)

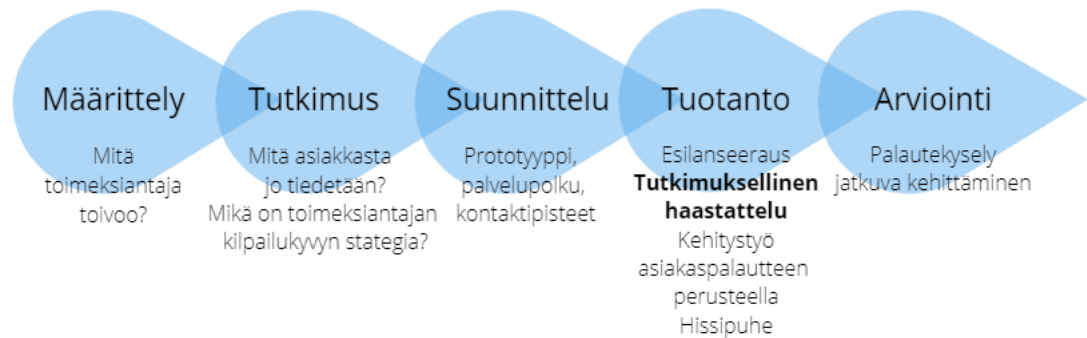
Hyvään tutkimukseen liittyy avoimuus ja tietosuoja. Sillä tarkoitetaan tutkittavien näkökulmasta sitä, että tutkittavat tietävät tutkimuksen tarkoituksen ja käyttötavat. Tutkimusraportissa esitellään avoimesti kaikki tulokset ja johtopäätökset, käytetyt menetelmät ja epätarkkuusriskit sekä niiden vaikutukset yleistettävyyteen. Raportin laatimisessa huolehditaan, että kenenkään yksityisyyttä tai liike- ja ammattisalaisuuksia ei vaaranneta. Hyvän tutkimuksen kriteereinä on myös tutkimuksen tehokkuus ja taloudellisuus – hyödyt ovat kustannuksiin nähden oikeassa suhteessa. Kaikkiin tutkimuksiin ei liity taloudellisia tavoitteita, opinnäytetöiden hyödyt esimerkiksi realisoituvat usein arvostettuna työnä tai työpaikan saavuttamisena. Kun tutkimus suuntautuu tärkeille ongelma-alueille, on helpompaa saada aikaan hyödyllinen tutkimus kuin tutkimuksen suuntautuessa epäoleellisiin tai vain harvoja koskettaviin aiheisiin. Tutkimuslomakkeen jokainen kysymys tulee punnita tarkoin niiden hyödyllisyyden näkökulmasta. Hyvän tutkimuksen tuoreet, täsmälliset ja ajankohtaiset tiedot ovat käytössä silloin, kun niitä tarvitaan. (Heikkilä 2014, 29-30.)

## 5 Palauttamon kehittäminen

Tämän kehittämistehtävän toimeksiantajayrityksessä on yritysneuvonnan parissa havaittu, että konsultointikeskustelut yrittäjän palautumiseen liittyen tiivistyvät usein sanoihin ”kyllähän minä tiedän mitä pitäisi tehdä mutta en saa aikaiseksi”. Kasvuyrityksen tavoite on tarttua asiakkaan lähettämiin signaaleihin. Muotoiltava valmennus, joka pureutuu toimeenpanon taidon eli volition kehittämiseen, on siis asiakaslähtöisen ajattelun tuotosta. Koronapandemian jyllätessä nyt, vuonna 2020, monen yrittäjän jaksaminen on entistä enemmän koetuksella. Tämä tekee tästä kehittämishankkeesta erityisen ajankohtaisen. Lisäksi keskustelut muun muassa Yrittäjien verkkosivuilla huokuvat huolta yrittäjän palautumisen haasteista. Huhtikuussa 2020, eli juuri ennen opinnäytetyön aloitusta, yrittäjille oli tehty kysely, joka osoitti, että yrittäjien jaksaminen on huolestuttavalla tasolla. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan asiaa mikroyrittäjän näkökulmasta, koska mikroyrityksen ovat koulutuksemme asiakaskohderyhmä, ja haasteet ovat usein erilaisia suuremmissa yrityksissä. Tässä tutkimuksessa mikroyrittäjiin luetaan myös yksinyrittäjät. Kehittämistehtävän toteuttaja toimii yrityksessä yritysneuvojana mikroyritysten parissa. Tutkimusongelma kuuluu: miten Palauttamo -valmennuksesta kehitetään mahdollisimman myyvä tuote?

Empiirisen eli havainnoivan tutkimuksen keinoin voidaan löytää ratkaisuja siihen, miten jokin asia pitäisi toteuttaa (Heikkilä 2014, 12). Tämä kehittämistyö on empiirinen tutkimus, jonka tutkimusstrategiana on palvelumuotoilu ja tutkimusote on kvalitatiivinen. Palvelumuotoilun keinoin kehitetään toimeksiantajalle uusi myytävä palvelu, strategian valintaan vaikutti sen vastaavuus ja selkeys suhteessa tutkimusongelmaan. Palvelumuotoilun avulla on toteutettu lukuisia uusia menestyksekkäitä palveluja, joten tutkijan näkökulmasta valinta oli helppo. Tämän kehittämistyön palvelumuotoiluprosessissa sovelletaan palvelumuotoilun teoreettista mallia, joka on esitelty jo teoriaosuudessa.

## Palauttamon palvelumuotoilu



Kuva 6. Palauttamon palvelumuotoiluprosessi (mukaien Tuulaniemi 2011, 127)

Kuvassa 6 on esitelty Palauttamon palvelumuotoiluprosessi. Palauttamon kehittäminen lähtee liikkeelle *määrittelyn* vaiheesta, jossa perehdytään toimeksiantajaan ja prosessin etenemiseen. Toimeksiantajan esittely ja eteneminen kuvataan luvussa 5.1. Vaiheet *tutkimus* ja suunnittelu kuvataan luvussa 5.2. Tässä vaiheessa määritellään se, mitä jo tiedetään asiakkaista ja suunnitellaan palvelun prototyyppi ja palvelupolku. *Tuotannon* vaiheessa luvussa 5.3., palvelu esilanseerataan, ja sitä testataan aiheesta kiinnostuneilla asiakkailla. Tässä vaiheessa selvitetään sitä, mitä ei vielä tiedetä palvelun asiakkaista. Tästä muodostuu tämän kehittämistyön tutkimuksellinen osa, jossa selvitetään valmennuksen oston esteitä ja sen koettua tarpeellisuutta haastattelun avulla. Oman aineiston kerääminen on empiiriselle tutkimukselle tavanomaista (Heikkilä 2014, 17).

Tuotannon vaiheessa, kun asiakailta on saatu palautetta valmennuksen prototyypistä ja kun mahdolliset havaitut kehittämiskohteet on huomioitu, edetään myyntipuheen laatimiseen ja tehdään muutoksia aineistosta saatujen havaintojen perusteella. Kehittämismenetelmänä myyntipuheen laatimisessa käytetään palvelumuotoilun menetelmistä hissipuheen muodostamista. Tämän menetelmän käyttämisellä kiteytetään valmennuksen ydinajatuksia toimeksiantajan yritysneuvojien ja toimitusjohtajan kesken. Tutkimuksen toteuttaminen, analysointi ja siitä saadut tulokset kuvataan tuotanto- luvun alaluvuissa 5.3.1–5.3.4. Palauttamon arviointi ja lopullinen tuotos esitellään luvussa 5.4.

## 5.1 Palauttamon määrittelyn vaihe

Tämän kehittämistyön määrittelyn vaiheessa tutkija perehtyi toimeksiantajayritykseen sekä siihen, millaiseen asiakastarpeeseen ollaan vastaamassa, millaisia liiketoiminnallisia hyötyjä haetaan ja mitkä ovat käytettävissä olevat resurssit sekä millaisella aikataululla on tarkoitus edetä. Kehittämistyön toteuttaja työskentelee toimeksiantajayrityksessä yritysneuvojana, joten yrityksen arvot, visio ja toimintatavat sekä nykyinen palvelutarjoama ovat läheisesti tuttuja. Yrityksen kuvaus löytyy tästä kappaleesta. Asiakkaan tarpeen tunnistaminen perustuu toimeksiantajayrityksessä työskentelevien yritysneuvojien arkihavaintoihin siitä, että yrittäjän palautuminen estyy usein, koska muut asiat vievät huomion eikä yrittäjä ehdi palautumaan. Liiketoiminnan kannalta haettava hyöty on laadukkaan palvelutarjoaman laajentaminen, jotta kaikenlaisiin lisätarpeisiin löytyisi myytäviä palveluita. Toimeksiantaja on antanut kehittämistyön toteuttajalle kaiken tuen resurssien suhteen palautteen ja arvioinnin sekä yhteisöllisten kehittämismenetelmien käyttöä ajatellen. Aikataulullisesti, koko kehittämisprojekti pyritään saamaan tiiviisti valmiiksi, jotta Palauttamo on myynnissä jo syksyllä 2020, kun koronapandemian vaikutukset ovat vielä vahvasti esillä.

Toimeksiantaja Y4 Works on kasvuyritys, jonka visiona on mullistaa työllisyydenhoitoa ja yritysten kasvupalveluita. Kasvupalveluilla luodaan yrityksille edistykselliset tavat kehittää liiketoimintaansa ja työllistää ansiokkaasti. Y4 Works on perustettu luomaan ratkaisuja yhteiskunnan, ihmisten sekä yhteisöjen kipupisteisiin. Yritys haluaa mullistaa uudella työllisyydenhoidon ratkaisuilla sitä, miten työnhakijat löytävät, oppivat ja tekevät työtä. Tavoitteena on mahdollistaa uuden suunnan löytämisen uralle, modernien työelämätaitojen oppiminen ja työelämään kiinni pääseminen. Yrityksen tavoitteena on valloittaa koko Suomen työllisyyden hoidon kenttä, tällä hetkellä toimipisteitä on Helsingissä, Tampereella, Turussa, Oulussa, Jyväskylässä ja Rovaniemellä. Palveluita tarjotaan kuitenkin koko Suomessa, kasvotusten sekä etäyhteydellä toteutettuna. Toimialallaan yritys on asemoitunut tällä hetkellä kasvuyritykseksi, joka on tuonut uutta rohkeaa ja suoraviivaista lähestymistapaa toimintaan. (Y4 Works a.)

Palveluja rakentaessa on havaittu, että yhteiskuntamme rakenteet eivät ole siinä kunnossa, että niillä voidaan vastata työllisyyden haasteisiin ja että työhön liittyy suurta epävarmuutta. Ihmiset tulevat enenevässä määrin siirtymään entistä epätyypillisempiin työsuhteisiin, sekä itsensä

työllistämiseen. Työttömille työnhakijoille halutaan luoda pystyvyyden tunnetta ja saada heidät inspiroitumaan omasta tekemisestään. Y4 Worksilla nähdään, että yrityksenä meillä on mahdollisuus vaikuttaa yhteiskuntaan, ihmisiin sekä yhteisöihin tukemalla muutoksiin sopeutumista. (Y4 Works a.)

Yrityksen kehitystoiminnan taustalla on ketteryyden filosofia. Y4 Works haluaa toimia esimerkillisenä työnantajana ja kompetenssien kasvattaminen on tärkeää, työntekijöille annetaan mahdollisuus kasvaa asiantuntijoina yrityksen sisällä. Työntekijät ovatkin tyytyväisiä yrityksen ketteriin toimintamalleihin ja vapauteen johtaa omaa työtä. Yhteiset tavoitteet ja visiot varmistavat sen, että työt tulee tehtyä ja vielä erinomaisin tuloksin. Näihin lähtökohtiin nojaten kehittämistyölle on otolliset olosuhteet. Kehitystoiminnan taustalla on ketteryyden filosofia, jossa kehittä-mittaa-opi-syklin mukaisesti kehitetään palveluita, tuotteita ja toimintaa nopeilla kokeiluilla, onnistumista mittaamalla ja sitä arvioimalla, sekä uudelleenkehittämällä toimintaa opitun mukaisesti. Yrityksen toimintaan kuuluvat projektit ja aktiviteetit ovat luonteeltaan lyhytjaksoisia, usein alle vuoden mittaisia. Ketteryys, ripeä siirtyminen suunnitteluvaiheesta toteuttamiseen sekä samanaikainen kehittäminen on siksi luonteenomaista yrityksessä, jatkuva kehittäminen on toiminnan ydin. (Y4 Works b.)

Tämänhetkisiin yrityksessä kehitettyihin palveluihin lukeutuu jo Skaalaamo – aktiivimyynnin kehitysohjelma, Sitouttamo – työntekijöiden sitouttamiseen kehitetty palvelu, Kehittämö – liiketoiminnan kehittämiseen sekä Vaikuttamo – brändin uudistamisen ja vahvistamisen koulutus. Nyt muotoilussa oleva tuoteperehen tulokas tulee olemaan nimeltään Palauttamo – yrittäjän palautumisen tukemiseen keskittyvä valmennus. Kuvasta 7 nähdään Y4 Worksin kasvupalvelutuotteiden visuaalista ilmettä.



**Y4 Works kasvupalvelut**

**Tervetuloista kaavut**

Yhteisö tarjoaa tilaisuuksia uusia ideoita alustuksiin. Oskartalon kummitilasta löydät myös tilaisuuksia koulun ja yrityksen tiloista.

**Miten toimimme?**

Käytämme yhteisöä kasvunne kehittämiseen ja tuottamiseen. Oskartalon kummitilasta löydät myös tilaisuuksia koulun ja yrityksen tiloista.

**Mitä saat?**

Luota yhteisöön ammattilaisen kanssa. Oskartalon kummitilasta löydät myös tilaisuuksia koulun ja yrityksen tiloista.

**Skaalaamo aktiivimyyntin kehitysohjelma**

**Sisältö**  
Nykytilan kartoitus  
Skaalaamisen perusteet  
Sähköpostilla kontakteja  
Puhelulla sovitettavia  
Ihetyömujoa kopsausta  
Prosessilla toimivat käytännöt

**Rakenne**  
Alikartoitus, neuvonta, yhteistyö, etenemissuunnitelma sekä loppusäätös

**Kesto**  
2h neuvonta & 2,5 kpl 4h neuvontapäivää tai sopimuksen mukaan

**Veto- ja pitovoimat**

Yhteisö tarjoaa tilaisuuksia uusia ideoita alustuksiin. Oskartalon kummitilasta löydät myös tilaisuuksia koulun ja yrityksen tiloista.

**Miten toimimme?**

Käytämme yhteisöä kasvunne kehittämiseen ja tuottamiseen. Oskartalon kummitilasta löydät myös tilaisuuksia koulun ja yrityksen tiloista.

**Loppusäätös soisoo**

Luota yhteisöön ammattilaisen kanssa. Oskartalon kummitilasta löydät myös tilaisuuksia koulun ja yrityksen tiloista.

**Sitouttamo askeleet hyvään työnantajuuteen**

**Sisältö**  
Henkilöstötyöväylä  
Strateginen sitouttaminen  
Uuden työnantajan elinikäinen  
Nykyiseen tiimiin kiinnittyminen  
Hyvää työnantajuutta jorjalla  
Asiakmerkit eteenpäin

**Rakenne**  
Alikartoitus, neuvonta, yhteistyö, etenemissuunnitelma sekä loppusäätös

**Kesto**  
2h neuvonta & 2,5 kpl 4h neuvontapäivää tai sopimuksen mukaan

**Strategian muutos**

Yhteisö tarjoaa tilaisuuksia uusia ideoita alustuksiin. Oskartalon kummitilasta löydät myös tilaisuuksia koulun ja yrityksen tiloista.

**Miten toimimme?**

Käytämme yhteisöä kasvunne kehittämiseen ja tuottamiseen. Oskartalon kummitilasta löydät myös tilaisuuksia koulun ja yrityksen tiloista.

**Mitä saat?**

Luota yhteisöön ammattilaisen kanssa. Oskartalon kummitilasta löydät myös tilaisuuksia koulun ja yrityksen tiloista.

**Kehittämö yrityksesi seuraava loikka**

**Projektin suuntaaviivat**  
Nykytilan kartoitus  
Suuntaavien luominen  
Toimintamallien hahmottus  
Konseptin sanoitus ja testaus  
Asiakmerkkien luominen

**Rakenne**  
Alikartoitus, neuvonta, yhteistyö, etenemissuunnitelma sekä loppusäätös

**Kesto**  
2h neuvonta & 2,5 kpl 4h neuvontapäivää tai sopimuksen mukaan

Kuva 7. Y4 Works kasvupalvelut (Y4 Works b)

## 5.2 Palauttamon tutkimuksen ja suunnittelun vaiheet

Palauttamon palvelumuotoilun toinen vaihe on Tuulaniemeä mukailen nimetty tutkimuksen vaiheeksi. Tämä vaihe koostuu kysymyksistä siitä mitä asiakkaista jo tiedetään ja mikä on toimeksiantajan kilpailukyvyyn strategia.

Palauttamo suunnitellaan vastaamaan käyttäjien todellisia tarpeita, joten tässä palvelumuotoilun tutkimuksen vaiheessa keskitytään kartoittamaan olemassa olevaa suunnittelua ohjaavaa asiakastietoa. Tietoa asiakkaista on saatavilla yrittäjille suunnatuista kyselyistä sekä tutkijan omassa työssä saaduista arkihavainnoista. Y4 Worksin strategia markkinoilla menestymisessä on olla rohkea ja rouhea, käytännöllinen uuden suunnan näyttäjä, eli kilpailuetua haetaan erikoistumisstrategian avulla. Yritys haluaa siis erottua kilpailijoista asiakkaalle tärkeitä ominaisuuksia korostamalla.

Teoriaosuudessa esitellyt yrittäjäkyselyt ovat osoittaneet, että yrittäjille stressiä aiheuttaa etenkin tulospaineet, byrokratia, kiire, henkilöstöasiat ja asiakkaatkin. Lisäksi stressiä aiheuttavat pitämättömät lomat, pitkät työpäivät, epävarmuus sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen haasteet. Näiden teemojen perusteella muotoiltiin Palauttamon ensimmäinen vaihe, jossa kartoitetaan asiakkaan yksilöllisiä stressin aiheuttajia ja niistä palautumisen kokemuksia. Asiakkaista tiedetään lisäksi arkihavaintojen perusteella se, että volition, eli toimeenpanon taidossa on puutteita.

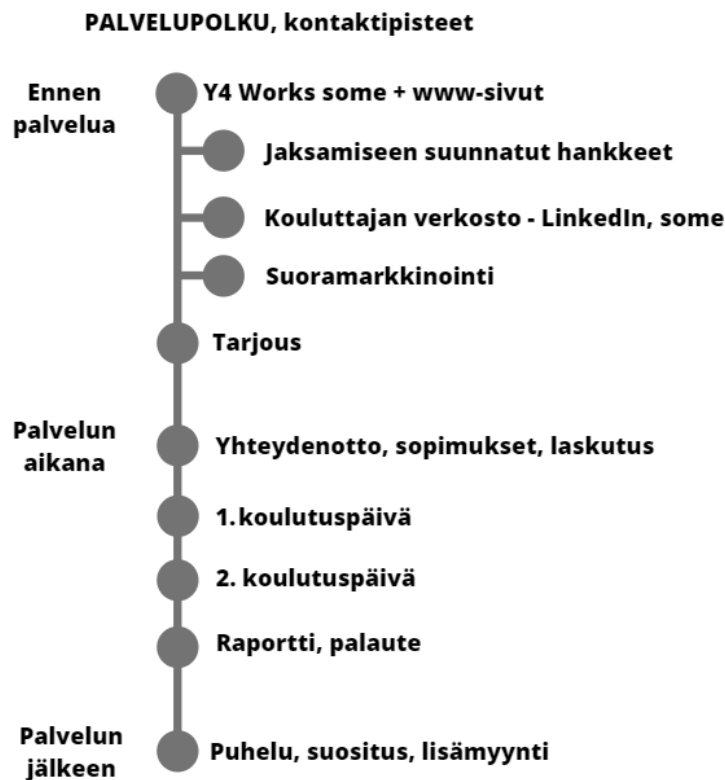
Valmennuksen prototyypin laatimisessa on hyödynnetty tähän kehittämistutkimukseen koostettua teoriaa työuupumuksesta, stressin ja palautumisen mekanismeista sekä asiakkaista jo olemassa olevaa tietoa. Jo varhaisessa vaiheessa palvelu esilanseerataan palvelun kohderyhmään kuuluville siitä kiinnostuneille henkilöille, ja etsitään haastattelulla vastauksia kehittämistyön tutkimuskysymyksiin. Kuvassa 8 on Palauttamon prototyyppi, palvelun tarkempaa sisältöä ei tässä opinnäytetyössä kirjata esille liiketoiminnallisista syistä.



Kuva 8. Palauttamon prototyyppi

Kuvassa 9 on Palauttamon asiakkaan palvelupolku, jossa on kuvattuna kaikki ne kontaktipisteet, joissa asiakas on yhteydessä palveluntarjoajaan. Palauttamon palvelupolku muodostaa eheän kokonaisuuden, jossa asiakkaan on helppo kulkea. Asiakaskokemuksen toiminnan tasolla Palauttamo tarjoaa sujuvan kokemuksen kiinnostuksen heräämisestä siihen saakka, kun

asiakkaan tavoite on täytynyt. Palvelun aikana asiakkaan kanssa työskentelee valmentaja, ja ennen ja jälkeen palvelua hänen kanssaan käy vuoropuhelua myyjä. Henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus on tärkeää, jotta asiakas saa eheän kokemuksen palvelun kulusta. Tunnetasolla jokainen kontaktipiste käydään läpi siihen osallistuvien palvelun tarjoajan edustajien kanssa. Palauttamon asiakas on mahdollisesti uupunut yrittäjä, jonka lempeä siivittäminen prosessin läpi on palvelun tarjoajan ydintehtävä. Merkitystasolla Palauttamo tarjoaa asiakkaalle kokemuksen siitä, että hän on onnistunut ja oppinut hyödyntämään sisäisiä voimavarojaan. Se on erittäin voimakas ja merkityksellinen kokemus.



Kuva 9. Palauttamon palvelupolku

### 5.3 Tuotanto

Kun prototyyppi valmistui, konseptin toimivuutta testattiin käytännössä. Aiheesta kiinnostuneille asiakaskohderyhmään kuuluville esilanseerattiin valmennuksen pääkohdat ja heitä haastateltiin. Haastattelulla saatiin lisätietoa palvelun tarpeellisuudesta ja siitä, miten palvelun myyntipuhe



kannattaa laatia, jotta oston esteet väistetään. Tällaisella nopealla kokeilulla on tarkoitus saada tietoa niistä asioista, jotka toimivat, ja huomioida ne asiat, jotka eivät sovellu palveluun.

Tuotannon vaiheessa asiakkailta kerättiin tietoa kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmistä haastattelua hyödyntäen. Haastatteluaineistosta haettiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

-Kokevatko mikroyrittäjät tarvitsevänsä apua valtion kehittämisessä, onko valmennus tarpeellinen?

-Mitkä ovat valmennuksen oston esteet?

-Miten valmennuksen sisältö tuodaan esille houkuttelevasti?

### 5.3.1 Haastattelun toteutus ja aineiston hankinta

Haastateltavaksi etsittiin sosiaalisen median avulla kohderyhmään kuuluvia mikro- tai yksinyrittäjiä, joilla oli kokemusta työssä jaksamisen haasteista. Haastateltavia oli helppo tavoittaa. Haastattelua ennen varmistettiin, että yrittäjä kuuluu kohderyhmään ja häneltä pyydettiin lupa tallentaa haastattelu. Haastattelun tuloksia tarkastellaan tässä kehittämistyössä anonymisti. Haastatteluja sovittiin kaksi tai kolme kerrallaan, ja kun tulokset alkoivat analyysin ja haastattelun vuorotellessa saturoitua, haastattelemisen lopetettiin. Haastatteluja tehtiin yhteensä 12 kappaletta. Mukana oli sekä työllistäviä yrittäjiä että yksinyrittäjiä. Osa yrityksistä toimi valtakunnallisesti, yhdelläkään ei ollut kansainvälistä toimintaa. Haastattelut toteutettiin yrittäjän toiveen mukaisesti joko etävalinein tai kasvotusten. Suurin osa haastatteluista toteutettiin etäyhteydellä tai puhelimitse. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin ennen analyysiä.

Tähän tutkimukseen käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelu eteni niin, että tutkija esitteli ensin valmennuksen sisällön, ja sitten esitti kysymykset yrittäjälle. Ennen valmennukseen liittyviä kysymyksiä yrittäjältä selvitettiin, kuinka kauan hän on toiminut yrittäjänä, työllistääkö yritys, yrityksen toimiala sekä sijainti ja kokemukset jaksamisen haasteista. Valmennukseen liittyvät tutkimuskysymyksistä johdetut kysymykset kuuluivat: 1) Miten tarpeellisena näet tällaisen valmennuksen ja miksi? 2) Millaisessa tilanteessa oleva yrittäjä

hyötyisi valmennuksesta eniten? 3) Mitkä näet tärkeimpinä/houkuttelevimpana hyötyinä valmennuksesta? 4) Mikä estäisi ostamasta valmennusta?

### 5.3.2 Haastattelun analyysi

Tekstimassasta hyödynnettiin ne osat, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Analyysi alkoi ensin tekstin koodaamisella. Koodaus toteutettiin hyödyntämällä haastattelukysymyksiä ja se toteutettiin valikoivasti, teorialähtöisen eli deduktiivisen sisällön analyysin keinoin. Jokainen kysymys muodosti oman kokonaisuutensa, johon saadut vastaukset koodattiin omaksi teemaksi alkuvaiheen analyysissä. Teemoista muodostettiin kategoriat ja niille tarpeellinen määrä alakategorioita. Tämän jälkeen kategorioita muodostettiin niin kauan, että aineistolle löytyi yhteisiä yläkategorioita. Tätä yleiskäsitteiden muodostamisen vaihetta kutsutaan myös abstrahoinniksi (Kajaanin ammattikorkeakoulu a). Myös poikkeavia tapauksia poimittiin aineistosta esille.

Taulukossa 3 on esitettyä esimerkki aineiston analyysistä, taulukossa on mukana osa ensimmäisen kysymyksen analysoinnista.

Koodaus, teemahaastattelun kysymys 1: Miten tarpeellisenä näet tällaisen valmennuksen ja miksi?	Absrahointi: Kategoriointi	Alakategoriat	Yläkategoria
"Ehottomasti on tarpeellinen, kyllähän mäki olin luku- etukätteen, mutta emmä tää vaikuttaako se sitte. Kyllähän mäki olin luku- samanlaisia tarinoita loppuunpalamisista sun muista ja vaimolle kävi sama neljä vuotta aiemmin. Vastaus kuitenkin kysymykseen on että on ehottomasti hyvä."	tarpeellinen, tietoa on mutta ei ymmärrystä	Ymmärryksen lisääminen	Henkilökohtainen apu toiminnan suuntaamiseen.
"Kävin toisessa tämänkaltaisella kurssilla ja se oli tarpeellinen. Koin että semmonen itsetutkiskelu oli todella tärkeä."	Itsetutkiskelu tarpeellista		
"Koen että se ihmiset ympärillä on hirviä rikkaus vaikka mulla onki huonoja kokemuksia niin koen että siitä olis ollu joku joka jakaa myös sitä painetta. Vuoropuhelua kanssaryittäjien ja tuntemattomien kanssa niin koen sen itelle hyväksi kun en halua viiä kottiin niitä asioita." "Että olis joku jolle puhua, se on tärkeää."	Vuorovaikutus	Läsnäolo	
"Kyllähän ryttäjät aina tarvii apua perusasioissa, vaikka esim aikatauluttamisessa tai oman jaksamisen järjestämisessä."	Suunnan näyttäminen	Toiminnan suuntaaminen	
"Tuo olis vähänniinkö toiminnanohjausta. ku monesti jää tekemättä semmoset jotka olis tärkiä tehdä."	Toiminnan ohjaus		

Taulukko 3. Aineiston analyysi esimerkki

Haastattelun analyysin vaiheessa jatkui teoriataustaan perehtyminen. Teoria ja haastattelun analyysi kulkivat käsi kädessä aineiston analyysin kanssa, ja tutkija perehtyi uuteen materiaaliin sitä mukaa, kun uusia näkökulmia nousi esille. Teoriaan edelleen tutustuminen tässä vaiheessa paransi myös haastattelun laatua tuomalla uutta tietoa tutkijalle.

### 5.3.3 Haastattelun tulokset ja tulkinta

Yleisesti katsottuna haastattelut vahvistivat teoriassa esiteltyjä yrittäjän uupumiseen liittyviä tekijöitä, joihin tutkija perehtyi ennen haastatteluja. Haastatteluissa nousivat esille mm. liiallinen työn määrä, pitämättömät lomat, taloudelliset paineet, byrokratia sekä asiakkaisiin ja henkilökuntaan liittyvät haasteet. Lisäksi haastatelluista yrittäjistä kolme kertoi myös osakkuusjärjestelyiden ja osakkaiden välisten ristiriitojen aiheuttaneen kuormitusta. Myös tutkijan arkiset havainnot siitä, että yrittäjät yleensä tietävät mitä tulisi tehdä, mutta eivät saa asioita aikaan, vahvistui haastattelujen myötä.

*”Ehottomasti on tarpeellinen, kyllähän mäki olin lukenu etukätteen, mutta emmää tiiä vaikuttaako se sitte. Kyllähän määki olin lukenu samanlaisia tarinoita loppuunpalamisista sun muista ja vaimolle kävi sama nelijä vuotta aiemmin. Vastaus kuitenkin kysymykseen on että on ehottomasti hyvä.”*

Haastattelut koodattiin teemahaastattelun neljän kysymyksen pohjalta. Tätä analyysin etenemistä on kuvattu esimerkillä taulukossa 3, ja kaikki kysymykset on analysoitu samanlaista menetelmää hyödyntäen. Abstrahoinniin lopputuloksena löydettiin siis neljä tärkeintä yläkategoriaa, jotka jokainen vastasivat omaan kysymykseen. Nämä tärkeimmät löydökset olivat:

- 1) Tarve henkilökohtaiselle avulle on selkeä.
- 2) Valmennus sopii yrittäjälle, jolla on varhaisia uupumuksen merkkejä.
- 3) Tärkeimmät hyödyt valmennuksesta ovat toiminnan suuntaaminen ja rajojen vetäminen.
- 4) Taloudellinen tilanne voi olla oston esteenä; vähäisiä varoja ei uskalleta suunnata yrittäjän hyvinvointiin.

Ensimmäinen kysymys kuului: Miten tarpeellisena näet tällaisen valmennuksen ja miksi? Tämän kysymyksen analysointi osoitti, että Palauttamon kaltainen valmennus koetaan tarpeelliseksi.

Ensimmäisen kysymyksen abstrahoinnin tuloksena, eli yläkategoriaksi nousi esille tarve henkilökohtaiselle avulle tarve toiminnan suuntaamiseen.

*"Koen että olis tosi tarpeellinen ja tervetullut monille yrittäjille."*

*"..oon mä tienny nämä asiat mutta ei niitä vaan tuu tehtyä"*

*"..että olis joku jolle puhua, se on tärkeää."*

*"Kyllähän yrittäjät aina tarvii apua perusasioissa vaikka esim aikatauluttamisessa tai oman jaksamisen järjestämisessä."*

*"Sitä sokeutuu omalle tekemiselle eikä muista aina terottaa sahhaa ku on kiire katkaista puita."*

*"Tuo olis vähänniinkö toiminnanohjausta. ku monesti jää tekemättä semmoset jotka olis tärkeä tehdä."*

*"Toimeenpanon taitoa on mutta sen kohdentaminen on vaikeaa ku ei tiä mitä tekis."*

*"Varmasti olis, itellä on aina vähän pää jäässä ja saamattomuus on ongelma. koittaa vaan suoriutua päivästä toiseen, pysyä hengissä ja selviytyä."*

Kysymyksellä kaksi selvitettiin, millaisessa tilanteessa oleva yrittäjä hyötyisi valmennuksesta eniten. Aineisto osoitti, että Palauttamon kaltainen valmennus olisi parasta kohdentaa yrittäjille, joilla on varhaisia työuupumuksen merkkejä, erityisesti kun yrittäjä itse tekee useanlaisia roolia yrityksessään.

*"Ainakin yksinyrittäjä joka tekee kaiken itse eikä oo vuoropuhelua kenenkään kanssa."*

*"Semmonen joka johtaa toimintaa mutta samalla tekee itse ja on täystyöllistetty."*

*"Semmonen joka vielä niinku.. semmonen joka alakaa yrittään kahta kauhiammin ku tuntuu ettei mikkään riitä."*

Myös siinä kohtaa tämä koettiin tarpeelliseksi, kun yrittäjästä tuntuu, että haluaa luovuttaa yritystoiminnan pyörittämisen.

*"..ennen kuin tulee semmonen hetki että jo haluaa luovuttaa. Siinä vaiheessa kun alat huomaamaan varhaisia merkkejä. Deadlinet paukkuu eikä enää välitä. Aika moni ei sitä apua kuitenkaan hae."*

*"Ennen ku laittaa yrityksen myyntiin."*

Alkuvaiheen yrittäjien koettiin olevan tämän tarpeessa, mutta aineistosta kävi selväksi, että alkuvaiheen yrittäjä ei välttämättä koe olevansa tällaisen valmentamisen tarpeessa. Työuupumuksen ollessa jo pitkälle edennyt, valmennus on liian myöhäistä ja silloin tarvitaan jo järeämpää apua. Koska työuupumuksen varhaiset merkit nousivat tässä selkeästi esille, niihin paneutuminen tämän tutkimuksen teoriaosuudessa tuli ajankohtaiseksi tutkimuksen tässä vaiheessa.

*"Jälkeenpäin tarkasteluna tiian että olisin hyötynyt jo alussa mutta en tiä oisinko silloin tarttunu."*

*"Jos se aloittava yrittäjä vaan ymmärtäisi että tämmönen auttais."*

*"Joku joka on ollu jo hetken aikaa yrittäjänä. alussa ei välttämättä usko jos joku muu sanoo. Ne hyötyis mutta ei välttämättä tunnu että tarvii apua. Nyt tuntuu että itellä olis apua tuommosesta."*

*"Sitte ku se uupuminen on jo tullu niin tarvitaan jo terveydenhuollon ammattilaista."*

Kolmantena kysymyksenä oli: mitkä näet tärkeimpinä/houkuttelevimpana hyötyinä valmennuksesta? Valmennuksesta koetut tärkeimmät hyödyt liittyivät omaan terveyteen ja siihen, että saisi suunnattua toimintaa oikein ja oppisi vetämään rajoja omalle toiminnalle.

*"Jaa-a. Terveys. Jos älyäis että oma terveys on vaarassa. Ja että ymmärtää että kroppa ei välttämättä pysty töihin, vaikka mieli jaksaisikin."*

*"Kyllä se varmasti ne omien rajojen tunnistaminen on ja tietenkin ne keinot miten osaa pysäyttää oman toiminnan ja keskittyä siihen mitä on menossa ja onko syytä muuttaa jotain."*

*"Varsinkin mikroyrityksissä omassa lähipiirissä meinaa olla samoja ongelmia jaksamisen kanssa. Sää oot aina se joka paikkaa ja tekee kaiken."*

*"Että tutkittais ja oppis tekemään oikeita asioita ja keskittämään energiansa sinne mikä on oikiasti tärkeää. tekis vaan oikeita asioita niin se veis sitä juttua oikeeseen suuntaan."*

Myös valmennuksen henkilökohtaisuus koettiin erityisen tärkeänä hyötynä.

*"Ois niin paljon hyötyä oman jaksamisen kanssa ja olis joku jonka kanssa kävis asioita läpi. Että joku olis soiton päässä että vois kysyä että mitä tästä nyt tehtäis. tuntuu että sitä kiertää liikenneympyrässä eikä tiä mihin poikkeais."*

*"Koen että olis ollut tosi hyvä jos olis ollu joku siinä vierellä joka kuuntelee ja jakaa sitä huolta."*

*"Ku sitä vaan itekseen miettii että mitä sitä tekis nii olis joku joka sanoo."*

Yksi näkemys poikkesi joukosta, jonka mukaan osa yrittäjistä ei tee tarpeeksi töitä, ei siksi menesty ja se johtaa haluun luovuttaa.

*"Jotku yrittäjät ei osaa tehdä tarpeeksi työtä ja se ei sitte kannu mihinkään."*

Viimeinen kysymys kuului: mikä estäisi ostamasta valmennusta? Oston esteistä merkittävimäksi aineisto osoitti sen, että pienen yrityksen kassavarat ovat usein hyvin pienet. Valmennus koetaan kyllä tarpeelliseksi, mutta mikroyrityksissä on kassat usein tiukoilla tai yrittäjä ei koe olevansa itse niin tärkeä, että tällaiseen valmennukseen haluttaisiin sijoittaa.

*"Varmaan ku sitä aattelee että se maksaa paljon."*

*"..ei halua panostaa, ei halua resurssoida. Ei halua laittaa rahaa, ei koe itseään niin tärkeäksi."*

*"Talous, että näkeekö sitä niin tärkeänä että voi sijoittaa itteensä."*

Toinen merkittävä oston este olisi kiire, koska ollaan juuri siinä tilanteessa, että työn määrä uuvuttaa.

*"Varmaan kiire. Aina on hyvä vedota kiireeseen. Mää uskon että yrittäjillä olisi rahaa ostaa se palvelu, ostetaanhan sitä kirjanpitoakin."*

*"Jos on niin kiire ettei oo aikaa hengähtää."*

Kuitenkin aineisto osoitti myös että yhtäläillä yrittäjät löytäisivät tällaiselle valmennukselle aikaa, mikäli aihe saataisiin erityisesti suosittelujen kautta tehokkaasti markkinoitua

*"Voisin olla valmis käyttämään aikaa, kun nään että tällaisesta olis mulle hyötyä että opetellaan toiminnan malleja. Se tekis mulle tulevaisuuteen lisää aikaa kun saisin omat hommat toimimaan."*

Oston esteenä voisi olla myös vääränlainen valmentaja, näin henkilökohtaiseen valmennukseen tulisi olla juuri oikeanlainen valmentaja. Oston esteille ei siis löytynyt erityistä syytä, tässä kohtaa korostui se, että markkinoinnin kohdentamisella oikein ja suosittelujen kautta oston esteet saataisiin poistettua.

*”Jos ei tiedä kuka sen vetää, en alkais kenen kans tahansa. Olis hyvä jos olis joku maksuton testi että minkälainen tyyppi on valmentaja.*

*”Hyviä demokokemuksia jos kuulis niin hinta ei olis este.”*

*”Markkinointi on tärkeä kohdentaa oikein, että uskaltaa mukaan, esimerkiksi että on joku tilaisuus jossa tästä kerrotaan. Vaikka yrittäjäjärjestön tilaisuus.”*

*”Toisen yrittäjän suositus olis tärkeä.”*

Lisäksi aineisto paljasti myös sen, että suunniteltu kahden päivän valmennus ei olisi paras mahdollinen ratkaisu. Yrittäjät kokivat, että pidemmän aikavälin seuranta olisi tehokkaampaa. *”Pidempi seuranta mahdollistais että on joku johon tukeutua ja ois mahdollisuus soittaa jos alkaa ahistaa.”* Tähän löytyi yksi poikkeava näkemys. *” Kokonaisia päiviä, maksimissaan kaks tiiviisti päivät lähellä toisiaan kompaktisti. Ei halua sitoutua vaikka vuoden mittaiseen prosessiin”*

#### 5.3.4 Hissipuhe kehittämismenetelmänä

Palauttamo – valmennuksen yhteisölliseksi kehittämismenetelmäksi valittiin hissipuhe, jotta valmennukselle saataisiin laadittua mahdollisimman tehokas markkinointi- ja myyntipuhe. Hissipuhe-työpaja toteutettiin teams-etäyhteydellä, ja siihen osallistui fasilitaattorina toimivan tutkijan lisäksi Y4Worksin toimitusjohtaja ja kolme yritysneuvojaa. Yritysneuvojille kerrottiin, että työpajan tuotokset säilyvät anonyyminä, ja toimitusjohtaja hyväksyi, että hänen henkilöllisyytensä tulee opinnäytetyössä esille. Työpaja tallennettiin jatkotyöstöä varten. Työpaja eteni niin, että fasilitaattori esitteli tutkimuksen tulokset työpajan osallistujille, jonka jälkeen jokaista osallistujaa pyydettiin laatimaan oma, yhden minuutin mittainen hissipuhe Palauttamon myyntipuheeksi. Heitä ohjeistettiin diojen avulla, kuvassa 10 esitettyinä diasarjan viimeinen kuva.



Kuva 10. Hissipuhetyöpajan ohjedia

Hissipuhetyöpajan tallenteiden perusteella tutkija laati markkinointi/myyntipuheen valmennukselle, joka sulautettiin Y4Worksin tuoteperheen visuaaliseen ilmeeseen. Alla hissipuhetyöpajan tuotoksia, joita jatkohyödynnettiin markkinointimateriaalin muodostamisen vaiheessa:

*"Palauttamo on valmennus, jossa varmistetaan yrittäjän jaksamisen kautta liiketoiminnan menestys."*

*"Palauttamossa poistetaan liiketoiminnassa olevia ongelmia, jotka haittaavat palautumista."*

*"Yrittäjän taito saada asioita aikaan on suoraan yhteydessä yrityksen menestykseen."*

*"Yrittäjä itse on usein pienen yrityksen selkäranka, jossa suurimmat mahdollisuudet ja uhat tulee samassa paketissa."*

*"Yrittäjyyden taidot ei tule yrityksen perustamisen yhteydessä mukana tulevien sisällöllisten taitojen kanssa."*

*"Toimeenpanon taidon etupainotteinen opiskelu on yrityksen fiksuin veto."*

*"Yrityksen liiketoiminnan kannalta on tärkeää, että avainhenkilöt ovat toimintakykyisiä."*



*”Jatkuva kiire ja tulipalojen ssammuttelu polttaa energiaa aivan turhaan väärin asioihin.”*

*”Seuraavat ilmaistut – asioita pitäisi tehdä, mutta.. tiedän kyllä, mutta.. on niin kiire, että.. alkavat ilmestyä päivittäisiin keskusteluihin.”*

*”Kun saat valmennuksen käytyä läpi, saat avaimet volition maailmaan, jonka jälkeen voit itse toimia volitiokoutsinasi.”*

#### 5.4 Palauttamon kehittämisen tuotos ja arviointi

Kuvassa 11 on tämän kehittämistyön tuloksena syntynyt Palauttamo – palvelun markkinointi- ja myyntiesite. Esitteen tekstien muotoilussa on hyödynnetty hissipuhe-työpajan tuloksia ja valmennuksen sisältö sekä toteutus on muokattu prototyypivaiheen jälkeen yrittäjien haastattelujen perusteella paremmin vastaamaan asiakastarpeita.

**Yrityksen selkäranka kuntoon**  
Yrityksen liiketoiminnallinen menestys kulkee käsi kädessä yrittäjän jaksamisen kanssa. Palauttamon avulla opit kohdentamaan toimeenpanon taitosi oikeisiin asioihin, eikä tulipalojen sammuttelua enään tarvitse tehdä.

**Miten toimimme?**  
Poistamme sanavarastostasi hokemat: "tiedän kyllä miten, mutta.." ja "on niin kiire, että...". Tutkitaan yhdessä, minkä liiketoiminnassa tulee muutua, jotta hyönteistöisi paranee. Laaditaan konkreettiset askeleet, joita seuraamalla liiketoiminnan uupumusta aiheuttavia tekijöitä selätetään.

**Lopussa kiitos seisoo**  
Saat avaimet volition, toimeenpanon taidon maailmaan, jonka jälkeen voit toimia itse omana valmentajanasi.

**Palauttamo**  
**Yrittäjän hyvinvoinnista**  
**yrityksen**  
**menestykseen**

**Sisältö**  
Nykytilan kartoitus  
Kehittämiskohteiden löytäminen  
Toimeenpanon taidon oppiminen  
Konkreettiset askelmerkit  
Henkilökohtainen tuki

**Rakenne**  
Alkukartoitus, valmennus, kehityskohteiden valinta, etenemissuunnitelma sekä seuranta

**Kesto**  
Yrittäjän aikatauluun mukautettu, keskimäärin 4-5 tapaamista, joiden kesto 2-3 tuntia.

Kuva 11. Palauttamon markkinointi- ja myyntiesite

Y4 Works pyrkii hyödyntämään tämän kehittämistyön tuloksia jo heti syksyllä 2020. Palauttamon markkinointi ja myyntityö aloitetaan heti kehittämistutkimuksen valmistuttua. Myyntiä pyritään kohdentamaan hankkeille, jotka on tarkoitettu tukemaan yrittäjän jaksamista sekä mahdollisesti

kunnille ja suoraan yrittäjille. Palauttamon visuaalinen ilme ja erottuva tapa markkinoida sulautuu Y4 Worksin muuhun tuoteperheeseen. Palauttamon palvelumuotoiluprosessi kokonaisuudessaan on onnistunut toimeksiantajan näkökulmasta. Kehittämistyön toteuttaminen palvelumuotoilun keinoin, tutkimuksellinen lähestymistapa ja yhteisöllisen kehittämismenetelmän hyödyntäminen on lisäksi osoittanut nuorelle kasvuyritykselle hyvän tavan toimia uusien palveluiden laatimisessa.

Palauttamo arvioidaan jatkossa edelleen asiakaskyselyn perusteella, arvioinnin tarkoituksena on varmistaa palvelun kilpailukykyisyys ja jatkuva kehittäminen asiakaspalautteen perusteella. Kuten Y4 Worksin toimintaan kuuluu, jokaisesta valmennuksesta ja koulutuksesta kerätään palaute, jota hyödynnetään palveluiden edelleen kehittämisessä. Myös Palauttamolle laaditaan verkkokysely, joka lähetetään valmennukseen osallistuneille sen päätyttyä.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä opinnäytetyössä laadittiin kokonainen valmennuspalvelu markkinointi- ja myyntipuheineen. Teoreettinen viitekehys, joka täydentyi tutkimuksen edetessä, tuki aineiston esille nostamia havaintoja. Tutkimusongelma, miten Palauttamo-valmennuksesta saadaan mahdollisimman myyvä tuote, ratkesi hyvin palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Tutkimuksellinen osuus, jossa kohderyhmään kuuluvia yrittäjiä haastateltiin, antoi tutkimuskysymyksiin vastauksia. Näitä vastauksia kertyi riittävästi, ja ne osoittivat valmennuksen tarpeellisuuden. Aineiston analyysin kautta löytyi avaimet työstää prosessin seuraavaa vaihetta, joka oli yhteisöllisen kehittämismenetelmän hyödyntäminen. Kehittämismenetelmänä käytettiin hissipuhetta, joka toteutettiin toimeksiantajan henkilökunnan kesken. Tutkimusvaiheessa kertyi lisäksi arvokasta tietoa siitä, miten alkuperäistä suunnitelmaa kannattaa muuttaa, jotta valmennus on soveltuvampi yrittäjille.

Tämä prosessi opetti työn tekijälle valtavasti palvelumuotoilun hyödyntämisestä, ja osoitti, että tällainen menetelmä on erittäin hyödyllinen liiketoiminnallisia hyötyjä ajatellen. Tutkimus osoitti kuitenkin, että Palauttamon myynti voi olla haastavaa, joten tästä eteenpäin Y4 Worksilla kannattaa pohtia, olisiko Palauttamo helpompi myydä esimerkiksi yrittäjäjärjestölle tai kunnalle, joka tarjoaisi sitä yrittäjille esimerkiksi subventoituna. Mikäli Palauttamo myydään suoraan yrittäjille, suosittelujen saaminen myynnin tueksi olisi tärkeää. Voisi olla hyödyllistä ensi sijassa tarjota palvelu muutamalle pilottiasiakkaalle edulliseen hintaan, jolloin olisi mahdollisuus saavuttaa suosittelijoita.

Tämän kehittämistyön jatkoksi olisi hyödyllistä tutkia Palauttamo-valmennukseen osallistuneiden kokemuksia. Erityisen hyödyllistä olisi tutkia volition, eli toimeenpanon taidon kehittymistä taidon oppimisen teoreettisessa viitekehyksessä. Myynnin tueksi olisi hyödyllistä tutkia sitä, miten Palauttamon ostopäätökset lopulta syntyivät.

Tämän tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu kohdistuu tutkimusprosessiin ja sen kontekstisidonnaisuuteen. Tutkijan oma näkemys vaikuttaa laadullisissa tutkimuksissa. Tämän tutkimuksen uskottavuutta vahvistaa se, että haastattelutilanne muodostui hyvin avoimeksi ja luottavaiseksi. Tutkittavat kertoivat kokemuksistaan avoimesti, ja jokaisesta haastattelusta tulikin runsaasti materiaalia. Johtopäätökset ovat perustuneet vahvasti saatuun aineistoon, haastattelut

on litteroitu ja käyty läpi useaan otteeseen tutkijan toimesta. Tutkittava asia voidaan todeta myös merkitykselliseksi. Tutkittava aihe on liittynyt erityisen voimakkaasti tähän aikaan koronaviruksen entisestään aiheuttaessa haasteita jaksamiselle. Aineistossa toistui jo teorian nostamat teemat yrittäjän jaksamiseen liittyen eikä aihe ole satunnainen. Haastattelut toteutettiin riittävälle määrälle yrittäjiä, jotta vastaukset alkoivat saturoitua. Näin ollen aineisto antoi oleellisen tiedon ilmiöstä tässä kohtaa. Siirrettävyyden kannalta tarkasteltuna aineisto on liian suppea, jotta voitaisiin todeta tulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin tulosten muuttumatta.

Tutkittavat ovat saaneet tietoa siitä, mihin tutkimuksen tietoja on tarkoitus käyttää ja miten tiedot tallennetaan. Jokaiselle haastatellulle on kerrottu, että tulokset raportoidaan anonymisti. Kukin haastateltu on lisäksi antanut hyväksyntänsä haastattelun tallennukselle. Kaikki tutkimuksessa saadut tulokset on raportoitu poikkeavine näkemyksineen.

## Lähteet

Ahola, K., Toppinen-Tanner, S & Seppänen, J. (2016). *Vaikuttava työuupumusinterventio. Systemaattinen katsaus ja toimintaohjeita*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Alahuhta, M. (2015). *Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisten voima*. Jyväskylä: Docendo Oy.

Corno, L. (2001). *Volitional aspects of self-regulated learning*. *Self-regulated Learning and Academic Achievement: Theoretical Perspectives*. 191-225.

[https://www.researchgate.net/publication/291048342\\_Volitional\\_aspects\\_of\\_self-regulated\\_learning](https://www.researchgate.net/publication/291048342_Volitional_aspects_of_self-regulated_learning)

Föhr, T. (2016). *The relationship between leisure-time physical activity and stress on workdays with special reference to heart rate variability analyses*. *Studies in sport, physical education and health*. Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6794-9>

Ghosal, S. & Bruch, H. (2003). Going beyond motivation to the power of volition. *MIT Sloan Management Review* 44 (3). (51-57) <https://sloanreview.mit.edu/article/going-beyond-motivation-to-the-power-of-volition/>

Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. 9.p. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Hölzel, B., Carmody, J., Evans, K., Hoge, e., Dusek, J., Morgan, L., Pitman, R & Lazar, S. 2009. *Stress reduction correlates with structural changes in the amygdala*. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, Volume 5, Issue 1, 2010. (11-17) <https://doi.org/10.1093/scan/nsp034>

Kajaanin ammattikorkeakoulu a. *Johtopäätökset*. Viitattu 22.8.2020.

<https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Johtopaatos>

Kajaanin ammattikorkeakoulu b. *Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Viitattu 22.8.2020.

<https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta>

Kajaanin ammattikorkeakoulu c. *Luotettavuus*. Viitattu 19.10.2020.

<https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Luotettavuus>

Kananen, J. (2012). *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas – näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

- Kinnunen, U. & Mauno, S. (toim.). (2009). *Irtiottoja työstä: työkuormituksesta palautumisen psykologia*. Tampereen yliopiston psykologian laitos.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. (2019). *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Alma Talent Oy.
- Kuhl, J. (1985). *Volitional Mediators of Cognition-Behavior Consistency: Self-Regulatory Processes and Action Versus State Orientation*. Teoksessa Kuhl J., Beckmann J. (toim.) *Action Control*. SSSP Springer Series in Social Psychology. Berlin Heidelberg: Springer. doi: 10.1007/978-3-642-69746-3\_6
- Lehti, E., Rope, T. & Pyykkö, M. (2007). *Mikä tekee yrittäjistä menestyvän – perusyrittäjästä superyrittäjäksi*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lundell, S., Visuri, S & Luukkonen, R. (2014). *Hyvinvointibarometri 2014*. Suomen Yrittäjät. Viitattu 15.6.2020. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/muut-tutkimukset/hyvinvointibarometri-2014-319849>
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Saatavilla <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Manka, M-L. (2015). *Stressikirja – Mistä virtaa?* Saatavilla <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Manka, M-L. (2011). *Työn ilo*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Mikkonen, M. (2018). *Stressillä on myönteinen puoli: Eustressi auttaa jaksamaan, ja sitä voi houkutella esiin*. Viitattu 19.10.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-10325722>
- Mäkelä-Pusa, P., Terävä, K., & Manka, M-L. (2011). *Kuntoutussäätiön työselosteita 41/2011. Yrittäjien työhyvinvointi, työkyky ja kuntoutus. Selvitys pienyrittäjien ja maatalousyrittäjien työkyvystä, hyvinvoinnista, työkyvyntuen ja kuntoutuksen tarpeesta*. Tampere: Kuntoutussäätiö.
- Mäkikangas, A. (2020). *Profiling development of burnout over eight years: relation with job demands and resources*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1790651>
- Paavilainen, U-M. (2010). *Superihmisiä? – Johtajan voimavarat*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Itä-Suomen yliopisto. (2010-2012). *Palvelumuotoilun työkalupakki – Prosessi ja työpohjat*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.6.2020. [https://www3.uef.fi/documents/10975/1474731/sdt\\_palvelumuotoilun\\_tyokalupakki.pdf/7c23433a-bb17-4c0f-8724-153d265f4551](https://www3.uef.fi/documents/10975/1474731/sdt_palvelumuotoilun_tyokalupakki.pdf/7c23433a-bb17-4c0f-8724-153d265f4551)
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Palomaa, A. (2020). *Tutkimus: väsymys ei aina ole työuupumuksen ensimmäinen merkki – hälytyskellojen pitäisi soida, kun kynnistyy*. Viitattu 25.8.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11508444>

Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. LEAPS-projekti. Viitattu 13.6.2020.

[http://palveluntuotteistaminen.fi/WP-DEV/?page\\_id=432](http://palveluntuotteistaminen.fi/WP-DEV/?page_id=432)

Parppei, R. (2018). *Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa*. Saatavilla

<http://www.kamk.fi/kirjasto>, Alma Talent Verkkokirjahylly.

Parppei, R. (2008). *Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona*. Väitöskirja. Helsinki

University on Technology. <http://lib.tkk.fi/Diss/2008/isbn9512293070/>

Pihlajaniemi, A. (2020). *Jaksan vielä vähän*. Kodin kuvalehti 15/2020, 76-77.

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*.

Gaudeamus Oy.

Puustinen, U. (2019). *Näin selätät kiireen ja pidät huolta pääkopasta*. Motiivi 3.12.2019. Viitattu

14.9.2020. <https://motiivilehti.fi/lehti/artikkeli/stressi-vahingoittaa-aivoja-nain-selatat-kiireen-ja-pidat-huolta-paakopasta/>

Päivänsalo, T-M. (2020). *Oppimiskoodi. Kuinka oppiminen onnistuu*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A-M. (2013). *Pääasia. Organisaation psykologinen*

*pääoma*. Saatavilla <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Alma Talent Verkkokirjahylly.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere:

Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Saarelainen, A. (2019). *Muotoilua meillekin! Muotoilu- ja brändiopas yrittäjille*. Konsultointi

Paavo ja Liisa Oy.

Saarijärvi, P. (2015). *Väsymys työelämässä – riskit ja hallinta*. NEIROL-kustannus.

Tilastokeskus. *Käsitteet, mikroyritys*. Viitattu 9.6.2020.

<https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>

Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Työterveyslaitos a. *Ravitsemus*. Viitattu 14.9.2020. [https://www.ttl.fi/wp-](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/11/Vinkkilista-Ravitsemus_NETTI.pdf)

[content/uploads/2018/11/Vinkkilista-Ravitsemus\\_NETTI.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/11/Vinkkilista-Ravitsemus_NETTI.pdf)

Työterveyslaitos b. *Stressi ja työuupumus*. Viitattu 14.9.2020.

<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>

Väisänen, K. (2019). *Väärää yrittämistä – kun teet kotiläksysi, rahan tuloa ei voi estää*. Alma

Talent Oy. Saatavilla <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Alma Talent Verkkokirjahylly.

Yrittäjät. *Yrittäjägallup huhtikuu 2020, yrittäjien työmäärä, lomat ja jaksaminen*. Viitattu

9.6.2020.

[https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajagallup\\_22\\_4\\_2020\\_tyomaara\\_lomat\\_ja\\_jaksaminen.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajagallup_22_4_2020_tyomaara_lomat_ja_jaksaminen.pdf)

Y4 Works Oy a. Viitattu 15.5.2020. <https://y4works.fi/fi/>

Julkaisemattomat lähteet

Y4 Works Oy b. Kehityssuunnitelma. Viitattu 15.5.2020.