JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN TAPAHTUMAYRITYKSESSÄ

Mikko Hiukka

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2011

Liiketalouden koulutusohjelma
Tiimiakatemia

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖN
KUVAILULEHTI

Tekijä(t) HIUKKA, Mikko	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 29.04.2011
	Sivumäärä 47	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)

Työn nimi
JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN TAPAHTUMAYRITYKSESSÄ

Koulutusohjelma

LIIKETALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

Työn ohjaaja(t)
LEHTONEN, Timo

Toimeksiantaja(t)

Eventworks Oy

Tiivistelmä

Tässä tutkimuksessa selvitettiin Eventworks Oy:n toimeksiannosta, mitkä ovat haastattelujen kohteena olleiden työntekijöiden ajatukset nykyistä johtamista kohtaan. Haastattelujen, sekä syksyn 2010 aikana suoritetun työharjoittelun kautta saatujen tietojen myötä haluttiin lisäksi selvittää mahdollisia kehityskohteita tulevaisuutta ajatellen. Pääteemoina olivat johtaminen, koulutus ja työhyvinvointi, sekä perhe-elämä ja työ.

Tutkimus tehtiin teemahaastattelua käyttäen kevään 2011 aikana haastateltujen työpaikalla, kotona ja puhelimen välityksellä. Käytetty tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen toisin sanoen laadullinen. Haastatteluihin osallistui neljä yrityksen työntekijää, jotka valittiin työskentelyaseman perusteella. Yrityksen toimitusjohtajaa ei haastateltu hänen kiireidensä vuoksi.

Haastatteluista selvisi, että yrityksessä johtaminen on ihmisläheistä ja huomioonottavaa, mutta myös kehityskohteita ilmeni. Johtamisen tasapuolisuuteen on jatkossa hyvä kiinnittää huomiota ja ottaa kehityskeskustelut käyttöön johtamisen työkaluna. Koulutuksen osalta yritys kannustaa kehittymiseen ja työntekijät ovat ammattitaitoisia. Perehdytystä ja yhteisiä koulutuksia toivottiin. Tutkittaessa työn vaikutusta perhe-elämään, haastateltavat toivoivat perheen ottamista mukaan kannustamiseen, esimerkiksi perhelomien muodossa. Koko yrityksen merkittävimmäksi kehityskohteeksi tutkimuksen aikana nousi kiire, joka vaikuttaa aivan kaikkiin osa-alueisiin niin johtamisessa kuin työnteossakin.

Tutkimuksen tulosten pohjalta esitettyjen kehittämisideoiden perusteella yrityksen on hyvä lähteä miettimään, miten johtamista kehitettäisiin ja kuinka sen kautta yritykseen saadaan vieläkin paremmat olosuhteet menestyksekkäälle työskentelylle.

Avainsanat (asiasanat)

ajanhallinta, eriarvoisuus, johtaminen, kehittäminen, osaaminen, teemahaastattelu

Muut tiedot

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

DESCRIPTION

Author(s)	Type of publication	Date
HIUKKA, Mikko	Bachelor´s Thesis	29.04.2011
	Pages 47	Language Finnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication (X)

Title
DEVELOPING LEADERSHIP IN AN EVENT PRODUCING COMPANY

Degree Programme
Degree Programme in Business Administration, Team Academy

Tutor(s)
LEHTONEN, Timo

Assigned by
Eventworks Oy

Abstract

The aim of the Bachelor´s thesis was to find out how the employees of the event production company Eventworks Oy have experienced the way the company is being managed today. Eventworks Oy also wished to have some development ideas for future, based on interviews and observation made during the author's practical training in the autumn of 2010. The main themes of the study were leadership, education and well-being, and how the nature of work influenced family life.

The study was conducted using four theme interviews during the spring of 2011, which were held at the interviewees' workplaces, homes and by telephone. The participants for the theme interviews were selected by their job positions. Unfortunately, the company manager could not be interviewed due to his limited time. The research method was qualitative.

Based on the interviews, it was revealed that the employees considered the company manager very humane and caring, but also some matters needed improving. In the future, it is important to pay attention to equality and start using development discussions as a tool of leadership. The company encourages the employees develop their skills, even though they were already very professional. More briefing and mutual trainings were wished. When studying how work influenced family life, it was discovered that the employees would like the company to take their families into consideration when deciding on the employees' possible rewards. One idea was to give family vacations as a reward. The most important finding of the study was how an overwhelming amount of pressure the employees have to deal with in the everyday hurry. This affected all aspects of leadership and working.

Based on the development ideas presented in the study, the company has now more knowledge on how to improve leadership in future, and also to make even better circumstances for a successful working environment.

Keywords
development, inequality, know-how, leadership, theme interview, time management

Miscellaneous

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO 3

2 TOIMEKSIANTAJA SEKÄ TUTKIMUKSEN TAVOITE 4
2.1 Toimeksiantaja 4
2.2 Yrityksen henkilöstön esittely 4
2.2 Tutkimuksen lähtökohta ja tavoite 5
2.3 Työssä käytettävien käsitteiden määrittelyt ja rajaus 5

3 JOHTAJA IHMISENÄ JA JOHTAMISEN TYÖKALUT 6
3.1. Johtajan perikuva 6
3.2 Johtamisen työkalut 7
3.2.1 visio – unelma onnesta 8
3.2.2 arvot – yritystoiminnan väylämerkit 9
3.2.3 missio – Ajatuksesta liikeideaksi 9
3.2.4 strategia – yhteen sitova kestoliima 10
3.2.5 nykytila työharjoittelukokemuksen perusteella 11

4 JOHTAMISMALLIT 12
4.1 Osaamisen johtaminen 12
4.2 Kumppanuusjohtaminen 13
4.3 Strateginen johtaminen 13
4.4 Johtaminen käytännössä työharjoittelukokemuksen perusteella 14

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS 16
5.1 Tutkimustyyli ja haastattelut 16
5.2 Teemahaastattelu 16

6 AINEISTON ANALYSOINTI 18
6.1 Haastattelumateriaalin litterointi 18
6.2 Teemahaastattelussa käytetyt teemat ja niiden merkintä 18

7 TUTKIMUSTULOKSET 20
7.1 Johtaminen 20
7.1.1 kannustus ja motivointi 20
7.1.2 palkitseminen 21
7.1.3 rakentava palaute 22
7.1.4 johtamisen henkilökohtaisuus 23
7.2 Koulutus ja viihtyvyys 25
7.2.1 kouluttautumismahdollisuudet 25
7.2.2 työhyvinvointi 27
7.2.3 työympäristö 28
7.2.4 työskentelymenetelmät 29
7.3 Perhe-elämä ja työ 31

8 JOHTOPÄÄTÖKSET 32
8.1 Johtaminen 32
8.2 Koulutus ja työhyvinvointi 34
8.3 Perhe-elämä ja työ 36
8.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus 36

9 POHDINTA 39

LÄHTEET.....44

LIITTEET.....46
liite 1. Teemahaastattelun runko ja apukysymykset.....46

TAULUKOT
taulukko 1. Tutkimuksen teemat ja alaosiot……..18

1. JOHDANTO

Opinnäytetyön tekeminen alkoi hahmottua mielessäni keväällä 2010, kun pohdin eri vaihtoehtoja työn toteutukseen. Olimme muuttoaikeissa Kemiin Pohjois-Suomeen ja arvelin, että jo ennestään itselleni tutussa torniolaisessa tapahtumayritys Eventworks Oy:ssä voitaisiin olla kiinnostuneita tällaisen tutkimuksen tekemisestä. Yrityksen toimitusjohtaja oli vaimoineen tulossa Jyväskylään vierailulle, joten sovimme tapaamisen josta käynnistyi tämän opinnäytetyön valmistumiseen johtanut yhteistyö. Opinnäytetyön aiheeksi sovittiin aluksi markkinointisuunnitelman tekeminen. Päädyimme yhdessä kuitenkin vaihtamaan aiheen, koska syksyn 2010 aikana yrityksessä tekemäni työharjoittelun sekä johtajan ja henkilöstön kanssa käytyjen keskustelujen perusteella johtamisen kehittäminen hahmottui tärkeämmäksi yrityksen tulevaisuuden kannalta.

Eventworks Oy tarjoaa tapahtumiin liittyviä teknisiä toteutuksia sekä suunnittelupalveluita lähinnä Lapin- ja Oulun läänien alueilla. Yritystoiminnan kasvu on viime vuosina ollut räjähdysmäistä, jota kuvaa hyvin liikevaihdon muutos vuosien 2007 ja 2008 välillä 129 tuhannesta 766 tuhanteen euroon vuodessa (Inoa 2011). Tämän kasvun mukana on tullut menestymisen ilojen lisäksi myös haasteita etenkin johtamisen osalta. Yrittäjästä tuli toimitusjohtaja, henkilöstömäärä kasvoi ja paineet niin työntekijöiden kuin johtajankin osalta kasvoivat merkittävästi. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on löytää johtamisesta sellaisia kehityskohteita, joihin yrityksen kannattaisi panostaa lähivuosina.

Opinnäytetyön toteutuksessa on käytetty teemahaastattelua, jonka avulla on tutkittu neljän Eventworks Oy:n työntekijän kokemuksia yrityksen tämän hetkisestä johtamisilmapiiristä. Haastattelujen kautta olen löytänyt työntekijöiden merkittävimpänä pitämät heikkoudet nykyisessä johtamisessa, ja tuonut ne esiin tutkimuksen pohdinta-osiossa. Työssä esitetty faktatieto perustuu osittain syksyllä 2010 käydyn työharjoittelun aikana kertyneisiin tietoihin.

2 TOIMEKSIANTAJA SEKÄ TUTKIMUKSEN TAVOITE

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toimeksiantaja Eventworks Oy, sekä perustiedot yrityksen henkilöstöstä. Lisäksi käydään läpi lähtökohtia ja tutkimukselle asetettuja tavoitteita. Viimeisenä kappaleena on käsitteiden esittely, jossa kerrotaan lukijalle mitä tärkeimmillä määritteillä tarkoitetaan.

2.1 Toimeksiantaja

Eventworks Oy on torniolainen, lähinnä Lapin- ja Oulun läänin alueelle palveluitaan ja tuotteitaan toimittava tapahtumayritys, jonka päämyyntiartikkeleita ovat muun muassa DJ- ja karaokepalvelut, valo- ja äänentoistotekniikan vuokraus ja myynti, sekä yritys- ja yleisötapahtumien järjestäminen. Yritys työllistää vakituisesti 20 henkilöä, joista 6 työskentelee yrityksen päätoimipaikalla. Eventworks Oy:n henkilöstömäärässä kuitenkin tapahtuu huomattavia piikkejä matkailun sesonkiaikoina. Henkilöstömäärä voi jopa kaksinkertaistua useiden päällekkäisten tilausten johdosta. Sesonkiaikojen merkittävä vaikutus johtuu yrityksen vahvasta yhteistyöstä lapin suurimpien laskettelukeskusten kanssa ja päätoimialueen yleisestä matkailun kasvusta sesonkiaikoina. Asiakasmäärien sekä heille järjestettävien palveluiden määrän moninkertaistuessa laskettelukeskuksissa ja toimialueella yleisesti, lisääntyy myös Eventworks Oy:n tilausten määrä.

2.2 Yrityksen henkilöstön esittely

Eventworks Oy:n kahdestakymmenestä työntekijästä suurin osa työskentelee diskijukka sekä karaokepalveluissa Event Viihde –aputoiminimen alla. Yrittäjä toimii itse toimitusjohtajana ja tukena on hänen vaimonsa, joka vastaa Dj- ja karaokepalvelujen myynnistä sekä johtamisesta. Päivittäin varastolla työskentelee yksi henkilö, jonka tehtäviin kuuluu muun muassa talousvastuu, varastotyöt, huolto ja myynti. Lähes säännöllisesti päätoimipaikalla on töissä myös viisi muuta ihmistä, joiden tehtävänkuvat vaihtelevat äänipalvelujen tuottajasta kokousteknikkoon. Silloin kun he eivät ole päätoimipaikalla, he ovat järjestä-

mässä asiakkaiden tilauksia. Lisäksi perheyrityksen luonteeseen kuuluvasti päivittäisessä toiminnassa on mukana myös toimitusjohtajan veli, sekä isä.

2.2 Tutkimuksen lähtökohta ja tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää yrityksen nykytilannetta sekä tulevaisuuden kehittämismahdollisuuksia. Pitkän ajan tavoitteena on mahdollistaa johtamiskulttuurin kehittäminen toimivammaksi muun muassa henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Tutkittavia asioita ovat henkilöstön hyvinvointi, kokemukset johtamisesta, sekä vaikutukset perhe-elämään. Esimerkiksi Juutin ja Vuorelan (2002, 18) mukaan johtaminen on suorassa suhteessa henkilöstön hyvinvointiin, jaksamiseen ja motivaatioon. Hyvällä johtamisella saadaan luotua yritykseen sellaiset olosuhteet, joissa sekä johtajalla että henkilökunnalla on molemminpuolisesti antoisaa, energisoivaa ja nautinnollista olla. (Juuti & Vuorela 2002, 18.) Tästä johtuen johtajuustutkimus on yritystoiminnan kannalta erityisen tärkeää.

2.3 Työssä käytettävien käsitteiden määrittelyt ja rajaus

Johtajalla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan yrityksen toimitusjohtajaa, joka on vahvasti läsnä kaikessa yrityksen toiminnassa toteutuksesta hallintoon. Henkilöstöllä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan kaikkia yrityksen työntekijöitä toimitusjohtajaa lukuun ottamatta. Tutkimuksen varsinaisessa toteutuksessa on mukana yksi työntekijä kustakin seuraavista ryhmistä: DJ-palvelut, valo- ja äänitekniikka, karaoke-palvelut sekä kokouspalvelut. Tutkimus kohdistetaan Eventworks Oy:n vakituiseksi laskettavaan henkilöstöön, joiden työskentelyyn yrityksen johtamisella on välitön ja jokapäiväinen vaikutus. Yrityksen työntekijöistä suurin osa on keikkapalkkaisia, jolloin heille maksetaan palkkaa ainoastaan siitä ajasta, jonka he ovat tapahtumia valmistelemassa ja toteuttamassa. Yrityksessä kuitenkin käsitetään vakituiseksi kaikki ne työntekijät, joiden pääansio muodostuu yrityksessä työskentelystä.

3 JOHTAJA IHMISENÄ JA JOHTAMISEN TYÖKALUT

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä lukijalle johtajuutta ja johtajuuden työkaluja. Ensimmäiseen osaan on koottu erilaisia johtajan ominaisuuksia ja luotu niiden perusteella johtajan perikuva. Tämän jälkeen avataan lukijalle johtamisen perustyökalut: visio, missio, arvot ja strategia. Viimeisenä tuodaan esiin oman työharjoittelukokemuksen perusteella sitä, miten yrityksessä on tällä hetkellä hyödynnetty edellä mainittuja johtamisen työkaluja.

3.1. Johtajan perikuva

Johtajan perikuva: mies tai nainen jonka työn kautta syntyy jättitulosta, työntekijöillä on hyvä olla ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Löytyykö sellaista ihmistä laisinkaan ja jos löytyy, miten? Aihetta on tutkittu ja pengottu, asian tiimoilta on haastateltu ja testattu tuhansia ja jälleen tuhansia ihmisiä jo useiden vuosikymmenten ajan ympäri maailmaa. Tutkimusten kautta on tehty erilaisia määritelmiä ja suosituksia siitä millainen on potentiaalinen johtaja, mutta Malikin (2002, 25-28) mukaan nuo määritelmät, jotka pitävät sisällään mm. taidot, tiedot, persoonallisuudet, luonteenpiirteet, ominaisuudet, kokemukset, laatuominaisuudet ja pätevyydet, tulisi asettaa kyseenalaisiksi. Hänen mukaansa nämä ominaisuuslistat luovat kuvan miltei yli-ihmisestä jollaista ei todellisuudessa ole olemassakaan, ja siinä onkin ongelma nykyisissä johtajuusopin teoksissa. Haetaan jotain sellaista, jota ei oikeasti ole saatavilla. Millaisia johtajia sitten on mahdollista löytää ja miten? Malikin mielestä vastauksia etsitään väärillä kysymyksillä. Pitäisi etsiä tehokasta johtajaa sen sijaan että tähtäimessä on ihanteellinen johtaja, koska tällöin skaala leviää yli-ihmisistä tavallisiin ihmisiin. Heitähän me kaikki kuitenkin olemme. (Malik 2002, 25-28.)

Tehokkaan johtajan etsiminen henkilökohtaisten ominaisuuksien sijaan on tärkeää siksi, että johtajuus ei ole itsekästä, johtajuus ei ole myöskään sitä, että johtajan tulisi itse olla mahdollisimman hyvä kaikessa mitä tekee. Hyvän johtajan määritelmiä on varmasti yhtä paljon kuin on johtajiakin, mutta yleisesti hyvänä johtajana voidaan pitää sellaista henkilöä, joka henkilökohtaisen korvaamattomuuden ja loisteliaisuuden sijaan kykenee rakentamaan yrityksen,

joka toimii luotettavasti, menestyy ja tarjoaa työntekijöilleen viihtyisän ja turvallisen työpaikan, sekä asiakkailleen miellyttävän palvelun ja toimivat tuotteet. Näin ollen hyvän johtajan tärkein ulospäin näkyvä asia ei ole johtaja itse, vaan yritys jota hän johtaa. (Collins & Porras 2004, 52)

Nykyajan johtaminen usein rinnastetaan esimerkiksi valmentamiseen ja käytössä on muun muassa sellaisia termejä kuin kumppanuusjohtaminen, mahdollisuuksien johtaminen ja ihmisten johtaminen. Johtaminen on muuttunut entisaikojen lähes sotilaallisesta käskyttämisestä osallistavaan huomioonottamiseen. Termit kuten palaute, tiedotus, sitoutuminen, seuranta ja pelisäännöt ovat ottaneet paikan huomattavasti kylmemmiltä termeiltä, kuten puhuttelu, käskynjako, motivointi, valvonta ja ohjesäännöt. Johtamisessa on siirrytty työntekijöiden omien motivaatioiden ja kehittymishalujen kannustamiseen sen sijaan, että kaikki tapahtuisi pakon kautta. (Helin 2000, 114-117.)

Motivaation ja kehittymishalun tulisi pohjimmiltaan lähteä ihmisestä itsestään. Johtaja on tässä prosessissa tärkeässä roolissa, sillä hänellä on kaikki avaimet käsissään joko tuhota ihmiseltä into työhön, tai kasvattaa se täyteen kukintaan. Ikään ja sukupuoleen katsomatta ihmiset kaipaavat onnistumisen ja merkityksellisyyden tunteita. Johtajan osoittama arvostus, huomioonottavuus, yhdessä käytävät kehityskeskustelut, kannustus sekä rehellinen palaute luovat työntekijälle edellytykset menestyä työssään ja sitä kautta auttaa myös yritystä menestymään. Tärkeimpänä johtajan työkaluna voidaan täten pitää hänen omaa suhtautumistaan jokaiseen työntekijäänsä. Ihmiset ovat arvokkaita ja arvostusta kaipaavia työskentelyasemaan katsomatta, joka johtajan tulee myös omalla työllään osoittaa. (Juuti & Vuorela 2002, 85-94.)

3.2 Johtamisen työkalut

Johtamisen toimiva perusta koostuu eri tilanteissa eri osasista. Usein mainitaan merkittävimpinä työkaluina missio, visio, strategia ja arvot. Niiden toimivuus jokapäiväisessä työssä vaatii sen, että johto ymmärtää niiden voiman. Missio, visio, strategia ja arvot ovatkin parhaimmillaan silloin, kun ne ovat niin hyvin tuotu mukaan käytäntöön, että ne muistuttavat jokaista työntekijää yri-

tyksen yhteisistä tavoitteista sekä toiminta-ajatuksista ja malleista. Valitettavasti hyvin usein niitä väheksytään, eikä niiden mukanaan tuomia mahdollisuuksia ymmärretä. Tällöin ne ovat useimmiten vain johtoportaan omia ajatuksia, eivätkä koko työyhteisön yhteisiä tavoitteita (Aarnikoivu 2008, 19-20)

3.2.1 Visio – unelma onnesta

Työkaluista mainitsen ensimmäisenä vision, koska se tulee useimmin vastaan johtamiskirjallisuudessa. Visio on sellaisen tulevaisuuden kuvaus johon yrityksessä halutaan pyrkiä. Sen voima perustuu seuraaviin kohtiin: vision tuottamaan tahtotilaan, uskoon ja myönteiseen ilmapiiriin. Lisäksi sitä voidaan käyttää erinomaisena työkaluna valittaessa tulevia toimenpiteitä. Vision kautta rakennettava tulevaisuudenkuva on positiivisuutensa kautta jotain sellaista mitä halutaan, ja mitä haluttavampi tuo tulevaisuudenkuva on, sitä kovempi on työntekijöiden tahtotila sen saavuttamiseksi. Silloin kun sen saavuttaminen on tahdon ja sen kautta vahvan työn siivittämää, tulee visio todennäköisemmin toteutuneeksi. (Jalava & Uhinki 2007, 17.)

Visio voi myös olla jopa toteuttajilleen tuntematon, mutta silti ihmisten toimia säätelevä. Tämä ei kuitenkaan ole paras mahdollinen tilanne, vaan vision tulisi olla ikään kuin tiedostettava unelma johon pyritään. Heiskeen (2005, 11) mukaan visio onkin sellainen unelma, jonka tietoisesti halutaan oikeasti toteutuvan, eikä se ole vain yksi unelma niiden joukossa, joiden toteutumiseen ei todellisuudessa pyritä. (Heiske 2005, 11) Vieläkin voimakkaammin vision ominaisuuksia tulevaisuuden tien näyttäjänä kuvaavat (Hyväri ja muut 2007, 49). Heidän mukaan visiota ei voi ajatella edes unelmana, vaan ennemminkin koko toimintaa ohjaavana haasteena joka kasvattaa innostumisen ja tavoitteiden saavuttamisen paloa jokaisessa työntekijässä. (Hyväri ja muut 2007, 49)

Vision tärkeä ominaisuus yritystoiminnan kehittymisen kannalta on sen oppimishalua lisäävä piirre. Luodessaan henkilöstölle sellaisen tulevaisuuden kuvan, jossa niin yritystoiminta kuin työntekijän omatkin taidot ovat korkeampitasoisia kuin ennen, syntyy halu oppia ja kehittää taitonsa vision tasolle. Tässä on kuitenkin tärkeää, että vision ja nykyhetken välillä on nähtävissä niin

suuri ero, että kehittymiseen koetaan olevan tarvetta. Parhaimmillaan visio on silloin kun se on koko henkilöstön sisäistämä ja helposti muistettava, esimerkiksi yksi tiivistetty lause, kuten ”viiden vuoden päästä liikevaihtomme on miljoona euroa.” (Viitala 2005, 76-78.)

3.2.2 Arvot – yritystoiminnan väylämerkit

Merihenkisesti voi kuvata, että visio kertoo sen, mikä on laivan määränpää, kun taas arvot osoittavat väylän oikealle reitille. Ne ovat ikään kuin oikean ja väärän toiminnan osoittavat väylämerkit yrityksen päivittäisessä luovinnassa yrittämisen maailmassa. Niiden pohjalta luodaan käsityksiä siitä, mikä on hyvää ja mikä huonoa ja suunnataan toimintaa siihen suuntaan, mikä parhaiten noudattaa yrityksen arvomaailmaa.

Usein ajatukset arvoista ovat liian pintapuolisia. Yrityksissä näkee toisinaan seinälle kirjoitettuna yrityksen tärkeimpänä arvona esimerkiksi tuloksen tekemisen. Tällöin on tyystin unohdettu ne seikat, jotka johtavat menestyksekkääseen yritystoimintaan ja tuottoisaan tulokseen, kuten henkilökunnan hyvinvointi, palvelun tai tuotteen laadukkuus ja sen kautta asiakkaiden tyytyväisyys. Silloin kun arvot ovat hyviä sekä henkilökunnan ja asiakkaiden omaksuttavissa, syntyy niiden kautta sellaiset toimintatavat, joista yritys tunnetaan. (Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow 2006, 218-219) Tämä helpottaa myös yritysjohdon taakkaa, koska heidän ei tarvitse erityisesti panostaa henkilökunnan motivointiin, sillä hyvin sisäistettyjen arvojen kautta syntyy motivaatio työhön. Yrityksen arvojen sisäistäminen ei kuitenkaan tapahdu itsestään tai kirjoittamalla arvot kokoushuoneen seinälle kerran – kaksi vuodessa, vaan suurin työ on johdolla, jonka tulee itse noudattaa noita arvoja ja näyttää esimerkkiä muulle henkilöstölle. (Helsilä 2002, 57-58)

3.2.3 Missio – Ajatuksesta liikeideaksi

Toimivan strategian ja yleensäkin menestyvän liiketoiminnan tärkein rakennusaine on missio, eli tuttavallisemmin liikeidea, jota englanninkielen sana mission tarkoittaa. Missio kertoo sen, miksi yritys yleensäkin on olemassa.

Esimerkiksi mitä se tekee ja miksi se tekee. Ryhdyttäessä luomaan yritykselle missiota, tulee sen suunnittelussa olla hyvin asiakaslähtöinen, ottaa huomioon asiakkaiden tarpeet, asiakkaiden ominaisuudet, tarjottavat tuotteet tai palvelut, yrityksen ydinosaaminen sekä merkittävimmät erot kilpailijoihin. Näiden pohjalta luodaan esimerkiksi lyhyt lause, missio, joka kuvaa yrityksen liikeideaa. (Karlöf 2004, 41)

Vaikka mission olemassaolo onkin yleensä erittäin tärkeää yritysmaailmassa menestymisen kannalta, ei se kuitenkaan etenkään alkuvaiheissa ole välttämätöntä. On olemassa lukemattomia esimerkkejä yrityksistä, joilla ei aluksi ollut minkäänlaista tietoa mitä he ryhtyvät tekemään. Tärkein ajatus perustajilla oli ryhtyä yrittämään – jotakin. Collins ja Porras (2002, 58-59) toteavat jopa, että on miltei todennäköisempää menestyä ilman loistoideaa (Collins & Porras 2002, 58-59.). Vaikka heidän tarkoittamansa loistoidea ja yleinen käsitys missiosta eivät kaikissa tapauksissa kohtaa, voidaan samaa huomiota käyttää kun mietitään tulisiko missio luoda jo yritystoiminnan alkuvaiheissa.

3.2.4 Strategia – yhteen sitova kestoliima

Missio, visio sekä arvot ovat neljäntenä tulevan, eli strategian rakennusaineita. Strategia on niiden päätösten ja toimenpiteiden yhteinen määritelmä, joilla halutaan selvitä tulevaisuudesta menestyjinä ja hyödyntää kaikki mahdollisuudet (Karlöf 2004, 10). Passilan (2009, 29) mukaan ”harvat yrityksen toimenpiteet ovat niin tärkeitä ja toisaalta aliarvioituja kuin menestyvän strategian luominen.” Strategian käyttö ei ole yrityksissä itsestäänselvyys. Usein se jätetään luomatta, todennäköisesti siksi, että etenkin käytännöllisten ihmisten mielissä strategian olemassaolo koetaan turhaksi. Ei osata ajatella, että jostain käsin koskettelemattomasta voisi olla hyötyä yritystoiminnalle. Strategialla pitäisi pyrkiä luomaan selkeitä toimenpiteitä, joiden kautta yritys menestyy tiukkaan kilpaillussa liike-elämässä. Nuo toimenpiteet ovat niitä etuja joissa yritys on, tai tulisi olla, parempi kuin yksikään kilpailijansa. (Passila 2009, 123.)

Strategia pohjautuu aina ajatukseen muutoksesta, on se sitten varautumista maailman muutokseen tai yrityksen toimintaympäristön muutokseen. Strategi-

an kautta yritys pyrkii kääntämään tulevaisuuden muutosten vaikutukset siten, että yritys hallitsee niitä, eikä toisinpäin. (Kamensky 2004, 22-23.) Hyvin toimiessaan strategia vetää yritystä eteenpäin ja ohjaa kohti toivottua tulevaisuutta. Se sitouttaa ihmisiä yhteisiin tavoitteisiin ja luo heidän välilleen mehenkeä. Yhtenä tärkeimmistä tehtävistään strategia ikään kuin niputtaa organisaation yhteen, antaa sille identiteetin ja tuo yhtenäiset toimintamallit koko yrityksen käyttöön, jolloin toiminta johdonmukaistuu. (Juuti & Luoma 2009, 26-27.)

3.2.5 Nykytila työharjoittelukokemuksen perusteella

Vuoden 2010 syksyllä suoritetussa työharjoittelussa ei tullut esiin mitään sellaisia viitteitä, joiden pohjalta voisi olettaa, että yrityksessä on luotu yllämainittuja johtamisen ja menestymisen työkaluja, lukuun ottamatta arvoja. Oletuksena tietenkin voidaan pitää, että yrityksen johtajalla nuo ovat suunniteltuna ainakin jossain muodossa omassa mielessään, mutta niitä ei yritystoimintaan ole tuotu mukaan siinä laajuudessa, miten yleisesti ajatellaan tapahtuvan. Henkilöstö ei työharjoittelukokemuksen perusteella tiedä minne yrityksen ajatellaan olevan menossa ja millä strategialla tuota tulevaisuutta kohti mennään. Yrityksen arvot on kuitenkin esimerkillisesti painotettu kaikkien mieliin, joista tärkeimpänä on hyvä asiakaspalvelu. Tietyllä tapaa myös missio, eli liikeidea on varmastikin kaikille selvä, mutta sitä ei varsinaisena missiona tuotu esiin ainakaan tuon syksyn aikana.

4 JOHTAMISMALLIT

Neljännessä luvussa käsitellään kolmea eri johtamisteoriaa: osaamisen johtamista, kumppanuusjohtamista sekä strategista johtamista. Näiden lisäksi käsitellään yrityksen nykyjohtamista omien työharjoittelukokemusten perusteella.

4.1 Osaamisen johtaminen

Perustan tutkimukseni lähinnä osaamisen johtamismalliin, koska osaamisen johtaminen korostuu etenkin tapahtumayrityksessä pitkien välimatkojen ja työn luonteen johdosta. Tukena käytän myös strategisen johtamisen sekä kumppanuusjohtamisen teorioita. Asiakkaille tarjottavissa palveluissa, kuten juonto- ja dj-tehtävissä, yksittäisten työntekijöiden osaamisen tärkeys on ensisijaista ja määrittelee maksetun työn laadun sekä asiakastyytyväisyyden. Tästä johtuen koin tärkeäksi tutkia johtamista nimenomaan osaamisen johtamisen kautta, vaikka se ei määritelmänä olekaan vielä yhtä vahva ja vakiintunut kuin monet muut johtamismallit.

Yrityksen niin sanottu aivopääoma eli osaaminen on lähestulkoon aina merkittävin tekijä menestyksen kannalta. Osaamisen johtamisella pidetään huoli yrityksen toiminta- ja kilpailukyvystä. Perinteisesti sen tulkinta on ollut hyvin yksipuolinen, joka pitää sisällään lähinnä ainoastaan osaamiskartoitukset, arvioinnit, sekä koulutukset, eikä sitä ole laajalti noteerattu varsinaisena johtamismallina. (Viitala 2005, 14.) Viime aikoina osaamisen arvostus yritysmaailmassa on noussut yhä korkeammalle tasolle, jonka myötä myös osaamisen johtamiseen on ryhdytty panostamaan enemmän. Nopeimmin osaamistaan kehittävät yritykset ovat tämän päivän sekä tulevaisuuden menestyjiä. (Helsilä 2002, 77.) Tämän myötä osaamisen johtamiseen myös johtamismallina annetaan enemmän painoarvoa kuin ennen. Aiemmasta kepeästä suhtautumisesta poiketen nykyään osaamisen johtamiseen noteerataan kuuluvaksi laaja skaala yrityksen eri osaamiseen liittyviä toimintoja, kuten kehittäminen ja ylläpito. Lisäksi tärkeänä pidetään sitä, että osaaminen ja sen kehittäminen tapahtuvat koko työyhteisössä. Jotta yrityksen sisäinen oppimisjärjestelmä saadaan luo-

tua sellaiseksi, tulee kehittää toimintatapoja, jotka helpottavat tiedon jakamista ja kehittämistä koko henkilökunnan kesken. (Jalava & Uhinki 2007, 141.)

Osaamisen johtamisessa tärkeimmässä asemassa on haluttu tulevaisuus, visio siitä, millaiseksi yritys haluaa pyrkiä. Tämän jälkeen arvioidaan nykyhetki ja suunnitellaan sen tiedon pohjalta mitä toimenpiteitä toivotun tulevaisuuden tavoittaminen vaatii. Tulevaisuuden halutun tilan ja tämän hetken todellisuuden väliin jäävä alue on se, joka pitää osaamisen johtamisen myötä täyttää (Viitala 2005, 15). Nämä seikat ovat avainasemassa myös tässä tutkimuksessa. Etsitään kehityskohteita ja näytetään ne tutkimuksen kohteena olevalle yritykselle. Tietojen perusteella yritys voi itse lähteä miettimään haluamaansa tulevaisuutta ja kehittämään toimintaa toivottuun suuntaan.

4.2 Kumppanuusjohtaminen

Perinteisten hyvin autoritaaristen johtamismallien sijaan kumppanuusjohtamisessa motivaatio ja tekemisen ilo eivät lähde esimiehestä, vaan työntekijästä itsestään. Polte työntekoon syttyy työntekijän kokemasta tarpeesta menestyä ja onnistua työssään luoden samalla työvoittoja niin itselleen kuin esimiehelleen. Esimiehen tehtävänä on oman työnsä kautta luoda sellaiset olosuhteet, joissa työntekijä tuntee työnsä tärkeäksi yhteisen menestyksen kannalta. Tästä kumppanuusjohtamisessa onkin kyse – molemminpuolisesta vuorovaikutuksesta joka luo voiton mahdollisuuksia molemmille. (Aarnikoivu 2008, 15-16.)

4.3 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen tuo yritysmaailmaan perehtymättömälle lähinnä mieleen sodat ja armeijat. Asiayhteyden syntymiselle löytyy myös selkeä selitys, sillä strategia-sana on muunnelma kreikan kielen ´strategos´-sanasta, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa (Kamensky 2004, 18). Strategisesta johtamisesta on kuitenkin puhuttu myös johtamiskirjallisuudessa jo puolen vuosisadan ajan, jonka aikana se on vakiinnuttanut asemansa yhtenä tunnetuimmista johtamismalleista. Strategisen johtamisen yleistymiseen on myötävaikuttanut

se, että nykyään ei enää tyydytä yhteen strategiaan, vaan luodaan useita eri strategioita yrityksen eri toiminnoille kuten markkinointiin, asiakashallintaan ja johtamiseen. (Juuti & Luoma 2009, 24.)

Erilaisten strategioiden luomisessa tänä päivänä merkittävimpään osaan on noussut aivopääoma, toisin sanoen yrityksen osaaminen. Sen merkitystä ei enää mitata osana kaikkia muita menestysreseptin osa-aineita, vaan tärkeimpänä raaka-aineena jonka pohjalle menestys perustuu. Passila (2009, 30) jakaa aivopääoman, eli osaamisen kolmeen alueeseen:

1. Henkinen pääoma, kyvyt ja taidot
2. Rakenteellinen pääoma, osaaminen ja kokemus
3. Asiakaspääoma, asiakaspohja, tunnettuus, yhteiskunnalliset suhteet sekä asiakkaiden keskuudessa vallitseva goodwill.

Strategioita luodessa kaikki nämä kolme osa-aluetta tulee ottaa huomioon yrityksen omat perinteet ja tavoitteet huomioiden. (Passila 2009, 30)

Vuosikymmeniä jatkunut kehitystyö ja käytännön kokemukset ovat muovanneet strategisesta johtamisesta johtamismallin, jonka toteutumiseen eivät osallistu pelkästään talous- ja toimitusjohtajat, vaan koko yrityksen henkilöstö. Strategisen johtamisen pohjana toimii yrityksen strategia, jolla varmistetaan menestyminen tulevaisuudessa. (Juuti & Luoma 2009, 24.)

4.4 Johtaminen käytännössä työharjoittelukokemuksen perusteella

Yrityksen johtaminen on tällä hetkellä hyvin ailahtelevaa, välillä mennään ylämäkeen ja välillä alamäkeen. Johtaja tekee työtä koko sydämestään ja sen näkee kaikessa toiminnassa. Tunteet ovat mukana, välillä hieman liiaksikin. Tunteiden ja yritystä kohtaan tunnetun rakkauden läsnäolo ovat suurimmaksi osaksi varmastikin ne tärkeimmät asiat joiden kautta tämä yritys on niin menestynyt. On kuitenkin myös tilanteita joissa johtajan tulisi pystyä pitämään tunteensa sivussa ja hoitamaan tehtävänsä niin sanotusti kylmän rauhallisesti.

Tämä oli nähtävissä etenkin mahdollisissa reklamaatiotilanteissa, ei asiakkaita vaan työntekijöitä kohtaan, sekä silloin kun asiat eivät menneet aivan niin kuin olisi ollut toivottavaa. Tunteiden noustessa pintaan nousevat myös äänentasot ja keskustelusta tulee usein kaikkea muuta kuin kehittävää.

Kehityskohteena työharjoittelun aikana tuli esiin johtamisen tasapuolisuuden, päätösten pitämättömyyden, sekä perehdyttämisen osalta vallitsevia ongelmia. Henkilökunnan kesken on hyvin eriarvoisina kohdeltuja ihmisiä esimerkiksi kannustuksen osalta. Toisia kannustetaan kovasti ja toiset taas eivät saa miltei minkäänlaista kannustusta. Lisäksi tehdyt päätökset esimerkiksi henkilökohtaisten vastuiden osalta eivät pitäneet. Tehtävän kuva saattoi muuttua tai annettu vastuu poistaa hetken mielijohteesta, tai yhdestäkin virheestä johtuen. Perehdyttämisen osalta koin ongelman henkilökohtaisesti. Koko työharjoittelun aikana en saanut kevyttä ohjausta lukuun ottamatta kunnollista perehdytystä tehtävääni, eikä minulle osoitettu vastuullista henkilöä jonka kautta löydän avun mahdollisiin ongelmiini.

Kritiikistä huolimatta johtaja hoitaa tehtävänsä varsin hyvin. Johtaminen ei ole periaatteessa minkään oppien ja johtamismallien mukaista, vaan tulee johtajan sydämestä, mutta työt tehdään antaumuksella ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Johtaja on ihmisläheinen ja haluaa selkeästi työntekijöidensä parasta, toisinaan jopa omankin taloutensa kustannuksella. Koko henkilökunta arvostaa häntä suunnattomasti ja ovat valmiita tekemään uhrauksia niin yrityksen kuin johtajankin puolesta. Vallallaan on selkeästi tietynlainen vastavuoroisuuden asetelma, jossa kumpikin osapuoli joustaa tarvittaessa, niin työnantaja kuin työntekijätkin. Tällainen ilmapiiri sopii tapahtumayrityksen toimintaan hyvin, koska joustoa esimerkiksi hankalien työaikojen vuoksi vaaditaan molemmin puolin.

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tässä luvussa kerrotaan miten opinnäytetyön tutkimus on toteutettu. Lisäksi esitellään tutkimuksessa käytettyä teemahaastattelua sekä perustellaan miksi se on valittu haastattelumuodoksi.

5.1 Tutkimustyyli ja haastattelut

Tutkimuksessa käytetään laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Sen valinta on perusteltua, koska tutkimuksessa on kohderyhmänä varsin pieni joukko yrityksen työntekijöitä, joiden henkilökohtaiset kokemukset yrityksen johtamisesta halutaan tuoda esiin. Tutkimuksessa halutaan syventyä siihen todelliseen elämään, joka yrityksessä nykyisen johtamistyylin alla vallitsee. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu tähän hyvin. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2010, 160-164).

Tutkimusta varten haastateltiin neljää yrityksen vakituisiksi laskettavaa työntekijää. Haastattelut pidettiin keväällä 2011. Haastatteluista kolme tehtiin kasvotusten, joista kaksi haastatellun kotona ja yksi työpaikalla. Neljäs haastattelu pidettiin puhelimitse, koska haastateltava ei ollut haastatteluhetkellä paikkakunnalla. Tutkimuksessa käytettyä haastattelumenetelmää kutsutaan teemahaastatteluksi.

5.2 Teemahaastattelu

Tutkimuksessa käytän haastattelumetodina puolistrukturoitua, eli osittain valmiiksi suunniteltua teemahaastattelua. Valitsin kyseisen metodin sen syväluotaavamman otteen johdosta, koska haastattelua ei löyhää runkoa lukuun ottamatta rajata etukäteen, vaan haastattelu etenee vapaan keskustelun kautta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34-35). Koin tämän tärkeäksi koska halusin päästä pintaa syvemmälle yrityksen johtamista koskeviin ajatuksiin. Tämä ei perinteisten kyselylomakkeiden myötä olisi mahdollista. Teemahaastattelu eritoten antaa mahdollisuuden perinpohjaisempaan keskusteluun, sekä tutkijalle eväät

välittömästi ohjata keskustelua tärkeiksi kokemiinsa seikkoihin, mikäli tällaisia ilmenee. (Hirsijärvi ym. 2010, 208.)

Teemahaastattelun ominaispiirre on nimensäkin mukaisesti teemoitettu eteneminen. Haastattelun pohjalle ei luoda tiukkoja kysymyksiä, vaan niiden sijaan tutkija päättää etukäteen tietyt teemat, joiden mukaan haastattelua viedään eteenpäin. Lisäksi etuna on mahdollisten vastausten huomattavan laaja skaala verrattuna muihin. Vastauksia eivät sido pelkästään tietyt kysymykset, vaan haastateltavan ääni saadaan paremmin kuuluviin hänen omien kokemusten ja ajatusten muovaamina, etenkin tutkijan osatessa kysyä oikeanlaisia kysymyksiä. (Hirsijärvi & Hurme. 2000, 47-48.)

Tutkimuksen aihe on tässä tapauksessa haastava niin tutkijalle kuin tutkimuksen kohteena oleville. Yritystä johtaa yksi henkilö ja hänen apunaan toimii hänen vaimonsa. Työntekijät ovat erittäin läheisiä niin keskenään kuin johdonkin kanssa. Rehellisten vastausten saanti voi näin ollen olla hankalaa koska saatetaan pelätä toisen osapuolen reagointia, mikäli vastaukset jostain syystä tulisivat ilmi. Haastattelun kautta rehellisiin vastauksiin on kuitenkin parempi mahdollisuus. (Hirsjärvi & Hurme 1997, 35.)

Tutkimusta varten pidettiin neljä teemahaastattelua keväällä 2011. Haastatteluissa tutkittiin yrityksessä vakituisesti työskentelevien henkilöiden kokemuksia yrityksen johtamiseen liittyen. Haastateltavat valittiin siten, että jokaisesta seuraavista henkilökuntaryhmistä osallistui haastatteluun yksi ihminen: DJ-palvelut, valo- ja äänitekniikka, karaoke-palvelut sekä kokouspalvelut. Haastattelut nauhoitettiin digitaaliselle sanelukoneelle ja litteroitiin word-tiedostoon. Haastattelut piti tutkija itse ja ne järjestettiin rauhallisissa paikoissa joko yrityksen toimitiloissa, tai haastateltavien kotona. Yksi haastattelu tehtiin puhelimen välityksellä.

Haastatteluiden järjestäminen henkilöstön kiireisen elämänrytmin keskellä oli hankalaa. Tästä johtuen muun muassa yrityksen toimitusjohtajaa ei alkuperäisesti tutkimussuunnitelmasta poiketen voitu haastatella ollenkaan, koska yhteisen ajan sopiminen oli täysin mahdotonta.

6 AINEISTON ANALYSOINTI

Aineiston analysointi –luvun alussa kerrotaan miten tutkimuksen analysointi on käytännössä toteutettu. Lisäksi tässä luvussa käsitellään teemahaastattelujen pääteemoja ja niiden sisällä käytettyjä alaosioita.

6.1 Haastattelumateriaalin litterointi

Haastattelut muutettiin yksitellen tekstimuotoon tietokoneelle Microsoft Word-tekstinkäsittelyohjelmalla. Tätä työskentelyvaihetta kutsutaan litteroinniksi. Tässä tutkimuksessa litterointi tehtiin vapaamuotoisemmin, eli esimerkiksi hengähdys- ja ajatustaukoja ei merkitty tekstiin, mutta lauseet ja äännähdykset kirjoitettiin sanatarkasti. Tutkimuksen luonteesta johtuen varsinaiseen keskusteluanalyysiin ei ollut tarvetta, jossa kirjoitetaan kaikki pikkutarkasti ylös. Yksittäinen haastattelu kesti noin tunnin ajan ja keskimäärin litterointiin kului aikaa noin 6 tuntia. Tämä on hyvin linjassa haastatteluanalyysejä koskevasta kirjallisuudesta löytyvien aika-arvioiden kanssa ks. Hirsjärvi ym 2000.

6.2 Teemahaastattelussa käytetyt teemat ja niiden merkintä

Tutkimuksessa käsiteltyihin kolmeen teemaan sisältyi kahteen neljä, ja yhteen yksi alaosio.

Taulukko 1. Tutkimuksen teemat ja alaosiot

Johtaminen	Koulutus ja työhyvinvointi	Perhe-elämä ja työ
- Kannustus ja motivointi - Palkitseminen - Rakentava palaute - Johtamisen henkilökohtaisuus	- Kouluttautumismahdollisuudet - Työhyvinvointi - Työympäristö - Työskentelymenetelmät	- Työn vaikutukset perhe-, sekä sosiaaliseen elämään.

Teemat valikoituivat eri johtamisteorioiden mukaan. Osaamisenjohtamisessa esimerkiksi on avainasemassa koulutus. Koulutus vaikuttaa ihmisen hyvinvointiin ja sitä kautta motivaatioon. Motivaatio taas kannustaa oppimiseen ja oppimisen kautta saavutettu osaaminen niin työn sujuvuuteen, laatuun kuin jälleen myös motivaation. Tämä on ikään kuin oravanpyörä joka ruokkii itseään. Oli tärkeää ottaa koulutus yhdeksi haastattelujen teemaksi, koska sen vaikutus on yllättävän suuri (Viitala 2005, 104-105). Johtamisen valitseminen teemaksi oli tietenkin automaatio kun haluttiin tutkia johtamista. Lähtötietoutta antavina johtamismalleina käytettiin teoriaosiossa esiteltyjä osaamisen johtamista, kumppanuusjohtamista ja strategista johtamista, joiden pohjalta haastattelukysymyksiä muokattiin. Perhe-elämän ja työn yhteyttä tutkittiin sen vuoksi, että työn ja muun elämän yhteensovittaminen vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin. Johtamisella pystytään näin vähentämään myös siihen kohdistuvia mahdollisia haitallisia vaikutuksia (Kauhanen 2009, 201-202).

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustuloksissa käydään läpi haastatteluissa esiin tulleet asiat kohta kohdalta. Luku on jaettu käytettyjen yläteemojen mukaan seuraaviin kolmeen osioon: johtaminen, koulutus ja viihtyvyys, sekä perhe-elämä ja työ. Jokaisen näiden alla käsitellään erikseen vielä sivun 18 taulukossa esitellyt alaosiot.

7.1 Johtaminen

Johtamisen osio koostuu tässä tutkimuksessa kannustuksesta ja motivoinnista, palkitsemisesta, rakentavasta palautteesta, sekä johtamisen henkilökohtaisuudesta. Näillä sivuilla käydään läpi edellä mainituilta osa-alueilta haastatteluissa ilmenneitä asioita.

7.1.1 Kannustus ja motivointi

Haastatteluista kävi ilmi, että kannustusta ja motivointia on olemassa, mutta sen esiintymistiheys riippuu esimiehen johtamistyylistä. Tutkimustuloksien mukaan toisen esimiehen alaisuudessa toimivat kokevat tulevansa useammin kannustetuksi ja saavansa motivointia osakseen enemmän kuin toisen. Kaikkien kohdalla tämä ei ole edes esimiesriippuvaista, puolet vastaajista kertoi saavansa samalta esimieheltä enemmän kannustusta kuin joku muu. Erään haastatellun mielestä: *”Kyllä jotkut työntekijöistä saa hyvinkin kehuja ja kannustusta puoleensa, mutta ei sitä mulle niin tule.”* Tätä olettamusta vahvisti toisen haastateltavan seuraava toteamus: *”Kyllä mä saan, kumpaakin tsemppausta ja motivointia. Mulla on niin simppelit hommat, et oon ihan tyytyväinen.”*

Kannustuksen kokeminen on osittain myös henkilöriippuvaista. Esimerkiksi yksi haastateltavista kokee kannustukseksi sen, ettei hän saa moitteita osakseen: *”Tietenki se, että ei saa paskaa niskaan ni on hyvä merkki, että on jollakin lailla onnistunu.”* Toisen mielestä myös kritiikki on sopivissa määrin hyvä asia: *”Totta helvetissä kaikki kritiikki on tervetullutta. Kannustaa pitää mun mielestä kuitenki enemmän, jotta se ihminen kokee olevansa tärkeä.”* Mielen-

kiintoisena huomiona eräs haastateltu kertoi kyllä saavansa kannustusta osakseen, mutta piilokehujen ja –palkitsemisen muodossa. Kaiken kaikkiaan kannustus koetaan merkittäväksi ja sen käytön toivotaan lisääntyvän ja kehittyvän.

7.1.2 Palkitseminen

Palkitsemisen osalta haastatteluista ilmeni hieman samanlaisia piirteitä kuin kannustuksessa. Varsinaista palkitsemisjärjestelmää, tai yleensäkään minkäänlaista palkitsemista ei ollut kahden haastateltavan mielestä ollenkaan, kun taas toiset kaksi olivat sitä mieltä, että palkitsemista harjoitetaan. Niistäkin kahdesta jotka olivat kokeneet palkitsemista, oli toinen sitä mieltä että sitä tulisi kehittää, koska se ei ole tällä hetkellä riittävää. Etenkin kaivattiin enemmän läpinäkyvyyttä palkitsemiseen, josta kertoo hyvin seuraava kommentti: *”No ainahan se palkitseminen vois olla paremmalla tolalla. En koe, että se olisi tällä hetkellä riittävää. Minusta etenki ois tärkeää, että jos ihmistä palkitsee jollakin niin se pitäis näkyä ja kuulua myös muille työntekijöille. Ei se hyssyttely ja hissuttelu auta mitään.”*

Ehkä hieman yllättäen tärkeimmäksi toivotuksi palkitsemismuodoksi ei noussut haastatteluissa esiin perinteinen raha, vaan vapaa-aika. Tämä on toki ymmärrettävää yrityksessä, jossa suurin osa henkilöstöstä saattaa olla useitakin viikkoja tien päällä kerrallaan. Haastattelujen mukaan omaa vapaa-aikaa ja etenkin aikaa perheen kanssa osataan arvostaa. Yhden vastaajan sanoin: *”Tämä työ ku stressaa muutenki perheellisiä ihmisiä niin ois hienoa, että johtaja palkitsis myös sitä toista osapuolta joka siellä kotona kärsii, ku tämä on viikonloppuvaltainen reissutyö. Palkitsemisessa voisi olla esimerkiksi, ei nyt ehkä risteily, mutta vaikka kylpyläpaketti avecin kanssa olemiseen, niin kyllä kannustaa.”* Toisenkin haastatellun mielestä aika on palkintona huomattavasti parempi kuin raha: *”Minusta niinku vapaat, lomat ja kaikki tämmöset on ihmiselle niinku tänä päinä tässä maailman kiireessä paljon parempia vaihtoehtoja kuin raha.”* Tässäkin ilmeni kuitenkin kaksi täysin erilaista mielipidettä, sillä kahden muun mielestä raha on juuri oikea tapa palkita. Toinen heistä oli palkitsemisesta myös päässyt osalliseksi: *”No oon mä yhdesti saanu ja se oli rahaa. Se oli ihan kiva juttu. Rahalle on aina tarvetta.”*

Haastatellut kertoivat myös kehitysideoitaan palkitsemisjärjestelmää koskien ja toivoivat samalla sitä kehitettävän. Palkitsemisen toivottiin lisäävän muun muassa yhteisöllisyyttä: *”Ehkä se palkitseminen vois tuoda enemmän sitä yhteen hiileen puhaltamista et oltais kaikki niinku samassa junassa. Ehkä se jotenki konkretisoituis.”* Lisäksi toivottiin enemmän yhteisiä tapaamisia koko henkilöstön kesken. Yhteisten tilaisuuksien järjestäminen koetaan kuitenkin hankalasti toteuttavaksi työn luonteesta johtuen: *”Tää on vaan siksi niin vaikee ala, ku kaikki miehet on eri paikassa ni niitä on vaikee saaha semmoseen yhteisöön. Et ohan ne tavallaan keskenään yhteisö, mut et meidän kanssa tällä Torniossa. Talvikautena niitä näkee vaan suhahdellen ja sillon tällön kuulee puhelimessa.”*

Palkitsemiseen toivotaan myös lisää säännöllisyyttä. Yksi haastatelluista toivoo esimerkiksi kuukausittaista palkitsemista: *”Mun mielestä palkitsemista vois olla enemmänkin. Vaikka kerran kuukaudessa nohevin työntekijä sais jonku palkinnon.”* Tällä hetkellä erään haastatellun mukaan etenkin DJ-puolella on esiintynytkin palkitsemista myös säännöllisemmin: *”Onhan meillä ollu noita palkitsemisia kauden päättäjäisissä, joissa palkitaan joku dj joka on niinku vetäny hyvin kauden, saanu uusia kontakteja tai ollu muuten vaan positiivinen ja reipas.”*

7.1.3 Rakentava palaute

Palautteen antoon oltiin suurimmalta osin varsin tyytyväisiä. Haastatelluista enemmistö kertoi saavansa palautetta vähintään silloin tällöin. Heistä osa kuitenkin koki, että saatu palaute tulee jostain muualta, kuin yrityksen johdolta. Esimerkiksi yksi haastateltava kertoi seuraavasti: *”Jos ajattelee tätä talvea, ni oon omasta mielestäni saanu aika paljon positiivista palautetta ja ennen kaikkea asiakkaiden kautta.”* Toinen kertoi saavansa kehuja jos menee hyvin ja moitteita jos on töpännyt. Sillä ei kuitenkaan haastateltavien mielestä ollut väliä, mistä palaute tulee, kunhan sitä tulee. Itse asiassa yhden haastateltavan mielestä se onkin tärkeämpää, että palautetta tulee muualtakin kuin pelkästään johtajalta: *”Kyllä, palautteethan on aina parempi mitä useampi henkilö sen antaa. Et jos kaikki palautteet otetaan vaan johtajalta niin se ei välttämättä*

ole se oikea tie." Lisäksi yksi haastatelluista koki tärkeäksi, että palautetta tulisi myös työkavereilta ja samalla hän harmitteli sellaisen palautteen vähyyttä*: "Täälläki ku rakennetaan noita settejä ni poikien pitäis saada palautetta, et onko se hyvä vai onko se huono. Ihan sama kuka antais kuhan antais. Et eihän ne nämä, et en tiä mikä se on näiden nuorten mentaliteetti, et ku ei niiltä saa palautetta kuin puukolla uhaten."*

Palautteen tyylistä, onko se rakentavaa vai ei, oltiin montaa mieltä. Erään haastatellun mukaan tässä on tapahtunut parannusta aikaisempaan: "*Noo, jos ei saa minkäänlaista palautetta niin ei voi kehittyäkään. Et palautetta pitäis saada, mut palautteen antamisen tyyli pitäis olla oikeanlainen. Joskus vuosi sitten palaute saatto olla sellasta huutopalautetta. Se on epäasiallista, koska asioista pitäis pystyä ihan keskustelemaan."* Toisessa kommentissa kerrottiin kuluneen alkuvuoden olleen johtajalle kaikkien aikojen onnistunein, joten huomattavaa kehitystä on nähtävissä. Aiempaa onnistuneempi johtaminen saa kiitosta haastatelluilta, mutta he kuitenkin toivovat vielä hieman enemmän panostamista aiheeseen. Esimerkiksi kahden haastatellun mielestä olisi hyvä miettiä johtajan kanssa yhdessä, millainen palautteen annon tyyli on juuri heille toimivinta.

7.1.4 Johtamisen henkilökohtaisuus

Johtajan henkilökohtaista otetta työntekijöihin tutkittiin esimerkiksi mahdollisia kehityskeskusteluja koskevilla kysymyksillä. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kenenkään kanssa ei ole käyty kehityskeskusteluja. Sellaisten järjestäminen kuitenkin koetaan tärkeäksi, mutta mikäli niitä pidettäisiin, tulisi niissä tehtyjen päätösten ja suunnitelmien olla pysyviä ja luotettavia: *"Se olis ihan hyvä asia. Se ois vaan kiva, että sitten ku jotain puhutaan tai sovitaan, niin niistä pitäis oikeasti pitää sitten kiinni",* toteaa yksi haastatelluista.

Haastattelujen perusteella kehityskeskusteluihin ryhdytään vasta silloin, kun ongelmia työntekijän kanssa on jo ehtinyt ilmetä. Yksi haastateltu kuvaa asiaa näin: *"Tällä hetkellä ne on ollu enemmänki palautekeskusteluja tiettyjen henkilöiden kanssa, joissa on sitten keskusteltu heidän mahdollisesta tulevaisuu-*

destaan tässä firmassa." Harvoin kokoon saatavissa ryhmätilaisuuksissa kehitysasioista on myös keskusteltu, mutta yksi haastateltavista koki, että *"Jos ois henkilökohtasia tapaamisia, niin ei tarvis leimautua koko porukalle."*

Vaikka haastateltavat ovat päällisin puolin tyytyväisiä johtajan toimintatapaan, tuli esiin muutamia kehitysideoita. Yhden haastatellun mielestä: *"Johtaja tekee nyt paljon sellasta, et saman tien kun se ajattelee, niin se puhuu. Se johtaa siihen, että mieli muuttuu nopeasti, koska se ei oikeasti ehdi pohtia asioita loppuun asti ja sano vasta sitten miten hommat menee."* Tämä johtaa hänen mukaan siihen, että: *"Loppujen lopulta hyvin harvat tehdyistä päätöksistä lopulta johtavat käytäntöön."* Tästä kertoi myös seuraava haastattelussa esiin tullut toteamus: *"Jos meen kotiin ja kerron vaimolle, et nyt alan tekeen semmosta ja semmosta hommaa, niin se vaan toteaa et uskotaan sitten kun nähdään."*

Johtajan jaksamisesta ollaan selkeästi huolissaan. Kolme neljästä haastatellusta toi keskusteluissa huolensa konkreettisesti ilmi. Yhdellä heistä on idea taakan keventämiseksi: *"Se vois pitää kuukausipäiväkirjaa kaikesta mitä se tekee, ja miettiä sitten et mitkä niistä asioista on ollu turhia ja antaa ne turhat muille hoidettavaks."* Yrityksessä onkin jaettu vastuualueita henkilökunnalle ja näin pyritty lisäämään heidän työmotivaatiota sekä keventämään johtajan taakkaa, mutta todellisuudessa johtaja pitää kaikkea hyvin tiukassa otteessaan. Nuo annetut vastuualueet koetaan tärkeäksi, mutta haastateltavat haluaisivat saada enemmän todellista vastuuta. Yhden kommentti kuuluu seuraavasti: *"Se tosiaan se vastuiden ja tonttien jakaminen, niin sitä vaan pitäis olla."* Johtajan halua olla kaikessa mukana kuitenkin ymmärretään: "*Ymmärrän kyllä johtajan tilanteen ku se on luova ihminen ja se haluaa, ja sen pitäiskin olla tekemässä noita kaikkia systeemejä, koska se on niin mahottoman hyvä. Jotenkin vaan pitäis pystyä jakamaan, koska ei se enää jaksa 45-vuotiaana tekemään tuota hommaa ja se olis työntekijällekin kiva jos olis oikeesti joku tontti hoidettavana",* toteaa yksi haastatelluista. Nykyinen työkiire tuntuu kuitenkin niin kovalta, että ainakin yhden haastateltavan mielestä: *"Jostain päästä pitäisi pystyä keventämään, mikäli tulisi uusia tai uusi vastuualue hoidettavaksi."*

Haastatteluissa tuli ilmi, että johtajan kiire vaikuttaa yleisesti koko yrityksen toimintaan. Yhden haastatellun sanoin: ”*Johtajan ajan puute on ongelma. Se syö informaatiota, koulutusta ja kaikkea. Sekin on ongelma, että johtaja on joissain tuotteissa ainoa, joka hallitsee ne täysin.”* Johtajalta toivotaan myös enemmän sellaista aikaa, jolloin hän on henkilöstön tavoitettavissa, ”*Johtajan pitäis osata pitää ne hallinnolliset ja kenttäpäivät erillään. Et jos jollain työntekijällä kenkä puristaa ja se ei oo sitä kerenny ottaan pois. Sillon ois tietty päivä ku se voi tulla purkaan sitä. Sillon ku se istus toimistossa ja ne työntekijät tietäis et se on aina tiettynä päivänä”,* kertoo yksi haastateltu ajatuksistaan. Keskusteltavia ongelmia haastattelujen mukaan yrityksestä löytyy ja haastatellut toivoisivat niiden ratkeavan avoimuudella, koska tällä hetkellä johtajalle ei uskalleta kaikkea sanoa: *”Noita kahvipöytäkeskusteluja on ihan liikaa, herran pelko on vaan niin suuri”*, toteaa yksi haastatelluista.

7.2 Koulutus ja viihtyvyys

Koulutuksella ja viihtyvyydellä on merkittävä osa tässä tutkimuksessa. Näillä sivuilla esitellään tuloksia seuraavista alateemoista: kouluttautumismahdollisuudet, työhyvinvointi, työympäristö ja työskentelymenetelmät.

7.2.1 Kouluttautumismahdollisuudet

Vaikka kaikki haastatteluihin osallistuneet kokivat, että heillä on vielä paljon opittavaa ja ennen kaikkea halua oppia, olivat he kuitenkin sitä mieltä, että heidän osaamisensa on jo valmiiksi korkealla tasolla. Lisäksi oppimisen nopeus monipuolisella alalla koetaan hyvinvoinnillisesti rikastuttavaksi asiaksi. Yksi haastatelluista kuvasi työuraansa seuraavasti: ”*Oon mie sillälailla tosi tyytyväinen, että huomaan et näiden vuosien aikana on oppinu aika paljon semmosia asioita, mitä ei ois voinu kuvitellakaan et osais tehdä. Monessa jutussa on tullu semmosia positiivisia ajatuksia, eli tulee paljon onnistumisen iloja.”*

Muutenkin yrityksen antamiin kouluttautumismahdollisuuksiin ollaan todella tyytyväisiä. Esimerkiksi yksi haastatelluista kertoo, että: ”*Johtaja kannustaa oppimiseen, et jos haluaa oppia uutta, niin firman puolesta järjestetään kyllä*

kaikki tarvittavat jutut kuntoon." Muutkin ovat sitä mieltä, että yritys tukee uuden oppimista, etenkin silloin kun työntekijällä on itsellään halua ja motivaatiota oppia uutta. Harmillisesti alan kurssitarjonta on hyvin vähäistä, joten lähes tulkoon kaikkiin mahdollisiin koulutuksiin on on ainakin yhden työntekijän mielestä yrityksestä osallistuttu esimerkillisesti: *"Mun mielestä johtaja suhtautuu niihin kursseihin tosi positiivisesti, mut harmi ku eihän tällä alalla oikein oo kurssitarjontaa olemassa, muutaku muutamilla valmistajilla. Niissä joita on pidetty, onkin sitten meidän porukkaa myös ollut aina mukana."*

Haastatteluissa tuli esiin toiveita omien koulutuksien järjestämisestä, sekä myös ideoita, kuinka ne voitaisiin toteuttaa. Yrityksessä on tähän astikin järjestetty jossain määrin omia koulutuksia, mutta niiden asiasisältö on haastateltavien mukaan karannut usein käsistä: *"On niitä suunnitteilla ollu ja sit semmosia palavereita pidetty, mut yleensä ne menee silleen, et ite pääasia unohtuu. Ehkä jos joku ulkopuolinen ois paikalle. Joku johtajalle tuttu, mutta muille ei. Vaikka joku tosi kokenut alan työntekijä",* näin kuvasi yksi haastateltu kokemuksiaan*. A*siasisällön karkaamisen lisäksi haasteena on työn reissuluonne, eli miten kaikki saadaan yhtä aikaa samaan huoneeseen. Yksi haastatelluista kuvasi asiaa seuraavasti: *"Tietenki sekin sitten vaatii jonkinlaisen suunnittelun ja organisoinnin et jos tekee ryhmiin, et sitä porukkaa ois ees jonku verran aina. Maahantuojatkihan ne on monetki lupautunu tulemaan kouluttamaan, mutta tuota se on tosi hankalaa, et saa sen verran porukkaa sitten siihen. Eihän nekään mistään Helsingistä lähde juoksemaan yhden ihmisen takia, et jos täällä on vaan yks koulutettava."*

Mielenkiintoisena ilmeni alalla yleinen ajatus siitä, ettei kaikkea ole mahdollista edes oppia, ennen kuin takana on riittävä määrä kokemusta ja nähtyjä tapahtumia. Esimerkiksi yksi haastatelluista koki, että johtajan jaksamista rasittaa osaltaan se, että useilla toiminnan alueilla hän on ainoa, jolta löytyy riittävä tietotaito asian tekemiseen. Siltikään kaksi haastatelluista ei kokenut, että esimerkiksi perehdyttäminen auttaisi asiaa. Kysyttäessä mahdollisista puutteista koulutuksessa, koska kaikkea ei ole opetettu kaikille, vastasi yksi haastateltu seuraavasti: "*Ei oikeastaan ole puutteita koska ne mitä johtaja osaa ja muut ei, on semmosia mitä ei oikeastaan edes voi perehdyttää. Siinä pitää*

olla kilometrejä takana. Alan luonne on semmonen et sitä ei vaan voi jokaiselle opettaan, eikä jokainen pysty oppimaan."

7.2.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnista kysyttäessä jakautuivat mielipiteet kahtia. Kahden haastatellun mielestä työhyvinvointiin on kiinnitetty huomiota. Toisen heistä mukaan: *"On hyvä fiilis tehdä töitä ja aina järjestetään, et on hyvä olla."* Seuraavakin kertoo, että tilanne on muuttunut lähiaikoina parempaan suuntaan. Niidenkään mielestä, jotka vastasivat asiaan kielteisesti, ei syy ole varsinaisesti pelkästään johtajassa, vaan koko yrityskulttuurissa ja kaikissa työntekijöissä. Kysyttäessä onko työhyvinvointia huomioitu tarpeeksi, yksi haastatelluista kertoi, että: *"Vastaan tähän kyllä et ei. Siihen ei oo yksistään syyllinen johtaja, vaan koko henkilöstö. Mihinkään ei puututa."* Sen lisäksi, että työhyvinvoinnin riittämättömyyden syynä pidetään koko henkilöstön ehkä hienoista välinpitämättömyyttä hyvinvointiasioissa, selitetään heikkouksia osaksi myös jatkuvalla kiireellä. Esimerkiksi erään haastatellun mukaan: *"Kyllä mulla on sellanen fiilis, et kyllä se johtaja yrittää ajatella työntekijöiden parasta. Tällä hetkellä noita töitä on vaan niin paljon, et niitäkään asioita ei oikein keritä miettimään. Kuitenki jos yleisesti ottaen puhuu koko vuodesta, niin kyllä se johtaja pyrkii pitään työntekijöistään huolta."*

Erityistä kiitosta yritys saa muun muassa siitä, että perustavaa laatua olevat työntekijän ja työnantajan väliset velvoitteet, kuten palkat ovat esimerkillisesti hoidettu. Yksi haastatelluista halusi asian nostaa esiin: *"Täytyy kyllä sanoa et ainaki kaikki on tähän asti toiminu. Palkat on tullu niinku pitääkin. Ei oo ollu mitään sellasia vekslauksia ollenkaan."* Palkkojen hoidon lisäksi johtajan yleisesti positiivinen asenne työntekijöiden hyvinvointia kohtaan nousi esiin useassa haastattelussa useaan kertaan. Esimerkiksi ymmärtävyyttä jaksamista kohtaan kiiteltiin: *"Sehän johtaja aina sanoo jos on ollu tosi pitkä työputki, et pidä vaan lomaa että jaksat taas. Joskus oon saattanu olla viikonki pois pitkän työputken jälkeen",* totesi haastateltu.

Huolta työntekijöissä haastattelujen perusteella kuitenkin jossain määrin aiheuttaa juuri jaksaminen sekä terveysasiat. Liian pitkiä työpäiviä moititaan ja myös työterveyshuollon merkitystä toivotaan korostettavan. Töiden valtava määrä kuitenkin saa myös ymmärrystä osakseen. Esimerkiksi yhden haastatellun mukaan: ”*Tää on semmonen oravanpyörä, et aina on töitä liikaa. Helppohan se ois jos joka kuukausi tietäis et minimissään tulee sen ja sen verran rahaa taloon ni sitähän palkkais vaikka kuinka paljon ihmisiä, mut ku sitä ei voi tietää. Tää ku ei oo mikään S-Market!*”

Työterveyteen liittyvästi merkittävänä kehitysehdotuksena yksi haastatelluista kertoo seuraavaa: *”Tietenki tällä alalla ku käsitellään painavia asioita ni nuo turvajalkineet ja muut välineet pitää olla aina kunnossa ja sitä pitäis johdon ihan vaatia. Sanotaan et ku leikitään painavien laatikoiden, kuormalavojen ja perälautojen kanssa ni yks kerta ku sattuu ni saattaa maksaa hirviästi. Et jos työntekijällä ei oo varaa hankkia sitä turvavälinettä ni se voitas sit sopii et onko se ilmanen vai osittain maksettu. Minusta me puhutaan niin pienistä summista et jos oisin johtaja ni huolehtisin et jätkillä on kaikki vaatteet ja turvavälineet kunnossa.”*

7.2.3 Työympäristö

Työympäristöön liittyvissä keskusteluissa ilmeni niin tyytyväisyyttä kuin tyytymättömyyttäkin. Erityisesti kiitosta saa alan monipuolisuus. Haastateltujen mukaan yritys tarjoaa palveluitaan ja tuotteitaan niin monen tyylisiin eri tapahtumin, että lähes jokainen päivä on erilainen. Tapahtumia järjestetään kirkollisista juhlista rajuihin hevifestivaaleihin. Erään haastatellun mukaan: ”*Ku ajatellaan miten paljon enemmän ja enemmän tänä päivänäki on kaikkee verrattuna aiempaan, et mihin tää on menny. Periaatteessa ku kahvipöytääki vuokrataan et ei oo enää niin yksitoikkosta.”* Muutenkin haastatellut ovat kertomustensa mukaan huomattavasti tyytyväisempiä nyt kuin esimerkiksi vuosi sitten. Tähän on kolmen haastatellun mukaan merkittävästi vaikuttanut yrityksessä vuodenvaihteessa 2010-2011 käydyt tiukat palaverit yritystoiminnan kehittämiseksi. Noissa keskusteluissa koko henkilöstö sekä johtaja päättivät yhdessä ryhtyä kehittämään toimintaa sellaiseen suuntaan, jossa kaikilla on parempi olla.

Tässä on vastaajien mukaan menestyksekkäästi myös onnistuttu. Yksi haastatelluista kuvailee nykytilannetta sanoin: *”Ilmapiiri on parantunut tosi paljon vuoden vaihteen kriisikeskustelujen jälkeen, ku kaikki sai kärtytä niin* paljon *ku halus.”* Lisäksi erityiskiitosta yritys saa siitä, että työvälineet ovat kunnossa, *”Jos ei oo välineitä niin hankitaan. Aina meille on sanottu, et jos tarvitaan joku, niin haetaan se väline. Et se ei oo mikään este”,* toteaa yksi haastateltu tyytyväisenä.

Yhtenä päivittäiseen toimintaan vaikuttavana tyytymättömyyden aiheuttajana haastatellut kokevat yrityksen toimitilat, jotka ovat heidän mielestään nykyiseen toimintaan aivan liian pienet: *”Olis enempi tilaa ni ois parempi järjestys, sitä kautta hommakin ois mielekkäämpää”,* totesi yksi haastatelluista.

7.2.4 Työskentelymenetelmät

Työskentelymenetelmistä keskustellessa halusin tutkia muun muassa sitä, johdetaanko yritystä siten, että hyväksi todetut työskentelymenetelmät jaettaan kaikkien työntekijöiden kesken ja perehdytetäänkö heitä niiden käyttöön. Haastatteluista kävi ilmi, että näin ei suurimmalta osin ole. Tätä kuitenkin yhden haastatellun mielestä selittää se, että: *”Eihän siinä oikein mitään muottia voi olla, koska jokainen tekee itsenäisesti. Jonku työparin kanssa voi muodostua joku tietty rutiini tavallaan ja pystyy aika hyvin aikatauluttaa, et tietää miten kauan menee aikaa. Sit jos on joku outo pari niin sit voi olla aika hankalaa.”* Lisäksi haastateltujen mielestä tapahtuma-ala on luonteeltaan sellainen, että työntekijät ovat varsin taiteellisia ja haluavat toimia jokainen omalla tavallaan. Tätä ajatusta kuvaa hyvin erään haastatellun antama kommentti: *”Eikait sitä muille kerrota jos jonku hyvän jutun keksii, koska pitää erottua muista.”* Tietyt prosessit kuitenkin, kuten logistiset ratkaisut ennen tilauskeikalle lähtöä hoituvat heidän mielestään kaikilta päällisin puolin samalla tavalla. Yksi haastateltu kertoi seuraavasti: ”*Semmonen tietty tyyli tai tapa miten lähdetään johonki, et esimerkiks tapa kerätä tarvikkeet keikalle lähteissä ni kaikki tekee sen samanlailla.”*

Ohjausta yrityksessä pyritään antamaan etenkin uusille työntekijöille, mutta usein se on hankalaa tiukkojen aikataulujen vuoksi: *”Se että kuka meillä sitä ohjausta antaa niin sehän on sit semmonen kirjo, et kuka kellä on aikaa. Sitä aikaa ei oo. Et jos harjottelija tulee meillä väärään aikaan niinku sesonkiin harjottelemaan ni se on sille huonompi homma, ku jos se tulis semmoseen aikaan, ettei meillä ole kauhea paine päällä”,* harmitteli yksi haastatelluista. Yrityksessä ei ole edellä mainitun kommentin mukaan tiettyä henkilöä työnohjaukseen, vaan se on milloin kukakin, tai sitten ei kukaan. Johtaja on yhden vastaajan mukaan kyseisessä yrityksessä usein se, keneltä parhain ohjaus olisi mahdollista saada, mutta haastateltava kuitenkin kertoi, että: *”jos johtaja alkaa ohjaamaan esimerkiks sitä harjottelijaa, ni sit taas sen aikataulut kussee ja se voi olla sit kallista. Tällä yritän sanoa sitä, et ne pitäs kattoo kalenterista, et millon niitä harjottelijoita kannattaa ottaa.”*

Yhtenä tärkeänä asiana työskentelymenetelmiä tutkittaessa oli se, että siirtyykö tieto parhaista menetelmistä työntekijöiden välillä, haastattelujen perusteella näin harvemmin tapahtuu. Alalla yleisesti, ja etenkin kyseisessä yrityksessä luotetaan haastateltujen mukaan oma-aloitteisuuden voimaan ja sen kautta kehittymiseen ja kasvamiseen ammattitaitoiseksi ja luotettavaksi työntekijäksi. Tätä käytetään ehkä jossain määrin jopa työntekijöiden valitsemiseenkin, esimerkiksi yksi kommentti kuului: *”jos on aktiivinen kaveri joka tulee taloon, ni jos se haluaa tälle alalle ni sillä häätyy olla oma intressi ottaa asioista selvää.”* Lisäksi haastattelujen aikana tuli ilmi sellainen käsitys, että vähemmän kokeneet eivät välttämättä edes uskalla jakaa omia ajatuksiaan, koska kokeneita pidetään niin suuressa arvossa. Tätä kuvaavat muun muassa seuraavat haastateltujen ajatukset: *”No ainaki teknikkopuolella oikeastaan en tiedä ku kaks ihmistä, joilla on semmonen oikea ajatus asioiden parantamiseks. Et ne kaks jakaa kyllä ajatuksia. Niistäki huomaa vaan sen, että tällä alalla pitää olla takanaan miljoona kilometriä et pystyy kaiken sisäistämään ja sitten asioita kehittämään.”* Toinen haastateltu kertoi asian seuraavasti: *”Se et ku sä kuljet tuolla maailmalla ni niinku meidän johtaja ni sehän napsii niitä ideoita ja niitä sit täällä pureksitaan ja mietiskellään, et miten täällä vois asioita tehä. Jos paat jonku nuoren kattoon jotain konserttia ni ei se osaa kattoa sitä keikkaa silleen et mitä siitä voitais ottaa opiksi tai kopiksi.”*

Työskentelymenetelmien jakamista tutkittaessa tuli mielenkiintoisesti esiin ihmisten erilaisuus ja mielipiteiden kirjo. Kolme haastatelluista koki, että työskentelymenetelmien yhtenäistämisessä ja hyvien ideoiden jakamisessa on vielä paljon parannettavaa ja niitä kannattaa kehittää. Kiire tuli kuitenkin esiin tästäkin asiasta keskustellessa ja eräs haastatelluista totesi seuraavasti: ”*En oikeestaan tiedä miten vois kehittää. Nyt ainakin tuntuu et kaikki on niin kiireisiä, et kaikki vaan painaa tukka putkella. Et ei tässä kerkee mitään kehittään ku hyvä ku saa hommat tehtyä.”*

Esiin tuli myös, että parannusta on kuitenkin jo tapahtunut. Yrityksen varastohallilla on otettu käyttöön yhteisiä menetelmiä, kuten esimerkiksi lastauslistojen käyttö. Nämä ovat yhden haastatellun mukaan vieneet logistista toimintaa huomattavasti eteenpäin. Varsinaisena kehitysehdotuksena toinen haastateltu toivoi myyntiä tekevälle henkilöstölle enemmän yhteisiä palavereita, joissa sovitaan vastuunjakoa ja yhteisiä pelisääntöjä.

7.3 Perhe-elämä ja työ

Kaikki haastatelluista olivat päällisin puolin sitä mieltä, ettei työn luonteella ole merkittäviä vaikutuksia perhe-elämään. Ainoastaan yksi heistä mainitsi negatiivisena asiana, että: *”Työt tulee väkisinkin kotiin, vaikka on toimistokin.”* Muiden mielestä kotona ollaan jo joko totuttu poissaoloihin, tai sitten työajat ovat kuitenkin loppujen lopulta sellaiset, ettei niillä ole suurta vaikutusta perhe-elämään. Yhdellä haastatelluista oli jo aiemmista elämänvaiheistaan kokemusta reissutyöstä, joten hänen mukaan: ”Hyvin meillä on suhtauduttu silti, ku oon aikoinaan kuitenki liikkunu paljon. Ainoo tietenki et välillä tarvis miestäkin jos auto jää vaikka kiinni lumihankeen.”

Kehitysehdotuksena keskusteluissa nousi esiin sama asia kuin jo aiemminkin, eli perheen mukaan ottaminen ajatuksiin silloin kun mietitään esimerkiksi työntekijän palkitsemista. Haastattelujen aikana jäi tutkijalle sellainen mielikuva, että perhe-elämään liittyvistä vaikutuksista ei varsinaisesti haluttu keskustella. Keskustelut olivat lyhyitä, eikä niistä täten jäänyt paljoa analysoitavaa.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään pääteemoittain niitä johtopäätöksiä, joita haastatteluiden perusteella on tehty. Lisäksi luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

8.1 Johtaminen

Johtamisen osiossa paneuduttiin henkilöstön syvimpiin tuntemuksiin nimenomaan suoranaisesti johtajan vaikutuksenalaisia asioita kohtaan. Haastatteluissa selvitettiin näitä tunteita tutkimalla nykytilannetta seuraavilla osa-alueilla: kehityskeskustelut, rakentava palaute ja kehittyminen, palkitseminen sekä kannustus ja motivointi. Päällisin puolin asiat ovat hyvällä mallilla, mutta myös kehitettävää löytyy.

Palmun (2003, 12-13) sanoin hyvän johtajan yhden kuvauksen voisi esittää seuraavasti: *”Ajaessani rekikoiravaljakkoa johtajakoiran vetämänä olen johtajana kaikkein tärkeimmässä asemassa ja juuri siinä tulevat pelkistetysti esille johtamisen ydinasiat. Minun tulee tietää minne ollaan menossa, näyttää päämäärä koko ryhmälle. Minun tulee myös vastata siitä, että valjakko on yhtenäinen, yhteisvastuullinen ja innokas sekä hoitaa laumaa vielä niin, että kunkin yksilön kyvyt, taidot ja tiedot ovat parhaassa mahdollisessa käytössä. Matkan jälkeen tehtäväni on huolehtia riittävästä levosta, ruoasta, juomasta, mahdollisesti tarvittavasta lääkinnästä ja välineiden kunnosta.”* Haastattelujen perusteella yrityksen johtaja on suurimmalta osin kuin tämä rekikoiravaljakon vetäjä. Hän tietää minne mennään ja hän huolehtii levosta, ruoasta, juomasta sekä työskentelyvälineiden kunnosta. Jotain kuitenkin jää myös puuttumaan. Vaikka johtaja tietää suunnan, henkilöstö ei välttämättä tiedä minne ollaan menossa, yksilökohtaista kehittämistä kykyjen, taitojen ja tietojen osalta ei ainakaan kehityskeskusteluiden, koulutuksen tai työskentelymenetelmien muodossa ole haastateltujen mukaan viety eteenpäin, lisäksi innokkuutta kannustuksen kautta ei kasvateta tasaisesti koko ryhmälle, vaan tiettyjä kannustetaan ja tiettyjä ei.

Haastattelujen perusteella suuri kehittämisen kohde on henkilökohtaisuuden lisääminen johtamiseen, jossa avainsanoja ovat kuunteleminen, tasapuolisuus ja läsnäolo. Näiden lisääminen onnistuu mielestäni esimerkiksi kehityskeskustelujen kautta. Yritysjohtajien on muun muassa kuultu sanovan, että ilman selkeitä arvoja ja kehityskeskusteluja, ei ihmisten johtaminen ole mahdollista (Helsilä 2002, 64). Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä otetaan haastateltujen mukaan henkilöstö puhutteluun vasta siinä vaiheessa, kun virheitä on jo tapahtunut. Tämä ei ole paras mahdollinen tapa, vaan tärkeämpää olisi jo ennakkoon puhua tulevaisuudesta, muun muassa yhteisistä painopisteistä ja tavoitteista. Riskinä syyttelevästi virheistä puhumisessa on se, että johtaja-alaiskeskustelu on jatkossa lähes mahdotonta, työnantajan tarve antaa kriittinen palaute purkautuu, mutta vastaanottavalle osapuolelle siitä ei ole todennäköisesti muuta kuin haittaa. (Helsilä 2002, 64) Kehityskeskustelun tulisi tilanteena olla häiriötön ja ennalta suunniteltu, jossa johtaja ja työntekijä antavat avoimesti ja kehittävästi palautetta toisilleen. Oikein toteutettuna se voi olla yrityksessä tärkein johtamisen väline. (Jalava ym. 2007, 119) Ihmiset haluavat tietää yrityksen odotukset itseään kohtaan sekä miten yritys kokee heidän työssään onnistuneen, muun muassa näiden tarpeiden täyttämiseksi kehityskeskustelut ovat erinomainen työkalu. (Ukkonen 1991, 45)

Johtamisen henkilökohtaisuuden lisäämisessä merkittävään rooliin nousee kehityskeskustelujen lisäksi myös haastatteluissa puutteelliseksi todettu palkitsemis- ja kannustuskulttuuri. Kannustusta ja palkitsemista yrityksessä toteutetaan, mutta se on hyvin pitkälti henkilöriippuvaista. Osa haastatelluista oli sitä mieltä, ettei esimerkiksi palkitsemista tapahdu ollenkaan ja toiset taas olivat jopa itse tulleet palkituiksi. Tämä kertoo kahdesta asiasta: siitä, ettei palkitseminen ei ole tasapuolista, ja toisekseen että palkitseminen ja kannustus tapahtuvat erään haastatellun sanoin hissukseen muilta salassa. Ruohotie ja Honka (2002, 45) toteavat, että kannustus ja palkitseminen ovat toimintoja jotka motivoivat henkilökuntaa työskentelemään kovemmin kohti tavoitteita, siksi on tärkeää, että ne ovat näkyviä ominaisuuksia yrityksen päivittäisessä elämässä. (Ruohotie ym. 2002, 51) Haastatteluissa tuli esiin, että osa työntekijöistä on tyytyväisiä pelkkään työtehtävän onnistumiseen, mutta tutkimusten mukaan vielä suurempi arvo on sillä, että työ saa arvostusta ja huomiota

osakseen. Toimivan ja kaikkien tiedossa olevan palkitsemisjärjestelmän luominen on edellytys sille, että työntekijät tuntevat itsensä samanarvoisiksi muiden kanssa. Tämä on tärkeää, sillä tasapuolisuuden puuttuminen voi pahimmillaan aiheuttaa kitkerää henkeä työntekijöiden välille, sekä loppujen lopulta johtaa vuosittaisen tuloksen heikkenemiseen. (Helsilä 2002, 14-15)

8.2 Koulutus ja työhyvinvointi

Henkilöstön tärkeyttä tämän päivän yritysmaailmassa ei voi väheksyä. Seikat kuten koulutus ja työhyvinvointi ovat niitä tekijöitä, jotka määrittävät yrityksen kiinnostavuuden työmarkkinoilla. Todelliset etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet ovat uskottavasti toteutettuna erittäin sitouttavia määreitä henkilöstön näkökulmasta katsottuna. (Yrittäjästä toimitusjohtajaksi 2007, 210) Työhyvinvoinnin osalta kyse on yhtä tärkeästä asiasta. Työhyvinvointi on käsitteenä niin laaja, että siihen vaikuttavat esimerkiksi johtaminen, palkitseminen, osaaminen, työajat ja työturvallisuus. Esimerkillisesti toteutettuna yllämainitut työhyvinvointiin vaikuttavat seikat ovat sellaisia, jotka toimivat niin yrityksen kuin henkilöstönkin parhaaksi. (Kauhanen 2009, 200-201).

Tutkittaessa kouluttautumisen mahdollisuuksia selvisi, että vaikka yritys itsessään ei koulutuksia järjestä, antaa se kiitettävästi mahdollisuuksia uuden oppimiseen. Kuten lähes kaikilla muillakin, myös tapahtuma-alalla jokaisen yksittäisen henkilön osaaminen ja sen kehittäminen on arvokasta. Työntekijät ovat ikään kuin taiteilijoita, jotka tapahtumissa toteuttavat omia näkemyksiään siitä, mikä näyttää tai kuulostaa hyvältä. Heidät näin ollen voidaan käsittää oman alansa asiantuntijoiksi. Leppäsen ja Telkin (2007, 210) mukaan asiantuntijoiden johtaminen ei ole helppoa, sillä yksilöiden itsetunto, sekä ajatukset omasta työskentelystään ja kehittymisen mahdollisuuksista voivat olla jopa epärealistisia. Ongelmallista osaavien ihmisten kanssa toimittaessa ei yleensä ole motivaatio tai haluttomuus kehittää itseään, päinvastoin. Haasteellista on kuitenkin yhteisten tavoitteiden asettaminen siten, että se ajaa niin yksilön kuin yrityksenkin parasta eteenpäin. (Leppänen ym. 2007, 210).

Yhteisten tavoitteiden asettamiseksi yrityksessä olisi hyvä luoda näkyvät johtamisen työkalut kuten visio, missio, arvot ja strategia. Vaikka yrityksessä esimerkillisesti kannustetaan uuden oppimiseen, ei kuitenkaan yhteisiä tavoitteita ole varsinaisesti asetettu, jotka ohjaisivat samalla niin yrityksen kuin työntekijöidenkin tulevaisuutta eteenpäin. Viitalan (2005, 16-17) mukaan yrityksen päämäärät ja tavoitteet ovat erittäin merkittävässä roolissa yksittäisten henkilöiden osaamista mitattaessa. Työntekijöiden osaamisen merkittävyyttä ei voida missään yrityksessä väheksyä, sillä kaikki osaaminen tulee ihmisistä. Yritykselle tulisi luoda tunnustetut tavoitteet ja päämäärät, jotka tuodaan koko henkilöstön nähtäväksi. Siten ihmiset oppivat löytämään oman paikkansa yrityksessä ja ymmärtämään merkityksellisyytensä noiden tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisen prosessissa, jossa avainsana on jatkuva uuden oppiminen. (Viitala 2005, 16-17)

Yleisesti tiedostettu ongelma yhteisen kouluttamisen osalta on, että henkilöstöä ei saada kokoon edes yhteisiin palavereihin ja koulutuksiin. Yhtenä syynä tähän on tietenkin se tosiasia, että suuri osa henkilöstöä on jatkuvasti työmatkoilla ympäri Pohjois-Suomen, mutta toisaalta haastatteluista kävi ilmi, etteivät he saavu tapaamisiin vaikka olisivat kotipaikkakunnalla. Tutkimuksen perusteella tämä on ongelma joka kaipaa kiperästi parannusta. Henkilökunta toivoo enemmän yhteistä, mutta jostain pitää löytää motivaatio paikalle saapumiseen. Yhdeksi ehdotukseksi haastatellut antoivat ulkopuolisen kouluttajan saapumisen paikalle.

Työhyvinvoinnin ja ehkä koko tutkimuksen kannalta merkittävin kehityskohde, joka tuli vastaan miltei kaikissa keskusteluissa, on kiire. Honorèn (2005, 193) mukaan miljoonat ihmiset tekevät tilastojen perusteella tänä päivänä enemmän töitä kuin haluaisivat. Pakoon ei pääse edes kotiin, sillä tiedonkulun kehityttyä työt on yhä helpompaa tuoda mukanaan. Tämä johtaa yrityksen kannalta hankalaan tilanteeseen, sillä väsyneet työntekijät eivät jaksa pitää yllä hyvän työntekijän olemusta ilman energiaa. Väsyneisyyden lisäksi ongelmiksi nousevat niin onnettomuus, stressi kuin sairaudetkin. (Honoré 2005, 193-195).

Haastattelujen perusteella suurin kiireen aiheuttaja on henkilökunnan vähyys etenkin sesonkiaikoina. Vaikka henkilöstömäärä tuolloin toki kasvaakin, voidaan vastauksista tulkita, ettei se kasva niin paljoa, että riittäisi tyydyttämään koko tarpeen. Haasteellista on, ettei töitä pystytä tarjoamaan ympäri vuoden, vaan ainoastaan sesonkiaikoina. Korjausliikkeitä tulisi tehdä. Kauhasen (2009, 64-65) mukaan joissain tapauksissa henkilöstön laatu korvaa määrän, mutta tämän tutkimuksen haastatteluista kävi ilmi, että vaikka työntekijät ovat osaavia ammattilaisia, ei se enää riitä. (Kauhanen 2009, 64-65).

8.3 Perhe-elämä ja työ

Perhe-elämän ja työn osalta haastatteluissa ei tullut merkittäviä kehityskohteita esiin. Haastatellut olivat tyytyväisiä tämän hetkiseen tilanteeseen mikä kotona vallitsee. Pitkät poissaolot tai töiden kotiin mukana tulo olivat jokaisen mielessä, mutta niiden merkitystä ei pidetty suurena. Kodeissa on jo totuttu työnluonteeseen ja se osataan ottaa huomioon parisuhteen ja perhe-elämän arkirutiineissa. Haastatteluista ilmeni kuitenkin jossain määrin varautuneisuutta perhe-elämästä puhuttaessa. Kaikkea ei haluttu kertoa, mutta epäselväksi jäi mistä tämä johtui.

8.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu on olennainen osa tutkimustyön tekemistä. Virheitä voi tapahtua ja päätelmät sekä tulokset eivät välttämättä aivan täysin vastaa todellisuutta. Mahdollisimman suureen vastaavuuteen on kuitenkin pyrittävä, mutta tutkimuksen lukijan tehtäväksi jää lopulta arvioida luotettavuus ja eettisyys annettujen tietojen perusteella. (Hirsjärvi ym. 2010, 231.)

Työssä käytettiin teemahaastattelua jonka käyttöön, ja yleisestikin haastatteluihin, liittyy paljon mahdollisia eettisiä ongelmia. Haastateltavien valinnat, mahdolliset nauhoitukset ja vastausten luotettavuus ovat kaikki seikkoja jotka voivat vaikuttaa luotettavuuden vähenemiseen ja toisaalta tietenkin myös kasvamiseen. (Mäkinen 2006, 92.) Eettisyyttä lisäävänä tekijänä teemahaastatte-

lu antaa haastateltaville tilaisuuden kertoa ainoastaan juuri ne asiat, jotka he itse haluavat (Hirsjärvi & Hurme 2000,35). Otin lisäksi tutkimuksen kirjoittamisessa huomioon sen, että vastauksien perusteella tulisi olla mahdollisimman vaikeaa tunnistaa haastattelujen kohteena olleita henkilöitä.

Riskinä tutkimuksessa oli, että objektiivisuuteen vaikuttaa oma työharjoittelu ja sen kautta saadut kokemukset ja näkökulmat. Koska olin itse työharjoittelussa tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä, on täydellistä objektiivisuutta mahdotonta saavuttaa. (Heikkinen & Syrjälä 2007, 149-154.) Pyrin kuitenkin mahdollisimman suureen objektiivisuuteen tutkimuksen teossa. Riskin tiedostaminen auttaa vähentämään mahdollisia vaikutuksia

Tutkimuksen validiteetilla arvioidaan sitä, kuinka hyvin on onnistuttu tutkimaan juuri sitä mitä on ollut tarkoituskin (Hirsjärvi ym. 2010, 231). Tässä tutkimuksessa validiteettia on pyritty vahvistamaan haastatteluotannan, haastatteluolosuhteiden sekä haastatteluun osallistuneiden valinnan kautta. Jälkikäteen ajateltuna haastatteluotanta oli ehkä hieman liian pieni ja johtajan haastattelulle ei pystytty sopimaan aikaa ollenkaan. Tämä tutkimus olisi vielä luotettavampi, mikäli haastateltavia olisi ollut useampia kuin neljä, se ei kuitenkaan ajankäyttöä ajatellen yksin tehtynä olisi ollut mahdollista. En kuitenkaan pidä sitä kovin merkittävänä tekijänä, vaan uskon tulosten vastaavan hyvin pitkälle vallitsevaa todellisuutta myös muiden työntekijöiden keskuudessa. Haastateltavien valinnat onnistuivat hyvin ja tutkimukseen saatiin mukaan yksi haastateltava jokaisesta työntekijäryhmästä. Haastatteluolosuhteiden osalta olisi voinut löytyä parempiakin vaihtoehtoja, jotta taustahäly olisi häirinnyt mahdollisimman hyvin. Kaksi haastatteluista pidettiin haastatellun kotona, yksi työpaikalla ja yksi puhelimitse. Vaikka haastattelutapoja oli useita, toteutettiin kaikki haastattelut periaatteessa samalla tavalla, joten niitä voi mielestäni pitää samanarvoisina. Aivan täydellistä rauhaa ulkoisilta häiriöiltä ei missään näistä saanut, mutta onnistuin haastatteluissa luomaan luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin, joten en usko häiriöiden merkittävästi vaikuttaneen lopputulokseen.

Reliabiliteettiä, joka tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta, vahvistin varmistamalla haastatelluilta, että olen ymmärtänyt vastaukset oikein (Hirsjärvi

ym. 2010, 231). Lisäksi pyrin esittämään kaikissa haastatteluissa kysymykset samalla tavalla. Aina tämä ei teemahaastattelu-metodista johtuen onnistunut sanatarkasti, mutta hyvin lähelle kuitenkin. Mielestäni tutkimus on toteutettu mahdollisimman pitkälle eettisyyden ja luotettavuuden periaatteita noudattaen ja tuloksia voidaan pitää paikkaansa pitävinä.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen on ollut prosessi, joka on kestänyt hieman yli puoli vuotta. Lokakuussa alkoi kirjallisen aineiston etsintä, jonka jälkeen työ eteni kevään aikana haastatteluihin ja analysointiin. Opinnäytetyön tekemisestä sovittiin alustavasti jo keväällä 2010. Työn aihe muuttui matkan varrella alkuperäisestä markkinoinnista koskemaan niitä asioita joiden uskottiin kaipaavan kehittämistä, eli johtamisen eri osa-alueita.

Opinnäytetyö on päällisin puolin sujunut varsin vaivattomasti, tosin aikaa on kulunut enemmän kuin oli alun perin tarkoitus. Tämä johtui alkuun yhtäaikaisesta työharjoittelusta, sekä vuoden vaihteen jälkeen niin sanotusti oikeista töistä, joiden johdosta opinnäytetyön tekemiseen oli mahdollisuus ainoastaan aikaisin aamulla sekä illalla ja yöllä. Etenkin loppua kohden yöunet ovat olleet välillä hyvinkin vähissä, mutta mitä pidemmälle opinnäytetyö eteni, sitä kovemmaksi kasvoi polte sen tekemiseen ja työn lopullisten tulosten näkemiseen. Tämä on kaiken kaikkiaan ollut hyvin nautinnollinen prosessi jonka aikana olen itsekin kokenut oppineeni erittäin paljon niin itsestäni kuin johtamisesta. Toivon, että tästä työstä on oman oppimiseni kautta tulleen hyödyn lisäksi runsaasti hyötyä myös tutkimuksen kohteena olleelle Eventworks Oy:lle. On ollut mielenkiintoista seurata erinomaisesti menestyneen yrityksen toimintaa läheltä, nähdä minkälaisilla asioilla luodaan menestystä ja tutkia niitä kohtia, joita parantamalla on mahdollisuus vieläkin kovempaan menestykseen.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut jotain sellaista, mitä en ole koskaan aiemmin päässyt tekemään. Tiimiakatemialla opiskelun kautta tiedon hakeminen kirjallisuudesta oli tuttua, mutta varsinaisen tieteellisen tekstin kirjoittaminen ja tutkimuksen teko ovat olleet uusia ulottuvuuksia. Olen koko prosessin ajan pyrkinyt mahdollisimman kattavasti etsimään lähdetietoutta ja ottamaan mahdollisimman hyvin kaikki puolet huomioon. On tietenkin ymmärrettävää, että ensimmäisessä tutkimuksessani myös virheitä mahtuu joukkoon. Esimerkiksi johtajan haastattelu olisi pitänyt sopia huomattavasti aiemmin, koska haastatteluvaiheessa yhteistä aikaa ei enää mitenkään saatu sovittua hänen kiireidensä vuoksi. Olisi ollut mielenkiintoista kuulla myös hänen näkökulmansa

yritystään koskeviin asioihin. Tämä vaikutti myös merkittävästi opinnäytetyön teoriaosioon, sillä kirjoitin sen sillä ajatuksella, että pystyn paremmin analysoimaan nykyistä johtamista johtajan haastatteluun sekä esitettyihin johtamisteorioihin pohjaten. Nyt teoriaosion osuus koko opinnäytetyötä ajatellen on hatarampi kuin olisin halunnut, vaikka kerrotut teoriat ovat toki vaikuttaneet teemahaastattelujen muodostumiseen sekä tulkintoihin.

Mahdollisesti tulevia tutkimuksia varten neuvoisinkin tutkimaan myös johtajan näkemyksiä, koska vaikka työntekijöiden haastattelujen kautta saadaan hyvin yrityksen jokapäiväinen todellisuus tuotua esiin, ei se kuitenkaan välttämättä kerro aivan koko totuutta esimerkiksi siitä, minkälaiset pyrkimykset ja motiivit johtajalla on oman työskentelynsä takana. Vertaamalla johtajan ja työntekijöiden käsityksiä, olisi helpompaa tulkita millaisia korjausliikkeitä yrityksessä olisi hyvä jatkossa tehdä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mahdollisia kehittämiskohteita yrityksen johtamisesta seuraavilta teema-alueilta:

1. Johtaminen
2. Koulutus ja työhyvinvointi
3. Perhe-elämä ja työ

Tutkimus tehtiin teemahaastattelujen kautta, joissa haastateltiin neljää yrityksen työntekijää. Otos on varsin suppea, mutta toisaalta yrityksen päivittäisessä toiminnassa, ja näin ollen johtajan suorassa alaisuudessa työskentelee hyvin vähän ihmisiä. Määrää olisi maksimissaan pystynyt kasvattamaan muutamalla ihmisellä ja näin jälkikäteen ajatellen heidätkin olisi ehkä ollut parempi ottaa mukaan tutkimukseen. Tehtyjen haastattelujen perusteella voidaan joka tapauksessa päätellä, että vaikka yrityksen johtamiseen ollaan kauttaaltaan varsin tyytyväisiä, on työtä kuitenkin edelleen tehtävänä.

Mielestäni seuraavat kolme asiaa olivat tutkimuksen merkittävimmät löydökset:

1. Johtamisen tasapuolisuuden kokeminen hyvin erilaisena haastateltujen välillä niin kannustuksen, palkitsemisen kuin yleensäkin johtamisen osalta.
2. Kehityskeskusteluiden käytön puutteellisuus.
3. Yrityksessä vallitsevan kiireen nouseminen esiin lähes jokaisen keskusteluaiheen yhteydessä.

Näiden kehityskohteiden kohentamisessa on suuri työ, mutta ei missään nimessä mahdoton. Johtamisen tulisi olla reilua ja tasapuolista, kiireen ja stressin edes jossain määrin hallittuja menestyvän yrityksen arkipäivässä, lisäksi kehityskeskusteluiden suunnitelmallisuus edesauttaa niin yritystä kuin työntekijääkin menestymään. Kaikki kolme ovat hyvin merkittäviä asioita, joilla on vaikutusta kaikkeen toimintaan. Siksi niiden korjaamiseen tulisi yrityksessä sijoittaa suuri panostus lähitulevaisuudessa, jotta asiat eivät ehdi menemään huonompaan suuntaan.

Miten asioita sitten lähdetään viemään eteenpäin? Kiireen osalta kyseisen yrityksen suurin ongelma tällä hetkellä on haastattelujen perusteella ylivilkkaat ja täyteen buukatut sesonkikaudet. Työntekijöitä on noina aikoina jo valmiiksi paljon myös ylimääräisiä, mutta siltikään henkilökunta ei riitä joka paikkaan. Jo käytössä olevien ylitöiden ja joustavien työaikojen lisäksi työvoiman akuuttiin tarpeeseen voitaisiin käyttää esimerkiksi työvoiman vuokrausta, määräaikaisten työsopimusten tekoa, valtion työllistämistukea, alihankintaa sekä palvelujen ulkoistamista (Kauhanen 2009, 74.). Mielestäni näitä vaihtoehtoja kannattaa yrityksen johdon harkita jatkossa. Vahvasti spesifioituneella alalla ratkaisujen löytyminen ammattimaisten työntekijöiden muodossa ei välttämättä edellä mainituilla menetelmillä onnistu, mutta vanhan sananlaskunkin mukaan kysyvä ei tieltään eksy.

Johtamisen tasapuolisuuden ja kehityskeskustelujen osalta ratkaisuehdotukset ovat yksinkertaisuudessaan helppoja toteuttaa. Jokainen työntekijä voitai-

siin huomioida jatkossa paremmin ja kunnolla valmisteltuja kehityskeskusteluja ryhtyä pitämään säännöllisesti. Todellisuudessa tämä ei tietenkään käy näin helposti, mutta eväät oikeaan suuntaan ovat jo olemassa. Uskoakseni suurimman ongelman, eli kiireen poistaminen tai ainakin merkittävä vähentäminen on avain matkalla kaikkien löydettyjen kehityskohteiden korjaamiseen. Kuten haastattelut antoivat ymmärtää, kiire tulee kaikessa toiminnassa esiin toiminnan laatua heikentävänä tekijänä, joten sen ratkaiseminen on ensimmäinen ja tärkein asia, jota yritykselle tutkimuksen perusteella suosittelen. Sitten kun johtajalla on enemmän aikaa huolehtia henkilöstöstään, ei hänen tarvitse enää puuttua pelkästään epäkohtiin vaan ehtii myös kehittämään ja kannustamaan jokaista henkilökohtaisesti.

Ennakko-odotukseni vastasivat hyvin pitkälti saavutettuja tuloksia. Samoja ongelmia havaitsin jo työharjoitteluni aikana, kuin mitä edellä mainituista kehityskohteista tuli ilmi. Ennakko-oletuksestani huolimatta olin hyvin kriittinen opinnäytetyön toteutusta ja analysointia kohtaan, jotta tutkimus olisi mahdollisimman luotettava. Yllättävää tutkimuksen aikana oli se, että kiireen merkitys tuli niinkin voimakkaasti esiin haastatteluissa. Tiesin, että se tulee olemaan merkittävässä osassa, mutta vaikutuksen laajuutta en osannut edes arvata. Yhteistyö yrityksen kanssa oli toimivaa. Vaikka esimerkiksi haastatteluaikojen sopiminen ei kiireestä johtuen ollut helppoa, olivat kaikki kuitenkin avoimin mielin mukana työssä.

Tutkimuksen aikana mieleeni heräsi muutamia lisäkysymyksiä, joita tulevaisuudessa opinnäytetöitään tekevät opiskelijat voisivat tutkia. Merkittävin on tietenkin suurimpaan yrityksen haasteeseen, eli kiireeseen liittyvä. Kuinka tuota kiirettä ja stressiä voisi vähentää ja mistä se syvimmillään johtuu. Tässä tutkimuksessa on esitetty muutamia ehdotuksia, mutta kiire on aiheena niin laaja, että uskon sen jopa yksistään riittävän opinnäytetyön pääteemaksi. Toinen aihe-ehdotus liittyy perehdyttämiseen, eli työskentelymenetelmien jakamiseen. Hyvä tutkimusaihe olisi perehdyttämisjärjestelmän toteutusmahdollisuuksien selvittäminen: kuinka järjestää perehdytystä kun työntekijät ovat pahimmillaan satojen kilometrien päässä toisesta saman yrityksen työntekijästä.

Lopuksi haluan kiittää työn eri vaiheissa auttaneita ihmisiä, kuten rakasta vaimoani Anne Hiukkaa, sekä loistavaa opinnäytetyön ohjaajaa ja koko opiskelumme ajan tiimiämme luotsannutta Timo Lehtosta, unohtamatta tietenkään opinnäytetyön alkuvaiheessa auttanutta Suvi Perttulaa. He ovat kaikki antaneet merkittävän panoksensa opinnäytetyön valmistumiseen, jota ilman kaikista välihaasteista selviäminen ei olisi ollut niin sujuvaa, saatikka sitten mahdollista. Haluan tietenkin myös kiittää opinnäytetyön toimeksiantajaa Eventworks Oy:tä, sekä erityisesti toimitusjohtaja Markku Köngästä ja hänen vaimoaan Kirsi Köngästä.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä Arjessa. Juva. WS Bookwell Oy

Collins, I. & Porras, J. 2002. Pysy parhaana. Suom. Tillman, M. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Finder Yritystieto. 2011. http://www.finder.fi/yrityshaku/eventworks , Eventworks Oy, Taloustiedot. Viitattu 9.4.2011.

Hannukainen, T. Slotte, S. Kilpi, E. & Nikiforow, R. 2006. Johtamisen kuntokoulu: Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Helsinki. Talentum

Heikkinen, H. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Juva. Ateena Kustannus.

Heikkinen, H. Rovio, E. & Syrjälä, S. 2007. Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki. Kansanvalistusseura.

Heiske, P. 2005. Vaativat ratkaisut työyhteisössä. Tallinna. Reusner AS.

Helin, K. 2000. Yhdessä menestymisen taito. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Helsilä, M. 2002. Käytännön Henkilöstötyö. Tampere. Tammer-Paino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1997. Teemahaastattelu. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Saajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki. Tammi.

Honoré, C. 2005. Slow: Elä hitaammin! Helsinki. Bazar Kustannus Oy

Hyväri, E. Husso, J. Kumpula, V. Runtti, P. Vuolukka, J. Kääriäinen, A. Leppänen, S. Telkki, M. & Harisalo, R. 2007. Yrittäjästä toimitusjohtajaksi. Raahe. Rannikon Laatupaino Oy

Jalava, U. & Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Hämeenlinna. Karisto Oy

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen: miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. 7. tarkistettu painos. Jyväskylä. Talentum Media Oy.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen: sisältö ja välineet. Helsinki. Edita Prima Oy.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. WSOYpro Oy

Malik, F. 2002 Toimiva johtaminen käytännössä. Helsinki. Multiprint Oy

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Vaajakoski. Gummerus Kirjapaino Oy

Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Hämeenlinna. Painopaikka Karisto Oy

Passila, E. 2009. Tehokas liiketoiminnan johtaminen. Saarijärvi. Marjan Arkit.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki. Edita Prima Oy.

Ukkonen, O. 1991. Esimies -alais –keskustelu. Hämeenlinna. Karisto Oy

Viitala, R. 2005. Johda Osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko ja apukysymykset

1. Koulutus ja työssä viihtyminen:
    - Kouluttautumismahdollisuudet
        - Oletko tyytyväinen työhön liittyvään osaamiseesi?
        - Haluaisitko oppia lisää?
        - Antaako yritys mielestäsi riittävästi mahdollisuuden uuden oppimiseen?
        - Miten kehittäisit tätä puolta yrityksessä?
    - Työhyvinvointi
        - Onko yrityksessä mielestäsi huomioitu tarpeeksi työhyvinvointia?
        - Mitä hyviä puolia nykytilanteessa on?
        - Mitä huonoja puolia nykytilanteessa on?
        - Miten kehittäisit tätä puolta yrityksessä?
    - Työympäristö
        - Tukeeko työympäristö mielestäsi työssä viihtymistä?
        - Mitä hyviä puolia nykyisessä työympäristössä on?
        - Mitä huonoja puolia nykyisessä työympäristössä on?
        - Miten kehittäisit tätä puolta yrityksessä?
    - Työskentelymenetelmät:
        - Onko yrityksessä mielestäsi yhteisiä työskentelymenetelmiä?
        - Kulkeeko tieto parhaista menetelmistä tarpeeksi?
        - Miten kehittäisit tätä puolta yrityksessä?
2. Johtaminen
    - Kannustaminen / motivointi:
        - Koetko saavasi tarpeeksi kannustusta / motivaatiota työtäsi koskien?
        - Millaista saamasi kannustus ja motivointi mielestäsi on?
        - Miten kehittäisit tätä puolta yrityksessä?
    - Palkitseminen:
        - Oletko tietoinen onko yrityksellä palkitsemisjärjestelmää?
        - Koetko sen olevan riittävä?
        - Onko palkitseminen oikeanlaista?
        - Minkälainen palkitseminen sopisi sinulle parhaiten?
        - Miten kehittäisit tätä puolta yrityksessä?
    - Rakentava palaute / kehittyminen:
        - Saatko palautetta työstäsi?
        - Onko se rakentavaa?
        - Onko kanssasi keskusteltu sinulle parhaiten toimivasta tavasta antaa palautetta?
    - Johtamisen henkilökohtaisuus:
        - Onko kanssasi käyty kehityskeskusteluja tulevaisuuttasi ajatellen?
        - Mikäli ei, haluaisitko käydä tällaisia keskusteluja?
        - Kuinka kehittäisit tätä puolta yrityksessä?

3. Perhe-elämä ja työ:
    - Minkälaisia vaikutuksia työn luonteella on perhe-elämään?
    - Miten kehittäisit tätä puolta yrityksessä?