



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Asiantuntijatyön kehittäminen Kamerateori Oy:ssä

Jussi Lehmus

Opinnäytetyö
Syyskuu 2018
Yrittäjyyden koulutus



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden koulutus

LEHMUS JUSSI:

Asiantuntijatyön kehittäminen Kameratori Oy:ssä

Opinnäytetyö 78 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Syyskuu 2018

Kameratori Oy:n henkilöstö- ja toimipaikkojen määrä on tuplaantunut reilun vuoden aikana, mikä on asettanut yritykselle uudenlaisia haasteita johtaa kasvanutta toimintaa. Esille nousseita ongelmia ovat olleet mm. tiedonkulku eri toimipisteiden välillä, henkilöstön sitouttaminen toiminnan kehittämiseen ja puuttuva yhteinen suunta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda koko yritystä hyödyttävää tietopohjaa asiantuntijatyön johtamiseen, asiantuntijoiden motivoimiseen ja sitouttamiseen liittyen. Opinnäytetyöprosessin tavoitteena oli myös osallistaa henkilöstö aiempaa selvemmin oman työnsä ja koko yritystoiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisäksi vahvistaa arjessa tehdyt havainnot ongelmakohdista henkilöstöhaastattelulla, jonka vastauksista poimittiin tärkeimmät yritystoiminnan ongelma- ja kehittämiskohdat. Tarkoituksena oli myös kiinnittää huomiota henkilöstön hyvinvointiin ja sitoutumiseen sekä miettiä konkreettisia toimenpiteitä, joilla näitä asioita voitaisiin kehittää.

Kehittämistyön lähestymistapana oli toimintatutkimus, jossa henkilöstön osallistuminen läpi koko prosessin oli erittäin olennaista. Tutkimusmenetelminä käytettiin havainnoinnin lisäksi teemahaastattelua, jossa ulkopuolinen haastattelija teki johtamiseen ja hyvinvointiin liittyvän teemahaastattelun. Tämän haastattelun vastauksista nostettiin tärkeimpinä kehityskohtina esille rekrytointi, oppiva organisaatio, asiantuntijoiden sitouttaminen ja sisäinen viestintä. Näiden aiheiden ympärille rakennettiin mahdollisimman tuoreeseen teorian tietoon perustuva kattava tietopohja.

Yritystoimintaan jalkautettiin kevään 2018 aikana muutoksia tärkeimmiksi koettuihin kehityskohtiin liittyen. Rekrytointiprosessissa kiinnitettiin huomiota työnantajakuvaan ja yrityksen ulospäin näkyvään työkuultuuriin. Sisäisen viestinnän parantamiseen liittyen yrityksessä aloitettiin säännölliset viikkopalaverit ja sisäisen viestinnän työkalut uusittiin. Yrityksen henkilöstölle ja lähimmille alihankkijoille pidettiin visio- ja strategiapäivä, jossa yritykselle luotiin yhdessä uusi visio ja tiimikohtaiset strategiat. Opinnäytetyöprosessin aikana henkilöstö koki, että heidät huomioitiin erittäin hyvin osana yrityksen tulevaisuuden suunnittelua, ja he pääsivät käyttämään omaa tietotaitoaan oman asiantuntijatyönsä ja tiiminsä työn kehittämiseen.

Asiasanat: Asiantuntijatyö, johtaminen, systeemiajattelu, tiimioppiminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship

LEHMUS JUSSI:
Development of Expert Work in Kameratori Oy

Master's thesis 78 pages, appendices 6 pages
September 2018

The number of personnel and offices in Kameratori Oy has doubled over the past year, which has set new challenges for the company. Problems have arisen because of lack of information flow between different locations, the commitment of the staff and lack of common vision.

The purpose of this thesis was to create a knowledge base that is beneficial to the entire company in relation to the management of expert work and to the motivation and commitment of the experts. The goal of the thesis process was also to involve the staff more actively in the development of their own expertise and the whole business of Kameratori Oy. The purpose of the thesis work was also to confirm the everyday problems with personnel interview, in order to determine the critical problems to solve. In addition, the thesis also examined the well-being and commitment of the staff to create concrete measures to develop these issues.

The approach to development work was an action study, in which the whole staff was involved throughout the process. In addition to observation, the research methods used were theme interviews, in which a professional consultant conducted a theme interview on leadership and well-being. The key findings of this interview were categorized into recruitment, learning organization, engagement of experts and internal communication. These were used to build a comprehensive knowledge base with the most recent theoretical knowledge. This thesis also describes the current situation in Kameratori Oy in the selected categories to help understand the current business model and the actual problems in the field of operations. This thesis will be useful in the hands of any employee of the company and thus showing relevant examples how to improve the everyday work with the theoretical knowledge.

The result of the thesis was implemented in spring 2018. In the recruitment process, attention was paid to the employer image and the company's outwardly visible work culture. To improve internal communication, the company started regular weekly meetings and internal communication tools were renewed. In a vision and strategy day with the employees and immediate subcontractors, a new vision and team-specific strategies were created for the company. Immediate feedback on the results of the work has been very positive.

Key words: Expert work, leadership, learning organization, team learning

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Yrityksen lähtötilanne.....	6
1.2	Toimintakentän kuvaus.....	7
1.3	Työn tavoite ja tarkoitus.....	9
1.4	Työn rajaus ja rakenne.....	9
2	KEHITYSKOHTEIDEN SELVITTÄMINEN.....	11
2.1	Lähestymistavat.....	11
2.1.1	Toimintatutkimus.....	13
2.1.2	Tutkimusmenetelmät.....	16
2.1.3	Tutkimussuunnitelma.....	18
2.2	Haastattelun laadinta ja toteutus.....	20
2.2.1	Kysymysten laadinta.....	21
2.2.2	Haastattelun toteutus.....	23
2.2.3	Aineiston käsittely ja sisällön analyysi.....	24
2.2.4	Tärkeimmät havainnot.....	25
3	REKRYTOINTI KEHITYSKOHTEENA.....	29
3.1	Tehtävään vai yhtiöön?.....	30
3.2	Perehdyttäminen.....	32
3.3	Rekrytoinnin merkitys työnantajakuvaan.....	33
3.4	Kameratori Oy:n rekrytoinnin nykytila.....	34
3.5	Kameratori Oy:n rekrytointiprosessin uudistaminen.....	36
4	OPPIVAN ORGANISAATION RAKENTAMINEN.....	38
4.1	Systeemiajattelu.....	39
4.2	Itseohjautuvuus.....	40
4.3	Tiimioppiminen.....	42
4.4	Oppivan organisaation toteutuminen Kameratori Oy:ssä.....	43
5	ASiantuntijoiden sitouttaminen.....	45
5.1	Motivaation johtaminen.....	46
5.2	Yhteinen visio ja strategia.....	48
5.3	Kameratori Oy:n yhteinen visio ja strategia.....	50
5.4	Mittarit ja palkitseminen.....	51
5.5	Asiantuntijoiden sitouttaminen Kameratori Oy:ssä.....	55
6	SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN.....	57
6.1	Kehityskeskustelut.....	59
6.2	Avoimuus ja läpinäkyvyys.....	61
6.3	Viestinnän työkalut.....	62

6.4 Sisäisen viestinnän tila Kameratori Oy:ssä.....	64
6.5 Kameratori Oy:n uudet viestintäratkaisut	65
6.6 Viikkopalaverien aloitus Kameratori Oy:ssä	67
7 POHDINTA.....	68
LÄHTEET.....	71
LIITTEET	73
Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset	73
Liite 2. Rekrytointilomakkeen kysymykset:	77

1 JOHDANTO

1.1 Yrityksen lähtötilanne

Kameratori Oy on vuonna 2010 perustettu käytettyjen kameroiden myyntiin keskittynyt yritys. Alusta alkaen kauppa on tapahtunut pääosin omassa verkkokaupassa ja kansainvälisillä huutokauppa-alustoilla. Yritys on sittemmin kasvanut kahden perustajaosakkaan olohuoneessa toimineesta yrityksen alusta 10 henkeä työllistäväksi yritykseksi, jonka päätoimipaikka on Tampereella ja sivuliike Helsingissä. Yrityksen liikevaihto oli 1,5 miljoonaa euroa vuonna 2017 ja toiminta on ollut joka vuosi voitollista. Toimintaa on vuosien varrella kehitetty tulorahoitteisesti ja omaa verkkokauppaa on rakennettu avoimeksi alustaksi, jossa toimii Kameratori Oy:n lisäksi viisi muuta käytettyjen kameroiden kauppiasta.

Tämän opinnäytetyön tekijä Jussi Lehmus toimii Kameratori Oy:n toimitusjohtajana ja on toinen yrityksen perustajaosakkaista. Yrityksen suurin toiminallinen muutos koettiin tammikuussa 2017, kun Kameratori Oy osti helsinkiläisen kamerahuoltoliikkeen liiketoimintakaupalla ja perusti näin oman toimipisteen Helsinkiin. Helsingin toimipisteessä työskentelee tällä hetkellä kolme työntekijää ja Tampereen toimipisteessä seitsemän. Viimeisten kahden vuoden aikana työroolit ovat alkaneet selvemmin erottua toisistaan, toisin kuin alkuvuosina, jolloin kaikki työntekijät tekivät pitkälti ristiin kaikkia työtehtäviä. Selviä työtehtäviä ja sitä kautta työtiimejä on muodostunut kolme: tuotteiden ostamisesta, myymisestä ja kuntoarvioinnista vastaava tuotetiimi, kameroiden kuntotarkastuksesta ja huoltamisesta vastaava huoltotiimi sekä filmien kehittämisestä ja skannaamisesta vastaava filminkehitystiimi. Toimitusjohtaja vastaa hallinnosta, verkkokaupan teknisen kehityksen vastuu on siirtynyt Kameratori Oy:stä vuonna 2015 jakautuneelle Toriverkosto Oy:lle.

Työntekijämäärän kaksinkertaistuminen viimeisen kahden vuoden aikana ja jakautuminen kahteen toimipisteeseen ovat luoneet uuden tilanteen, jossa kaikki yrityksen työntekijät eivät ole enää yhtä tietoisia yrityksen tilanteesta, suunnitelmista ja tavoitteista. Yrityksessä ei ole ollut käytössä moderneja viestintävälineitä tai raportointimalleja, joilla varmistettaisiin tiedon kulkeminen läpi yrityksen henkilöstön. Toimitusjohtaja on työssään selkeästi havainnut, että uusien työntekijöiden

perehdyttäminen ei toimi tasalaatuisesti, monet yrityksen käytäntöihin liittyvät asiat ovat suullisella tasolla ja henkilöstöllä on ollut erimielisyyksiä yrityksen toimintalinjoista esimerkiksi asiakaspalveluun liittyen. Tilanne ei ole eskaloitunut ongelmalliseksi, mutta on käynyt arkipäivän havainnoinnissa selväksi, että yrityksen kasvun esteenä on sisäisen viestinnän ja ohjeistuksen heikkous. Lähes kaikki yrityksen työnkuvat ovat syvää osaamista vaativia asiantuntijatehtäviä, joissa henkilökohtaisella oppimisella ja oman työn kehittämällä on valtava merkitys työssä onnistumiselle ja sen kannattavuudelle. Yrityksessä ei myöskään ole ollut käytössä tiimi- tai yksilötason mittareita, joilla eri tiimien työtä mitattaisiin tai työstä palkittaisiin.

1.2 Toimintakentän kuvaus

Kameratori Oy toimii hyvin vanhassa yritys kentässä, joka on 2000-luvulla kokenut valtavia mullistuksia. Kameroiden valmistus ja niiden myynti on ollut vuosikymmeniä hyvin kannattava bisnes, etenkin toisesta maailmansodasta lähtien, jolloin kameroiden massatuotanto todella alkoi. Digitaalijalan murros vuosikymmenen vaihteessa ravisutti kuitenkin perinteisen yritys kentän perustuksia aiheuttaen esimerkiksi vuonna 1888 perustetun yhdysvaltalaisen Kodakin konkurssin vuonna 2012. Digitaalikameroiden tulo markkinoille romutti hetkellisesti filmikameroiden kysynnän ja hinnat. Kameratori Oy:n perustaminen juontuu vuodelle 2010, jolloin filmilaitteiden hintataso alkoi hiljalleen elpyä maailmalla, mutta Suomessa laitteiden hintataso oli merkittävästi maailman hintatasoa matalampi. Laitteita ostettiin suomalaisilta yksityishenkilöiltä, vanhoilta studioilta, konkurssiin menneistä valokuvausliikkeistä ja kokoelmista. Pääsääntöisesti halvemmat käyttölaitteet myytiin Suomeen ja kalliimmat keräilylaitteet menivät ulkomaille. Vuonna 2010 lopetti myös viimeinen Suomessa toiminut käytettyjen kameroiden liike, Helsingissä sijainnut EP-Kamera. Näille raunioille rakennettiin Kameratori Oy tekemään hyvin perinteistä käytettyjen laitteiden osto- ja myyntitoimintaa, mutta lisättyä uuden sukupolven verkkokaupan osaamisella ja kyvyllä hyödyntää sosiaalisen median tarjoamia markkinointikanavia.

Kameratori Oy:n toiminnan laajentuessa tulee valtaosa rekrytoinneista olemaan kameramekaanikkoja ja filmilaborantteja. Molempia ammatteja yhdistää se, että niihin ei ole tutkintotavoitteellisesti koulutettu osajia koko 2000-luvulla. Vielä 90-luvulla Suomessa tunnettiin koulutusnimike mikromekaanikko, jossa pystyi erikoistumaan

kamerankorjaajaksi. Alan ammattilaiset ovat joko kymmeniä vuosia alalla olleita tai itse kouluttautuneita. Asiantuntevien työntekijöiden löytäminen tulee siis olemaan jokaisen rekrytoinnin kohdalla entistä suurempi haaste. Kameratori Oy:lle on tärkeää pystyä luomaan hyvän työnantajan maine, jolloin harvat alan töitä etsivät asiantuntijat hakeutuisivat nimenomaan Kameratori Oy:lle töihin ja olisivat valmiita jakamaan ammattitaitoaan muun henkilöstön kanssa.

Asiantuntijoiden kouluttaminen alan töihin on pitkä prosessi. Esimerkiksi erilaisia kameralaitteita on valmistettu lähes 150 vuoden ajan, joten kukaan ei voi valmiiksi osata kaikkien kameroiden huoltoa. Mekaanisten laitteiden peruseriäätteidenkin oppimiseen voi kuluu yli vuosi, minkä jälkeen mekaanikon voidaan katsoa olevan omatoiminen oppimaan uusia laitteita ja huoltamaan niitä. Yrityksen näkökulmasta investointi uuden työntekijän kouluttamiseen on suuri, vähintään vuosi työssäoppimista. Tältä ajalta ei voida olettaa työntekijän tekevän tuottavaa työtä täysiaikaisesti, vaan yli puolet tehokkaasta työajasta kuluu tiedon etsimiseen ja opiskeluun. Tästä syystä onkin erittäin tärkeää, että löydetyt asiantuntijat saadaan motivoitumaan työhönsä ja sitoutumaan Kameratori Oy:n toimintaan. Tulevaisuuden visiona olisi pystyä kouluttamaan itse nuoria alasta kiinnostuneita henkilöitä pitkään alalla olleiden konkarien opissa.

Toiminnan kasvaessa ja laitemäärien lisääntyessä tullaan entistä enemmän törmäämään siihen, että hankitut laitteet vaativat runsaasti huoltotoimenpiteitä, jotta niistä saadaan toimivia laitteita. Mikromekaaniset laitteet vaativat säännöllistä huoltoa ja sähkökomponentteja sisältävät laitteet kärsivät ajan saatossa paristovuodoista ja sähköosien hapertumisesta. Usein ostettavat laitteet ovat olleet varastossa vaihtelevissa olosuhteissa vuosikymmeniä, joten huoltotoimenpiteiden tarve on usein suuri. Varaosia vanhoihin kameralaitteisiin ei enää valmisteta, joten kameramekaniikoilta odotetaan kykyä valmistaa itse tarvittavia varaosia. Filmien kehityskoneita ei enää valmisteta, eli tuotantolaitteiden hankkiminen, huoltaminen ja ylläpitäminen on todella tärkeää, kun toimintaa pyritään kasvattamaan ja vakauttamaan.

Kameratori Oy:n arvoihin kuuluu vastuullisuus ja kestävä kehityksen tukeminen, joten vanhojen kameroiden kirjon säilyttäminen ja niiden toimintakyvyn ylläpitäminen ovat toiminnan ytimessä. Kameratori Oy voi omalla toiminnallaan vaikuttaa harrastajamääriin ja laitteiden kysyntään tekemällä markkinointi- ja valistustyötä esimerkiksi filmikuvaamisen ja valokuvaamisen yhteisötoiminnassa. Oman yrityksen toimintaa

tukevaa yhteisötoimintaa ovat esimerkiksi Facebook-yhteisöjen ylläpitäminen, kamera- ja valokuvausseuroissa vierailu ja luennot sekä omien valokuvauskurssien järjestäminen. Toiminnan ytimessä tulevat aina olemaan vahvan asiantuntijuuden omaavat työntekijät, jotka omalla osaamisellaan ja innostuksellaan tekevät Kameratori Oy:stä entistä vahvemman ja uskottavamman toimijan alalla ja tuovat samalla yritykselle ainutlaatuisen kilpailuedun verrattuna alalla oleviin tai sille pyrkiviin toimijoihin.

1.3 Työn tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on hankkia tietoa tukemaan henkilöstöstrategian laatimista ja luoda konkreettisia toimia strategian jalkauttamiseksi. Tavoitteen saavuttamiseksi tämä opinnäytetyö pyrkii kasvattamaan yrityksessä olevaa asiantuntijoiden johtamiseen, motivoimiseen ja sitouttamiseen liittyvää tietopohjaa. Tietopohjasta tehtyjä arjen sovelluksia pyritään ottamaan avuksi niin arkipäivän johtamisessa ja strategisessa suunnittelussa kuin jokaisen asiantuntijan omaehtoisessa oppimisessa.

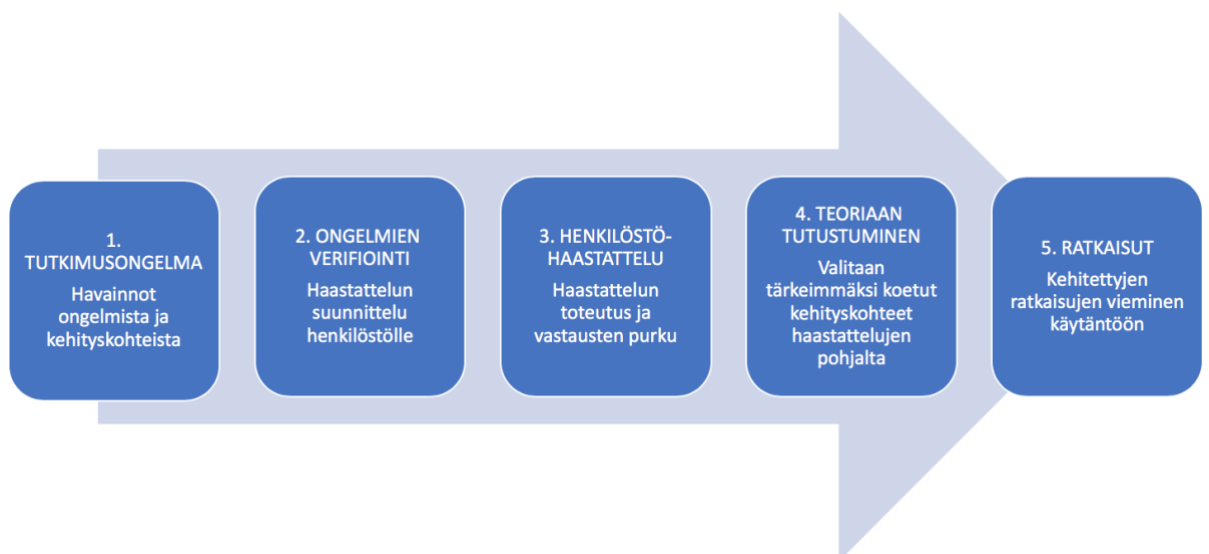
Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa yrityksen nykytila. Kartoituksessa arvioidaan ne tekijät, jotka tuntuvat olevan toiminnan kasvamisen ja kehittymisen esteenä. Samalla arvioidaan henkilöstön hyvinvointiin liittyviä tekijöitä ja tarkastellaan heidän sitoutumistaan työhön. Näiden havaintojen ja niihin liitettävien teoriaosuuksien avulla pyritään luomaan sellaisia selkeitä toiminnallisia muutoksia Kameratori Oy:n arjen toimintaan, jotka auttaisivat asiantuntijatyön johtamisessa ja kehittämisessä sen kaikilla osa-alueilla. Tarkoituksena on tehdä hyvin perusteltuja muutoksia, joilla saadaan aikaiseksi pitkällä aikavälillä suuria positiivisia vaikutuksia. Muutoksilla halutaan lisätä henkilöstön hyvinvointia, työn tuottavuutta ja sitoutumista yritykseen.

1.4 Työn rajaus ja rakenne

Työ alkaa tämän opinnäytetyön kirjoittajana toimivan toimitusjohtaja Jussi Lehmuksen havainnoista, joiden mukaan yrityksen käytännöt ja työkalut eivät ole enää sillä tasolla, mitä yrityksen koko ja henkilöstömäärä vaatisivat. Tämä on aiheuttanut epätietoisuutta ja erimielisyyksiä yritystoiminnan kehittämisestä ja toimintakäytännöistä. Nämä havainnot

toimivat tutkimuksen lähtökohtana eli tutkimusongelmana. Näitä havaintoja ei dokumentoida tai havainnollisteta tämän tarkemmin, vaan tämä opinnäytetyö pyrkii vahvistamaan nämä havainnot henkilöstöhaastatteluiden avulla ja löytämään sitä kautta myös uusia kehityskohteita yrityksestä.

Haastatteluista saatujen tulosten perusteella valitaan muutama tärkeimmäksi nostettu asia, joiden pohjalta laaditaan kehittämissuunnitelma. Kehittämisen tueksi rakennetaan teoreettinen viitekehys, jota peilataan samalla yrityksen toiminnan erityispiirteisiin ja avataan näitä ongelmia käytännön esimerkein. Henkilöstön kanssa käydään jatkuvia keskusteluja toiminnan kehittämisestä ja erilaisista ideoista liittyen käsiteltäviin ongelmiin. Henkilöstö on suuressa osassa, mutta näitä keskusteluja ja ideoiden testauksia ei tulla dokumentoimaan tähän opinnäytetyöhön. Teoriaosuuden ja henkilöstön kanssa käytävien keskustelujen kautta luodaan muutosmallit, jotka otetaan käyttöön opinnäytetyöprosessin aikana. Opinnäytetyöprosessi on aikataulullisesti tiukka, joten aika ei riitä tutkimaan näiden muutosten pidempiaikaista vaikutusta tai jatkokehittämään luotuja malleja. Pohdintaosioissa vedetään yhteen opinnäytetyöprosessissa syntyneet oivallukset ja arvioidaan opinnäytetyön aikana toteutettujen muutosten vaikutuksia.



KUVIO 1. Opinnäytetyöprosessin eteneminen.

2 KEHITYSKOHTTEIDEN SELVITTÄMINEN

2.1 Lähestymistavat

Oli kehittämisen kohde yrityksessä mikä tahansa, on ennen tarkkojen menetelmien valintaa syytä pohtia lähestymistapaa, jolla kehittämistyötä suunnitellaan. Kehittämistyössä voidaan nähdä viisi selvästi toisistaan poikkeavaa lähestymistapaa:

- Tapaustutkimus
- Toimintatutkimus
- Konstruktiivinen tutkimus
- Palvelumuotoilu
- Innovaatiot

Vaikka lähestymistavan valinta ohjaakin tutkimusta ja siinä käytettäviä menetelmiä, eivät ne ole toisiaan poissulkevia. Monet menetelmistä, kuten haastattelut, ovat usein jossain muodossa olennaisessa osassa jokaisessa lähestymistavassa. Laajempi kehittämistyö voi sisältää osia useista eri lähestymistavoista. Jos kehittämistyöhön valitaan useita eri lähestymistapoja, tulee tutkimuksen eri osat selvästi erotella toisistaan niiltä osin, kuin siinä on selvästi käytetty tiettyä lähestymistapaa. Lähestymistavaksi ei tarvitse valita ehdottomasti vain yhtä tapaa, mutta tutkimuksellisista syistä ne on syytä erottaa kehittämistyössä selvästi toisistaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 51-52.)

Tapaustutkimus (monesti puhutaan myös case-tutkimuksesta) soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tavoitteena on tuottaa kehittämis ehdotuksia tai -ideoita. Tapaustutkimus pyrkii usein vastaamaan kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?” toimien tiukasti rajatussa todellisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimusten tulokset eivät lähtökohtaisesti pyri olemaan yleisesti sovellettavia tai tilastollisesti merkittäviä, vaan siinä pyritään tutkimaan nimenomaan tietyssä ajassa, paikassa ja ympäristössä tapahtuvaa ilmiötä ja tuottamaan tietoa sen kehittämisen tueksi. Tapaustutkimus pyrkii siis tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa suppeasta kohteesta, eikä yleistason tietoa laajasta joukosta. Tapaustutkimus auttaa esimerkiksi ymmärtämään työntekijöiden välisiä suhteita, asiakaskäyttäytymistä tai liiketaloudellisia ilmiöitä. Ylipäätään sitä voidaan soveltaa lähes minkä tahansa epätyypillisen tai vähän ymmärretyn käyttäytymisen tai prosessin ymmärtämiseen. Tutkimuksessa on oleellista ymmärtää tutkimuksen kohde siinä ympäristössä ja kontekstissa, missä sitä tutkitaan.

Kehittämiskohde valitaan aina käytännön tarpeen ja kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden mukaan. (Ojasalo ym. 2014, 52-53.)

Toimintatutkimuksessa pyritään löytämään ratkaisuja käytännön ongelmiin ja saamaan aikaan muutosta. Tutkimuksessa pyritään havaitun ongelmanratkaisun lisäksi tuottamaan uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Toimintatutkimus on vahvasti ongelma-keskeistä ja käytännön ratkaisuihin suuntautuvaa. Se pyrkii ongelmien kuvauksen lisäksi myös muokkaamaan todellisuutta ja ratkaisemaan nämä ongelmat. Toimintatutkimuksen tulisi olla lähellä ongelmaa ja sen ympärillä olevia ihmisiä. Usein nämä ihmiset ovat vahvasti osa kehitystyötä ollen joko osa ongelmaa, eli kehittämiskohdetta, tai sen tulokseen vahvasti vaikuttavia tutkimushenkilöitä. Toimintatutkimusta voidaan kutsua myös osallistavaksi tutkimukseksi, sillä siinä pyritään käyttämään hyödyksi yhteisön jäseniä ja heillä olevaa erityistietoa. Jos ongelma liittyy esimerkiksi yrityksen toimintaprosesseihin, ovat yrityksen työntekijät usein parhaiten perillä ongelmista ja niiden vaikutuksista. Vaikka tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan ongelmia, täytyy siinä varautua myös muihin lopputuloksiin, sillä käytännön työtä lähellä oleva kehittämistehtävä voi muuttaa muotoaan tutkimuksen aikana tai epäonnistua kehitysehdotusten viemisessä käytäntöön. (Ojasalo ym. 2014, 58-59.)

Konstruktiivinen tutkimus soveltuu kehittämistehtäviin, joissa tarkoituksena on luoda jonkinlainen konkreettinen tuotos, kuten uusi tuote, järjestelmä, opas tai suunnitelma. Konstruktiivinen tuotos eroaa esimerkiksi innovaatiosta siinä, että mitään yleismaailmallisesti uutta ei tarvitse luoda, vaan pikemminkin yrityksen omaan tarpeeseen jotain yritykselle uutta. Konstruktiivisessa tutkimuksessa on erittäin oleellista tutkijan ja kohdeorganisaation välinen kommunikaatio. Toimeksiantajaorganisaation täytyy osallistua tutkimukseen jatkuvasti, sillä ratkaisu palvelee nimenomaan organisaation tarvetta eikä tutkijaa. Jos toimeksiantajan puolelta tutkimukseen osallistuu vain yksi henkilö, tai pieni tiimi satunnaisesti, voi ongelmanratkaisu jäädä liian teoreettiseksi ja käytännöstä irralliseksi. Konstruktiivinen tutkimus pyrkii siis löytämään valittuun ongelmaan laajan teoreettisen viitekehyksen ja muokkaamaan siitä yrityksen ongelmaa palvelevan kehitysehdotuksen, jonka toimivuus testataan käytännössä. (Ojasalo ym. 2014, 65-66.)

Palvelumuotoilu on moderni kehittämistyön väline, jonka taustalla on lähes kaikkien liiketoimintaprosessien siirtyminen asiakaslähtöiseen arvoajatteluun niin julkisen

sektorin kuin yritysmaailman toiminnoissa. Perinteisesti muotoilu on yhdistetty vain konkreettisiin esineisiin tai koneisiin, mutta samat työvaiheet voidaan soveltaa myös palveluihin. Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda käyttäjänäkökulmasta helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja haluttavia palveluita. On hyvä huomata, että palvelun käyttäjä voi olla asiakkaan lisäksi myös yrityksen oma henkilöstö tai muut sidosryhmät. Erottuivissa palvelukonsepteissa korostuu usein luovuus ja erilaisuus, mutta lähtökohtana tulee olla käyttäjäkeskeisyys. Kaiken kehittämisen taustalla täytyy olla palvelun käyttäjien ja muiden vaikuttajien syvä ymmärrys, jotta palvelua osataan kehittää sekä nykyiseen että tulevaan tarpeeseen. Palvelumuotoilulla pyritään lisäämään yrityksen asiakasymmärrystä ja sitä kautta asiakasarvoa. Tämä voi tuoda yritykselle kilpailuetua, auttaa löytämään uuden strategian tai kehittää sisäistä toimintaa ja kulttuuria. (Ojasalo ym. 2014, 71-72.)

Innovaatiot ovat tulleet näkyväksi ja tavoitelluksi osaksi ihmisten arkipäivää. Siinä missä innovaatiot ennen miellettiin suurten yritysten tutkimusosastojen ja yliopistojen pitkiksi prosesseiksi, ovat monet nykypäivän tuottavimmat innovaatiot syntyneet keskellä tavallisten ihmisten arkea ja elämää. Kehittämistyön näkökulmasta innovaatiot kiinnostavat niiden synty-, leviämis- ja käyttöönottovaiheissa, mutta toisaalta myös puhtaasti halusta luoda oma innovaatio. Innovaatiotutkimus voi siis keskittyä tutkimaan innovaatioita ilmiönä ja tutkia niiden syntymistä, leviämistä tai tuottavuutta, tai toimia puhtaasti tutkimuksena uuden innovaation kehittämiseksi. Innovaatio voi olla uusi prosessi, jolla yritys parantaa kustannustehokkuutta ja tuottavuutta, tai tuote- tai palveluinnovaatio, jolla yritys pyrkii saamaan markkinoille uusia tuotteita ja sitä kautta parantamaan markkina-asemaansa. Molemmissa tapauksissa tavoitteena on saada hyötyä, eli pyrkiä kaupallistamaan innovaatio ja saamaan siitä taloudellista etua muulla tavalla. (Ojasalo ym. 2014, 82-83.)

2.1.1 Toimintatutkimus

Kameratori Oy:n kehittämistyön lähestymistavan valinnassa selvästi osuvimmaksi valikoituu toimintatutkimus. Kameratori Oy ei pyri luomaan uutta innovaatiota tai kehittämään mitään selvää yksittäistä prosessia, vaan kehittämistyössä pyritään ensin löytämään ne kriittisimmät kipupisteet, joihin vaikuttamalla saadaan luotua suurin positiivinen kokonaisvaikutus. Lähtötilanteessa työntekijöillä ja esimiehillä ei ole täyttä

yksimielisyyttä siitä, mitä nämä asiat ovat, mutta arjen työssä havainnointi osoittaa, että työntekijöillä on haasteita ymmärtää oma roolinsa suuremmassa työnkuvassa. Samaten koko organisaatiolla on tarve uudistaa omaa yritysilmettään niin houkuttelevana työpaikkana kuin työntekijöistään huolehtivana työnantajana. Toimintatutkimuksen tavoitteena on muokata vallitsevaa toimintakulttuuria toimimalla läheisessä yhteistyössä organisaation jäsenten kanssa.

Kameratori Oy suuntautuu entistä vahvemmin kohti asiantuntijaorganisaatiomallia, jossa halutaan osallistaa asiantuntijat osaksi oman työnkuvansa kehittämistä ja luoda heille selvä ymmärrys työnkuvan sijoittumisesta koko työkenttään. Toimintatutkimus antaa hyvän lähtökohdan selvittää työntekijöiden ja esimiesten kanssa organisaatiossa vahvimmin pinnalle nousevat toiminnalliset ja viestinnälliset ongelmat. Näiden esiin nostettujen ongelmien kautta voidaan syventää koko organisaation ymmärrystä teoriapohjaan tukeutuen ja etsiä ratkaisuja, jotka voidaan helposti ja mitattavasti ottaa käyttöön. Tavoitteena ei ole saada suuria toimintaa mullistavia uudistuksia tai tutkia yksittäisiä työilmiöitä, vaan tarkastella töiden kehittämistä yhtenä suurena kokonaisuutena, jossa jokainen työnkuva vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Tässä kappaleessa tarkastellaan vielä syvemmin toimintatutkimuksen erityispiirteitä ja menetelmiä, joiden avulla pyritään löytämään ne keskeisimmät kehittämiskohteet, joiden tueksi luodaan koko organisaatiota eteenpäin vievä teoriapohja.

Åbo Akademin professori Ulla Suojanen näkee toimintatutkimuksen laajentuneen monille eri liike-elämän kehittämisalueille, joissa pyritään hyödyntämään tutkijan omaa osaamista osana organisaation kehittämistä. Suojanen listaa esimerkkejä organisaatioiden kohtaamista muutoksista, joissa toimintatutkimus on hyvä lähestymistapa kehittämiskohteiden löytämiseen ja ratkaisemiseen:

- Siirtyminen ylhäältä ohjatuista, hierarkkisista organisaatioista verkostoituneisiin organisaatioihin ja toimintatapoihin, joissa työntekijöiden asiantuntemusta ja osaamista pyritään hyödyntämään
- Vaikutusvallan ja samalla vastuun jakaminen kaikille työntekijöille.
- Siirtyminen yksin tekemisestä yhdessä tekemiseen.

Vaikka toimintatutkimukselle ei ole olemassa selvää yksittäistä määritelmää, on siinä kuitenkin aina nähtävissä selvänä tavoitteena organisaation toiminnan kehittäminen ja havaittuihin ongelmakohtiin vaikuttaminen. Toimintatutkimuksessa pyritään muotoilemaan työprosessit uudelleen ja käymään samalla aktiivista keskustelua ja

vuorovaikutusta kohdeorganisaation työntekijöiden ja esimiesten kanssa. Toimintatutkimus pyrkii samalla tarjoamaan organisaatiolle syventävää teorian tietoa kehitettävistä kohteista, jotta muuten helposti arkityössä käytävät kehitysajatukset saisivat syvempää ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta. (Suojanen 2014.)

Toimintatutkimus rakentuu yleensä pitkäaikaisiin ja toistuviin sykleihin, joissa jokaisella syklillä pyritään luomaan perustaa ja uutta tietoa seuraavaa sykliä varten. Sykli koostuu neljästä vaiheesta: suunnittelu-toiminta-havainnointi-reflektointi. Syklin perusolettamuksena voidaan pitää toiminnan toteutumista epätyytyväisesti tai kannattamattomasti ja organisaation halua kehittää tätä toimintaa. Usein tarve nousee esiin toimintaympäristön muutoksesta, joka luo yritykselle tarpeen muokata omaa toimintaansa vastaamaan tätä muutosta. Toimintaympäristön alustavassa hahmottamisessa on tärkeää ymmärtää, miten nykyiseen toimintamalliin on päädytty ja miten sitä pitäisi kehittää, jotta uusi toimintamalli vastaisi asetettuja tavoitteita. (Suojanen 2014.)

Jotta muutos olisi mahdollinen, tulee kehittämistyön suuntaviivat hyväksyä organisaatiossa ja sen työntekijöiden keskuudessa. Avainasemassa on suunnitelmien avoimuus ja riittävä jouston tunne, jotta kehittämistyön lopputulosta ei koeta heti alkuun kiveen hakatuksi. Jos työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa tutkimuksen kohteeseen ja siitä saatavaan hyötyyn, on heidän panoksensa ja sitoutumisensa huomattavasti korkeampaa kuin pelkässä ulkopuolisen tutkijan tekemässä konsultatiivisessa tutkimuksessa. Vanhoja käytäntöjä tulee voida kyseenalaistaa ja tutkijan tulee pystyä herättämään kehittämiskohteen vaikutuspiirissä olevien henkilöiden kiinnostus muutokseen, jotta toiminnan kehittäminen ei pysähdy organisaation muutosvastarintaan. Toimintatutkimuksen riskeinä voidaan pitää tutkimusaiheen liian löyhästä rajauksesta johtuvaa fokuksen katoamista, jossa alkuperäinen tutkimusongelma tai asetettu tutkimusasetelma hautautuvat liian laajaksi levinneen tutkimuksen alle. Samaten tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä voi tapahtuma tutkimuksen aikana esimerkiksi organisaatiomuutoksia, joiden vuoksi alun perin haluttua muutosta ei halutakaan viedä toteutukseen. (Suojanen 2014.)

2.1.2 Tutkimusmenetelmät

Kameratori Oy:n kehittämistyön lähestymistavaksi on valittu toimintatutkimus, joten sen jälkeen tulee miettiä, mikä on tämän ongelmanratkaisuun parhaiten soveltuva tutkimusmenetelmä tai niiden yhdistelmä. Koska kyseessä on 10 hengen yritys, voidaan kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät rajata pois. Tässä kehittämistyössä lähdetään muokkaamaan yrityksen käytänteitä yhdessä työntekijöiden kanssa, joten tutkimusaineistoa ei kerätä yrityksen ulkopuolelta. Tutkimus tulee keskittymään yrityksen nykyiseen tilaan, työntekijöiden ja johdon kuulemiseen ja sitä kautta ymmärryksen lisäämiseen, sekä yhdessä yrityksen työntekijöiden kanssa toteutettavaan ongelmanratkaisuprosessiin.

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat teema-, avoin- ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia kohteita tai henkilöitä on määrällistä tutkimusta selvästi vähemmän, mutta materiaalia voi syntyä esimerkiksi teemahaastattelujen avulla todella paljon. Tarkoituksena onkin oppia tuntemaan paljon ja kokonaisvaltaisesti suppeasta alueesta. Yleisesti laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa, joten olemassa olevat teoriat tai aiemmat tutkimukset eivät näyttele kovin suurta roolia. Laadullisessa tutkimuksessa ei yleisesti puhuta otoksesta, vaan tarkkaan valitusta näytteestä. Tutkijan tehtävänä on valita tarkasti ne kohteet, joista halutaan saada lisää tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on usein hyvin lähellä tutkittavia ja hän osallistuu usein itse tutkittavan yhteisön toimintaan. Kehittämistyön tehtävänä on kuitenkin lopulta päästä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen, etenkin toimintatutkimuksen tapauksessa, jossa kehittämisen kohde on vahvasti mukana tutkimuksessa ja tuloksia pyritään soveltamaan käytäntöön. (Ojasalo ym. 2014, 104-105.)

Kysely- ja haastattelumenetelmien tavoite on kartoittaa, mitä ihminen ajattelee tai miksi toiminta on tiettyntyyppistä. Kysely ja haastattelu poikkeavat toisistaan tutkijan roolin näkökulmasta. Kysely on ennalta laadittu kyselylomake, jonka tiedonantajat täyttävät itsenäisesti tai valvotussa ryhmätilanteessa. Haastattelussa haastattelijä esittää kysymyksiä haastateltavalle ja merkitsee tiedot muistiin. Haastattelun ylivoimainen etu on sen joustavuus. Haastattelijä voi toistaa kysymyksiä, tehdä tarkentavia kysymyksiä, selventää kysymysten asettelua sekä varmistaa, että kaikkiin kysymyksiin vastataan vaaditussa muodossa. Kyselyssä kysymykset, niiden asettelu ja järjestys ovat ennalta

määrätyt, eikä tutkijalla ole mahdollisuutta vaikuttaa siihen, miten kyselyyn vastanneet tulkitsevat kysymykset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84-86.)

Laadullisessa haastattelussa pyritään saamaan haastateltavilta mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta, joten on perusteltua antaa kysymykset heille tutustuttaviksi jo etukäteen. Vaikka itse kysymykset eivät olisi tiedonantajien tiedossa etukäteen, niin on tulosten kannalta usein positiivista, että aihe ja aikataulu ovat tiedossa, jotta tiedonantajat voivat rauhassa valmistautua haastatteluun, eikä tiedonkeruuaikaa mene hukkaan turhien väärinkäsitysten ja jännittämisen vuoksi. Jos useat kysymykset jäävät täysin vaille vastausta, koska haastattelun kohteet eivät koe niiden koskevan heitä, tai heillä ei ole mitään sanottavaa, tulee koko tutkimusasetelmaa tarkastella uudelleen, jotta tutkimus vastaisi tarkasteltavaan ongelmaan tai ilmiöön. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84-86.)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu etenee ennalta valittujen teemojen ja aiheiden mukaan, joiden on katsottu olevan relevantteja kehittämistehtävää ajatellen. Tyypillistä nimenomaan teemahaastattelulle on haastattelijan kyky esittää tarkentavia kysymyksiä haastattelutilanteessa vastauksiin perustuen. Teemahaastattelussa annetaan arvoa haastateltavien tulkinnoille ja heidän kokemilleen merkityksille erilaisista asioista. Teemahaastattelussa pyritään saamaan vastauksia siihen, miksi juuri tietty työntekijä tekee tavallaan tai ajattelee asioista tietyllä tavalla. Teemahaastattelussa kysymysten järjestystä voidaan rikkoa ja muuttaa tarpeen mukaan. Usein kaikkia kysymyksiä ei esitetä jokaiselle haastateltavalle, esimerkiksi yrityksen johtajalta ei välttämättä ole oleellista kysyä, miten hän kokee itseään johdettavan. Teemahaastattelun tarkoituksena ei ole kysellä haastateltavilta mitä tahansa tuntemuksia, vaan pysyä tiukasti rajatussa aiheessa ja pyrkiä saamaan tästä aiheesta selville niin paljon tietoa kuin mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.)

Avoin haastattelu eli syvähaastattelu on täysin strukturoimaton tutkimusmenetelmä. Tässä haastattelutyypissä käytetään hyvin avoimia kysymyksiä, joiden perusteella tutkija johdattelee kyselyä entistä syvemmälle. Haastattelussa ainoastaan tema tai ilmiö on rajattu, eli täysin mistä tahansa ei ole järkeä jutella. Avoimessa haastattelussa on usein hyvin pieni otos, jopa vain yksi haastateltava, jonka kanssa saatetaan käydä useita eri päiviä ja aikoina käytäviä haastatteluja. Tutkimuksen viitekehys eli aiheesta aiemmin tiedetty on usein hyvänä pohjana tutkijalle, jonka pyrkii haastattelun avulla entisestään syventämään tätä tietoa. Tutkijan tehtävänä on pitää huolehtia vastausten liittyminen

tutkittavaan ilmiöön, mutta antaa muuten haastateltavan puhua vapaasti ja kirjata sekä verbaaliset että nonverbaaliset havainnot ylös. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88-89.)

Havainnointi on erilaisten haastattelumenetelmien ohessa yleisin tiedonkeruumenetelmä. Havainnointi ainoana menetelmänä on usein haasteellinen, mutta yhdistettynä mihin tutkimusmenetelmiin se voi tuottaa hyvinkin hedelmällisiä tuloksia. Valinta havainnoinnin käyttämisestä tutkimusmenetelmänä pitää pystyä perustelemaan, sillä se on hyvin suuritöinen ja tuottaa itsessään hyvin spekulatiivisia tuloksia. Jos tutkittavasta ilmiöstä tiedetään hyvin vähän tai ei ollenkaan, voidaan havainnoimalla saada perusta esimerkiksi teemahaastattelulle, jossa tutkija tuntee jo valmiiksi haastateltavien työkenttää ja hänellä on valmiudet esittää syventäviä kysymyksiä haastattelussa. Havainnointi voi auttaa tutkijaa ymmärtämään muita tutkimusaineistoja paremmin, sillä havainnointi kytkee vastaukset oikeaan kontekstiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93-94.)

2.1.3 Tutkimussuunnitelma

Tutkimussuunnitelma tulee luoda ennen tutkimusmateriaalin keräämisen aloittamista, oli sitten kyseessä kvalitatiivinen- tai kvantitatiivinen tutkimus. Suunnitelman ideana on selkeyttää tutkimuksen kulku ja vaiheet niin tutkimuksen tilaajalle kuin tutkijalle itselleen. Hyvässä tutkimussuunnitelmassa on selvästi esitettyä tutkimuksen tavoite ja eri vaiheissa käytettävät menetelmät. Tutkimussuunnitelma sisältää tavallisesti seuraavat osat:

- Tutkimuksen lyhyt luonnehdinta ja tutkimuksen mahdollinen ankkuroiminen teoriaan.
- Lyhyt katsaus aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin ja tehtävän tutkimuksen sijoittuminen tähän kenttään, peilaten mitä uutta tietoa tutkimuksen odotetaan tuovan.
- Tutkimuksen oletukset tai ongelmien tarkennus.
- Haastateltavien henkilöiden rajausta ja lukumäärä.
- Tutkimustiedon keräämiseen liittyvä hahmotelma.
- Tutkimuksessa käytettävissä olevat resurssit ja aikataulu. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 54-56.)

Tutkimuksen luonnehdinnan tulee olla konkreettinen ja ilmiötasolla. Yleisesti mikään tutkimus ei käynnisty tyhjästä, vaan tavoitteena on aina lisätä olemassa olevaa tietoa käyttäen hyväksi jo aiemmin hankittua. Oletuksien tai ongelmien tarkennuksessa avataan oman tutkimuksen oletukset, jotka on yleensä johdettu teoriasta tai aiemmista aihetta käsittelevistä tutkimuksista. Tutkimustiedon keräämiseen liittyy tärkeimpänä tiedot tutkittavasta ryhmästä, miten heihin saadaan yhteys, missä tutkimus suoritetaan ja mitä menetelmiä käytetään. Lopuksi on hyvä havainnollistaa tutkimuksen aikataulu, josta käy ilmi, milloin tutkimuksen eri vaiheet on tarkoitus toteuttaa. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 56-57.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Kameratori Oy:n kannalta oleelliset johtamiseen, viestintään ja henkilöstön hyvinvointiin liittyvät tekijät, joissa koetaan olevan kehittämisen tarvetta. Tavoitteena on luoda vahva teoriapohja ja käytännöt havaittujen kehityskohteiden korjaamiseksi. Tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena, jossa tutkijana toimii yrityksen toimitusjohtaja Jussi Lehmus. Tutkimuksen lähtökohdat perustuvat hänen havaintoihinsa yrityksen toiminnasta. Toimintatutkimukselle tyypillisesti tutkimus on hyvin lähellä yrityksen toimintaa, ja se pyrkii löytämään ja ratkaisemaan nimenomaisesti tälle yritykselle ajankohtaisia haasteita. Tämän vuoksi aiheesta ei ole olemassa relevanttia sovellettavaa tutkimustietoa eikä tutkimus ensisijaisesti pyri sellaista tuottamaan.

Tutkimuksen oletuksena on, että toiminnan kasvu on luonut tilanteen, jossa yrityksen työntekijät eivät ole enää tietoisia yrityksen erilaisista prosesseista ja heidän omasta roolistaan organisaatiossa. Tämä on luonut epävarmuutta ja motivaatio-ongelmia työntekoon. Tutkimuksessa pääasiallisena tiedon hankintakeinona on havainnointi, jota tutkija on tehnyt päivittäisen työnteon lomassa. Tästä havainnoinnista on kirjoitettu yrityksen lähtötilanne, joka toimii tutkimusongelman asettajana. Osallistuva havainnointi on myös vahvasti läsnä tutkimustulosten esittämisessä ja reflektoinnissa henkilöstölle. Tutkimuksessa haastatellaan kaikki yrityksessä toimivat 10 työntekijää, joista kaksi toimii myös esimiehinä ja osakkaina. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituna haastatteluna, jossa haastattelun teemana on työntekijöiden käsitys yrityksen tilasta ja maineesta, tulevaisuuden näkymistä ja omasta työhyvinvoinnistaan. Tutkimuksen aikataulu on suunniteltu seuraavasti:

- 11/2017, haastattelukysymysten laadinta
- 12/2017, haastattelujen toteutus

- 1/2018, haastattelujen purku, tulosten esittäminen
- 2-3/2018, tulosten reflektointi arjessa, dialogi uusista menetelmistä ja käytännöistä
- 4-5/2018, opinnäytetyön kirjoittaminen, teoreettisen pohjan luominen yrityksen käyttöön. Uusien mallien luominen työpaikalle ja näiden mallien asteittainen käyttöönotto.

2.2 Haastattelun laadinta ja toteutus

Puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua suunniteltaessa tutkijan on tärkeintä tehdä perusteellinen haastattelusuunnitelma ja päättää, millaista aineistoa toivotaan ja miten haastateltavat saadaan motivoitua vastaamaan monipuolisesti. Teemahaastattelu poikkeaa muista haastattelumalleista siinä, että hypoteesin valinta tai sellaiseen tukeutumisen ei yleensä ole kovin järkevää. Teemahaastattelulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja sen ominaisuuksia sekä muodostamaan niistä oma hypoteesi, eikä niinkään haasteta aiheesta valmiiksi olevaa tutkimusmateriaalia ja hypoteeseja. Teemahaastatteluun ei kannata rakentaa jyrkkiä asetteluja tai ehdottomuuksia. Sen sijaan lähdetään nimen mukaisesti miettimään niitä teemoja, joita haastattelussa halutaan käyttää ja jotka auttavat tutkijaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 65-66.)

Haastattelurunkoa laadittaessa kannattaa hahmotella luetteloa teemoista, jotka tutkija kokee oleellisiksi. Teema-alueiden tulisi olla sen verran väljiä, että haastateltavan vastaukset mahtuvat kuhunkin teemaan. Vaikka tutkija toimiikin haastattelijana, on teemahaastattelulle tyypillistä, että myös haastateltavat ohjaavat haastattelun kulkua teemojen sisällä. Teema-alueet ovatkin lähinnä tutkijan muistilista asioista, joista hän haluaa keskustella. Tutkijan on syytä ennen haastattelua tutustua aihepiiriin teoreettiseen kirjallisuuteen, jotta hän saa käsityksen keskusteltavista asioista, erityissanastosta ja peruskäsitteiden jakaantumisesta erilaisiin osa-alueisiin. Teema-alueiden tulisi olla teoriaan pohjautuvia ja yleistason ongelmia tarkempia, usein pelkistettyjä sanoja tai fraaseja. Haastattelukysymysten tulee pystyä tarkentamaan näitä teema-alueita ja johdattaa keskustelua mahdollisimman syvälle kuhunkin teemaan. Tutkija voi etukäteen pyrkiä miettimään, kuinka relevanttia syvälle ja henkilökohtaiselle tasolle menevä

keskustelu ja aihepiirin tieto on tutkimuskysymyksen kannalta. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 66-67.)

Kameratori Oy:n tapauksessa teemat liittyvät vahvasti työntekijöiden motivaatioon, hyvinvointiin ja johtamiseen. Oletuksena on, että osa työntekijöistä kokee olevansa irrallaan yrityksen arjesta eivätkä tunnista omaa paikkaansa yrityksessä. Tämän uskotaan heikentävän työmotivaatiota ja sitoutumista yritykseen. Kameratori Oy:ssä ei ole ollut säännöllisiä ohjaus- ja kehityskeskustelutapaamisia, jossa selvitettäisiin ensin yksilölliset tarpeet ja tehtäisiin sen mukaan jokaiselle oma johtamis- ja hyvinvointisuunnitelma. Haastattelun avulla halutaan myös selvittää, millä tavalla työntekijät näkevät Kameratori Oy:n toiminnan. Työntekijöillä on hyvin erilaiset taustat. Kolme työntekijää on työskennellyt useita vuosia samalla alalla olevan kilpailijan palveluksessa. Kaksi työntekijöistä on ollut Kameratori Oy:n asiakkaana useita vuosia, kunnes he ovat siirtyneet yhtiön palvelukseen. Perustajatyöntekijät ovat puolestaan olleet mukana koko toiminnan ajan, eikä heillä ole merkittävää kokemusta muusta työpaikasta. Myös haastateltavien ikähaarukka on kohtalaisen suuri: nuorin on 21- ja vanhin 53-vuotias. Kameratori Oy:ssä työskentelee vain yksi nainen, eli sukupuolijakauma on vahvasti miespainotteinen.

Kysymykset pyritään laatimaan niin, että avoimien vastausten lisäksi kerätään numeerisia vastauksia asteikolla 1-10 liittyen yleiseen tyytyväisyyteen yrityksen toimintaa ja johtamista kohtaan. Numeerisilla vastauksilla haastatteluun saadaan jatkuvuutta ja verrattavuutta, jos vastaava haastattelu saman tyyppisillä kysymysasetteluilla halutaan toistaa tulevaisuudessa. Tällöin numeeriset vastaukset ovat toisiinsa verrattavissa. Avoimilla kysymyksillä pyritään taas hakemaan tarkempia kehitysehdotuksia ja kartoittamaan ongelmiksi koettuja asioita.

2.2.1 Kysymysten laadinta

Haastattelun teema-alueiden valinnat tulevat tutkija Jussi Lehmuksen omasta havainnoinnista Kameratori Oy:n arjessa. Haastattelukysymykset jakaantuvat kolmeen toisistaan poikkeavaan osioon:

1. Avoimet kysymykset liittyen haastateltavan yleisiin tarpeisiin ja käsitykseen asiakkaiden tarpeista. Näillä kysymyksillä kartoitetaan työntekijöiden näkemyksiä yrityksestä ja sen toiminnasta. Teemoina ovat:
 - Työntekijöiden tarpeet
 - Asiakkaiden tarpeet

2. Avoimet kysymykset liittyen henkilökohtaiseen johtamiseen, näkemykseen omasta roolista, mahdollisuuksiin oppia ja viihtyvyyteen työpaikalla. Kysymyksillä halutaan viedä keskustelua syvemmälle jokaisen haastateltavan arkeen ja kokemuksiin työn suorittamisesta. Tällä halutaan ymmärtää, millaiset asiat motivoivat, mitä asioita pidetään tärkeinä, tietävätkö työntekijät mitä heiltä odotetaan ja miten työntekijät tuntevat yrityksen vision ja strategian. Teemoina ovat:
 - Strategia
 - Ihmiset
 - Organisaatio
 - Johtaminen
 - Oppiminen
 - Turvallisuus

3. Numeroasteikkoon perustuvat arvioinnit, joilla mitataan yrityksen mainetta ja suoriutumista. Kysymysten muoto ja asettelu pohjautuvat RepTrak-malliin. Mallin avulla pyritään selvittämään osakkeenomistajien näkemystä yrityksen toiminnasta ja vastuullisuudesta. Tätä voidaan hyvin soveltaa myös pieniin yrityksiin, jossa jokaisella haastateltavalla on lähtökohtaisesti suuri vastuu yrityksen toiminnasta ja kehittämisestä, tai tämä toimii yrittäjänä tai yrittäjämäisessä työnkuvassa. Kyselyssä on seitsemän eri osa-aluetta, joissa arvioidaan annettuja kysymyksiä asteikolla 1-10. Kysymykset ovat pääosin väittämiä, joihin haastateltavan tulee ottaa kantaa: pitääkö väittää hänen mielestään paikkaansa vai ei. Osa-alueet ovat:
 - Tuotteet ja palvelut
 - Innovaatio
 - Työpaikka
 - Hallinto
 - Vastuullisuus

- Johtajuus
- Toimintakyky

Avoimista kysymyksistä maineeseen liittyvän osion 1 kysymykset ovat myös johdettuja RepTrak-mallista, jossa pyritään selvittämään, miten eri sidosryhmät näkevät yrityksen. (Fombrun, Ponzi & Newburry, 2015.) Täydelliset kysymykset löytyvät liitteestä 1.

2.2.2 Haastattelun toteutus

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina joulukuussa 2017. Keskusteltaessa Kameratori Oy:n työntekijöiden kanssa tultiin siihen lopputulokseen, että haastattelun toisena osapuolena olisi hyvä olla puolueeton haastattelija eikä tutkijana toimiva yrityksen toimitusjohtaja. Tämä havainto oli hyvin ymmärrettävä, sillä työntekijöiden henkilökohtainen suhde tutkijaan on hyvin vaihteleva johtuen esimerkiksi työsuhteen hyvin erilaisista kestoista ja työsuhdetta edeltäneistä yhteyksistä. Monet kysymykset koskivat myös johtamista, joten olisi luontevampaa, että näitä kysymyksiä tekisi haastattelussa joku muu kuin haastateltavien esimies.

Haastattelijaksi valittiin yrityksen kanssa muissa asioissa aiemmin yhteistyötä tehnyt konsultti Matias Koskinen, Koskinen Family Business Oy:stä. Haastattelukysymysten muodot, painotukset ja tarpeet käytiin läpi yhdessä tutkijan kanssa, jotta haastattelijalla olisi oikeanlainen lähestymistapa haastatteluun. Haastattelut toteutettiin kahden päivän aikana Tampereen ja Helsingin toimipisteissä. Haastattelija teki haastatteluista mahdollisimman laajat kirjalliset muistiinpanot, jotta eri teemoista tulleita oivalluksia pystyttäisiin jälkikäteen käymään yhdessä mahdollisimman tarkasti läpi. Haastattelut kestivät jokaisen kohdalla noin tunnin. Haastatteluun vastasi lopulta yhdeksän henkilöä, joista yksi oli tutkija Jussi Lehmus. Tutkijan kohdalla ei käyty kaikkia kysymyksiä läpi, sillä osa niistä koski henkilökohtaista johtamista. Haastateltaville käytiin tutkimuksen ja haastattelun lähtökohdat läpi ennen itse haastattelua. Haastateltavilta ei edellytetty valmistautumista haastatteluun. Ennakkotiedoissa ilmoitettiin, että vastaukset käsitellään nimettöminä eikä yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan vastausaineistosta. Haastattelijana toiminut Matias Koskinen vastasi haastattelutulosten käsittelystä.

2.2.3 Aineiston käsittely ja sisällön analyysi

Haastatteluaineisto toimitettiin haastattelijan toimesta tutkijalle sähköisessä muodossa. Haastattelija oli tehnyt haastattelutilanteessa muistiinpanoja teemaotsikoiden alle ja kehittänyt haastattelujen edetessä lisäkysymyksiä vastauksiin perustuen. Kysymysrunko muuttui hieman eri haastateltavien kohdalla haastattelijan saadessa lisäymmärrystä organisaation toiminnasta. Eri teemaotsikoiden alle tulleita vastauksia ei voinut yksilöidä puhtaaksikirjoitetusta haastatteluaineistosta. Jos tietyt aiheet olivat toistuneet vastauksissa useissa eri haastatteluissa, oli nämä avainsanat tai aiheet korostettu tärkeiksi nostoiksi. Nämä nostot olivat käytännössä lihavoituja avainsanoja tai lauseita eri teemojen alla. Numeerisista vastauksista haastattelija oli koostanut yhteenvedon, jossa pystyi vertaamaan yksittäisten aihealueiden pistekeskiarvoa koko yrityksen keskiarvoon.

Haastattelu suunnitelmassa ollut kysymysrunko pysyi haastattelutilanteessa sinänsä ennallaan, mutta kysymykset tarkentuivat merkittävästi haastattelutilanteessa. Nämä havainnot ovat tulleet haastatteluja tehdessä, ja haastattelija on osannut syventää kysymyksiä ja omaa havainnointiaan jokaisen haastattelun kohdalla. Esimerkiksi avoimien kysymysten ensimmäinen teema, **Työntekijöiden tarpeet**, on vastauksia purettaessa jakautunut seuraavien tarkentavien kysymysten alle:

- Miksi olet töissä Kameratorilla?
- Mitä odotuksia sinulla on yritykselle?
- Kuinka yritys tällä hetkellä täyttää nämä odotukset?
- Kuinka yritys ei tällä hetkellä vastaa odotuksiasi?
- Mitä ongelmia sinulla on joita yritys voisi ratkaista?
- Miten yritys voisi korjata nämä ongelmat?

Materiaalia kertyi haastatteluista runsaasti, mikä on teemahaastatteluille tyypillistä. Haastattelija pyrki löytämään eri kysymyksien vastauksista yhteneväisyyksiä ja trendejä. Lisäksi hän pyrki koostamaan avainsanoja ja vastauksia tarkentavia pohdintoja. Esimerkkeinä:

Kysymys: Miksi olet töissä Kameratorilla?

Vastausteema 1: **Hyvä ilmapiiri**. Kameratorin työntekijöiden tyytyväisyydestä ja avoimesta ilmapiiristä puhutaan paljon hyvää.

Vastausteema 2: **Vapaus**. Suitset olivat aikaisemmassa paikassa liian tiukalla. Ei kellonaikoihin kahlitsemista.

Vastausteema 3: **Harrastuksen tukeminen**. Ala kiinnostaa ja tukee harrastusta.

Haastattelun RepTrak-mallin mukaisessa numeerisessa osuudessa kerättiin suunnitelmasta poiketen myös runsaasti avoimia vastauksia. Laajat sanalliset vastaukset saatiin näin ollen numeeristen osuuksien oheen ja niistä saatiin paljon uusia havaintoja haastateltavien ajatuksista ja näkemyksistä. Tulevaisuutta ajatellen numeeriset vastaukset toimivat hyvänä vertailukohtana. Tällä hetkellä numeeriset vastaukset eivät tuo tutkimuksellisesti juurikaan lisäarvoa, sillä numeroita ei voida verrata mihinkään. Alla olevasta taulukosta näkee pääosa-alueiden keskiarvot. Kouluarvosanoihin verraten tulokset ovat olleet hyviä tai kiitettäviä. Numeerisia vastauksia ei käydä tutkimusraportissa tämän tarkemmin läpi.

Tuotteet ja palvelut	8,3
Innovaatio	8,5
Työpaikka	8,7
Hallinto	8,7
Vastuullisuus	8,4
Johtajuus	8,1
Toimintakyky	8,4
Kokonaiskeskiarvo:	8,4

TAULUKKO 1. Henkilöstöhaastattelun numeeristen vastausten yhteenveto.

2.2.4 Tärkeimmät havainnot

Avoimista vastauksista nousi selkeitä asiakokonaisuuksia, joihin palattiin lähes jokaisessa teema-alueessa. Nostetut asiat olivat pääasiassa kehitysehdotuksia ja havaittuja ongelmia. Vastauksissa oli todella paljon myös positiivisia asioita, mutta näitä positiivisia vastauksia ei hyödynnetty tässä kehitystehtävässä, sillä tarkoituksena oli löytää keskeisiä ongelmia ja kehityskohteita. Osa vastauksista sisälsi pieniä kehitysehdotuksia, kuten viikonloppuaukioloaikojen muokkaamista tai ongelmajätteen keräysastian. Konkreettisia pieniä muutoksia ehdottaneet vastaukset käytiin läpi yrityksessä sisäisesti, ja pieniä selviä epäkohtia korjattiin heti. Näiden asioiden kohdalla ei kuitenkaan koettu, että asiaa kannattaisi käsitellä organisaatiossa yhteisesti tämän enempää. Kaikki

vastaukset on käyty sellaisinaan läpi työntekijöiden kanssa ja heitä on kiitetty osallistumisesta haastatteluun. Seuraavassa kappaleessa käydään läpi eniten esiintyneet asiat, joiden kehittämiseksi ja ratkaisemiseksi katsottiin tarvittavan laajaa yhteistä käsittelyä ja tutkimista niin strategisen johtamisen- kuin arjessa tapahtuvan työn kehittämisen tueksi.

Viestinnän haasteet saivat eniten mainintoja. Kaikki haastateltavat mainitsivat haastattelussa viestintään liittyviä epäselvyyksiä ja ongelmia. Viestinnällä tarkoitettiin pääasiassa yrityksen sisäistä viestintää, mutta myös viestintää sidosryhmille ja asiakkaille. Esimerkkejä viestintään liittyvistä avoimista vastauksista:

- *”Tietoa liiketoiminnan kehittämisen suunnasta kaivattaisiin enemmän.”*
- *”Kahden toimipisteen välinen kommunikaatio ei toimi.”*
- *”Ilmapiiri hyvä, viestinnällä paremmaksi.”*
- *”Viestintä tökkii. Tulisi kokoontua useammin yhteen.”*
- *”Kaikkien omistajien välisen kommunikaation selkeyttäminen voisi edesauttaa tekemistä entisestään.”*

Vastauksissa kävi selvästi ilmi, että työntekijöiden on vaikea saada tietoa suunnitteilla olevista asioista ja jakaa oikealla tavalla omia ajatuksiaan. Ongelmaksi koettiin kunnollisten viestintävälineiden puute. Etenkin huoltotoiminnassa nähtiin ongelmaksi, ettei asiakkaalle saatu viestittyä asiallisesti huollon vaihetta, kun tällaista tietoa ei ollut helposti nähtävissä. Kameratori Oy:ssä ei myöskään nähty olevan sellaista keskustelukulttuuria, jossa ajatuksia voitaisiin vaihtaa isommalla joukolla säännöllisesti ja saada näin koko yritys samalle viivalle suunnitelmien ja visioiden kanssa.

Kahdeksassa haastattelussa yhdeksästä mainittiin avoimuuteen ja viestinnän johtamiseen liittyviä ongelmia. Esimerkkejä näihin asioihin liittyvistä vastauksista:

- *”Lisää läpinäkyvyyttä siitä missä mennään ja onko parannettavaa.”*
- *”Huolto nähdään sivubisneksenä ja se ei motivoi huollon osajia. Epätietoisuus siitä kuka on pääasiallinen asiakas.”*
- *”Johtamistyhjiö, mikä johtuu vapaasta johtamiskulttuurista (ei neuvoja, ohjeistusta).”*
- *”Ei selkeää yhteistä päämäärää.”*
- *”Visio ei selkeä, useita vaihtoehtoisia suuntia. Visiosta haluttaisiin kuulla ja keskustella enemmän.”*

Monet näistä asioista liittyvät viestinnän ongelmiin ja siihen, että haastateltavilla olisi halu tietää enemmän yrityksen asioista. Monet kaipaavat selvempää johtamista yhteisten asioiden viestintään ja jakamiseen, jotta vastuu näistä asioista ei olisi ainoastaan työntekijöillä. Monet vastaajista eivät hahmota omaa paikkaansa yrityksessä eivätkä tiedä, mitä suurempaa tarkoitusta heidän työpanoksensa palvelee. Tämä saattaa aiheuttaa turhautumista ja johtaa motivaation katoamiseen, jos omalla työllä ei koeta olevan merkitystä.

Henkilökohtainen kasvu ja oppiminen koettiin tärkeäksi osaksi työssä jaksamista ja motivoitumista. Vastaukset tähän liittyen tulivat laajalti erilaisista kysymysasetteluista ja hyvin samoissa muodoissa:

- *”Motivaatiota voidaan lisätä henkilökohtaisen kasvun koulutuksilla.”*
- *”Opettelua ja harjoittelua ammattitaidon saamiseksi riittävälle tasolle.”*
- *”Yrityksessä on saanut kasvaa ja saada vastuuta, jos on kiinnostusta.”*
- *”Yrityksen henkilökunta kehittyy hyvin työhön liittyvissä asioissa.”*

Asiantuntijatyötä kehitettäessä on äärimmäisen tärkeää, että asiantuntijat haluavat omaehtoisesti kehittyä työssään ja jakaa omaa osaamistaan yrityksen sisällä. Tämä on ehdottomasti asia, jota yrityksessä täytyy vaalia ja kehittää. Asiantuntijatyö on tulevaisuudessa Kameratori Oy:n liiketoiminnan peruskivi, eikä tämän alan asiantuntijoita voi vain korvata toisella vastaavalla. Esimerkiksi kameramekaanikkoja ei yksinkertaisesti ole kuin korkeintaan muutamia kymmeniä Suomessa.

Hyvä ilmapiiri, työyhteisö ja oikeiden ihmisten valinta nähtiin tärkeänä perusarvona kuudessa vastauksessa. Näiden asioiden koettiin olevan työssä jaksamisen ja motivaation kannalta tärkeitä elementtejä ja niiden kautta työntekijät kokivat olevansa valmiita antamaan keskimääräistä suuremman työpanoksen yrityksen toimintaan. Esimerkkejä vastauksista:

- *”Hyvä työyhteisö nähdään palkitsemisena.”*
- *”Saa kertoa asioista ilman pelkoa seurauksista.”*
- *”Reilu meininki, ei turhaa nipottamista ja kiusaamista. Ei suosikkeja ja jokaisella on oma vastuualue.”*
- *”Oikeat ihmiset oikealla paikalla. Yrityksessä olevat ihmiset ovat oikeita työhönsä. Kaivataan lisää osaajia.”*

Koska Kameratori Oy ei pysty kilpailemaan korkeilla palkoilla parhaista tekijöistä, sen täytyy pystyä luomaan itsestään houkutteleva työnantaja muilla keinoilla. Hyvä

työyhteisö nähdään vastauksissa jopa palkitsemiseen verrattavana asiana, eli hyvän työyhteisön merkitys on suuri. Työyhteisö koostuu sen jäsenistä, joten rekrytoinnin merkitys korostuu tulevaisuudessa. Yritykseen halutaan tekijöitä, joilla on hyvä ammattitaito ja yrityksen kulttuuriin sopiva asenne. Johtajuuden täytyy myös olla sellaista, että työntekijät kokevat saavansa kehittää yrityksen toimintaa ja huomauttaa epäkohdista vapaasti, ilman pelkoa seuraamuksista.

Haastattelututkimuksen vastauksista nousseet asiat ovat melko hyvin linjassa kirjoittajan omien havaintojen kanssa. Positiivisena yllätyksenä voidaan todeta vastaajien korkea halu henkilökohtaiseen oppimiseen ja lisäinformaation saamiseen yrityksen asioista. Tämä kertoo siitä, että sitoutuminen yrityksen toimintaan on hyvällä tasolla ja työn suurin motivoiva tekijä ei ole palkka vaan muut tekijät. Tärkeimmiksi aiheiksi valikoitui vastausten perusteella rekrytointi, oppiva organisaatio, asiantuntijoiden sitouttaminen ja sisäinen viestintä. Nämä asiat toistuivat lähes jokaisen vastaajan kohdalla jossakin muodossa ja niistä voidaan katsoa muodostuvan organisaation kehitykselle suuria ongelmia, jos näitä asioita ei kehitetä asianmukaisesti ja jo olemassa olevia ongelmakohtia korjata. Näitä neljää teemaa yhdistää asiantuntijoiden rooli osana oman työnkuvansa ja koko yrityksen toiminnan kehittämistä.

Näin laajaa henkilöstöhaastattelua ei ole ennen toteutettu Kameratori Oy:ssä, joten sekä teemahaastattelun suunnittelussa, aineiston keruussa että aineiston analysoinnissa opittiin paljon tulevaisuutta varten. Teemahaastattelua suunniteltaessa ei ollut täysin selvää, kuinka työntekijät panostaisivat haastatteluun ja saisiko heiltä kaivattua materiaalia liittyen yrityksen ongelmakohtien löytämiseen. Materiaalia kertyi lopulta odotettua enemmän ja tämä aiheutti hieman epäselvyyksiä aineiston käsittelyssä. Suunnitteluvaiheessa ei oltu varauduttu näin massiiviseen avointen vastausten määrään, joten vastausten käsittelyä varten ei ollut selviä yhteisiä toimintaohjeita haastattelijan kanssa. Haastattelija sai runsaasta aineistosta koostettua kuitenkin selkeän yhteenvedon, josta kävi ilmi haastatteluissa eniten esiin nousseet asiat. Nämä yhteenvedot käytiin myös yrityksen työntekijöiden kanssa läpi, eikä kenelläkään haastatelluista ollut sellaista tunnetta, että jokin tärkeä kehityskohde olisi sivuutettu. Koko työyhteisö oli samaa mieltä tärkeimmiksi asioiksi nostetuista kehityskohteista, joihin tämä opinnäytetyö pyrkii luomaan uutta tietoa ja ratkaisuja.

3 REKRYTOINTI KEHITYSKOHTEENA

Teoriaosuuden tavoitteena on syventää asiantuntijaorganisaation rekrytointiprosessiin liittyvää tietoa ja osaamista. Rekrytointi liittyy tärkeänä osana asiantuntijaorganisaation rakentamiseen, sillä alan parhaiden asiantuntijoiden saamiseksi organisaatioon täytyy rekrytointiprosessin olla houkutteleva ja puhutteleva sekä antaa haluttu kuva yrityksestä. Osion alussa kuvataan rekrytointiprosessia siihen liittyvän kirjallisuuden avulla. Tämän jälkeen kuvataan Kameratori Oy:n rekrytoinnin nykytilaa ja pohditaan kirjallisuuden avulla merkittävimpiä kehittämisen kohteita tässä prosessissa. Lopuksi esitellään kirjallisuudesta ja haastatteluaineistosta johdettuja käytännön kehittämistoimia ja pidempiä strategisia tavoitteita.

Yrityksen kauaskantoisimpia päätöksiä ovat rekrytoinnit, joita tehdään säännöllisin väliajoin. Rekrytointipäätökset näkyvät organisaation imagossa, tuloksetekokyvyssä, asiakassuhteissa, sisäisessä ilmapiirissä ja rekrytoidun henkilön omassa elämässä. Hyvin hoidettu rekrytointiprosessi toimii myös yrityksen käyntikorttina. Myös valitsematta jääneille hakijoille halutaan jättää positiivinen mielikuva, mikä auttaa jatkossa hyvien osaajien haussa. Vastaavasti huonosti toteutettu viestintä ja prosessin johtaminen voivat merkittävästi heikentää yrityksen kilpailukykyä työnantajamarkkinoilla, vaikka itse rekrytoinnin tulos olisi ollut hyvä. (Hyppänen 2013, 165.)

Rekrytointiprosessin johtaminen määrää monesti sen, kuinka rekrytoinnissa lopulta käy. Tämän vuoksi rekrytointi onkin yksi esimiehen avaintehtävistä. Rekrytoinnin johtaminen koostuu kolmesta kokonaisuudesta:

- Selkeä näkemys yrityksen tahtotilasta, visiosta ja suunnasta
- Kyky johtaa ja motivoida alaisia
- Kyky tehdä päätöksiä

Esimiehellä täytyy olla selvä käsitys yrityksen visiosta ja suunnasta, jotta hän voi ylipäätään määritellä rekrytoinnin tarpeen. Tämän täytyy tulla rekrytointitilanteessa selvästi ilmi myös työnhakijalle, jotta voidaan varmistua yhteisestä tahtotilasta, arvoista ja vision ymmärtämisestä. Esimiehen täytyy toimia myös yrityksen mannekiinina ja osoittaa, että yrityksessä pidetään huolta työntekijöistä, kohdellaan kaikkia reilusti ja osataan tehdä päätöksiä. Jos hakijalle tulee jo rekrytointiprosessissa huono vaikutelma yrityksen johtamisesta, häntä voi olla haastava saada jäämään. Parhailta hakijoilla on

usein myös kovimmat vaatimukset niin perinteisissä arvoissa, kuten palkassa ja eduissa, mutta nykyisin entistä suuremmassa määrin myös työolosuhteiden ja henkilökohtaisen johtamisen osalta. (Kaijala 2016.)

Rekrytointiprosessi koostuu neljästä selkeästä vaiheesta. Ensimmäiseksi rekrytointin suunnitteluvaiheessa selvitetään rekrytointin tarve. Jos tarve kumpuaa vanhan työntekijän poislähdöstä, selvitetään syyt poislähdölle ja akuuteimmalle osaamisvajelle. Jos kyse on uudesta tehtävänkuvasta, kartoitetaan uuden työntekijän kustannukset verrattuna mahdolliseen lisäarvoon yritykselle. Toisena vaiheena käynnistetään työntekijähaku, jossa kartoitetaan mahdolliset osaajat talon sisältä, yhteistyökumppanuuksista tai asiakkaista. Tarvittaessa käynnistetään julkinen hakuprosessi, joka toimii samalla myös viestintäväylänä yritykselle. Kolmantena vaiheena haastatellaan potentiaaliset hakijat. Tässä vaiheessa viimeistään määritellään, mikä on todellisuudessa tarkka toimenkuva, johon tekijää haetaan. Ideaalitalanteessa yritys määrittelee itse tarkasti toimenkuvan tarpeidensa mukaan, mutta usein toimenkuvaa täytyy muokata hakijaprofiilien mukaan, jos täydellistä hakijaa ei löydy. Viimeinen vaihe on valita paras työntekijä uuteen tehtävänkuvaan. Paras ei välttämättä tarkoita rautaisinta ammattitaitoa, vaan monesti yhtä tärkeänä seikkana pidetään henkilöprofiilia, eli miten hakija sopii yrityksen sisäiseen kulttuuriin ja millaisia ominaisuuksia ja edellytyksiä hänellä on pystyä kehittämään toimenkuvansa. (Hyppänen 2013, 166-167.)

3.1 Tehtävään vai yhtiöön?

Otsikko on lainattu Markku Kaijalan vuonna 2016 julkaistusta teoksesta Rekrytointi, tehtävään vai yhtiöön? Otsikko tiivistää hyvin rekrytointin näkökulmasta sen haastavan ajan, jossa elämme. Toisaalta puhutaan paljon työttömyysluvuista, mutta samalla on haastavaa löytää asiantuntijoita useisiin haastaviin tehtäviin. Kaijalan mukaan voittajatiimin rakentamiseen ei riitä huippuosaajien rekrytointi, vaan heidät täytyy saada myös toimimaan yhdessä motivoituneesti. Tässä avainasemassa on yrityksen selkeä sisäinen kommunikaatio, jossa visio ja strategia ovat kaikille selvät. Kun huippuosaaja ymmärtää yrityksen suuren kehityskuvan ja oman roolinsa siinä, takaa tämä hyvät lähtöasetelmat henkilökohtaiseen johtamiseen, jossa asiantuntijoita voidaan johtaa heille

sopivimmalla tavalla. Lähes itsestään selvä asia voittajatiimin rakentamisessa on toki varmistaa, että palkatut huipputekijät pysyvät talossa. (Kaijala 2016.)

Suomessa useaan otteeseen parhaaksi valitut työpaikat Reaktori, Futurice ja Vincit edustavat modernia ajattelua, jossa keskitytään henkilön soveltuvuuteen nimenomaan yritykseen, ei niinkään tehtävään. Jokaisessa yrityksessä on omanlaisensa kulttuuri ja henki, joka vaikuttaa työhyvinvointiin, tehokkuuteen ja työn mielekkyyteen. Parhaimmillaan tämä kulttuuri on selvässä linjassa yrityksen toiminnan ja arvojen kanssa, jolloin hyvä henki välittyy myös asiakkaille ja sidosryhmille. Useissa työhaastatteluissa tehdään yhä henkilöarviointeja, jossa ei kuitenkaan mitata yksittäistä kyvykkyyttä, älykkyyttä, loogista päättelykykyä tai stressinsietoa, vaan arvioidaan sopivuutta organisaatioon. Henkilökohtaisia taitoja ei pidä missään tapauksessa väheksyä, mutta niiden rinnalla hakijan sopivuutta yrityksen kulttuuriin pitäisi tarkastella vähintään samalla painoarvolla. (Kaijala 2016.)

Suhdanteet ja markkinatilanteet vaihtelevat nykyään erittäin nopeasti ja vain harvaa toimialaa voi pitää luotettavasti ennustettavana. Tämä korostaa sitä, että yksilöiltä edellytetään enemmänkin kykyä mukautua ja omaksua uutta tietoa kuin puhdasta substanssiosaamista. Toki edellä mainitut asiat ovat myös taitoja, mutta niiden mittaaminen esimerkiksi ansioluetteloita lukemalla ovat hyvin haastavia. Tässä korostuvatkin työnhakijan työhistoria ja referenssit sekä suosittelijat. Mitä työntekijä on saanut aikaan ja miten, millaisella oppimiskäyrällä ja millaisessa ympäristössä? Rekrytointitilanteessa on tärkeintä ajatella näitä kysymyksiä eikä listata pelkästään tutkintoja ja koulutuksia. Rekrytointitilanteessa ja heti rekrytoinnin jälkeen johtajuuden merkitys onnistumisessa korostuu. Hyvä johtaja pystyy tuomaan esiin ihmisen parhaat ominaisuudet. Tullessaan uuteen työympäristöön ja kulttuuriin johtajan täytyy osata luotsata uusi tekijä osaksi suurempaa koneistoa vahvistaen samalla tämän parhaita puolia. (Kaijala 2016.)

Mitä monimuotoisemmaksi työyhteisö rekrytointien myötä muuttuu, sitä enemmän merkitystä on erilaisuuden johtamisella. Jo rekrytoinnin suunnitteluvaiheessa pitäisi pohtia kysymystä ”Tehtävään vai yhtiöön?” myös siltä kannalta, etsitäänkö selvästi henkilöprofiililtaan samanlaista vai erilaista uutta työntekijää ottamatta kantaa tässä mielessä osaamiseen tai sen puutteeseen. Ihmisten erilaisuus näkyy esimerkiksi sukupuolen, iän, uskonnon, kielen, koulutustaustan ja kulttuuritaustan kautta. Erilaisuus

voi haastaa perinteiset yrityksessä käytetyt johtamistavat ja työkuultuurin, mutta oikein johdettuna ja hyödynnettynä erilaisuus muodostaa suuren voimavaran, jolla voidaan luoda lisäarvoa myös liiketoiminnalle. Jotta tämä voimavara voidaan saada esiin, täytyy työyhteisössä oppia tunnistamaan ja ymmärtämään erilaisuutta. (Hyppänen 2013, 254.)

3.2 Perehdyttäminen

On tärkeä muistaa, että rekrytointiprosessi ei pääty siihen hetkeen, kun parhaaksi katsottu henkilö aloittaa työssä. Usein rekrytointia pidetään onnistuneena, jos yritys löytää vahvan substanssiosaajan, joka on tyytyväinen tarjottuun palkkaan ja pystyy aloittamaan työssä nopeasti. Tutkimusten mukaan rautaisen asiantuntijan rekrytointiprosessi kestää keskimäärin kolmesta kuuteen kuukauteen eli syklisessä markkinatalousmaailmassa melko pitkään. Tämän vuoksi uuden asiantuntijan rekrytointiprosessia ei pidä missään tapauksessa lopettaa siihen, kun tämä aloittaa uudessa työssä. Siitä alkaa asiantuntijan sisäänajon kannalta tärkein osuus eli perehdyttäminen. Sen myötä ratkeaa, viihtyykö uusi työntekijä työssään ja työpaikassaan. Tähän vaikuttavat esimerkiksi yrityksen sisäinen työkuultuuri, läheinen työtiimi, motivointi ja omassa työssä kehittyminen. Yrityksen kannalta tuhoisimmassa skenaariossa yritykseen palkataan huippuosaa ja pitkän ja kalliin rekrytointiprosessin päätteeksi, mutta tämä jättää yrityksen muutaman kuukauden kuluttua. Hän ei ehkä viihtynyt työpaikassa tai ei kokenut saavansa riittävästi tukea tai ohjeistusta asiantuntijatyönsä kehittämiseen ja siinä menestymiseen. (Kajjala 2016.)

Perehdyttäminen tulisi aloittaa selkeillä orientaatiopäivillä, jolloin ensimmäisenä toivotetaan työntekijä tervetulleeksi yritykseen ja luodaan molemminpuolinen side yhteiselle sitoumukselle: yritys haluaa juuri sinut, ja sinä haluat työskennellä juuri meidän yrityksessämme. Orientaatioissa tulisi jatkaa siitä, mihin rekrytointiprosessissa on jääty: selkeyttää työntekijälle yrityksen arvot, missio ja työpaikkakulttuuri sekä kirkastaa työntekijälle, miten tämä voi parhaiten vaikuttaa näihin asioihin. Erilaisuutta suosivassa asiantuntijaorganisaatioissa pitäisi heti ensimmäisestä päivästä lähtien tuoda myös työntekijälle ilmi, että tällä on paljon annettavaa työyhteisölle ja samalla myös paljon opittavaa työyhteisöltä. Perehdytysjakso on myös yrityksen tärkein tulikoe tehdä vaikutus työntekijään. Perinteisesti työntekijän rooli työnhaussa on tehdä vaikutus työnantajaan, mutta perehdytyksessä tämän asetelman tulisi kääntyä toisinpäin. Etenkin kun kyse on asiantuntijaosaajista, niin heidän panoksensa liiketoiminnan kehittämiseksi on suuri.

Tästä syystä työnantajan on syytä valmistella ja miettiä tarkkaan, millaisen ensivaikutelman antaa työntekijälle. Orientaation päämääränä voidaan pitää sitä, että rekrytoitu henkilö tuntee itsensä työntekijäksi eikä vain uudeksi työntekijäksi. (Arthur 2012, 290.)

Yritysorientaation jälkeen alkaa varsinainen yksilö- tai yksikkötason perehdytys, jossa selvitetään työntekijän yksikön tai tiimin roolia suuressa yrityskokonaisuudessa sekä työntekijän omaa roolia omassa yksikössään. Yksilötason perehdytyksessä olisi tärkeää käyttää kirjallista perehdytysmateriaalia, jolloin perehdytys käytäisiin kaikkien uusien työntekijöiden kanssa samalla pohjalla. Tästä materiaalista tulee käydä ilmi, mitä yksittäisiä työtehtäviä tehtäväkuva pitää sisällään, keitä ovat asiakkaat ja sidosryhmät, kenelle ja miten raportoidaan sekä miten työtä mitataan. Työn perustietojen lisäksi on tärkeää käydä läpi myös työsuhteasiat, jotka ovat osa työntekijän jokapäiväistä työarkea. Näitä ovat esimerkiksi ruokailut, virkistysaktiviteetit, sairauskäytännöt ja työajat. Usein esimiehellä tai johtajalla ei ole mahdollisuutta ohjata uutta työntekijää kovin pitkään, joten monesti yrityksissä hyödynnetään tutoreita tai kummeja, jotka ovat nimettyjä henkilöitä yrityksen sisältä. Nämä luottohenkilöt opastavat uuden työntekijän osaksi työyhteisöä opettaen esimerkiksi lukuisat kirjoittamattomat säännöt ja käytännöt, joita on jokaisella työpaikalla. Samaten moni työtehtävä pitää sisällään kokemusperäistä dokumentoimatonta tietoa, jonka voi oppia parhaiten seuraamalla toisen työntekoa. Työn vaativuudesta riippuen perehdytys voi kestää hyvinkin pitkään, useimmiten ainakin yhtä pitkään kuin koeaika. (Hyppänen 2013, 184.)

3.3 Rekrytoinnin merkitys työnantajakuvaan

Parhaita asiantuntijoita rekrytoitaessa voidaan yrityskuvaa pitää kenties tärkeimpänä yksittäisenä tekijänä, joka voi ratkaista työnhakijan päätöksen työpaikan valinnasta kumpaan tahansa suuntaan. Jos alalla on useita saman alan toimijoita, on erittäin suositeltavaa, että yritys tekee rekrytointiprosessista vahvasti oman näköisensä. Tällöin virherekrytoinnin riski pienenee, sillä yritys pystyy nopeasti havaitsemaan, kuinka hakija samaistuu yritykseen ja sen arvoihin. Useasti myös erilaiset arvot omaavat hakijat jättävät hakuprosessin kesken kokiessaan yrityskulttuurin itselleen vieraaksi. Tämä voi ehkä vähentää määrällisesti hakijoita, mutta parhaassa tapauksessa laadukkaita, tosissaan olevia hakijoita, on enemmän. Usein vahvan kuluttajakuvan omaavat yritykset ovat

työnhakijatilastojen kärjessä, mutta tämä ei vielä kerro yrityksestä työnantajana mitään. Yrityksen täytyykin miettiä kuluttajakuvansa ohella tarkasti myös työnantajakuvaansa. (Kaijala 2016.)

Rekrytointiprosessi on yksi suorimmista tavoista vaikuttaa työnantajakuvaan ja sitä kautta suurempaan yrityskuvaan. Yrityksen koosta riippuen rekrytointiprosesseja voi olla joskus useita käynnissä samanaikaisesti eri työtehtäviin. Tällöin täytyy hallita rekrytointien yleisilmettä, jotta niistä ei välity ristiriitaista kuvaa työnhakijoille. Yrityskuvaan vaikuttaminen rekrytointiprosessin kautta alkaa jo rekrytointi-ilmoituksesta. Usein hakijakandidaatit ottavat yritykseen yhteyttä suoraan hakuprosessin aikana, jolloin työnantajalla on mahdollisuus kannustaa hakijoita jatkamaan hakuprosessissa. Etenkin asiantuntijatyöntekijät keskustelevat paljon keskenään ja heillä on keskenään tiiviit verkostot, joten hyvin hoidettu kommunikaatio yksittäisen hakijan kanssa rekrytointiprosessin alkuvaiheessa voi poikia tämän sosiaalisesta verkostosta lisää hakijoita. Tiedottaminen prosessin aikana on usein yrityksille kompastuskivi, joten siihen täytyy kiinnittää erityistä huomiota. Jos hakuprosessi kestää pitkään, on hyvä lähettää hakijoille säännöllistä tietoa rekrytoinnin etenemisestä. Monivaiheisessa prosessissa valitsematta jääneille on hyvä ilmoittaa, että valinta ei tällä kertaa osunut kohdalle. Haastatteluun kutsutuille on hyvä esitellä toimintaa ja tarkemmin yrityksen arvoja ja kulttuuria, jotta hakija saa heti oikean kuvan työpaikasta. Viimeisessä vaiheessa rekrytoimatta jääneet hakijat voivat olla potentiaalisia työntekijöitä yrityksen seuraavassa rekrytoinnissa, joten heille on syytä tiedottaa prosessin päättymisestä henkilökohtaisesti ja keskustella mahdollisesti tulevaisuuden mahdollisuuksista työpaikassa. (Hyppänen 2013, 186.)

3.4 Kameratori Oy:n rekrytoinnin nykytila

Kameratori Oy toimii hankalassa välimaastossa ”tehtävään vai yhtiöön” -rekrytointikysymyksen kanssa. Suurin osa rekrytointitarpeista kohdistuu nimenomaan asiantuntijoihin kuten ammattitaitoisiin kameramekaanikkeihin tai filmilaborantteihin. Kumpikin ammatti on ollut vuosikymmeniä hiipumassa, eikä uusia tekijöitä ole tullut alalle. Työmarkkinoilta löytyy niukasti molempien ammattinimikkeiden asiantuntijoita. Heillä on usein takanaan kymmenien vuosien työkokemus vain yhdestä alan yrityksestä, minkä vuoksi heillä on tyypillisesti vakiintuneet työtavat ja rutiinit. Vastapainona heillä

on sellaista osaamista, jota ei useimmiten löydy kirjoitettuna mistään manuaalista tai dokumentista. Siten heidän tuomansa ammatillinen lisäarvo on mittaamattoman arvokasta, jos osaaminen voidaan jakaa muille työntekijöille. Tässä tilanteessa täytyy usein tehdä kompromisseja henkilöarvioinnin suhteen, sillä tiettyyn tehtävään ei yksinkertaisesti ole muita päteviä hakijoita.

Kameratori Oy:n rekrytointiprosessi on kehittynyt kokemuksen ja jokaisen rekrytoinnin myötä. Eri työtehtävät ovat vasta alkaneet hahmottua omiksi kokonaisuuksikseen, sillä varhaisemmassa kasvun vaiheessa, lähinnä olosuhteiden pakosta, kaikki työntekijät tekivät kaikkia töitä. Uudelle työntekijälle olisi tärkeää pystyä kertomaan kaikki se, mitä yritys mahdollistaa hänelle. Samalla tulisi antaa yhtä vahva viesti siitä, että yritys haluaa hyödyntää uudet tiedot, jotka uudella työntekijällä on hallussaan. Asiantuntijatieto on usein siinä määrin vastavuoroista, että asiantuntijat janoavat myös uutta tietoa ja haluavat kehittää omaa asiantuntemustaan. Tämä vaatii avoimen ilmapiirin, jossa työntekijät luottavat siihen, että kaikki uusi opittu tieto jaetaan halukkaiden kesken. Perehdytysmateriaalia täytyy tuottaa tulevaisuutta varten sitä mukaa, kun tällaista dokumentoitavaa ja opetettavaa ”yleistietoa” syntyy. Tulevaisuudessa uusien asiantuntijoiden kouluttaminen tulee olemaan yhä enemmän Kameratori Oy:n vastuulla, sillä vanhat osaajat siirtyvät pian eläkkeelle. Jos tahtotila on pystyä työn ohessa kouluttamaan mestari–kisälliperiaatteella uusia alan osaajia tasalaatuisesti, täytyy perehdytysmateriaali suunnitella yhdessä työn ammattilaisten kanssa.

Asiantuntijoiden rekrytoiminen on Kameratori Oy:lle tulevaisuuden kasvun edellytys, joten yrityksen kuvaa niin kuluttajille kuin työnhakijoille täytyy pyrkiä jatkuvasti ylläpitämään ja kehittämään. Toistaiseksi kaikki rekrytoinnit on tehty joko yrityksen omista asiakkaista tai kilpailevista yrityksistä. Asiakkaista tulevilla työnhakijoilla on usein arvokas näkökulma siitä, miten Kameratori Oy näyttäytyy kuluttajille. Kuluttajakuvaa on kehitetty koko toiminnan ajan esimerkiksi Facebook- ja Instagram-sivuilla, jossa asiakkaat ovat päässet seuraamaan yritystoiminnan kehitystä ja päivittäistä toimintaa. Erityisiä toimenpiteitä työnantajakuvaan luomiseksi ei ole tehty, mutta pienessä yrityksessä työyhteisön hyvinvointi heijastuu lähes kaikessa päivittäisessä toiminnassa. Kenties tämä on luonut sen positiivisen tilanteen, jossa asiantuntijat kilpailevista yrityksistä ovat hakeneet nimenomaan Kameratori Oy:lle töihin. Tulevaisuuden rekrytoinnit täytyy pyrkiä hoitamaan asiallisesti ja omalla tyyllillä, jotta asiantuntijat haluaisivat myös jatkossa hakea nimenomaan Kameratori Oy:n työntekijöiksi.

3.5 Kameratori Oy:n rekrytointiprosessin uudistaminen

Kameratori Oy aloitti alkuvuonna 2018 uuden rekrytointiprosessin. Yrityksessä ei ole tehty kovin montaa julkista rekrytointia tähän mennessä, vaan työntekijät on löydetty pitkälti suorilla rekrytoinneilla joko omien asiakkaiden joukosta tai suoraan vastaavista työtehtävistä kilpailijoilta. Tehdyt avoimet rekrytoinnit ovat olleet täsmärekrutointeja, joissa on haettu esimerkiksi kameramekaanikkoa hyvin tarkalla tehtäväkuvausella. Nämä haut ovat kyllä tuottaneet tuloksia, mutta hakijoita on ollut melko vähän eikä prosessissa ole kiinnitetty huomiota Kameratori Oy:n työnantajakuvaan tai prosessin yleiseen hoitoon. Hakijoista ei ole tehty käyttökelpoista hakemistoa eikä saatuja kontakteja ole osattu hyödyntää muussa toiminnassa. Rekrytointi aiemmin ei siis ole kasvattanut Kameratori Oy:n tuntemusta potentiaalisista hakijoista eikä rekrytoinnilla ole pyritty muuhun lopputulokseen kuin haetun tekijän löytämiseen. Rekrytointi-ilmoitukset on laitettu Kameratori Oy:n Facebook-sivuille ja kertaalleen on kokeiltu Työ- ja elinkeinopalveluiden rekrytointikanavaa.

Uudessa rekrytointiprosessissa kiinnitettiin heti aluksi huomiota siihen, millainen ilmoitus laaditaan, mitä kysytyt kysymykset ilmoituksessa viestivät Kameratori Oy:stä, miten tiedot kerätään käyttökelpoiseen muotoon ja kenelle ilmoitus kohdennetaan. Ilmoitus tehtiin englanniksi, sillä rekrytointiviestiä haluttiin levittää myös kansainvälisille asiakkaille. Oli toki mahdollista valita uusi työntekijä myös Suomen ulkopuolelta, mutta ensisijaisesti haluttiin luoda markkinaviesti, jolla kerrotaan Kameratori Oy:n olevan kansainvälinen ja vakavasti otettava toimija. Viestiä rekrytoinnista levitettiin suoralla sähköpostiviestillä rekisteröityneille asiakkaille, Kameratori Oy:n Instagram-kanavissa ja Facebook-sivulla. Viesteillä ohjattiin rekrytointilomakkeeseen, jossa hakijoita pyydettiin vastaamaan kyselyyn koskien heidän osaamistaan ja kiinnostustaan valokuvausalan eri osiin. Rekrytointiprosessissa ei pyritty hakemaan mitään yhtä tiettyä ammattinimikettä, vaan saada mahdollisimman kattava kuva hakijoiden osaamisalueista ja kiinnostuksesta Kameratori Oy:tä kohtaan työnantajana. Vastaukset tallennettiin Google Form - palveluun, jossa kaikki vastaukset olivat helposti tarkasteltavissa. Rekrytointilomaketta pidettiin avoinna 30.1.–22.2.2018. Tänä aikana kerättiin 60 hakijaa kymmenestä eri maasta. Rekrytointilomakkeen kysymykset löytyvät liitteestä 2.

Rekrytointilomakkeen sulkeuduttua pyrittiin pitämään huolta siitä, että kaikkiin hakijoihin oltaisiin jollain tavalla yhteydessä ja näin ylläpidettäisiin positiivista kommunikaatiota, vaikka hakija ei tulisikaan valituksi. Hakijajoukko jaettiin kahteen eri ryhmään: täysipäiväistä työtä etsiviin ja freelancertyöstä kiinnostuneisiin. Nämä ryhmät jakaantuivat melko tasan, eli noin 30 henkilöä ilmaisi kiinnostuksensa tehdä esimerkiksi sisällöntuotantoa tai muita lyhyempiä projekteja Kameratori Oy:n kanssa, mutta heillä ei ollut halua tai mahdollisuutta tässä vaiheessa täysipäiväiseen työhön. Tälle yhteistyöstä kiinnostuneelle joukolle lähetettiin ohjeet jatkotoimiin.

Täysipäiväistä työtä hakeneista valikoitiin viisi parhaaksi koettua hakijaa ja heille lähetettiin kutsu haastatteluun. Valinnassa painotettiin aiempaa työkokemusta ja tuntemusta analogisista kameralaitteista sekä halukkuutta luoda sisältöä sosiaaliseen mediaan. Valinnan ulkopuolelle jääneille ilmoitettiin sähköpostitse asiasta ja kiitettiin osallistumisesta Kameratori Oy:n rekrytointiin. Kaikki hakemukset ovat edelleen olemassa ja niihin voidaan tarvittaessa palata.

4 OPPIVAN ORGANISAATION RAKENTAMINEN

Teoriakappaleen tavoitteena on luoda Kameratori Oy:lle tietoa ja työkaluja oppivan organisaation toteuttamiseksi. Henkilöstöhaastatteluissa työntekijät eivät tienneet selvästi paikkaansa organisaatiossa tai mitä heiltä odotettiin työssään. Oppiva organisaatio pitää sisällään työkaluja, joilla asiantuntijat saadaan kehittämään ja jakamaan omaa osaamistaan organisaatiossa koko yhteisön hyväksi. Oppivassa organisaatiossa korostetaan asiantuntijan omaa vastuuta oman ammattitaidon kehittämisestä, luoden samalla kuitenkin vahvan tiimioppimisen perustan. Osion alussa kuvataan oppivaa organisaatiota kirjallisuuden avulla. Tämän jälkeen Kameratori Oy:n nykytilaa kuvataan näiden teemojen osalta ja pohditaan kirjallisuuden avulla merkittävimpiä kehittämisen kohteita organisaatiossa. Lopuksi esitellään kirjallisuudesta ja haastatteluaineistosta johdettuja käytännön kehittämistoimia ja pidempiä strategisia tavoitteita.

Peter Sengen klassikkoteos *The Fifth Discipline* (1990) täyttää pian 30-vuotta, mutta teoksen perintö nykypäivän johtamisoppeihin ja Lean-ajatteluun on niin suuri, että olisi vääryys kirjoittaa oppivasta organisaatiosta ilman Peter Sengeä. Sana ”discipline” suomennetaan tässä vapaasti oppimalliksi. Sengen kirja kertoo viidestä oppimallista, joita oppivassa organisaatiossa tulee tarkastella. Nämä ovat henkilökohtainen kehittyminen, ajatusmallit, yhteinen visio, tiimioppinen ja näitä kaikkia yhdistävänä, ”uutena” asiana systeemiajattelu. Sengen mukaan organisaatio ei ole koskaan täysin oppiva, vaan oppiminen on jatkuva, elinikäinen prosessi. (Senge 1990, 11.) Sama koskee yksilöiden oppimista. Tässä mallissa organisaatiota tarkastellaan tavallaan kuten oppivaa yksilöä tiedostaen, että organisaatio on joukko oppivia yksilöitä. Puhuttaessa oppivasta organisaatiosta johtajilla on suuri vastuu sen toteutumisessa. Jotta oppiminen voi olla osa organisaation jokapäiväistä arkea, täytyy johtajien oppia ajattelemaan ja johtamaan oppivaa organisaatiota. Johtajien tulee luoda ympäristö, jossa jokaista työntekijää kohdellaan oppivana yksilönä. (Senge 1990, 95.)

Modernimpi lähestymistapa oppivaan organisaatioon tulee Lean-ajattelun myötä, jossa yhdistyvät oppivan organisaation ja systeemiajattelun parhaat puolet. Eric Riesin (2011) lanseeraaman termin ”Lean startup” voi kiteyttää johtamistavaksi, jolla pyritään estämään epäonnistuminen. Useat aggressiivisella strategialla aloittavat yritykset epäonnistuvat. Toiset hyvin nopeasti, toiset kituuttavat vuosia erilaisilla rahoitusjärjestelyillä tuottamatta

kuitenkaan koskaan voittoa. Leanissa nähdään yrityksen tärkeimpänä voimavarana ihmisten aika, intohimo ja taidot. Nämä asiat ratkaisevat lopulta yrityksen menestymisen tai epäonnistumisen. Lean haluaa auttaa startupeja kehittämään ja mittaamaan jatkuvasti toimintaansa relevanteilla mittareilla, jotta mikään tilanne ei tulisi yllätyksenä ja vaarantaisi toimintaa. (Ries 2011, 38.)

Metropolia ammattikorkeakoulun johtamisen yliopettaja Leenamajja Otalan (2016) mukaan oppivan organisaation opit ovat jälleen kovassa huudossa. Ihmisten lisäksi myös organisaatioilta edellytetään kykyä sopeutua muuttuviin tilanteisiin, oppimaan uusia toimintatapoja ja muuttamaan toimintojaan. Otalan mukaan organisaatioiden ensisijaisena tehtävänä oppivan organisaation toteutumisessa on varmistaa yksilöiden ketterä oppiminen. Tämä on helpommin sanottu kuin tehty, sillä toisaalta pitäisi antaa asiantuntijoille vapaus oppia ja kehittää omaa osaamistaan parhaaksi katsomallaan tavalla, ja toisaalta organisaatioon pitäisi luoda selvät pelisäännöt ja puitteet. Organisaation työkuulttuurilla on valtava merkitys oppimisessa. Terveessä ja modernissa työkuulttuurissa tietoa jaetaan avoimesti yrityksen sisällä, kokeileminen on sallittua ja oppiminen tapahtuu uteliaisuuden ja oppimisen halun, ei tulosvastuun kautta. (Ojala 2016.)

4.1 Systeemiajattelu

Systeemiajattelussa pyritään näkemään yritys osiensa summien kautta toimivana kokonaisuutena eli pyritään näkemään yksittäisten työvaiheiden ohitse suureen kuvaan. Systeemiajattelu ei ole vain johtajan tehtävä, vaan ajatusmalli täytyy ulottaa koko organisaation laajuudelle. Tämä pitää sisällään esimerkiksi henkilökohtaisen oppimisen tärkeyden ja yhteisen vision sisäistämisen. Johtajan tulee nähdä työntekijät osana suurta kehityskuvaa, ei vain yksittäisen työvaiheen tekijöinä. Työntekijöiden tulisi tiedostaa, että he ovat itse organisaation tulevaisuuden luojia. Työntekijöiden täytyy tuntee oman työnsä lisäksi myös heidän ympärillään olevat työtehtävät ja ymmärtää, mikä vaikutus eri työvaiheilla on toisiinsa. Systeemiajattelun johtaminen käytännön tasolla on haastavaa, sillä yhtäältä täytyy nähdä suuri kuva organisaatiosta ja sen toiminnasta, mutta toisaalta täytyy myös tuntee yksittäiset työntekijät ja kohdata heidät yksilöinä. Johtajalle tärkeintä onkin lopulta saada tasapainotettua yrityksen prosessit eli saada kaikki tekijät ja työn osat toimimaan harmoniassa ja tasapainossa. (Senge 1990, 16, 114, 119.)

Systemiajattelun modernissa soveltamismuodossa, Lean-johtamisessa, korostetaan vielä Sengen aikoja enemmän inhimillistä optimointia, jossa pyritään löytämään oikea tasapaino yksittäisen työntekijän hyvinvoinnin- ja yrityksen kannattavuuden välillä. Lean-asiantuntija Sari Torkkola toteaa, että ihmisen hyvinvoinnilla on suora yhteys työn virheettömyyteen ja kehittämiseen. Laadukas työympäristö on siis yksi Leanin teeseistä kohti tehokkaan organisaation toteutumista. Torkkola mainitsee pahimmiksi työn kuormittavuuden aiheuttajiksi työn jatkuvan vaihtamisen ja tehtävien kierrättämisen. Vaikka se voi tuntua mukavalta vaihtelulta, niin tosiasiasa tämä on tehotonta sekä henkilötasolla että koko organisaatiossa. Leanissa yhteen tehtävään keskitytään selvästi kerralla ja viedään se loppuun. Yksilön tai tiimin paras suoritustapa irrallisesti tarkasteltuna ei yleensä ole koko organisaation ideaali tapa suorittaa kyseistä työvaihetta. Leanissa pyritään optimoimaan koko prosessi, jolloin monet asiantuntijatyöt täytyy myös yhdenmukaistaa ja selkeyttää. (Torkkola 2015.)

Leanissa kehoitetaan etsimään organisaation pullonkaula ja keskittymään ensimmäisenä sen optimointiin. Usein yrityksissä keskitytään optimoimaan jo ennestään hyvin toimivia osa-alueita ymmärtämättä sitä, että yhden osaprosessin viivästyessä 15 minuuttia koko linjasto tai organisaatio seisoo tämän ajan. Torkkola kuitenkin huomauttaa, että pullonkauloja voidaan ruveta optimoimaan vasta yrityksessä, jossa henkilöstö ja organisaatio voivat hyvin. Jos työpäivät koostuvat konflikteista ja kriiseistä, on turha ruveta tekemään osaoptimointia. Tällöin tulee keskittyä vakauttamaan tilanne ja pienin askelin aloittaa uudistus. (Torkkola 2015.)

4.2 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus on vastaisku perinteiselle hierarkkiselle ja byrokraattiselle organisaatorakenteelle, jollaisina perinteisesti esimerkiksi julkisen sektorin yritykset nähdään. Tällaista toimintaa leimaa pyramidimainen rakenne, jossa yrityksen ylin johto sanelee työtavat, organisoi työnkulun ja jakaa informaatiota ylhäältä alaspäin. Tällainen johtamistapa on hyvin ennustettavaa ja helposti kontrolloitavaa, mutta samanaikaisesti se tekee yrityksestä usein hitaan ja kömpelön reagoimaan muuttuviin markkinoihin. Vaikka johto voisi kokea tämän mallin mieluisaksi, niin se tekee usein asiantuntijatyön haastavaksi. Toimintakenttä on ulkoapäin rajattu, eikä omaehtoiselle oppimiselle ja

kokeilemiselle ole yleensä tilaa. Tieto kulkee hyvin ylhäältä alaspäin, mutta huonosti alhaalta ylöspäin. Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijät ottavat tavallaan itselleen vallan. Hierarkkiset esimiestasot pyritään poistamaan ja työtä johdetaan ja organisoidaan työntekijävetoisesti. (Martela & Jarenko 2017, 14-15.)

Itseohjautuvien organisaatioiden pioneereina pidetään Suomessa IT-yrityksiä Vincer, Futurice ja Reaktori. Ne ovat kovien tuloslukujen lisäksi myös erittäin haluttuja työpaikkoja. Esimerkiksi Futurice on valittu jo kahdesti Euroopan parhaaksi työpaikaksi pienten ja keskisuurten yritysten sarjassa (Great Place to Work, 2013.) Futuricen Tuomas Syrjänen ja Arttu Tolonen kertovat havainneensa, kuinka he huomasivat oman johtamisasenteensa muuttuneen negatiiviseksi yrityksen henkilöstömäärän kasvettua yli 60 henkilön. Aiemmin he pitivät työntekijöitä fiksuina ja vastuullisina. Yrityksen kasvaessa he ryhtyivät kuitenkin tiedostamattaan rakentamaan organisaatiota, jossa työntekijöiden oletettiin olevan tyhmiä ja vastuuttomia. (Martela & Jarenko 2017, 203, 212.)

Pienet yritykset ovat luonnostaan itseohjautuvia, sillä työntekijät ovat usein yrittäjiä tai yrittäjien kaltaisia, he tietävät kaiken yrityksen tilanteesta ja roolit vaihtuvat lennosta. Kun yrityksen koko kasvaa, niin helposti käy niin, ettei johto enää luota työntekijöiden oma-aloitteisuuteen. Futuricella onkin kehitetty Tasting-tilaisuus, jossa uusia ideoita esitellään ensiksi henkilöstölle ja sitten uuden idean mahdollisuuksia ja uhkia pohditaan koko yrityksen voimin. Näin luodaan matala kynnys esittää ideoita yrityksen toimintamallien parantamiseksi. Samalla parannetaan läpi yrityksen tapahtuvaa tiedonkulkua, jotta kaikki olisivat perillä siitä, mitä yrityksessä tapahtuu juuri nyt ja millaisia suunnitelmia on tulevaisuutta varten. (Martela & Jarenko 2017, 203, 212.)

Filosofian Akatemian tutkija Frank Martela (2017) listaa itseohjautuvuudelle kolme periaatetta:

1. Organisaatio koostuu oma-aloitteisista toimijoista, joilla on halu ja osaaminen toimia organisaation parhaaksi.
2. Fiksuin toiminta sulautuu osaksi rutiinia vastuullisen henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen kautta.
3. Päätöksentekovalta on hajautettu ja ihmisillä on vahva tekemisen autonomia

Martelan mukaan itseohjautuvassa organisaatiossa kyseenalaistetaan ylimmän johdon

kaikkivoipaisuus. Siinä missä perinteisesti yrityksen suuntalinjat ja päätökset syntyvät suljettujen kabinettioivien takana, niin itseohjautuvassa tavassa pyritään kuuntelemaan kaikkia työntekijöitä ja antamaan tilaa muutokselle tapahtua orgaanisesti. Tämä on tulevaisuudessa monilla aloilla elinehto, jotta yritys pystyy mukautumaan nopeasti tapahtuviin muutoksiin. Jos muutos lähtee asiantuntijoista ja heidän näkemästään tarpeesta, niin muutos on jo käytännössä omaksuttu, kun siitä virallisesti tiedotetaan. Perinteisessä mallissa kestää todella kauan ajaa ylhäältä johdetut muutokset muutosvastarinnan läpi yrittäen perustella, miksi uusi tapa on parempi kuin vanha. Tämä ei lopulta vaadi kuin ylimmän johdon asenteen muutoksen ja nöyrytyksen sen edessä, että asiantuntijat johtavat omaa työtään. (Martela 2017.)

4.3 Tiimioppiminen

Työntekijöiden ja yrityksen johdon välinen kuilu kapenee kaiken aikaa. Etenkin yrityksissä, joissa toteutetaan modernia johtamistyyliä, johtajuus nähdään yhtenä työnkuvana muiden joukossa eikä sillä nähdä olevan hierarkkisesti ylempää asemaa muihin nähden. Tällaisessa vahvan yhdessä tekemisen kulttuurin organisaatiossa puhutaan usein tiimioppimisesta, koska tiimin käsite sitten koko yritystä tai useampaa ryhmää. Tärkeintä tiimioppimisessa on avoin tiedon jakaminen asiantuntijoiden kesken ja luottamus siihen, että kaikki pyrkivät tekemään oikeita ratkaisuja yrityksen hyväksi. Kun yrityksen johto uskaltaa antaa vallan pois käsistään työtä tekevien tiimien haltuun, niin sillä voi olla dramaattisen positiiviset vaikutukset työn tekemiseen. Tiimit saavat vastuun mukana selvästi enemmän merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä työhönsä, sillä ne alkavat tehdä itsenäisesti päätöksiä, jotka koskevat heidän omaa työtään. Samalla työn tuloksellisuuden avoimuus paranee, kun tiimit saavat nähdä avoimesti talousluvut sekä omasta että muiden tiimien työstä. Tämä lisää mahdollisesti myös kilpailua tiimien välillä, mutta ennen kaikkea se luo avoimuuden ilmapiirin, jossa asioista keskustellaan faktatietoon perustuen. (Ahlroth 2017.)

Oppivan tiimin ydin on toimiva ja tasapainoinen vuorovaikutus jäsenten kesken. Tiimillä tulee olla yhteinen käsitys tiimin tavoitteista, visiosta ja pelisäännöistä. Etenkin tarkasteltaessa asiantuntijoista koostuvia tiimejä on äärimmäisen tärkeää, että asiantuntijoilla on aito halu oppia toisiltaan ja käydä avointa vuoropuhelua. Esimiehen roolina on purkaa erilaiset esteet, jotka voisivat haitata tiimien oppimista, kuten

byrokraattiset rakenteet. Esimiehen tulee myös toimia enemmän valmentajana kuin johtajana, luoden tiimille tilaisuuksia ja aikaa käydä vuoropuhelua keskenään ja oppia uutta. Esimiehen tulisi toimia jatkuvasti pehmeänä fasilitaattorina eli positiivista toimintaa edistävänä henkilönä. Tehtävänä on esimerkiksi varmistaa, että hiljaisemmatkin jäsenet saavat puheenvuoron ja keskustelu pysyy oikeassa aiheessa. Esimiehen on tässä roolissaan ymmärrettävä, että hän ei ole ryhmän johtava asiantuntija, vaan tehtävänä on saada asiantuntijat kukoistamaan työssään. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Asiantuntijavetoiset tiimit voivat herkästi langeta tiimioppimisen harhaan. Tiimien kuvitellaan kehittyvän ja oppivan jatkuvasti, vaikka tosiasiassa toimintatavat ja dialogi rutinoituvat. Tiimissä voi herätä helposti muutosvastarintaa, jos totuttu aiempi toimintamalli on tuottanut hyvää tulosta ja sitä muutetaan. Tässä vaiheessa esimiesten on syytä muistaa, että tiimin osaaminen koostuu kuitenkin sen jäsenistä. Työntekijät vaihtavat nykyisin melko tiheästi työpaikkaa. Erityisesti asiantuntijat haluavat haastaa itseään vaihtamalla työnantajaa oman alansa sisällä. Etenkin tällaisessa tilanteessa, jossa tiimistä voi kerralla kadota useita avainosaajia, on äärimmäisen tärkeää, että tiimi pystyy mukautumaan uuteen tilanteeseen nopeasti. (Kupias ym. 2014.)

4.4 Oppivan organisaation toteutuminen Kameratori Oy:ssä

Kameratori Oy:n kasvu on ensimmäistä kertaa luonut sen tilanteen, jossa yrityksessä voidaan selvästi roolittaa työntekijöitä ja nähdä työprosessissa erilaisia toisiinsa vaikuttavia osia. Esimerkiksi tuotteiden hallinnassa on selvät osa-alueet. Kun tuote on ostettu asiakkaalta, huoltomekaanikko arvioi tuotteen kunnon. Tämän jälkeen tuote jää joko odottamaan huoltoa tai siirtyä tuotekuvaukseen. Tuotteesta otetaan valokuvat, jonka jälkeen tuotteesta luodaan tuotekortti verkkokauppaan. Tämän jälkeen hinnoittelusta vastaava henkilö antaa tuotteelle myyntihinnan, tarkastaa tuotteen tiedot ja julkaisee tuotteen myyntiin. Tämän prosessin hallinta vaatii systemiajattelua läpi koko ketjun, sillä yritys on lopulta myyntiorganisaatio: vasta kun tuote on saatu myyntiin, se voidaan myydä. Kaikki vaiheet tätä ennen sitovat sekä raha- että henkilöresursseja. Lean-opeista on syytä nostaa esiin myös työntekijöille, että heidän oma työoptiminsä ei ole välttämättä koko prosessin optimi. Jotta tuote kulkee ostohetkestä myyntiin mahdollisimman

nopeasti, täytyy prosessissa osata priorisoida tuotteiden kulku ja henkilökohtainen ajankäyttö niin, että varaston kierto saadaan mahdollisimman nopeaksi.

Kameratori Oy on itseohjautuvan organisaation ytimessä omassa toiminnassaan. Jokainen rekrytointi on pyritty tekemään sellaisella asenteella, että uusi työntekijä osaa jotain, mitä yrityksessä ei vielä tiedetä. Itseohjautuvuutta on haastava mitata rekrytointitilanteessa. Yrityksessä pyritään silti ylläpitämään asennetta, jossa tietoa jaetaan aktiivisesti työntekijöiden kesken ja oppimiselle annetaan tilaa. Esimerkiksi kameramekaanikon ammatti vaatii lähes päivittäin uuden tiedon omaksumista. Aikaa menee väkisinkin ”hukkaan”, sillä uuden tekeminen kestää aina kauan eikä se varmastikaan tuota heti takaisin rahana käytettyä aikaa. Toiminnassa painotetaan kuitenkin pitkäjänteisyyttä eli jokaista asiantuntijaa kehoitetaan kerryttämään omaa osaamistaan mahdollisimman paljon ja jakamaan uusia parhaita käytäntöjä muiden kesken. Tämän uskotaan maksavan itsenä takaisin, kun yrityksestä löytyy maailman mittakaavassa uniikki osaaminen analogisten kameroiden osalta.

Kameratori Oy:n toiminnassa voidaan nähdä kolme selkeää tiimiä: huoltotiimi eli kameramekaanikot, filminkehitystiimi eli filmilaborantit ja tuotetiimi eli kuntotarkastajat ja tuotelistaajat. Kaikilla tiimeillä on selvät omat roolit, jotka kuitenkin ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa. Näitä tiimejä ovat alusta alkaen olleet rakentamassa tehtävissä toimivat asiantuntijat. Kameratori Oy:n toiminnan laajuuden vuoksi on selvää, ettei yksi ihminen voi olla kaiken asiantuntija. Esimiestyössä on pyritty oppimaan nimenomaan valmentamisesta tuttua tyyliä, jossa tarjotaan riittävät resurssit ja puitteet kehittää omaa toimintaansa sovittujen rajojen sisältä. Tiimeillä ei toistaiseksi ole ollut nimettyjä esimiehiä, vaan tiimit ovat saaneet arjen työssä oman muotonsa. Jokaisesta tiimistä on löytynyt virkaiältään selvästi kokeneempi henkilö, jolle on ollut mieluista ottaa vastuuta tiimin asioiden välittämisestä eteenpäin. Tiimeillä on vielä keskenään paljon opittavaa, jotta asiantuntijat osaisivat paremmin ymmärtää muiden yrityksen tiimien toimintaa ja sen vaikutusta koko organisaation toimintaan. Myös tiimien sisällä on vielä tehtävä työtä eri työvaiheiden yhtenäistämiseksi, jotta tulevaisuudessa uusien työntekijöiden kouluttaminen olisi selkeämpää.

5 ASiantuntijoiden sitouttaminen

Henkilöstöhaastatteluissa Kameratori Oy:n työntekijät osoittivat merkittävää halua tietää enemmän yrityksen taloudellisista ja strategisista suunnitelmista. Vastauksissa kävi myös ilmi työmotivaation joissain tapauksissa heikentyneen epätietoisuudesta yrityksen tulevaisuuden suunnitelmia kohtaan. Tässä osiossa kuvataan kirjallisuuden avulla niitä sitouttamisen työkaluja, joilla asiantuntijat saadaan kehittämään sekä omaa työtään että koko organisaation toimintaa. Tämä vaatii työntekijältä motivoitumista ja sitoutumista, sekä työnantajalta kykyä ymmärtää työntekijöiden johtamista ja palkitsemista yksilöllisesti. Osion alussa kuvataan asiantuntijoiden sitouttamista kirjallisuuden avulla. Tämän jälkeen Kameratori Oy:n nykytilaa kuvataan näiden teemojen osalta ja pohditaan kirjallisuuden avulla merkittävimpiä kehittämisen kohteita organisaatiossa. Lopuksi esitellään kirjallisuudesta ja haastatteluaineistosta johdettuja käytännön kehittämistoimia ja pidempiä strategisia tavoitteita.

Tutkimukset osoittavat, että sitoutunut työntekijä on organisaatiolle suuri voimavara. Sitoutunut työntekijä tunnistaa organisaation asettamat tavoitteet, haluaa vahvasti edustaa organisaatiotaan ja on valmis tekemään enemmän kuin häneltä vaaditaan. Siinä missä henkilöstöjohtamista voidaan pitää yrityksen tärkeimpänä yksittäisenä osa-alueena, niin se voidaan nähdä nykyisillä työmarkkinoilla myös selvänä kilpailuetuna asiantuntijoiden houkuttelussa. Työntekijöiden panoksen arvoa on alettu nähdä muunakin kuin yhtenä resurssina muiden joukossa vasta 1980-luvun johtamisessa. Tällöin alettiin ymmärtää, että työntekijöiden motivaatio on hyvin yksilöllistä ja koostuu useista erilaisista tekijöistä, kuten raha, saavutukset ja merkityksellisyyden tunne. Nykyään taistelu parhaasta työvoimasta on kovaa, ja yrityksen ylimmän johdon ja henkilöstöosaston jatkuvana työnä on kehittää ja sitouttaa yrityksen työntekijöitä. (Nehmeh 2009.)

Työntekijän sitoutuminen on työssä kehittymisen kannalta ehdottoman tärkeää, mutta työnantajan on silti syytä toisinaan haastaa tätä sitoutumista, jotta se ei muutu sokeaksi tottelemiseksi. Työnantajan näkökulmasta on selvää, että sen arvoihin sitoutunut työntekijä on helpompi johdettava kuin niitä aktiivisesti vastustava. Jos työntekijät kuitenkin ovat aina tyytyväisiä ja tekevät kaiken kuten ylhäältä käsketään, päädytään melko kauas siitä notkeudesta, jota nykypäivän markkinoilla vaaditaan. Notkeus

edellyttää, että työntekijät haastavat työtapoja ja arvoja, jotta organisaatio olisi jatkuvasti varpaillaan ja valmiina muutokseen. (Meyer & Allen, 1997.)

Työntekijälle täydellinen sitoutuminen työhön voi pahimmillaan tarkoittaa suuria uhrauksia elämän muiden osa-alueiden osalta. Työntekijän sosiaaliset suhteet ja vapaa-aika voivat kärsiä pahastikin, jos työ vie kaiken ajan ja tilan ajatuksista. Tämä voi johtaa nopeasti loppuun palamiseen ja työtehon äkilliseen romahtamiseen. Terveen sitoutumisen täytyy olla molemminpuolista ja toista kunnioittavaa, jossa samalla tarkastellaan työntekijän panosta ja työnantajan tarjoamia kannustimia. (Meyer & Allen, 1997.)

Modernit työpaikat eivät ole enää samanlaisia suuryrityksiä, joihin totuttiin sodan jälkeisinä vuosia. Yrityskenttä muuttuu jatkuvasti konkurssien, yrityskauppojen ja sulautumisten myötä, mutta suuri trendi vie kohti pieneneviä ja erikoistuvia yrityksiä. Vaikka työuria ei rakennettaisikaan enää lähtökohtaisesti yhden suuren ja vakaan yrityksen toimintaa varten, sitoutuminen on silti tärkeää erityisesti työnantajan näkökulmasta. Yhä enenevässä määrin suorittavan työn tekevät tietokoneet, robotit tai muu automatisaatio, jolloin jäljelle jäävän työn tekee ihminen. Tämä työ on entistä vahvemmin asiantuntijatyötä, joka vaatii syvää osaamista ja pitkää koulutusta. Tämä on yritykselle suuri henkilöstöjohtamisen investointi, jonka ylläpitoon pitää panostaa riittävästi. Ylläpito tarkoittaa tässä tapauksessa laadukasta henkilöstöjohtamista, jossa avainasemassa laadukkaan rekrytoinnin lisäksi on asiantuntijoiden sitouttaminen organisaatioon. Sitä mukaa kun yritysten koot pienenevät, nousevat jopa yksittäisten asiantuntijoiden, tai asiantuntijatiimien, työpanokset todella korkeaan arvoon. (Meyer & Allen, 1997.)

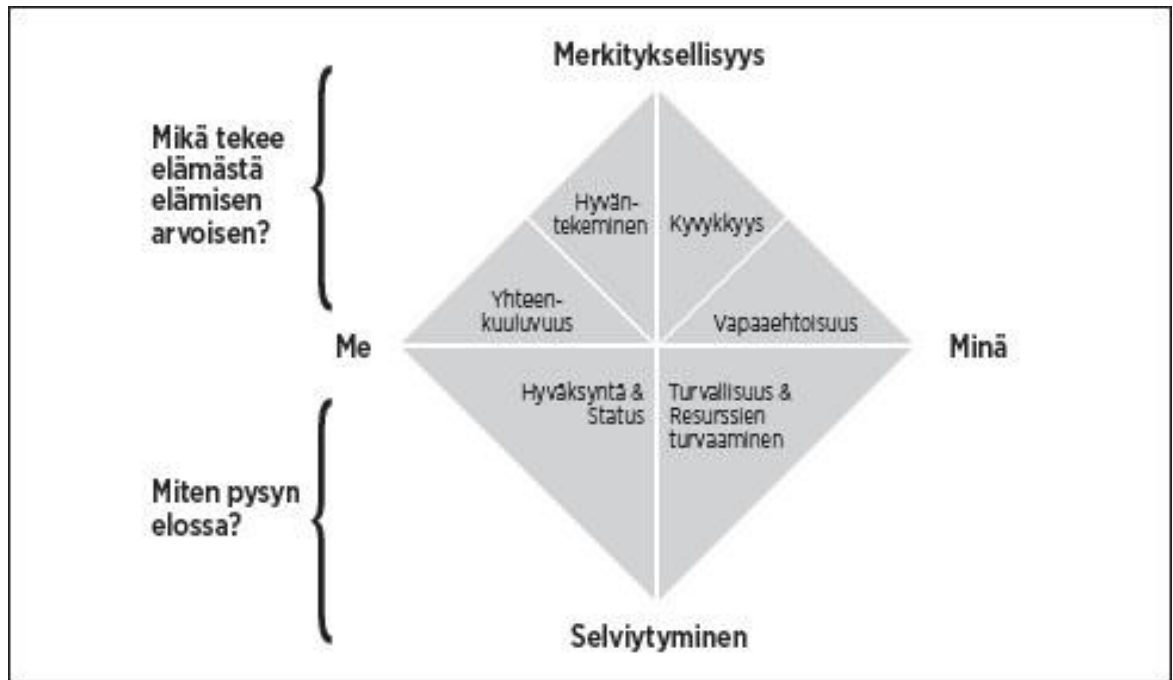
5.1 Motivaation johtaminen

Frank Martelan mukaan ihmisen psykologisten perustarpeiden (hengissä pysyminen ja selviytyminen) lisäksi ihmiselle on määriteltävissä neljä tekijää, jotka tuovat elämään arvoa ja syvällisempää merkitystä (kuviot 2):

1. Vapaaehtoisuus – ihmisen kokema itsemääräämisoikeus omasta tekemisestään. Tämä ei tarkoita vapautta tehdä mitä vain, vaan työelämäkontekstissa yrityksen arvojen ja vision sisäistämistä. Tällöin työntekijä tuntee annetut työn raamit omakseen ja pääsee toteuttamaan työtään omalla tavallaan, annettujen raamien

sisällä. Tämä on erittäin tärkeää etenkin asiantuntijaorganisaatioissa, joissa yrityksen ylimmän johdon täytyy uskaltaa päästää irti kontrollistaan ja luottaa työntekijöiden tekemiseen.

2. Kyvykkyys – ihmisen kokema osaamisen tunne. Kyvykkyys yhdistettynä vapaaehtoisuuteen luo pohjan asiantuntijoiden syvälle oppimiselle, jossa he kokevat kehittyvänsä ja hallitsevansa oman työnsä. Vastakohtana tälle on työn seisominen, joka voi turhauttaa ja väsyttää työntekijää. Johtamisen kannalta tärkeintä on pyrkiä poistamaan työn esteet ja varmistamaan riittävät resurssit työn toteuttamiselle.
3. Yhteenkuuluvuus – ihmisen kokema välittämisen tunne. Ihminen tarvitsee tunteen siitä, että hänestä välitetään ja että hänellä on ihmisiä, joista välittää. Työympäristössä tämä tarkoittaa, että työntekijää johdetaan yksilönä ja hänet kohdataan ihmisenä, ei vain yhtenä työntekijöistä. Johtajan tehtävänä on olla esimerkkinä ja osoittaa, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan yksilöinä ja ihmisinä, ei vain tuotantoresursseina. Tämä luo pohjan läpi organisaation kulkevalle ymmärtämisen ja välittämisen kulttuurille.
4. Hyväntekeminen – ihmisen kokema tunne positiivisesta vaikuttamisesta ympäröivien ihmisten elämään. Työpaikalla voi joskus tuntua, että työllä ei ole merkitystä. Tällöin yrityksen täytyy pystyä näyttämään työntekijöille, mitä positiivisia vaikutuksia heidän työllään on esimerkiksi tuotteen loppukäyttäjälle. Sama työ voi muuttua aivan erilaiseksi merkitykseltään työntekijälle, jos tätä motivaattoria johdetaan oikein ja osoitetaan työllä olevan konkreettista merkitystä. Jos työntekijä kokee työnsä merkityksettömäksi tai pahimmillaan aiheuttavansa negatiivista vaikutusta ympäristöönsä, on tällä todella lamauttava vaikutus motivaatioon. (Martela & Jarenko 2015, 58-62.)



KUVIO 2. Motivaatiotimantti (Martela & Jarenko 2015, 55)

Sitoutuneisuus yritykseen syntyy yleensä työmotivaation kautta. Tutkimuksissa ei ole havaittu merkittäviä eroavuuksia motivoitumisessa sukupuolten, siviilisäädyn tai kotipaikan välillä. Työntekijän iällä on havaittu olevan jonkin verran yhteyksiä motivoitumiseen, mutta tämä selittyy pitkälti työuran tuomalla asemalla ja vastuulla työyhteisössä. Sen sijaan itsetunnolla on valtava merkitys työntekijän motivoitumiseen. Jos työntekijä kokee olevansa hyvä työssään, hän on motivoituneempi ja sitoutuneempi sekä omaan työkuvaansa että koko organisaatioon. Tästä syystä esimiesasemassa olevien henkilöiden tulisi aina muistaa positiivisen palautteen merkitys. Työmotivaatiota tutkittaessa on myös havaittu positiivinen korrelaatio työntekijän itsemääräämisoikeuden, työn haastavuuden ja työntekijältä vaadittujen taitojen osalta. Tutkimukset tukevat Martelan ja Jarenkon (2015) motivaatiotimanttia, osoittaen että korkein työmotivaatio ja sitoutuminen työntekijöiltä löytyvät organisaatioista, joissa työntekijät otetaan mukaan päätöksentekoon, heitä kohdellaan yksilöinä ja johtaminen koetaan tasapuoliseksi. (Meyer & Allen, 1997.)

5.2 Yhteinen visio ja strategia

Visio on yrityksen tulevaisuuden strateginen tahtotila. Visio ei ole yleensä kovin tieteellinen tai tilastollinen, vaan pikemminkin arvoperusteinen ja kunnianhimoinen. Visio on tulevaisuudessa hohtava majakka, jota kohti yritys on menossa. Strategian osat

ovat keinoja sinne pääsemiseksi. Yrityksen johdon asettaman vision tulee luoda kuilu yrityksen nykytilan ja vision väliin, jotta yritys joutuu venymään entistä parempiin suorituksiin päästäkseen sinne. Visio on kokonaisuudessaan ristiriitainen käsite, sillä sen pitäisi samanaikaisesti olla vahva ja todellinen, koko toimintaa ohjaava, mutta samanaikaisesti sen tulisi olla poikkeuksellisen rohkea, lähes röyhkeä, ja sen tulisi nostaa koko toiminnan rima uudelle ennennäkemättömälle tasolle. Vision uskottavuus joutuu monesti koetukselle, jos sitä pidetään yleisesti liian utopistisena. (Kamensky 2014.)

Visiosta puhuttaessa on hyvä muistaa, että kyse ei ole ideasta. Visio voi olla idean innoittama, mutta sen tulee olla paljon enemmän. Vision tulee näkyä jokaisen työntekijän kaikessa tekemisessä. Sen tulee antaa syy ja energia uuden oppimiselle. Monesti työntekijöillä voi olla vaikeuksia kertoa yksiselitteisesti mikä yrityksen visio on, mutta parhaassa tapauksessa visio on niin voimakas osa yrityksen koko kulttuuria ja päätöksentekoa, että asiaa ei edes ajatella aktiivisesti. Jos visio on epäselvä tai yrityksen työntekijät eivät jaa tätä visiota, voi sen toteuttaminen muuttua pakottamiseksi. Visiota ei voi pakottaa työntekijöille, vaan sen tulee olla yhteiseksi koettu ja läpi koko organisaation sisäistetty. Jos organisaatiossa pusketaan väkisin uutta visiota ylhäältä saneltuna, tästä seuraa stressiä ja ahdistusta niin työntekijöissä kuin yrityksen johdossa. (Senge 1990, 146, 206.)

Strategia sisältää sekä tavoitteet että toiminnan keskeiset suuntaviivat, toimintalinjat. Strategiassa on äärimmäisen tärkeää tiedostaa toimintakenttä ja ympäristö, jotta valitut toimintatavat soveltuvat yrityksen käyttöön. Monissa yrityksissä strategia koetaan liian monimutkaiseksi ja epäselväksi. Hyvä strategia täytyy osata pelkistää. Vaikka strategiatyöhön allokoitaisiin etukäteen kymmeniä tunteja aikaa, niin monesti arjen työt haittaavat kaksisuuntaista viestintää yrityksen johdon ja tekijäportaan välillä. Jotta strategia olisi koko yrityksen yhteinen, täytyy kaikkien osallistua sen luomiseen. Haasteena on löytää tälle sopiva aika. Sekä johdon että alaisten tulisi osata ”myydä” omia ideoitaan toiselle osapuolelle, tiivistää oleelliset asiat ja perustella ne omasta näkökulmastaan. (Kamensky 2014.)

Yksi suurin strategiasuunnittelun helmasynneistä on pitää strategian suunnittelu ja toteutus irrallaan toisistaan. Monesti strategiaa työtetään trendinomaisesti ja teoreettisesti, ikään kuin tulevaisuuden muutokset olisivat lineaarisia. Strategisen johtamisen kummisetänä pidetty Igor Ansoff on todennut: ”On olemassa vain yksi syy

organisaation epäonnistumiseen: Yritys ei ole pystynyt muuttumaan ympäristössä tapahtuvien muutosvaatimusten tahdissa.” Klassiset esimerkit menestyneiden yritysten nopeasta tuhosta liittyvät juuri kykenemättömyyteen reagoida oman toimintaympäristön muutoksiin. Etenkin tänä päivänä teknologian innovaatiot ja trendit ovat niin nopeita, että niiden ennustaminen perinteisessä PTS-mallissa on lähes mahdotonta. (Kamensky 2014.)

Yrityksen strategiasuunnittelun tulee olla tiiviissä yhteistyössä käytännön työn kanssa. Suunnittelun täytyy ottaa huomioon nykytila, mutta pääosin tulisi pyrkiä kohti asetettua visiota ja korjata tarvittaessa tehtyjä valintoja. Strategia on ruori, ja visio on kompassi. Nämä vievät yhdessä perille, mutta niitä täytyy osata käyttää saumattomasti yhdessä. Mitä tiiviimmin ruorista pidetään kiinni ja jatkuvasti tehdään pieniä muutoksia, sen nopeammin pystytään reagoimaan yllättäviinkin muutoksiin. Jos visio on epäselvä tai sitä ei ole osattu asettaa erilleen strategiasta, voidaan yrityksen sanoa kuvainnollisesti olevan kuin laiva tuuliajolla. (Kamensky 2014.)

5.3 Kameratori Oy:n yhteinen visio ja strategia

Kameratori Oy:n Tampereen toimipisteessä järjestettiin 22.5.2018 koko yrityksen henkilöstölle suunnattu visio- ja strategiapäivä, johon osallistui kaikkiaan 14 henkilöä. Mukana olivat koko Kameratori Oy:n vakihenkilöstö ja läheisimmät alihankkijat. Yrityksessä on pyritty määrittelemään jo pitkään yhteistä visiota, jonka kaikki kokisivat omakseen. Yrityksen alkuajoista lähtien käytössä ollut visio ”Maailman paras käytettyjen kameroiden verkkokauppa” ei ole enää tuntunut kenestäkään riittävältä. Tämä visio on saavutettu jo vuosia sitten monellakin eri mittarilla. Toisaalta Kameratori Oy on paljon muutakin kuin pelkkä verkkokauppa. Päivän päätarkoituksena oli saattaa koko henkilöstö samalle viivalle suunnitelmien kanssa, luoda yritykselle uusi yhteinen visio ja miettiä tiimikohtaisia strategioita sen toteuttamiseksi.

Visiokeskustelun pohjana toimi tämän opinnäytetyön teoriaosuus. Henkilöstölle oli jo aiemmin esitelty haastattelujen tulokset ja tärkeimmät kehityskohteet. Henkilöstö oli saanut teoriaosuudesta paljon ajatuksia liittyen oman työnsä kehittämiseen, tiimioppimiseen ja systeemiajatteluun. Tämän pohjalta kaikille oli mieluista lähteä yhdessä kehittämään visiota, joka toimisi sekä sisäisenä ohjenuorana että tavoitteena

toiminnalle, mutta samalla myös informatiivisena asiakasviestinä. Keskustelussa nostettiin yhdessä tärkeimpiä arvoja ja toiminnan painotuksia:

- Kansainvälinen visio. Käytännössä päätettiin luoda englanniksi yksi iskulause, jota käytettäisiin myös kotimaassa.
- Filmilaitteiden painotus, eli analogisuus pääosassa.
- Asiakslähtöisyys ymmärrettynä laajemmassa kontekstissa eli yhteisön palveleminen.
- Alan kehittämisen korostaminen: Kameratori Oy haluaa olla pelastamassa ja rakentamassa filmikuvauksen uutta tulemistä.

Ensiksi ehdotettiin muotoa ”*Saving analogue photography*”. Tämä kuvaisi yritystoimintaa analogisen valokuvauksen pelastamisena. Tämä oli hyvä alku, mutta siitä puuttui vielä tietty suurempi kuva. Viimein yhdessä keskustellen saatiin luotua iskulauseeksi ”*Building analogue future*”. Henkilöstö oli yhtä mieltä siitä, että tämä lause kuvasti parhaiten toimintaa tästä eteenpäin. Kameratori Oy haluaa olla rakentamassa valokuvausyhteisön kanssa tulevaisuutta, jossa analogiset laitteet näyttelevät jälleen suurta roolia valokuvaamisessa. Tämä pitää sisällään niin laitemyynnin, huoltotoiminnan kuin filminkehittämisen, eikä se sulje mitään toimialaan liittyvää pois.

Yhteisen vision myötä aloitettiin ryhmätyöt, jossa tuotelistaajat, kameramekaanikot ja filmilaborantit miettivät tiimeittäin, miten he omassa työssään toteuttavat tätä visiota. Keskustelujen annit kirjattiin ylös ja jokaisen tiimin jäsen sitoutui noudattamaan yhdessä sovittuja toiminnan suuntalinjoja. Esimerkiksi kameramekaanikot tekivät päätöksen, että asiakashuoltoja vähennetään merkittävästi ja he keskittyvät yrityksen oman laitteiston huoltoon, oman asiantuntijuutensa kehittämiseen, työn dokumentointiin ja eri työvaiheiden yhtenäistämiseen. Ison päätöksen taustalla on halu palata takaisin asiakashuoltotoimintaan joidenkin vuosien kuluttua, kun yrityksen omien laitteiden huoltoruuhka on saatu purettua ja omaa osaamista on saatu kehitettyä. Kaikki tiimit esittelivät koko henkilöstön edessä omien keskustelujensa sisällön ja vastailivat muiden kysymyksiin linjauksista. Näin kaikkien toiminta pyrittiin tekemään mahdollisimman avoimeksi ja parantamaan tiimien ymmärrystä toistensa työnkuvista ja haasteista.

5.4 Mittarit ja palkitseminen

Toiminnan mittaaminen on elintärkeää aloittavalle yritykselle. Uuden yrityksen mittarit ovat hyvin erilaisia mittareita kuin pitkään toiminnassa olleen, sillä uudelle yritykselle ei ole kertynyt vuosien dataa omasta toiminnastaan. Tämän johdosta syy-seuraussuhteet ovat lähinnä arvailujen varassa. Samat opit pätevät myös vahvasti kasvaviin yrityksiin, joiden menneillä vuosilla ei ole juuri tekemistä tulevaisuuden suunnitelmien kanssa. Startup-yrityksen tulisi aloittaa ensin mittarilla, joka selvittää tämänhetkisen sijainnin yrityskentässä. Pitää selvittää asiakkaat, kilpailijat, markkinatilanne, mahdolliset innovaatiot ja muut seikat, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan, ja sen jälkeen sijoittaa oma yritys tähän kenttään. (Ries 2011, 42, 67.)

Suuret yritykset keskittyvät laatimaan pitkälle ulottuvia suunnitelmia, joissa tehdään monimutkaisia oletuksia ja arvioita tulevaisuuden kehityksestä. Usein näiden oletusten pohjana toimii yrityksen oma historia, jolloin on hyvin haastavaa päästä pois tältä kurssilta. Yrityksen oma pitkän tähtäimen suunnitelma toteuttaa itse itsensä eikä saavuta välttämättä lähellekään yrityksen optimia. Etenkin Lean-ajattelussa tulisi keskittyä jatkuvaan oppimiseen ja toiminnan hienosäätämiseen. Aloittavan yrityksen pitäisi luoda jatkuvasti toistuva sykli, jossa 1. rakennetaan uusi asia, 2. mitataan sen toiminta, 3. opitaan uutta sen toiminnasta ja 4. saadaan palautetta asiakkailta. Yrityksen tulisi siis kokeilla jatkuvasti matalalla kynnyksellä uusia asioita ja saada niistä palautetta. Samoin hyväksi mitattuja asioita tulisi jatkuvasti parantaa ja kuulostella. (Ries 2011, 42, 67.)

Kun yritys löytää omaan toimintaansa relevantit mittarit, niin yrityksen olisi syytä panostaa kolmeen seikkaan:

1. Mittarin tulee olla käyttökelpoinen. Mitattavalla asialla täytyy olla selvä syy-seuraussuhde, jotta informaatio palvelee muitakin kuin mittaajan omaa haluttua johtopäätöstä. Jos esimerkiksi mitataan vain pienen ajan myyntilukuja, voi varianssia olla monesta eri syystä, mutta mittari ei ota näihin kantaa. Tällöin mittarin tuloksilla ei vielä voida tehdä paljoa ja voidaan puhua ”koreilumittarista”.
2. Raporttien tulee olla mahdollisimman selkeitä. Jokaisen yrityksen työntekijän tulisi pystyä lukemaan raportteja ja ymmärtämään niiden sisältö. Riesin mukaan mittarit sisältävät myös ihmisen. Ihminen on omalla työpanoksellaan osa mittauksen tulosta, joten raportin tulisi olla samalla tasolla työn tekijän kanssa.

Raportissa on suotavaa käyttää konkreettisia mittayksiköitä ja verrata lukuja esimerkiksi alan muihin lukuihin tai yrityksen aiempiin mittaustuloksiin.

3. Dokumenttien tulee olla kenen tahansa tarkastettavissa. Hyvät mittarit tuottavat tuloksia, joihin niin yrityksen johto kuin yksittäinen työntekijä voivat syventyä. Valitettavan usein mittarit tuottavat vain lukuja, joita ei voi tarkastaa kuin vertaamalla eri raporttien keskinäistä johdonmukaisuutta.

On turhaa käyttää yrityksen resursseja ensin mittareiden laatimiseen ja sen jälkeen dokumentointiin, jos saadut tulokset eivät todella palvele yrityksen kehittymistä ja oppimista. Mittarit tulee luoda jokaiselle työtehtävälle erikseen siten, ne todella palvelevat mitattavassa työssä oppimista ja kehittymistä. (Ries 2011, 162-166.)

Jos organisaatiossa halutaan luoda koko työyhteisöä koskeva mittari, se on yleensä työhyvinvointiin liittyvä mittari. Perinteisesti päätöksenteon tueksi yrityksissä on tehty kyselyjä, esimerkiksi asteikolla 1-10, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat. Tällainen mittari mittaa kuitenkin hyvin kapeasti työntekijöiden hyvinvointia, sillä se ei pysty erottamaan aktiivista ja passiivista tyytyväisyyttä. Aktiivinen tyytyväisyys on kovaa sitoutumista ja halua oppia uutta, passiivinen taas tyytyväisyyttä siihen, kuinka asiat ovat nyt. Nämä molemmat voivat tuottaa saman numeerisen tuloksen. Työhyvinvointi tulisivin jakaa relevantteihin osiin ja pyrkiä mittaamaan myös draivia eli työssä koettua energisyyttä ja innostusta. (Martela & Jarenko 2015, 38, 40.)

Draivilla on osoitettu olevan vahva korrelaatio työn tuottavuuden kanssa. Draivissa on pitkälti kyse sisäisestä motivaatiosta eli siitä, kuinka hyvin työntekijä kokee häntä tuettavan työssään, kuinka vapaat kädet hänellä on toteuttaa työtään ja mitkä ovat häneen kohdistuvat odotukset. Pilkottuna pienempiin osa-alueisiin on saatu vahva tutkimusdata siitä, että innostuksen yhteys tulokseen on vahvempi kuin pelkän tyytyväisyyden. Työssä koetun tyytyväisyyden on näytetty olevan selvästi yhteydessä myös vapaa-ajan hyvinvointiin, ja sillä on selvät vaikutukset työntekijän fyysiseen terveyteen ja mielenterveyteen. Oheiseen taulukkoon (kuvio 2) on listattuna tieteellisesti todennettuja yhteyksiä draivin ja erilaisten työsuoritteiden välillä. Olisikin ensiarvoisen tärkeää, että yritys keskittäisi mittaamisen ensisijaisesti työntekijöidensä hyvinvoinnin eri osa-alueisiin, ei taloudellisiin mittareihin. Taloudelliset mittarit ovat lopulta vain seurausta työntekijöiden toiminnasta ja hyvinvoinnista. (Martela & Jarenko 2015, 40, 50.)

Työn imu (work engagement)		Työntekijän oma aktiivisuus	
Työn tuloksellisuus		• Proaktiivisuus ja aloitteellisuus	(Salanova & Schaufeli, 2008)
• Organisaation tulos	(Xantopoulos et al., 2009)	• Halukkuus oppia uutta	(Sonnentag, 2003)
• Esimiesten arvioima tuloksellisuus	(Bakker et al., 2012)	• Työyhteisön innovatiivisuus	(Hakanen et al., 2008)
• Tiimin tuottavuus	(Torrente et al., 2012)	• Aloitteellisuus	(Hakanen et al., 2008)
• Työn tuloksellisuus	(Hakanen, 2009b)	• Palveluasenne	(Salanova et al., 2005)
• Työssä onnistuminen	(Bakker & Bal, 2010)	Työinnostuksen tukeminen (employee engagement)	
Työntekijän hyvinvointi		• Organisaation tuottavuus	(Harter et al., 2002)
• Onnellisuus	(Schaufeli et al., 2008)	• Asiakastytyväisyys	(Harter et al., 2002)
• Elämäntyytyväisyys	(Hakanen et al., 2012)	• Työntekijän vaihtuvuus	(Harter et al., 2002)
• Vähentynyt masennusalttius	(Hakanen & Schaufeli, 2012)	• Työturvallisuus	(Harter et al., 2002)
• Ahdistuksen vähyyys	(Schaufeli et al., 2008)	• Asiakasuskollisuus	(Harter et al., 2010)
• Vähempi kynnisyys	(Hallberg & Schaufeli 2006)	• Taloudellinen menestys	(Harter et al., 2010)
• Sairauspoissaolojen vähyyys	(Schaufeli et al., 2009)	Kukoistus työssä (thriving at work)	
• Fyysinen terveys	(Seppälä et al., 2012)	• Työntekijöiden tuloksellisuus	(Spreitzer & Porath, 2012)
• Itsearvioitu työkyky	(Hakanen et al., 2006)	• Tehokas johtajuus	(Spreitzer & Porath, 2012)
• Vähemmän somaattisia oireita	(Hallberg & Schaufeli 2006)	• Työpoissaolojen vähyyys	(Spreitzer & Porath, 2012)
• Parempi unenlaatu	(Hakanen et al., 2012)	• Parempi terveys	(Spreitzer & Porath, 2012)
• Perhe-elämän laatu	(Hakanen et al., 2012)	• Vähempi loppuunpalaminen	(Spreitzer & Porath, 2012)

KUVIO 3. Draivin tieteellisesti todistetut yhteydet. (Martela & Jarenko 2015, 51.)

Usein yritykset, jotka panostavat Lean-kulttuurin mukaisesti mittaamiseen ja oppimiseen kaikissa kuviteltavissa olevissa asioissa, myös palkitsevat työntekijöitään. Palkitseminen on hyvä tapa motivoida asiantuntijoita kehittämään itseään ja työtään entistä tehokkaammaksi, ja erilaiset mittarit ovat usein pohjana tällaiselle tulospalkkaukselle. Palkitsemiskäytännöissä tulee kuitenkin huomioida, että mittarit ovat tasapuolisia kaikille ja että palkkio on sidottu selvään mittaustulokseen, johon työntekijät voivat itse vaikuttaa. Huonoimmillaan yrityksessä jaetaan tiimeille bonuksia, jotka tuntuvat sattumanvaraisilta. Tällä voi olla päinvastainen vaikutus haluttuun lopputulokseen, sillä epäreiluiksi koetut palkitsemisjärjestelmät syövät motivaatiota ja aiheuttavat ristiriitaa asiantuntijoiden ja tiimien välillä. Kun asiantuntija tai tiimi näkee selvästi työnsä vaikutuksen mittariin ja mittarin vaikutuksen mahdolliseen palkkioon, se luo pitkäaikaisen sitoutumisen yritykseen ja palkitsee selvästi innovaatioista ja annetusta panoksesta. (Ries 2011, 275.)

5.5 Asiantuntijoiden sitouttaminen Kameratori Oy:ssä

Kameratori Oy:ssä asiantuntijoiden sitouttaminen on pitkä ja kallis tie, joka on onneksi aloitettu jo varhain. Etenkin kameramekaanikkojen työkenttä on niin valtavan laaja, että sen opiskelu on elämän mittainen työ, jossa kukaan ei tule valmiiksi. Työn perusteiden oppiminen vie reilun vuoden, minkä jälkeen mekaanikolla on valmiudet opiskella minkä tahansa kameran korjauksen. Vasta ensimmäisen työvuoden jälkeen yrityksessä voidaan siis olettaa, että kameramekaanikolla on valmiudet opiskella itsenäisesti alaa. Tämä vaatii valtavaa sitoutumista niin työntekijältä kuin työnantajalta. Työntekijällä täytyy olla selvä käsitys työn laadusta ja hänen tulee saada tyydytystä työstä, jossa laitteiden korjataan, entisöidään ja palautetaan käyttökuntoon.

Työnantajan täytyy myös arvioida panostusta asiantuntijoiden kouluttamiseen pitkällä tähtäimellä. Ensimmäisten vuosien hidas työtahti ei ole vielä liiketoiminnallisesti kannattavaa, ainakaan verrattuna keskimääräiseen asiantuntijatyön panos-tuotossuhteeseen. Kuitenkin tällainen koulutuspanostus voi tuottaa äärimmäisen arvokkaan terveen sitoutumisen, jossa työntekijä pääsee toteuttamaan palkitsevaa ja mielekästä työtä osaavassa organisaatiossa ja työnantaja saa vahvan kilpailuedun muihin alan yrityksiin nähden. Kilpailevat yritykset eivät voi saavuttaa vastaavaa osaamista, ainakaan nopeasti.

Kameratori Oy:n asiantuntijaorganisaatiossa avainasemaan nousee työn merkityksellisyys eli hyväntekeminen. Ainakaan tässä vaiheessa yrityksen kehityskaarta työntekijöille ei ole mahdollisuutta maksaa poikkeuksellisen hyvää palkkaa, joten motivaatio työhön pitää löytyä jostain muualta. Työntekijöiksi pyritään ensisijaisestikin hakemaan henkilöitä, joille perustarpeiden lisäksi merkitsee kuuluminen tiiviiseen yhteisöön ja hyvän tekeminen tälle yhteisölle. Tässä tapauksessa yhteisö on kollegoiden lisäksi maailmanlaajuinen analoginen valokuvaajayhteisö, joka on melko pieni ja tiivis harrastajakunta. Oli työnkuva sitten filmilaborantti, kameramekaanikko tai tuoteasiantuntija, on päivittäinen työ työskentelyä suoraan asiakkaiden kanssa. Yrityksessä kannustetaan työntekijöitä esiintymään omalla nimellään ja kasvoillaan, jotta he eivät olisi vain työntekijöitä muiden joukossa, vaan oikeita ihmisiä työnkuvan takana. Ainakin tähän mennessä asiantuntijat ovat ottaneet tämän toimintatavan positiivisesti vastaan. Tällainen omilla kasvoilla työn tekeminen ei ole Suomessa kovin yleistä, etenkin valokuvausalan muissa yrityksissä. Työlle tulee kuitenkin konkreettinen sisältö,

kun kameramekaniikko saa asiakkaan laitteen korjattua ja luovutettua sen itse asiakkaalle tai filmilaborantti saa valokuvaajan tärkeät filmit kehitettyä ja näytettyä asiakkaalle. Tällöin asiakkaat antavat usein positiivista palautetta suoraan työn tehneelle henkilölle.

6 SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

Henkilöstöhaastattelun vastausten perusteella sisäisessä viestinnässä koettiin olevan kaikista eniten parantamisen varaa. Sisäisessä viestinnässä koettiin olevan ongelmia niin teknisen välineistön kuin informaation kulkemisen osalta. Tässä osiossa pyritään löytämään kirjallisuuden avulla syvempää tietoa yrityksen sisäisestä viestinnästä niin perinteisen kommunikaation kuin koko työyhteisökulttuurin osalta. Osion alussa kuvataan sisäistä viestintää kirjallisuuden avulla. Tämän jälkeen Kameratori Oy:n nykytilaa kuvataan viestinnän eri näkökulmien osalta ja pohditaan kirjallisuuden avulla merkittävimpiä kehittämisen kohteita organisaatiossa. Lopuksi esitellään kirjallisuudesta ja haastatteluaineistosta johdettuja käytännön kehittämistoimia ja pidempiä strategisia tavoitteita.



KUVIO 4. Sisäinen viestintä. (Kekäläinen 2016.)

Sisäinen viestintä on yrityksen sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Viestintä on tärkeää yrityksen sisäisessä markkinoinnissa, jossa työntekijöille kerrotaan yrityksen omista tuotteista, toimintatavoista, arvoista ja tavoitteista. Yhtä lailla kuin asiakkaille, myös omille työntekijöille täytyy osata myydä nämä asiat, jotta he osaavat viestiä yrityksen asioista omille sidosryhmilleen. Työntekijöiden täytyy myös sisäistää yrityksen arvot, visio ja strategia. Näiden asioiden viestiminen on jokapäiväinen prosessi, jossa esimiesten rooli on merkittävä. Omalla esimerkillään ja johtamisellaan he toteuttavat yrityksen arvoja ja viestivät niitä läpi koko organisaation. Toimiva tiedonkulku on

toimivan työyhteisön perusedellytys. Tämä onkin usein asia, missä yrityksissä koetaan olevan parantamisen varaa. Työntekijöiden tulee voida luottaa siihen, että he saavat kaiken tiedon, joka koskettaa heidän omaa työtänsä. Esimiesten rooli on toimia tiedon suodattajina ja jakaa oikea tieto oikeaan aikaan oikeille henkilöille. (Österberg 2015.)

Viestinnässä on lopulta kyse siitä, että asiat kerrotaan sellaisina kuin ne ovat. Liian usein viestintä on kasvotonta ja kuulijaa vähättelevää. Heikko viestintä herättää ennemminkin kysymyksiä ja epätietoisuutta. Vaikka organisaation koko kasvaa ja yrityksen johto vieraantuisi päivittäisestä kanssakäymisestä jokaisen työntekijän kanssa, viestinnän kohteita ei saa silti vähätellä. Työntekijät ovat aikuisia ihmisiä, jotka ymmärtävät, että vastoinkäymiset kuuluvat työelämään. Avoimen ilmapiirin työyhteisössä sitoutuneet työntekijät haluavat olla osa ratkaisua, eivät osa ongelmaa. Rehellisen vuorovaikutuksen täytyy olla kahdensuuntaista. Johdon täytyy uskaltaa kertoa asioista niiden oikeilla nimillä, mutta samalla myös työntekijöiden täytyy uskaltaa olla aktiivisia viestijöitä. Usein sisäisestä viestinnästä valittavat henkilöt ovat itse passiivisia viestijöitä. Vika ei yleensä ole vain yhdessä henkilössä tai osapuolella, vaan taustalla on koko organisaatiota koskeva arvo- tai jopa asenneongelma. Avoimessa sisäisessä viestinnässä kunnioitetaan kuulijaa ja uskotaan tämän osaavan käsitellä asiat oikeassa mittasuhteessa. (Ahloth 2017.)

Henkilöstöjohtaminen on yksi suuri kilpailuvaltti tavoiteltaessa uusia huippuosajia, mutta myös yksi tärkeimmistä tekijöistä näiden huipputekijöiden pitämiseksi yrityksessä. Monesti viestinnässä korostetaan yrityksen onnistumisia myynnin tai johtamisen saralla, mutta henkilöstön onnistumisia ei huomioida. Viestinnässä pitäisi nostaa taloudellisten tiedotteiden ja muutosviestinnän rinnalle myös henkilöitä työn takaa. On tärkeää huomioida yksittäisten työntekijöiden, tiimien tai osastojen onnistumisia. Henkilöstö arvostaa toimenpiteitä, joilla pyritään kehittämään heidän osaamistaan ja hyvinvointiaan. Henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyen tulisi viestiä tulossa olevista henkilöstön kehittämishankkeista ja ulkopuolisista mahdollisuuksista kehittää omaa osaamista ja jaksamista. Aktiivinen viestintä takaa sen, että oman asiantuntijuuden ja työhyvinvoinnin kehittämistä ei sysätä täysin työntekijän aktiivisuuden varaan, vaan myös organisaatio osoittaa olevansa siitä kiinnostunut ja sen kehittämisessä aktiivinen. (Österberg 2015.)

6.1 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen luottamuksellinen keskustelu, joka tapahtuu säännöllisesti ja ennalta sovitusti. Keskustelussa käydään läpi menneen kauden onnistumiset ja kehityskohteet, pohditaan työntekijän tämänhetkistä suorituskykyä ja työhyvinvointia sekä tarkastellaan tulevia yksilö- ja organisaatiotason tavoitteita (kuvio 5). Onnistunut kehityskeskustelu vaatii myös arjen keskusteluja samoista teemoista, jotta kehityskeskustelussa päästäisiin molemmin puolin hetkeksi rauhoittumaan arjen työkiireistä ja keskittymään syvällisemmin käsiteltäviin asioihin. Esimiehelle kehityskeskustelut ovat tärkeä johtamisen työkalu, jolla kehitetään työntekijöiden sitoutumista, kehittymistä ja oman osaamisen tehostamista. Onnistunut kehityskeskustelu tehostaa myös työarjen vuorovaikutusta, sillä yhteisesti läpikäytyt tavoitteet ja kehityskohteet toimivat perustana tekemiselle ja lisäävät luottamusta. Esimies voi perustellusti vaatia yhteisesti sovittuja asioita, ja työntekijä tietää tarkasti mitä häneltä odotetaan. Siinä missä kehityskeskustelut ovat esimiehelle tärkeä johtamisen väline, ovat ne alaiselle kehittymisen ja palautteen antamisen ja saamisen paikka. Kehityskeskustelu on työntekijälle paras mahdollinen hetki tulla kuulluksi, kertoa omia näkemyksiään yrityksen toiminnasta ja omista kehitysehdotuksistaan. (Aarnikoivu 2016.)



KUVIO 5. Kehityskeskustelun painopisteet. Aarnikoivu 2016.

Kehityskeskustelu on paljon enemmän kuin pahimmillaan vain kerran vuodessa tapahtuva ainoa tapaaminen esimiehen ja alaisen välillä. Kehityskeskustelun tulee olla jatkumoa työyhteisössä tapahtuvan jokapäiväisen vuorovaikutuksen lisäksi. Jos työkuultuuri ei ole luontaisesti avointa eikä esimies juuri näy työntekijöiden arjessa, on kehityskeskusteluista turha odottaa aidosti vuorovaikutteisia. Jotta vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä voisi toimia, täytyy heidän välillään vallita aito luottamus.

Yleisesti esimiehen on helpompi luottaa alaiseen, sillä esimiehellä on laajempi käsitys alaisen työsuorituksista ja paikasta organisaatiossa. Alaisen voi taas olla vaikea luottaa esimieheen, jos suhde on arjessa hyvin hierarkkinen ja sitä myöten alaisen käsitys esimiehen työstä pinnallinen. (Aarnikoivu 2016.)

Luottamusta esimiehen ja alaisen välillä ei voi pakottaa, vaan se tulee lopulta ajan ja tekojen kautta. Molemmipuolisen luottamuksen rakentumiseen liittyvät vahvasti luotettavuus, lupauksen pitäminen ja rehellisyys. Tervehenkisessä organisaatiossa kehityskeskustelut nähdään positiivisena ja tervetulleena hetkenä esimiehen ja alaisen välillä. Kehityskeskustelut voivat tapahtua esimerkiksi kerran kuukaudessa, jolloin edellisellä kerralla asetetut tavoitteet ja kehityskohteet ovat vielä hyvin mielessä ja niiden seuraaminen mielekästä. Useasti vuodessa tapahtuvissa kehityskeskusteluissa esimiehellä on myös mahdollisuus nopeammin puuttua epäkohtiin ja oikaista vääriä urille ajautumassa olevaa toimintaa. (Aarnikoivu 2016.)

Kahdenkeskisten kehityskeskustelujen tilalle tai rinnalle voidaan ottaa myös ryhmäkehityskeskustelut, jos halutaan korostaa ryhmän yhteisiä tavoitteita, tuloksia ja tekemistä. Ryhmädynamiikassa esimiehen tulisi pystyä luomaan reflektiivistä ja dialogista kulttuuria, jossa omaa ja tiimin toimintaa ollaan valmiita arvioimaan. Tämä tulee erottaa tavallisesta kahdenkeskisestä kehityskeskustelusta ja pitäisi pystyä luomaan ilmapiiri, jossa koko tiimi pyrkii kehittämään omaa toimintaansa entistä paremmaksi. Tällaisessa aidossa dialogissa kaikki osapuolet ajattelevat yhdessä ja pyrkivät aidosti kehittämään toimintaa, eivät vain omaa asemaansa yrityksessä. Jatkuva dialogin kehittäminen, uusien toimintatapojen jalkauttaminen ja kehityskeskusteluiden määrän lisääminen myös rasittavat työntekijöitä, jos heille ei ole osoitetaan, että nämä tavat oikeasti parantavat heidän työtehoaan. Esimiehen täytyy pystyä osoittamaan, että jokin vanha toiminto on selvästi helpottunut tai jostain vanhasta toimintatavasta on kokonaan luovuttu keskustelujen ansiosta. Kaikki palaute, oli se sitten positiivista kannustamista tai rohkeaa puuttumista, tukee oppimista. Palautteilla ja kehitysehdotuksilla täytyy olla näkyviä vaikutuksia tai luottamus kehityskeskusteluihin heikkenee ja yleinen asenne muuttuu kielteiseksi tai välinpitämättömäksi yrityksen kehittämisen suhteen. (Kupias ym. 2014.)

6.2 Avoimuus ja läpinäkyvyys

Avoimen yrityskulttuurin vastakohta on salailun kulttuuri, jossa tieto on valtaa. Tietoa ei jaeta päätösten tekijöiden ulkopuolelle, eivätkä tiimit ja asiantuntijat jaa osaamistaan toisten kanssa. Vaikka tiedon salailu voidaan katsoa tarpeelliseksi esimerkiksi tietoturvan tai kilpailuedun vuoksi, on kyseessä yleensä vääristynyt ja haitallinen yrityskulttuuri. Aalto-yliopiston strategian professori Henri Schildtin (2016) mukaan avoin tiedon jakaminen pakottaa johtajat perustelemaan ja oikeuttamaan päätöksiään avoimesti sekä avaamaan kantansa keskustelulle. Salailun kulttuurissa etenkin epäonnistumiset jätetään usein mahdollisimman paljon pimentoon, ja yrityksen tai johtajan ympärille luodaan lähes kultinomainen onnistumisen illuusio. Salailun kulttuuri organisaatiossa tappaa aloitteellisuuden, sillä työntekijöille ei ole selvää, saako uusista aloitteista palkintoja, rangaistuksia vai jotain ihan muuta. Salailu myös heikentää luottamusta koko organisaatiossa, niin tiimien sisällä kuin luottamuksessa yrityksen johtoon. Yrityksen avoin ilmapiiri lähtee yrityksen johdosta, joka toiminnallaan viestii salailun olevan paheksuttavaa, avaa omia päätöksiään ja ajatuksiaan yrityksen kehittämisestä sekä luo positiivisen kokeilun ilmapiirin. (Schildt 2016.)

Avoimuus työyhteisössä on monen onnistuneen asian summa. Siihen liittyvät vahvasti rekrytoinnit, sisäinen viestintä, työskulttuuri ja henkilökohtainen johtaminen. Avoimessa kulttuurissa tiedetään mitä ympärillä tapahtuu, kannetaan vastuuta omasta tekemisestä ja uskalletaan vaikuttaa epäkohtiin. Etenkin pienissä yrityksissä on tärkeää poistaa keinotekoiset hierarkiat ja johtoportaat, jotka ovat omiaan lisäämään salamyhkäisyyttä ja epäluottamusta yrityksen sisällä. Avoimuus tulee toki myös vastuun kera. Kaikkien ei missään tapauksessa täydy osallistua jokaiseen palaveriin ja kokoukseen, jolloin itse asia hautautuu helposti turhan säätämisen alle. Esimiesten ei myöskään pidä esittää kaveria työntekijöilleen vain siksi, että niin kuuluisi tehdä. Valheellisen avoimuuden ja rakennetun kulissin tunnistaa kaukaa, eikä siihen pidä sortua. (Ahlroth 2017.)

Läpinäkyvyys on avoimuuden ohessa tärkeä asia, mutta niitä ei pidä sotkea keskenään. Siinä missä avoimuus on paljolti yrityskulttuuriin sidonnaista ja osa päivittäistä vuorovaikutusta, on organisaation läpinäkyvyys nimenomaan byrokratian purkamista ja avaamista. Läpinäkyvyydellä pyritään antamaan kaikille organisaation työntekijöille tietoa, jotta heillä olisi oikea käsitys siitä, mitä ympärillä tapahtuu. Tämä koskee esimerkiksi yrityksen päätöksentekoa, taloustietoja, organisaatorakennetta ja palkkoja. Usein työntekijät ovat aidosti kiinnostuneita siitä, mitä yrityksessä tapahtuu. Yritys voi

esimerkiksi jakaa ajantasaiset taloustietonsa koko henkilöstölle, jotta kaikilla olisi kuva siitä, mikä taloudellinen tilanne on. Läpinäkyvyyteen kuuluu myös työntekijöiden mahdollisuus arvioida toistensa työtä, eli nähdä esimerkiksi eri tiimien aikaansaannokset ja tulokset julkisesti. (Martela & Jarenko 2017, 205, 263.)

Ohjelmistoyhtiö Vincitissä on aloitettu vuonna 2014 palkka-avoimuus, jossa kaikkien työntekijöiden palkkatiedot ovat julkisia. Vincitissä otettiin henkilökunta mukaan pohtimaan palkkauksen perusteita ja kertomaan näkemyksenä tärkeimmistä lisäarvon tuottajista. Tämä on johtanut malliin, jossa jokainen työntekijä näkee yrityksen palkkausperusteet ja lisäarvoa tuottavat elementit sekä oman paikkansa siinä. Puolivuosittain työntekijöiden kanssa käydään palkkakeskustelu, jossa korjataan mahdollisia vääristymiä, sekä verrataan palkkoja alan vastaaviin yrityksiin. Läpinäkyvyyden luominen palkoissa on ehkä haastavinta, mitä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta voidaan tehdä, sillä ihmiset kokevat asiat hyvin eri tavalla. Esimerkiksi keskustelu siitä, oikeuttaako pitkä työkokemus suurempaan palkkaan, vaikka työpanos olisi sama, voi olla sukupolvien välillä hyvin haastava. Lopulta kyse on siitä, että ihmiset joka tapauksessa vertaavat omaa ansiotasoaan ympärillään oleviin, yleensä verrattain vähäisin faktoin. Läpinäkyvällä palkkauksella pyritään ohjaamaan keskustelu faktapohjalle ja poistamaan samalla salailua ja epäluottamusta. (Pystynen 2014.)

6.3 Viestinnän työkalut

Viestintätilanteet vaihtelevat laidasta laitaan ja niihin käytetään luonnostaan hyvin erityyppisiä kanavia. Esimerkiksi ilmoitukset yt-neuvottelujen alkamisesta tai firman pikkujouluista vaativat ja ansaitsevat hyvin erityyppisen lähestymisen johdolta henkilöstölle. Jotkut päivittäiset asiat hoituvat lyhyellä ja varoittamattomalla viestinnällä, toiset asiat vaativat taas valmistautumista ja aikatauluttamista koko henkilöstön osalta. Työyhteisövalmentaja Maritta Österberg (2015) listaa erilaisiksi yrityksen sisäisen viestinnän muodoiksi ja työkaluiksi muun muassa:

- johto, esimiehet, luottamushenkilöt, työtoverit
- kokoukset, tiedotustilaisuudet, toimitusjohtajan kyselytunnit ja haastattelut
- intranet, sähköposti
- ilmoitustaulut
- yrityksen julkaisut; henkilökunta- ja asiakaslehdet, toimintakertomukset

- viralliset ja epäviralliset tapahtumat
- puhelin, tekstiviestit.

Österbergin mukaan mikään ei kuitenkaan korvaa esimiesten ja alaisten välistä vuorovaikutusta. Kaikissa yrityksissä tulisi luoda säännölliset palaverikäytännöt, johon kaikki voivat valmistautua miettimällä etukäteen kysymyksiä, kehitysehdotuksia ja muita puheenvuoroja. Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus valmistautua ja miettiä asioita, joista he haluaisivat tulla kuulluiksi. (Österberg 2015.)

Yksi Lean-johtajien vakiotyökaluista on päiväkokoukset, joissa käydään läpi, mitä edellisenä päivänä tapahtui (study), sopeudutaan yllätyksiin (act), suunnitellaan päivän työt (plan) ja poistetaan tekemään sovittuja töitä (do). Tästä muodostuu toimintamalli Study-Act-Plan-Do, jota voidaan soveltaa päiväkokouksiin, viikkopalavereihin, projektien läpikäyntiin tai vaikka investointien toiminnallisuuden arviointiin. Mallissa voidaan nähdä yhteneväisyyksiä toimintatutkimuksessa käytetystä tutkimussyklistä, suunnittelu-toiminta-havainnointi-reflektointi. Molempia malleja yhdistää sama oppimisen tavoite ja toistuvuus, joilla toimintaa pyritään jatkuvasti kehittämään. Etenkin asiantuntijatyötä johdettaessa esimiehen on tärkeää olla tekemättä liikaa oletuksia, vaan sovitut asiat ja vaatimukset tulisi aina kirjata kaikkien nähtäville. Kanava näiden asioiden havainnollistamiseen riippuu paljon työn kuvasta. Se voi olla seinälle kirjoitettu 10-kohdan lista, intranetissä oleva ohjeistus tai työkäsikirjassa olevan työvaiheet. Tärkeintä on kuitenkin, että kaikki tietävät mitä ovat tekemässä ja mitä heiltä vaaditaan. Jos ohjeistus ei ole selvä, syntyy äkkiä ristiriitaisia olettamuksia ja tehottomuutta. Lean-johtamisen lopulta tärkein tehtävä on optimoida työprosessia ja etsiä pieniä asioita, joita korjaamalla voidaan tehostaa valtavasti koko prosessia. Tässä tärkeä työkalu on sisäisen viestinnän havainnollistaminen, selvät ja säännölliset palaverit sekä julkikirjoitettu työohjeistus. (Torkkola 2015, Suojanen 2014.)

Viestinnässä täytyy huomioida tarkasti työntekijöiden tarpeet viestiä omia ajatuksiaan. Etenkin kehitettäessä asiantuntijatyötä on yritykselle suuri taloudellinen lisäarvo, jos asiantuntijat ovat halukkaita ja oma-aloitteisia kehittämään omaa työnkuvaansa ja siinä sivussa koko työprosessia. Aiemmin yrityksissä on ollut käytössä palaute- tai aloitelaatikko, johon jokainen työntekijä on voinut pudottaa täytetyn lomakkeen. Toki tämäkin on parempi ratkaisu kuin ei mitään, mutta nykyisen teknologian aikana tällainen menettely tuntuu hyvin vanhanaikaiselta. Ideaalitalanne esimerkiksi tiimien kehittämisessä on luoda tiimin jäsenille avoin keskustelufoorumi, jossa kaikki voivat

matalalla kynnyksellä antaa kehitysehdotuksia ja palautetta, saaden sen heti kaikkien näkyville ja avoimeen keskusteluun. Esimiesten tehtävä on lähinnä valvoa, että keskustelu pysyy asiallisena ja rohkaista jokaista kertomaan omat mielipiteensä heitä koskettavista asioista. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014.)

Jos yrityksessä on totuttu tekemään kattavampia haastatteluja ja kyselyitä mittaamaan henkilöstön näkemyksiä, on myös syytä siirtyä digitaaliseen aikaan. Tämä nopeuttaa sekä haastattelijoiden, että vastaajien työtä, mahdollistaen tulosten keräämisen useammin. Tärkeintä on keskittyä kysymysten laatuun, verrattavuuteen ja tulosten analysointiin. Numeeriset vastaukset eivät vielä itsellään kerro mitään, jos ei ole mitään mihin verrata näitä lukemia. Helpoimmillaan voidaan luoda säännöllisesti vastattava lyhyt kysymyspatteristo, jonka tuloksia voidaan verrata pidemmällä aikavälillä yrityksessä. (Hakonen ym. 2014.)

6.4 Sisäisen viestinnän tila Kameratori Oy:ssä

Kameratori Oy on viimeisten kahden vuoden aikana kasvanut sen kokoiseksi, että sisäisen viestinnän merkitys nousee selvästi. Toistaiseksi viestintä on ollut samassa tilassa työskentelevien henkilöiden keskinäistä kommunikaatiota, ja asiat on ollut helppo käydä kaikkien kanssa läpi. Tällä hetkellä Kameratori Oy:n palkkalistoilla on 10 työntekijää kahdessa eri toimipisteessä, Tampereella ja Helsingissä. Yrityksen osakkaat toimivat kaikki Tampereella, joten Helsingin toimipisteen jääminen informaatiopimentoon on koettu ongelmaksi. Tämä ei tietystikään ole tarkoituksellista, mutta yrityksessä tilanne on uusi. Siihen on nyt haluttu etsiä ratkaisua yhdessä työntekijöiden kanssa. Tavoitteena olisi pitää työntekijät tietoisina yrityksen tulevista kehityslinjoista, taloudellisesta tilanteesta ja pidemmän aikavälin strategiasta. Samalla työntekijöiltä halutaan aktiivista osallistumista sekä oman työnsä että koko yrityksen toiminnan kehittämiseen. Puutteena tähän asti ovat olleet selvästi heikot viestintävälineet ja tavat jakaa informaatiota. Myöskään vakiintuneita palavereja tai kokouksia ei ole ollut, mistä on seurannut, että työntekijät ovat tienneet hieman eri asioita ja saattaneet käsittää ajatuksia väärin kuultuaan niistä vain osia.

Kameratori Oy:ssä on toistaiseksi käyty esimiehen ja alaisen välisiä kehityskeskusteluita kerran vuodessa. Nämä keskustelut ovat olleet aikataulutettu ja rauhallinen hetki, jolloin

käydään läpi työntekijän jaksamista, näkemystä omasta työstään ja kehittymiskohteita. Aiemmin työntekijämäärän ollessa pieni tarvetta säännöllisempään kahdenkeskiseen keskusteluun ei ollut, sillä arjessa on tullut luontevasti tilanteita, jossa huolista ja jaksamisesta on voitu keskustella kahden kesken ilman erillistä aikatauluttamista. Nykyään toiminta on jakautunut kahteen toimipisteeseen ja työntekijämäärä noussut kymmeneen, joten tällaisia luonnollisia kohtaamisia ei kaikkien kanssa enää synny. Tästä syystä onkin tärkeää, että yrityksessä otettaisiin käyttöön säännölliset kehityskeskustelut henkilökunnan kanssa, jotta voidaan seurata yksilöllistä työssä kehittymistä, ja pitää jokainen ajan tasalla yrityksen kehityksestä ja esimiesten ajatuksista. Kameratori Oy:n toiminnassa on myös hahmottunut selviä yrityksen sisäisiä tiimejä, joiden kanssa tulisi myös keskustella tiimin ja esimiehen kesken. Näiden avulla voitaisiin asettaa tiimikohtaisia tavoitteita ja mitata tiimien toiminnan kehittymistä.

Kameratori Oy:ssä ollaan selvästi ylitetty se vaihe, jolloin kaikki olivat tietoisia yrityksen asioista. Tällä hetkellä asiantuntijoiden kesken on epätietoisuutta yrityksen asioista ja oman työn vaatimuksista. On selvää, että tähän tulee puuttua nopeasti, jotta kaikki työntekijät saavat mielenrauhan tehdä töitään tietäen mitä heiltä vaaditaan. Toistaiseksi ainoat tekniset viestintävälineet ovat olleet Facebook-ryhmäviestinnät, joko koko yrityksen henkilöstön kesken tai kahdenkeskiset viestiketjut. Näissä viestikeskusteluissa on kuitenkin asiasisällön lisäksi myös paljon vapaa-ajan keskustelua, johtuen Facebookin roolista lähes kaikkien vapaa-ajan vietossa. Vakavammat tiedotteet on hoidettu sähköpostin välityksellä. Sähköpostin käytössä on myöskin suuria eroja eri työntekijöiden kesken, sillä esimerkiksi esimiehillä sähköposti on suuri osa työnkuvaa, siinä missä kameramekaniikoilla ja filmilaboranteilla sähköposti ei kuulu millään tavalla heidän ydintyöhönsä. Yrityksessä pitäisi löytää yhdessä sovitut käytännöt viestinnän suhteen, jotta kaikilla olisi paikka jakaa palautetta ja kehitysehdotuksia, taltioida työdokumentaatiota ja saada tietoa yrityksessä tapahtuvista asioista. Tällä hetkellä nämä asiat ovat muutaman hengen yrityksen tasolla, vaikka työntekijä- ja informaatiomäärä on kasvanut moninkertaiseksi.

6.5 Kameratori Oy:n uudet viestintäratkaisut

Tärkeimpänä konkreettisena muutoksena Kameratori Oy:lle pyrittiin löytämään uusi viestintäväline, joka mahdollistaisi työhön liittyvän keskustelun käymisen niin

kahdenkeskeisesti, tiimien sisällä kuin koko yrityksen kesken. Tähän mennessä käytössä on ollut sähköpostien lisäksi ainoastaan Facebook Messenger, jota ei ole pidetty kovin asiallisena viestintävälineenä. Ongelmana Facebook Messengerissä on myös vanhojen keskustelujen etsiminen ja eri aiheista käytävien keskustelujen säilyminen. Vaatimuksena uudelle viestintäalustalle asetettiin myös toiminnanohjausta tukevat toiminnot, kuten yhteinen kalenteri, dokumenttiarkistointi ja mahdollisuus työnohjaukseen.

Uutta viestintävälinettä valittaessa huomattiin, että Kameratori Oy on tilannut sähköpostipalvelunsa Googlen G Suite -palvelusta, joka on laaja kattaus erilaisia toimisto-ohjelmia. Tähän palveluun päätettiin tutusta tarkemmin, kun kävi ilmi, että jo valmiiksi maksettu kuukausittainen lisenssimaksu, neljä euroa käyttäjältä, kattaa koko ohjelmistovalikoiman. Palvelusta löytyivät esimerkiksi seuraavat työkalut sähköpostin lisäksi:

- Hangouts: Keskustelutyökalu, johon voi avata kahdenkeskisiä tai erilaisille ryhmille tarkoitettuja chat-ikkunoita.
- Drive: Kaikille käyttäjille 30 gigabittiä tallennustilaa sisältävä verkkokovalevy, jonne on helppo tallentaa ja jakaa esimerkiksi koulutus- tai perehdytysmateriaalia.
- Calendar: Jaettu kalenteri, josta voi valita keiden käyttäjien merkinnät näytetään myös omassa kalenterissa.

Palvelusta löytyy paljon muitakin työkaluja, mutta etenkin yllämainitut ovat kriittisimminkin arjen työssä tarvittavia ratkaisuja. Ne helpottavat kommunikaatiota, ideointia ja tietojen säilymistä. Koska palvelu oli jo valmiiksi kaikille aktivoitu, alettiin sen käyttöä tehostaa ja kannustaa kaikkia käyttämään tarjolla olevia työkaluja. Kameratori Oy:llä on ollut käytössä esimerkiksi maksullinen DropBox -palvelu, josta voitiin luopua Google Driven ansiosta. Googlen palveluiden käyttöönotto ei maksanut mitään, joten muitakin rinnakkaisia ohjelmaratkaisuja voitiin sulkea.



KUVA 2. Google G Suite ohjelmistoratkaisu.

6.6 Viikkopalaverien aloitus Kameratori Oy:ssä

Kameratori Oy:ssä henkilöstö on kokenut tiedon kulkemisen ja jakamisen olevan yksi suurimpia ongelmia ja kehityksen esteitä toteutetun haastattelun mukaan. Tämä oli tuntuma jo tutkimuksen lähtötilanteessa, ja henkilöstöhaastattelut toivat tämän asian hyvin vahvasti esille. Päällimmäisenä asiana nousi henkilöstön halu olla tietoisia yritykseen liittyvistä asioista ja päätöksenteosta. Tämä kertoo vahvasta sitoutumisesta sekä oman työn että koko yrityksen asioiden kehittämiseen oman asiantuntijuuden kautta. Puutteelliset viestintävälineet ja epätietoisuus vallitsevista suunnitelmista tekivät kuitenkin konkreettisten kehitysehdotusten tekemisestä vaikeaa ja epäjohdonmukaista.

Aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta saatujen kokemusten ja parhaiden käytäntöjen mukaisesti yrityksessä päätettiin aloittaa säännölliset viikkopalaverit, jollaisia ei oltu aiemmin pidetty. Tampereen toimipisteessä asiasta keskusteltiin koko henkilöstön kanssa. Ajatus oli kaikille mieluinen, eikä kokeiluun tarvinnut erityisesti suostutella ketään. Palaverissa käydään ensiksi läpi koko yritystä koskevat asiat - mitä on tapahtumassa tulevalle viikolla ja onko jotain normaalista arjesta poikkeavaa, esimerkiksi poissaoloja. Tämän jälkeen käydään tiimeittäin läpi menneen viikon tapahtumat, juuri tällä hetkellä oleva työtilanne sekä tulevalle viikolle suunnitellut asiat ja tavoitteet.

Tampereen henkilöstön lisäksi Helsingissä toimii kolme työntekijää, joiden osallistaminen yrityksen asioihin on ollut haastavaa. Heidän kanssaan käydään joka tiistai videopalaveri, johon osallistuvat Helsingin työntekijät ja toimitusjohtaja tai hänen sijaisensa. Palaverin tärkeimpänä tietona on kertoa Helsingin työntekijöille samat ajankohtaiset asiat kuin Tampereen työntekijöille sekä avata näiden asioiden taustoja ja pidempiä suunnitelmia. Helsingin henkilöstön jaksaminen on tärkeä keskustelunaihe, sillä he toimivat hyvin pienessä tilassa suuren työpaineen alla. Heiltä kysellään työtilannetta, omaa jaksamista ja mahdollisuuksia avustaa heitä Tampereen henkilöstön osalta erilaisin tavoin. Helsingin työntekijöillä on myös mahdollisuus kertoa mahdollisista hankintatarpeista tai pyytää tarkennuksia työohjeistuksiin, jos he kokevat, että tiettyjä asioita muuttamalla heidän toiminta saataisiin tehokkaammaksi.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli kasvattaa yrityksen tietämystä asiantuntijatyön johtamisesta, asiantuntijoiden motivoimisesta ja sitouttamisesta. Vaikka pääosa johtamisen opeista ja syvemmästä teoriatiedosta on tullut minulle opinnäytetyön kirjoittajana, on tämä tieto levinnyt laajalti läpi koko yrityksen. Opinnäytetyö toteutettiin pitkälti toimintatutkimuksena, jossa yrityksen henkilöstö on ollut aktiivisesti mukana pohtimassa ja kokeilemassa uusia oppeja. Yrityksen työntekijät ovat osaltaan toimineet koekaniineina monille uusille ajatuksille ja heiltä on pyydetty jatkuvasti palautetta erilaisista käytännöistä ja uusista ajatuksista. Opinnäytetyöstä muodostui lopulta tietopaketti, johon on koottu ajankohtaista teoriatietoa niistä asioista, joiden katsottiin olevan Kameratori Oy:n tärkeimpiä kehityskohtia. Tämä opinnäytetyö on jaettu kaikille yrityksen työntekijöille ja kaikki ovat lukeneet työn vähintään kerran.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa yrityksen nykytila ja löytää toiminnan kasvamisen ja kehittymisen esteenä olevat tekijät, sekä kiinnittää huomiota henkilöstön hyvinvointiin. Tarkoitusta varten toteutettiin henkilöstöhaastattelu, joka toimi selkeänä lähtölaukauksena toimintatutkimukselle. Haastattelun aikana henkilöstölle tehtiin selväksi, että heidän mielipiteillään ja hyvinvoinnillaan on merkitystä ja että heidät halutaan ottaa suuremmaksi osaksi yrityksen tulevaisuuden suunnittelua. Jo itsessään tämä haastattelu poiki todella positiivisia tuloksia. Monet muuten hiljaisemmat työntekijät vapautuivat kertomaan ulkopuoliselle haastattelijalle ajatuksiaan ja kehitysehdotuksiaan paljon laajemmin, kuin he olivat siihen asti kertoneet. Haastattelua purettiin työntekijöiden kanssa kehityskeskusteluissa vuoden vaihteessa ja kaikki pitivät haastattelua positiivisena asiana. Toimitusjohtajana oma lupaukseni oli se, että saatuihin palautteisiin reagoitaisiin ja muutoksia olisi luvassa.

Haastatteluvastauksista nostettiin tärkeimmät teemat, jotka toistuivat melkein jokaisen vastaajan kohdalla. Nämä havainnot olivat melko pitkälle linjassa sen kanssa mitä yrityksen toiminnassa oli havainnoitu jo vuoden 2017 aikana muutenkin, mutta oli tärkeää saada varmistus näille oletuksille. Tärkeää oli myös ottaa työntekijät mukaan heidän itse kokemiensa suurimpien epäkohtien korjaamiseen. Vastauksista nostettiin lopulta neljä selkeää kehitysteemaa, jotka liittyivät nimenomaan organisaation ymmärryksen parantamiseen asiantuntijatyön johtamisessa: rekrytointi, oppiva organisaatio,

asiantuntijoiden sitouttaminen ja sisäinen viestintä. Nämä aiheet sivuavat monilta osin tosiaan, mutta samalla syventävät ja täydentävät sitä tietopohjaa, mikä liittyy asiantuntijoiden työhön ja heidän johtamiseensa. Jokaiseen aiheeseen etsittiin mahdollisimman ajankohtaista ja laadukasta teoriatietoa, ja sitä peilattiin samalla Kameratori Oy:n omiin nykyisiin toimintatapoihin tai toimintakenttään. Antamalla konkreettiset esimerkit siitä, miten käytäntöjä voisi kehittää teorian pohjalta, teoriasta pyrittiin luomaan myös työntekijöitä ajatellen luettavampi ja kiinnostavampi.

Opinnäytetyöprosessin aikana Kameratori Oy:ssä tehtiin pieniä muutoksia, joihin oli saatu sytyke uudesta teorian tiedosta. Esimerkkinä yrityksessä otettiin käyttöön uudet sisäisen viestinnän digitaaliset ratkaisut, jossa saatiin samaan paikkaan yhteiset dokumentaatiot, kalenterit, keskustelualueet ja työnohjaukset. Oppeja sovellettiin heti käytännössä myös kevään 2018 rekrytoinnissa, jossa kiinnitettiin huomioita Kameratori Oy:n työnantajakuvaan ja houkuttelevuuteen. Asiantuntijoiden kokemuksia ja henkilökuvia on pyritty hyödyntämään mahdollisimman paljon, ja muutenkin on kiinnitetty huomiota ulospäin annettavaan kuvaan työkuulttuurista ja toimintatavoista. Prosessin kruunasi 22.5.2018 järjestetty visio- ja strategiapäivä, jossa käytiin koko henkilöstön ja läheisimpien alihankkijoiden kesken läpi opinnäytetyön tärkeimmät asiat. Näiden uusien oivallusten kautta luotiin Kameratori Oy:lle uusi visio, joka muotoiltiin iskulauseeksi ”*Kameratori - Building Analogue Future*”. Tämän päivän aikana luotiin vision lisäksi tiimikohtaiset strategiat ja valettiin perusta sille tiimioppimiselle, mitä tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa on pohjustettu. Jokainen työntekijä oli saanut opinnäytetyön lukemalla uusia ajatuksia oman työnsä kehittämiseen ja lisää halua kehittää yrityksen toimintaa yhdessä. Työntekijät myös kokivat tämän prosessin auttaneen heitä ymmärtämään yrityksen toimintaa paremmin kokonaisuutena ja näkemään oman paikkansa selvemmin tässä kokonaisuudessa.

Omasta mielestäni opinnäytetyöprosessi on ollut todella opettava prosessi, jonka positiiviset vaikutukset yrityksen arkeen ovat olleet ehkä näennäisesti pienet mutta henkisesti suuret. Vaikka fyysiset raamit ja yrityksen tunnusluvut ovat olleet kunnossa, on johtamisessa ja työntekijöiden motivoinnissa ollut haasteita. Tämä prosessi on pakottanut minut yrityksen johtajana lukemaan kymmeniä aihepiiriin liittyviä tuoreita teoksia ja ajankohtaisia artikkeleita. Tämä on ollut hyvä herätys siihen, että johtamisoppimme eivät ole olleet sillä tasolla, mitä työntekijämme ansaitsevat. Tärkeintä on ollut osallistaa koko yrityksen henkilöstö osaksi tätä tutkimusta, jotta he ovat saaneet

olla avoimesti mukana tekemässä yrityksestä parempaa paikkaa työskennellä. Jokainen on saanut avoimesti sanoa mielipiteensä lähtötilanteesta, nähdä yhteisesti kootut hyvät ja huonot asiat ja olla luomassa uusia käytäntöjä yrityksen arkeen. Kehittämisprosessi on vasta alussa ja siksi uusia käytäntöjä täytyy tarkastella ja kehittää jatkuvasti. Opinnäytetyöprosessi itsessään on liian lyhyt pitkäjänteiseen käytäntöjen ja tulosten seuraamiseen, mutta on selvää, että yrityksellä on nyt oleellisesti paremmat valmiudet kehittää toimintaansa yhdessä henkilöstön kanssa. Työntekijät ovat saaneet uusien käytäntöjen myötä uutta virtaa ja uskoa yritystoiminnan kasvuun ja kannattavuuteen. Työn voidaan katsoa toteuttaneen erinomaisesti sille asetetut tavoitteet.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin seudun kauppakamari. E-kirja. 3. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella: Silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen. Helsinki: Alma Talent.

Arthur, D. 2012. Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees. 5. painos. USA: Amacom.

Fombrun, C., Ponzi, L. & Newburry, W. 2015. Stakeholder Tracking and Analysis: The RepTrak System for Measuring Corporate Reputation. Corporate Reputation Review, Vol. 18, No. 1. Tulostettu 14.5.2018.

Great Place to Work, 2013. Palvelualan toimijat nousivat Suomen parhaat työpaikat - tutkimuksessa. Luettu 17.4.2018. <http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uuuutiset/645-palvelualan-toimijat-nousivat-suomen-parhaat-tyopaikat-tutkimuksessa>.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. 1. painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön? E-Kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. E-Kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kekäläinen, E. Sisäinen viestintä sitouttaa, motivoi ja tuo tuloksia. Recommended Finland Oy. Luettu 6.5.2018. <https://www.reco.fi/sisainen-viestinta-sitouttaa-motivoi-ja-tuo-tuloksia/>.

Kupias, P., Pirinen, J. & Peltola, R. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. 2017. Itseohjautuvuus – Mistä siinä pohjimmiltaan on kyse? Blogi: Filosofian Akatemia. Luettu 17.4.2018. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus--mista-siina-pohshyjjimmiltaan-on-kyse>.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. DRAIVI: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus, Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Meyer, J. & Allen, N. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. E-Kirja. USA: Thousand Oaks.

Nehmeh, R. 2009. What is Organizational commitment, why should managers want it in their workforce and is there any cost effective way to secure it? SMC Working Paper (05). Luettu 21.4.2018.

https://www.smcuniversity.com/working_papers/Ranya_Nehmeh_-_What_is_Organizational_commitment,_why_should_managers_want_it_in_their_workforce_and_is_there_any_cost_effective_way_to_secure_it.pdf.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala, L. 2016. Oppiva organisaatio elää uutta nousua. Blogi: Uusi Kaiku, valtion työelämän kehittämisen kohtauspaikka. Luettu 16.4.2018.

<http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/leenamaija-otala-oppiva-organisaatio-elaa-uutta-nousua/>.

Pystynen, J. 2014. Paljonko saat palkkaa? Vincit: Työhyvinvointi. Luettu 5.5.2018.

<https://www.vincit.fi/blog/paljonko-saat-palkkaa-2/>.

Ries, E. 2011. *Lean Startup*. Suom. Rautanen, A. & Markula, J. Kerava: LavasDesign Oy.

Riippi, J. 2015. Miksi noi ei tee niinku mä haluan? Blogi: Vincit, työhyvinvointi. Luettu 17.4.2018.

<https://www.vincit.fi/blog/miks-noi-ei-tee-niinku-ma-haluan/>.

Schildt, H. 2016. Yritysten syytä päästä irti salailun kulttuurista. Puheenvuoro: Talouselämä. Luettu 5.5.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/yritysten-syyta-paasta-irti-salailun-kulttuurista/b38a9b68-8c4d-3fe3-ac92-e9d940fc4fd3>.

Senge, P. 1990. *The Fifth Discipline*. Great Britain: Century Business.

Suojanen, U. 2014. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Methodix: Artikkelit. Luettu 9.5.2018. <https://methodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>

Torkkola, S. 2015. *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Helsinki: Alma Talent.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Österberg, M. 2015. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsingin seudun Kauppakamari. E-Kirja. 5. Painos. Viro: Meedia Zone OÜ.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset

1. AVOIMET KYSYMYKSET

Työntekijöiden tarpeet

- Miksi olet töissä Kameratorilla?
- Mitä odotuksia sinulla on yritykselle?
- Kuinka yritys tällä hetkellä täyttää nämä odotukset?
- Kuinka yritys ei tällä hetkellä vastaa odotuksiasi?
- Mitä ongelmia sinulla on joita yritys voisi ratkaista?
- Miten yritys voisi korjata nämä ongelmat?

Asiakkaiden tarpeet

- Mitä tarpeita/odotuksia asiakkailla on?
- Kuinka hyvin yritys täyttää nämä odotukset/tarpeet?
- Kuinka yritys ei täytä näitä odotuksia/tarpeita?
- Mitä ongelmia asiakkailla on, joita me voisimme ratkaista?
- Mitä mahdollisuuksia näet yritykselle täyttää näitä ja muita ongelmia?

2. AVOIMET KYSYMYKSET

STRATEGIA

- Tiedätkö mihin suuntaan yritys on menossa? Mikä sen tulevaisuuden visio on?
- Haluaisitko tietää enemmän visiosta?
- Tiedätkö mikä yrityksen strategia on? Mihin keskittymällä yritys tavoittelee edellistä visiota?
- Haluaisitko tietää enemmän strategiasta ja/tai olla mukana sen teossa?

IHMISET

- Koetko olevasi oikealla paikalla yrityksessä?
- Kehitytkö ja haluatko kehittyä työssäsi?

ORGANISAATIO

- Tiedätkö kuka vastaa työstäsi?
- Tiedätkö keneltä saa apua tarvittaessa?
- Tiedätkö miten oma osasi istuu yrityksen kokonaisuuteen?

JOHTAMINEN

- Tiedätkö mitä yrityksessä tapahtuu? Kulkeeko tieto sinulle vai oletko pimennossa?
- Käytkö keskustelua sekä muiden työntekijöiden, että esimiesten kanssa? Saatko oppia ja autetaanko sinua tarvittaessa?
- Tiedätkö omat lähitulevaisuuden tavoitteesi? Onko niitä edes? Kaipaisitko tarkempia tavoitteita?

OPPIMINEN

- Tarvitsetko tietoa ja miten hankit tietoa, kun tarvitset sitä?
- Miten jaat tietoa, mitä sinulla on?

TURVALLISUUS

- Tunnetko olosi turvalliseksi?

3. VASTAA 1-10, 1 EI OLLENKAAN, 10 TÄYSIN

Tuotteet ja palvelut

Kameratori Oy...

...tarjoaa laadukkaita tuotteita ja palveluita (1).

...tarjoaa tuotteita ja palveluita jotka ovat hyvää vastinetta rahalle (2).

...seisoo tuotteittensa ja palveluidensa takana (3).

...täyttää asiakkaidensa tarpeet (4).

Innovaatio

Kameratori Oy...

...on innovatiivinen yritys (5).

...on yleensä ensimmäinen yritys markkinoilla uusien palveluiden ja tuotteiden kanssa (6)

...on nopea sopeutumaan muutokseen (7).

Työpaikka

Kameratori Oy...

...palkitsee työntekijänsä hyvin (8).

...pitää huolta työntekijöiden hyvinvoinnista ja terveydestä (9).

...tarjoaa tasavertaisia mahdollisuuksia työpaikalla (10).

...on hyvä yritys jolle työskennellä (11).

...on yritys, jolla on hyvät työntekijät (12).

...pitää korkeat standardit siinä, kuinka ihmisiä kohdellaan (13).

Hallinto

Kameratori Oy...

...on avoin ja läpinäkyvä siitä miten yritys toimii (14).

...toimii eettisesti (15).

...on reilu tavassaan tehdä yritystoimintaa (16).

Vastuullisuus

Kameratori Oy...

...toimii vastuullisesti ympäristön suojelun eteen (17).

...tukee hyviä yhteiskunnallisia aatteita (18).

...antaa positiivisen vaikutuksen yhteiskunnalle (19).

Johtajuus

Kameratori Oy:llä on...

- ...hyvä johtajuus (20).
- ...selkeä visio tulevaisuuteen (21).
- ...hyvin organisoitu toiminta (22).
- ...hyvät esimiehet (23).

Toimintakyky

Kameratori Oy...

- ...on kannattava yritys (24).
- ...toteuttaa parempaa kuin odotettua tulosta (25).
- ...näyttää hyviä mahdollisuuksia tulevaisuuden kasvuun (26).

Liite 2. Rekrytointilomakkeen kysymykset:

Timestamp

Hi! What is your name? <OPEN>

I would be interested in: <OPEN>

If you want you can add details regarding the question above here: <OPEN>

How old are you? <OPEN>

Following answers in form <I don't know anything about this section / I understand the concept, but have never done it / I have done this as a hobby / I can do entry level things / I have done this professionally for a few years / I believe my knowhow would straight away make the team stronger>

My expertise or knowhow about this subject: [Playing with cameras]

My expertise or knowhow about this subject: [Making articles/reviews written text and pictures]

My expertise or knowhow about this subject: [Making videos about cameras/film photography]

My expertise or knowhow about this subject: [Working with digital cameras]

My expertise or knowhow about this subject: [Servicing mechanical cameras]

My expertise or knowhow about this subject: [Hand processing film]

My expertise or knowhow about this subject: [Scanning film]

My expertise or knowhow about this subject: [Pricing and identifying cameras]

My expertise or knowhow about this subject: [Condition checking cameras]

My expertise or knowhow about this subject: [Product photography]

My expertise or knowhow about this subject: [Packaging / Shipping / Logistics]

My expertise or knowhow about this subject: [eCommerce building (conversion, funnels, UI etc.)]

My expertise or knowhow about this subject: [Digital Marketing - Facebook and Google]

My expertise or knowhow about this subject: [Digital Marketing - Influencer and content]

My expertise or knowhow about this subject: [Coding]

My expertise or knowhow about this subject: [Growthhacking]

My expertise or knowhow about this subject: [Project management]

My expertise or knowhow about this subject: [Bookkeeping / administrative work]

Following answers in form <I don't know anything about this section / Not at all my cup of tea / I can do it, but it's not my area of interest / If it is a part of the job, I will manage / I will do this gladly / I feel this is my passion>

I feel this is something I would be motivated to do: [Playing with cameras]

I feel this is something I would be motivated to do: [Making articles/reviews written text and pictures]

I feel this is something I would be motivated to do: [Making videos about cameras/film photography]

I feel this is something I would be motivated to do: [Working with digital cameras]

I feel this is something I would be motivated to do: [Servicing mechanical cameras]

I feel this is something I would be motivated to do: [Hand processing film]

I feel this is something I would be motivated to do: [Scanning Film]

I feel this is something I would be motivated to do: [Camera pricing and identification]

I feel this is something I would be motivated to do: [Condition checking cameras]

I feel this is something I would be motivated to do: [Product photography]

I feel this is something I would be motivated to do: [Packaging / shipping / logistics]

I feel this is something I would be motivated to do: [eCommerce building (conversion, funnels, UI etc.)]

I feel this is something I would be motivated to do: [Digital Marketing - Facebook and Google]

I feel this is something I would be motivated to do: [Digital Marketing - Influencer and content]

I feel this is something I would be motivated to do: [Coding]

I feel this is something I would be motivated to do: [Growthacking]

I feel this is something I would be motivated to do: [Project Management]

I feel this is something I would be motivated to do: [Bookkeeping / administrative work]

Languages that you would be comfortable to do customer service in - written or phone.

<OPEN>

Email <OPEN>

Phone Number <OPEN>

If you have anything else to add we will be happy to hear it! <OPEN>

Can we also send other news about our journey forward? <YES/NO>