

# Johtaminen ja yrittäjäyys digiaikana





## **Johtaminen ja yrittäjyys digiaikana**



Toimittanut Soili Mäkimurto-Koivumaa

# Johtaminen ja yrittäjäyys digiaikana

B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset 28/2019

© Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

ISBN 978-952-316-336-2 (pdf)  
ISSN 2489-2637 (verkojulkaisu)

Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja  
B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset 28/2019

Toimittaja: Soili Mäkimurto-Koivumaa  
Kansikuva: Virpi Sutinen  
Taitto: Lapin AMK, viestintäyksikkö

Lapin ammattikorkeakoulu  
Jokiväylä 11 C  
96300 Rovaniemi

Puh. 020 798 6000  
[www.lapinamk.fi/julkaisut](http://www.lapinamk.fi/julkaisut)

Lapin korkeakoulukonserni



Lapin korkeakoulukonserni LUC  
on yliopiston ja ammattikorkeakoulun  
strateginen yhteenliittymä. Konserniin  
kuuluvat Lapin yliopisto ja Lapin  
ammattikorkeakoulu.  
[www.luc.fi](http://www.luc.fi)

## ESIPUHE

Vuonna 2014 aloitettu MONT – monialainen opinnäytetyöprosessi – on ainutlaatuinen toimintamalli, joka tuo osallistujilleen uudenlaista osaamista, kehittää kykyä tehdä yhteistyötä ja ymmärtää eri koulutustaustaisten henkilöiden ajattelua ja toimintaa. Prosessin sivutuotteena tuleva osaaminen on sellaista, jonka tulokset tulevat näkymään valmistuvien opiskelijoiden aiempaa parempana valmiutena toimia erilaisissa ja nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä.

Tämä julkaisu on tulosta toisesta täysin verkkovälitteisestä MONT-prosessista, jossa syksyllä 2018 aloittaneet Digiajan palvelujohtamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijat ovat kehittäneet ratkaisuja usean erilaisen toimeksiantajan kehitystarpeisiin. Koulutus, jonka opinnäytetyöprosessin tulosta tämä julkaisu on, on täysin virtuaalinen; senkin vuoksi opiskelijoita hakeutuu siihen kaikkialta Suomesta. Toteutustapa mahdollistaa myös sen, että opintoja voidaan tehdä työtehtävien niin vaatiessa vaikka ulkomailla. Digiajan palvelujohtamisen koulutuksessa painottuu sekä hajautettujen työympäristöjen johtamis- että monialaisen palvelutalouden kehittämisosaaminen ja ne näkyvät myös MONT-prosessin tuotoksissa eri tavoin.

Julkaisu koostuu kaikkiaan viidennen MONT-prosessin Johtaminen ja yrittäjyys teemaryhmän tuotoksista. Digitalisaatiokehitys haastaa johtamista kaikissa organisaatiossa pakottaen jokaista, myös yksilöitä, uudistumaan ja etsimään keinoja yrittäjämäisen aktiivisuuden edistämiseen. Teema muotoutui opiskelijoiden syksyllä 2018 kuvaamien henkilökohtaisten kiinnostuksen kohteiden perusteella. Joillakin teemaryhmään tulevilla oli jo opintojensa alussa toimeksianto joko omalta työnantajaltaan tai joltakin toiselta organisaatiolta; joidenkin opinnäytetyötä tekevien pienryhmien aihe ja toimeksiantaja varmentui prosessin kuluessa.

Tässä julkaisussa esiteltävät opinnäytetyöt on tehnyt 12 monialaisen opiskelijan ryhmä: Petri Herala, Katja Kurkinen-Stoor, Outi Loikkanen, Tiina Sorvoja, Minna Tuomenharju, Iikka Kupari, Noora Montonen, Maria Mänttari, Virpi Sutinen, Jessica Lindgren, Jenni Tuovinen ja Tuomas Korhonen. Ryhmän opiskelijoista neljällä on restonomin, neljällä tradenomin, yhdellä sosionomin ja yhdellä insinöörin

AMK-tutkinto sekä kahdella kauppatieteen maisterin tutkinto. Suurin osa ryhmään kuuluvista toimii yksityisellä sektorilla erilaisissa tehtävissä ja yksi on aloittanut uutta yritystoimintaa opintojen aikana.

Kuten aiempinakin vuosina MONT-opinnäytetyöprosessi eteni noin kerran kuu-kaudessa toteutuvien säännöllisten ja aikataulutettujen teemaryhmäkohtaisten tapaamisten kautta. Nyt päättynyt opinnäytetyöprosessi alkoi syksyllä 2018 ja päättyi lokakuussa 2019 pidettyyn päättöwebinaariin. Kaikkiaan ryhmällä oli n. 1,5 vuoden aikana yhdeksän verkkotapaamista, joiden aikana käytiin läpi esim. opinnäytetöihin liittyviä käsitteitä, menetelmällisiä lähestymistapoja sekä esiteltiin opinnäytetöiden etenemisen eri vaiheita. Teemaryhmäkohtaisen ohjauksen lisäksi opinnäytetyötä tekevillä pienryhmillä oli mahdollista saada ohjausta myös erikseen.

MONT-prosessin toimintamallin mukaisesti ensimmäisen syksyn aikana suurim-pana haasteena ja tavoitteena oli muodostaa pienempiä kahden – kolmen hen-gen monialaisia opinnäytetyöryhmiä. Niiden muodostumista tuki kunkin ryh-mässä mukana olleen henkilökohtaisten kiinnostuksen kohteiden kartoitus sekä jo olemassa olleiden opinnäytetyöaiheiden keskeisten käsitteiden tunnistaminen. Tätä vaihetta työstettiin sekä yhteisten tapaamisten että opiskelijoiden itsenäisen ja omaehtoisen toiminnan avulla. Lopputuloksena tästä vaiheesta oli se, että muodostui kuusi pienryhmää, jotka kukin ovat tuottaneet oman artikkelinsa tähän julkaisuun.

Pienryhmien hahmottelun rinnalla ryhmä pyrki tunnistamaan eri opinnäytetöitä yhdistäviä teemoja tai osa-alueita. Tämä vaihe jatkui koko kevään 2019 ja sai lopullisen muotonsa vasta ryhmän yhdessä kirjoittaman yhteisen tietoperustan laadinnan yhteydessä. Eri opinnäytetöitä yhdistäviksi teemoiksi nousivat lopulta asiakaskokemuksen johtaminen, muutosjohtaminen, hajautettujen työympäristö-jen johtaminen, turvallisuusjohtaminen sekä yrittäjäyys. Osa johtamisen pääotsi-  
kon alla olevista teemoista linkitti selkeästi yhteen kaksi opinnäytetyötä ja osa liittyi tiiviisti vain yhteen. Kaikkia artikkeleita koskevia keskeisiä johtamisen ja yrit-täjäyyden osa-alueita on esitelty tämän julkaisun ensimmäisessä osiossa eli yhtei-



sessä tietoperustassa. Tähän lukuun on koottu myös eri opinnäytetöiden tutkimusmenetelmällisiä valintoja sekä aineistonkeruun ja analysoinnin tapoja ja luotettavuustarkastelun tematiikkaa.

MONT-prosessille tyypilliseen tapaan opiskelijat ovat tuottaneet tekstiä koko ryhmänä yhteiskirjoittamisen prosessissa tässä julkaisussa olevaan ensimmäiseen osioon. Jotta tämä on ollut mahdollista, ovat opiskelijat hyödyntäneet monipuolisesti GSuiten tarjoamia työkaluja ja tarvittaessa he ovat myös pitäneet etäpala-vereja työnsä tukemiseksi ja edistämiseksi. Periaatteena on ollut, että kaikki teksti on yhteistä ja jokainen saa sitä myös muokata siten, että lopputuloksen kaikki teemaryhmään kuuluvat voivat hyväksyä.

Tätä julkaisua koostaessani voin todeta, että koko MONT-prosessi sujui avoimessa ja hyvässä hengessä. Kaikki ryhmän jäsenet osallistuivat niin yhteisiin tapaisiin kuin pienryhmäkohtaiseen työhönkin hyvällä ja kypsällä asenteella. MONT-prosessin toimivuuden ja hyödyn oman tutkintonsa loppuun saattamisessa huomasivat myös opiskelijat. Useammankin opiskelijan loppupalautteesta tyytyväisyys koko prosessiin oli luettavissa, kuten tämäkin esimerkki osoittaa:

*” Opinnäytetyöprosessi on suunniteltu erittäin hyvin, kun välitehtävien kautta työ lähti jo vähän kuin itsestään etenemään, eikä missään vaiheessa tullut ylitsepääsemättömän tuntuista urakkaa.”*

Kemissä 10.12.2019

FT Soili Mäkimurto-Koivumaa, YAMK-yliopettaja, Lapin ammattikorkeakoulu, YAMK-osaamisryhmä

<b>Esipuhe.....</b>	<b>2</b>
<b>JOHTAMINEN JA YRITTÄJYYS DIGIAIKANA .....</b>	<b>6</b>
<b>ETÄTYÖ JA SEN JOHTAMINEN - HAASTEET JA ONNISTUMISTEKIJÄT KETTERÄSSÄ TYÖYMPÄRISTÖSSÄ.....</b>	<b>26</b>
Tekijät: Petri Herala, Katja Kurkinen-Stoor & Outi Loikkanen	
<b>STARKIN ESIMIESVALMENNUKSEN KEHITTÄMINEN.....</b>	<b>69</b>
Tekijät: Tiina Sorvoja & Minna Tuomenharju	
<b>ASIAKASLÄHTÖISYYDEN EDISTÄMINEN SISÄISIÄ TOIMINTOJA KEHITTÄMÄLLÄ.....</b>	<b>100</b>
Tekijät: Maria Mänttari & Virpi Sutinen	
<b>ORGANISAATION MUUTOSJOUSTAVUUDEN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN.....</b>	<b>131</b>
Tekijät: Iikka Kupari & Noora Montonen	
<b>BJÖRKÖN PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN PAIKALLISTEN YRITTÄJIEN YHTEISTYÖLLÄ.....</b>	<b>170</b>
Tekijät: Jessica Lindgren & Jenni Tuovinen	
<b>VALVONTATYÖN VAIKUTTAVUUS TURVALLISUUSKULTTUURIN KEHITTÄMISESSÄ .....</b>	<b>209</b>
Tekijä: Tuomas Korhonen	

# JOHTAMINEN JA YRITTÄJYYS DIGIAIKANA

*Kirjoittajat:*

*Petri Herala, Tuomas Korhonen, Iikka Kupari, Katja Kurkinen-Stoor, Jessica Lindgren, Outi Loikkanen, Maria Mänttari, Noora Montonen, Tiina Sorvoja, Virpi Sutinen, Minna Tuomenharju & Jenni Tuovinen*

## JOHDANTO

Digitalisaatio muuttaa johtamista ja yrittäjyyttä. Yhteistyökumppanit ja asiakkaat siirtyvät verkkoon ja työpaikkojen sekä -tapojen mahdollisuudet kasvavat. Toimintaympäristön muuttuessa entistä nopeammin vaaditaan myös parempaa reagoitakykyä. Tämä asettaa haasteen organisaatioiden uudistumiskyvylle ja johtamiselle. Muutos tulee nähdä loputtomasti jatkuvana prosessina, jossa paluu aiempaan ei ole mahdollista. (Heikkilä & Puutio 2018, 10.) Digitalisaatio pakottaa yritykset uusimaan toimintatapojaan ja prosessejaan. Prosessien uudistaminen vaatii jatkuvaa oppimista, perehdytystä ja seurantaa. Lisäksi viestintä on tärkeässä roolissa uusien toimintatapojen jalkauttamisessa.

Digiaika ja informaatioteknologian kehitys ovat luoneet uuden yrittämisen muodon, digitaalisen yrittäjyyden. Verkostoituminen ja palvelukokonaisuuksien luominen yksittäisten tuotteiden tai palveluiden sijaan on digiajan yrittäjyyden elinehto. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä myös yrittäjän on kyettävä muuntautumaan ja ottamaan riskejä pysyäkseen ajan hermoilla.

Tämän artikkelikokoelman aiheina ovat johtaminen ja yrittäjyys digiaikana. Artikkelikokoelma koostuu Digiajan palvelujohtamisen YAMK-tutkinnon opinnäytetyö-artikkeleista (kuviot 1), jotka on toteutettu osana monialaista koulutusohjelmaa. Ryhmän jäsenten pohjakoulutukset ovat insinööri (AMK), kauppatieteiden masteri, restonomi (AMK), sosionomi (AMK) ja tradenomi (AMK). Yhteinen tietoperusta johdattaa lukijan artikkelien teemoihin, joita ovat muutoksen, asiakaskokemuksen, hajautettujen työympäristöjen ja turvallisuuden johtaminen sekä yrittäjyys. Keskeisten käsitteiden lisäksi yhteisessä tietoperustassa avataan tutkimuksissa käytetyt aineistonkeruu-, analysointi- ja kehittämismenetelmät sekä tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen vaikuttavat tekijät. Opinnäytetöiden toi-

meksiantajina ovat toimineet JesLin Oy, Kurkinen & Stoor Oy, Lapin pelastuslaitos, Laurea-ammattikorkeakoulu sekä Stark Suomi Oy. Lisäksi kaksi toimeksiantajayritystä esiintyy artikkelissa anonyyminä.



Kuvio 1. Artikkelikokoelman artikkelit aiheittain

## JOHTAMINEN JA YRITTÄJYYS

Johtajuus sisältää aina ihmisten sitouttamista ja heidän ohjaamistaan haluttuun suuntaan tavoitteiden saavuttamiseksi (Avolio & Kahai 2003, 331). Avolio ja Kahai (2003, 331) toteavat, että johtajuus on ihmisten välisten suhteiden rakentamista, kun taas Bergumin (2009, 32) mukaan johtajuus on suhteiden henkilökohtaisuuden huomioimista. Tavoitteiden ja vaikuttamisen lisäksi johtajuudessa oleellista on myös työyhteisön rooli sekä kommunikaation toimivuus (Viitala & Jylhä 2013).

Digiajan johtajaan liitetään vaatimuksia, jotka liittyvät hänen persoonaansa. Perinteisesti monilla aloilla on palkattu insinöörimäisiä, faktaan nojaavia loogisia johtajia, jotka eivät välttämättä saa alaisiaan innostettua luovaan ajatteluun. Tällaisten johtajien lisäksi yritysten tulisi palkata nopeasti reagoivia ekstrovertejä, yrittäjähenkisiä johtajia, jotka osaavat haastaa älyllisesti alaisiaan sekä innostaa heitä etsimään uusia näkökulmia, kokeilemaan uusia asioita, ideoimaan ja ajattelemaan innovatiivisesti. (Ojala 2018, 25.) Johtajuuden muuttuessa muuttuu

myös työntekijäisyys; johtajat eivät enää käskytä, vaan työtä ja johtamista tehdään yhdessä ja työntekijät itse löytävät ratkaisuja haasteisiin (Norlund 2019).

Digitaalisen johtajuuteen liittyy myös oman esimiestyöskentelyn mieltäminen johdettavien suorituskyvyn ja omistautumisen valmentajana. Esimieheltä odotetaan uusia käytännön taitoja johtaa yksilöitä ja tiimejä tuloksellisesti. Lisäksi esimieheltä odotetaan systemaattista johtamista, jossa yhdistyvät tavoitteiden linkittäminen tekemiseen, jatkuvan palautetiedon käsittely sekä toiminnan kehittäminen ihmisten luovuutta hyödyntämällä. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 30–31; Ojala 2018, 292.)

Digitaalinen yrittäjyys eroaa perinteisestä yrittäjyydestä siten, että yritystoiminta on osittain tai kokonaan digitalisoitu. Digitaalinen yrittäjyys voidaan jakaa kolmeen eri tasoon riippuen digitalisaation määrästä yritystoiminnassa. Lievällä tasolla osa toiminnasta on digitalisoitu, kohtalaisessa jo merkittävä osa ja äärimmäisellä koko toiminta tapahtuu digitaalisessa muodossa. (Koivola 2018, 21.)

## **ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN**

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaan huomioimista, odotuksiin vastaamista ja tarpeiden tyydyttämistä. Positiivinen asiakaskokemus syntyy laadukkaasta palvelusta ja lupausten lunastamisesta, sekä siitä, että tuotteet tai palvelut on helppo löytää, ostaa ja käyttää. Edellä mainittujen lisäksi asiakaskokemukseen vaikuttavat myös asiakkaan odotukset. (Manning & Bodine 2012, 6; Fischer & Vainio 2014.) Myös työntekijät saavat työniloa hyvistä asiakaskokemuksista, mikä luo hyvät puitteet työskentelylle. Hyvät puitteet taas kasvattavat työmotivaatiota, joka vaikuttaa positiivisesti asiakaskokemukseen. (Juuti 2015, 41, 135–136.) Myös Puhakainen ja Vehkaperä (2019) toteavat, että asiakaskokemus ja henkilöstön työtyytyväisyys ovat kytköksissä toisiinsa.

Asiakaskokemuksen johtamisella (Customer Experience Management) tarkoitetaan asiakkaalle merkityksellisen kokemuksen luomista siten, että hän haluaa jatkaa asiakkuuttaan yrityksen kanssa. Hyvin hoidetun asiakassuhteen avulla yritys ja sen tuotteet pysyvät asiakkaan mielessä. Tämä on tärkeää, sillä pitkäaikaisissa asiakassuhteissa asiakas kiinnittää huomiota enemmän laatuun ja palveluun hinnan sijaan. Lisäksi hän suosittelee yritystä ja sen tuotteita muillekin. (Bergström

& Leppänen 2014.) Asiakaskokemus siis ohjaa asiakasuskollisuutta ja asiakas-tyytyväisyyttä. Se luo arvoa asiakkaalle ja parhaimmassa tapauksessa erottaa yrityksen kilpailijoistaan (Puhakainen & Vehkaperä 2019). Nivomalla asiakaskokemuksen johtamisen osaksi organisaation strategiaa, varmistetaan sen huomiointi koko yrityksen toiminnassa (Fischer & Vainio 2014; Juuti 2015, 50–52). Systemaattinen kehittäminen ja kaikkien osapuolten sitoutuminen asiakaskokemuksen tuottamiseen ja kehittämiseen ovat siten asiakaskokemuksen johtamisen keskiössä (Puhakainen & Vehkaperä 2019).

Organisaation innovatiivisuus, osaaminen, vuorovaikutustaidot, henkilöstön sitoutuminen ja työhyvinvointi ovat asioita, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen (Juuti 2015, 57–65). Sitoutuneisuus ja henkilöstön tyytyväisyys ovat tärkeitä etenkin suoraan asiakasrajapinnassa työskentelevillä, sillä he ovat keskeisimmässä roolissa asiakaskokemuksen tuottamisessa (Chidley & Pridchard 2014, 294). Pitkällä tähtäimellä asiakaskokemuksen johtamisella pyritään yrityksen kasvattamiseen asiakassuhteita parantamalla ja asiakkaiden tasavertaista kohtelua lisäämällä (Peppers & Rogers 2016, 503–504).

## **HAJAUTETTUJEN TYÖYMPÄRISTÖJEN JOHTAMINEN**

Hajautettujen työympäristöjen johtaminen eli etäjohtaminen eroaa perinteisestä johtajuudesta. Sekä työn tekeminen että työhön liittyvä kommunikointi voidaan hoitaa virtuaalisesti, jolloin johtaja tapaa alaisiaan kasvotusten vain harvoin. (Avolio & Kahai 2003, 326.) Vilkmán (2016) arvioi, että tällaisia tapaamisia voi olla jopa vain kerran tai kahdesti vuodessa.

Hajautettujen työympäristöjen johtajalta vaaditaan entistä vahvempaa henkilöjohtamista verrattuna perinteisten työympäristöjen johtamiseen. Tämä johtuu jatkuvasti muuttuvasta ympäristöstä sekä tilapäisistä organisaatioista. Vahvempi johtaminen tarkoittaa tässä kontekstissa ihmisten johtamista yhteisten arvojen sekä mielikuvien avulla vahvistaen ihmisten yhteenkuuluvuuden tunnetta ja organisaatiokulttuuria. (Juuti & Rovio 2010, 51–52.)

Vaikeudet kuvata selkeä tavoite ja haluttu työpanos on tunnistettu etäjohtamisen haasteiksi (Wallenius 2017, 36). Hyvä etäjohtaja viestii selkeästi tiimille, mitä heiltä odotetaan ja sitouttaa virtuaalitiimin jäsenet yhteiseen tavoitteeseen (Avolio & Kahai 2003, 331; Turmel 2019) ja on tietoinen siitä, mitä hänen virtuaalisessa

tiimissään tapahtuu. Tämä lisää tiimin jäsenten kokemusta läsnäolosta ja myönteistä suhtautumista yhteiseen tehtävään (Lauring & Klitmøller 2014, 22). Tiimin vahvat keskinäiset suhteet sekä niiden vahvistaminen parantavat tiimin tyytyväisyyttä ja halua jatkaa työskentelyä yhdessä (Bergum 2009, 33; Turmel 2019). Turmelin (2019) mukaan etäjohtajan tulisi keskittyä erityisesti myös tiimin tuloksiin ja samalla hänen on oltava kärsivällinen tiimin kehittämisen suhteen, koska tuloksellinen etäjohtaminen vie enemmän aikaa kuin läsnä oleva johtaminen (Santos 2013, 12).

## **MUUTOSJOHTAMINEN**

Muutoksen johtaminen on toimintaa, jonka tavoitteena on jonkin pysyvän muutoksen aikaansaaminen organisaatiossa. Muutos voi olla jatkuvaa, pienin askelin toteutettua tai radikaali kertaluonteinen muutos. (Laamanen ym. 2005, 57.) Kuuselan (2015, 149) mukaan muutostilanteissa johtajan keskeisimpiä tehtäviä on varmistaa asioiden sujuvuus, jotta työt sujuvat ja asiat edistyvät odotetulla tavalla.

Esimiehen tehtävä on käydä jokaisen työntekijän kanssa läpi, mitä muutos häneltä vaatii sekä mihin kehittymisessä ja tekemisessä tulisi kiinnittää huomiota (Hackselius-Fonsén 2017, 80). Muutoksen tarpeellisuutta pitäisi perustella sekä järkeen että tunteisiin vedoten. Muutoksessa on hyvä kiinnittää huomiota erityisesti kohderyhmään, jonka halutaan vievän muutosta eteenpäin. Muutosvastaantaiset työntekijät seuraavat muutoksen edetessä ja onnistuessa mukana. Muutos ja oppiminen tapahtuvat epä mukavuusalueella. (Norlund 2019.) Kauhanen (2018, 49–50) jaottelee muutosjohtamisen esimiehen kannalta keskeisiin kysymyksiin. Jotta muutoksia voidaan toteuttaa, esimiehen tulisi kyetä perustelemaan, miksi tuottavuutta pitää kehittää, mihin muutosta tarvitaan ja mitä se tarkoittaa henkilöstön kannalta. Luottamuksen säilyttäminen henkilöstöön on tärkeää. Johtavassa asemassa ei tulisi spekuloida asioilla, joista ei ole riittävästi tietoa. (Kauhanen 2018, 49–50.)

Muutosjohtamisen yleinen haaste on kyvyttömyys priorisoida. Sen sijaan halutaan muuttaa useita asioita samanaikaisesti. Tämä aiheuttaa tyypillisesti sekavuutta toiminnoissa, turhautumista henkilöstön keskuudessa sekä laskee muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä. Tästä syystä muutosta pitääkin hallita pala kerrallaan, ahmimatta ja tyrkyttämättä kaikkea tapahtuvaksi kerralla. On

myös tärkeää, että muutosmatkalla on välietappeja: Katsotaan aika ajoin taakse päin ja juhlietaan yhdessä onnistumisia sekä opitaan epäonnistumisista ja mietitään yhdessä korjaavat liikkeet uudelle yritykselle. (Höjwall & Gyllroth 2019.)

Viestinnän tärkeyttä muutosjohtamisessa ei voi korostaa liikaa. Ideaalinen tapa muutosjohtamisessa on runsas tiedonvälitys, henkilöstön osallistaminen muutoksessa sekä avoin vuorovaikutus, joka vaatii asennetta ja asennoitumista johdolta. Johtajia kannustetaan johtamaan esimerkillä, jolloin asenteisiin voidaan myös vaikuttaa. (Arikoski & Sallinen 2007, 83–85, 91–93; Luomala 2008, 4–5; Van der Voet 2013, 8; Laurila 2017, 208.) Viestinnässä tulee huomioida, että kaikki eivät ymmärrä asioita samalla tavalla. Johtajan tulisi luoda yhteinen ymmärrys työntekijöiden kesken työn tavoitteista ja rooleista (Höjwall & Gyllroth 2019).

Digitalisaation vaikutukset sekä muutokset asiakaskäyttäytymisessä eri toimialoilla kasvattavat tulevaisuudessa muutosjohtamisen merkitystä. Muutosjohtamisessa korostuvat henkilöstön ja sidosryhmien sitouttaminen muutokseen. Tämän lisäksi johtajien ja esimiesten on myös itse nähtävä uudet mahdollisuudet positiivisessa valossa (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 18–19). Muutosjohtamisessa on tärkeää johtaa kaikkia ikäryhmiä ja työntekijöiden erilaisia vahvuuksia tulevaisuuteen hyödyntämään. Johtamisen tulee olla mahdollistavaa ja kokeilemiseen kannustavaa, jolloin johtajan oma muutoshalukkuus sekä muutoksen sietämisen kyky korostuvat. (Auvinen 2019.) Muutosjohtajuus tulee kehittymään osallistavampaan ja avoimempaan suuntaan. Muutoksia tulee johtaa kehittämällä organisaatiota itseohjautuvuuteen ja kehittämismyönteisyyteen, jolloin työntekijät sopeutuvat muutoksiin paremmin (Dumas & Beinecke 2018, 873).

## **TURVALLISUUSJOHTAMINEN**

Työsuojeluhallinnon (2010, 7) mukaan turvallisuusjohtaminen on kokonaisvaltaista, niin lakisääteisen kuin omaehtoisen turvallisuuden hallintaa, jossa yhdistyy sekä menetelmien, toimintatapojen että ihmisten johtaminen. Turvallisuusjohtamisella huolehditaan jatkuvasta turvallisuuden ja terveellisuuden edistämisestä työpaikalla. Keskeisenä tavoitteena on ehkäistä työstä aiheutuvia sairauksia ja tapaturmia sekä parantaa työn laatua ja tuottavuutta. Perinteisten turvallisuusjohtamisen osa-alueiden lisäksi turvallisuusjohtamisessa tulee nykyisin ottaa



huomioon myös digitaalinen turvallisuus, joka kattaa esimerkiksi tietosuoja- ja kyberturvallisuuskysymykset. Turvallisuuskomitean sihteeristö (2013) on julkaissut Suomen kyberturvallisuusstrategian, jonka tarkoituksena on määritellä keskeiset tavoitteet ja toimintalinjat, joiden avulla vastataan kybertoimintaympäristöön kohdistuviin haasteisiin ja varmistetaan sen toimivuus.

Johdon näkyvyys turvallisuustyössä on erityisen tärkeää, sillä näin he pystyvät näyttämään esimerkkiä ja sitoutuneisuutta turvallisuustyön kehittämisessä. Johdon sitoutuminen turvallisuustyön kehittämiseen kannustaa ja motivoi myös muuta henkilökuntaa huolehtimaan työpaikan turvallisuudesta. Turvallisuudesta vastaavan on hyvä ottaa huomioon myös työntekijöiden ajatukset ja kokemukset turvallisuutta kehitettäessä, koska työntekijöillä voi olla parempi käsitys työpaikansa turvallisuudesta. Hyvässä turvallisuuskulttuurissa johto ja työntekijät työskentelevät yhdessä turvallisuuden parantamiseksi. (HSE 2005, 77–78.) Turvallisuusjohtamisen tulee olla adaptiivista, eli johtamista tulee pystyä mukauttamaan vallitsevan tilanteen tai olosuhteiden mukaiseksi (Reiman, Rollenhagen, Pietikäinen & Heikkilä 2005, 80, 90).

## **YRITTÄJYYS**

Ristimäen (2013) mukaan yrittäjyyskäsitteen historia yltää 1700-luvun puoliväliin, jolloin uudelle, uutta luovalle, riskejä ottavalle ja resursseja yhdistävälle toiminnalle tarvittiin nimi. 2010-luvulla yrittäjyys on moniulotteinen, monitasoinen ja monimutkainen ilmiö, jota on tutkittu ja määritelty useista eri näkökulmista. Käsitys on vaihdellut sen mukaan, miten yrittäjiä ja yrittäjyyttä on arvostettu yhteiskunnassa. (Nurmi 2004, 11; Ristimäki 2013, 7.) Nykypäivänä toimintaympäristön ja yrittäjän roolin jatkuvat muutokset edellyttävät yrittäjiltä entistä ammattimaisempaa ja systemaattisempaa itsensä johtamista (Tall, Sorama, Tulisalo, Petäjä & Virkamäki 2013, 26–30). Tämä tarkoittaa, että yrittäjyydessä on pyrittävä tunnistamaan jo olemassa olevat resurssit ja hyödyntämään ne parhaalla mahdollisella tavalla (Sarasvathy 2008a, 21–22). Nurmen (2004, 12–13) mukaan yrittäjyys kuvaa työn ja omistamisen uusia muotoja ja se liittyy keskeisesti inhimilliseen toimintaan. Yrittäjyys voidaan nähdä myös muutosprosessina, johon liittyvät riskit, mahdollisuudet ja oppiminen (Asteljoki & Kontio 2007, 7–8).

Palveluiden ja liiketoimintojen siirtyessä entistä enemmän verkkoon, on syntynyt uusi yritystoiminnan muoto, joka tapahtuu kokonaan tai osittain digitaalisessa ympäristössä (Anckar 2016, 37). Digitaalista yrittäjyyttä voidaan ajatella mahdollisuutena hyödyntää digitaalista mediaa ja informaatioteknologiaa. Se voidaan jakaa kolmeen eri muotoon: 1) liiketoimintayrittäjyys, esimerkiksi digitaalinen alusta, jolla tehdään rahallista tulosta, 2) tietoyrittäjyys, jossa tietoa levitetään hyödyntämällä digitaalisia kanavia ja 3) vakiintunut yrittäjyys, jossa vanhoja tapoja uudistetaan digitalisuuteen pohjautuen. Informaatioteknologia näkyy näissä kaikissa. (Anckar 2016, 37; Koitola 2018, 21.) Suppeammin digitaalista yrittäjyyttä voidaan ajatella palveluiden ja tuotteiden kehittämisenä internetiin pohjautuen (Giones & Brem 2017, 46). Tästä esimerkkinä AirBnBsovellusalusta, josta yksityishenkilöt voivat vuokrata asuntojaan tai vuokrata yksityisiltä henkilöiltä majoipaikan (Giones & Brem 2017, 46; Koitola 2018, 21).

## **TUTKIMUSTEN TOTEUTUS**

Tähän artikkelikokoelmaan kuuluvissa artikkeleissa on käytetty tutkimusmenetelminä tapaustutkimusta ja palvelumuotoilua. Tutkimusaineistoja on kerätty sekä haastatteluilla että kyselyillä ja aineistojen analysointia on toteutettu niin laadullisilla kuin määrällisillä aineiston analyysitavoilla. Artikkeleissa on tarkennettu, mitä lähestymistapaa ja aineistonkeruu- ja analysointimenetelmää kyseisessä artikkelissa on käytetty.

### **Lähestymistavat**

#### *Tapaustutkimus*

Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta tai tilannetta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tutkimuksen keskeisin tavoite (Eriksson ja Koistinen 2014; Hirsjärvi ym. 2004, 125–126; Easton 2010, 118–128). Tapaus voi olla esimerkiksi alue, yritys tai asioiden suhde. Se voi olla myös tiettyyn aikaan ja paikkaan sidottu toiminnallinen prosessi tai sen osa. Keskeistä tapauksella on vastata kysymyksiin mitä (kuvailu), miten ja mistä on kyse (selitys) ja miksi (ymmärtäminen). (Eriksson & Koistinen 2014, 6; Vilkkä, Saarela & Eskola 2018; Ojasalo ym. 2014, 52–55.)

Tapaus ei ole sama kuin tutkimuksen kohde, vaan tutkimuksen kohdetta pyritään jäsentämään tapauksen avulla. Tapaustutkimuksen suhdetta tapahtumaympäristöön ja teoreettiseen kontekstiin ei ole rajattu etukäteen, vaan sen määrittely on osa tutkimusprosessia. (Bamberg, Laine & Jokinen 2007, 9– 11.) Tutkimuskohteen ainutlaatuisuus on osa tutkimusasetelmaa, eikä tapaustutkimuksessa etsitä yleisiä säännönmukaisuuksia, vaan yritetään ymmärtää tapausta tai tapauksia omassa ympäristössään. Tyypillistä on myös, että kehittämiskohde täsmentyy projektin edetessä. (Aaltio 2014; Ojasalo ym. 2015, 54.) Tapaustutkimuksessa teoria on tärkeä osa tutkimusta. Tavoitteena on määritellä, analysoida ja esittää ratkaisuja tapaukseen. Tapaustutkimuksen päämääränä on saada kokonaisymmärrys tutkittavasta kohteesta sekä niistä olosuhteista, jotka tapaukseen ovat vaikuttaneet. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–12; Yin 2009, 17–18.)

Tapaustutkimuksessa edetään prosessimaisesti ja sen keskeisiä työvaiheita ovat tutkimuskysymysten muotoilu, tapausten määrittely ja valinta, teoreettisten näkökulmien ja käsitteiden määrittely, aineiston ja tutkimuskysymysten vuoropuhelu sekä aineiston analysointi ja raportointi (Eriksson & Koistinen 2014, 22). Joustavuus onkin yksi tapaustutkimuksen eduista (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9). Tapaustutkimus soveltuu työelämän kehittämiseen, sillä sen avulla voidaan tutkia monipuolisesti työntekijöitä, organisaatiota, toimintoa tai prosessia. Sen avulla voidaan etsiä ymmärrystä esimerkiksi työntekijöiden välisiin suhteisiin, toimintaan tai käyttäytymiseen tietyssä tilanteessa. Tutkimusta ohjaa aina käytännössä esiin tullut tarve, johon halutaan muutosta tai kehitystä. (Ojasalo ym. 2014, 53.)

### *Palvelumuotoilu*

Palvelumuotoilu on kehittämisprosessi, jolla tarkoitetaan palveluiden innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilussa käytettyjen menetelmien avulla (Koivisto 2007, 64; Moritz 2005, 6, 40–41). Sen tavoitteena on osallistaa ja sitouttaa kaikki osapuolet eri asiakasryhmistä palvelun tuotannon yhteistoimintaan jo palvelun suunnitteluvaiheessa sekä tunnistaa piileviä asiakastarpeita, löytää uusia ratkaisuja ja kilpailuvaltteja ja tuottaa uutta arvoa (Miettinen 2011, 21–23, 28, 31; Moritz 2005, 40–41; Tuulaniemi 2013, 24–28). Palvelumuotoilussa keskeisiä perusperiaatteita ovat käyttäjälähtöisyys, yhdessä luominen, vaiheistus, testaus ja todentaminen sekä kokonaisvaltaisuus. Sitä voidaan hyödyntää liiketoiminnan,

palveluiden sekä konkreettisesti ja ketterästi testata uusia palveluita ennen niiden lanseeraamista tai tunnistaa ongelmia ja kehittämiskohtia jo olemassa olevissa toimintamalleissa (Koivisto 2007, 64, 66, 78; Stickdorn & Schneider 2010, 31; Ojasalo ym. 2014, 72–73).

## **Aineistonkeruumenetelmät**

### *Haastattelut*

Haastattelu on ainutlaatuinen aineistonkeruumenetelmä, sillä siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Haastattelun etu laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä on se, että haastattelutilannetta voidaan säädellä tilanteen vaatimalla tavalla ja siinä voidaan tuoda asioita esille vapaammin. Toisaalta haastattelu on aikaa vievä menetelmä ja sen luotettavuutta voi heikentää tutkittavan eksyminen aiheesta tai pidättäytyminen vain sosiaalisesti hyväksyttäviin vastauksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204–207.) Haastattelun etuna kuitenkin on, että kysymyksiä voidaan toistaa ja selventää (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Puolistrukturoidussa haastattelussa lomake ja kysymykset ovat valmiina, mutta aiheita ja kysymyksiä on mahdollista muokata. Kysymysten järjestystä voidaan muuttaa, sekä tilanteen salliessa esittää myös lisäkysymyksiä. Puolistrukturoidussa haastattelussa on mahdollista myös jättää joitakin kysymyksiä pois, mikäli haastattelu etenee eri suuntaan kuin mitä on suunniteltu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Teemahaastattelu koostuu etukäteen valittuihin teemoihin liittyvistä sekä niitä tarkentavista kysymyksistä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88). Teemahaastattelussa ei ole tietyssä järjestyksessä etenevää, tarkkaan muotoiltua kysymyssarjaa, mutta haastattelun aihepiirit eli teemat on kuitenkin määritelty. Ne läpikäydään kaikkien haastateltavien kanssa. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018.) Toisaalta teemojen aihepiirien tulee olla väljät, jotta tutkittavan ilmiön todellinen monipuolisuus paljastuu. Teemahaastattelun ajatukseen kuuluu, että tutkijan lisäksi myös tutkittava toimii tarkentajana. Hän tarkentaa ja syventää omilla vastauksillaan teema-alueita. (Hannila & Kyngäs 2008, 3–6.) Teemojen järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastateltavasta toiseen riippuen haastateltavan kommentteista aiheeseen

liittyen. Teemoja valittaessa on muistettava tutkimusongelma, jotta tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi saadaan aineistoa. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018.) Teemahaastattelun tarkoitus on syventää saatavia vastauksia ja saada selvennyksiä esiin nouseviin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34–35).

### *Kysely*

Kysely on aineistonkeruumenetelmä, jossa ennalta suunnitellut kysymykset ovat kaikille vastaajille samat ja samassa järjestyksessä. Kyselyssä vastaajat lukevat kysymykset sekä vastaavat niihin itsenäisesti. (Hirsjärvi ym. 2005, 182.) Kysely on nopea ja tehokas aineistonkeruumenetelmä, jonka avulla voidaan koota laaja tutkimusaineisto (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 121).

Sähköiset kyselyt ovat kasvattaneet suosiotaan ja niiden vastausprosentti onkin parempi perinteisiin paperisiin kyselylomakkeisiin verrattuna. Sähköisten kyselyiden etuja ovat visuaalisuus, taloudellisuus sekä nopeus niitä toimittaessa ja vastauslomaketta palauttaessa. Kyselyt voidaan muodostaa ulkoasultaan monipuolisiksi ja miellyttäväiksi kohderyhmä huomioiden. Sähköisestä kyselystä ei aiheudu kuluja aineistonkeruuvaiheessa, ja kysely voidaan tehdä maantieteellisesti laajal- lekin alueelle. (Räsänen & Sarpila 2013; Valli & Perkkilä 2018.) Sähköinen kysely voidaan toteuttaa helposti, kun kohdehenkilöiden sähköpostiosoitteet ovat tiedossa. Kyselyyn vastataan verkon välityksellä ja vastaukset tulevat suoraan tutkijalle. Verkkokysely helpottaa myös tutkijoiden omia työvaiheita sekä lisää luotettavuutta. Aineistoa ei tarvitse erikseen syöttää tai litteroida sen ollessa jo valmiiksi sähköisessä muodossa, ja näin ollen myös kirjoitusvirheet vähenevät. (Valli & Perkkilä 2018.)

### **Aineiston analysointimenetelmät**

Tutkimusaineistoa voidaan lähteä analysoimaan aineistolähtöisesti tai teorian ohjaamana. Analyysissä on kolme vaihetta. Ensin aineisto järjestetään jollakin tavalla yhdeksi kokonaisuudeksi. Toisessa vaiheessa aineistoa analysoidaan ja kolmanneksi saatuja havaintoja ja löydöksiä tulkitaan. Tämä tarkoittaa sitä, että tehdyille havainnoille annetaan jokin merkitys. Analysointitapoja on useita, ja tutkimuksen onnistumiseksi tulee valita tutkimuskysymykseen ja -asetelmaan sopivat menetelmät. Eri analyysimenetelmiä voidaan käyttää myös rinnakkain tai vaihteittain. (Eriksson & Koistinen 2014, 34–35.)

Määrällisellä tutkimuksella tutkimuksen kohdetta kuvataan erilaisia tilastoja ja tutkimuksesta saatuja lukuja hyödyntämällä, tehden aineistosta esimerkiksi luokitteluja ja vertailuja (Koppa 2015). Määrällisen aineiston analyysin perusmenetelmillä voidaan kuvata yhden tai kahden muuttujan välisiä suhteita. Perusmenetelmiä ovat sijainti-, keski- ja hajontaluvut sekä ristiintaulukointi ja korrelaatiokerroin. Tutkimusongelmaan soveltuvaa analyysimenetelmää tulee miettiä jo tutkimusta suunniteltaessa. Analyysimenetelmä valitaan sen mukaan, ollaanko tutkimassa yhden vai useamman muuttujan välistä riippuvuutta vai muuttujien vaikutusta toisiinsa. (Vilkkä 2007, 105–133.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus koostuu kahdesta vaiheesta; havaintojen pelkistämisestä ja tulosten tulkinnasta. Havaintoja pelkistettäessä aineistoa tarkastellaan valitusta näkökulmasta ja huomio kiinnitetään teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymyksen kannalta olennaisiin asioihin. Havainnoista pyritään löytämään yhteinen piirre, joka yhdistää koko aineistoa. Tulosten tulkinnassa viitataan aiempiin tutkimuksiin ja teoriakirjallisuuteen. Mitä enemmän aiempaa tietoa on, sitä paremmin voidaan luottaa tutkimuksista saatuihin tuloksiin. (Alasuutari 2011.) Laadullisella tutkimuksella ei haeta niinkään sitä, miten saatu analyysi on yleistettävissä kaikkiin vastaaviin tapauksiin, vaan sitä, miten analyysi on suhteutettavissa toisiin. (Alasuutari 2011; Tuomi & Sarajärvi 2018).

Laadullisella aineiston analyysillä halutaan selkeyttää kerättyjä tietoja, tiivistää aineistoa sekä niiden avulla luoda uutta tietoa. Aineistoa voidaan analysoida etsimällä yhtäläisyyksiä ja samankaltaisuuksia tai vaihtoehtoisesti eroja ja poikkeavuuksia. (Eskola & Suoranta 1998, 138–140.) Analyysin eri vaiheisiin kuuluu kuvailu, luokittelu, yhdistely ja tulkinta, joissa tutkija yhdistää, tiivistää, arvioi ja tekee päätelmiä oman tulkinnan ja tiedon sekä kerätyn aineiston perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143–152.) Kvalitatiivista analyysiä ja päätelmiä käytetään usein silloin, kun pyritään ymmärrykseen. Sen sijaan tilastollisia analyyseja ja päätelmiä hyödynnetään selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa. Nämä eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan niitä voidaan käyttää rinnakkain. (Hirsjärvi ym. 2002, 210.)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoitteena on luoda saadusta aineistosta teoriakokonaisuus. Analyysiyksiköiden valinta pohjautuu tutkimuksen tarkoitukseen. Keskeistä on, että yksiköt eivät ole etukäteen sovittuja, vaan ne pohjautuvat aidosti kyseiseen aineistoon. Tutkijan tavoitteena on ymmärtää tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan jokaisessa analyysivaiheessa. Laadullisen aineiston analyysi voidaan jakaa kolmivaiheiseksi; aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä voidaan käyttää myös teoriaohjaavaa muotoa. Siinä aineistosta poimitaan ensin aineistolähtöisesti esiin nousevia asioita, jotka analyysin loppuvaiheessa jaotellaan aikaisempaan tutkimukseen perustuvan teorian avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108, 113, 124.)

### **Luotettavuus ja eettisyys**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi pohjautuu yleensä validiteettiin ja reliabiliteettiin. Validiteetin kautta tarkastellaan sitä, onko tutkittu sitä, mitä on luvattu ja mitattiinko sitä, mitä piti. Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen toistettavuutta (Hirsjärvi ym. 2002, 213–214; Tuomi & Sarajärvi 2018, 160–163). Käsitteiden ongelmana on, että niistä voidaan tehdä useita erilaisia tulkintoja. Olennaista onkin arvioida tutkimusta kokonaisuutena ja kiinnittää huomiota luotettavuuden johdonmukaisuuteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160–163.) Tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen edellyttää, että luotettavuuteen liittyvät kysymykset huomioidaan jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa (Kananen 2013, 135–136). Luotettavuutta lisää se, että tätä kokooma-artikkelia kirjoitettiin yhteiskirjoittamalla. Luotettavuuden näkökulmasta useampi kirjoittaja arvioi tekstiä ja tulosta kriittisemmin. Kirjoittamisen kohteen laajentaminen on mahdollista yhteiskirjoittamisen avulla ja se mahdollistaa myös työelämäyhteyden tuomisen artikkeleihin. Lopputulos on yhteistoiminnallisen ja moniäänisen ryhmän aikaansaama. (Vanhanen-Nuutinen & Lambert 2005.)

Eettisyyttä arvioitaessa tulee kiinnittää huomioita siihen, onko tutkimustyön aihe eettinen (Tuomi & Sarajärvi 2018) ja onko tutkimustyö tehty rehellisesti, huolellisesti sekä tarkasti. Lisäksi on tarkasteltava, onko tutkimustyöllä saavutetut tavoitteet sellaisia, joista on hyötyä myös käytännössä. Tärkeää on tiedostaa toimeksiantajan omat käytänteet tai ennakkokäsitykset, joilla voi olla ohjaava vaikutus

tutkimustyöhön. Näiden ei tule antaa vaikuttaa tosiasioiden tulkintaan. (Ojasalo ym. 2015, 48–49.)

## LÄHTEET

Aaltio, I. 2014. Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. Metodiaverkkosivusto. Viitattu 25.2.2019 <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosolacasetutkimus/>.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Viitattu 13.10.2019. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-385-2>.

Anckar, R. 2016. Haaga-Helia University of Applied Sciences. Digital entrepreneurship in Finland – a narrative of Finnish digital entrepreneur. Innovative (Eco-) Technology, Entrepreneurship and Regional Development. Conference proceedings, 36-42.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle - Johda muutos taitavasti. Helsinki: Työterveyslaitos.

Asteljoki, S. & Kontio, E. 2007. Yrittäjyyden edistäminen ammattikorkeakoulussa – esimerkkejä terveysalalta. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 32. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Avolio, B. & Kahai, S. 2003. Adding the “E” to E-leadership: How it may impact your leadership. *Organisational Dynamics* Vol. 32, No 4, 325-338. Viitattu 30.10.2018 [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X)

Auvinen, T. 2019. Muutoskonsultointi Toni Auvinen. Pohjois-Savon maakunta- ja soteuudistuksen ICT- ja digijohtaja. Julkisten palvelujen digitalisoituminen ja muut toimintaympäristön muutokset. Palvelut digitalisoituvat –miten johtaa muutosta? –Seminaari 21.2.2019.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2014. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja. Viitattu 25.5.2019 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs verkkokirjahylly.

Bergum, S. 2009. Management of teleworkers: Managerial communication at a distance. Turku School of Economics. Väitöskirja. Viitattu 27.5.2019 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-018-6>

Chidley, J. & Pritchard, N. 2014. Drivers for creating value and enhancing customer experience through people. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 46, No 6, 293-301.

Dumas, C. & Beinecke, R.H. 2018. Change leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management*, Vol.31, No. 4, 867-876. Viitattu 29.10.2018 <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2017-0042>



Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014. Viitattu 18.3.2019, 28.3.2019 <http://hdl.handle.net/10138/153032>.

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus. E-kirja. Viitattu 25.2.2019 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs verkkokirjahylly.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen - Asiakas-kokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum. E-kirja.

Giones, F. & Brem, A. 2017. Digital Technology Entrepreneurship: A Definition and Research Agenda. Technology Innovation Management Review, Vol. 7 Iss. 5, 44-51. Viitattu 31.10.2018 <https://ssrn.com/abstract=2984542>.

Hackselius-Fonsén, R. 2017. Muutosjohtajan matkassa. Viro: Brand Agency Punda.

Hannila, P. & Kyngäs, P. 2008. Teemahaastattelu laadullisessa tutkimuksessa. Opinnäytetyö. Helsingin Ammattikorkeakoulu Stadia.

Health and Safety Executive (HSE). 2005. Inspectors Toolkit: Human Factors in Major Hazards. Viitattu 22.5.2019 <http://www.hse.gov.uk/humanfactors/topics/toolkit.pdf>.

Heikkilä, J-P. & Puutio, R. 2018. Organisaatio prosessina. Teoksessa R. Puutio & J-P. Heikkilä (toim.) Organisaatio prosessina - muodonmuutoksen konsultointi. Saksa: Books on demand GmbH, 10-18.

Heikkinen, H. 2018. Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 215 - 230.

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

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tumma-  
vuoren Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Höjwall, M. & Gyllroth, O. 2019. Bonava AB. Group Head of Project & Change Management & Change Leader. Leading Change Training 15.5.2019.

- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakakeskeisyyteen. Jyväskylä: PSkustannus.
- Juuti, P. & Rovio E. 2010. Keskusteleva Johtaminen. Helsinki: Kustannusyhtiö Otava.
- Järvinen, P.T., Rantala, J. & Ruotsalainen P. 2014. Johda Suoritusta. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppakamari.
- Koivola, R. 2018. Digitalisaation vaikutukset yrittäjyyteen. Jyväskylän yliopisto, informaatioteknologian tiedekunta. Kandidaatin tutkielma. Viitattu 31.10.2018 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/57964/URN%3aNBN%3afi%3ajyu201805142582.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Koivisto, M. 2007. Mitä on Palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taideteollinen korkeakoulu. Teollinen muotoilu. Taiteen maisterin lopputyö. Viitattu 3.10.2018 [http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Lopputyo\\_TaM\\_MikkoKoivisto\\_2007.pdf](http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Lopputyo_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf).
- Koppa 2015. Määrällinen tutkimus. Viitattu 20.10.2019. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>.
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää: Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kärnä, V. 2018. Lapin ammattikorkeakoulu. YAMK-päällikkö luento, Tutkimukselliset kehittämismenetelmät 25.9.2018.
- Laamanen, T., Kamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine, K. & Lindell, M. 2005. Strategisen johtamisen käsitteet. Helsinki: WSOYPro.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.). Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 9-38.
- Laurila, M. 2017. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan": Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasan yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 19.5.2019 [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978952-476-772-9.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978952-476-772-9.pdf).
- Lauring, J. & Klitmøller, A. 2014. Global Leadership Competences for the Future: Virtual Collaboration. Copenhagen: Global Leadership Academy, 1, 2226. Viitattu 12.3.2019 [https://di.dk/SiteCollectionDocuments/Global%20Leadership%20Academy/DI\\_Report%202\\_Virtual%20collaboration\\_final%20\(ansb\).pdf](https://di.dk/SiteCollectionDocuments/Global%20Leadership%20Academy/DI_Report%202_Virtual%20collaboration_final%20(ansb).pdf).
- Luomala, A. 2008. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tampere: Tutkimus ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 19.3.2019 <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>.

Manning, H. & Bodine, K. 2012. Outside In: The Power of Putting Customers at the Center of Your Business. New York: Forrester Research. Viitattu 28.5.2019 [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=zBy2a9bMfXYC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Bodine,+K.+%26+Manning,+H.+\(2012\).+Outside+in.+The+power+of+putting+customers+at+the+center+of+your+business.+New+York:+Amazon+Publishing.&ots=ETbFOVjnt&sig=g0DiQRh0bUynSvZmxLc30Nbfqdl&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=zBy2a9bMfXYC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Bodine,+K.+%26+Manning,+H.+(2012).+Outside+in.+The+power+of+putting+customers+at+the+center+of+your+business.+New+York:+Amazon+Publishing.&ots=ETbFOVjnt&sig=g0DiQRh0bUynSvZmxLc30Nbfqdl&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).

Mattelmäki, T. 2015. Johdanto. Teoksessa A. Jyrämä & T. Mattelmäki (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: verkosto- ja muotoilu näkökulmia kaupungin palvelujen kehittäjänä. Helsinki: Aalto yliopisto, 27-28.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry, Savoniaammattikorkeakoulu, Kuopion Muotoiluakatemia. Teknologiatieto Teknova.

Moritz, S. 2005. Service Design – Practical access to an evolving field. London. KISD. Viitattu 7.10.2019. [https://issuu.com/st\\_moritz/docs/pa2servicedesign](https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign).

Norlund, H. 2019. SoteDigi. ICT-hankejohtaja. Sosiaali- ja terveystieteiden digitalisoituminen ja muutoksen johtaminen. Palvelut digitalisoituvat –miten johtaa muutosta? –Seminaari 21.2.2019.

Nurmi, T. 2004. Yrittäjyyden edistäminen: Yrittäjyyden uusi kuva 2020. Loppuraportti. Turku: Turun kauppakorkeakoulu, Tulevaisuuden tutkimuskeskus.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. 3. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. Uudistettu painos. Helsinki: WSOY Pro.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin Kamari Oy. Viro: Meedia Zone Oü.

Peppers, D. & Rogers, M. 2016. Managing Customer Experience and Relationships. A Strategic Framework. E-kirja. Viitattu 28.5.2019 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, ProQuest verkkokirjahylly.

Puhakainen, E. & Vehkaperä, M. 2019. Hyvällä asiakaskokemuksella voi saavuttaa kilpailuetua. E-Signals 5/2019. Viitattu 1.6.2019 <https://esignals.haaga-helia.fi/2019/05/27/hyvalla-asiakaskokemuksella-voisaavuttaa-kilpailuetua/>.

Reiman, T., Rollenhagen, C., Pietikäinen, E. & Heikkilä, J. 2015. Principles of adaptive management in complex safety-critical organizations. Safety Science 71, 80-92. Viitattu 13.9.2019 <https://doi:10.1016/j.ssci.2014.07.021>.

Ristimäki, K. 2013. Esipuhe. Teoksessa J. Tall, K. Sorama, P. Tulisalo, E. Petäjä & A. Virkamäki (toim.) Yrittäjyys 2.0 – menestyksen avaimia. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 69. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, 7.

Räsänen, P. & Sarpila, O. 2013. Internet-lomake vai ei? Teoksessa S-M. Laaksonen, J. Matikainen & M. Tikka (toim.) Otteita verkosta. verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät. Tampere: Vastapaino.

Santos, J. 2013. Designing and Leading Virtual Teams. Insead, The Business School for the World. Working paper. Viitattu 29.5.2019 [https://www.researchgate.net/publication/269873634\\_Designing\\_and\\_Leading\\_Virtual\\_Teams](https://www.researchgate.net/publication/269873634_Designing_and_Leading_Virtual_Teams).

Sarasvathy, S. D. 2008. Effectuation, Elements of Entrepreneurial Expertise. Viitattu 30.5.2019 [https://www.researchgate.net/publication/228786046\\_Effectuation\\_Elements\\_of\\_Entrepreneurial\\_Expertise](https://www.researchgate.net/publication/228786046_Effectuation_Elements_of_Entrepreneurial_Expertise).

Savolainen, T. & Lehmuskoski, K. 2017. Digimuutos.fi: 10 huippujohtajan tarina muutosjohtamisesta! Turku: HansaPrint Oy.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This Is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers.

Tall, J., Sorama, K., Tulisalo, P., Petäjä, E. & Virkamäki, A. 2013. Yrittäjyys 2.0 – menestyksen avaimia. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 69. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

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

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 15.10.2019 <https://luc.finna.fi/lapinamk/Ellibs verkkokirjahylly>.

Turmel, W. 2019. The Connected Manager - Better Management in a Virtual World. Key skills for virtual leaders. Verkkosivusto. Viitattu 28.5.2019 <https://www.management-issues.com/connected/6727/key-skills-for-virtualleaders/>.

Turvallisuusjohtaminen. 2010. Työsuojeluoppaita ja -ohjeita 35. Työsuojeluhallinto. Tampere. Viitattu 20.5.2019 [https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Turvallisuusjohtaminen\\_TSO\\_35.pdf/ef0c3554-4593-49d6-9530-64c28f404cb0](https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Turvallisuusjohtaminen_TSO_35.pdf/ef0c3554-4593-49d6-9530-64c28f404cb0).

Turvallisuuskomitean sihteeristö. 2013. Suomen kyberturvallisuusstrategia. Viitattu 27.8.2019 <https://turvallisuuskomitea.fi/wpcontent/uploads/2018/05/Suomen-kyberturvallisuusstrategia-jataustamuistio.pdf>.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Vanhanen-Nuutinen, L. & Lambert, P. (toim.) 2005. Hankkeesta julkaisuksi. Kirjoittaminen ammattikorkeakoulun ja työelämän kehityshankkeissa. Helsinki: Edita. Viitattu 13.10.2019 <http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-jaliitteet/Palvelut/Julkaisut/hankekirjoittaminen.pdf>.

Valli, R. & Perkkilä, P. 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 25.2.2019 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs verkkokirjahylly.

Van der Voet, J. 2013. Leading Change in Public Organizations: A Study about the Role of Leadership in the Implementation of Organizational Change in a Public Sector Context. Akateeminen väitöskirja. Erasmus University Rotterdam. Viitattu 19.5.2019 <https://repub.eur.nl/pub/50419/Leading-Change-in-PublicOrganizations.pdf>.

Viinämäki, L., Kivivirta, V., Selkälä, A., Voutilainen, O., Syväjärvi, A. & Suikkanen, A. ... ajasta ja paikasta riippumatta.... Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja Sarja A. Referee-tutkimukset 1/2017. Viitattu 3.6.2019 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-316-190-0>.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki. Edita. E-kirja. Viitattu 21.3.2019 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs verkkokirjahylly.

Vilka, H., Saarela, M. & Eskola, J. 2018. Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvajana ja selittäjänä. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 18.3.2019 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs verkkokirjahylly.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. Viitattu 10.10.2019 <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Wallenius, D. 2017. Tuhannen kilometrin toimitus - Virtuaalisen yhteistoimituksen johtamisen haasteet Lännen Mediassa. Oulun Ammattikorkeakoulu: YAMK-opin näytetyö. Viitattu 22.4.2019 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201705086833>.

Yin, R. K. 2009. Case study research. Design and Methods. Fourth edition. Sage.

# Artikkelit

# ETÄTYÖ JA SEN JOHTAMINEN - HAASTEET JA ONNISTUMISTE- KIJÄT KETTERÄSSÄ TYÖYMPÄ- RISTÖSSÄ

*Tekijät: Petri Herala, Katja Kurkinen-Stoor & Outi Loikkanen*

Telecommuting has increased rapidly but at the same time, more companies are turning to agile work arrangements in order to compete in the fast-changing environment and to create value for the customer. The core principle of agility is collaborating team. To support that, the agile office is often organised as an open office space, where team members share desks to break barriers and encourage interaction. This creates a possible contradiction between being agile and working remotely. This article answers the question what the challenges and success factors of telecommuting are in an agile working environment.

The article describes a study that was carried out as a qualitative case study. The research material was collected by interviewing the employees working remotely in companies that use agile methods. The purpose of the study was to find viable development ideas for a small insurance agent company that needs to adopt some agile thinking despite the fact that most of the work is done remotely.

The results show that the most significant success factors are related to regular communication and trust. In addition, the ability to work autonomously and plan remote working days in advance were recognized as important individual success factors. The most challenges were related to interdependencies between the teams and to the problems with technology. The findings suggest that the small insurance agent company should communicate the short time plans and achievements with both its sales manager and its employee regularly. Occasional face-to-face meetings with stakeholders would help to build trust and broaden the agent's social networks.

## JOHDANTO

Maailman globaali digitalisoituminen johtaa siihen, että etätyö ja etäjohtaminen ovat yhä yleisempiä perinteiseen lähijohtamiseen verrattuna. Informaatioteknologia on mahdollistanut virtuaalitiimit, joiden jäsenet tulevat eri kulttuureista, sijaitsevat eri aikavyöhykkeillä ja odottavat esimiehen olevan saavutettavissa omana työaikanaan. Nämä hajautetut työympäristöt ovat muuttaneet johtajuuden luonnetta ja etäjohtajalta odotetaan aikaisempaa nopeampaa kommunikointia, selkeää tavoitteiden viestimistä, verkostoitumista sekä luottamuksen rakentamista ajasta ja paikasta riippumatta (Avolio & Kahain 2003, 329 - 330;143; Bergum 2009, 31; Isotalus & Rajalahti 2017,143).

Samaan aikaan nopeaan toimintaympäristön muutokseen vastaavat ketterät (agile) työskentelymallit ovat yleistyneet. Denningin (2016, 17) mukaan ketteryys on yritysten ainoa mahdollisuus selvitä nykyajan nopeasti muuttuvassa digitalisoituvassa ympäristössä ja vastata asiakkaiden odotuksiin nopeasti ja persoonidulla tavalla. Tämän vuoksi ketteristä menetelmistä on tullut houkuttelevia myös isoille organisaatioille toimialasta riippumatta, vaikka menetelmät kehitettiin alunperin pienille itsenäisille ohjelmistokehityksen tiimeille (Dikert, Paasivaara, & Lassenius 2016, 87).

Ketterä toimintamalli perustuu kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja luottamusta lisääviin päivittäisiin tiimikäytäntöihin (Shrivastava & Rathod 2017,1). Kollektiiviset työtilat, kuten avotoimisto, jaetut työpöydät ja epäviralliset kokoustilat, ovat tyypillisiä ketterille työpaikoille. Toisaalta taas tehokkuuden vaatimuksesta toimitilat pyritään käyttämään mahdollisimman tiiviisti ja ainakin osittaiseen etätyöhön kannustetaan, jotta toimistotilaa tarvitaan vähemmän. (Keeling, Clements-Croome & Roesch 2015, 881.) Lisäksi ketteriä kehittämismenetelmiä käyttävien tiimien jäsenet voivat olla hajautetusti eri toimipisteissä, jopa eri maissa (Shrivastava & Rathod 2017,1). Tästä muodostuu mahdollinen ristiriita. Miten toimitaan ketterästi tiiviissä vuorovaikutuksessa, mutta mahdollistetaan silti samalla myös etätyö ja hajautettu tiimityöskentely?

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on ollut selvittää kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin perustuen, mitä ovat etätyön ja sen johtamisen haasteet ja onnistumistekijät ketterässä työympäristössä. Kirjallisuuteen perustuvaa katsausta



vasten tehtiin tapaustutkimus, jonka tarkoituksena oli tunnistaa etätyön ja etäjohtamisen haasteita ja ratkaisuja haasteista selviämiseen ketterän työympäristön kontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää konkreettisia, arjessa hyödynnettäviä kehittämis ehdotuksia toimeksiantajalle etätyön onnistumistekijöiden hyödyntämiseen yhä ketterämmäksi muuttuvassa työympäristössä.

Toimeksiantajaryityksenä opinnäytetyössä toimi vakuutuspalveluita Pohjola Vakuutuksen lukuun myyvä Kurkinen & Stoor Oy, joka on siirtymässä ketterään toimintamalliin oman pääyhteistyökumppaninsa kannustamana. Suurin osa työstä tehdään etänä ja tiiviiseen vuorovaikutukseen perustuvan ketteryyden onnistuminen mietityttää. Tutkimuksessa selvitettiin teemahaastattelujen avulla, miten ketterissä organisaatioissa toimivat esimiehet ja alaiset kokevat etätyön haasteet ja mahdollisuudet ja mitä ovat ne onnistumistekijät, joilla etätyö on saatu toimimaan ketterässä työympäristössä. Jotta näkökulmasta saatiin mahdollisimman laaja, haastateltavat valittiin useasta eri etätyöskentelyä ja ketterän kehittämisen menetelmiä hyödyntävästä organisaatiosta.

## **TOIMINTAYMPÄRISTÖ**

Kurkinen & Stoor Oy on vuonna 2008 perustettu yrityksille ja yksityishenkilöille vakuutuspalveluita myyvä yritys, joka työllistää yrittäjän lisäksi yhden henkilön. Yrityksellä ei ole varsinaisia toimitiloja eivätkä yrittäjä ja työntekijä kohtaa arjessa kasvokkain. Valtakunnallisten vakuutuspalveluiden lisäksi Kurkinen & Stoor Oy myy ajanvaraus- ja assistenttipalveluita muille vakuutusalan elinkeinonharjoittajille ja yrityksille ympäri maan.

Kurkinen & Stoor Oy:n päämiehenä toimii Pohjola Vakuutus ja sen lisäksi edustettavia vakuutusyhtiöitä ovat A-Vakuutus, OP-Henkivakuutus, Eurooppalainen ja eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Kyseisten vakuutusyhtiöiden tuotteita ja palveluita yritys myy hyödyntäen näiden tarjoamia työkaluja ja toimintamalleja. Kurkinen & Stoor Oy:n kaltaisia itsenäisiä yrittäjinä toimivia vakuutusedustajia Pohjola Vakuutuksella on noin 350 ympäri Suomea. Myyntijohtajat koordinoivat vakuutusedustajien toimintaa alueittain. Alueet ovat laajoja ja esimerkiksi pohjoinen alue ulottuu Utsjoelta Ylivieskaan. Pohjoisen alueen myyntijohtajan omat esimiehet puolestaan ovat OP:n pääkonttorissa Helsingin Vallilassa.

Pohjola Vakuutus Oy on osa OP Ryhmää, joka työllistää 12 000 finanssialan ammattilaista (OP Ryhmä 2019). OP Ryhmässä on käynnissä iso ajattelutavan ja toimintakulttuurin muutos kohti ketterää toimintamallia. Muutoksen tavoitteena on vastata toimintaympäristön ja asiakaskäyttäytymisen muutokseen sekä sääntelyn uusiin vaatimuksiin. OP:n pankkitoiminta ja kehittämisorganisaatio aloittivat ketterään toimintamalliin siirtymisen vuoden 2019 alussa ja myös Pohjola Vakuutuksen on tarkoitus aloittaa malliin siirtyminen vuoden 2019 aikana. (OP Ryhmä 2019.) OP itse määrittelee toimintamallin johtavan kohti itseohjautuvuutta ja johtajuuden roolin muuttuvan valmentavaksi suunnannäyttäjäksi (Ritakallio 2019). Haastateltavilta kerättiin kokemuksia siitä, ovatko etätyö ja etäjohtaminen linjassa vai ristiriidassa toisaalta tiivistä vuorovaikutusta ja toisaalta itseohjautuvuutta suosivan ketterän toimintamallin periaatteiden kanssa.

Vertailukohtana käytettiin myös toista finanssialan suurta toimijaa, Nordeaa. Nordea on yleispankki, joka tarjoaa kattavia pankki- ja rahoituspalveluja. Yritys työllistää noin 29 000 ihmistä 20 eri maassa Suomen, Ruotsin, Norjan ja Tanskan muodostaessa yrityksen päämarkkina-alueen. ”Palvelemme digitaalisesti missä ja milloin tahansa”- kiteyttää pankin tämän päivän filosofiaa. Digitaalisten palvelujen kysyntä kasvaa, ja siksi Nordea tekee jatkuvasti työtä tulevaisuuden digitaalisen pankin eteen. Pankki kehittää tarjoamiaan tuotteita ja palveluja, kuten verkkopankkia, mobiilimaksuja ja analyysityökaluja, ketterää toimintamallia hyödyntäen. (Nordea Bank 2019.)

Kurkinen & Stoor Oy:n kannalta päämiehen ketteryys edellyttää onnistuneita muutoksia omassa toiminnassa nopealla aikataululla. Tämän vuoksi kokemuksia ja parhaita käytäntöjä ketterästä toimintamallista ja sen yhdistämisestä etätyöhön haettiin tässä tutkimuksessa osin myös finanssitoimialan ulkopuolelta, jotta Kurkinen & Stoor Oy saisi mahdollisimman kattavan listan onnistumistekijöistä oman muutoksensa tueksi.

## **TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET**

### **Etätyön haasteita ja onnistumistekijöitä**

Etätyö voidaan määritellä muualla kuin varsinaisella työpaikalla tehtäväksi ansio-työksi, jossa tietokone ja tietoverkot mahdollistavat yhteydenpidon työnantajan ja kollegoiden kanssa (Dahlstrom 2013, 438; Keeling ym. 2015, 881). Etätyö voi olla

jatkuvaa tai satunnaista ja sitä voi luonteensa puolesta tehdä myös työpaikalla. Erityispiirteitä ovat ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt, joiden puitteissa työntekijä voi suorittaa työtehtävänsä. (Vilkman 2016, 13 - 16.) Mahdollisuus tehdä työtä joustavasti tehostaa organisaation toimintaa sekä lisää yksilön hyvinvointia niin työssä kuin kotona (Kujala 2017, 16).

Etätyöhön liittyy lukuisia haasteita, kuten tekniset ongelmat viestintävälineiden kanssa, vähäinen vuorovaikutus, eristyneisyys ja kaukainen johtajuus, jossa läsnäolon tunne puuttuu. Nämä haasteet voivat aiheuttaa työntekijöille stressiä ja vähentää heidän suorituskykyään ja työmotivaatiotaan ja viime kädessä vaikuttaa organisaation menestymiseen. (Cox-Brown 2016, 17, 28; Kujala 2017, 18.)

Ohin, Bailensonin ja Welchin (2018) mukaan ihmiset reagoivat yksilöinä eri tavoin virtuaaliseen ympäristöön. Osalla sosiaalinen läsnäolo siirtyy virtuaaliympäristöön samalla tavoin kuin henkilöt olisivat vuorovaikutuksessa kasvokkain, mutta osalla henkilöistä sosiaalinen läsnäolo voi jäädä hyvinkin pinnalliseksi. Tämä voi johtua esimerkiksi uuden teknologian käytöstä. Sosiaalisia haasteita pidetään kuitenkin merkittävämpinä kuin etätyöhön käytettyjen työvälineiden teknisiä haasteita (Humala 2017, 115; Kujala 2017, 18). Työkalujen toiminta pitää silti varmistaa, sillä jos yksi osallistujista ei kuule Skypekeskustelua kunnolla, hänen on hyvin vaikea osallistua siihen (Fried & Hansson 2013, 186).

Tiimitasolla etäällä toisistaan sijaitsevien tiimin jäsenten vuorovaikutukseen liittyy kolmenlaisia haasteita. Yhtenä ovat ajankäyttöön liittyvät haasteet, jos eri aikavyöhykkeistä tai aikatauluista johtuen yhteistä työskentelyaikaa on vähän. Toisena ovat sijaintiin liittyvät haasteet. Kaukainen fyysinen sijainti voi vaikeuttaa kasvokkaisten tapaamisten järjestämistä silloin, kun niitä tarvittaisiin. Kolmantena ovat väärinymmärryksiä aiheuttavat kulttuuriset haasteet. (Korkala & Mauer 2014, 138.)

Dahlstrom (2013, 448) tunnistaa etätyön onnistumistekijöiksi luottamuksen, tuen tarjoamisen ja viestinnän. Hänen mukaansa organisaation pitäisi panostaa siihen, että esimiehet ymmärtävät luottamuksellisten suhteiden rakentamisen ja tehokkaan viestinnän merkityksen etätyön onnistumisessa. Onnistuneessa virtuaalitiimin vuorovaikutuksessa myös tiimin jäsenten on oltava hyviä kommunikoidaan ja aktiivisesti läsnä virtuaalisten tapaamisten ajan (Lepsinger & DeRosa

2010, 151 - 152). Yksinkertaisena onnistumistekijänä on yhteisten työkäytäntöjen sopiminen. Onnistumisen kannalta on tärkeää suunnitella, sopia yhteisistä säännöistä ja kertoa selkeästi, mitä odotetaan (Bergum 2009, 32). Yhteiset dokumentit ja muu materiaali kannattaa säilyttää jaetuissa kansioissa tai verkkolevyllä, joihin kaikki pääsevät. Lisäksi kannattaa sopia kellonajat milloin kaikki etätiimin jäsenet, myös esimies, ovat saavutettavissa, mikä helpottaa yhteydenpitoa. (Fried & Hansson 2013, 97; Korkala & Mauer 2014, 139.)

Isotalus ja Rajalahti (2017, 143) määrittelevät onnistunutta etätyön johtamista viidestä näkökulmasta. Ensimmäisenä näkökulmana on saatavuus: etätyötä tekevän tiimin johtajan tulee olla tiimiläisten saatavilla, jos nämä tarvitsevat tukea. Toisena näkökulmana on asetettujen tavoitteiden selkeys ja konkreettisuus. Kolmas näkökulma on säännölliset viestintäkäytännöt, jotka etäjohtajan tulee luoda. Neljäs näkökulma on palautteen antaminen ja viides palautteen vastaanottaminen: etäjohtajan tulee antaa itse palautetta tiimille ja kannustaa myös tiimiä tähän. Myös Dube ja Marnewick (2016, 6) ja Bergum (2009, 32) toteavat, että virtuaaliympäristössä viestinnän määrä on suoraan yhteydessä tulosten saavuttamisen kanssa. Duben ja Marnewick'n mukaan (2016, 8) viestintä, luottamus, tiedonjako ja läsnäolon tunne – vuorovaikutuksen osat, joita myös edellä mainitut kirjoittajat ovat nostaneet esiin – ovat riippuvaisia toisistaan. Tehokas viestintä lisää luottamusta ja luottamus lisää tiedonjakoa, mikä taas lisää sosiaalisen läsnäolon tunnetta. Tämä puolestaan vaikuttaa myönteisesti luottamukseen, mikä parantaa viestintää. Myös Lepsinger & Derosa (2010, 147 - 148), Bergum (2009, 32) ja Humala (2007, 50 - 56) nostavat esille luottamuksen ja hyvän yhteishengen rakentamisen etätyön keskeisinä onnistumistekijöinä. He muistuttavat, että ilman luottamusta ei ole tiimiä.

### **Ketterä kehittäminen**

Informaatioteknologia on vaikuttanut hierarkioiden madaltumiseen ja yhä useammin työntekijät pystyvät tekemään omaan työhönsä liittyviä päätöksiä itse (Avolio & Kahain 2003, 333). Tämä onkin tyypillistä ketterälle organisaatiolle, sillä ketterässä työympäristössä työntekijöille ja itsenäisille tiimeille annetaan valtaa tehdä työhönsä liittyviä päätöksiä. Ketterään ajattelutapaan liittyy tarpeettomien työvaikeiden minimointi ja asiakasarvon huomiointi kaikessa tekemisessä, sillä työtä,

joka ei tuota arvoa loppuasiakkaille, ei kannata tehdä. Keskeistä on myös epävarmuuden sietäminen ja valmius nopeisiin muutoksiin. (Denning 2016, 18; Dingsøyr, Nerur, Balijepally & Moe 2012, 1213; Solinski & Petersen 2016, 449.)

Tiivistettynä ketterä kehittäminen tarkoittaa ajan hermolla olemista, valmiutta muuttaa valittua suuntaa tai kehittävää kohdetta. Organisaation tai yrityksen tulee jatkuvasti sopeuttaa omaa toimintaansa suhteessa asiakkaisiin ja vallitsevaan toimintaympäristöön. (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016.) Ketterä kehittäminen on kokonaisvaltainen ajattelutapa, jolla ihmisten ja organisaatioiden pitäisi suhtautua alati monimutkaistuvaan ja muuttuvaan maailmaan (Ojala 2018, 25). Tämä vaatii muutosta myös johtamiseen, sillä johdon on siirryttävä pitkän tähtäimen elinkaariajattelusta iteratiiviseen, nopeasykliseen kehittämiseen (Dikert ym. 2016, 88). Lisäksi johdon on varmistettava, että yritys pystyy jatkuvasti ja nopeasti kehittämään tuotteita ja palveluita, joita asiakkaat arvostavat ja joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan (Denning 2016, 16).

Ketterät tiimit ovat itseohjautuvia ja tietoisia liiketoiminnan tavoitteista, joiden perusteella tiimin jäsenet valitsevat omat tehtävänsä ja sitoutuvat suorittamaan ne yhdessä sovitun ajan puitteissa (Hoda & Murugesan 2016, 246; Solinski & Petersen 2016, 449). Ketterä tiimi myös organisoii tekemisensä yhdessä ilman ulkopuolelta tulevaa ohjausta. Tiimin jäsenet voivat ottaa erilaisia rooleja tehtävän aikana, jolloin yksittäisen tiimin jäsenen estyminen ei estä tehtävän loppuun saattamista. (Hoda & Murugesan 2016, 246.)

Ketterän toimintamallin ulkoisia hyötyjä on muun muassa parempi suhde asiakkaisiin, kun heitä osallistetaan tuotteiden ja palveluiden kehittämisprosessissa. Tästä seuraa tuotteiden ja palveluiden parempi vastaavuus asiakkaiden tarpeisiin. Yrityksen sisäisiä hyötyjä ovat parantunut tiedonjako ja vertaisoppiminen sekä sosiaalisten taitojen ja palautteenantokulttuurin kehittyminen. Näiden seurauksena työntekijöiden työtyytyväisyys kasvaa, työn jälki paranee ja kehityskustannukset pienenevät, kun nopeamman oppimisen ja palautteenannon seurauksena puutteita saadaan aikaisempaa lyhyemmässä ajassa korjattua. (Solinski & Petersen 2016, 473.) Myös työntekijöiden sitoutumisen työnantajaan on todettu parantuneen ketterään kehittämiseen siirtymisen jälkeen (Birkinshaw 2018, 40).

## **Ketteryyden haasteita ja onnistumistekijöitä**

Ketteriä kehittämismenetelmiä on alettu käyttää myös IT-alan ja ohjelmistokehityksen ulkopuolella ja niistä on kehitetty lukuisia versioita erilaisten organisaatioiden tarpeisiin. Tästä on seurannut haasteita, kun hierarkiset, raportointiin perustuvat organisaatiot yrittävät saada itseohjautuvuuden ja luottamuksen periaatteita toimimaan minimidokumentaatiolla. (Gandomani & Nafchi 2016, 258; Gregory ym. 2016, 96.) Solinski ja Petersen (2016, 473) tutkivat ketteryyden omaksumiseen liittyviä rajoitteita. Näistä keskeisimpiä olivat juuri ketteryyden skaalautumisvaikeudet isoille organisaatioille, ketteryyteen siirtyminen ilman organisaatiomuutoksia sekä johdon ja työntekijöiden ymmärryksen puute ketterän toimintatavan perusperiaatteista ja tästä johtuva epäonnistuminen.

Eryteisesti keskijohdon rooli ketterässä toimintamallissa on usein epäselvä ja he ovat haluttomia luopumaan vallastaan, mikä aiheuttaa ongelmia itseohjautuvuudelle (Birkenshaw 2018, 40; Dikert ym. 2016, 98). Lisäksi perinteiseen valvontaan ja raportointiin uskovan johdon voi olla hankala pysyä mukana ketterän, itseohjautuvan tiimin tekemisissä ja tämän vuoksi vaikea sitoutua ketteryyden vaatimuksiin, kuten kevyeen dokumentointiin ja vähäiseen raportointiin. Myös tiimitasolla voi olla vaikea sitoutua muuttuviin vaatimuksiin ja arvioida niiden vaikutuksia tiimin tekemiseen. Erilaisten roolien ottaminen tiimin työn eri vaiheissa ei sekään ole helppoa. Lisäksi itseohjautuvuus voi tuoda haasteita riippuvuuksien hallintaan, koska toimiminen yhteistyössä muiden tiimien ja asiakkaiden kanssa vaatii vuorovaikutusta myös tiimin ulkopuolelle. (Hoda & Murugesan 2016, 256.)

Korkala ja Mauer (2014, 132) määrittivät hajautetun, ketterällä toimintamallilla toimivan tiimin haasteita lisäarvoa tuottamattoman tekemisen eli hukkan (waste) kautta. Heidän mukaansa erityisesti osallistumisen puute ja yhteisen ymmärryksen puute tavoitteista lisäsivät ylimääräistä työtä ja hukkaa. Myös sähköpostin käyttö viestintävälineenä lisäsi hukkaa, kun vastauksia jouduttiin odottamaan ja asioiden varmistamiseksi jouduttiin lähettämään useita sähköpostiviestejä. Tällöin osa vastauksista saatiin jo vanhentuneisiin viesteihin. Toisaalta taas myös ketterän toimintamallin mukainen reaaliaikainen keskustelu lisäsi hukkaa, jos sovitut asioita ei dokumentoitu ja osa niistä unohtui, tai jouduttiin sopimaan uudelleen. (Korkala & Mauer 2014, 133.)

Suurin osa ketterään toimintatapaan liittyvistä haasteista liittyy ihmisiin, kuten vuorovaikutukseen liittyvät haasteet, tiedon puute ja muutosvastarinta uusia menetelmiä kohtaan (Dikert ym. 2016, 94; Gandomani & Nafchi 2016, 260.), joten ihmisvoimin näiden haasteiden pitäisi myös olla ratkaistavissa. Ketterän toimintatavan onnistumiseen tarvitaan erityisesti saumatonta kommunikointia ja selkeää tavoitteiden asettamista, jotka tähtäävät siihen, että tiimin tavoite on läpinäkyvä kaikille osapuolille (Wilson, 2018; Balasubramaniam, Cao, Kannan, Xu 2006, 44). Tämä edellyttää hyviä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja (Vilkman 2016, 59). Ketterän toimintamallin periaatteiden kouluttaminen läpi organisaation on tärkeää, jotta kaikki ymmärtävät, millä tavalla toimitaan ja miksi (Dikert ym. 2016, 102; Solinski & Petersen 2016, 469).

Ketterän toimintatavan omaksumisen kannalta on myös olennaista, että yrityksen koko henkilöstö on tietoinen tulevista muutoksista erityisesti oman työnsä kannalta. Muutosten viestintä korostuu, kun kyseessä on etäjohdettava tiimi. (Dikert ym. 2016, 100; Vilkman 2016, 41 - 42.) Myös johdon tuki ketterälle toimintatavalle on tärkeää, koska heillä on mahdollisuudet poistaa onnistumisen esteitä ja vaikuttaa resursointiin sekä motivoida ja kannustaa muutoksessa (Birkenshaw 2018, 40; Dikert ym. 2016, 99).

Hajautettu tiimityöskentely aiheuttaa omat haasteensa ketterälle toimintatavalle. Eri työskentelyajat ja kasvokkaisen viestinnän puutteesta johtuvat epäselvyydet ja luottamuksen puute vaikeuttavat koordinaatiota ja ketteryyden periaatteita, kuten nopeita muutoksia ja asiakkaan osallistamista. Myös tiimin yhteishenki ja luottamus on vaikeampi saavuttaa hajautetussa tiimissä. Ratkaisukeinoiksi etäällä toisistaan työskentelevien tiimin jäsenten ketterän yhteistyön varmistamiseksi on esitetty muun muassa säännöllisiä kasvokkaisia tapaamisia tutustumiseksi ja yhteishengen lisäämiseksi sekä yhteisten tavoitteiden ymmärtämisen varmistamista ja säännöllistä reaaliaikaista viestintää virtuaalisia työvälineitä hyödyntäen. Lisäksi aivan kuten etä- ja tiimityössä yleensäkin, yhteiset työskentelykäytännöt pitää sopia ja niistä pitää kiinni. (Alzoubi, Gill ja AlAni 2016, 30; Balasubramaniam ym. 2006, 44; Shrivastava ja Rathod 2017,10.)

Oheiseen taulukkoon (Taulukko 1) on koottu ketterään toimintamalliin liittyviä riskejä hajautetun etätiimin kontekstissa ja näiden riskien hallintakeinoja kirjallisuuden perusteella.

Taulukko 1. Hajautetun tiimin ketterän kehittämisen riskejä. (Riskit mukailten Shrivastava & Rathod 2017, 11, toimenpiteiden kohdalla lähteet lueteltu erikseen)

Riskit (mukailten Shrivastava & Rathod 2017, 11)	Toimenpiteet riskin pienentämiseksi
Epäselvä viestintä haittaa yhteistyötä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimi kokoontuu aika-ajoin yhteen fyysisesti samaan paikkaan, tärkeää erityisesti suunnitteluvaiheessa (Alzoubi ym. 2016, 31; Shrivastava &amp; Rathod 2017, 11).</li> <li>• Pidetään kiinni ketterän kehittämismenetelmän päivittäisistä yhteisistä seremonioista, jotta viestintä pysyy säännöllisenä ja kaikki tietävät mitä toiset tekevät (Alzoubi ym. 2016, 31; Balasubramaniam ym. 2006, 44; Shrivastava &amp; Rathod 2017, 11).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyödynnetään mahdollisimman vähän muodollista dokumentaatiota ja enemmän reaaliaikaista vuorovaikutusta etäviestintävälineillä, kuitenkin sovitut asiat dokumentoidaan - pidetään myös sovittu dokumentaatio ajan tasalla (Shrivastava &amp; Rathod 2017, 11).</li> <li>• Edistetään tiimihenkeä, myös epävirallisilla tapahtumilla (Shrivastava &amp; Rathod 2017, 11).</li> <li>• Kannustetaan asiakasta olemaan mukana kehittämisprosessissa ja mahdollistetaan asiakkaan vuorovaikutus tiimin kanssa (Alzoubi ym. 2016, 31; Shrivastava &amp; Rathod 2017, 11).</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panostetaan siihen, että tavoitteet ovat selvät ja ne ymmärretään samalla lailla, dokumentoidaan keskeiset tavoitteet (Alzoubi ym. 2016, 31; Balasubramaniam ym. 2006, 44; Korkala &amp; Mauer 2014, 136;).</li> <li>• Koulutetaan tiimin jäseniä viestintävälineiden ja tekniikoiden käyttöön (Alzoubi ym. 2016, 31; Shrivastava &amp; Rathod 2017, 11).</li> </ul>
Riippuvuuksien hallinta hidastaa tekemistä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Käytetään yhteisiä standardeja ja kehityssyklejä kaikkien sidosryhmien kanssa (Alzoubi ym. 2016, 31; Shrivastava &amp; Rathod 2017, 11)</li> <li>• Sovitaan vastuut ja aikataulut (Alzoubi ym. 2016, 31; Balasubramaniam ym. 2006, 44).</li> <li>• Sovitaan kellonajat, milloin kaikki sidosryhmät ovat saavutettavissa (Alzoubi ym. 2016, 31; Balasubramaniam ym. 2006, 44).</li> <li>• Suunnitellaan ja pilkotaan työt niin, että tiimi voi toteuttaa sen vastuulle sovitut asiat mahdollisimman itsenäisesti (Shrivastava &amp; Rathod 2017, 11).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varmistetaan, että jokaisella tiimillä on riittävä rooli-tus ja osaaminen tehtävien suorittamiseen (Shrivastava &amp; Rathod 2017, 11).</li> <li>• Sijoitetaan eri tiimien jäseniä istumaan välillä toisen tiimin tiloihin, mikä edesauttaa suhteiden ja luottamuksen rakentamista (Alzoubi ym. 2016, 31).</li> </ul>
Kehittämiseen liittyvät käytännöt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstroidaan tuotoksia säännöllisesti sekä oman tiimin jäsenille, muille tiimeille, että asiakkaille (Alzoubi ym. 2016, 31; Shrivastava &amp; Rathod 2017, 11).</li> </ul>

- Jos asiakkaalta osallistuu kehittämiseen useampi henkilö, kannustetaan heitä ratkaisemaan epäselvät asiat yhdessä (Shrivastava & Rathod 2017, 11).
- Varmistetaan, että keskeiset henkilöt pääsevät osallistumaan tärkeisiin palavereihin, vaikka osallistuisivat virtuaalisesti (Balasubramaniam ym. 2006, 44; Korkala & Mauer 2014, 136;).
- Varmistetaan myös, että palaverien agenda ja roolitus on kaikkien osallistujien tiedossa etukäteen (Alzoubi ym. 2016, 31; Korkala & Mauer 2014, 136;)
- Julkaistaan tuotoksia yhteiseen ympäristöön säännöllisesti, riittävän lyhyillä sykleillä (Shrivastava & Rathod 2017, 11).
- Käytetään samoja, hyväksi havaittuja kehittämistyökaluja tiimien kesken (Shrivastava & Rathod 2017, 11).
- Sovitaan yhteisen dokumentaation säilytyspaikka ja varmistetaan että kaikilla on sinne pääsy ( Alzoubi ym. 2016, 31; Balasubramaniam ym. 2006, 44; Korkala & Mauer 2014, 136).

## TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### Laadullinen tapaustutkimus

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusotetta. Tutkimuksen taustalla on ollut toimeksiantajayrityksen huoli ketterän toimintatavan onnistumisesta etätyössä. Myös kirjoittajien omassa työssään havaitsema ristiriita ketterän kehittämisen edellyttämän tiiviin vuorovaikutuksen ja etätyön yleistymisen kanssa herätti kiinnostuksen tutkia aihetta tarkemmin. Tutkimusmenetelmäksi valittiin tapaustutkimus, koska tarkoitus on ymmärtää tutkittavien ilmiöiden eli etätyön ja

ketterän toimintamallin yhteensovittamista. Tapaustutkimus kehittämismenetelmänä on tarkemmin kuvattu yhteisessä tietoperustassa.

### **Teemahaastattelun aineisto**

Tutkimuskohdetta ei haluttu rajata pelkästään toimeksiantajayritykseen, koska siellä ei vielä ole kokemusta ketterästä toimintatavasta ja koska yrityksen keskeiset sidosryhmät ovat sen ulkopuolella. Sen vuoksi tutkimuskohteeksi valikoitui laajemmin ketteriä kehittämismenetelmiä ja etätyötä soveltavia yrityksiä, joissa työskenteleviltä esimiehiltä ja alaisilta selvitettiin teemahaastatteluiden avulla, miten he kokevat etätyön haasteet ja mahdollisuudet ja mitä ovat ne onnistumistekijät, joilla etätyö on saatu toimimaan. Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä on kuvattu tarkemmin yhteisessä tietoperustassa.

Kesällä 2019 haastateltiin yhteensä yhdeksää henkilöä neljässä eri yrityksessä. Haastateltaviksi valittiin erilaisissa rooleissa toimivia henkilöitä, jotta vastauksissa tulisivat mahdollisimman hyvin esiin erilaiset näkökulmat. Yritykset, haastateltavat ja heidän roolinsa on listattu liitteessä 1. Haastattelut toteutettiin kasvokkain ja tallennettiin matkapuhelimen sanelin-työkalua hyödyntäen. Tallennettu aineisto jaettiin kirjoittajien kesken, jolloin kaikki pääsivät sitä kuuntelemaan ja analysoimaan. Puhtaaksi kirjoitettua aineistoa syntyi yhteensä 57 sivua.

Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu sopi valittuun aiheeseen avoimuutensa ansiosta. Teemahaastattelussa haastateltava saa mahdollisuuden kertoa subjektiivisista kokemuksistaan ja nostaa esiin itselleen tärkeitä näkökulmia ilman tiukasti strukturoitujen kysymysten tuomaa rajoitetta (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018). Keskeiset teemat haastatteluissa olivat itse koetut etätyön haasteet ja toimivat käytännöt, ketterän työympäristön haasteet ja toimivat käytännöt sekä etänä toimiva ketterä tiimi ja sen toiminnan edellytykset ja parhaat käytännöt. Teemahaastattelurunko on kuvattu liitteessä 2.

### **Aineiston analysointimenetelmä**

Opinnäytetyön aineiston analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia ja erityisesti sen teoriaohjaavaa muotoa, jossa aikaisempaan tutkimukseen perustuva teoria ohjaa aineistosta nousevien havaintojen analysointia. Teoriaohjauksessa sisällönanalyysissä aineistosta poimitaan ensin aineistolähtöisesti esiin

nousevia asioita, jotka analyysin loppuvaiheessa jaotellaan aikaisempaan tutkimukseen perustuvan teorian avulla. Tässä analyysitavassa ei täysin testata olemassa olevaa teoriaa, kuten teorialähtöisessä sisällönanalyysissa, vaan järjestetään aineistosta nousevia havaintoja aikaisempien tutkimustulosten tukemana ja saadaan näin uusia näkökulmia tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.)

Tämän opinnäytetyön tulosten analysoinnissa haastatteluaineistoista poimittiin ensin haastateltujen esiin nostamia asioita, joista listattiin ja tunnistettiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Tämän jälkeen esiin nousseet asiat jaettiin sisällönanalyysin avulla ensin alaluokkiin ja sitten yläluokkiin taulukoinnin avulla (liite 3). Yläluokiksi muodostuivat etätyön edellytykset, etäjohtamiseen liittyvät käytännöt sekä kokemukset ketterän työympäristön toimivista käytännöistä ja etätyön ja ketteryyden yhdistämisestä. Lopuksi havaintoja peilattiin aikaisempiin tutkimustuloksiin.

## **TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI**

### **Etätyön edellytykset**

Opinnäytetyöhön haastateltujen yritysten etätyökäytännöt poikkesivat jonkin verran toisistaan, mutta kaikissa etätyö oli vakiintunut työskentelytapa, joka ei vaadi erillistä luvan pyytämistä. Työnantajan taholta usein kannustetaan tekemään etätyötä. Yleistä oli, että etätyötä tehdään ainakin päivä viikossa ja siitä ilmoitetaan esimiehelle tai tiimille. Etätyön koettiin tuovan joustoa työelämän ja perhearjen yhteensovittamiseen ja siihen suhtauduttiin myönteisesti.

Etätyön koettiin sopivan erityisesti etukäteen suunniteltuun ja keskittymistä vaativaan työhön ja työhön, jota voi tehdä yksin. Tämä vaatii työntekijältä itseohjautuvuutta ja kykyä itsenäiseen päätöksentekoon. Lisäksi etätyön katsottiin sopivan henkilöille, jotka pystyvät itse suunnittelemaan työpäivänsä ja jotka tarvitsevat vain vähän tukea työtehtävien hoitamiseen.

*“Se vaatii ehkä tietynlaisen persoonan. Että pystyy sitte niinku tekemään nopeesti päätöksiä. Ajattelee asioita ja tekee nopeesti päätökset ja sit mennään niistä eteenpäin ja jatkaa sitä hommaa.”*

Läsnäolon puuttumisen tunnetta tai yksinäisyyttä etäpäivien aikana ei kukaan haastatelluista maininnut tuntevansa. Tähän vaikutti mahdollisuus olla tarvittaessa yhteydessä työkavereihin sähköisten työvälineiden avulla. Hyvin suunnitellut etäpäivät myös koettiin työn teon kannalta tehokkaammiksi kuin vähemmän suunnitellut toimistopäivät.

*“Vaikka oonkin sosiaalinen persoona niin etätyö sopii mulle tosi hyvin - mä en koskaan kokenut olevani yksin. Oikeestaan huomaisin, että saan etäpäivänä huomattavasti enemmän aikaa, kun mulla ei mennyt siihen small talkiin niin paljon aikaa päivästä”*

Yhdessä suunnitteluun ja workshopmaiseen ideointiin etätyöskentelyn koettiin sopivan huonosti. Kun suunnitelmat ja tehtävät eivät ole konkreettisia vaan vasta ideointivaiheessa, tarvitaan enemmän fyysistä läsnäoloa. Esimerkiksi ideointityöpajoissa käytettävät menetelmät vaativat yleensä paikallaoloa, jotta aktiivinen osallistuminen on mahdollista. Myöskään ketterään toimintamalliin liittyvään valmentajan rooliin etätyön ei koettu sopivan, sillä tiimiläiset pyytävät herkemmin apua nähdessään valmentajan.

*“Mun rooli on sellainen, että autan ihmisiä. Se on helpointa kun on paikan päällä. Ei se varmaan mahdotonta olisi etänä, mutta ite tykkään olla saatavilla. Kun mut näkee siellä, niin tiimiläisten on helpompi lähestyä.”*

Myös uuden työntekijän kohdalla etätyön aloittaminen välittömästi koettiin haastavaksi, sillä sosiaaliset verkostot työpaikan sisällä ovat vähäiset, mikä vaikeuttaa asioiden hoitamista. Verkostojen puute ja se, että tiimin jäsenet eivät tunne toisiaan, koettiin muutenkin haasteeksi etätyölle. Kun tiimin jäsenet ovat hajallaan, eivät kaikkien keskenäiset välit ole yhtä avoimet. Vaikka etäjohtaja tuntee tiiminsä, kaikki tiimiläiset eivät ole yhtä tuttuja keskenään, mikä voi vaikeuttaa avointa keskustelua. Toisaalta haastatteluissa nousi myös esiin, että pääosin etänä työskentely ei estä uusien verkostojen luomista. Tämä edellyttää, että työnantaja tarjoaa mahdollisuuden työskennellä eri toimipisteissä tarvittaessa.

*“Mulla oli aina mahdollisuus mennä mihin tahansa konttoriin. Käytin tätä myös hyväkseni, jolloin mä myös laajensin mun omia sosiaalisia verkostoja.”*

Työkalujen ja tekniikan toimimattomuus nousi esiin lähes kaikissa haastattelussa. Etätyöskentelyyn on sinänsä riittävästi välineitä, mutta työkalujen käytössä esiintyy hankaluuksia. Nämä liittyvät siihen, että työkaluja ei saada toimimaan halutulla tavalla tai siihen, että osa osallistujista on fyysisesti paikalla ja osa etänä, jolloin esimerkiksi isossa kokoushuoneessa kauempana mikrofonia istuvien ääni ei kuulu etäällä olevalle. Myös heikko verkkoyhteys hankaloittaa etätöiden tekemistä. Työvälineiden ja niiden käyttötaidon tulisikin olla tarkoitukseen souvia: näyttöjen tarpeeksi suurina, verkkoyhteyksien riittävän nopeita ja esimerkiksi työn tarpeet tulisi huomioida VPN-rajoitteissa.

*“Palaverin alussa menee helposti 10 minuuttia, kun viritellään niitä laitteita”*

Yksi haastateltava kertoi IT-osaston asenteellisesta ongelmasta, joilloin etätyön teknisiä esteitä ei otettu riittävän tehokkaasti ratkaistavaksi. Yhtenä haasteena nostettiin esille myös työlainsäädäntö, joka yhden haastatellun henkilön mukaan ei tunnista etätyötä. Myös lakisääteisessä työajan tapaturmavakuutuksessa on sama haaste. Se ei korvaa etätyössä ruokaillessa tai tauoilla sattuneita tapaturmia, mikä puolestaan vaatii työnantajilta valveutuneisuutta. (Työtapaturma- ja ammattitautilaki 459/2015 4.25 §.)

### **Etätyön johtaminen**

Etätyötä johdettaessa esimieheltä vaaditaan oman ajatusmaailman ja asenteen kehittämistä. Esimiehen täytyy ymmärtää, että alaisen persoonaa ei muuteta, vaan opetellaan yhdessä toimimaan uudella tavalla. On myös hyvä ymmärtää, mitä etäjohtaminen vaatii verrattuna läsnäolevaan johtamiseen. Erityisesti luottamus nousi haastatteluissa esiin avaintekijänä etätyön johtamisessa ja sen puute koettiin haasteena. Toisaalta esimiehet, joilla oli omakohtaista kokemusta etätyön teosta, luottivat myös muihin etätyön tekijöihin. Myös säännöllinen yhteydenpito ja yhteiset tavoitteet koettiin tärkeiksi, jotta kaikki osapuolet tietävät, mitä pitää saada aikaan.

*“Etätyön onnistuminen riippuu siitä miten johdetaan ja mihin uskotaan, kaikki lähtee luottamuksesta. Olen törmännyt tosi moneen kommenttiin, että etätyö on laiskottelua tai vähän niinku ekstra vapaapäivä. Kyllä se vaatii luottamusta ja yhteisiä tavoitteita ja yhteydenpitoa, että sä tiedät mitä sun porukka tekee. Ja uskallusta antaa sitä työn organisointivastuuta sun tiimiläisille”*

*”Pitää luoda sellaset välit, että voi soittaa ja olla luontevasti yhteydessä ku on vaikeita asioita. Yleensä vaikeita asioita kerrotaan ylhäältä alas. Välit oltava sellaset, että myös alhaalta ylös.”*

Esimies on vastuussa siitä, että etätyökulttuuri tulee jalkautettua osaksi tiimin toimintatapaa. Tämä ei tapahdu automaattisesti vaan vaatii uudenlaisten toimintatapojen aktiivista kehittämistä. Esimiehen on tärkeää huomioida myös tiimiläisten kehitysideoita, sillä kukaan ei saa muutosta aikaan yksin. Uudet toimintatavat voivat olla myös pieniä arkipäivän oivalluksia, jotka parantavat tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta tai helpottavat kommunikointia.

*”Etätyökulttuuri ei synny itsestään vaan vaatii pitkäjänteistä työtä. Yhden esimiehen kanssa me kehitettiin etäpäiväkahvit. Meillä oli 15 minuutin slotit kaksi kertaa viikossa kalenterissa, jolloin juteltiin niitä näitä”.*

Läsnäolon merkitys etätyön johtamisessa nousi esiin haastatteluissa. Läsnäololla haastatellut tarkoittivat säännöllistä yhteyden pitämistä esimerkiksi puhelimitse, skypellä ja sähköpostitse. Haastatellut esimiehet korostivat, että on tärkeää olla yhteydessä myös sovittujen palaverien ulkopuolella, jotta tunne läsnäolosta syntyy.

*”Sun on muistettava olla yhteydessä välillä seku vain. Ilman agenda. Valmiina kuuntelemaan.”*

Toisaalta myös säännöllinen, tietyn väliajoin tapahtuva, fyysinen läsnäolon tarve oli ilmeinen. Varsinkin uuden tiimin tai tiimiläisen aloittaessa lähijohtaminen koettiin erityisen tärkeänä asiana, johon esimiehen tulee panostaa. Fyysisen läsnäolon koettiin helpottavan tutustumista ja luottamuksen rakentamista. Ajoittaista fyysistä läsnäolon tarvetta perusteltiin myös sillä, että etänä toimiessa aistinvarainen havainnointi saattaa jäädä vähäiseksi, mikä vaikeuttaa johtamista. Aistinvaraisella havainnoinnilla tarkoitetaan kasvokkain tapahtuvaa havainnointia, jossa ihmisen ilmeet ja eleet ovat osa kahdenkeskeistä vuorovaikutusta. Ilmeiden ja eleiden havainnoinnin puute koettiin toisaalta haasteena, mutta kokeneet etätyöntekijät olivat ratkaisseet haasteen videoyhteydellä.

*”Kun et näe päivittäin, et näe, miten sun työntekijät voivat. Tai et onko jokin muuttunut jaksamisessa. Etänä just henkilöstöjohtaminen on se vaikein.”*

## Ketterän työympäristön toimivuus

Kaikki haastatellut henkilöt toimivat tai ovat siirtymässä ketterään toimintamalliin, joten ketteryyden periaatteet olivat heille tuttuja. Suhtautuminen ketteryyteen vaihteli. Osa oli sitä mieltä, että vastaavia toimintatapoja on ollut käytössä aikaisemminkin ja nyt kyseessä on työelämän muoti-ilmiö, jossa vanhat toimintatavat on vain nimetty uudelleen ketteriksi. Osa haastatelluista taas oli sitä mieltä, että ketteryys on saanut aikaan selkeästi näkyviä muutoksia ja myös parannuksia.

Ketteryys on tuonut mukanaan ainakin aiempaa enemmän suunnitelmallisuutta ja läpinäkyvyyttä muiden tekemiseen. Läpinäkyvyys parantaa tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun on selkeät yhteiset tavoitteet ja tiedetään, mitä eri tiimin jäsenet tekevät yhteisten tavoitteiden hyväksi. Myös tiedonkulun koettiin parantuneen ketterän toimintatavan mukanaan tuomien päivittäisten tiimikäytäntöjen ansiosta.

*“Tulee se rytmi siihen, että pitää kertoa mitä sä oot tehny ja mitä aiot tehdä kahden seuraavan viikon aikana ja jos et oo saanut tehtyä, niin tulee näkyväksi se, että sä vaan siirrät niitä ja jos on jotain ulkoisia syitä, niin voisiko niissä jotenkin auttaa.”*

*“Meän voimavara on yhdessä tekemisen tunne. Asiat sujuu ku me tehään niitä porukalla.”*

Osa haastatelluista toi esiin, että ketteryys on myös lisännyt työssä jaksamista ja motivaatiota, koska on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, miten tiimi tekee asioita. Ketterän johtajan ominaisuuksiksi nostettiin taito johtaa ja kehittää yksilöitä sekä innovatiivisuus erilaisiin toimintatapoihin. Lisäksi esille nousivat luottamus, näkemys ja tietämys siitä mitä tekee ja se, että osaa rohkeasti delegoida asioita ja antaa vastuuta.

Eniten kritiikkiä ketterään työympäristöön liittyen saivat työtilat. Isojen avokonttorien ei koeta tukevan ketterän tiimin toimintaa, sillä muista tiimeistä lähtevä ääni häiritsee keskittymistä. Omien päivittäisten, ketterään kuuluvien tilanpöytäalavien pitämisen koettiin häiritsevän muita varsinkin, jos kaikki samassa avotilassa eivät toimi ketterällä mallilla. Myös yhteiseen suunnitteluun käytettyjen seinäpinnojen puute nostettiin esiin sujuvaa toimintaa haittaavana tekijänä.



*“Tiedän, että on paljon ihmisiä, jotka menee sen takia kotiin tekemään töitä että siellä on parempi työrauha, täällä avokonttorissa on välillä kohtuullisen kova meteli.”*

Työympäristöön liittyen istumapaikkojen vähyys nousi ongelmaksi. Tähän oli sovittu yhteisiä käytäntöjä. Esimerkki tällaisesta käytännöstä oli, että istumapaikkoja ei saa varata tavaroilla, jos on osan päivää muualla. Nämä käytännöt toimivat vaihtelevasti. Osa haastateltavista toivoi, että tiimeillä olisi oma kotipesä eli pienempi yhteinen huone tai esimerkiksi sermeillä rajattu avotila, jossa tiimiläisillä olisi omat istumapaikat.

Yleisesti ketteryyden koettiin parantaneen oman tiimin toimintaa, mutta riippuvuuksien hallintaan siitä ei ole ollut apua. Asiat, jotka tapahtuvat tiimin ulkopuolella, eivät aina etene sovituissa aikatauluissa ja hidastavat tiimin tehtävien valmistumista. Tiimin ulkopuolisten riippuvuuksien etenemisestä koettiin myös olevan hankala saada tietoa ja tähän selvittelyyn koettiin menevän paljon aikaa. Haastatellut henkilöt ymmärsivät, että isossa organisaatiossa lopputulokset syntyvät yhteistyöllä eikä yksittäinen tiimi voi tehdä kaikkea itse. Haastatteluista nousi kuitenkin esiin toive, että tiimit voisi muodostaa siten, että ne saisivat omat tehtävänsä tehtyä itsenäisesti, vaikka lopputulos koostettaisiinkin useamman tiimin aikaansaannoksista.

*“Semmoset ongelmat, mitkä tässä maailmassa oli jo ennen ketterää, liittyen isompiin kuvioihin ja asioihin missä tarvii olla hyvinkin paljon ihmisiä eri puolilta organisaatiota, jotta niitä voidaan viedä eteenpäin, niin niihin tää ei ole auttanut. Se että yritetään ratkoa kaikki riippuvuudet jossain yhteisessä isossa palaverissa, niin se ei kyllä toimi”*

### **Ketterän työympäristön ja etätyön yhteensovittaminen**

Yleisesti haastateltavat kokivat, että etätyön tekemisellä ei ole vaikutusta ketterään tekemiseen tai tavoitettavuuteen. Tämä johtuu ketterän toimintamallin luonteesta, jonka mukaan työntekijöiden ja tiimien odotetaan olevan itseohjautuvia. Tällöin tehtävät hoituvat paikasta riippumatta. Osassa haastatteluista nousi esiin, että etänä työskentelevä kollega on jopa helpompi tavoittaa sähköisten viestintävälineiden avulla kuin eri puolella toimistoa istuva kollega.

*“Ketterä muutenkin perustuu siihen, että henkilöt on itseohjautuvia eikä heidän tekemisiä seurata. Eli teeksä etänä vai teeksä konttorilla, ei sillä pitäisi olla mitään merkitystä.”*

*“Ihan yhtä helppo tavoittaa etänä kuin konttorilla, tai melkein helpompi tavoittaa etänä kun Vallilassa voi olla ihan eri puolella taloa koko päivän jossain palaverissa.”*

Tärkeäksi etätyön onnistumisessa ketterässä tiimissä koettiin tiimin yhteisten pelisääntöjen luominen ja niiden noudattaminen. Yhteisten pelisääntöjen koettiin lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta ja helpottavan yhteistyötä. Myös yhteiset rutiinit, kuten päivittäiset tilannepalaverit, koettiin tärkeiksi. Tilannepalaverien avulla tiimin jäsenet tietävä, t mitä toiset tekevät, riippumatta siitä, työskentelevätkö he etänä vai yhteisessä työtilassa.

*“Että kaikki tietää miten työskennellään, voiko vaikka kesken etätyöpäivän mennä lenkille vai ei. Nää voi olla ihan pieniäkin juttuja, mutta se, että yhteiset pelisääntöt on kaikille selkeitä, on tosi tärkeitä.”*

Uuden tiimin tai uuden työntekijän kanssa koettiin parhaaksi yhteistyön sujuvan käynnistymisen varmistamiseksi työskentely ensin samassa tilassa. Samassa tilassa työskentely helpottaa tutustumista ja luottamuksen rakentamista. Kun on tutustuttu, myös yhteistyö etänä sujuu.

*“Oikeet ihmiset oikeissa tehtävissä ja hyvä luottamus tiimiläisten välillä, mutkattomat välit ja että tunnetaan toisemme koko porukka, niin silloin ei ole vaikeuksia.”*

## **POHDINTA**

### **Keskeiset tulokset**

Haastatteluissa nousi vahvasti esiin, että yksi keskeisistä etätyön onnistumistekijöistä on työntekijän itseohjautuvuus ja kyky suunnitella työpäivänsä. Taustamateriaalina hyödynnetyt aiemmat tutkimukset (mm. Bergum 2009, 32; Dahlstrom 2013, 448; Fried & Hansson 2013, 97; Korkala & Mauer 2014, 139 ja Lepsinger & DeRosa 2010, 151 - 152) keskittyvät enemmän vuorovaikutuksen merkitykseen etätyön onnistumistekijänä kuin kykyyn toimia itsenäisesti, joten tulos poik-

keaa aiemmasta. Suuri osa työstä on sellaista, jota tehdään ainakin osittain yhdessä muiden kanssa, mikä voi selittää vuorovaikutuksen korostumisen aiemmassa tutkimuksessa. Itseohjautuvuus ja suunnitelmallisuus tukevat myös ketterässä toimintaympäristössä toimimista, sillä Solinskin ja Petersenin (2016, 449) mukaan ketterät tiimit ovat itseohjautuvia ja suunnittelevat itse omat tekemisensä liiketoiminnan tavoitteiden perusteella. Etäjohtamisen näkökulmasta onkin tärkeää varmistaa, että tavoitteet ovat selkeät ja kaikki ymmärtävät, mitä heiltä odotetaan (Bergum 2009, 32; Korkala & Mauer 2014, 136), mikä nousi esiin myös haastatteluissa.

Toisaalta aiempien tutkimusten mukaan (esim. Hoda & Murugesan 2016, 256) itseohjautuvuus voi olla myös haaste yhteistyölle ja riippuvuuksien hallinnalle, sillä ketterässä työympäristössä toimiminen vaatii paljon vuorovaikutusta, eikä kaikkia asioita saa ratkaistua itsenäisesti. Haastatteluissa mainittiinkin, että vaikka ketterään toimintamalliin siirtyminen on tuonut mukanaan parannuksia muun muassa suunnitelmallisuuteen ja tekemisen läpinäkyvyyteen, niin riippuvuuksien hallinta ei ole kehittynyt.

Parannusehdotuksina riippuvuuksien hallintaan esitettiin aiemmissä tutkimuksissa (Alzoubi ym. 2016, 31; Balasubramaniam ym. 2006, 44) esimerkiksi tehtävien vastuutusta ja aikataulutusta sekä yhteisten tavoitettavissaoloaikojen sopimista. Tavoitettavuus ja säännöllinen tiedonvaihto koettiin myös haastatteluissa etätyön onnistumistekijöinä. Aiemmat tutkimukset (mm. Dahlstrom 2013, 448; Isotalus ja Rajalahti 2017, 143) vahvistavat haastateltavien näkemystä siitä, että viestinnän säännöllisyys lisää läpinäkyvyyttä ja mahdollistaa sen, että kaikki tietävät, mitä toiset tekevät.

Säännöllinen viestintä lisää myös sosiaalisen läsnäolon tunnetta ja tämä puolestaan johtaa luottamuksen syntymiseen (Dube & Marnewick 2016, 6). Opinnäytetyön tulosten mukaan luottamus onkin ehkä merkittävin etätyön ja etäjohtamisen onnistumistekijä. Haastateltujen henkilöiden mukaan lähiesimiehen ja organisaation tuki ja viestintä edesauttavat luottamuksen syntyä etätyön teossa ja sen tekemisen mahdollistamisessa. Vastaavan kaltaisiin johtopäätöksiin tulivat myös Dahlstrom (2013, 448) ja Bergum (2009, 32), joiden mukaan luottamus on yksi keskeisimmistä elementeistä onnistuneessa etäjohtamisessa. Haastateltujen

henkilöiden mukaan luottamuksen pohja rakennetaan kuitenkin kasvotusten, mikä korostuu erityisesti, kun aletaan työskennellä itselle uusien henkilöiden kanssa.

Kasvokkaisten tapaamisten merkitys luottamuksen rakentajana tuli esiin myös tiimiytymiseen liittyen. Useammassa haastattelussa mainittiin, että uuden tiimin tai tiimin jäsenen aloittaessa tiimiläisten tulisi kokoontua ensin kasvotusten tutustumisen mahdollistamiseksi ja yhteisten pelisääntöjen luomiseksi. Näin luottamus olisi jo lähtökohtaisesti paremmalla tasolla. Saman havainnon tekivät myös Santos (2013, 26), Lepsinger ja Rosa (2010, 147 - 148), Bergum (2009, 32) sekä Humala (2007, 50 - 56), jotka nostivat yhteishengen rakentamisen keskeisimmäksi asiaksi uuden tiimin keskinäisen luottamuksen syntymiseksi.

Tuloksissa nousi esiin myös se, että luottamuksen lisäämiseksi etätöitä tekevässä ketterässä tiimissä tarvitaan yhteisten pelisääntöjen luomista sekä niiden noudattamista. Tätä tulosta vahvistavat aiemmat tutkimukset (mm. Alzoubi, Gill ja Al-Ani 2016, 30; Balasubramaniam ym. 2006, 44; Shrivastava ja Rathod 2017, 10), joiden mukaan hajautetun tiimin yhteisten työskentelykäytäntöjen ja pelisääntöjen sopiminen parantaa tiimin ilmapiiriä ja lisää onnistumismahdollisuuksia.

Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat ongelmat työvälineiden ja verkkoyhteyksien toimimattomuudessa esteeksi etätöiden teolle, vaikka vuorovaikutuksen sosiaalisia ongelmia pidetäänkin yleisesti teknisiä ongelmia merkittävämpinä haasteina etätöille (Humala 2017, 115; Kujala 2017, 18). Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että haastatellut yritykset tarjoavat riittävästi työvälineitä etätöiden mahdollistamiseksi, joskin verkkoyhteydet etätöyöpaikoissa, kuten kotona, pitää työntekijöiden itse varmistaa. Teknisten ongelmien konkreettisuus saattaa olla syy niiden esiin nousemiselle. Esimerkiksi haasteet oman työpäivän suunnittelussa voivat olla vaikeita tunnistaa, kun taas verkkoyhteyden katkeilu on selkeämmin tunnistettavissa. Silti, kuten aiempi tutkimus (Balasubramaniam ym. 2006, 44; Fried & Hansson 2013, 186; Korkala & Mauer 2014, 136) vahvistaa, on tärkeää varmistaa, että kaikilla on tekniset valmiudet osallistua palavereihin myös virtuaalisesti.

Opinnäytetyön tuloksissa vahvistui myös Keelingin ym. (2015, 881) havainto siitä, että avotoimisto ja jaetut työpaikat ovat tyypillisiä ketterälle työympäristölle,

mutta avotoimistoja käytetään myös toimistotilan ja kustannusten säästämiseksi. Tämä oli jaettu työpisteitä hyödyntävässä haastattelussa yrityksessä haaste, sillä istumapaikkoja koettiin olevan liian vähän ja myös avotoimiston metelin koettiin häiritsevän työntekoa. Tällainen liiankin ketterä työympäristö lisäsi etätyöntekoa, mutta toisaalta sitä ei koettu ongelmana, sillä etänä työskentelevän tavoitettavuus koettiin paremmaksi kuin isossa toimistorakennuksessa työskentelevän.

### **Kehittämisehdotukset**

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää toimeksiantajalle konkreettisia, arjessa hyödynnettäviä kehittämisehdotuksia etätyön onnistumistekijöiden hyödyntämiseen yhä ketterämmäksi muuttuvassa työympäristössä.

Edellä kuvattujen tulosten perusteella voidaan esittää viisi kehittämisehdotusta.

Ensimmäinen kehittämisehdotus on, että sekä vakuutusasiamiehen että tämän työntekijän etäpäivät kannattaa suunnitella etukäteen ja listata tehtävät, jotka he aikovat ainakin päivän aikana hoitaa. Sekä oman työntekijän että vakuutusasiamiehen esimiehenä toimivan myyntijohtajan kanssa voidaan sopia ketterän toimintamallin mukaisesti lyhyen aikavälin, esimerkiksi kahden viikon, tavoitteet ja käydä säännöllisissä etätapaamisissa läpi, mitä toimenpiteitä aikoo tehdä tavoitteisiin pääsemiseksi, sekä mitä tavoitteita on edellisellä jaksolla saavuttanut. Tärkeää olisi saada etätapaamisten painopiste siirtymään menneisyyden raportoinnista tulevaisuuden suunnitteluun ja asioihin, joihin voi vielä vaikuttaa. Tämä auttaa sekä vakuutusasiamiehen oman työntekijän ohjaamisessa että myös myyntijohtajaa ymmärtämään ja tarvittaessa sparraamaan vakuutusasiamiehen tekemistä. Kun tekeminen tulee läpinäkyvämmäksi, pitäisi myös luottamuksen parantua.

Toisena kehitysehdotuksen on tavata kasvotusten sidosryhmiä. Etätapaamisten lisäksi olisi hyvä tavata omia sidosryhmiä kasvokkain silloin tällöin ja uusia ihmisiä hieman useamminkin. Tämä helpottaa tutustumista, mikä puolestaan lisää luottamusta ja helpottaa yhteistyötä jatkossa. Yksi tärkeä sidosryhmä ovat OP:n omat työntekijät, jotka kohtaavat asiakkaita päivittäin. Vakuutusasiamies voisikin hyödyntää OP:n laajaa konttoriverkostoa ja tehdä työpäiviä välillä eri toimipisteissä

sen mukaan, missä päin Suomea muutenkin liikkuu. Tämä hyödyttäisi sosiaalisten verkostojen laajentamisessa ja auttaisi myös asiakashankinnassa, kun OP:laiset voisivat vinkata tutusta vakuutusasiamiehestä asiakkaille, jotka toivovat henkilökohtaista palvelua vakuutusasioissa.

Kolmas ehdotus on panostaminen työvälineiden ja verkkoyhteyksien toimivuuteen, jotta etätyön perusedellytykset ovat kunnossa. Työvälineiden käyttö tulee osata riittävällä tasolla ja uudet työvälineet on hyvä opetella heti kunnolla, jottei näistä muodostu etätyönteon kynnys.

Ketterä työskentelytapa perustuu yhteistyöhön ja tiimityöhön. Neljäntenä kehitysehdotuksena voisi harkita yhteistyöhön perustuvan vapaaehtoisen tiimin tai tiimien kokoamista, koska vakuutusasiamiehellä ei ole varsinaista työtiimiä. Yhteen tiimiin voisi kuulua asiamieskollegoita, joiden kanssa voisi säännöllisesti virtuaalisesti vaihtaa kokemuksia onnistuneista ja epäonnistuneista työkäytännöistä ja oppia näistä. Koska itseohjautuvuus on ketteryyden keskiössä, tällaista vapaaehtoista tiimiä fasilitoimaan ei tarvita myyntijohtajaa, vaan vakuutusasiamiehet voisivat keskenään sopia tapaamisajat ja -tavat.

Viidentenä ehdotuksena olisi koota toinen tiimi tai verkosto eri alojen asiantuntijoista OP:n sisällä. Asiakas tarvitsee harvoin vain yhdenlaista finanssialan palvelua, joten ketterä tiimi voisi tuoda asiakkaalle lisäarvoa monipuolisemmalla osaamisellaan. Tuote- ja työkalukehitykselle olisi hyötyä asiamiehen kokemuksista asiakasrajapinnasta ja tämän verkoston avulla voisi olla mahdollisuus vaikuttaa entistä työntekijäystävällisempien työkalujen ja asiakasystävällisempien tuotteiden syntyyn. Vapaaehtoisten verkostojen luominen ja ylläpito vaatii kärsivällisyyttä ja sitoutumista sekä hyviä kommunikointitaitoja, joiden kehittamisestä on hyötyä tulevaisuuden työelämässä.

### **Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus**

Opinnäytetyön yleisiä eettisyyden ja luotettavuuden periaatteita on käsitelty yhteisessä tietoperustassa. Tässä arvioimme artikkelissa kuvatun tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen vaikuttavia seikkoja.

Tutkimuksen taustalla oleva kirjallisuuskatsaus on tehty käyttäen aikaisempaan tutkimukseen viittaavia lähdemerkintöjä. Lähdemerkinnät auttavat lukijoita alkuperäisten lähteiden pariin, mikä parantaa luotettavuutta ja myös kunnioittaa aiempia tutkijoita. Lähteinä on hyödynnetty sekä tuoreita artikkeleita että myös paljon viitattujen kirjoittajien artikkeleita. Tausta-artikkelit on pyritty valitsemaan mahdollisimman monipuolisesti eri julkaisuista.

Ennen haastatteluja varmistimme haastateltavien esimiehiltä, että yritysten edustaja saa haastatella opinnäytetyöhön ja että yritykset voi mainita nimeltä. Luotettavuuden varmistamiseksi haastateltavan on voitava itse päättää osallistumisestaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 19-20). Tämän opinnäytetyön haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista ja sovimme haastattelut itse ilman, että esimiehet olisivat määränneet työntekijöitä haastatteluihin. Kerroimme haastatelluille etukäteen opinnäytetyön aiheen ja tarkoituksen, jolloin haastatellut henkilöt ymmärsivät, mihin heidän antamiaan tietoja käytetään ja pystyivät paremmin päättämään, haluavatko osallistua. Sovimme myös, että haastateltujen nimet voi listata ja opinnäytetyössä käyttää suoria lainauksia haastatelluilta, mutta lainauksia tai muitakaan vastauksia ei yksilöidä osoittamaan tiettyyn haastateltuun henkilöön tai yritykseen.

Aineistonkeruun luotettavuutta pyrittiin lisäämään käyttämällä teemahaastattelurunkoa (Liite 2.). Näin haluttiin varmistaa, että eri haastattelijat keräävät aineistoa samoista teemoista, jotta aineistosta saadaan yhteisiä tuloksia. Haastatteluiden tallennus ja tallenteiden jakaminen opinnäytetyön kirjoittajien kesken lisäsi luotettavuutta, kun haastatteluiden sisältö ei jäänyt vain yhden tutkijan tulkittavaksi. Tallennuksessa ei ilmennyt teknisiä ongelmia, eli haastatteluiden sisältö oli hyvin kaikkien kirjoittajien kuultavissa. Myös aineiston analyysi sisällönanalyysin taulukoinnin avulla lisää luotettavuutta, kun vastaukset ja niiden yleisyys ovat lukijoiden nähtävissä.

Tutkimusaineisto eli tallennetut ja puhtaaksi kirjoitetut haastattelut käsiteltiin luotettavasti ja aineisto oli käytettävissä vain opinnäytetyön tekijöiden kesken. Tutkimusaineisto hävitetään, kun opinnäytetyö on hyväksytty.

## Artikkelin merkitys ja jatkokehittämisaiheet

Etätyö on arkipäivää niin haastatelluissa yrityksissä kuin toimeksiantajayrityksessä. Myös ketterät toimintamallit yleistyvät vauhdilla, mutta ketteryyden edellyttämän tiiviin vuorovaikutuksen ja etäällä olon välillä on ristiriita, johon opinnäytetyö antoi mahdollisuuden etsiä ratkaisukeinoja.

Artikkelissa esitettiin konkreettisia kehittämis ehdotuksia toimeksiantajalle etätyön onnistumistekijöiden hyödyntämiseen. Myös haastatellut henkilöt saivat vertailukohtia ketterään etätyöhön, niin aiemmista tutkimuksista kootun teorian tiedoin kuin myös haastatteluiden tulosten avulla. Myös me artikkelin tekijät opimme tutkimustyön aikana paljon paitsi etätyöstä ja ketteryydestä, myös tutkimusmenetelmistä ja tieteellisestä kirjoittamisesta, mutta ennen kaikkea ryhmätyöstä ja toisten sparraamisesta ja motivoinnista.

Jatkokehittämisaiheena olisi mielenkiintoista selvittää, mitkä tiedonjakotavat ja kanavat ovat toimivimpia etätyössä ja miten konkreettisesti tekniset ongelmat saadaan vähenemään, jos haastatelluissa isoissa organisaatioissakaan ei siihen ole kyetty. Hyvä jatkokehittämisaihe voisi myös olla benchmarking-tutkimus etätyötä suosivissa yrityksissä. Tutkimuksessa voisi selvittää, miten ja millä keinoilla tutkimuskohteena olevissa yrityksissä ollaan onnistuttu luomaan toimiva etätyökulttuuri. Tätä tutkimustietoa voitaisiin hyödyntää niiden organisaatioiden hyväksi, jotka ovat siirtymässä etätyöhön osittain tai kokonaan. Oma tutkimusaiheensa olisi työlainsäädäntö ja miten sen tulisi huomioida etätyön erityispiirteet.

## LÄHTEET

Alzoubi, Y., Gill, A. & Al-Ani, A. 2016. Empirical studies of geographically distributed agile development communication challenges: A systematic review. *Information & Management* Vol. 53, 22-37.

Avolio, B. & Kahai, S. 2003. Adding the "E" to E-leadership: How it may impact your leadership. *Organisational Dynamics* Vol. 32 No 4, 325-338. Viitattu 30.10.2018 [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X)

Balasubramaniam R., Cao, L., Kannan, M. & Xu, P. 2006. Can distributed software development be agile? *Communications of the ACM* Vol. 49 No 10, 41-46.

Bergum, S. 2009. Management of teleworkers: Managerial communication at a distance. *Turku School of Economics: Väitöskirja*. Viitattu 27.5.2019 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-018-6>



Birkinshaw, J. 2018. What to expect from agile? MIT Sloan Management Review Vol. 59 No 2, 39-42.

Cox-Brown, J. 2016. The relationship between transformational leadership and job satisfaction of telecommuters in the United States. Capella University. School of Business and technology. Väitöskirja.

Dahlstrom, T. 2013. Telecommuting and leadership style. Public Personnel Management Vol. 42 No.3, 438-451.

Dube, S. & Marnewick, C. 2016. A conceptual model to improve performance in virtual teams. South African Journal of Information Management Vol. 18 No. 1, 1-10.

Denning, S. 2016. Agile's ten implementation challenges. Strategy & Leadership Vol.44 No 5, 15-20. Viitattu 18.3.2019 <https://doi.org.ez.lapinamk.fi/10.1108/SL-08-2016-0065>

Dikert, K., Paasivaara, M. & Lassenius, C. 2016. Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. The Journal of Systems & Software Vol.119 No 9, 87-108. Viitattu 19.3.2019 <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013>

Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V. & Moe, N. 2012. A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. The Journal of Systems & Software Vol.85 No 6, 1213-1221. Viitattu 18.3.2019 <https://doi.org.ez.lapinamk.fi/10.1016/j.jss.2012.02.033>

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PSKustannus. E-kirja. Viitattu 25.2.2019 <https://www.ellibslibrary.com/book/978952-451-516-0>.

Fried, J. & Hansson, D. 2013. Etänä – toimistoa ei tarvita. Helsinki: Kauppamari.

Gandomani, T. & Nafchi, M. 2016. Agile transition and adoption human-related challenges and issues: A Grounded Theory approach. Computers in Human Behaviour Vol. 62, 257-266. Viitattu 24.5.2019 <https://doi.org.ez.lapinamk.fi/10.1016/j.chb.2016.04.009>

Gregory, P., Barroca L., Sharp, H., Deshpande, A. & Taylor, K. 2016. The challenges that challenge: Engaging with agile practitioners concerns. Information and Software technology. Vol. 77 No 1, 92-14. Viitattu 24.5.2019 <https://doi-org.ez.lapinamk.fi/10.1016/j.infsof.2016.04.006>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hoda, R. & Murugesan, K. 2015. Multi-Level agile project management challenges: A self-organizing team perspective. Journal of Systems and Software Vol. 117 No 7, 245-257. Viitattu 15.4.2019 <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.02.049>

Humala, I. 2007. Johda verkossa: virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Keeling, T., Clements-Croome, D. & Roesch, E. 2015. The Effect of Agile Workspace and Remote Working on Experiences of Privacy, Crowding and Satisfaction. *Buildings* Vol. 5 No 3, 880-898. Viitattu 18.3.2019 <https://doi.org/10.3390/buildings5030880>.

Korkala, M. & Mauer, F. 2014. Waste identification as the means for improving communication in globally distributed agile software development. *The Journal of Systems & Software* Vol. 95, 122-140. Viitattu 28.5.2019 <https://doi.org/10.1016/j.jss.2014.03.080>

Kujala, J. 2017. Esimiestyön merkitys työntekijälle hajautuneessa matriisiorganisaatiossa. Pro Gradu- tutkielma, Yrityksen johtaminen, Tampereen Yliopisto.

Lepsinger, R. & DeRosa, D. 2010. *Virtual Team Success: A Practical Guide for Working and Leading from a Distance*, Center for Creative Leadership, 147155.

Nordea Bank. Ura ja työskentelytavat. 2019. Nordea Bank Oyj:n avoimet verkkosivut. Viitattu 26.3.2019 <https://www.nordea.com/fi/ura/tyoskentelytapamme/>

Nordea Bank. Yhteenveto. 2019. Nordea Bank Oyj:n avoimet verkkosivut. Viitattu 26.3.2019 <https://www.nordea.com/fi/tietoa-nordeasta/keitaolemme/Yhteenveto-Nordeasta/>

Oh, C. S., Bailenson, J. N. & Welch, G. F. 2018. A Systematic Review of Social Presence: Definition, Antecedents, and Implications. *Frontiers in Robotic and AI*. Vol. 5, 1-35. Viitattu 29.5.2019. <https://doi.org/10.3389/frobt.2018.00114>

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin Kamari Oy.

OP Ryhmä. 2019. OP Ryhmän avoimet työpaikat. Viitattu 25.3.2019 <https://www.op.fi/op-ryhma/ura-oplla/hae-meille-toihin>

OP Ryhmä. 2019. OP Ryhmän ketterä toimintatapa. Viitattu 25.3.2019 <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>

Rigby, D.K., Sutherland J., & Takeuchi, H. 2016. Embracing Agile. A version of this article appeared in the May 2016 issue of Harvard Business Review. Viitattu 19.3.2019. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>

Ritakallio, T. 2019. Itseohjautuvuus muuttaa johtamista. Blogi OP Media Trendit ja ilmiöt. Viitattu 25.3.2019 <https://op.media/teemat/trendit-jailmiot/itseohjautuvuus-muuttaa-johtamista88bc09405fa7406cb77373886e1a23a7>

Santos, J. 2013. *Designing and Leading Virtual Teams*. Insead, The Business School for the World. Working paper. Viitattu 29.5.2019. [https://www.researchgate.net/publication/269873634\\_Designing\\_and\\_Leading\\_Virtual\\_Teams](https://www.researchgate.net/publication/269873634_Designing_and_Leading_Virtual_Teams)

Shrivastava, S. & Rathod, U. 2017. A risk management framework for distributed agile projects. *Information and Software Technology* Vol. 85 No 5, 115. Viitattu 24.5.2019 <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2016.12.005>

Solinski, A. & Petersen K. 2016. Prioritizing agile benefits and limitations in relation to practical usage. *Software Quality Journal*. Vol. 24 No 2, 447-482. Viitattu 24.5.2019 <http://dx.doi.org.ez.lapinamk.fi/10.1007/s11219-014-9253-3>

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

Työtaturma- ja ammattitautilaki 24.4.2015/459.

Vilkman, U. 2016. *Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä*. Talentum Pro. Helsinki.

Wilson F. (toim.) 2018. *Agile Best Practises Every Agile Team Should Have in Place*. Project Management. Viitattu 20.3.2019. <https://www.ntaskmanager.com/blog/agile-best-practices/>

## LIITTEET

Liite 1. Haastatellut asiantuntijat

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Liite 3. Sisällönanalyysin tulokset taulukoituna

## Liite 1. Haastatellut asiantuntijat

Supply Chain Manager Juuso Innanen, Neste, 15.5.2019

Myyntijohtaja Kimmo Gylden, Pohjola Vakuutus Oy, 4.6.2019

Head of Business Banking Unit Pentti Pakisjärvi, Nordea Bank, 11.6.2019

Product Owner Kristiina Nieminen, OP Ryhmä, 12.6.2019

Business Manager Eerika Koivisto, OP Ryhmä, 12.6.2019

Agile Coach Taina Suihkonen, OP Ryhmä, 12.6.2019

Team Leader in KYC Process Maiju Hinnö, Nordea Bank, 18.6.2019

PeB Credit asiantuntija Heli Laukkanen, Nordea Bank, 20.6.2019

Area Manager Markus Kurkinen, AirPro, 28.6.2019

## Liite 2. Teemahaastattelurunko

### ETÄTYÖ

Kokemus etätyöstä:

1. Minkä verran teet etätöitä?
2. Minkä verran tiimissäsi tehdään etätöitä?
3. Oletko työntekijä vai esimiesasemassa?
4. Teetkö etätyötä? Jos et, miksi et?
5. Haluaisitko tehdä etätyötä? Jos et, miksi et?

Mitä onnistumistekijöitä ja haasteita olet kohdannut?

1. Mitä haasteita olet kokenut etätyöhön ja etätyöntekijöiden johtamiseen/ohjaamiseen liittyen?
2. Mitkä käytännöt ovat osoittautuneet toimiviksi etätyöntekijän/tiimin kanssa?
3. Miten koet etäjohtamisen - pros & cons? (kysymys alaiselle)
4. Mitä pitäisi tapahtua, että etäjohtaminen olisi erinomaista? (kysymys alaiselle / esimiehelle)
5. Miksi etätyö toimii sinulla? Mikä siinä ei toimi?
6. Jos voisit vapaasti valita, työskentelisitkö etänä/antaisitko alaisesi työskentellä etänä? Miksi?
7. Missä etätyötä tekevät tarvitsevat eniten apua/tukea/ohjausta

Käytännön etätyö:

1. Mitä tarvitset etätyön tekemiseen?
2. Miten työnantaja voi auttaa että pystyt tekemään paremmin etätyötä?
3. Mitä varusteita/työkaluja/ohjelmia/tms. tarvitset etätyöhön?

Miten onnistua:

1. Perehdyttämään etätöissä
2. Erilaisten persoonallisuuksien huomioimisessa ja tutustumaan heihin henkilökohtaisella tasolla
3. Luomaan tiimin kulttuuri tai viemään läpi kulttuurinmuutos
4. Millainen työntekijä hyöttyy etätöimahdollisuudesta ja millainen ei hyödy
5. Vapaus versus valtava vastuu/paine olla tavoitettavissa koko ajan.
6. Vaikuttaako tiimin koko?
7. Motivaatio? Miten onnistua pysymään motivoituneena etäällä?

## KETTERÄ TYÖYMPÄRISTÖ

1. Ketterä toimintaympäristö - mikä toimii, mikä ei?
2. Vaatiiko ketteryys läsnäoloa? Miksi/Miksi ei?
3. Mitä johtamisen kompetensseja ketterä työympäristö vaatii / ei vaadi?
4. Kuinka johdat ketterää tiimiä etänä - kolme tärkeintä havaintoa?
5. Kokemuksesi perusteella mikä toimii ja ei toimi

Liite 3. Sisällönanalyysin tulokset taulukoituna.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Etätyö ei sovi epävarmoille työntekijöille.	Työntekijän itseohjautuvuus	Etätyön edellytykset
Pitää pystyä tekemään itsenäisiä päätöksiä.		
Etäällä pitää olla riittävä valta tehdä päätöksiä, että asiat etenevät.		
Etätyöstä hyötyy tekijä, jolla on näkemystä työstään.		
Etätyöstä hyötyy itsenäinen tekijä.		
Itsejohtamisen taidot ovat arvokkaita etätyötä tekeväille.		
Ihminen, joka on niin sanotusti kädestä pidettävä, ei sovellu etätyöhön		
Paljon tukea vaativa työntekijä on haaste etätyössä.		
Etätyöstä ei hyödy epävarma työntekijä.		
Etätyötä tehdessä kukaan ei keskeytä ja saa keskittyä		
Erityisesti kirjoitushommiin ja presentaatioiden valmisteluun ja muuhun yksin ja itsenäisesti tehtävään työhön etänä olo sopii hyvin.		
Toiset tarvitsevat enemmän tukea kuin toiset ja haluavat työskennellä konkreettisesti yhdessä.		



Etätyö vaatii itseohjautuvuutta ja sitä, että osaa pyytää apua, jos sitä tarvitsee		
Etätyössäkin pitää itse kehittää omaa päivittäistä tekemistä.		
Ketterä perustuu itseohjautuvuudelle.		

Etäpäivät pitää itse pystyä suunnittelemaan.	Suunnitelmallisuus	
Jos ei yhtään osaa itse suunnitella mitä tekee milloinkin, niin silloin ei oikein voi olla etänä.		
Aikatauluttaminen on tärkeää.		
Etätyössä työaika on liikkuvaa. Välillä on töitä iltaisin ja viikonloppuisinkin.		
Suunnitelmallisuus tukee etäpäivien pitämistä, kun pystyy keskittämään niitä tiettyjä keskittymistä vaativia tehtäviä etäpäiville.		
Uuden työntekijän on parempi olla aluksi enemmän toimistolla ja tutustua ihmisiin.	Sosiaaliset verkostot	
Verkostojen puute vaikeuttaa asioiden hoitamista		
On helpompi hoitaa asioita etänä kun tuntee ne, joiden kanssa niitä hoitaa.		
Etänä verkostojen tärkeys korostuu, että saa asioita edistettyä oikeiden ihmisten kanssa.		
Ei ole ongelma hoitaa asioita etänä tutun tiimin kanssa.		

Verkostojen luomiseen menee aikaa, uudella työntekijällä ei vielä ole verkostoja, niin parempi olla silloin enemmän toimistolla.		
Työntekijät, joita en ole tavannut aikaisemmin, haluan tavata kasvotusten, että tutustuu.		
Mahdollista laajentaa omia verkostoja työskentelemällä välillä eri toimipisteissä, jolloin mahdollisuus tutustua ihmisiin kasvokkain.		
Kun tiimin jäsenet eivät tunne toisiaan, on vaikeampi keskustella asioista avoimesti.	Luottamus	
Tekeminen perustuu luottamukseen ja omaan aktiivisuuteen etätyössä.		

Luottamus on etätyössä tärkeää.		
Luottamus auttaa johtajaa tukemaan ja ohjaamaan työntekijää muutoksissa.		
Ei voi kokoajan varmistella ja valvoa että tekekö joku oikeita asioita, pitää luottaa ja toisaalta käydä asioita säännöllisesti läpi.		
Jos tiedetään, että joku on lusmu tyyppi, niin onhan se lusmu etänäkin.		
Pitää luottaa, muuten ei etätyö onnistu.		
Palavereissa puhe pysyy pinnallisena, jos ei luottamusta.		
Etätyön ydin on luottamus.		

Kun tiimiläisten välillä on hyvä luottamus ja ihmiset tuntevat toisensa, niin silloin ei ole vaikeuksia etänä.		
Kun tuntee ihmiset, joiden kanssa työskentelee, niin onhan se helpompaa.		
Skype- ja Teams-yhteydet ovat hitaita erityisesti perjantaisin, jolloin paljon ihmisiä on etänä.	Online-työvälineiden toimivuus	
Fasiliteetit ratkaisevassa roolissa etätyön mielekkyydessä ja tehokkuudessa.		
Kun osa palaveriin osallistujista on toimistolla ja osa etänä, ei kaukana palaverihuoneen mikrofonista istuvien ääni kuulu etänä oleville. Tarvitaisiin kunnolliset kaiuttimet ja mikrofonit palaverihuoneeseen.		
Toimivaan etätyöhön tarvitaan toimivat välineet ja riittävä nettinopeus.		
Toimii hyvin, että ollaan yhteydessä Skypellä.		

Teknisten edellytysten pitää olla kunnossa, ei muuten voi olla etänä.		
Työkaluja on ihan riittävästi, mahdollistavat etätyön tekemisen.		
Palaverin alusta menee 10 minuuttia hukkaan, kun säädetään työkalujen kanssa.		
Tekniikan tuomat rajoitteet ovat kiusallisia etätyössä.		
Työkalut pitäisi olla kunnossa		

<p>Kun yrittää esittää jotain online, niin jako ei aina näy.</p>		
<p>Pitää olla yhteydessä myös ilman agenda ja valmis kuuntelemaan.</p>	<p>Säännöllinen yhteydenpito</p>	<p>Etäjohtamisen käytännöt</p>
<p>Etätyöntekijältä tulee välillä varmistaa miten menee.</p>		
<p>Esimerkiksi autossa on aikaa soitella työntekijöille ja jutella.</p>		
<p>Kommunikaation on hyvä olla muutakin kuin pelkästään virallista</p>		
<p>On hyvä pitää myös säännöllisiä tiimipalavereita, missä kaikki saavat sparrata ideoita.</p>		
<p>Etäältä tulee soitella enemmän.</p>		
<p>Etäjohtajan tekemisessä on tärkeää reagointi ja millä viiveellä reagoi.</p>		
<p>Johtajana etätiimin tekemisten perässä on hankalampi pysyä.</p>		
<p>Etäjohtajan tulee olla hyvin kartalla mitä tapahtuu.</p>		
<p>Huonot johtajat on yhteydessä vain, jos on jokin huonoa.</p>		
<p>Ollaan tiiviissä kontaktissa myös etäpäivien aikana.</p>		

Tarvitaan yhteiset tavoitteet ja sen varmistaminen, että kaikki ymmärtävät ne samalla tavalla.	Tavoitteiden kirkastaminen	
Johtajan pitää asettaa raamit ja tavoitteet etätyönteolle.		
Tilastot ja tulokset kertovat vain, miten on mennyt. Haaste on määrittellä tulevaa etätiimin kanssa.		
Kaikkien pitää tietää, mitä ollaan tekemässä ja miksi.		
Etätyön onnistuminen riippuu johtamisesta ja siitä mihin uskotaan, tarvitaan luottamusta puolin ja toisin.	Luottamuksen rakentaminen	
Mikromanageerauksella pilaa luottamuksen.		
Etätyö vaatii sen, että on sellaiset alaiset, joihin voit luottaa.		
Pitää luoda suhde, että voi soittaa ja olla yhteydessä, kun on vaikeaa		
Pohja luottamukselle rakennetaan kasvotusten.		
Pitää luoda sellaiset välit, että voi soittaa ja olla luontevasti yhteydessä.		
Läsnäoloa lisäävät yhteiset käytännöt, esimerkiksi etäpäiväkahvit, joiden aikana jutellaan näitä online.		
Johtajan on hyvä antaa etätyöntekijöillekin mahdollisuus keskustella kasvotusten.		
Etänäkin tunne läsnäolosta merkittävä.		

<p>Erityisesti uusien ihmisten kanssa on tärkeää että vietetään aikaa yhdessä ja tutustutaan.</p>		
<p>Videokuvan käyttäminen lisää läsnäolon tunnetta.</p>		
<p>Kun osaa yhdistää nimet ja naamat ja välillä näkee kasvokkain niin asioiden hoitaminen on helpompaa etänäkin.</p>		
<p>Asioiden hoitaminen ja tiimiläisten tukeminen ei vaadi fyysistä läsnäoloa, mutta yhteydessä pitää olla.</p>		
<p>Välillä tarvitaan myös kasvokkain tapaamisia, varsinkin uusien työntekijöiden kanssa.</p>		
<p>Skype- ja videopuhelut lisäävät läsnäolon tunnetta kun näkee kasvot ja ilmeet ja eleet.</p>		
<p>Kun et näe päivittäin, et näe miten työntekijät voivat.</p>		
<p>Perehdyttäminen aina kasvojen kautta.</p>		
<p>Perehdyttäminen vaatii läsnäoloa.</p>		
<p>Osa ihmisistä haluaa yhteistä aikaa ja osa ei todellakaan.</p>		
<p>Päätöksenteko ei vaadi läsnäoloa.</p>		
<p>Kaikkien pitää kertoa mitä on tehnyt ja mitä aikoo seuraavaksi tehdä.</p>	<p>Tekemisen läpinäkyvyys</p>	<p>Ketterän työympäristön toimivat käytännöt</p>
<p>Kun on eri vastualueilla toimivia asiantuntijoita niin ei automaattisesti tiedä mitä toiset tekee. Auttaa kun tekemiset käydään päivittäin lyhyesti läpi yhdessä.</p>		

Kaikki kertoo päivittäin mitä on tehnyt ja mitä aikoo tehdä sen päivän aikana, niin siitä saa aika selkeän kuvan.		
Yhdessä tekeminen on selkeä voimavara.	Yhteenkuuluvuuden tunne	
Tiimin yhteinen henki jos on hyvä, etätyökin onnistuu paremmin.		

Ketterät tiimit on tuoneet tunteen, että kuuluu johonkin ja se on tosi tärkeää ihmisille.		
Etänäkin yhdessä tekemisen tunne on voimavara.		
Kun on selkeät yhteiset tavoitteet ja tiedetään mitä niiden hyväksi tehdään, niin yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy.		
Jos avokonttorissa on kova meteli, mennään mieluummin kotiin tekemään etätöitä.	Toimivat työtilat	
Ongelmana on ollut, että istumaan mahtuu vaan, jos tulee aikaisin aamulla.		
Olisi hyvä jos tiimillä olisi oma kotipesä eli yhteinen tila, jossa kaikille riittäisi istumapaikat.		
Ei voi laittaa vierekkäin istumaan ketteriä tiimejä ja esimerkiksi puhelimesta asiakastyötä tekeviä ihmisiä.		
Välillä istuu kaksi henkilöä saman yhden hengen työpöydän ääressä, kun ei muuten mahdu.		
Konttorilla on hyvä ilmastointi, hyvät näytöt ja työtuolit, niin tulee mieluummin sinne kuin jää kotiin tekemään etätöitä.		
Tavoitettavuus on yhtä hyvä ja jopa parempi etänä, kuin isossa konttorissa.		Tavoitettavuus

Joidenkin asioiden selvittäminen on helpompaa puhumalla kuin chattailemalla, mutta kyllä etänäkin voi soittaa.		minen
Meillä on ketterän etätyöohjeet, että tiimi olisi aina yhteisen päivän etänä ja muuten yhtäaikaan konttorilla.		
Sovittiin, että dailyt pidetään joka päivä samaan aikaan linjoilla ja kaikki osallistuu omalla		

koneella, niin silloin kaikki näkee ja kuulee saman sisällön samaan aikaan.		
Etätyö ei vaikuta tiimin tavoitettavuuteen tai ketteryyteen.		
Ketteryyteen ei kuulu palaverissa istuminen, mutta silti on välillä vaikea tavoittaa ihmisiä kun heillä on päivät täynnä palavereja.		
Pelisäännöt on tärkeitä. Ja se, että niissä pysytään.	Yhteiset pelisäännöt	
Tiimit yhdessä sopivat miten paljon ollaan etänä ja se on toiminut ihan hyvin.		
Se että on pelisäännöt ja kaikki ne tietää, niin se on se juttu että ketterä toimii.		
Etätyöllä tulee olla yhteiset pelisäännöt.		
Johtamisen kannalta etätyössä tärkeää on luoda ne pelisäännöt ja pitää niistä kiinni.		



<p>Kaikkien pitää tietää miten työskennellään, se on tärkeää.</p>		
<p>Tulee se rytmi siihen, että pitää kertoa mitä on tehnyt.</p>	<p>Tekemisten yhteinen säännöllinen läpikäynti</p>	
<p>Tiedonkulku on on tärkeää, erityisesti jos ketterässä tiimissä on etätyötä tekeviä.</p>		
<p>Tiedon tärkeä kulkea joka suuntaan.</p>		
<p>Dailyt pidetään joka päivä, niin tiedetään mitä kukakin tekee.</p>		
<p>Ketterä toimintamalli voisi parantaa tiedonkulkua meidän tiimissä.</p>		
<p>Yhteiset läpikäynnit ja suunnittelut on varattu hyvissä ajoin kaikkien kalentereihin.</p>		
<p>Isommissa kuvioissa tarvitaan paljon ihmisiä eri puolilta organisaatioita sopimaan asioista ja tähän ketteryys ei ole auttanut.</p>	<p>Riippuvuuksien hallinta</p>	
<p>Tiimin sisällä ja heimon sisällä asioiden edistäminen toimii hyvin, mutta kun mennään siitä ulkopuolelle, niin on vaikeampaa.</p>		
<p>Tiimejä ei ole muodostettu arvontuotannon näkökulmasta, jolloin asioita ei saada valmiiksi itse.</p>		

# STARKIN ESIMIESVALMEN- NUKSEN KEHITTÄMINEN

*Tekijät: Tiina Sorvoja & Minna Tuomenharju*

This thesis is done for a building materials supplier chain Stark Suomi Oy. Stark organized a customer counter training program for its management in 2018. The purpose of the program was to improve and upgrade management, to give knowledge and tools for supervisory work and to increase customers service experience. This thesis examines how the managers have used the knowledge provided by the software in their work and how the managers work could be supported better in the future.

The research method of this thesis is a case study with elements of a functional research. The research material was collected by an electronic online survey in March 2019. The survey was sent to the 67 managers who participated in the training program. The answers from the survey were analysed and categorized into different themes. The response percentage of the survey was 61%, so it can be considered as a representative sample.

According to the results, the managers have a positive attitude towards coaching and training programs and they want to develop their own management skills. The training program has provided, for example, ways on sales coaching and how to improve the quality of the customer service. Especially training programs that focus on self-management, change management and giving feedback will play an important role in the future. For better and more useful training, the program should be more practical and intensive. The results of the research and the feedback from the managers has been considered in this thesis development proposals and ideas. In addition, this article gives suggestions on how to improve management in general.

## JOHDANTO

Esimiestyön tarkoituksena on edesauttaa työntekijöitä parempiin työsuorituksiin ja mahdollistaa sitä kautta hyvä asiakaskokemus. Asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta on erittäin tärkeää luoda kestävä ja jatkuvasti kehittyvä yhteistyö yrityksen ja asiakkaan välillä. Kun yrityksen toiminnan keskiössä on asiakaspalvelu, voidaan saavuttaa asiakkuuksien johtamista ja asiakaslähtöistä liiketoimintaa.

(Kronbäck 2018, 7; Kumar & Reinartz 2018, 34.) Myös muutosjohtaminen on tärkeä asettaa keskiöön. Yksilön ja tiimin kokemusta siitä, että esimies johtaa muutosta, vaikuttaa molempien työssä suoriutumiseen, tehokkuuteen sekä työssä viihtyvyyteen positiivisesti (Braun, Peus, Weisweiler & Frey 2012, 271– 272, 280).

Tämä opinnäytetyö on toteutettu rakennustarvikealan yritykselle Stark Suomi Oy:lle (myöhemmin Stark). Stark järjesti vuonna 2018 esimiehille suunnatun Suunta 2018 -asiakaskohtaamisen valmennusohjelman, jonka tavoitteena on ollut kehittää ja parantaa esimiestyötä, antaa tietoa ja työkaluja esimiestyöhön sekä nostaa asiakkaan palvelukokemusta. Suunta 2018 -asiakaskohtaamisen valmennusohjelma on ollut osa myynnin johtamisen kokonaisuutta ja sen painopisteenä on ollut myyjien toiminnan arviointi sekä esimiestyön kehittäminen. Opinnäytetyössä kartoitettiin sitä, miten esimiehet ovat hyödyntäneet valmennusohjelman kautta saatuja oppeja käytännön työssä ja millä tavoin esimiestyöskentelyä voidaan jatkossa tukea paremmin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Starkin esimiesvalmennusten sisältöä ja vahvistaa sillä tavoin osaamista, roolia sekä suorituksen johtamista. Kehitysehdotukset perustuvat esimiesten kokemuksiin Suunta 2018 -asiakaskohtaamisen valmennusohjelmasta sekä aiempiin tutkimuksiin ja teoretietoon. Vaikka opinnäytetyö keskittyy yksittäiseen yritykseen ja sen toiminnan kehittämiseen, on sillä yleisesti toimialaa edistävä merkitys työn kehittäessä sitä, miten esimiesten osaamista ja kehittymistä voidaan tukea paremmin. Opinnäytetyössä tutkittiin, millä tavoin esimiestyöskentelyä voidaan tukea muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa digitaalisuus on tulevaisuudessa suuremmassa roolissa. Kehittämisehdotukset esimiestyöskentelyn parantamiseksi koskettavat laajalla alueella työskenteleviä henkilöitä, sillä Stark luokitellaan henkilöstömäärän perusteella Suomessa suuryritykseksi. Lisäksi Stark-konserni toimii Pohjoismaissa, joten kehittämissuunnitelmia voidaan hyödyntää myös kansainvälisesti.

Opinnäytetyö käsittelee johtajuutta esimiehen osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Hyvällä esimiestyöskentelyllä on sekä henkilöstön että yritysten osaamisen kasvua tukeva vaikutus. Esimiestyö vaatii lisäksi itsensä tuntemista ja itsensä johtamista. Se, että osaa hoitaa työtehtävät, ei nykypäivänä tee hyvää esimiestä, vaan myös esimiehen omalla persoonalla on vaikutusta työympäristöön. Koska

esimiehen psykologinen tyyli heijastuu työyhteisöön ja siellä kommunikoimiseen, tulee esimiehen ymmärtää omaa käyttäytymistä sen lisäksi, että tunnistaa työntekijöistä erilaisia persoonia (Dunderfelt 2014, 33). Psykologian merkitys korostuu etenkin, jos työntekijän työsuoritukseen joudutaan puuttumaan.

Keskeisiä käsitteitä tässä opinnäytetyössä ovat asiakaskokemuksen johtaminen, suorituksen johtaminen, muutosjohtaminen ja itsensä johtaminen, joista osaa on käsitelty tarkemmin artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Tämän opinnäytetyön käsitteisiin liittyy myös digitalisaation tuomat muutokset ja vaikutukset asiakaskäyttäytymiseen sekä esimiestyöskentelyyn.

## **KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ TAPAUSTUTKIMUS**

Tämän opinnäytetyön kehittämismenetelmäksi valittiin tapaustutkimus toimintatutkimuksen piirteillä sen käytännöllisyyden vuoksi. Lisäksi valintaan vaikutti se, että toimeksiantajana toimiva Stark haluaa kehittää esimiesvalmennusta, jota taas voidaan pitää tapauksena. Starkin esimiestyöskentelyssä on havaittu joitakin käytännön ongelmia, joiden korjaamiseksi järjestettiin räätälöity valmennusohjelma. Valmennusohjelman kautta saatuja tuloksia ei ole aikaisemmin mitattu, joten tämän tutkimuksen avulla selvitetään, mitä hyötyjä valmennusohjelmasta on ollut. Lisäksi Stark haluaa selvittää, miten valmennusohjelman kautta esiintuodut Starkin toimintatavat on otettu käyttöön päivittäisessä esimiestyöskentelyssä, koska sillä on vaikutusta myös jatkossa pidettäviin valmennuksiin.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa valmennusohjelman käytännön hyötyjä esimiestyöhön ja antaa kehitysehdotuksia tuleviin esimiesvalmennuksiin. Tavoitteena oli kehittää esimiesvalmennusten sisältöä ja vahvistaa sitä kautta esimiesten osaamista, roolia sekä suorituksen johtamista. Tapaustutkimus toimintatutkimuksen piirteillä soveltui opinnäytetyöhön hyvin, sillä sen avulla tutkitaan tiettyä tapausta ja haetaan muutosta olemassa olevaan tilanteeseen. Lisäksi valmennukseen osallistuneet esimiehet pääsivät itse osallistumaan prosessiin vastamalla verkkokyselyyn.

## **Tutkimusaineiston keruu ja analysointi**

Tutkimusaineisto kerättiin sähköisesti verkkokyselyn avulla ja sen sisältö suunniteltiin yhteistyössä Starkin kanssa. Verkkokysely toteutettiin Surveymonkeykyselytutkimustyökalulla Starkin toimesta maaliskuussa 2019 ja siitä saadut vastaukset toimitettiin opiskelijoille analysoitavaksi ja tutkittavaksi. Saadut vastaukset vietiin MS Excel -ohjelmaan, jonka avulla laskettiin vastausten kappalemäärät, prosentit sekä keskiarvot. Lisäksi avoimista kysymyksistä saadut vastaukset teemoiteltiin aihealueittain ja analyysissä käytettiin osittain aineistolähtöistä sisällyönanalyysiä. Lisäksi käytettiin määrällisiä tutkimusmenetelmiä etenkin monivaihtokysymysten kohdalla. Tässä opinnäytetyössä käytettyjä kehittämis-, aineistonkeruu- sekä analysointimenetelmiä on kuvattu tarkemmin artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa.

## **TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ MYYMÄLÄT**

Stark on aloittanut liiketoimintansa vuonna 1868. Stark on Suomen 100. suurin yritys ja se kuuluu pohjoismaiseen STARK Group -konserniin. Starkilla on 27 myymälän myymäläverkosto 20 eri paikkakunnalla sekä verkkokauppa. (Tietoa STARKIsta 2019; Tarkiainen 2018a.) Myynnillä mitattuna Starkin markkinaosuus oli Suomen rautakauppa-alasta 20 prosenttia vuonna 2014. Rauta- ja rakennuskaupan toimialalla työskentelevien henkilöiden määrä on koko Suomessa noin 11 800 henkilöä (Santasalo & Koskela 2015, 125), josta Starkilla työskentelee noin tuhat. Starkin myymälöissä työskentelee 859 henkilöä ja 70 henkilöä toimii yksikönpäälliköinä, noutopihan esimiehinä sekä myymäläesimiehinä. Myymälöiden henkilöstömäärä vaihtelee 12–83 henkilön välillä, ja jokaisella Starkin toimipisteellä on oma lähiesimies. (Tietoa STARKIsta; Tarkiainen 2018a.)

Starkin myymälät ovat vähittäiskauppaa harjoittavia rauta- ja rakennusalan erikoiskauppoja. Tilastokeskuksen toimialaluokituksen mukaan rauta- ja rakennustarvikkeiden yleisvähittäiskaupoiksi luokitellaan rautakauppatavaran laajan valikoiman vähittäiskaupat, joissa yhdenkään tuoteryhmän osuus ei ole yli puolta kokonaisymyynnistä. Ylemmällä tasolla toimialaluokituksessa nämä vähittäiskaupat kuuluvat rautakauppatavaran, maalien ja lasien vähittäiskauppoihin. (Tilastokeskus 2008.) Palvelualojen ammattiliiton määritelmän mukaan kuluttajakaupan lisäksi rauta- ja rakennusalan erikoiskauppojen asiakkaisiin kuuluvat rakentajat,

rakennusurakoitsijat ja yritykset. 2000-luvulla rautakauppaa harjoittavat yritykset ovat laajentaneet tuotevalikoimaansa sisustus- ja puutarhakauppaan tasataksien rakentamisen suhdanne- ja kausivaihteluita. Rautakauppaalan myymälät ovat usein suuria, ja niille on tyypillisiä suuret noutopihat tilaa vaativien rakennustarvikkeiden vuoksi. (Santasalo & Koskela 2015, 124.)

Starkissa myyntityö on oleellinen osa sen toimintaa. Myyntityö voidaan jakaa kahteen eri tyyppiin: toimipaikkamyyntiin ja kenttämyyntiin. Toimipaikkamyynä tarkoittaa sitä, että asiakas tulee myyjän luo, kun taas kenttämyynnissä myyjä lähestyy asiakasta. Myynnin päämääränä on auttaa ja vahvistaa asiakkaan ostopäätöstä (Bergström & Leppänen 2014), johon myyjällä on merkittävä vaikutus (Söderlund 2018). Myyjän roolina on usein asiakkaiden hankkiminen, asiakassuhteiden ylläpitäminen sekä neuvonta (Bergström & Leppänen 2014). Myyjän tavoitteena on antaa asiakkaalle sellaista arvoa, johon asiakas on tyytyväinen, tekee ostopäätöksen ja on valmis ostamaan uudelleen (Bergström & Leppänen 2014: Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016). Myyjä on lisäksi erityisen tärkeässä roolissa positiivisen mielikuvan luomisessa, joten hän toimii ikään kuin yrityksen käyntikorttina (Bergström & Leppänen 2014).

Myyjän proaktiivisuudella ja asiakkaan huomioimisella myymälässä on myös myyntiä lisäävä vaikutus (Söderlund 2018). Haasteena Starkilla on ollut se, ettei rautakauppa-ala kanna hyvää asiakaspalvelun mainetta, johtuen osittain vuosikymmenten takaisista rautakauppaan liittyvistä sketseistä (Tarkiainen 2018b). Stark haluaa kehittää valmennuksen sisältöä, jotta se jatkossa palvelisi esimiesten tuen tarpeita paremmin sekä parantaisi asiakkaan palvelukokemusta.

Yksi esimiestyön rooleista on toteuttaa myynnin johtamista. Myynnin johtamiseen liittyy myynnin suunnittelu, organisointi, ohjaus sekä seuranta. Myynnin suunnittelun lähtökohtana on hyödyntää perustietoja asiakkaista, markkinatilanteesta sekä yrityksen omista tavoitteista ja strategiasta. Näiden pohjalta laaditaan myyntitavoitteet ja suunnitellaan keinot, joilla asetetut tavoitteet saavutetaan. Keskeistä myynnin johtamisessa on sen ohjaaminen, kuten myyjien koulutus, motiivointi, myyjien toiminnan arviointi sekä kehittäminen. (Bergström & Leppänen 2014.) Työntekijöiden huomioiminen ja työssä tukeminen lisää myös työn tehokkuutta (Panagopoulos & Ogilvie 2015, 200).

## **Suunta 2018 –asiakaskohtaamisen valmennusohjelma**

Suunta 2018 –valmennus suunnattiin Starkin myymälöiden yksikönpäälliköille, noutopihan esimiehille sekä myymäläesimiehille. Valmennuksen tavoitteena oli muun muassa tasokkaan asiakaskohtaamisen toteutuminen jokaisessa yksikössä. Valmennus järjestettiin, sillä entistä parempi asiakaskokemus ja palvelukokemus vaikuttavat ratkaisevasti Starkin menestykseen nyt ja tulevaisuudessa. Työntekijät ovat tyytyväisempiä selkeän toimintamallin avulla, jolloin he tietävät, mitä heiltä odotetaan. Valmennuksen ytimenä oli kehittää lähiesimiehiä heidän esimiesroolissaan sekä tukea heitä ottamaan enemmän roolia tehtävässään. Käytännössä on havaittu, etteivät esimiehet toimi samalla tavalla muun muassa alisuoriutumiseen puuttumisessa. Starkin henkilöstöjohtaja Riikka Tarkiainen arvioi tämän taustalla voivan olla sen, että moni esimiehistä on ollut aikaisemmin työntekijän asemassa samassa yksikössä, jolloin esimiehen rooliin siirryttäessä tiimiä voi olla haastavaa lähteä johtamaan ja kehittämään. (Tarkiainen 2019a.)

Valmennus sisälsi neljä eri sisältöistä koulutuspäivää. Ensimmäisessä koulutuspäivässä tavoitteena oli antaa työvälineitä myymälä- ja noutopihamyynnin johtamiseen sekä ihmisten johtamiseen valmentavan johtamisen keinoin. Toisen koulutuspäivän teemoja olivat muun muassa palautteen antaminen sekä henkilön sitouttaminen toiminnan kehittämiseksi. Kolmannen valmennuspäivän sisältönä oli alisuoriutumiseen puuttuminen, tilannejohtaminen sekä johtamisen pelisäännöt Starkissa. Neljännen koulutuspäivän aiheena oli muutoksen varmistaminen arjen toiminnassa. (Tarkiainen 2019a.) Taulukossa 1 on kuvattu valmennuksessa tavoiteltuja muutoksia.

Taulukko 1. Keskeiset käyttäytymisen muutokset (Tarkiainen 2019a)

Tehtävä	Käyttäytymisen muutos
<i>Myyvälän työntekijä</i>	<i>Aktiivinen asiakkaan huomioiminen ja tervehtiminen sekä kannattava ja kattava myynti asiakkaan tarpeeseen.</i>
<i>Noutopihan työntekijä</i>	<i>Aktiivinen asiakkaan huomioiminen ja tervehtiminen sekä kannattava ja kattava myynti asiakkaan tarpeeseen.</i>
<i>Myyvälän ja noutopihan lähiesimies</i>	<i>Esimerkin näyttäminen, työntekijöiden säännöllinen havainnointi ja jatkuva palautteen anto henkilön toiminnan kehittämiseksi. Myyjän ymmärryksen vahvistaminen hänen työnsä merkityksestä STARKin menestymisessä.</i>
<i>Lähiesimiehen esimies</i>	<i>Lähiesimiehen tuki toimintamallin jalkauttamisessa ja positiivisen sekä rakentavan palautteen anto esimiehen toiminnan kehittämiseksi. Lähiesimiehen ymmärryksen vahvistaminen hänen työnsä merkityksestä myyjien kehittämiseksi ja STARKin menestyksen kasvattamisessa. Vastuun jakaminen lähiesimiehille.</i>

## DIGITALISAATION VAIKUTUS ASIAKASKÄYTTÄYTYMISEEN JA ESIMIES- TYÖSKENTELYYN

Digitalisaation ja teknologian muuttaessa ihmisten arkea, työtä sekä johtajuutta, tulee yritysten kyetä ennakoimaan tulevaa ja kouluttaa esimiehiä tulevaan muutokseen sekä kohtaamaan sen tuomia uudenlaisia haasteita (Watson 2017, 89). Digitalisaation tuoma asiakastarpeiden muutos näkyy myös yritysten liiketoiminnassa. Rautakaupan toimialalla tämä näkyy muun muassa tuotevalikoiman laajentamisena sisustustuotteisiin ja verkkokaupan kasvuna. Hämäläisen, Maulan ja Suomisen mukaan (2016, 42–48) ihmiset eivät tyydy enää perustarpeiden tyydyttämiseen vaan osa hakee myös yhteisöllisyyttä sekä oman arvon tunnetta ja identiteetin vahvistamista. Myös asiointin nopeus ja helppous ovat isossa roolissa digitalisaation kehityksen myötä, ja verkkoasiointin lisäksi palveluiden tulisi olla tarjolla myös mobiilisti. (Hämäläinen ym. 2016, 42–48.)

Asiakkaiden odotukset palvelua kohtaan ovat kasvaneet, sillä hintatietoisille asiakkaille on tarjolla enemmän vaihtoehtoja kilpailukykyisten tuotteiden ja palveluntarjoajien välillä (Kumar & Reinartz 2018, 18; Ilmarinen & Koskela 2015, 54). Hämäläinen ym. (2016, 120) kiteyttävät liiketoiminnan perusajatuksen asiakastarpeiden tunnistamiseen ja täyttämiseen: Ne yritykset, jotka ovat viime vuosina satsanneet asiakas- ja käyttäjäkokemukseen, ovat menestyneet erinomaisesti. Yri-



tysten tuleekin huolehtia hyvästä asiakaskokemuksesta sekä -suhteista säilyttääkseen kilpailukykynsä ja saadakseen lisää asiakkaita. 2000-luvulla digitalisaatio on mahdollistanut yrityksiä huolehtimaan asiakassuhteista entistä tehokkaammin, mutta sen myötä myös asiakkaat saavat enemmän tietoa. Näin asiakkaat voivat vaatia yhä enemmän yrityksiltä, joissa he asioivat. (Peppers & Rogers 2016, 3–5.)

Digitalisaatio on muuttanut ratkaisevasti tapoja, joilla ihmiset ovat tekemisissä ja vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa. Erilaiset teknologiset innovaatiot ovat helpottaneet ja muuttaneet asiointia riippumatta ajasta, tilasta ja tiedonsaantiin liittyvistä rajoitteista. Digitaalinen teknologia tulee olemaan tulevaisuudessa yhä suuremmissa asemassa yhteiskunnan, liiketoiminnan ja arkielämän eri toiminnoissa. (Koiranen & Räsänen 2017, 395.) Uudet teknologiat tulevat myös lähemmäksi työnteon arkea, eikä enää voida ajatella, että digitaalisten alustojen ja välineiden käyttö olisi vain tietohallinnon työtä (Auvinen 2019).

Digitalisaatio on lisännyt myös verkkokaupan kasvua, mutta päivittäistavarakauppojen kokonaismarkkinoista suurin osa on pysynyt perinteisessä kaupassa. Vaikka tilauksen tekeminen on asiakkaalle ajasta ja paikasta riippumatonta, ei tavaroiden toimittaminen sitä ole. Kaikille fyysisille tuotteille ei ole vaihtoehtoja toimituslogistiikan osalta, ja myös tuotteiden palauttamiseen ja vaihtoon liittyvät prosessit voivat olla hankalia. (Tuunainen & Tinnilä 2017, 279–280.) Rautakauppojen osalta suuret rakennustarvikkeet vaativat jatkossakin myymälöitä, noutopihvoja ja varastoja, joten täysin verkkokauppaan siirtyminen ei ole toimialalla todennäköistä. Ahvenaisen, Gyllingin ja Leinon (2017) mukaan digitalisaation tehtävä ei muutoinkaan ole korvata kasvotusten tapahtuvaa kanssakäymistä, vaan tukea ja rikastaa kohtaamisia. Usein asiakkaan ostopäätösprosessi alkaa jo verkossa, josta hän löytää tietoa tarjolla olevista vaihtoehdoista. Asiakkaan tullessa ostoksille yritykseen, hän arvostaa asiantuntemusta ja odottaa henkilökohtaista ja aitoa palvelua. Yrityksen on tärkeää tarjota asiakkaalle sitä, mitä hän arvostaa ja tämän vuoksi yrityksessä tulee olla valmistautunut kasvokkain tapahtuvaan asiakaskohtaamiseen. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017.)

## SUORITUKSEN JOHTAMINEN

Suorituksen johtamisella (performance management) tarkoitetaan toimintaa, jonka avulla strategiset ja operatiiviset tavoitteet on sisäistetty osaksi yrityksen toimintaa. Suorituksen johtamisella pyritään siihen, että yksilö ja tiimi omalta osaltaan edistävät näitä omassa työssään. Tavoitteena on, että suoritusta kehitetään ja parannetaan jatkuvasti. (Korhonen & Bergman 2019, 70; Kauhanen 2015; Aguinis, Joo & Gottfredson 2011.) Suorituksen johtamisessa esimiehen tulee tunnistaa henkilöiden vahvuudet ja kehittämisen kohteet, joiden perusteella hän antaa palautetta ja kehittää jokaisen suoritusta (Järvinen, Rantala &

Ruotsalainen 2014). Lisäksi esimiehen tulee tukea työntekijöitä kehittymään ja kouluttautumaan pitääkseen heidän osaamisensa ajan tasalla (Watson 2017, 90).

Esimiehen roolina on vahvistaa niitä piirteitä tai toimintamalleja, jotka johtavat haluttuun suoritukseen, ja vastaavasti huomioida sellaiset asiat, joita kehittämällä henkilö suoriutuu tehtävästään paremmin. Vaikka osaamisen kehittäminen kuuluu oleellisena osana esimiestyöhön (Kupias & Peltola 2009, 53), vastuu osaamisen kehittymisestä on työntekijällä itsellään (Pirinen 2014). Myös esimiesten suoritusta ja työskentelyä tulee kehittää, johon myös Starkilla järjestetyt esimiehille suunnatut valmennusohjelmat ja koulutukset tähtäävät.

Työntekijöiden suoriutumiseen työssä vaikuttaa ainakin työntekijän omat henkilökohtaiset tekijät (kuten osaaminen ja sitoutuminen), johtajuustekijät (kuten kannustus ja tuki), tiimitekijät sekä töiden organisointi (Kauhanen 2015). Onnistuneeseen suorituksen johtamiseen kuuluu edellä mainittujen osa-alueiden huomioiminen esimerkiksi esimiehen ja alaisen välisissä suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa tai tilanteissa, joissa käydään läpi saatuja asiakaspalautteita (Kauhanen 2015; Kupias & Peltola 2009, 56). Suoriutumista arvioi ensisijaisesti työntekijä itse, mutta myös tiimillä ja esimiehellä on siinä omat roolinsa. Suoriutumista arvioidaan organisaatiossa sovittujen mittareiden ja arviointikriteerien mukaisesti. Arvioitaessa keskustellaan niistä tekijöistä, jotka ovat aiheuttaneet työntekijän tavoitteiden ylityksen tai alittamisen. Mikäli työntekijä ei yllä hänelle asetettuihin tavoitteisiin, on selvítettävä, mistä alisuoriutuminen johtuu. Syynä voi olla esimer-

kiksi työn tekeminen väärällä tavalla, tavoitteiden asettaminen alun perin liian korkealle, tiimin huono yhteishenki tai esimieheltä saatu riittämätön tuki. Näiden asioiden selkeyttämisen myötä voidaan pyrkiä toiminnan laadun parantamiseen. (Kauhanen 2015.)

Työurien pidentyessä korostuu työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen, jolloin yksilöllisyyden ja työhyvinvoinnin ymmärtäminen voidaan ajatella myös kilpailuetuna tulevaisuudessa (Joniaková & Blštáková 2015). Esimiehen tulee tunnistaa, mitkä tekijät motivoivat yksittäistä myyjää sekä löytää uusia tapoja motivoida työntekijöitä (Bradutanu 2011, 223). Työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat muun muassa heidän saama palaute, työn mielekkyys, palkkiot, ihmissuhteet ja etenemismahdollisuudet (Bergström & Leppänen 2014; Bradutanu 2011, 219, 222, 224). Myös työn seuranta on tärkeää. Määrällinen seuranta kertoo usein työn tuloksista, mutta ei välttämättä sen keinoista. Laadullisen arvioinnin kautta voidaan parantaa myyjien valmennusta sekä ohjausta. (Bergström & Leppänen 2014.) Starkilla myyjien valmennuskeskustelut ovat laadullisia arviointeja. Niiden tarkoituksena on muun muassa kiinnittää huomioita asiakaspalvelun laatuun, kuten myymälään tai noutopihalle saapuvien asiakkaiden huomioimiseen ja tervehdymiseen (Tarkiainen 2018a; Tarkiainen 2018b.)

Palaute on tärkeä osa tavoitteellisessa toiminnassa, ja sen rooli tulisi nähdä laajemmin kuin pelkkänä kritiikkinä tai kehuna. Palautetta ei tule antaa pelkästään ylhäältä alaspäin, vaan sitä tulisi antaa myös työntekijöiltä esimiehille sekä horisontaalisesti kollegalta toiselle. (Parppei 2018, 90–91; Aguinis, Joo & Gottfredson 2011.) Etenkin suomalaisessa, vähäpuheisessa kulttuurissa tämä on yksi vuorovaikutuksen ongelmallisimpia osa-alueita. Työntekijöiden on kuitenkin tärkeää tietää, miten oma toiminta vaikuttaa organisaation menestykseen. Johdon tehtävä on varmistaa, että palautteen saaminen toteutuu, sillä positiivinen palaute tukee työntekijöiden itsetuntoa. Myönteisen palautteen antaminen onkin tehokkainta silloin, kun sitä annetaan välittömästi työn tekemisen yhteydessä. (Bergdahl 2015, 27.) Myös Frankel (2017, 142–144) toteaa, että myönteinen palaute tulee antaa heti, kun on tehty jotain sellaista, jonka tekemistä halutaan kannustaa jatkossakin.

Kriittisen palauteen antaminen on tärkeää, sillä ilman sitä työntekijät tai johtajuus eivät kehity. Perusteltu kriittinen palaute ei saa kohdistua kuitenkaan ihmiseen itseensä, vaan asiaan, jota palaute koskee. (Bergdahl 2015, 27.) Palautetta annettaessa voidaan todeta työssä tapahtuneet mahdolliset epäonnistumiset ja niistä koituneet seuraukset, jolloin niitä voidaan pyrkiä korjaamaan. Lisäksi voidaan ennakoita seuraavissa tehtävissä mahdollisesti vastaantulevia haasteita ja näin pyrkiä välttämään niistä aiheutuvia negatiivisia seurauksia. (Parpei 2018, 90–91.)

Myyjien työskentelyn havainnointi on tärkeää, jotta esimies voi antaa palautetta asian ollessa ajankohtainen. Niin sanotun 7:1-säännön mukaan ihmiselle tulee antaa seitsemän myönteistä palautetta jokaista kehitysehdotusta kohden. Kaikkia positiivisia palautteita ei saa kuitenkaan antaa yhtä aikaa, vaan sen tulee olla ajoittaista. Kiitosta ei tarvitse jaella joka päivä jokaiselle työntekijälle, sillä tällöin työntekijät eivät välttämättä usko kiitosta aidoksi. (Frankel 2017, 142–144.) Useissa organisaatioissa johto antaa yleistä kiitosta koko henkilöstölleen, mutta se ei tavoita yksilöä ja sitä pidetään useasti yhdentekevänä (Bergdahl 2015, 27). Positiivinen palaute auttaa työntekijöitä kuitenkin näkemään, että johtaja huomaa heidän toimivan oikein eikä näe pelkästään virheitä (Frankel 2017, 142–144).

Sosiaalinen palkitseminen (kuten hymyily ja sanallinen palaute) vaikuttaa ihmiseen samalla tavalla kuin materiaallinen palkitseminen, mutta sosiaalisessa palkitsemisessa on kuitenkin havaittu olevan jotain erityisempää. (Ho, MacGlashan, Littman & Cushman 2017, 91–92.) Tällaista positiivista vahvistamista tulisi käyttää johdonmukaisesti, sillä se lisää merkittävästi myönteisen ja toivotun toimintatavan käyttämistä jatkossakin. Jotta palaute toimisi, tulee sen olla aitoa ja osuvaa, eikä se saa sisältää peiteltyä kritiikkiä. (Frankel 2017, 142–144.)

## **ITSENSÄ JOHTAMINEN**

Moderniin johtajuuteen tarvitaan intuitiota, välittämistä, yhteistyötä, inhimillisyyttä, empatiaa, itsetuntemusta, resilienssiä, ihmissuuntautuneisuutta ja rohkeutta (Korhonen & Bergman 2019, 171–172). Tullakseen hyväksi johtajaksi täytyy kuitenkin ensin pystyä johtamaan itseään. Kun johtaja pystyy tähän tehokkaasti, voi hän hyödyntää omia ydinarvojaan ja periaatteitaan johtajuudessa. Tällöin hän ky-

kenee tekemään sellaisia arvokkaita ratkaisuja, jotka hyödyttävät paitsi häntä itseään, mutta myös kaikkia muita ympärillä olevia. (Fadla 2014, 11.) Jokaisen oma kulttuuritausta heijastuu esimiestyöhön ja se luo pohjan sille, mitä itse kukin pitää hyvänä esimiestyönä sekä mitä ajattelee itseltään odotettavan. Tämän oman käsityksen pohtiminen ja sen laajentaminen on tärkeää muun muassa vuorovaikutuksen kannalta. (Kupias & Peltola 2009, 60–61.)

Tehokkaaseen itsensä johtamiseen esimiehen tulee olla itsetietoinen ja pystyä ottamaan vastaan palautetta sekä ohjeita. Lisäksi hänen tulee kyetä käymään läpi itselle tapahtuneita erilaisia kokemuksia ja kääntää huonotkin tapahtumat positiivisiksi oppimisen ja kasvamisen paikoiksi. Täytyy myös pitää huolta omasta henkisestä sekä fyysisestä terveydestä ja tarkkailla ympäristöä. (Fadla 2014, 11.) Lääkäri ja valmentaja Aki Hintsa (Saari 2015, 72–73) kuvaa hyvinvoinnin menestyksen ympyränä (circle of success), jossa yleiseen hyvinvointiin vaikuttaa kuusi eri osatekijää, joista kaikki ovat riippuvaisia toisistaan. Nämä kuusi osatekijää ovat yleinen terveys, biomekaniikka, palautuminen, ravinto, fyysinen aktiivisuus ja henkinen energia. Näiden osatekijöiden keskiössä on sitoutuminen. Kun kaikki nämä osatekijät ovat riittävällä tasolla, ihmisen hyvinvointi lisääntyy. (Saari 2015, 72–73.) Esimerkiksi henkinen energia kuvaa jaksamista, elinvoimaisuutta ja energisyyttä, mikä tarkoittaa työelämässä ihmissuhteiden, työn, elämänarvojen ja elämäntapojen tasapainoa (Saari 2015, 192–193). Johtaja, joka tuntee itsensä hyvin, pystyykin rakentamaan tasapainon työn ja vapaa-ajan välille (Paasivaara 2010, 33).

Itsensä johtamisessa on tärkeää kyky keskittyä, paneutua asioihin sekä priorisoida työtehtäviä (Pirinen 2014). Ajankäytön hallintaan liittyvät haasteet ovat ymmärrettäviä nykypäivän työelämässä, jossa ärsykejä on paljon ja monta asiaa saatetaan tehdä yhtä aikaa. Lyhytkestoinen muisti ei pysty käsittelemään samaan aikaan kuin viidestä yhdeksään asiaa, mikä taas vaikuttaa siihen, että asioita unohtuu. Mikäli ärsykejä on liikaa, työn tehokkuus laskee ja näin ollen työn tekeminen keskeytyy. (Jones & Hood 2010, 387.) Itsensä kehittymisen kannalta olisi hyvä kirjoittaa itselleen ylös millaisissa asioissa tarvitsee yhä apua, tukea tai koulutusta (Fadla 2014, 11), mutta suunnitelman toteuttaminen vaatii sitkeyttä ja kurinalaisuutta (Pirinen 2014).

Itsensä johtamiseen liittyy myös hyvä itsetuntemus. Perustana tälle on oman temperamentin ymmärtäminen ja sen hyväksyminen osana omaa toimintaa. (Keltikangas-Järvinen 2016, 205–208.) Itsetuntemus on oivallus siitä, että on jotain muutakin kuin mitä on itsestään ajatellut tai kuvitellut (Kononow 2016, 61). Työyhteisössä hyvän itsetuntemuksen omaava esimies pystyy tunnistamaan ja ymmärtämään realistisesti tilanteita, ja hyvä itsetuntemus edesauttaa johtamistaitoja. Parhaimmillaan se on etu myös organisaatiolle ja työntekijöille. (Paasivaara 2010, 34, 64.) Itsetuntemuksen kehittämiseen tarvitaan erilaisia kohtaamisia (ihmiset, näkökulmat, tilanteet), jotka taas osaltaan vaativat uskallusta ja rohkeutta. Nämä kuitenkin mahdollistavat niin itsetuntemuksen kuin ihmisosaamisenkin kehittymisen. (Tiikkaja 2014, 90–91.)

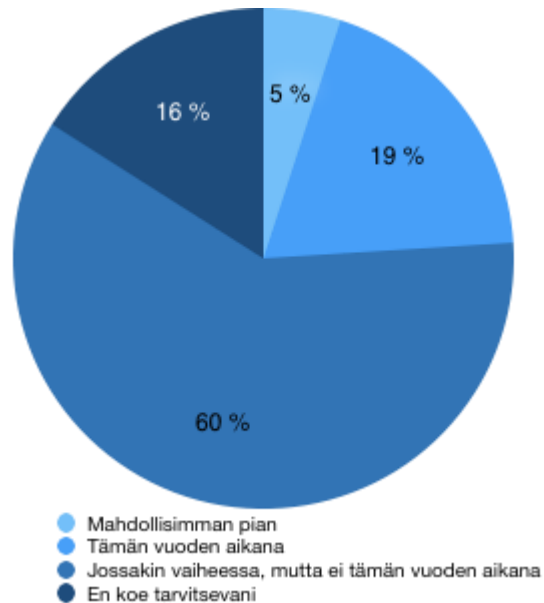
## **VERKKOKYSELYN TOTEUTUS**

Starkin esimiehille suunnattu verkkokysely (Liite 1 ja 2) toteutettiin SurveyMonkey-kyselytutkimustyökalulla maaliskuussa 2019 ja vastausten analysointi aloitettiin kevään 2019 aikana. Kysely lähetettiin valmennukseen osallistuneille 67 esimiehelle, joista verkkokyselyyn vastasi 41 osallistujaa. Vastanneet olivat joko myymälän tai noutopihan esimiehiä tai yksikönpäälliköitä. Kyselyn vastausprosentti oli 61 prosenttia, jonka perusteella saatuja tuloksia voidaan pitää sellaisina, että ne koskevat koko tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa eli Starkin yksiköissä toimivia esimiehiä.

Verkkokyselyn avulla selvitettiin sitä, miten Starkin esimiehet ovat kokeneet koulutuksen, mitä hyötyä koulutuksesta on heille ollut, miten koulutusta voitaisiin jatkossa kehittää ja millaista tukea esimiehet kaipaisivat oman osaamisen kehittämiseen. Verkkokysely koostui monivalintakysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Monivalintakysymyksissä käytetty asteikko oli yhdestä viiteen, jossa yksi tarkoitti huonoa/hyödytöntä ja viisi parasta/hyödyllistä. Kysymyksiä oli yhteensä 13 ja kysely oli laadittu siten, että siihen oli helppo ja nopea vastata. Kolmella avoimella kysymyksellä pyrittiin saamaan konkreettisia esimerkkejä ja esimiesten palautetta valmennuksesta yksityiskohtaisemmin.

## VERKKOKYSELYN TULOKSET

Verkkokyselyn alussa kysyttiin taustatietoja kolmella ensimmäisellä kysymyksellä. Vastaajista 41 prosenttia työskenteli noutopihan esimiehinä, noin kolmannes yksikönpäällikköinä ja 20 prosenttia myymälän esimiehinä (Kuvio 1). Taustatietoina selvitettiin myös sitä, kuinka monta vuotta vastaajalla on työkokemusta esimiestehtävistä ja montako alaista vastaajalla on.

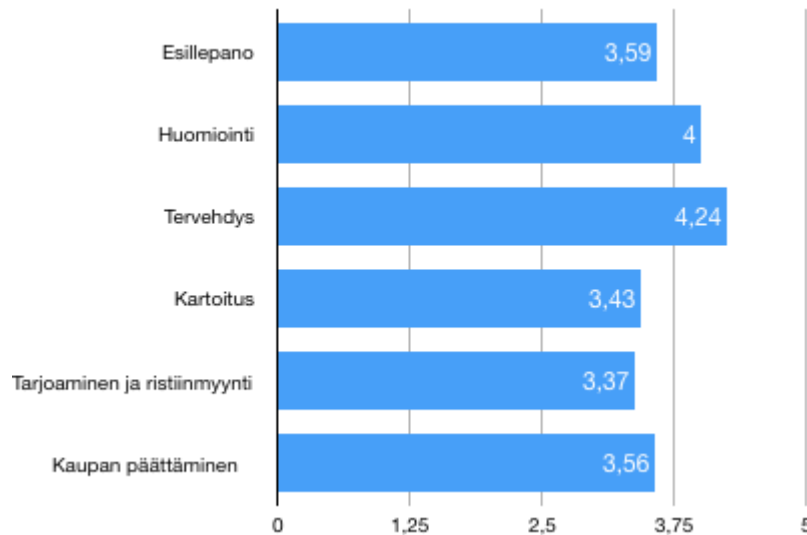


Kuvio 3. Lisäkoulutuksen tarve.

Koulutuksen tarvetta verrattiin esimiehen alaisten lukumäärään sekä työkokemukseen. Sen perusteella suurin osa vastaajista haluaisi lisäkoulutusta riippumatta alaisten lukumäärästä tai työsuhteen pituudesta. Huomioitavaa kuitenkin on se, että yli kymmenen vuoden esimiestehtävien työkokemuksella lisäkoulutusta haluaisi 83 prosenttia vastaajista, joista 29 prosenttia toivoisi koulutusta mahdollisimman pian tai tämän vuoden aikana. Vastaajilla, joilla oli työsuhdetta takana 3–10 vuotta, vastaukset olivat samansuuntaisia kuin yli kymmenen vuotta esimiestehtävissä olleilla: 85 prosenttia ja 23 prosenttia. Kaikista vastaajista yhteensä 16 prosenttia kertoi, ettei koe tarvitsevansa lisäkoulutusta ollenkaan.

Kyselyssä kartoitettiin myyntitapaan liittyviä toimintamalleja sekä myyjän aktiivisuutta valmennusohjelman jälkeen (Kuvio 4). Vastausten perusteella parhaiten näistä toteutuivat tervehtiminen (ka. 4.24) sekä asiakkaan huomiointi (ka. 4.00). Varsinaiseen myyntitilanteeseen liittyvät toimintatavat olivat selvästi pienemmillä

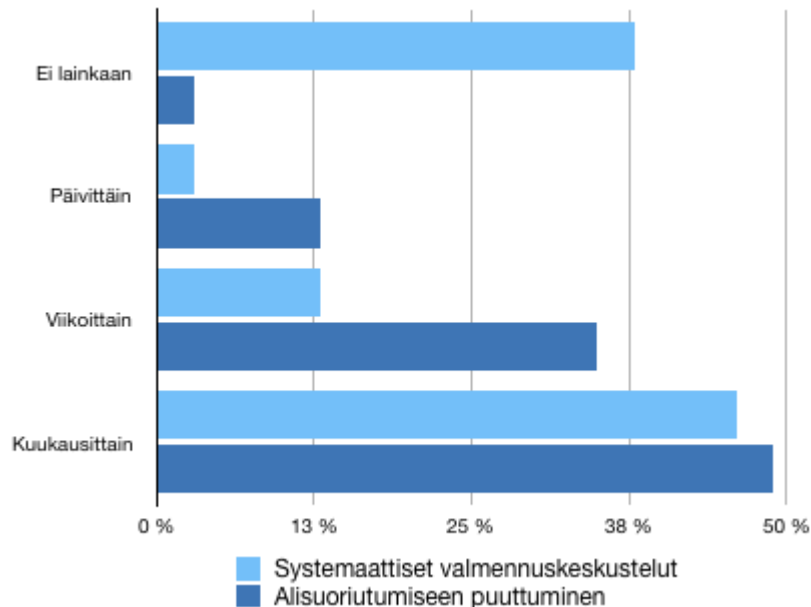
keskiarvoilla; tarjoaminen ja riistiinmyynti (ka. 3.37), kartoitus (ka. 3.43) ja kaupan päättäminen (ka 3.56). Esillepanon keskiarvo oli 3.59.



Kuvio 4. Myymälän myyntitavan toteutuminen valmennuksen jälkeen.

Esimiehen omaa toimintatapaa ja aktiivisuutta myyjien valmentamiseen kysyttäessä esimiehet vastasivat, kuinka usein he pitävät systemaattisia valmennuskeskusteluja työntekijää kohden. Kysymykseen vastanneista 62 prosenttia piti valmennuskeskustelun vähintään kerran kuukaudessa, kun taas 38 prosenttia vastasi, ettei pidä systemaattisia valmennuskeskusteluja lainkaan. Vähintään viikoittain valmennuskeskustelun piti 16 prosenttia vastanneista. Alisuoriutumiseen kertoi puuttuvansa vähintään viikoittain lähes puolet kysymykseen vastanneista esimiehistä ja yksi vastaajista ilmoitti, ettei puutu alisuoriutumiseen lainkaan. Kuvioon 5 on eritelty tarkemmat tiedot valmennuskeskustelujen pitämisestä sekä alisuoriutumiseen puuttumisesta.





Kuvio 5. Esimiesten aktiivisuus koskien valmennuskeskusteluita ja alisuoriutumiseen puuttumista.

## KOOSTE KESKEISISTÄ TULOKSISTA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Verkkokyselystä saatujen vastausten perusteella voidaan päätellä, että pitkään esimiehenä toimineet henkilöt haluavat kehittää omaa osaamistaan ja kokevat koulutukset ja valmennukset tärkeiksi. Syynä tähän voi olla se, että työkokemuksen myötä esimiehet ovat havainneet käynnissä olevan muutoksen niin asiakaskäyttäytymisessä kuin toimialalla yleisestikin. Muutos aiheuttaa epävarmuutta, jonka vuoksi halutaan saada neuvoa ja apuja esimiestyöhön. Vastauksista nousivat esille myös itsensä johtamiseen liittyvät asiat ja haasteet. Esimiehet ovat havahtuneet oman toiminnan ja tekemisen rajallisuuteen, suhteessa käytössä olevaan aikaan, ja moni esimies kaipasi enemmän neuvoa ja tukea etenkin ajan käytön hallintaan.

Starkin esimiehet sekä yksikönpäälliköt ovat ottaneet Suunta 2018 –valmennusohjelman myötä käyttöönsä työntekijöiden kanssa käytävät valmennuskeskustelut. Myyjien havainnointi on lisääntynyt ja sitä kautta esimiehet ovat saaneet asianmukaista sisältöä valmennuskeskusteluihin, joita taas jokainen esimies pitää omalla tavallaan. Palautteen antaminen työsuorituksesta on lisääntynyt. Palautetta osataankin antaa myös muussa yhteydessä kuin systemaattisissa valmennuskeskusteluissa, etenkin niissä tilanteissa, joissa työntekijän suoritukseen

joudutaan puuttumaan. Lisäksi esimiehet kokivat asiakaspalvelun laadun parantuneen, kun työntekijöiden suoritusta oli johdettu valmennusohjelman kautta saatujen oppien avulla.

Varsinaiselta esimiehille suunnatulta valmennukselta kaivattiin käytännönläheisyyttä ja sen toivottiin olevan intensiivisempää. Valmennuksen tulisi jatkossa olla henkilökohtaisempaa niin esimiehille kuten työntekijöillekin, sillä jokainen esimies toimii omalla tyylillään ja omana persoonana. Lisäksi työympäristö sekä erilaiset ihmiset vaikuttavat esimiestyöskentelyyn eri tavoin. Esimiesvalmennus koettiin esimiesten keskuudessa tarpeelliseksi myös jatkossa, joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta, joten valmennusohjelman jatkokehittäminen ja niiden järjestäminen on tärkeää.

## **KEHITTÄMISEHDOTUS 1: ESIMIESTEN HAVAINNOINTI**

Yksi vaihtoehto valmennuksen kehittämiseksi on esimiesten oman työskentelyn havainnoiminen ulkopuolisen henkilön toimesta. Havainnoija voisi olla organisaation sisältäkin, mutta oleellista olisi, että hänellä itsellään olisi kokemusta ja näkemystä niin myynnin valmentamisesta kuin suorituksen johtamisestakin. Lisäksi havainnoijan tulisi olla persoonana sellainen, että esimiehet ja työntekijät eivät kokisi tilannetta henkisesti liian raskaaksi tai muutoin liian painostavaksi. Täysin ulkopuolinen henkilö voisi joissakin tapauksissa olla helpommin lähestyttävä. Tässä tapauksessa Stark voisi hyödyntää esimerkiksi omia sidosryhmiään tai yhteistyötä oppilaitosten kanssa.

Havainnointitilanteissa esimiehen työskentelyssä kiinnitettäisiin huomiota siihen, millaisia tilanteita ja asioita esimies itse havainnoi ja millä tavalla hän pitää valmennuskeskusteluita myyjien kanssa. Näiden havainnoitujen tilanteiden jälkeen esimies saisi palautteen omasta toiminnastaan erillisessä palautekeskustelussa, jolloin annettu palaute ei olisi yleisellä tasolla, vaan perustuisi tapahtuneeseen. Palautekeskustelun aikana esimiehellä voisi olla mahdollisuus keskustella myös esimerkiksi itse kokemistaan haastavista tilanteista tai toimipisteen tilanteesta yleensä. Keskustelun avulla esimies voisi saada vinkkejä ja neuvoja asioiden hoitamiseksi ja kehittämiseksi.

Edellä mainitut havainnointitilanteet toteutettaisiin jokaiselle valmennukseen osallistuvalla esimiehelle. Sen jälkeen, kun jokaisen esimiehen toimintaa on havainnointu ja konkreettinen palaute on palautekeskustelun myötä saatu, voisi valmentaja koostaa havainnoista yhteenvedon, jota käytäisiin läpi yhdessä valmennuspäivänä. Valmennuspäivään voisi sisällyttää teoretietoa niiltä osin, mitkä ovat olleet yleisimmät haasteet tai kehittämiskohteet, esimerkiksi kehittävän palautteen antaminen tai erilaisten persoonien huomioiminen.

Havainnoinnin ja valmennuspäivän välissä voisi olla myös itseopiskelua, jolloin esimies tietoisesti kehittäisi esimerkiksi omaa tapaansa toimia. Valmennuspäivän aikana käytäisiin läpi, millaista kehitystä on tapahtunut, millaisia muutoksia esimies on omassa toiminnassaan mahdollisesti tehnyt ja millaisia oivalluksia hän on itsensä kehittämiseksi omassa toiminnassaan havainnut. Lisäksi pohdittaisiin, miten nämä toimet ovat vaikuttaneet myyjien asiakaspalvelun laadun paranemiseen tai esimerkiksi työtyytyväisyyteen kyseisessä yksikössä. Näiden omien esimerkkien käsittely yhdessä muiden kanssa toisi konkretiaa valmennuspäivään sekä sitouttaisi esimiehiä itsensä kehittämiseen.

## **KEHITTÄMISEHDOTUS 2: VIERIVALMENNUS**

Edellä esitetty esimiehen toiminnan havainnointi voitaisiin toteuttaa myös niin sanottuna vierivalmennuksena, jolloin havainnoijana ei toimisikaan ulkopuolinen henkilö, vaan toisen yksikön esimies. Vierivalmennuksesta voisi olla hyötyä molemmille esimiehille, sillä jokainen yksikkö ja toimipiste on erilainen. Niissä on myös omat erityispiirteensä muun muassa työilmapiirin osalta. Tällä tavalla esimiehet saisivat palautetta horisontaalisesti kollegalta toiselle, mutta myös laajemman näkemyksen ja käytännön kokemusta muiden yksiköiden tilanteista.

Vierivalmennuksena toteutettu havainnointi voisi sisältää yhteenvetopäivän, jossa kaikki esimiehet olisivat paikalla. Yhteenvetopäivän tarkoitus olisi koostaa havaitut asiat, haasteet ja kehittämiskohteet ja löytää yhdessä ratkaisuja erilaisiin tilanteisiin. Resurssien näkökulmasta vierivalmennukset voisi järjestää alueittain, eli samalla paikkakunnalla tai lähialueella toimivat esimiehet havainnoisivat toisiaan, jolloin ajallisesti sekä matkakulujen osalta havainnointi olisi helpommin ja pienemmillä kustannuksilla toteutettavissa. Vierivalmennus toimisi myös erään-

laisena työnkiertona, josta taas saadaan hyötyä koko organisaatiolle sekä työntekijälle. Tällä tavoin saataisiin laajennettua ja siirrettyä yksilöiden omaa osaamista yksiköstä toiseen, koko organisaation hyväksi.

### **KEHITTÄMISEHDOTUS 3: ITSENSÄ JOHTAMISEN KOULUTUS**

Itsensä johtamiseen liittyvät haasteet ovat hyvin henkilökohtaisia ja jokaisen oma henkilökohtainen elämäntilanne vaikuttaa elämänhallintaan ja itsensä johtamiseen tiiviisti. Itsensä johtamisen kehittäminen olisi hyvä toteuttaa muutamana lyhyenä ja intensiivisenä valmennuksena, esimerkiksi Skypen, Teams Meetingin tai vastaavan digitaalisen alustan kautta. Virtuaalitoteutuksen avulla säästetään muun muassa matkakuluissa sekä työajassa, sillä valmennus olisi näin helpommin toteutettavissa työpäivän aikana. Lisäksi se laajentaa ja vahvistaa digiosamista, mikä ei ole välttämättä kaikille itsestään selvää ja yksinkertaista.

Mikäli valmennus pidetään useassa osassa, saadaan itsensä johtamisen kokonaisuus paloiteltua pienempiin osa-alueisiin, joihin voidaan keskittyä yksi kerrallaan. Samalla voitaisiin toteuttaa myös erilaista seurantaa, jolloin valmennuskertojen välillä voisi olla erilaisia itsenäisiä tehtäviä, esimerkiksi ajankäytön hallintaan, vuorovaikutukseen tai työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen (fyysinen ja henkinen hyvinvointi) liittyen. Tehtävien anti ja seuranta käsiteltäisiin seuraavien valmennuskertojen aikana. Valmennuskertojen säännöllinen toistuminen ja pidemmälle ajalle sijoittaminen voisi edesauttaa esimiehiä etenkin työn ja vapaaajan tasapainon saavuttamisessa. Työn ja vapaa-ajan tasapainon merkitystä itsensä johtamiseen on tuotu esille tarkemmin tietoperustassa.

### **KEHITTÄMISEHDOTUS 4: VALMENNUSKESKUSTELUJEN SISÄLÖN HYÖDYNTÄMINEN**

Verkkokyselyn vastausten mukaan esimiehet toivoivat itsensä johtamisen lisäksi koulutusta alisuoriutumiseen puuttumiseen sekä palautteen antamiseen. Etenkin valmennuskeskusteluissa palautteen antaminen on tärkeää, sillä positiivinen sekä kriittinen palaute auttaa työntekijöitä kehittymään työssään. Jotta valmennukseen saataisiin lisää konkreettisuutta ja aitoja esimerkkejä esimiesten omasta työstä, voitaisiin alaisten kanssa käytyjen valmennuskeskustelujen sisältöjä hyödyntää valmennuspäivissä. Tämä voitaisiin toteuttaa siten, että seuraavassa valmennusohjelmakokonaisuudessa hyödynnettäisiin tällä hetkellä käynnissä olevia

valmennuskeskusteluja. Näiden keskustelujen sisältöjä ja teemoja voitaisiin ottaa osaksi koulutusta käymällä läpi nimettömiä esimerkkejä keskusteluissa aneetuista palautteista sekä palautteiden kautta mahdollisesti tapahtuneista muutoksista työntekijän tai esimiehen työssä.

Huomioitavaa on, että säännölliset valmennuskeskustelut eivät kuuluneet kaikkien esimiesten toimintatapaan. Vajaa 40 prosenttia ilmoitti, ettei pidä niitä systemaattisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että havainnointiin perustuva palautteen antaminen saattaa olla vain satunnaista. Koska säännölliset valmennuskeskustelut eivät kuuluneet kaikkien toimintatapaan, seuraavassa valmennusohjelmakokonaisuudessa voitaisi pureutua myös siihen, miksi kaikki eivät pidä niitä säännöllisesti ja miksi niiden pitämistä ei koeta tärkeäksi. Mikäli valmennuskeskustelujen sisällöt olisivat osana koulutuksen sisältöä, voisi se sitouttaa ja rohkaista esimiehiä pitämään keskusteluja alaistensa kanssa.

Systemaattisten valmennuskeskustelujen tärkeyttä tulisi korostaa, sillä esimiehen ja alaisen välinen keskustelu on tärkeää työssä kehittymisen ja menestymisen kannalta. Valmennuskeskustelun merkitys alaiselle voi olla suurempi kuin mitä esimies oli ajatellut. Keskustelu antaa alaiselle mahdollisuuden kertoa oman näkemyksen asioista, ja mikäli jotakin kehitettävää on, voidaan keskustelun kautta löytää syy tietynlaiseen toimintaan. Avoin keskustelu vaikuttaa lisäksi työntekijän motivaatioon ja sitä kautta työhön sitoutumiseen. Johdon toimesta olisi tärkeä määritellä selkeät ohjeet sille, kuinka usein systemaattisia valmennuskeskusteluja tulisi pitää ja mitkä asiat tulisi vähintäänkin käsitellä jokaisen keskustelun aikana. Mikäli esimiehet saavat toteuttaa valmennuskeskustelut parhaaksi näkemällään tavalla sekä sisällön että aikataulutuksen osalta, eivät eri toimipisteissä työskentelevät työntekijät ole samanarvoisessa asemassa.

## **KEHITTÄMISEHDOTUS 5: ASIAKASPALAUTTEET SEKÄ MYSTERYSHOPPING**

Valmennusohjelman yhtenä suurimmista tavoitteista oli parantaa asiakaspalvelun laatua. Se, miten asiakkaat ovat huomioineet tervehtimisen ja asiakaspalvelun laadun muuttumisen, tulisi selvittää asiakaskyselyn tai asiakaspalautteiden avulla. Moni esimies vastasi, että asiakaspalvelun laatu oli parantunut valmennusohjelman myötä, mutta varmuuden saamiseksi asia tulisi pystyä mittaamaan

tai selvittämään muutoin. Asiakaspalautteiden lisäksi asiakaspalvelun laatua ja tasoa voitaisiin arvioida myös testiasiakkailla eli niin sanotulla mysteryshoppingidealla. Testiasiakkaana voisi toimia ulkopuolinen henkilö, Starkin toisen toimipisteen työntekijä tai muu sidosryhmän edustaja. Myös koulutukseen osallistuva esimies voisi toimia testiasiakkaana, mikäli kaikki esimiehet eivät ole keskenään kasvotuttuja eri toimipisteissä. Testiasiakkuudesta saatuja kokemuksia voitaisiin hyödyntää palvelun laadun kehittämisessä sekä konkreettisina esimerkkeinä myyjien tai esimiesten koulutuksissa.

## YHTEENVETO JA HUOMIOT TULEVISTA VALMENNUSOHJELMISTA

Edellä mainittujen kehittämis ehdotusten lisäksi valmennusohjelman jälkeen olisi hyvä laatia lyhyt palautekysely valmennukseen osallistuneille esimiehille, jotta valmennusohjelmia olisi mahdollista kehittää ja saataisiin tietoon, missä onnistuttiin. Kuvaan 1 on koostettu yhteenveto esitetyistä kehitysehdotuksista.

Havainnointi & vierivalmennus	Itsensä johtamisen koulutus	Valmennuskeskusteluiden sisältöjen hyödyntäminen	Asiakaspalautteet & mysteryshopping
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ konkretiaa ja sisältöä valmennukseen</li> <li>➤ työnkierto, osaamisen leviäminen</li> <li>➤ esimiehen oma kehittyminen</li> <li>➤ palaute omasta työstä</li> <li>➤ uusia näkökulmia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ esimiehen oma kehittyminen ja työhyvinvoinnin paraneminen</li> <li>➤ itsenäiset tehtävät sitouttaa ja kehittää</li> <li>➤ virtuaalitoteutus tuo säästöjä ajassa ja kuluissa</li> <li>➤ digiosaamisen kehittyminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ konkreettisia esimerkkejä valmennukseen</li> <li>➤ keskustelujen säännöllistyminen, motivaatio niiden pitämiseen</li> <li>➤ vaikutus työtyytyväisyyteen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tietoa valmennuksen toimivuudesta asiakkaiden näkökulmasta</li> <li>➤ mysteryshopping: tietoa asiakaspalvelun laadusta sekä lisää konkretiaa koulutukseen</li> </ul>
<b>Palautteiden kerääminen esimiehiltä</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tukea valmennuksen sisällön kehittämiseen</li> </ul>			
<b>Muutosjohtaminen</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ motivointi kouluttautumiseen ja osaamisen kehittämiseen</li> </ul>			

Kuva 1. Ehdotukset esimiesvalmennusten kehittämiseen.

Verkkokyselyn tulosten perusteella myös muutosjohtaminen oli yksi niistä osaalueista, joihin esimiehet toivoivat lisää tietoa ja taitoja. Huomionarvoista on kuitenkin se, että noin joka kuudes esimies ei kokenut tarvitsevansa jatkossa lisäkoulutusta. Starkin olisi tärkeä kiinnittää huomiota siihen, miksi osa esimiehistä ei koe tarvetta lisäkoulutukselle. Työntekijöiden (niin myyjien kuin eri tason esimiesten)

motivointi ja motivaation lähteiden löytäminen on tärkeää organisaation menestyksen kannalta kilpailevilla, digitalisaation myötä jatkuvasti kehittyvillä markkinoilla. Aihe on laaja ja tärkeä, joten se sopisi hyvin jatkotutkimuksen aiheeksi.

## **JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA**

Tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen on kiinnitetty huomioita koko opinnäytetyöprosessin ajan. Kumpikaan opiskelijoista ei työskentele toimeksiantajalla, joten opinnäytetyö on laadittu ulkopuolisten henkilöiden toimesta. Toimeksiantajana toimiva Stark ei ole osallistunut tutkimustulosten analysointiin eikä se ole ohjannut opinnäytetyön sisältöä. Stark on ollut mukana ainoastaan verkkokyselyn laatimisessa, sen toimittamisessa esimiehille sekä saatujen vastausten ohjaamisessa edelleen opinnäytetyön tekijöille analysointia varten. Verkkokyselyn kysymysten laatimiseen tarvittiin toimeksiantajan näkemystä, sillä siinä kysyttiin yksityiskohtaisesti Starkin omaan valmennukseen ja toimintatapaan liittyviä asioita, joita ulkopuolinen ei olisi voinut tietää. Kyselyn vastausprosentin ollessa 61 prosenttia, siitä saatujen tulosten luotettavuutta voidaan pitää hyvänä.

Kysymyksiä laadittaessa kiinnitettiin huomioita siihen, että kyselyyn vastaavat henkilöt ymmärtäisivät kysymykset samalla tavalla, minkä vuoksi kysymykset olivat yksityiskohtaisia. Kyselystä saadut vastaukset mukailevat yleistä näkemystä esimiestyöskentelystä. Kiihtyvällä tahdilla muuttuvan työelämän paine lisää ajankäytöllisiä haasteita myös muissakin työtehtävissä, ja vuorovaikutustilanteet erilaisten ihmisten kanssa vaativat ihmistuntemusta. Lisäksi organisaation puolelta vaaditaan entistä parempia työsuorituksia. Oman kokemuksemme mukaan laajalajaiset koulutukset ja valmennukset ovat usein teoreettisia, eikä niissä käytetyt esimerkit ole aina käytännönläheisiä. Niistä on kuitenkin hyötyä, vaikka osallistujien voi olla vaikea arvioida niiden merkitystä etenkin ilman erillistä palautekyselyä. Tämän tutkimuksen vastauksien mukaan asiakaspalvelun laadun koettiin parantuneen, samoin esimiestyöskentely ja suorituksen johtaminen oli kehittynyt. Myös kehitysehdotuksia annettiin, mikä taas kertoo siitä, että esimiehet haluavat kouluttautua ja he osaavat arvioida omaa koulutustarvettaan realistisesti.

Yhteisen tietoperustan mukaan organisaatioiden muutos on jatkuvaa. Pärjätäkseen kilpailevilla markkinoilla on kyettävä ennakoimaan tulevaa, missä taas joh-

tajuus on avainasemassa. Digitalisaation lisääntyessä työntekijöiltä tarvitaan aktiivista otetta kyetäkseen toimimaan muuttuvassa toimintaympäristössä, erilaisilla alustoilla sekä kommunikoimaan kollegoiden sekä asiakkaiden kanssa. Erilaiset digitaaliset alustat ja välineet tulevat yhä enemmän osaksi esimiestyöskentelyä yhtä lailla kuin asiakaspalveluakin. Myynnin johtamiseen tulee lisää erilaisia mahdollisuuksia ja muun muassa seurantaan ja analysointiin voidaan saada tarkempia tietoja. Myynnin johtamisen keskeiset asiat esimiestyössä säilyvät, vaikka tekniikka ympärillä kehittyy. Myyjät tarvitsevat koulutusta jatkossakin, samalla kun heidän toimintaansa tulee voida arvioida ja kehittää. Myynnin johtamiseen ja esimiesten osaamisen kehittämiseen panostaminen on tärkeää myös tulevaisuudessa, sillä digitalisaatio ei tule korvaamaan ihmisten välistä vuorovaikutusta.

Esimiestyöskentelyn merkitys asiakaskokemuksen ja asiakassuhteiden johtamisessa on oleellinen osa hyvää asiakaspalvelua ja yrityksen menestystä. Tärkeää on seurata asiakaspalvelun laatua keräämällä asiakaspalautetta, jotta asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin voidaan vastata mahdollisimman hyvin, menestyksen keskiössä kuitenkin on asiakas ja asiakaskokemus. Vaikka asiakaskokemus on henkilökohtainen ja siihen vaikuttavat asiakkaan omat odotukset, suuri merkitys hyvään asiakaskokemukseen on ainutlaatuisella vuorovaikutuksella, jota jokainen työntekijä ja esimies luo. Hyvän asiakaskokemuksen luominen tuo myös työniloa työntekijöille ja täten vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisöön. Hyvä tunne heijastuu ympärillä oleviin ihmisiin. Näitä teemoja on käsitelty tarkemmin artikkelin yhteisessä tietoperustassa.

Muutosjohtaminen vaatii suunnitelmallisuutta ja viestintää, jotta päästään kohti asetettua tavoitetta. Lisäksi kaikkien osallistaminen ja sitouttaminen muutokseen on oleellista, ja siinä esimiehen rooli on tärkeä. Esimies priorisoi asioita ja sitouttaa työntekijät tekemään yhdessä. Oma esimerkillinen toiminta auttaa työntekijöitä sopeutumaan. Muutosjohtaminen on osaltaan myös suorituksen johtamista, jonka tavoitteena on, että yksilö ja työyhteisö toteuttaa johdon asettamia tavoitteita. On tärkeää järjestää esimiehelle omia koulutuksia ja valmennuksia, joissa käsitellään organisaation toimintatapaa ja strategiaa, sillä esimiehen tulee olla itse sitoutunut viemään johdon tahtotilaa eteenpäin omalla toiminnallaan. Kuten Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen (2014) tuovat esille, esimiesten tulee tunnistaa



yksilöiden sekä työyhteisön vahvuudet ja heikkoudet, ja antaa niiden pohjalta oikeanlaista ja oikea-aikaista palautetta.

Frankel (2017, 142–144) ja Bergdahl (2015, 27) tuovat esille oleellisia asioita palautteen antamiseen liittyen. Siinä missä työntekijällä on oikeus saada hyvää ja rakentavaa palautetta työstään, on siihen oikeus myös esimiehillä. Yksi tapa tähän on se, että esimiestä itseään havainnoidaan ja hän saa välitöntä palautetta omasta toiminnastaan. Tämä vaatii esimieheltä rohkeutta, mutta palautteen saamisen lisäksi, tarkastelun kohteena oleminen on yksi tekijä itsetuntemuksen kehittämiseksi, sillä erilaiset tilanteet ja erilaisten ihmisten kanssa käydyt keskustelut voivat vaikuttaa itsetuntemukseen positiivisesti. Tällä tavoin voidaan saada myös uusia näkökulmia suhtautua erilaisiin asioihin ja tilanteisiin. Kuten monessa muussakin asiassa, varsinainen muutos ja oppiminen tapahtuvat epämukavuusalueella.

Tämän opinnäytetyön tuloksia ja Starkille laadittuja kehittämissuhteita voidaan hyödyntää myös muilla toimialoilla, joissa halutaan kiinnittää huomiota esimiesten koulutukseen sekä asiakaskokemuksen parantamiseen muuttuvassa toimintaympäristössä. Kun yrityksessä tai organisaatiossa lähdetään pohtimaan esimiestyöskentelyn kehittämistä, tulee kiinnittää huomioita sekä esimiesten että työntekijöiden kuuntelemiseen, heidän toiveilleen ja kehitysehdotuksilleen tulee antaa sijaa jo suunnitteluvaiheessa. Tällä tavoin koulutukset ja valmennukset ovat mielenkiintoisempia, käytännönläheisempiä sekä niihin osallistuvat henkilöt motivoituneempia oppimaan ja omaksumaan uusia asioita. Myöskään seurantaa eli varmistusta siitä, että uudet toimintatavat ja opit on otettu osaksi päivittäistä rutiinia, ei pidä unohtaa koulutuksia ja valmennuksia järjestettäessä.

## LÄHTEET

Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, R.K. 2011. Why we hate performance management—And why we should love it. *Business Horizons* Vol. 54, No. 6, 503–507. Viitattu 17.7.2019 <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.06.001>

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi faneja. Viro: Meedia Zone OÜ. E-kirja. Viitattu 28.3.2019 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, KauppakamariTieto: Ammattikirjasto -tietokanta.

Auvinen, T. 2019. Muutoskonsultointi Toni Auvinen. Pohjois-Savon maakunta- ja soteuudistuksen ICT- ja digijohtaja. Julkisten palvelujen digitalisoituminen ja

muut toimintaympäristön muutokset. Palvelut digitalisoituvat –miten johtaa muutosta? –Seminaari 21.2.2019.

Bergdahl, M. 2015. Vuorovaikutusjohtaminen sosiaalialalla. Esimiesten vuorovaikutusosaaminen ja osaamistarpeet. Vaasan ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2014. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja. Viitattu 25.5.2019 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Elibris verkkokirjahylly.

Bradutanu, D. 2011. Identifying motivational factors within a multinational company. *Acta Universitatis Danubius. Economica*, Vol. 7, No. 4, 219–226. Viitattu 3.9.2019 <http://journals.univdanubius.ro/index.php/oconomica/article/view/909/920>

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. & Frey, D. 2012. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *Elsevier. The leadership quarterly*, Vol. 24, 270–283. Viitattu 6.9.2019 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, ScienceDirect Elsevier e-journals.

Dunderfelt, T. 2014. Hyvä paha pomo. Helsingin seudun kauppakamari.

Fadla, A. 2014. Self-leadership. Bringing personal leadership to relevance. *Leadership Excellence Essentials; Aurora*. Vol. 31, No. 8, 10–11. Viitattu 21.7.2019 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, ProQuest verkkokirjahylly.

Frankel, L. 2007. Luotu johtamaan. 99 tapaa naisen ottaa ohjat. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy.

Ho, M., MacGlashan, J., Littman, M. & Cushman, F. 2017. Social is special: A normative framework for teaching with and learning from evaluative feedback. *Elsevier. Cognition* Vol. 167, 91–106. Viitattu 12.12.2018 <https://doi.org/10.1016/j.cognition.2017.03.006>

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö. Asiakkaana organisaatio. Sähkökirjalaitos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: yritysjohtamisen käsikirja. Helsinki: Talentum.

Jones, L. & Hood, P. 2010. Effective time management for improved performance. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 42, Iss. 7, 386–388. Viitattu 26.5.2019 <https://doi.org/10.1108/00197851011080603>

Joniaková, Z. & Blštáková, B. 2015. Age Management as Contemporary Challenge to Human Resources Management in Slovak Companies. *Procedia Economics and Finance* 34, 202–209. Viitattu 22.7.2019 [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01620-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01620-2).

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 20.5.2019 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, AlmaTalent verkkokirjahylly.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana – aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsingin seudun kauppakamari. E-kirja. Viitattu 27.5.2019 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs verkkokirjahylly.

Keltikangas-Järvinen, L. 2016. Hyvät tyypit - Temperamentti ja työelämä. EU. WSOY.

Koiranen, I. & Räsänen, P. 2017. Verkkopalvelujen käytön ja käyttäjien muutos. Teoksessa M. Lehti & M. Rossi (toim.) Digitaalinen Suomi 2017. Vantaa: Erweko Oy, 394–403.

Kononow, J. 2016. Olet enemmän: Käsikirja itsensä johtamisesta, itsetuntemuksesta ja sen kehittymisestä. Kajaani: Kalevala Valmennus Oy.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kronbäck, T. 2018. Asiakkuuksien johtamisen kehittäminen, tapaustutkimus GS1 Finland. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppätieteiden koulutusohjelma. Pro gradu -tutkielma.

Kumar, V. & Reinartz, W. 2018. Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. Third Edition. Berlin: Springer -Verlag Heidelberg.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Vantaa: Hansaprint Oy.

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja: Itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Panagopoulos, N. & Ogilvie, J. 2015. Can salespeople lead themselves? Thought self-leadership strategies and their influence on sales performance. *Industrial Marketing Management* 47, 190–203. Viitattu 21.7.2019 <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.043>.

Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent Oy.

Peppers, D. & Rogers, M. 2016. Managing Customer Experience and Relationships. A Strategic Framework. E-kirja. Viitattu 28.5.2019 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, ProQuest verkkokirjahylly.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum. E-kirja. Viitattu 18.7.2019 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, AlmaTalent verkkokirjahylly.

Saari, O. 2015. Aki Hintsa: Voittamisen anatomia. Helsinki: WSOY.

Santasalo, T. & Koskela, K. Vähittäiskauppa Suomessa 2015. Palvelualojen ammattiliitto ry. Viitattu 20.5.2019

[https://www.pam.fi/media/vahittaiskauppa\\_suomessa\\_2015\\_web\\_20150629\\_s\\_maller.pdf](https://www.pam.fi/media/vahittaiskauppa_suomessa_2015_web_20150629_s_maller.pdf)

Söderlund, M. 2018. The proactive employee on the floor of the store and the impact on customer satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services* 43, 46–53. Viitattu 21.7.2019 <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.02.009>  
Tarkiainen, R. 2018. Stark.

- 2018a. Asiakaskohtaamisen johtaminen Stark. Sähköposti minna.tuomenharju@edu.lapinamk.fi. 18.11.2018. Tulostettu 27.3.2019.
- 2018b. Henkilöstöjohtajan puhelinpalaveri 5.12.2018.

Tietoa STARKista. Stark. Viitattu 21.5.2019 <https://www.starksuomi.fi/fi/stark/tietoa-starkista>

Tiikkaja, J. 2014. Ihmisen valmentaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Auditorium.

Tilastokeskus. Toimialaluokitus 2008. Viitattu 24.6.2019. <https://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/4752.html>

Tuunainen, V. & Tinnilä, M. 2017. Verkko ei siivitä kauppaa maailmalle. Teoksessa M. Lehti & M. Rossi (toim.) *Digitaalinen Suomi 2017*. Vantaa: Erweko Oy, 278–284.

Watson, O. 2017. The future of leadership: robots, remote working and realtime reactions. Emerald Publishing. *Strategic HR Review*, Vol. 16, Iss. 2, 89–90. Viitattu 4.9.2019. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, ProQuest verkkokirjalyly.

## LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Verkkokysely

## Liite 1

*Olet osallistunut Rema Partnersin järjestämään Suunta 2018 asiakaskohtaamisen valmennusohjelmaan, jonka tavoitteena on ollut kehittää ja parantaa esimiestyötä, antaa tietoa ja työkaluja esimiestyöhön sekä nostaa asiakkaan palvelukokemusta. Palauta mieleesi kyseinen valmennuskoulutus ja vastaa seuraaviin kysymyksiin.*

*Kyselyn tuloksia hyödynnetään osana opinnäytetyötä, jonka tarkoituksena on tutkia, miten valmennusohjelmaa on hyödynnetty käytännössä ja miten esimiestyöskentelyä voidaan tukea paremmin. Opinnäytetyötä tekevät Minna Tuomenharju ja Tiina Sorvoja, jotka opiskelevat Lapin ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa aiheena digiajan palvelujohtaminen.*

**Taustakysymykset (1–3):**

- 1) Missä esimiestehtävässä toimit:
  - a) Noutopihan esimies
  - b) Myymälän esimies
  - c) Yksikön päällikkö
  - d) Muu
  
- 2) Kuinka kauan olet toiminut esimiestehtävissä?
  - a) Alle 1v
  - b) 1–3v
  - c) 3–10v
  - d) Yli 10v
  
- 3) Kuinka monta alaista sinulla on?
  - a) Alle 5
  - b) 5–10
  - c) Yli 10

**Valmennusohjelmaan liittyvät kysymykset (4–13):**

- 4) Miten hyödylliseksi olet kokenut valmennukseen osallistumisen yleisesti?
  - a) asteikko 1–5 (1=en lainkaan, 5=erittäin paljon)
  
- 5) Arvioi asteikolla 1–5 sitä, miten hyvin nyt valmennuksen jälkeen STARKin myymälän myyntitapa toteutuu omassa tiimissäsi:
  - a) Esillepano
  - b) Huomiointi
  - c) Tervehdys
  - d) Kartoitus
  - e) Tarjoaminen ja ristiinmyynti
  - f) Kaupan päättäminen
  
- 6) Kuinka usein käyt valmennuskeskusteluja yksikössäsi per työntekijä?
  - a) Päivittäin
  - b) Viikoittain
  - c) Kuukausittain
  - d) En pidä systemaattisia valmennuskeskusteluja
  
- 7) Kuinka usein puutut alisuoriutumiseen? Alisuoriutumisella tarkoitetaan puutteita sovitun toimintamallin noudattamisessa (esimerkiksi myyjä ei tervehti kaikkia asiakkaita).
  - a) Päivittäin
  - b) Viikoittain
  - c) Kuukausittain
  - d) En puutu alisuoriutumiseen
  
- 8) Arvioi asteikolla 1–5 asiat, joihin olet saanut konkreettista hyötyä valmennuksesta:
  - a) Myyjän johtaminen yleensä

- b) STARKin myymälän ja noutopihan myyntitapa
- c) Lähiesimiehen tehtävä STARKin myymälässä ja noutopihalla
- d) Lähiesimiehen ajankäyttö
- e) Lähiesimiehen myyjien havainnointi
- f) Myyjien kehityskohteiden löytäminen
- g) Valmennuskeskustelu myyjän kanssa

Liite 2

2 (2)

- h) Tilannejohtaminen
  - i) Muutosjohtaminen
  - j) Palautteen antaminen
- 9) Kerro muutama (vähintään yksi) esimerkki asioista, joita olet ottanut omassa työssäsi käyttöön valmennuksen myötä
- a) Avoin teksti
- 10) Kerro muutama (vähintään yksi) esimerkki, miten asiakkaan on mahdollista huomata valmennetut asiat asioidessaan yksikössäsi
- a) Avoin teksti
- 11) Miten kehittäisit valmennusta jatkossa?
- a) Avoin teksti
- 12) Millaista asioihin koet esimiehenä tarvitsevasi valmennusta/tukea jatkossa? (Monivalinta, josta voi valita useita)
- a) Myyjän johtaminen kokonaisuutena
  - b) STARKin toimintamallin toteuttaminen
  - c) Oma ajankäytön hallinta
  - d) Myyjien havainnointi
  - e) Myyjien kehityskohteiden löytäminen
  - f) Valmennuskeskustelujen toteuttaminen
  - g) Tilannejohtaminen
  - h) Muutosjohtaminen
  - i) Palautteen antaminen
  - j) Alisuoritukseen puuttuminen
  - k) Muu, mikä?
  - l) En koe tarvitsevani
- 13) Miten nopeasti koet tarvitsevasi lisää tietoa ja työkaluja esimiestyöhön?
- a) Mahdollisimman pian
  - b) Tämän vuoden aikana
  - c) Jossakin vaiheessa, mutta ei tämän vuoden aikana
  - d) En koe tarvitsevani



# ASIAKASLÄHTÖISYYDEN EDISTÄMINEN SISÄISIÄ TOIMINTOJA KEHITTÄMÄLLÄ

*Tekijät: Maria Mänttari & Virpi Sutinen*

Customer focus is reflected in the customer encounter on the level of emotion, deeds and information. This research investigated two different industry companies, both of which want the customer experience to be the driving and developing factor of the business. The purpose of this research was to determine what the factors driving the customer-driven behavior of companies are and how the customer-oriented operating procedures can be ensured by managing. The aim of the research was to create concrete development proposals that can be used in the future to develop the internal processes which boost the customer-oriented way of working.

The research was carried out as a qualitative case study. The research material was collected with semi-structured interviews of the employees of the companies. The target group was described comprehensively and in detail. The results were analyzed using material-based content analysis. First the interview materials were transcribed word-for-word. Subsequently, the collected material was simplified and grouped by combining similar expressions. The sub-categories were named using titles that described the content. Top categories were then created. Four main categories emerged from the themes.

The main result was that boosting customer-oriented activities requires companies to have the courage and commitment to change their thinking and operating models. To do this they need to carry out active communication, guidance and follow-up. Digitalisation and its exploitation provides many opportunities for customer engagement and new ways of working. Understanding customer value throughout the organization, transparency between the different functions, exemplary actions of both the management and the supervisors in implementing change are the keys to the success in change.

## JOHDANTO

Mitkä tekijät ohjaavat yritysten asiakaslähtöistä toimintaa? Miten johtamisella voidaan varmistaa kokonaisvaltaisesti asiakaslähtöiset toimintatavat? Tässä opinnäytetyössä tutkittiin kahta eri toimialaa edustavaa yritystä, joissa molemmissa asiakaskokemuksen halutaan olevan liiketoimintaa ohjaava ja kehittävä tekijä ja joissa molemmissa on käynnissä kehittämisprojektit aiheen tiimoilta. Molemmissa toimeksiantajayrityksissä halutaan kehittää yritysten sisäisiä prosesseja ja tehdä niistä läpinäkyvämpiä, koska niillä uskotaan olevan vaikutusta työntekijöiden asiakaslähtöiseen toimintaan, sen johtamiseen sekä täten myös asiakaskokemuksen muodostumiseen. Yrityksissä koetaan, että asiakaskokemuksen on oltava liiketoiminnan keskiössä ja tällä hetkellä molemmat yritykset kokevat, että tuotettu palvelu ei vastaa asiakkaiden odotuksiin. Asiakastyytyväisyyden heikosta nykytilasta todisteena ovat muun muassa nykyiset asiakastyytyväisyystulokset, joita käytettiin opinnäytetyön tausta-aineistona tutkijoiden tutustuesssa toistensa toimeksiantajayrityksiin sekä vertaillen yritysten asiakaslähtöisyyden nykytilaa.

Aihe on erittäin ajankohtainen, sillä lähes kaikissa yrityksissä kehitetään toimintaa asiakaslähtöisesti ja monissa yrityksissä asiakkaat osallistetaan toiminnan kehittämiseen jo alkuvaiheessa. Ala-Mutkan ja Talvelan (2004) mukaan yrityksen liiketoiminnan kannattavuus riippuu nimenomaan pidemmällä tähtäimellä asiakkaalle tuotetusta hyödystä ja perustuu asiakaskokemukseen, joten on mielenkiintoista tutkia, miten työntekijät kokevat prosessikehittämisen suhteessa asiakaslähtöiseen toimintatapaan. Aihe tukee työn toteuttavien opiskelijoiden YAMK-koulutusta, sillä opinnäytetyössä arvioidaan ja kehitetään nykyisin yleistyneiden hajautettujen työympäristöjen toimintaa. Digitaalisuus tuo oman lisänsä työelämän prosesseihin ja se otetaan huomioon myös tämän opinnäytetyön sisällössä muun muassa kehittämis ehdotusten muodossa.

Opinnäytetyön toimeksiantajia on kaksi: asuntorakennuttaja ja kiinteistökehittäjä Yritys A sekä energiayhtiöiden ja teollisuuden palveluita tuottava Yritys B. Yritys A:n toiminnan pääperiaatteena ja tavoitteena on muuttaa sekä yrityksen omia että koko alan toimintaperiaatteita. Asiakas halutaan pitää kaiken tekemisen keskiössä ja asiakastyytyväisyystavoitteet on asetettu korkealle. Yritys B:n toiminnan pääperiaatteena on luoda vastuullisesti ja kestävä kehityksen ajatuksella älykästä yhteiskuntaa sekä ilmasto- ja ympäristöä ajatellen. Yritykset kokevat,

että asiakaslähtöisyyttä ei saada halutulle tasolle ilman prosessien kehittämistä ja yhtenäistämistä sekä läpinäkyvyyttä eri toimintojen välillä ja täten he haluavat lisätietoa siitä, millä tavalla prosessien kehittäminen vaikuttaa työntekijöiden asiakaslähtöiseen toimintatapaan. Opinnäytetyön tuloksena molemmille yrityksille tuotettiin tämän raportin lisäksi omat ehdotukset kehittämistoimenpiteistä, joita voidaan hyödyntää tulevaisuudessa sisäisten prosessien kehittämistyössä ja työntekijöiden asiakaslähtöisen toimintatavan edistämisessä.

## **ASIAKASLÄHTÖISEN TOIMINNAN EDELLYTYKSIÄ**

### **Asiakaslähtöisyys, asiakaslähtöinen toimintatapa ja asiakasläheisyys**

Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan asiakkaan osallistamista yrityksen liiketoimintaan, joka tarkoittaa että asiakas on liiketoiminnan keskiössä ja hän saa vaikutusvaltaa yrityksen palvelutuotannossa. Asiakaslähtöisyys edellyttää, että asiakkaan arvontuoton prosessit tunnetaan. Asiakaslähtöisyyden sijaan voidaan puhua myös asiakaslähtöisestä toimintatavasta, mikä tarkoittaa paitsi asiakkaan ilmaisujen tarpeiden täyttämistä, mutta myös asiakkaan piilevien tarpeiden käsittelyä. Asiakaslähtöinen toimintatapa tarkoittaa myös yrityksen kyvykkyyttä auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itselleen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 19; Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 11 – 13.)

Palvelujen kehittämisen tärkein lähde on hyvä asiakkaan ja loppukäyttäjän tunteminen. Asiakkaan toimintatapoihin on perehdyttävä ja jopa uskallettava luopua yrityksen omasta tuoteorientoivasta ajattelutavasta. Asiakaslähtöinen toiminta vaatii rohkeutta luoda asiakassuhteita, kuunnella ja olla lähellä asiakasta. Asiakaslähtöisyys näkyy asiakkaan kohtaamisessa tunnetasolla, tekoina ja tietona. Asiakaslähtöinen organisaatio toimii asiakasnäkökulmasta ja asiakkaalta voidaan oppia liiketoiminnasta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 21 – 23, 34 – 49; Palvelutalouden murros ja digitalisaatio 2012, 18.)

Yrityksen liiketoimintaprosessit liittyvät olennaisesti asiakaslähtöiseen toimintamalliin ja prosessien myötä syntyvät yrityksen rahavirrat sekä palvelutilanteet. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on looginen kokonaisuus yrityksen menestyksen ydinkohdista. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli edesauttaa yritysten menestystä kilpailutilanteessa, koska uusi toimintamalli luo uutta toimintakulttuuria, jota on vaikea kopioida. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23 – 25.)

On tärkeää ymmärtää, että asiakaslähtöisyyden rinnalla kulkee asiakasläheisyys, strateginen lähestymistapa, jolloin yrityksellä on syvä ymmärrys asiakassuhteiden merkityksestä omalle liiketoiminnalle. Asiakasläheisyyden perusajatus on pitkiin asiakassuhteisiin panostus, eikä yrityksessä laskelmoida ja optimoida yksittäisten myyntitapahtumien tuottoja. Asiakasläheinen toimintatapa onnistuu, kun yrityksessä omaksutaan uusi toimintafilosofia – tyytyväinen asiakas ei ole vanhaan malliin se, joka saa edullisimmin parhaimman hyödyn, vaan hyöty on molemminpuolinen ja yhteistyössä tuotettu. (Helander ym. 2013, 30 – 33.)

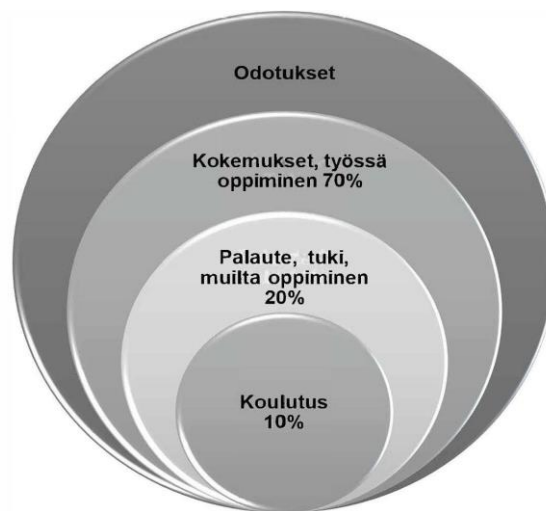
### **Muutosjohtaminen**

Muutosjohtaminen on kollektiivinen termi kaikille lähestymistavoille tukea ja valmistella työntekijöitä, tiimejä sekä yritystä kokonaisuutena muutoksen toteuttamiseen osana yrityksen arkipäiväistä toimintaa. Muutoksen lähtökohtana täytyy aina olla organisaation oma toiminta ja siinä havaitut kehittämiskohteet, mutta huomioon tulee ottaa myös muita tekijöitä, kuten yrityksen yleistavoitteet, asiakkaiden tarpeet sekä henkilöstön osallistumismahdollisuudet. Parhaiten muutos sisäistetään, kun henkilöstö on päässyt mukaan jo muutoksen suunnitteluvaiheessa ja kun henkilöstöä osallistetaan työhön myös matkan varrella. (Höjwall & Gyllroth 2019.) Muutos on nykyajan organisaatioissa jatkuvaa ja parhaiten pärjäävät ne, jotka kykenevät ennakoimaan tulevaa ja reagoivat muutokseen muuttamalla toimintaansa. (Saksi 2013, 219 – 220; Lindell 2017, 62 – 65.) Van der Voet (2014, 8) toteaa johtajuuden olevan avainasemassa muutoksessa.

Hyvässä muutosjohtamisessa lähtökohtia johdetaan prosessinomaisesti tavalla, jolla muutoksen tavoitteet ja toiminnan päämäärät pysyvät koko ajan kirkkaasti mielessä arjen työn ohella. Muutokseen ryhtyessä tulee ottaa huomioon myös henkilökunnan kyky sopeutua muutokseen sekä resurssointi muutoksen aikana; etenkin, jos kyse on yrityksen toimintatapojen muutoksista, joiden kehitystyö saattaa kestää vuosia. Hyvä johtaminen ja johtamisen työkalut ovat avainasemassa muutoksessa. Muutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää hyvää johtamista, mutta ennen kaikkea myös ymmärrystä, millä tavalla tavoitteet saavutetaan siten, että ne tukevat sekä yrityksen mutta myös työntekijöiden tavoitteita. Muutosprosessien hallinta, työntekijöiden osallistaminen myönteisen energian kautta, ohjaava ote ja toiminnan organisoiminen ovat hyvän johtajan

piirteitä. Myös ihmisten tunteiden käsittely on muutosjohtajalle tärkeää, sillä olennaisinta muutoksessa on ajattelutavan ja sitä myötä toiminnan muutos. (Saksi 2013, 219 – 221.)

Muutoksen edistämisessä on tärkeää huomioida aikuisten oppimisen ja suhtautumisen erilaisuus. Höjwall ja Gyllroth (2019) puhuvat 70:20:10 mallin puolesta muutoksen eteenpäin viemisessä (kuvio 1). Myös Psycon Oy, yksi Suomen johtavimmista henkilöarviointeihin, strategiseen resursointiin sekä johtamisen kehittämiseen erikoistuneista konsulttiyrityksistä, uskoo mallin erinomaisuuteen käytännön työkaluna, sillä se on selkeä ja sitä on helppo ymmärtää (Luoto 2011). 70:20:10 malli esittelee sitä, miten ihminen omaksuu ja oppii asioita: 10 prosenttia oppimisesta tapahtuu muodollisen oppimisen muodossa, esimerkiksi koulutuksissa, 20 prosenttia oppimisesta tapahtuu toisten ihmisten välityksellä, esimerkiksi palautteen, toisilta oppimisen tai esimerkin seuraamisen muodossa. Loput 70 prosenttia tapahtuu tekemällä ja kokemalla itse, oli kyse sitten uuden työn tekemisestä, työkierrosta tai ongelmien ratkaisusta (kuvio 1). (Höjwall & Gyllroth 2019; Luoto 2011.)



Kuvio 1. Aikuisten oppimista tukevat muodot, 70:20:10 malli (mukaillen Höjwall & Gyllroth 2019; Luoto 2011)

### **Prosessien kehittäminen ja laadukas sisäinen toiminta**

Prosessilla tarkoitetaan toisiinsa liittyvien toimintojen sarjaa sekä niiden toteuttamiseksi tarvittavia resursseja, joiden avulla olemassa olevat tiedot ja materiaalit muunnetaan tuotoksiksi eli tavoitelluiksi lopputuloksiksi. Prosessina voidaan kuvata mikä tahansa toiminta tai kehityskulku. Prosessiajattelun tavoitteena on

edistää organisaation itseohjautuvuutta. (Laamanen 2009, 54; Laamanen & Tininilä 2013, 121.) Prosesseja tulisi tarkastella eri näkökulmista; tarkoituksen, asiakkaan, resurssien, vaikuttavien tekijöiden ja lisäarvon kannalta. Liiallinen keskittyminen pelkästään prosessin nykytilan määrittelyyn ja kuvaamiseen voi haitata prosessien kehittämistä, koska näin saatetaan keskittyä liikaa yksityiskohtiin ja sulkea silmät uusilta mahdollisuuksilta. Prosessien kehittämisessä tulisi keskittyä olennaiseen, koska kuvaaminen ja keskustelu kiinnittyvät helposti yksityiskohtiin, tekemiseen ja konkreettisiin rutiineihin, sillä niistä on helpompi saada ote. (Pitkänen 2005, 94 – 95.)

Prosessiajattelu on korostunut liiketoiminnassa voimakkaasti 2010-luvulla ja sen päämääränä on kehittää toimintaa kokonaisvaltaisesti. Prosessiajattelun perusideana on lähteä liikkeelle asiakkaasta ja päätyä asiakkaaseen, unohtamatta yrityksen tavoitteita. Ensin selvitetään asiakkaan tarpeet ja mietitään tuotteita tai palveluja, joilla tarpeisiin voidaan vastata. Sitten suunnitellaan toimenpiteet ja resurssit eli prosessi, joilla tuotetaan halutut tuotteet ja palvelut. Sen jälkeen selvitetään, millaista tietoa tai materiaalia prosessissa tarvitaan ja mistä ne saadaan. Tämän jälkeen prosessi kuvataan ja viedään käytäntöön. Prosessien avulla muodostetaan asiakkaalle arvoa, mutta myös luodaan edellytykset yhteisille toimintatavoille, ja tämän vuoksi on tärkeää, että prosesseja tarkastellaan, kehitetään ja johdetaan kaiken aikaa. (Laamanen 2009, 21; Logistiikan maailma 2019.)

Prosessit voidaan jaotella karkeasti kahteen eri luokkaan; ydinprosesseihin ja niitä tukeviin tukiprosesseihin. Tärkeätä on, että ydin- ja tukiprosessit keskustelvat keskenään ja mahdollistavat toiminnan tehokkuuden. Hyvä prosessi on yksinkertainen, selkeä, virheet esiin tuova sekä toimintoja ja yksiköitä yhdistävä. (Logistiikan maailma 2019.) Fischerin ja Vainion (2014) mukaan todellista kilpailuetua synnyttää yrityksen laadukas sisäinen toiminta, johon vaikuttaa muun muassa se, että prosessit ovat ymmärrettäviä ja läpinäkyviä sekä eri yksiköt tekevät töitä yhteisten tavoitteiden eteen, toisiaan ymmärtäen, tukien ja kannustaen. Parhaimmillaan prosessit pyrkivätkin tehtäväkeskeisestä kehittämisestä luopumiseen ja näin edesauttavat asiakas- sekä organisaatitavoitteiden saavuttamisen saumattomassa yhteistyössä kaikkien eri toimintojen ja yksiköiden välillä (Arter Akatemia 2019, 3).

Prosessien, organisaatorakenteiden sekä teknologian kehittyminen on johtanut siihen, että yritykset ovat alkaneet ajatella toisin asiakkaiden osalta. Asiakaspolkujen määrittäminen sekä kehittäminen on tästä hyvä esimerkki, sillä sen sijaan, että vain reagoitaisiin asiakkailta tuleviin herätteisiin ja tarpeisiin, yritykset ovat alkaneet itse proaktiivisesti kehittämään ja ohjaamaan tietä asiakkaille. Jos asiakaspolku on suunniteltu hyvin päätuotetta tai -palvelua täydentäväksi, kuten palvelun asiakkaan alusta loppuun asti, se johtaa parhaimmillaan brändin paraneamiseen sekä kilpailuedun synnyttämiseen. Asiakas ei edes halua harkita toista palveluntarjoajaa, jos kaikkiin hänen tarpeisiinsa vastataan ja hänelle tuotetaan arvoa, ilman että hän sitä edes osaa pyytää. (Edelman & Singer 2015.)

### **Digitalisaation voima**

Digitalisaatio on 2000-luvun suurin muutosvoima ja palveluyritysten toimintaympäristöön vaikuttava megatrendi. Laajasti ajateltuna digitalisaatiolla tarkoitetaan vanhojen asioiden tekemistä uudella tavalla ja täysin uusien asioiden tekemistä teknologiaa hyödyntäen. Digitalisaatiosta puhutaan usein yritysten läpikäymien muutosten yhteydessä. Digitalisaation on sanottu muovaavan liiketoimintaa ja toimintaympäristöä nopeasti. Digitalisaatiota ajava voima on ollut tehokkuusajattelu, ja palveluiden digitalisoitumisen myötä tallennetut tietomäärät ovat kasvaneet räjähdysmäisesti. Tästä seurauksena on se, että tiedon hyödyntämisestä on tullut yksi kilpailutekijä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 15 – 25; Digitalisaatio palvelualoilla - Pysykö Suomi mukana digikehityksessä? 2016, 9.)

Digitalisaation myötä liiketoimintamallien on jatkuvasti pystyttävä kehittymään ja uudistumaan. Markkinatilanteesta on tullut ennalta-arvaamaton, epävakaa sekä nopeasti muuttuva, joten reagoinnin tulee olla nopeaa, virheetöntä ja toimeenpano tulee toteuttaa huolella. Liiketoiminnassa menestymiseen tarvitaan systeemijättelua sekä entistä kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä konsepteista, asiakastarpeista ja niiden tyydyttämiseen tarvittavista resursseista. (Teece & Linden 2017.) Yritysten haasteena on jatkuva arvontuottaminen palveluita lisäämällä ja samalla kulujen pitäminen kurissa. Digitaaliset teknologiat voivat parantaa palveluiden laatua ja samalla vähentää operationaalisia kuluja. (Cenamora, Rönning & Sjödén 2017, 54.)

VTT:n For Industry spearhead programme -tutkimuksen loppuraportin mukaan digitalisaation vaikutusta yrityksissä on tähän asti ajateltu lähinnä sen mukaan, miten yritys käyttää teknologiaa tuotteissaan ja prosesseissaan. Digitalisaation kokonaisnäkemyksen mukaan yritysten tulisi pohtia enemmän, mitä ja minkälaista tuotteisiin, palveluihin ja prosesseihin liittyvää dataa ja informaatiota organisaatio tuottaa. Lopuksi tulisi myös miettiä, miten luoda ja tuottaa arvoa käyttämällä uutta tietoa joko ihan uusiin liiketoimintamalleihin tai muuttamalla olemassa olevia liiketoimintamalleja. Ilman oikeanlaista strategista ymmärrystä digitalisaation mahdollisuuksista, se saatetaan pahimmassa tapauksessa nähdä vain ylimääräisenä kuluna. (Paasi 2017, 26 – 27.)

## **MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS**

### **Laadullinen tapaustutkimus**

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui tapaustutkimus, sillä se soveltuu työelämän kehittämiseen ja erityisesti yrityksen sisäisten toimintojen kehittämiseen monipuolisesti, varsinkin kun halutaan tuottaa uusia kehittämisehdotuksia. (Baxter & Jack 2008, 545; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52 – 55.) Tapaustutkimuksen avulla voidaan tutkia niin yksilöä kuin ihmisryhmää, organisaatiota tai tapahtumaa, mutta myös toimintoa tai prosessia. Tapaustutkimuksessa tutkija ei voi ohjailta tapahtumia ja tutkimuksen avulla voidaan etsiä syvällistä ymmärrystä esimerkiksi työntekijöiden välisiin suhteisiin, toimintaan tai käyttäytymiseen tietyssä tilanteessa. Tutkimusta ohjaa aina käytännössä esiin tullut tarve, johon halutaan muutosta tai kehitystä. (Ojasalo ym. 2014, 53; Yin 2014, 2.) Opinnäytetyön tapaus on asiakaslähtöisten toimintatapojen edistäminen ja kohde on sisäisen toiminnan kehittäminen. Tapaustutkimus esitellään tarkemmin artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa.

### **Puolistrukturoidun haastattelun aineisto**

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu (liite 1) yksilöhaastattelujen muodossa. Yksilöhaastatteluihin päädyttiin toimeksiantajayritysten toiveesta. Aineistonkeruumenetelmää on avattu tarkemmin yhteisessä tietoperustassa. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulle haastattelulle tyypilliseen tapaan keskustelelevassa muodossa, kuitenkin antamatta lii-

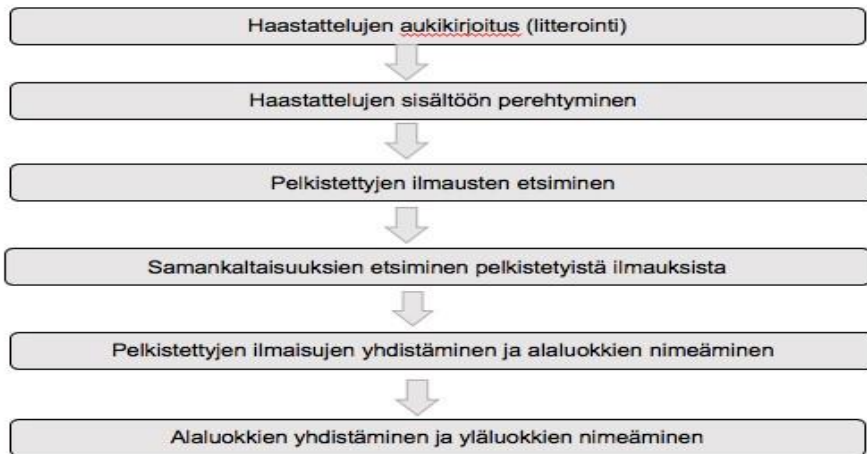


kaa vapautta haastateltaville haastattelutilanteessa, joka mahdollisti sen, että tutkittavilta saatiin yksityiskohtaisempaa ja tarkempaa tietoa haastateltavista asioista sekä aiheen tiimoilta saatiin luotua myös ohjattua vapaata keskustelua (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204 – 207). Vapaan keskustelun tuotoksia hyödynnettiin myös osana tutkimuksen tuloksia. Haastattelut aloitettiin määrittelemällä asiakaslähtöisyys -käsite kaikkien haastateltavien kanssa. Yhteisen käsitteen määrittelyn kautta varmistuttiin, että haastateltavilla oli yhteinen näkemys tutkimuksen pääkäsitteen merkityksestä.

Yritys A:n osalta haastateltavia oli seitsemän. Haastateltavat valittiin yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa. Toimeksiantajan edustaja toimii aiheeseen liittyvän kehittämisprojektin omistajana yrityksessä sekä opinnäytetyön toimeksiantajan edustajana. Yritys A:n tavoite on parantaa asiakaskokemusta ja vastata asiakkaiden odotuksiin tulevaisuudessa paremmin. Haastateltavien valintaperusteena olikin heidän edustamansa funktion merkittävä rooli toiminnan kehittämisessä asiakaslähtöisemmäksi. Haastateltavat toimivat kaikki esimiesasemassa, joten roolinsa puolesta heidän tulee toimia omille tiimeilleen suunnannäyttäjänä muutosjohtamisen näkökulmasta. Yritys B:n osalta haastateltavia oli 10 ja heidät valittiin toimeksiantajan ohjeistuksella sillä tavalla, että jokaisesta funktiosta oli edustettuna vähintään yksi haastateltava. Haastateltavien valinnassa painottui haastateltavan proaktiivisuus työnteossa ja haastateltavista löytyi sekä esimiehiä että asiantuntijatason henkilöitä.

### **Aineistolähtöinen sisällönanalyysi**

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi valittiin analysointimenetelmäksi, koska sen vaiheistus koettiin selkeäksi ja ala- sekä yläluokkien kautta tutkimustulokset selkiytyivät lopulta pääkäsitteisiin. Aineistolähtöistä sisällönanalyysiä on avattu tarkemmin yhteisessä tietoperustassa. Milesin ja Hubermanin (1984, 22) mukaan analyysissä on kolme vaihetta: aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisen käsitteiden luominen. Analyysi toteutettiin mukailen (kuvio 2) Tuomen ja Sarajärven (2010, 108 – 113) kuvaamaa aineiston sisällönanalyysiä.



Kuvio 2. Aineistolähtöisen analyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 123)

Opinnäytetyön aineiston analysointi alkoi haastatteluiden aukikirjoituksella eli litteroinnilla, jolloin tallennetut haastattelut kuunneltiin ja kirjoitettiin tekstimuotoon. Litteroitu aineisto analysoitiin värikynätekniikalla eli litteroituun aineistoon merkatettiin useimmin toistuvia teemoja. Litteroiduissa haastatteluissa tuli esiin myös tutkimukseen kuulumatonta aineistoa, joka jätettiin tässä opinnäytetyössä huomioimatta. Värikynätekniikan jälkeen tehtiin käsitekartta useimmin toistuvista asioista sekä yritys A:n että B:n osalta. Käsitekartoista valittiin lopuksi viisi yhteistä eniten toistuvaa teemaa, joita lähdettiin jatkoanalysoimaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheihin. Aineistosta etsittiin ensin pelkistettyjä ilmaisuja, jonka jälkeen ilmaisut listattiin ja niistä etsittiin samankaltaisuuksia. Tämän jälkeen ilmaisut yhdistettiin ja luokiteltiin ensin ala- ja sen jälkeen yläluokkiin taulukoinnin avulla (liite 2). Yläluokiksi muodostuivat muutosjohtaminen, prosessijohtaminen, liiketoimintaymmärrys ja digitalisaatio. Esimerkki sisällönanalyysin vaiheista (taulukko 1) alla.

Taulukko 1. Esimerkki sisällönanalyysin vaiheista

Pelkistetty ilmaus	Alaluokat	Yläluokat
Esimiesten/johdon toimintaa ei koeta esimerkillisenä Esimiesten/johdon tulisi olla selkeitä toiminnassa	Esimerkillä johtaminen	<b>Muutosjohtaminen</b>
Strategia/visio ei näy tekemisessä Tavoitteet ja prioriteetit eivät ole selviä	Tavoitteiden kirkastaminen	
Viestitään liian laajasti Viestintä ei tavoita kaikkia	Muutosviestintä	

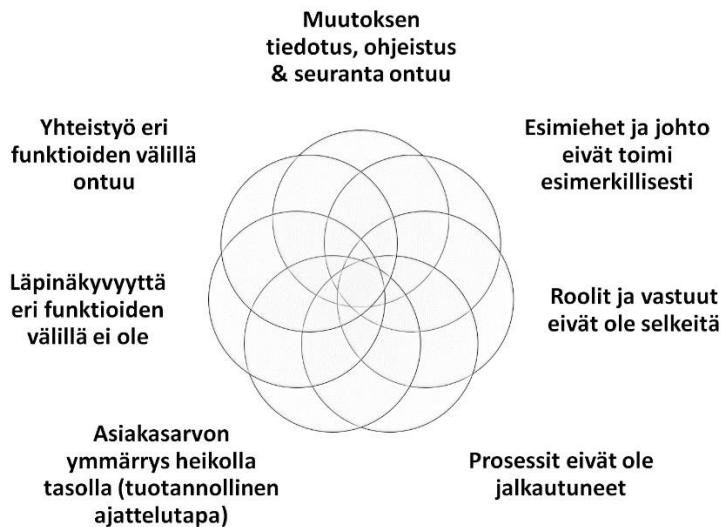
## TULOKSET

### **Onnistunut asiakaskokemus takaa kannattavan liiketoiminnan**

Tämän opinnäytetyön kohteena olleiden yritysten haastateltavilla nousi esiin yhteneväisiä teemoja liittyen asiakaslähtöisyyden edistämiseen sisäisiä toimintoja kehittämien. Keskeiset tulokset on esitelty kuviossa 3. Yritys B:n haastateltavista yksi oli sitä mieltä, että yrityksen toiminta on asiakaslähtöistä, kun taas yritys A:n haastateltavista yli puolet kokivat yrityksen toimintatavat jo nyt asiakaslähtöisinä. Asiakaslähtöisyyden ohella esiin nousseet teemat vaikuttavat haastattelujen perusteella myös henkilöstön motivaatioon, suoritukseen ja työssä jaksamiseen. Keskeisiä ja useimmin toistuvia teemoja haastatteluissa olivat muutosjohtaminen, muutosviestintä, prosessikehittäminen sekä liiketoiminta- ja asiakasymmärryksen kasvattaminen.

Muutosjohtamisen haasteita koettiin erityisesti haastateltavien arvioidessa johdon ja esimiesten toimintaa. Rooleja ja vastuita ei koeta selkeiksi, mikä haittaa prosessien kehittämistä ja jalkauttamista. Asiakasymmärrys ei ole läpi organisaation riittävällä tasolla, etenkin asiakkaista etäämpänä työskentelevien roolien keskuudessa. Tuloksista ilmeni myös, että yritysten digitaalinen käyttöaste ja valmius ei ole riittävällä tasolla. Haastateltavien kokemuksen mukaan digitaalisuutta ei hyödynnetä tarpeeksi ja sen myötä käyttöönotetut järjestelmät ja alustat eivät

ole jalkautuneet suunnitelmien mukaisesti yrityksen toimintatapoihin. Haastatteluilta nousikin paljon ehdotuksia digitalisaatioon liittyen ja niitä on hyödynnetty myös opinnäytetyön kehittämissuhteissa.



Kuvio 3. Opinnäytetyön keskeiset tulokset

### **Muutosjohtaminen ja viestintä kivijalkana yrityksen strategian jalkautumiselle**

Muutosjohtaminen ja johdon esimerkillinen toiminta koettiin molemmissa yrityksissä asiakaslähtöisyyteen vaikuttavaksi tekijäksi. Yritys B:llä tämä teema nousi haastatteluissa toiseksi useimmin esille; henkilöstön mielestä johdon ja esimiesten tulisi olla selkeitä toiminnassaan ja pysyä linjassa asioiden priorisoinneissa. Yritys B:n henkilöstön mielestä liiketoiminnan visio ja strategia koettiin aika-ajoin epäselviksi ja asiakkuuksien prioriteettien muuttuminen tuloksellisuuden mukaan koettiin häiritsevänä tekemistä. Lisäksi strategian ei koettu olevan linjassa tekemisen kanssa, sillä tekemistä on määrällisesti enemmän kuin mitä henkilöstöä on resursoitu toteuttamaan asioita. Tämä näkyy kiireenä ja suunnitelmallisen tekemisen ontumisena. Myös yritys A:n haastattelutuloksissa nousi esiin tavoitteiden epäselvyys ja priorisoinnin puute muutaman haastateltavan vastauksissa. Koetaan, että yrityksessä halutaan toteuttaa kaikki mahdollinen ja tämä näkyy yrityksessä prioriteettien epäselvyytenä.

*“...liian helposti juostaan sen asiakkaan asioilla, joka huutaa eniten, prioriteetit muuttuu lennosta, aina ei tiedä mikä on sen hetken tärkein asia.”*

*“Tavoitteet pitäisi olla kirkkaammin asetettu johdon toimesta, halutaan kaikkea mutta ei kuitenkaan mitään. On epäselvää fokus, voisi olla kirkkaampi.”*

Yritys A:n haastatteluissa muutosjohtamisen osalta nousi eniten esiin johdon, mutta myös kaikkien esimiesten esimerkillinen toiminta muutoksen johtamisessa. Haastattelutulosten perusteella muutoksen onnistuminen vaatii johdolta ja esimiehiltä ennen kaikkea esimerkillisyyttä uusien prosessien jalkauttamisessa, mutta myös seurannassa sekä aktiivisessa muutosviestinnässä. Mikäli prosessit eivät jalkaudu, tulee johdon ja esimiesten toimesta puuttua tähän aktiivisesti näyttäen tälläkin tavoin esimerkkiä siitä, että prosessit eivät ole yhdentekeviä vaan niiden kehittämisen taustalla on oikea tarkoitus ja päämäärä. Molemmissa yrityksissä mainittiin myös perehdytys ja mentorointi muutaman haastateltavan toimesta keskeisiksi asioiksi muutoksen eteenpäin viemisessä, etenkin kun yritysten kasvu on ollut suurta ja uusia henkilöitä tulee koko ajan lisää. Perehdyttäminen onkin onnistuneen uuden työuran kannalta tärkeä asia ja valitettavan usein, kiireen keskellä, perehdytykselle ei ole varattu tarpeeksi aikaa ja resursseja.

*“Esimiestyössä pitää jaksaa toimia esimerkkinä, tämä on kaikkien esimiesten vastuulla. Yhteiset sovitut tallennuspaikat ja vaiheet ja prosessit – ei sallita poikkeuksia tässä”*

*“...johdosta asti näyttää esimerkkiä; myös johdon pitää toteuttaa eikä vaan sanella – toimia esimerkillisesti. Samoin esimiesten pitäisi tehdä näin.*

Molempien yritysten kannattaa kiinnittää huomioita sisäisten projektien tiedotukseen. Henkilöstö kokee löytävänsä tietoa niukasti projekteista sekä niiden aikatauluista sekä nykytilanteesta. Yritys B:n osalta johdon viestintään kannattaisi kiinnittää huomiota, miettiä onko viestintätapa henkilöstöä kannustava ja saavutetaanko viestillä koko henkilöstö. Viestintä on tärkeä osa onnistumista, sitouttamista ja tuloksellisuutta.

*“positiivisen kautta paremmin eteenpäin, antaa uskoa, että tehdään oikein, jos henkilö itse kokee, että tekee parhaansa ja pyrkii tekemään sen mitä pitää tehdä. Ja tulee kuitenkin negatiivista palautetta, joka johtaa siihen, että lyö hanskat tiskiin ja käy vaan töissä.”*

Yritys A:n muutosviestinnässä haasteeksi koettiin ennen kaikkea koko henkilöstölle viestiminen ilman kohdennettua ja selkeästi ajateltua kohderyhmää. Tällöin kukaan ei ota vastuuta asioista, ei viestintuoja eikä sen oletettu viejä. Myös viestintäkanavissa koettiin kehittämisen kohteita. Tällä hetkellä tieto liikkuu valitettavan usein koko yrityksen kattavalla jakelulla sähköpostin välityksellä. Haastateltavien mielestä tietoa pitäisi jakaa viesteillä tiimeille, jotka tietoa tarvitsevat, lisäksi kohdennetuissa tilaisuuksissa sekä helposti kaikkien saatavilla ja löydettävissä olevissa kanavissa.

*“Kohdennettu viestintä puuttuu, monia asioita viestitään kaikille nice to know, eikö olisi tehokkaampaa, että olisi rooli- tai tiimikohtaisesti kohdennettua esim. koko tiimille.”*

### **Läpinäkyvät prosessit edellytyksenä hedelmälliselle yhteistyölle**

Molempien yritysten haastattelutuloksissa nousi eniten esille organisoitumisen epäselvyys; yritysten funktioiden prosessit ja vastuut eivät ole selkeitä. Yritysten sisällä ei tunneta toisten tiimien prosesseja. Sekä tiimien sisällä että tiimien välisessä yhteistyössä koetaan tapahtuvan siiloutumista. Asiakkaan palvelupolku ei toimi ideaalilla tavalla ja tieto ei siirry palvelupolussa osapuolelta toiselle. Molempien yritysten haastattelutulosten perusteella haasteena koetaan myös läpinäkyvyyden puuttuminen läpi organisaation, mikä aiheuttaa edellä mainittua siiloutumista ja näin vaikeuttaa yhteistyötä eri yksiköiden välillä.

*“Sisäinen asiakkuus ja sisäinen palvelutuotanto pitäisi nähdä samanaikaisesti kuin ulkoinen – kaikki samassa veneessä ja kaikki tekee tärkeätä työtä saman tavoitteen eteen. Osalla fokus toisessa asiassa, toisella toisessa. Koen että yhteistyössä olisi kehitettävää – läpinäkyvyyden lisääminen eri yksiköiden välillä.”*

Yritys A:n haastateltavat kokevat paljon epäselvyyttä yrityksen organisoitumisessa sekä johdon odotuksissa eri rooleille. Haastateltavat kokevat, että roolit ja vastuut eivät ole selkeitä johdolle eikä esimiehille itselleen ja miettivät miten varmistetaan, että nämä ovat selkeitä kaikille läpi organisaation? Johdon ja esimiesten tulisi ymmärtää, mitä miltäkin roolilta odotetaan ja mitä prosessit tarkoittavat konkreettisesti tehtävien ja vastuiden osalta juuri tietyille roolille.

*“Talossa muutenkin vastuut ja roolit vähän sekaisin niin mitä selkeämmin kirjoitettu ja kuvattu niin sitä parempi, projektikohtaisesti voidaan kyllä siten tarvittaessa toimia poikkeuksena toisin.”*

Prosessien kehittämisessä ja jalkauttamisessa koettiin myös useamman haastateltavan mielestä parantamisen varaa. Useampi haastateltava mainitsi, että suurena ongelmana on prosessia toteuttavien asiantuntijaroolien osallistamisen unohtaminen sekä liian ylätasolla olevat prosessikuvaukset. Havaittavissa oli myös, ettei kuvattuja prosesseja tiedetty olevan olemassa. Prosessit on piirretty auki, mutta asianomaiset eivät ole olleet mukana toteutuksessa ja tiedotus on ontunut. Koettiin, että yrityksen monialaisuus tuo prosessien jalkauttamiseen myös omat haasteensa.

*“Jos me kehitetään jotain uutta niin sen pitäisi näkyä konkreettisena toimenpiteitä jossain – esim. prosessikuvauksessa, nyt teemme vastedes näin. Tavallaan mitä sinulta otetaan, miten sinun pitää toimia: for dummies -tyyppisesti; kuka tekee ja mitä ja milloin, tällä hetkellä ei ole osoitettu vastuhenkilöitä vaan kaikki on passiivissa.*

Etenkin yritys A:n haastattelutuloksissa nousi esiin lähes jokaisen haastateltavan vastauksista puute asiakkaan polun näkymisestä sisäisten toimintojen ja prosessien kehittämisessä. Tulosten perusteella asiakkaan palvelupolun on siis perusteltua olla prosessien kehittämisen keskiössä joka toiminnon osalta, oli kyse siten suoraan asiakkaaseen kohdistuvista päätöksistä tai ei.

*“Yrityksellä oma prosessi, jota kehitetään mutta sen yläpuolella pitäisi kulkea koko ajan asiakkaan prosessi, johon peilataan kaikkia meidän toimintoja ja niitä päätöksentekopisteitä miettimällä mitä se asiakkaalle tarkoittaa ja mitä asiakas voi olettaa saavansa meiltä kun teemme tiettyjä päätöksiä meidän prosessin aikana.”*

## **Liiketoimintaymmärrys ohjaa onnistunutta asiakaskokemusta ja kustannustehokkuutta**

Yritys A:n haastattelutuloksien perusteella lähes jokainen haastateltava koki, että asiakaslähtöisyyttä ohjaa yrityksessä eniten kustannustehokkuus. Myös yritys

B:n haastattelutuloksissa oli havaittavissa kustannuslähtöistä prioriteettien ohjautuvuutta. Tavoitteet on asetettu korkealle, joka pakottaa välillä tekemään kompromisseja asiakaslähtöisyyden ja kustannusten välillä. Tavoitteet ja toimenpiteet koetaan haastattelutulosten perusteella suurimmaksi osaksi asiakaslähtöisinä mutta samalla todetaan, että tavoitteet, kuten kustannustehokkuus, kantavat heidelmää asiakkaan näkökulmasta vasta myöhemmin. Toisaalta muutama haastateltava mainitsi, että joissain tilanteissa mennään asiakas edellä, vaikka kustannukset asiakaslähtöisyyden myötä nousisivat. Yritys B:n tekemistä ohjaavat ja priorisoivat asiakassopimusten sanktiot. Kun sopimussanktiot ovat uhkana realisoitua, ajavat kyseiset asiakkuudet kaikkien muiden edelle ja tekemisen fokus muuttuu. Henkilöstö mielsi, että kustannukset ajavat tällöin asiakaslähtöisyyden edelle.

*“Kovat tavoitteet tehdä kustannustehokasta tuotetta ja se on lähtökohtaisesti asiakaslähtöistä mutta keinot joilla sinne on ajateltu, että päästään niin joudutaan tekemään kompromisseja asiakaslähtöisyyden kustannuksella.”*

*“Meidän oma etu tulee enemmän esiin ja korostuu vaikka hyvää tarkoitetaan siinä mutta haetaan niin voimakkaasti omaa etua eikä ymmärretä kokonaisuutta”*

Toiseksi eniten yritys A:n tuloksissa asiakaslähtöisyyttä ohjaavana tekijänä nousivat esiin asiakasrajapinnassa työskentelevät tiimit, jotka edustavat yrityksessä ja projektitiimeissä asiakasta, katsovat asioita asiakkaan silmin, kuulevat ja vievät eteenpäin asiakkaiden palautteita ja täten ohjaavat asiakaslähtöistä toimintaa koko yrityksessä. Substanssiosaaminen ja ymmärrys edesauttaa asiakaslähtöisen tuotteen rakentamista ja asiakaslähtöistä palvelua. Yhteneväinen termistö puuttuu, eli yrityksen sisällä samasta asiasta voidaan puhua useammalla eri termillä, mikä sekoittaa henkilöstöä. Tämän selittää osittain se, että asiakasrajapinnassa työskentelee vain harva henkilöstöstä.

Asiakkaiden tarpeet eivät välity koko henkilöstölle, koska liiketoiminnan kokonaisuus ymmärrys puuttuu.



*“Asiakslähtöisyys näkyy eniten meidän asiakasrajapinnassa työskentelevien tiimien toiminnassa ja siinä, miten tavataan asiakasta matkan varrella.”*

Molemmissa yrityksissä nousi vahvasti esiin myös asiakasymmärryksen puute, asiakastarpeiden unohtaminen ja sitä myötä myös aiemmin mainittu liiketoiminnan ymmärtämättömyys. Haastateltavat kokivat että aina ei ole selvää kenelle ja miksi tätä työtä oikeasti tehdään.

*“Funktiosta riippuen asiakkaan ääntä kuunnellaan eri tavalla, toisessa luvataan asiakkaalle kaikki ja toisaalla unohtuu, miksi tätä liiketoimintaa tehdään.”*

### **Digitalisaatiota hyödyntämällä kohti tehokkaampaa liiketoimintaa**

Molemmissa yrityksissä digitaalisuuden hyödyntäminen koettiin vahvasti kehittämisen kohteena. Molemmat yritykset ovat panostaneet viime vuosina yhteneväisiin työkaluihin, mutta työkalujen käyttö prosessina ei ole selkeää. Vanhoista työkaluista ei ole luovuttu ja tietoa ei ole siirretty uusiin alustoihin. Digitaalisia työkaluja ei hyödynnetä oikein, oli kyse sitten sisäisestä tiedonkulusta tai asiakslähtöisyyden edistämisestä asiakaspalautteiden hyödyntämisen tai asiakaskokemuksen kasvattamisen muodossa. Sähköpostia käytetään liikaa sisäiseen tiedon välittämiseen ja näin ollen tieto hukkuu eikä aina tavoita oikeata kohderyhmää. Molemmissa yrityksissä koetaan, että paljon jää tietoa tallentamatta ja hyödyntämättä, sillä työkaluja, eikä prosesseja siihen ole. Lähes kaikki haastateltavat myös kokivat, että asiakkaan dokumentit tulisi säilyttää yhdessä järjestelmässä, johon kaikilla osapuolilla olisi pääsy. Tämän uskotaan helpottavan sisäistä tiedonkulkua ja toiminnan kehittämistä.

*“Yhteinen työkalu tai portaali, josta näkyy lukitut tuotteet mitä tulemme tarjoamaan asiakkaille, aukottomasti ja tyhjentävästi, nyt exceleitä ja powerpointteja pyörii liikaa ja kaiken lisäksi vielä sähköpostissa.”*

*“Tekoäly voisi auttaa sorttaamaan asioita ja sitten voi automatisoida, että tietoa lähtee eteenpäin inhimillisen kontrollin kautta. Palautteen automatisoiminen esimerkiksi hälytyksien ja muistutusten kautta niin saadaan hyödynnettyä tietoa oikeassa kohtaa.”*

*“Drone, digitalisaatio ja muut rakentamisen aikana, jotka kuvaisivat enemmän asiakkaalle tuotteen rakentumista. ...digitalisaatio mahdollistaisi, että kaikilla on kaikki nähtävillä. Laadunvarmistuksessa... ..kuvista ja videoista voitaisiin todentaa, että toimitaan tai on toimittu matkan varrella kuten sovittu. “*

*“Reaaliaikainen tieto toisi meille tietoa asiakastyytyvyydestä, asiakaspalautteista, visuaalisesti kerrottu tietoa mistä asiakkaat tykkää, viestittäisiin avoimesti mitä ongelmakohtia meillä on, ei tarvitsisi kysellä erikseen jokaiselta ihmiseltä ja etsiä eri polkuja pitkin.”*

*“...tarvitaan tietoa projektien etenemisestä, että kaikilla olisi kerralla esillä tieto, mitä on menossa – esim. virtuaalinen info-tv, jossa näkyisi status ja työn alla olevat asiat.”*

## **POHDINTA**

### **Keskeiset tulokset ja johtopäätökset**

Edellä kuvatut opinnäytetyön tulokset osoittavat, että prosessien kehittäminen lisää yritysten asiakaslähtöistä toimintaa, mutta vaatii yrityksiltä rohkeutta ja panostusta muuttaa ajattelu- ja toimintatapoja sekä toteuttaa niihin liittyvää aktiivista tiedottamista, ohjeistusta ja seurantaa. Asiakasarvon ymmärtäminen läpi organisaation, läpinäkyvyys eri funktioiden välillä sekä johdon että esimiesten esimerkillinen toiminta muutoksen toteuttamisessa ovat avainsanoja muutoksen onnistumiseen. Digitaalisuus ja sen hyödyntäminen tuo vaihtoehtoja asiakkaiden osallistamiseen ja mahdollistaa myös osaltaan uusia toimintatapoja.

On hienoa, että yrityksellä on strategia ja visio, mutta erityisen tärkeää on miettiä, kuinka ne esitellään henkilöstölle ja kuinka näitä strategian mukaisia asioita käytännön tasolla toteutetaan ja jalkautetaan. Tiedottamisen tärkeyttä muutosjohtamisessa ei voi korostaa liikaa, ja johdon asenne sekä esimerkillisyys muutoksen läpiviemiseen on erityisen tärkeää ja näin ollen johtajia kannustetaan johtamaan omalla esimerkillään (Arikoski & Sallinen 2007, 83 – 85, 91 – 93; Luomala 2008, 4 – 5; Van der Voet 2014, 8; Laurila 2017, 208). Haastatteluissa tuli esiin henki-

löiden tiedon puute prosesseista ja vision sekä strategian epäselvyys. Haastateltavat miettivät mitä ne tarkoittavat päivittäisessä tekemisessä kunkin roolin osalta.

Asiakaslähtöisyyden perusajatus on, että asiakkaan arvontuoton prosessit tunnetaan (Helander ym. 2013, 11 – 13). Tämän opinnäytetyön tulokset osoittavat, että yritysten henkilöstön ymmärrys asiakkaan tarpeista on kokonaisuutena heikolla tasolla. Yritysten kannattaa panostaa henkilöstön perehdyttämiseen saavuttaakseen paremman kyvyn täyttää asiakkaan toiveita sekä myös havaita asiakkaan piilevät tarpeet. Asiakastyytyväisyys tulee parantumaan, kun asiakaslähtöisyyteen panostetaan sekä tietotasolla että asiakkaan kohtaamisissakin. Asiakaslähtöisyyden parantamisen yksi osa alue on myös prosessijohtaminen. Yrityksen prosessit tulisi olla ymmärrettäviä ja läpinäkyviä. Tässä opinnäytetyössä yksi keskeinen tulos olikin, että yritysten prosessit eivät tällaisia kaikkien mielestä olleet.

Muutosjohtaminen on tärkeää ja onnistuakseen muutoksen läpiviemisessä, kannattaa aika ajoin pysähtyä ja tarkistaa että ollaan menossa oikeaan suuntaan. Muutosjohtaminen kuin myös prosessien kehittäminen vaatii seurantaa, ohjeistamista, perustelua ja myös palautetta siitä miten on onnistuttu. Prosessien avulla muodostetaan asiakkaalle arvoa, mutta myös luodaan edellytykset yhteisille toimintatavoille ja tämän vuoksi on tärkeää, että prosesseja tarkastellaan, kehitetään ja johdetaan kaiken aikaa (Logistiikan maailma 2019; Laamanen 2009, 21). Fischerin ja Vainion (2014) mukaan todellista kilpailuetua synnyttää yrityksen laadukas sisäinen toiminta, johon vaikuttaa muun muassa se, että prosessit ovat ymmärrettäviä ja läpinäkyviä sekä eri yksiköt tekevät töitä yhteisten tavoitteiden eteen, toisiaan ymmärtäen, tukien ja kannustaen. Tämän vuoksi kohdeyritysten kannattaa kiinnittää erityisen paljon huomiota prosessien läpinäkyvyyteen sekä yksiköiden väliseen yhteistyöhön. Parhaimmillaan prosessit pyrkivätkin tehtäväkeskeisestä kehittämisestä luopumiseen ja näin edesauttavat asiakas- sekä organisaatiotavoitteiden saavuttamisen saumattomassa yhteistyössä kaikkien eri toimintojen ja yksiköiden välillä (Arter Akatemia 2019, 3).

Tiedon tallentaminen ja hyödyntäminen on tärkeä osa muutosjohtamista. Digitaaliset työkalut mahdollistavat tehokkuutta lisääviä alustoja ja tuovat yrityksille mah-

dollisuuksia tiedonjakoon. Tämän vuoksi yritysten kannattaisi eritoten miettiä digitalisaation tuomia mahdollisuuksia. Digitalisaation on sanottu muovaavan liiketoimintaa ja toimintaympäristöä nopeasti. Digitalisaatiota ajava voima on ollut tehokkuusajattelu ja palveluiden digitalisoitumisen myötä tallennetut tietomäärät ovat kasvaneet räjähdysmäisesti. Tästä seurauksena on se, että tiedon hyödyntämisestä on tullut yksi kilpailutekijä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 15 – 25; Digitalisaatio palvelualoilla - Pysyykö Suomi mukana digikehityksessä? 2016, 9.) Molemmilla yrityksillä on paljon tallennettua tietoa, jonka löytäminen ja hyödyntäminen ontuu.

### **Kehittämisehdotukset**

Tulosten analysoinnin perusteella ehdotamme yrityksille konkreettisia toimenpiteitä kehittämiskohteiden parantamiseen. Kehittämisehdotukset on esitelty kuviossa 4. Osa kehittämistoimenpiteideoista nousi esiin haastatteluissa, osaa olemme jalostaneet ja osa on ammennettu asiantuntija-aineistoista (muun muassa Fischer & Vainio 2014; Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013; Laamanen & Tinnilä 2013; Laurila 2017; Van der Voet 2014), johon olemme perehtyneet työn tekemisen aikana aiheen tiimoilta.

**Muutos- ja prosessijohtaminen** ovat alueita, joihin molempien yritysten tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. Esimiesten ja johdon esimerkillinen toiminta auttaa henkilöstöä omaksumaan ja hyväksymään uusia prosesseja ja muutosta. Ehdotamme, että tätä parantaakseen yritykset laatisivat **pakollisen työkierron esimiehille ja johdolle**, joka tarkoittaisi muutamaa päivää tai jopa viikkoa yhden tiimin kanssa kerran kvartaalissa. Tämä parantaisi läpinäkyvyyttä prosesseihin tiimien välillä ja näin edesauttaisi yhteistyötä sekä kehittämistä. Työkierron seurauksena esimiehet raportoisivat muiden tiimien toimintaa omalle tiimilleen ja miettivät myös kyseisen tiimin esimiehen kanssa, miten tiimin toimintaa sekä yhteistyötä oman tiimin kanssa parannetaan.

Kevyempi versio työkierrosta olisi **kuukausittaiset kiertävät tiimiperehdytykset** esimerkiksi kerran vuosikvartaalissa. Jokainen tiimi järjestäisi muille tiimeille tiiviin perehdytysseesion (esimerkiksi toisen tiimin viikkopalaverin yhteyteen), joka sisältäisi saman infon tiivistetyssä muodossa kuin alla mainittu perehdytysvideo eli

tiimin tärkeimmän tehtävän, tavoitteet ja sanoman muulle organisaatiolle. Ehdotamme myös, että vetovuoro tiimiperehdytyksistä vaihtuu vuoroittain tiimiläisten kesken, jolloin tämä ei jää ainoastaan esimiesten vastuulle.

Näin varmistetaan myös oman tiimin ymmärryksen lisääminen muiden tekemisestä ja prosessien parempi jalkauttaminen sekä eri tiimien tiimiläisten tutustuminen.

**Asiakastyytyväisyysmittari** on osa laadun mittaamista molemmissa yrityksissä ja yritykset voisivatkin entisestään hyödyntää mittareita yritysten **tavoitteiden kirkastamisessa**. Tiimien kanssa käytäisiin läpi asiakastyytyväisyyttä eli sitä, miten asiakastyytyväisyys vaikuttaa omaan työhön sekä miten oma työsuoritus ja yhteistyö muiden tiimien kanssa vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Yritysten tulisi myös miettiä sisäistä mittarointia prosessien ja tavoitteiden kirkastamisen suhteen. Ehdotamme, että yritykset mittaisivat säännöllisesti, esimerkiksi henkilöstökyselyn yhteydessä, kuinka hyvin asetetut tavoitteet on onnistuttu jalkauttamaan päivittäiseen tekemiseen.

**Prosessikehittämisen** kannalta on tärkeää huomioida, että prosesseja ovat kehittämässä myös ne henkilöt, jotka prosesseja käyttävät päivittäisessä työssään. Yritysten johdon tulee viestiä selkeästi ylätasolla eli sitä mitä prosessilla haetaan suuressa kuvassa ja miten ne tukevat strategisia tavoitteita. Esimiesten tehtävänä on muuttaa viesti ymmärrettäväksi ja konkreettiseksi tietyn tehtävänkuvan kannalta, eli mitä tämä tarkoittaa juuri tietyn tehtävänkuvan kannalta. Mitä selkeämmin tehtäväkuvaukset on kirjoitettu ja kuvattu, sen ymmärrettävämmäksi henkilöstö ne myös kokevat. Yritysten tulisi myös huomioida, että **prosesseissa pitää olla kuvattuna roolit ja vastuut**, joista ilmenee kuka hoitaa mitään ja kuka on vastuussa mistäkin asiasta. Kun vastuut ovat selkeitä, ei tekemisessä jää osaluokkia, jotka eivät ole kenenkään vastuulla. Yhteistyö ja osallistaminen prosessikehittämisessä ja jalkauttamisessa henkilöstön ja johdon välillä luo yhdessä tekemisen tuntua. Kun henkilöstöllä on tunne, että omaan työhön voi vaikuttaa, työnteko on myös mielekkäämpää ja motivoi kehittämään lisää. Uusien prosessien myötä on tärkeää kiinnittää huomiota myös seurantaan. On varmistettava että kaikkien tulee noudattaa sovittuja prosesseja, oli kyse sitten yhteisesti sovitusta toimintatavoista tai ihan vaan tietojen tallennuspaikoista.

**Läpinäkyvyyttä** ja sitä myötä asiakaslähtöisyyttä **parantaakseen** yritysten tulisi **viestiä** muutokset aina **asiakasarvon kautta**, jolloin kaikilla olisi yhteinen kieli ja muutokset saisivat aina perustelut tuekseen. Asiakasarvon kautta käyty keskustelu myös selkeyttää yhteisiä tavoitteita. On tärkeää aidosti ymmärtää, mistä asiakasarvo syntyy ja miten kukin toimija tähän omassa roolissaan vaikuttaa. Asiakkaan polun kulkiessa yritysten prosessien rinnalla kaikki muistavat miettiä seuraavia kysymyksiä päätöksiä tehdessään: mitä tämä tarkoittaa asiakkaalle, onko tämä hyvä vai huono päätös asiakkaan kannalta ja vahvistaako päätös asiakkuutta vai heikentääkö se sitä. **Yhteiset workshopit** aiheen tiimoilta puolivuositain tai kerran kvartaalissa voisivat myös olla ratkaisu asiakaslähtöisyyden ja läpinäkyvyyden edistämiseksi. Workshoppeissa olisi edustus jokaisesta tiimistä ja osallistujan vastuulla olisi viestiä workshopin asiat aina omalle tiimilleen.

**Liiketoimintaymmärryksen kasvattaminen** on yksi suuri osa-alue, joka vaatii molemmissa yrityksissä panostusta. Uskomme, että edellä jo mainitut toimenpiteet läpinäkyvyyden ja asiakaslähtöisyyden parantamiseen sekä tavoitteiden kiristämiseen edistävät myös liiketoimintaymmärryksen kasvattamista, mutta myös **perehdytys** on tärkeässä roolissa. Ehdotammekin, että jokainen tiimi laatii toiminnastaan videon, jossa kuvaa tiimin prosessin yrityksen strategiaan perustuen esitellen tiimin tärkeimmät tehtävät, roolit ja vastuut, mitä yrityksen tavoitteet tarkoittavat kyseisen tiimin osalta konkreettisesti ja miten tavoitteet on suunniteltu toteutettavan. Videot olisivat pakollinen osa perehdytysprosessia ja jokaisen esimiehen vastuulla olisi varmistaa, että oma uusi tiimiläinen on videot katsonut ja sisäistänyt. Videoilla ei ainoastaan kasvatettaisi liiketoimintaymmärrystä ja parannettaisi viestiä yrityksen strategiasta sekä tavoitteista, vaan myös lisättäisiin läpinäkyvyyttä ja ymmärrystä kokonaisuudesta.

Molemmissa yrityksissä digitaalisuus on läsnä, mutta sitä ei ole tarpeeksi hyödynnetty. **Digitaalisuuden edistämiseen** liittyen ehdotamme, että yritykset panostavat etenkin **työkaluihin, joilla parannettaisiin tiedonkulkua**. Yritys B:llä on käytössä sisäinen chat, jonka on koettu parantavan yrityksen sisäistä viestintää. Vastauksen saa chatin kautta nopeasti päivittäisiin kysymyksiin, oli kyse sitten rooleista, vastuista tai prosessista. Tällaista työkalua suosittellemme myös yritys A:lle käyttöön otettavaksi. Kommunikaation jakelua kannattaisi myös miettiä;

ei ole järkevää jakaa samaa viestiä kaikille, vaan tiedotus tulisi kohdentaa kohderyhmittäin niille, jotka tiedon oikeasti tarvitsevat. Tällä hetkellä molemmissa yrityksissä sähköposti on valitettavan usein pääväylä tiedottamiseen, ja ehdotammekin, että sähköpostin sijaan viestittäisiin jonkin muun kaikkien tiedossa olevan **sisäisen tiedotuskanavan** kautta. Yksi ratkaisu tähän on myös perustaa digitaaliselle alustalle infotauluja, joista näkyisi esimerkiksi viikkotasolla tärkeimpiä asioita, joista henkilöstön on tärkeää tietää ja jotka auttaisivat henkilöstöä päivittäisessä tekemisessä. Myös **info-TV:t** työtiloissa tai virtuaalisesti toteutettuna tulivat esiin henkilöstön omana ehdotuksena tiedotuksen parantamisen kannalta.

Ehdotamme, että yritys A:n haastatteluissa kehittämissuhteuksena esille nousut **tekoälyn hyödyntäminen** asiakkaiden palautteiden ja sisäisten ongelmakohtien esiin tuonnissa otettaisiin käyttöön molemmissa yrityksissä. Tieto kerättäisiin alustalle automatisoidusti suoraan asiakkaiden palautteista ja henkilöstön keskuudesta, jonka jälkeen tekoäly lajittelisi tiedot ja välittäisi ne eteenpäin prosessin oikeassa vaiheessa esimerkiksi hälytysten muodossa. Laadunvarmistuksessa ja asiakkaan kannalta läpinäkyvyyden parantamisessa, voitaisiin hyödyntää myös kehittyneempää digitalisaatiota, kuten videoita, droneja ja virtuaalitodellisuutta.

ASIAKSLÄHTÖISYYDEN EDISTÄMINEN	
Muutosjohtaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Johdon ja esimiesten esimerkillisyyden parantaminen</li> <li>•Työkierto</li> <li>•Tiimiperehdytykset</li> <li>•Tavoitteiden kirkastaminen</li> <li>•Asiakastyytyväisyyden linkittäminen omaan työhön</li> </ul>
Prosessijohtaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tehtäväkuvausten aukikirjoittaminen</li> <li>•Roolien ja vastuiden selkeyttäminen</li> <li>•Prosessiseuranta</li> <li>•Miten prosessit ovat jalkautuneet</li> </ul>
Läpinäkyvyyden parantaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Asiakasarvon kautta viestiminen</li> <li>•Asiakkaan polun linkittäminen prosesseihin</li> <li>•Yhteiset workshopit</li> </ul>
Liiketoimintaymmärryksen kasvattaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Perehdytysvideoiden laatiminen</li> <li>•Tiimien toiminnan esittely strategiaan ja tavoitteisiin pohjautuen</li> </ul>
Digitalisaation hyödyntäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Viestinnällisten työkalujen käyttöönotto</li> <li>•Sisäinen chat (Yritys A)</li> <li>•Infotaulut / TV:t</li> <li>•Tekoälyn hyödyntäminen</li> <li>•Asiakkaiden palautteiden ja sisäisten ongelmien lajittelu</li> </ul>

Kuvio 4. Kehittämissuhteukset

## **Eettisyys ja luotettavuus**

Tämän opinnäytetyön haastateltavilla oli mahdollisuus päättää, osallistuvatko he tutkimukseen, joka Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 19 – 20) mukaan on oleellinen osa tutkimuksen eettisyyttä. Haastateltaville kerrottiin haastatteluun pyydetessä opinnäytetyön tarkoitus sekä tavoite ja että haastattelut pysyvät anonyymeina sekä opinnäytetyössä että toimeksiantajille tuloksia raportoitaessa.

Haastatteluaineistoa voidaan pitää luotettavana, koska haastatteluun valittiin henkilöt heterogeenisesti organisaation useasta eri funktioista. Luotettavuutta voidaan arvioida haastattelurungon validoinnin sekä haastatteluiden teknisen laadun perusteella. Haastattelurunko hyväksyttiin toimeksiantajilla ja opinnäytetyön ohjaajalla. Aineistonkeruuta pidetään luotettavana, sillä määrällisesti haastatteluja saatiin riittävästi tavoitellun tiedon saamiseksi. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 185) mukaan tallenteiden tekniset haasteet, litterointien yhdenmukaisuus ja luokittelun onnistuminen vaikuttavat luotettavuuteen. Haastattelut tallennettiin ja kaikissa tallenteissa äänenlaatu oli hyvä, joten litterointi saatiin tehtyä luotettavasti tallenteiden avulla. Tutkimusaineiston analysointitapa, aineistolähtöinen sisällönanalyysi on avattu sekä esitelty taulukon avulla (liite 3).

Opinnäytetyön luotettavuutta lisää myös siitä saadut tulokset, sillä tutkitut yritykset tuottivat samanlaisia tuloksia, vaikka edustivat kahta täysin eri toimialaa.

## **Opinnäytetyön merkitys ja jatkokehittämisehdotukset**

Kehitystyötä tapahtuu organisaatioissa koko ajan ja tämän opinnäytetyön kautta päästiin selvittämään toimeksiantajayritysten prosessien kehityksen tilaa ja toiminnan asiakaslähtöisyyttä henkilöstön näkökulmasta. Opinnäytetyö hyödyttää toimeksiantajia prosessien kehittämisen sekä asiakaslähtöisyyden edistämisen näkökulmasta, sillä he saivat opinnäytetyön myötä kehittämisehdotuksia näihin osa-alueisiin liittyen. Tämän opinnäytetyön tuloksia voivat hyödyntää myös muutkin asiantuntijaorganisaatiot, sillä voidaan olettaa, että samantyyppiset ongelmat esimerkiksi viestinnässä ja esimiestyössä esiintyvät usein toimialasta riippumatta yrityksissä, joissa muutos on läsnä.



Molemmille yrityksille suositellaan jatkokehittämis ehdotukseksi tämän saman tutkimuksen toteuttamista suppeammassa mittakaavassa noin vuoden kuluttua, esimerkiksi opinnäytetyö- toimeksiannon muodossa. Näin voidaan nähdä, onko asiakaslähtöisyys edistynyt prosessien kehittyessä, ja mikäli yritykset hyödyntävät tässä opinnäytetyössä ehdotettuja kehittämistoimenpiteitä, niin voidaan myös tutkia niiden vaikutusta asiakaslähtöisyyden edistämiseen ja muutosjohtamisen sekä prosessijohtamisen parantumiseen.

Opinnäytetyöprosessin aikana tekijöiden mielenkiinto muutosjohtamiseen ja prosessien kehittämiseen kasvoi, sillä havaittiin, että prosessien kehittämisellä voi olla vaikutusta myös henkilöstön hyvinvointiin, motivaatioon ja työssä viihtyvyyteen. Kiinnostavaa olisikin tutkia miten prosessien kehittäminen ja muutosjohtaminen vaikuttavat edellä mainittuihin asioihin ja tätä voitaisiin jatkossa tutkia myös molemmissa toimeksiantajayrityksissä.

## LÄHTEET

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle - Johda muutos taitavasti. Helsinki: Työterveyslaitos.

Arter Akatemia 2019. Prosessien kehittäminen. Viitattu 2.6.2019 [https://www.arter.fi/wp-content/uploads/Artikkeli\\_-Prosessienkehitt%C3%A4minen.pdf](https://www.arter.fi/wp-content/uploads/Artikkeli_-Prosessienkehitt%C3%A4minen.pdf).

Baxter, P. & Jack, S. 2008. Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. e Qualitative Report 13 (4), 544–559. Viitattu 12.3.2019 <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol13/iss4/2/>.

Cenamora, J., Rönning Sjödin, D. & Parida, V. 2017, Adopting a platform approach in servitization: Leveraging the value of digitalization. International Journal of Production Economics. 192, (2017), 54 – 65. Viitattu 21.9.2019 <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.12.033>.

Digitalisaatio palvelualoilla - Pysyykö Suomi mukana digikehityksessä? 2016. PALTA ry. Viitattu 24.8.2019 [https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysyyk%C3%B6-Suomimukana-digikehityksess%C3%A4\\_FINAL.pdf](https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysyyk%C3%B6-Suomimukana-digikehityksess%C3%A4_FINAL.pdf).

Edelman, D.C. & Singer, M. 2015. Competing on Customer Journeys. Harvard Business Review 11/2015. Viitattu 28.5.2019 <https://hbr.org/2015/11/competing-on-customer-journeys>.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen - Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum. E-kirja. Viitattu 1.11.2018\_ <https://haagaheilia.finna.fi/Record/haltia.100705>.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen, Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Suomen yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Höjwall, M. & Gyllroth, O. 2019. Bonava AB. Group Head of Project & Change Management & Change Leader. Leading Change Training 15.5.2019.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.

Laamanen, K. 2009. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 8.painos. Espoo: Laatu keskus.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2013. Prosessijohtamisen käsitteet. 5. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiateollisuus Oy.

Laurila, M. 2017. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan": Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasan yliopisto. Kauppateieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 19.5.2019 [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978952-476-772-9.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978952-476-772-9.pdf).

Lindell, J. 2017. Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 19.7.2019 [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7606/isbn\\_978-952-476-7453.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7606/isbn_978-952-476-7453.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Logistiikan maailma 2019. Prosessien kehittäminen. Viitattu 2.6.2019 <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/tuotanto/prosessien-kehittaminen/>.

Luomala, A. 2008. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tampere: Tutkimus ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 19.3.2019 <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>.

Luoto, L. 2011. Työ ja oppiminen: 70:20:10 – teoriaa vai käytäntöä? Viitattu 1.6.2019 <https://www.psycon.fi/blogi/tyo-ja-oppiminen-702010-teoriaa-vaikaytanta>.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1984. Qualitative data analysis. A sourcebook of New Methods. Beverly Hills: Sage.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Paasi, J. 2017. Towards a new era in manufacturing. Final report of VTT's For Industry spearhead programme. VTT Technology 288. <https://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2017/T288.pdf>.

Palvelutalouden murros ja digitalisaatio. Suomen kasvun mahdollisuudet. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2012:12. Viitattu 20.3.2019 <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/74984>.

Pitkänen, R. 2005. Mahdollisuuksien johtaminen – kehittämisestä metakehittämiseen. 3. painos. Helsinki: Laatukeskus.

Saksi, J. 2013. Johtajat toimialamurroksen keskiössä. Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. Viitattu 19.5.2019 <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/42258>.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Juva: WS Bookwell Oy.

Teece, D. & Linden G. 2017. Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of Organization Design*, 6 (1), 1 – 14. Viitattu 21.9.2019 <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0018-x>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2010. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Van der Voet, J. (2014). *Leading Change in Public Organizations: A Study about the Role of Leadership in the Implementation of Organizational Change in a Public Sector Context*. Akateeminen väitöskirja. Erasmus University Rotterdam. Viitattu 19.5.2019 <https://repub.eur.nl/pub/50419/Leading-Change-in-PublicOrganizations.pdf>.

Yin, R. K. 2014. *Case study research: Design and methods*. 5. painos. Los Angeles: Sage.

## LIITTEET

- Liite 1. Puolistrukturoidun haastattelun runko
- Liite 2. Sisällönanalyysin vaiheet

## Liite 1. Puolistrukturoidun haastattelun runko

Mitä asiakaslähtöisyys mielestäsi tarkoittaa?

- + käsitteiden asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemus määrittely yhdessä ennen haastattelua tämän kysymyksen jälkeen (jotta varmistutaan yhteisestä käsityksestä haastateltavien välillä)

Koetko että yrityksen toimintatavat kokonaisuutena ovat asiakaslähtöiset?

- Miksi, mikä tekee niistä asiakaslähtöiset?
- Tai miksi ei ole?
- Mitä pitäisi olla, jotta kokisit yrityksen toimintatavat asiakaslähtöisinä?
- onko asiakaslähtöisyyttä tarpeen kehittää ts. koetko siihen tarvetta?

Onko edustamasi toiminnon toimintatavat asiakaslähtöiset?

- Millä lailla on tai ei ole?
- Tiedätkö, onko aiheen osalta käynnissä kehitystyötä?
- Jos on, niin nimeä projekti ja sen tavoitteet

Onko sinulle ideoita, miten edustamassasi toiminnossa voisimme toimia nykyistä asiakaslähtöisemmin?

- Onko tähän tällä hetkellä tarjolla työkaluja/prosesseja/muita eväitä, jotka auttaisivat sinua toimimaan asiakaslähtöisemmin?
- Mitä työkaluja tarvitset lisää toimiaksesi asiakaslähtöisemmin?
- Miten digitaalisuus edistäisi toimimistasi asiakaslähtöisemmin?

Miten voisimme edustamasi toiminnon kannalta parantaa sitoutumista asiakaslähtöisten prosessien kehittämiseen ja toimeenpanoon?

- Miten parannetaan viestintää asian tiimoilta?
- Millaisessa muodossa tiedon pitäisi tulla, jotta voisit olla sitoutuneempi?

Liite 2. Sisällönanalyysin vaiheet

Pelkistetty ilmaus	Alaluokat	Yläluokat
<p>Esimiesten/johdon toimintaa ei koeta esimerkillisenä</p> <p>Esimiesten/johdon tulisi olla selkeitä toiminnassa</p>	Esimerkillä johtaminen	<b>Muutosjohtaminen</b>
<p>Strategia/visio ei näy tekemisessä</p> <p>Tavoitteet ja prioriteetit eivät ole selviä</p>	Tavoitteiden kirkastaminen	
<p>Viestitään liian laajasti</p> <p>Viestintä ei tavoita kaikkia</p>	Muutosviestintä	

<p>Prosessit ovat olemassa, mutta ei jalkautettu</p> <p>Ei tiedetä, että prosesseja on mietitty ja kuvattu</p> <p>Prosesseja eivät ole olleet tekemässä he, jotka tekevät ko. työtä</p>	Prosessin kehittämisen ja jalkautumisen epäkohdat	<b>Prosessijohtaminen</b>
<p>Roolit ja vastuut on epäselviä</p> <p>Siiloutumista tapahtuu</p> <p>Prosessien toteutumisen seuranta ei ole</p>	Organisoitumisen ja prosessien epäselvyys	
<p>Tiimien välinen yhteistyö ontuu</p>	Tekemisen läpinäkyvyys	
<p>Asiakkaan polun ymmärrys</p> <p>Asiakkaan polku ei kulje yrityksen prosessin rinnalla</p>	Puute asiakkaan polun näkymisestä prosessien kehittämisessä	

Kustannukset ohjaavat tekemistä	Kustannustehokkuus	
Substanssiosaamisessa on puutteita		
Asiakasymmärryksen puute ja asiakastarpeiden unohtaminen	Liiketoiminnan ymmärrys ontuu	<b>Liiketoiminta- ymmärrys</b>
Kokonaisuuden hahmottaminen ontuu		
Tuotannollinen ajattelutapa		

Yhteisiä tallennuspaikkoja ei käytetä / niitä ei ole		
Tietoa tallennetaan useaan paikkaan	Digitaaliset alustat	
Tiedon löytäminen työlästä		<b>Digitalisaatio</b>
Asiakaspalautteiden hyödyntäminen		
Tekoälyn hyödyntäminen	Uudet teknologiat	
Digitaalisten välineiden hyödyntäminen		

# ORGANISAATION MUUTOS- JOUSTAVUUDEN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN

*Tekijät: Iikka Kupari & Noora Montonen*

The authors had an interest in measuring resilience at an organizational level. However, no Finnish studies utilizing indicators of resilience as a tool to evaluate an organization were found. That is why the objective of this research was to find out how organizational resilience could be evaluated and developed. A Finnish university of applied sciences was selected for the study. The case of the study was the organizational code of conduct.

The research was qualitative. The data was collected through focused interviews for which the questions were built on 13 indicators of organizational resilience. The data was structured and analyzed. Based on the interview results and the theoretical knowledge, improvement measures were suggested.

Propositions for measures to improve the resilience of the case organization were made concerning inclusive leadership, shared objectives, minimization of silos and the utilization of knowledge, scenario planning and allocation of resources. It was also observed that the awareness and impact of the code of conduct should be improved. On a more general level, a holistic approach is required to create an understanding of the resilience of an organization. Multiple dimensions and viewpoints must be considered simultaneously.

## JOHDANTO

Miten organisaatio voi varautua väistämättömiin, mutta usein vaikeasti ennakoitaviin toimintaympäristön muutoksiin? Muutokset voivat olla odottamattomalla tavalla toimialoja mullistavia teknologisia innovaatioita, uusia asiakaskäyttäytymisen malleja tai luonnonkatastrofeja, jotka voivat nopeastikin lamaannuttaa organisaation. Toisaalta jotkin kehityskulut ovat ennalta nähtävissä, kuten kaupungistuminen tai väestön ikärakenteen kehitys. Tutkimuksissa on tunnistettu pitkän



aikavälin menestystä ennustavia organisaation muutosjoustavuuden eli resilienssin indikaattoreita. Niiden avulla voidaan muodostaa käsitys organisaation edellytyksistä menestyä tulevaisuudessa sekä saada tärkeää tietoa kehittämistä vaativista tekijöistä.

Tietoisuus organisaation muutosjoustavuuden tasosta on tärkeää ainakin kahdesta syystä, joilla resurssien kohdentamista sen arviointiin ja kehittämiseen on mahdollista perustella. Yhtäältä muutosjoustavuus on latentti kyky, joka ilmenee selkeästi vasta tositilanteessa. Ilman aktiivista otetta organisaation resilienssin vahvuuden ymmärtämiseen ja kehittämiseen vakaampina aikoina, se mitataan vasta kriisitilanteessa, jolloin voi olla liian myöhäistä reagoida. Pahimmassa tapauksessa organisaation toiminta lakkaa. (Ma, Xiao & Yin 2018, 255.) Toisaalta on olemassa taloudellisia perusteluita, muutosjoustavuudella on positiivinen vaikutus organisaation tulokseen pitkällä aikavälillä (Lee, Vargo & Seville 2013, 30).

Tässä artikkelissa muutosjoustavuutta tarkastellaan erityisesti korkeakouluorganisaation näkökulmasta. Korkeakoulut ovat historiallisesti tarkasteltuna erittäin sitkeitä ja muutosta sietäviä organisaatioita. Ensimmäinen yliopisto perustettiin Italian Bolognassa vuonna 1088, jonka jälkeen ne ovat levinneet kaikille mantereille, kaikkiin maihin jokseenkin yhdenmukaisessa muodossa. (Hernes 2013, 381.) Korkeakoulut ovat kohdanneet olemassaolonsa aikana neljä suurta teknologista murrosta: ensimmäisessä tietoa alettiin välittää luennoimalla, toisessa tiedon jakaminen mullistui kirjapainotekniikan yleistyttyä ja kolmannessa tieteellisten laboratorioiden perustaminen mahdollisti systemaattisen testauksen ja mittaukset kontrolloiduissa olosuhteissa. Neljäs, digitalisaation mukanaan tuoma muutosvaihe, tunkeutuu kaikkiin korkeakoulujen toimintoihin. (Hernes 2013, 387-389.) Näin ollen voi väittää, että se on vaikutuksiltaan neljästä teknologisesta kehitysaskeleesta kaikkein merkittävin ja asettaa muutosjoustavuudelle ison haasteen. Uudenlaista osaamista vaativia digiajan toimintatapoja on kehitettävä ja samalla vastattava yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin.

Tämä tutkimus tehtiin osana Lapin ammattikorkeakoulun Digiajan palvelujohtamisen YAMK-koulutusohjelmaa. Tutkimuksen aihevalinta sai alkunsa kirjoittajien mielenkiinnosta asiantuntijaorganisaatioiden muutoskyvykkyyttä ja sen kehittä-

mistä kohtaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa, mistä asiantuntijaorganisaation muutosjoustavuus koostuu ja miten sitä voi kehittää. Työn tavoitteena oli määritellä muutoskyvykkyyden nykytila kohdeorganisaatiossa sekä tarjota ehdotuksia sen kehittämiseksi.

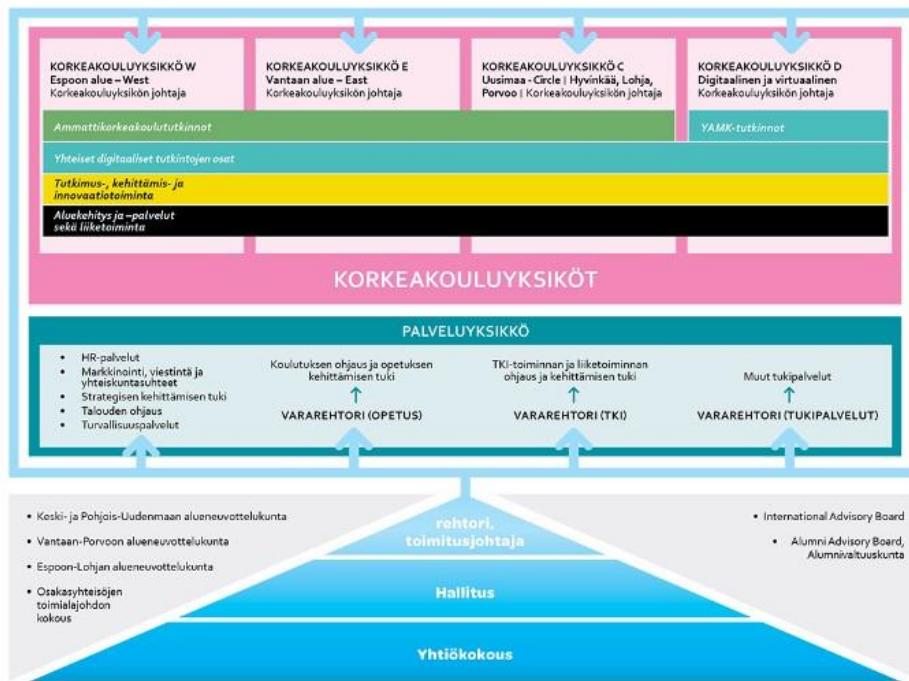
Tutkijat eivät löytäneet suomalaisia tutkimuksia, joissa olisi sovellettu resilienssin indikaattoreita (ks. Lee ym. 2013) mittaamisessa. Tästä lähtökohdasta tutkimusongelmaksi muodostui vastauksen löytäminen kysymykseen, miten asiantuntijaorganisaation muutosjoustavuutta voidaan arvioida ja kehittää. Tutkimuksen kohteena olivat Laurea-ammattikorkeakoulussa vuoden 2019 alussa lanseeratut menettelytapaohjeet. Käsitys kohdeorganisaation toiminnasta rakennettiin henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuskysymykset olivat:

- Miten menettelytapaohjeet tunnetaan organisaatiossa ja miten ne vaikuttavat toimintaan?
- Mitkä ovat menettelytapaohjeiden vahvuudet ja mitä kehittämistä niissä on muutosjoustavuuden näkökulmasta?

## **TUTKIMUSKOHDE, TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TUTKITTAVA TAPAUS**

Kehittämistehtävän tutkimuskohde on Laurea-ammattikorkeakoulu. Organisaationa Laurea sijoittuu keskisuurten organisaatioiden joukkoon työllistäen noin 500 asiantuntijaa. Laurea toimii Uudellamaalla kuudella paikkakunnalla ja kouluttaa osaajia liiketalouden, sosiaali- ja terveystalouden sekä matkailu-, ravitsemus- ja talousalan työtehtäviin. Opiskelijoita Laureassa on noin 7800. (Laurea 2019a.) Laureassa on käytössä kehittämis pohjaisen oppimisen malli, LbD (Learning by Developing), jossa oppiminen tapahtuu suurelta osin aidoissa työelämäprojekteissa ja kehittämistehtävissä (Laurea 2019b).

Laurean organisaatio on jaettu neljään korkeakouluyksikköön, joiden vastuulla ovat tutkintojen suorittaminen, yhteiset digitaalisten tutkintojen osat, tutkimuskehittämisen ja innovaatiotoiminta sekä aluekehittämiseen liittyvät palvelut ja liiketoiminta. Korkeakouluyksiköiden tukena toimii palveluyksikkö, joka kattaa muun muassa henkilöstöjohtamisen, kirjaston, talouden ja tietohallinnon toiminnot. (Laurea 2019a.) Laurean organisaatorakenne esitellään kuviossa 1.



Kuvio 1. Laureaan organisaatiokaavio (Laurea 2019a)

Suomalaisten korkeakoulujen toimintaympäristön muutokseen on tarjolla melko kattava ennakointinäkyvä. Opetus- ja kulttuuriministeriön tuottama Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visio 2030 nostaa esiin digitalisaation, robotisaation ja tekoälyn aiheuttamat muutospainet. Vision tavoitteena on osaamis- ja koulutustason nostaminen sekä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan vahvistaminen. Edellytyksenä tavoitteiden saavuttamiselle on korkeakoulujen hyvinvoinnin ja osaamisen takaaminen sekä toimiva muutosjohtaminen. (MinEdu 2019, 4-8.) Täydentävän näkökulman korkeakoulutuksen tulevaan kehitykseen tarjoaa Opetushallituksen Osaamisen ennakointifoorumin tuottama Osaaminen 2035 -raportti. Siinä todetaan, että tulevaisuuden keskeisimmät osaamistarpeet keskittyvät digitalisaatioon sekä muutoksen hallinnan taitoihin, joita ovat muun muassa itseohjautuvuus, oppimistaidot, osaamisen kehittäminen, tiedon arviointi ja johtaminen (Opetushallitus 2019, 42).

Työ- ja elinkeinoelämän kehittäminen on osa korkeakoulujen perustehtävää. Tämä edellyttää ennakointia, nopeaa reagoitakykyä ja tulevaisuussuuntautunutta kehittämistä yhteistyössä työ- ja elinkeinoelämän kanssa (Arene 2019). Tulevaisuuden näkymät tarjoavat perustan, jolle voidaan rakentaa organisaation sisällä ymmärrystä sille, mitä toimintaympäristön muuttuminen käytännössä

edellyttää. Ennakoivalla ja tulevaisuusorientoituneella kehittämisellä korkeakou-  
lut voivat pysyä mukana muutoksissa ja säilyttää kilpailukykyä.

Laurea-ammattikorkeakoulusta ehdotettiin tässä kehittämistehtävässä tutkitta-  
vaksi tapaukseksi vuosien 2018 ja 2019 vaihteessa toteutetun organisaatiomu-  
toksen tueksi luotua viittä menettelytapaohjetta. Ohjeet ovat Laurean sisäiseen  
käyttöön suunnattuja dokumentteja, joissa kuvataan korkeakouluyksiköissä nou-  
datettavat roolit, vastuut ja yhtenäiset toimintatavat sekä mittarit, joilla eri toimin-  
toalueiden tuloksia arvioidaan. Ohjeet pohjautuvat Laurean arvoihin, strategi-  
aan, johtosäätöön ja laatujärjestelmään. Menettelytapaohjeissa tarkennetaan  
johtosäännössä esiin tuotuja vastuita ja toimintavaltuuksia. (Laurea Intra 2019.)  
Menettelytapaohjeilla pyritään myös luomaan rakenne sisäiselle toiminnan ke-  
hittämiselle, joten ne vaikuttavat olennaisesti muutosten toteutukseen.

## **MUUTOSJOUSTAVUUDEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS**

Muutosjoustavuuden arvioinnin ja kehittämisen tukena on tässä tutkimuksessa  
pyritty hyödyntämään laajalti organisaatioresilienssiä käsittelevää tutkimustietoa.  
Tutkimuksen viitekehys rakentuu Hamelin ja Välikankaan (2003), Hollnagelin  
(2011) ja Koronisin (2018) tekemiin tutkimuksiin muutosjoustavuuden ulottuvuu-  
ksista. Hamelin ja Välikankaan ydinosamiset painottuvat johtamiseen ja  
innovaatioihin, Hollnagelin psykologiaan ja Koronisin organisaatiotutkimukseen.  
Muutosjoustavuuden arvioinnissa on hyödynnetty Leen, Vargon ja Sevillen  
(2013) muutosjoustavuuden indikaattoreita. Leen, Vargon ja Sevillen muodosta-  
mat indikaattorit on rakennettu tutkimuksessa, joka on toteutettu osana uusisee-  
lantilaisen Resilient Organizations -tutkimus- ja konsultointiyrityksen toimintaa  
(Resilient Organizations 2019).

### **Organisaation muutosjoustavuus eli resilienssi**

Resilienssiä on tutkittu jo vuosikymmeniä, mutta sillä on tieteenalasta riippuen  
erilaisia merkityksiä. Merkitykset vaihtelevat aineen kimmoisuudesta aina trau-  
moista selviytymiseen. (Frydenberg 2017, 2–3; Lauriala, 2017, 3–5; Vanhove  
ym. 2016, 280.) Tässä artikkelissa resilienssin käsitettä käytetään kuvaamaan  
organisaatioiden muutosjoustavuutta.

Karlsen (2013, 17) kuvaa organisaatioresilienssiä yksilöiden, yhteisön ja teknologisten ratkaisujen muodostaman kokonaisuuden kykyä käsitellä muuttumistekijöitä. Annarellin ja Noninon (2016, 3) mukaan kyse on kyvystä selviytyä häiriöistä ja odottamattomista tapahtumista strategisen suunnittelun ja ennakkoinnin avulla. Linnenluecke (2017, 2) toteaa, että organisaatiotasolla resilienssi näytetään ketterytenä ja kyvykkyytenä vastata muuttuvan toimintaympäristön asettamiin vaateisiin joustavasti ja kyvystä toipua takaiskuista nopeasti. Nieminen ym. (2017, 10–11) katsovat, että kyse on organisaation kyvystä jatkuvaan toiminnan muuttamiseen toimintaympäristön vaateiden mukaisesti, mutta toteavat Annarellin ja Noninon (2016, 3) tavoin, että lisäksi toiminnan tulee olla proaktiivista. Tämä tarkoittaa, että muutoksia ja niiden vaikutuksia organisaatioon tulee pystyä ennakoimaan. Ennakoinnilla tarkoitetaan kyvykkyyttä tehdä päätelmiä tulevaisuudesta menneisyyden ja nykyisyyden perusteella (Sydänmaanlakka 2014a, 19). Suomessa muun muassa Työterveyslaitos on tutkinut organisaation resilienssiä ja määrittelee sen uudistumiskyvyksi, joka koostuu valmiudesta toimia, toipua ja sopeutua odottamattomissa tilanteissa sekä kehittää toimintaa jatkuvasti. (Janhonen 2018, 8; Janhonen & Pahkin 2018.) Toistuvina teemoina tutkijoiden määritelmistä nousevat esiin jatkuva muuttuminen ja sopeutuminen, tulevien kehityskulkujen merkityksen tunnistaminen sekä takaiskuista palautuminen.

### **Muutosjoustavuuden tutkimus**

Organisaatiotason muutosjoustavuus on aktiivinen tutkimusalue, jonka ymmärrys on syventynyt 2010-luvun aikana. Tutkimus on kuitenkin pirstaloitunutta ja näkökulmat vaihtelevat keskittyen esimerkiksi luotettavuuden, oppimisen, strategian ja henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksiin tai yksilötason tarkasteluun. (Ma ym. 2018, 248.) Myös Linnenluecke (2017, 2–3) toteaa, että vaikka organisaatioresilienssi on tutkimuskäsitteenä jo melko yleinen, käsitykset sen määritelmistä ja toimeenpanotavoista vaihtelevat huomattavasti tutkimusten välillä.

Syynä resilienssitutkimuksen pirstaloitumiseen on, että aiheesta tehdyt tutkimukset ovat usein perustuneet johonkin erityisolosuhteeseen tai tilanteeseen (Linnenluecke 2017, 21–22). Tutkimuksista voidaan havaita samankaltaisuuksia, mutta tuloksista on vielä haastavaa tehdä yleistettäviä tulkintoja. Saman ovat havainneet Ma ym. (2018, 246, 249–251), jotka toteavat, että tutkimukset ovat

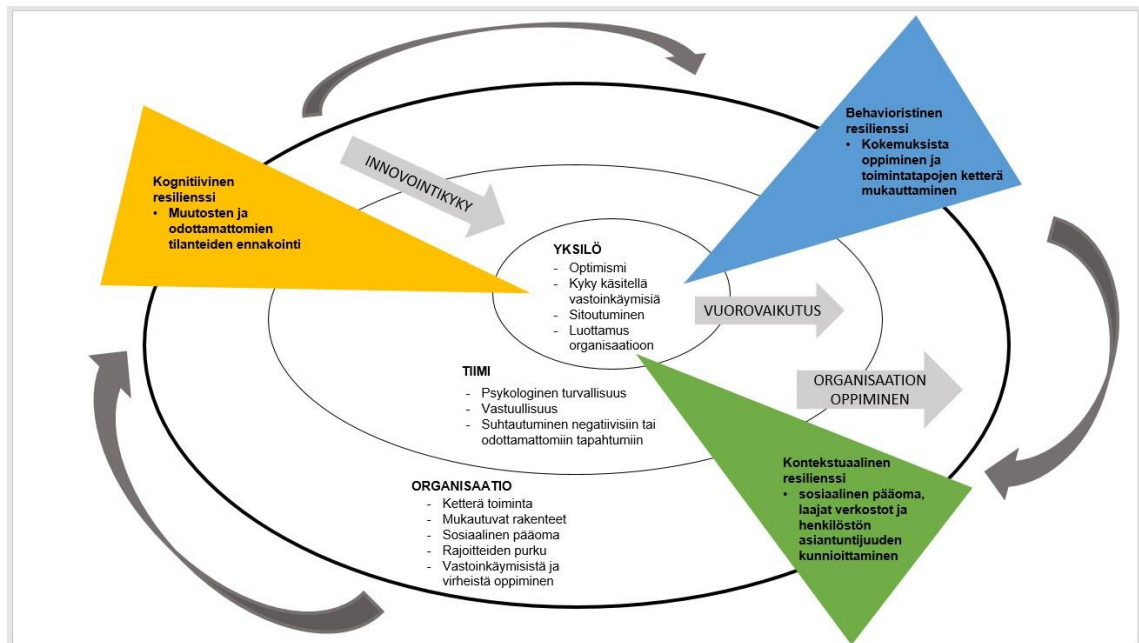
enimmäkseen kohdentuneet teorian rakentamiseen ja empiirisesti todetut löydökset ovat vielä puutteellisia.

### **Muutosjoustavuuden kokonaisvaltaisuus**

Käsityksen muodostaminen organisaation muutosjoustavuuden kokonaistilasta vaatii hyvin monipuolisen kuvan organisaation tilanteesta ja toimintaympäristöstä. Jonkin yksittäisen näkökulman valitseminen johtaa helposti siihen, että kokonaiskuva jää joltain toiselta – muutosjoustavuuden kannalta olennaiselta – kulmaltaan katveeseen. Lisäksi tulisi osata kiinnittää huomio olennaisiin tekijöihin muutosjoustavuuden vahvuuksien tai heikkouksien havaitsemiseksi. Teorioissa esitetyt resilienssin indikaattorit ovat toisiinsa kietoutuneita ja keskenään vuorovaikutteisia, joten niiden yksiselitteinen luokittelu tarkasti määriteltyihin kategorioihin on vaikeaa. Muutosjoustavuus vaatiikin holistisen otteen organisaation arviointiin ja kehittämiseen. (Ma ym. 2018, 258; Nieminen ym. 2017, 10.)

Organisaation resilienssi voi kummuta myös ominaisuuksista, joita ei tietoisesti nähdä resilienssiin vaikuttavina tekijöinä. Se koostuu siis tarkoitettujen ja tahattomien muutoskyvykkyyttä lisäävien tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Koko organisaation toiminta tulisi järjestää siten, että se tukee resilienssiä, eikä nähdä sitä vain yksittäisenä osasena organisaation kokonaiskuvassa. (Nieminen ym. 2017, 10–11, 18.) Muutosjoustavuus voidaan nähdä säikeenä, joka läpileikkaa koko organisaatiota.

Organisaatioresilienssin kokonaisvaltaisuutta ovat tutkineet myös Ma ym. (2018, 253–256), jotka ovat rakentaneet mallin (kuvio 2), jolla he osoittavat, miten resilienssi integroituu kaikkiin organisaation tasoihin. Myös Xiaon ja Caon (2017, 2–3) luoma malli tukee näkemystä resilienssin kokonaisvaltaisuudesta: resilienssi näyttäytyy eri tavoin organisaation eri tasoilla, mutta resilienssi välittyy tasolta toiselle ja muodostaa siten kokonaisuuden. Kuviossa 2 on kuvattu resilienssin kolme ulottuvuutta ja sen ominaisuuksia organisaation eri tasoilla Man ym. (2018, 256) esittämänä.



Kuvio 2. Organisaatioresilienssin integroitu malli (mukaillen Ma, Xiao & Yin 2018, 253)

Mallin keskeinen sanoma on, että muutosjoustavuudella ei ole edellytyksiä kehittyä, ellei eri ulottuvuuksien ja tasojen välisiä yhteyksiä huomioida. Muutoksia ennakoiva kognitiivinen resilienssi tarjoaa pohjan behavioristiseen, oppimiseen ja toimintatapojen mukauttamiseen perustuvaan resilienssiin. Behavioristinen resilienssi taas luo suotuisan ympäristön organisaation henkilöstövoimavaroihin pohjautuvan kontekstuaalisen resilienssin kehittymiselle ihmisten välisiä suhteita parantamalla. Positiivinen vuorovaikutus yksilötasolla kasvattaa tiimin resilienssiä, kun taas vastavuoroisesti ryhmän psykologinen turvallisuus parantaa yksilön resilienssiä. Koko organisaatio hyötyy, kun oppivat tiimit kehittävät koko organisaation toimintaa. (Ma ym. 2018, 253–256.) Muutosjoustavuuden kehittäminen edellyttää holistista näkökulmaa sen eri tasoihin ja ulottuvuuksiin.

Yksilötasolla resilienssi näyttäytyy positiivisena ajatteluna, kykyä toipua vastoinkäymisistä nopeasti sekä konfliktien, epävarmuuden ja epäonnistumisten sietämisenä (Luthans 2002, 702). Karlsenin (2017, 18-19) mukaan organisaation näkökulmasta keskeistä on yksilöiden itseohjautuvuus ja joustavuus. Yksilötason resilienssi kytkeytyy tiimitason työskentelyyn. Tiimitasolla resilienssi näyttäytyy hyvänä suorituskykyinä ja positiivisena ryhmähenkenä (Dimas, Rebelo, Lourenço, & Pessoa, 2018, 367). Resilientissä organisaatiossa henkilöstöä rohkaistaan ketteriin kokeiluihin ja ennakoivaan toimintaan sekä minimoidaan rutiini-

nitöiden määrää. Resilientti organisaatio kehittää henkilöstönsä osaamista vastaamaan muutosherkän ympäristön haasteisiin, jolloin päätöksiä ja toimintaa voidaan ketterästi sopeuttaa muuttuviin tilanteisiin. (Lee ym. 2013, 34; Karlsen 2017, 18–19.)

## Muutosjoustavuuden viitekehys

Muutosjoustavuuden viitekehystä lähdettiin rakentamaan tutustumalla lukuisiin eri tutkimuksissa esitettyihin organisaation muutosjoustavuuden malleihin. Havaittiin, että samat tekijät toistuvat malleissa hieman eri termein (taulukko 1). Näitä ovat ennakointi, toimintaympäristön havainnointi ja sopeutumiskyky. Hamel ja Välikangas (2003, 54) nostavat edellä mainittujen tekijöiden lisäksi esiin jatkuvan uudistumisen merkityksen. 2010-luvun tutkimusten tuloksena on mukaan noussut myös oppiminen (Hollnagel 2011, 38; Koronis 2018, 33, 39).

Taulukko 1. Muutosjoustavan organisaation keskeiset ulottuvuudet eri tutkijoiden esittämänä (Hamel & Välikangas 2003, 54; Hollnagel 2011, 30; Koronis 2018, 33-39)

Ominaisuus	Hamel ja Välikangas 2003	Hollnagel 2011	Koronis 2018
Ennakointi ja valmistautuneisuus	Kyky vastata muutoksiin, tasapaino toimintojen optimoinnin ja uudistamisen välillä. Kyky kehittää strategiaa joustavasti ja ketterästi muuttuvien tilanteiden mukaan.	Kyky ennakoida tulevaisuuden uhkia ja mahdollisuuksia. Organisaatio on tietoinen, minkälaisia muutoksia toimintaympäristössä on odotettavissa.	Kyky tehdä riskiarvioita ja suunnitelmia kriisien varalle, turvata resurssit ja varmistaa, että organisaatiosta löytyy tarvittavaa osaamista.
Tarkkailu ja responsiivisuus	Resurssien jatkuva tarkastelu, niiden kohdistaminen ja jakaminen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi.	Kyky tarkkailla muutoksia toimintaympäristössä. Organisaatio tietää, minkä tekijöiden seuraaminen on merkityksellistä.	Kyky ymmärtää ja määritellä ongelmia, tehdä vaikuttavuusarvioita ja säilyttää toimintakyky kiireessä ja paineen alaisena.
Sopeutumiskyky	Ymmärrys muutosten jatkuvuudesta.	Kyky vastata yllättäviin tapahtumiin ja häiriöihin. Organisaatio ymmärtää, mitä sen tulee tehdä.	Kyky toteuttaa positiivisia korjausliikkeitä ja muutoksia luovalla tavalla haastavissa olosuhteissa.
Oppiminen		Kyky oppia kokemuksista. Organisaatio ottaa oppia tapahtuneesta ja mukauttaa toimintatapoja sen mukaan.	Kyky omaksua tietoa, sisäistää viestejä ja tehdä oikeita oletuksia.

Organisaation oppiminen on avainasemassa toiminnan kehittämisessä kokemusten ja palautteen avulla. Kuusela (2015, 54) toteaa, että organisaatio tarvitsee oppimista muutosvalmiuden ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Kun oppiminen on osa organisaation päivittäistä toimintaa, muuttuu myös kehittäminen ar-



kiseksi osaksi prosesseja. Myös Senge (2006, 12) korostaa jatkuvuuden merkitystä oppimisessa; todellisuutta voidaan luoda ja muuttaa päivittäin. Organisaatiossa, jossa oppiminen, uuden tiedon yhteinen luominen ja jakaminen ovat arkipäivää, hahmotetaan uudet tilanteet nopeasti ja tarvittavan tiedon etsiminen päätöksenteon tueksi käy ketterästi (Janhonen & Pahkin 2018).

Edellä mainittujen ulottuvuuksien toteutumisen edellytys on muutosjoustavuutta tukeva johtamiskulttuuri. Johtaminen on avainasemassa, kun organisaatiossa halutaan viedä läpi muutoksia siten, että ne muovautuvat luontevaksi osaksi organisaation päivittäistä toimintaa ja tukevat strategiaa (Nieminen & Talja 2018, 198). Muutosjoustavuuteen investoiminen voi tarkoittaa täysin uuden näkökulman ottamista muutoksen johtamiseen; organisaation kehittymistä ei enää ajatella stabiilien tilojen välillä tapahtuvina muutosprojekteina, vaan muutos on pysyvä tila, jolle organisaation toimintamallien ja -kulttuurin sekä rakenteiden tulisi luoda edellytykset (Nieminen ym. 2017, 25–27).

Seeck (2008, 33) kytkee muutosjohtajuuden transformationaaliseen eli motivoivaan, energiseen ja inspiroivaan johtamiseen, jossa osallistava ja innostava johtamiskulttuuri tukee ketterää toimintaa ja muutosten läpivientiä. Kuitenkin sekä Seeck (2008, 33) että Dumas ja Beinecke (2018, 873) toteavat, että onnistunut muutosjohtaminen edellyttää myös transaktionaalista eli välineellisempää ja suunnitelmallisempaa suorituksen mittaamiseen pohjautuvaa johtamista. Holten ja Brenner (2015, 12) näkevät transformationaalisen johtajuuden painottamisen parantavan muutosten hyväksyntää henkilöstön keskuudessa. Tämä puolestaan auttaa saavuttamaan kestävämpiä positiivisia vaikutuksia henkilöstön asenteisiin ja suhtautuminen tehtyihin muutoksiin on positiivisempaa kuin transaktionaalisella johtamisella.

### **Muutosjoustavuuden mittaaminen**

Organisaation muutosjoustavuuden tilan arvioimiseksi tarvitaan mittareita. Lee, ym. (2013, 31–33) tiivistivät tutkimuksessaan 73 potentiaalisen tekijän joukosta 13 indikaattoria käsittävän organisaatioresilienssin arviointimallin (taulukko 2), jota hyödyntäen tämä tutkimus toteutettiin. Mittarit mahdollistavat vahvuuksien ja

kehittämiskohteiden tunnistamisen käytännön tasolla. Mallin avulla saatavien havaintojen pohjalta voidaan asettaa kehittämistavoitteita ja seurata niiden toteutumista (Lee ym. 2013, 34, 29–31).

Lee ym. (2013, 35) jakavat indikaattorit tutkimuksessaan mukautumiskykyyn ja toiminnan suunnitteluun. Tämän kaksitahoisen lähestymistavan avulla on mahdollista valita, painotetaanko tarkastelussa mukautumiskykyä vai suunnittelua. (Lee ym. 2013, 35.) Arviointimalli myötäilee täten hyvin myös taulukossa 1 esitellyjä organisaatioresilienssin ulottuvuuksia.

Taulukko 2. Muutosjoustavuuden 13 indikaattoria (Lee ym. 2013, 34)

Vaikuttimet	Indikaattorin suomennos	Määritelmä
Tilanteisiin mukautuminen	Siilojen murtaminen	Kommunikointia rajoittavat ja eriytyviin työtapoihin johtavat raja-aidat on minimoitu.
	Sisäiset resurssit	Sisäisiä resursseja johdetaan ja hallitaan siten, että ne ovat organisaatiota parhaiten hyödyttävässä käytössä sekä vakaina, että turbulenteina aikoina.
	Henkilöstön sitouttaminen	Asiantuntijat osallistetaan päätöksentekoprosesseihin. Henkilöstö on valtuutettu ratkomaan ongelmia ja tekemään ratkaisuja omaan työhönsä liittyen.
	Tiedon hyödyntäminen	Kriittinen tieto on varmennettu ja henkilöstöllä on mahdollisuus hyödyntää asiantuntijoita tarvittaessa. Henkilöstön roolit ja osaaminen on jaettu siten, että avaintehävät eivät ole yhden henkilön varassa.
	Johtaminen	Vahva kriisijohtaminen turbulenteina aikoina, sekä tavoitteiden ja toiminnan välisen suhteen jatkuva tarkastelu.
	Luovuus ja innovaatiot	Henkilöstöä rohkaistaan käyttämään osaamistaan luovilla tavoilla ratkaisujen löytämiseksi ja uusien ratkaisunäkökulmien kehittämiseksi.
	Päätöksenteko	Henkilöstöllä on riittävät valtuudet tehdä työhönsä liittyviä päätöksiä ja vastuu on selvästi delegoitu henkilöstölle tarpeellisten nopeiden ratkaisujen mahdollistamiseksi. Kyvykkäät ihmiset saavat tehdä itse päätöksiä, tai ovat mukana päätösprosesseissa silloin, kun heidän asiantuntemuksensa on oleellista tai se hyödyttää toimeenpanoa.
	Tilannetietoisuus	Henkilöstöä rohkaistaan tarkkailemaan organisaation toimintaa ja nostamaan esiin mahdollisia ongelmia. Henkilöstöä palkitaan sekä positiivisten, että negatiivisten havaintojen esiin nostamisesta. Näitä ovat esimerkiksi varhaiset signaalit ongelmista.
Toiminnan suunnittelu	Hyödylliset kumppanit	Organisaatiossa on ymmärrys siitä, ketkä ovat sen keskeisiä kumppaneita yllättävien tilanteiden kohdatessa, sekä valmius hyödyntää näitä ulkoisia resursseja.
	Jaetut tavoitteet	Kollektiivinen ymmärrys siitä, mitkä ovat organisaation prioriteetit kriisitilanteessa. Kaikki tiedostavat organisaation toiminnan kannalta tärkeimmät toiminnot.
	Ennakointi ja toimintavalmius	Strateginen ja toiminnallinen valmius vastata hiljaisiin signaaleihin ja aikaisiin varoitusmerkkeihin ennen tilanteen eskaloitumista kriisiksi.
	Skenaarioiden suunnittelu	Skenaarioiden ja suunnitelmien kehittäminen haavoittuvuuksien hallitsemiseksi suhteessa toimintaympäristöön.
	Stressitestit	Henkilöstö osallistuu simulaatioihin tai skenaarioharjoituksiin, joissa harjoitellaan yllättäviin tilanteisiin vastaamista ja testataan varautumissuunnitelmia.

## TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta, jota avataan tarkemmin artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Tapaustutkimus soveltui hyvin tämän tutkimuksen menetelmälliseksi valinnaksi, koska tarkastelun kohteena oli yksittäinen organisaatio, johon liittyvää tapausta pyrittiin jäsentämään tutkimuksen kautta. Tutkimuksen päämääränä oli ymmärryksen lisääminen tutkittavasta kohteesta. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–11.)

Laineen ym. (2007, 15–16) tavoin tutkijat toteavat, että tapaustutkimukselle tyyppilliseen tapaan tapauksen mittasuhteet, vaikuttavat voimat ja merkitykselliset

tekijät konkretisoituivat tutkijoille tutkimuksen aikana. Kuten tapaustutkimuksessa usein, tässäkin tapauksessa tutkimuksen tulokset ovat kontekstisidonnaisia, eivätkä siten sellaisenaan yleistettävissä tai toistettavissa (ks. Laitinen 1998, 24). Vaikka tutkimuksen tulokset eivät menettelytapahjeiden osalta ole suoraan laajennettavissa kohdeorganisaation ulkopuolelle, tutkimuksella saatiin yleistettävää tietoa organisaation muutosjoustavuuden arvioinnista ja kehittämisestä.

### **Aineiston keruu ja analysointi**

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelu koostuu etukäteen valittuihin teemoihin liittyvistä sekä niitä tarkentavista kysymyksistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.) Haastattelun teemat pohjautuivat Leen ym. (2013, 34) määrittelemiin muutosjoustavuuden 13 indikaattoriin.

Haastattelujen otos oli 11 johto-, esimies- tai asiantuntija-asemassa työskentelevää laurealaista. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan siten, että edustettuina olisivat mahdollisimman kattavasti eri yksiköt, toimipisteet ja toimenkuvat. Haastateltavista kuusi toimi esimies- tai johtotehtävissä ja viisi asiantuntijatehtävissä. Haastattelut toteutettiin Skype-yhteydellä touko-kesäkuun 2019 aikana ja haastattelun kesto vaihteli vajaasta tunnista kahteen tuntiin.

Haastatteluaineiston analysointi toteutettiin induktiivisella eli aineistolähtöisellä analyysillä. Aineistolähtöisen analyysin tavoitteena on luoda saadusta aineistosta teoriakokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108). Analysointi aloitettiin litemoimalla haastattelut, jonka jälkeen aineisto ryhmiteltiin käytetyn 13 indikaattorin mallin mukaisesti. Ryhmittelyn jälkeen aineistosta etsittiin olennainen, usein toistuva tieto. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–124.) Näin muodostetun aineiston pohjalta jäsennettiin tutkimuksen havainnot indikaattoreittain. Keskeisimmistä havainnoista muodostettiin synteesi, jonka pohjalta vastattiin työn tutkimuskysymyksiin. Tutkijat muodostivat kehittämisehdotukset synteesiin perustuen. Yleistettävämmät tutkimusongelmaan pohjautuvat havainnot on esitelty artikkelin johtopäätöksissä.

## **TULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET**

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin, miten menettelytapaohjeet tunnetaan organisaatiossa ja miten ne vaikuttavat toimintaan sekä mitkä ovat menettelytapaohjeiden vahvuudet ja mitä kehittämistä niissä on muutosjoustavuuden näkökulmasta.

Alaluvuissa on koottuna synteesi tutkimuksen keskeisimmistä havainnoista indikaattorikohtaisten vastausten pohjalta. Lisäksi on analysoitu, miten muutosjoustavuuden elementit tulevat esiin menettelytapaohjeiden kautta ja tuotettu kehittämisehdotuksia. Havainnoissa ja kehittämisehdotuksissa yhdistyvät useamman muutosjoustavuuden indikaattorin tuottamat tulokset. Indikaattorikohtaiset analyysit ovat artikkelin liitteenä 1. Lainausmerkkeihin kootut sitaatit ovat suoria lainauksia haastatteluista.

Kehittämisehdotusten tarkoituksena on toimia herätteenä mahdollisten ratkaisujen luomiselle. Jotkin ehdotukset saattavat kuvata toimintamalleja, joita organisaatio jossain muodossa jo toteuttaa. Kuviossa 3 esitellään vielä kootusti tutkimuksessa syntyneet keskeisimmät havainnot ja niiden pohjalta muodostetut kehittämisehdotukset.

### **Menettelytapaohjeiden tunnettuus ja vaikuttavuus organisaatiossa**

Haastateltavat totesivat yksimielisesti, että menettelytapaohjeet ovat hyödyllisiä kuvauksia siitä, miten organisaatiossa tulisi toimia. Menettelytapaohjeiden nähdään selkeyttävän eri toimijoiden rooleja ja vastuita sekä organisaation päätöksentekoprosesseja. Vastaajia yhdisti näkemys, että ohjeet kuvaavat selkeästi normaalitilannetta, mutta eivät huomioi poikkeustiloja. Vastaajat myös pohtivat, pystytäänkö ohjeita päivittämään riittävän ketterästi muutosten mukana. Ohjeet nähtiin ennen kaikkea johdon strategisen johtamisen työkaluna ja vähemmän arjessa näkyvinä linjauksina.

Haastattelujen perusteella menettelytapaohjeiden tuntemus oli vastaajien kesken selkeästi polarisoitunut siten, että johtoasemassa työskentelevien keskuudessa ne tunnettiin hyvin ja asiantuntijatasolla korkeintaan yleisellä tasolla, jos ollenkaan. Kolme viidestä asiantuntijatehtävissä työskentelevästä haastateltavasta tiesi menettelytapaohjeiden olemassaolosta ennen haastattelukutsua.

Kaksi heistä oli tutustunut sisältöön aiemmin ainakin jonkin verran. Johtotehtävissä työskentelevät tunsivat ohjeet varsin perusteellisesti. Vain yksi kuudesta kertoi, ettei ollut tutustunut niihin ennen haastattelupyyntöä.

Kaiken kaikkiaan vastaajat kokivat ohjeiden olevan jalkauttamisen osalta vielä alkutaipaleella.

Vastauksista nousi esiin, että organisaatiossa on paljon henkilöitä, jotka eivät tunne menettelytapaohjeita lainkaan. Niiden vähäinen tunnettuus asiantuntijatasolla heikentää vaikuttavuutta. Dokumentteja ei myöskään koettu helposti löydettäviksi. Lyhyin viidestä ohjedokumentista on nelisivuinen, pisin kaksitoista. Useampi haastateltavista piti ohjeita liian pitkinä, minkä vuoksi niihin tutustuminen voi jäädä monelta tekemättä. Haastatteluissa todettiin lisäksi, että vaikka henkilöstö olisi tietoinen ohjeista, se ei riitä, jolleivat yksilöt ymmärrä kontekstia, johon kyseiset dokumentit liittyvät.

Menettelytapaohjeiden heikolla tunnettuudella voi olla vaikutuksia organisaation muutosten läpivientiin, kehittämistyöhön ja arkityön sujuvuuteen. Jos organisaation tason ohjeita ei tunneta, on mahdollista, että käytännön tarpeista syntyy vaihtoehtoisia tapoja toimia tai vanhoista tavoista ei luovuta. Jollei kytköstä omaan työhön ymmärretä, kiinnostus ohjeisiin voi olla heikkoa. Ohjeiden tunnettuutta voisikin parantaa kytkemällä ne käytännön esimerkein osaksi henkilöstön arki-työtä. Selkiyttämiseksi ohjeita voisi tiivistää ja hyödyntää visualisointia. Tietoisuutta voisi edistää verkkovälitteisillä infotilaisuuksilla, jolloin henkilöstön osallistumiskynnys olisi mahdollisimman matala.

### **Päätöksenteko ja johtaminen**

Muutosjoustavassa organisaatiossa henkilöstö kokee voivansa tehdä omaan työhönsä liittyviä päätöksiä. Henkilöstö sitoutetaan päätöksentekoprosesseihin ja se kokee olevansa valtuutettu käyttämään osaamistaan ongelmien ratkaisemiseksi ja tekemään omaan työhönsä liittyviä päätöksiä itsenäisesti. Kriisitilanteen sattuessa heille on kuitenkin selvää, mistä löytää tarvittavaa tukea. (Allende, Ruiz-Martin, Lopez-Paredes & Rios 2017, 109.) Itseohjautuvuus ja työn autonomia edellyttävät palvelevaa johtamismallia, jossa keskeistä on työntekijöiden auttaminen, valmentaminen ja asioiden mahdollistaminen. Henkilöstön autonomisen työskentelyn mahdollistaminen edellyttää, että johto ei puutu työn tekemisen

yksityiskohtiin. Se ei kuitenkaan poista johtamisen tarvetta. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 92–94.) Muutostilanteissa johtajan keskeisenä tehtävänä on varmistaa asioiden sujuvuus (Kuusela 2015, 149), eli vaikka muutosjoustavuuden johtamista käsittelevät tutkimukset (esim. Seeck 2008, Dumas & Beincke 2018) nostavat esiin transformationaalisen johtamistyylin tärkeyden osana muutosjoustavuutta, myös transaktionaaliselle johtamistyyliin on tarvetta muutosten onnistuneessa läpiviennissä asioiden hoitumisen varmistamiseksi.

Vastaajien mukaan päätöksenteko on yksi organisaation toimivimmista osa-alueista muutosjoustavuuden näkökulmasta. Vastaajat kokivat, että henkilöstöllä on hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä ja lähiesimiestyö on kannustavaa. Päätöksenteko nähdään pääosin ketteränä, varsinkin jos päätösten taloudelliset vaikutukset pysyvät pieninä. Vastauksissa kuitenkin epäiltiin, pystyisikö henkilöstö toimimaan nopeasti kriisitilanteessa, jos esimies ei ole tavoitettavissa. Vastaajien näkemyksen mukaan ohjeiden tulisikin olla niin selkeät, että ne tukevat luontaista toimintaa ja mahdollisuuksia tarpeen vaatiessa nopeaankin reagointiin.

*”Kannustavan esimiehen ansiosta on mahdollista tehdä omaan työhön liittyviä päätöksiä”*

*”Kun on joku tehtävä itselle määritelty ohjeessa, tietää myös omat rajat. Tuo myös tunteen siitä, että muhun luotetaan ja on niiden rajojen sisällä vapaat kädet, mahdollistaa siten myös ketterät ja nopeat ratkaisut.”*

Prosessien omistajuus ja kehittämisvastuut on kuvattu menettelytapaohjeissa. Vaikka menettelytapaohjeet kuvaavat selkeästi johtamiseen liittyvät roolit, ei ohjeista ole pääteltävissä sitä rajaa, missä määrin henkilöstö on valtuutettu tekemään itsenäisiä päätöksiä ja mihin taas tarvitaan esimiehen lupa. Tästä poikkeaa liiketoiminnan menettelytapaohjeessa määritelty euromääräinen raja päätösvaltuuksille. Muutosjoustavuuden näkökulmasta keskeistä on ylläpitää organisaatiossa itseohjautuvuutta tukevaa johtamiskulttuuria, jossa henkilöstö on tietoinen omista tehtävistään ja valtuuksistaan. Johdon tehtävänä on erityisesti muutostilanteissa tarjota tukea, varmistaa eteneminen ja huolehtia tavoitteiden organisaatiotason yhtenäisyydestä myös operatiivisella tasolla. Joustavan päätöksent-

teon tukemiseksi esimiehet voisivat käydä läpi tiimiensä kanssa menettelytapaohjeissa kuvattua vastuunjakoja ja arjessa ilmenevien esimerkkien kautta pohtia päätöksenteon rajanvetoja.

### **Jaetut tavoitteet ja siilojen minimointi**

Resilientissä organisaatiossa ymmärretään toiminnan kannalta keskeisimmät tavoitteet ja toimintaa pystytään priorisoimaan tilanteen mukaan. Avaintehtävät ja osaamiset eivät ole yksittäisten henkilöiden varassa ja organisaation kannalta olennainen tieto tallennetaan ja jaetaan tarkoituksenmukaisesti. Tärkeää on myös, että eriytyviä toimintamalleja synnyttävät siilot on minimoitu. (Lee ym. 2013, 34.) Matalat raja-aidat, toimiva vuoro vaikutus ja joustava päätöksenteko lisäävät tutkitusti organisaation resilienssiä (McManus, Seville, Vargo & Brunsdon 2008, 88). Doz ja Kosonen (2008, 237–238) jopa väittävät, ettei ketterissä organisaatioissa ole sijaa virallisille rakenteille. Tulosten parantamisessa yksikörajat ylittävä yhteistyö on eduksi.

Haastatteluissa vastaajat näkivät haasteena toiminnan ja odotusten monitahoisuuden; organisaatiokohtaiset linjaukset ovat joskus ristiriidassa kampuskohtaisten toimintatapojen kanssa. Työtehtävät vaativat useimmilta yksikörajat ylittävää yhteistyötä, minkä vuoksi työnkuvat ulottuvat usein monen eri menettelytapohjeen vaikutusalueelle. Vastaajien mukaan on epäselvää, mikä on eri menettelytapohjeiden suhde toisiinsa ja organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Menettelytapohjeiden välillä ei ole yhteisiä mittareita, jotka kannustaisivat yhteistyöhön.

*”On viisi irrallista dokumenttia. Vaikka koulutuksen ja aluekehityksen tai TKI:n suhde toisiinsa on vaikea hahmottaa ohjeiden kautta.”*

Menettelytapohjeissa korostetaan, että toimintaa tulee toteuttaa, kehittää ja johtaa Laurea-tasoisesti. Haastattelujen perusteella yhteisten toimintatapojen tärkeyteen voisi yksiköiden välisessä yhteistyössä kiinnittää enemmän huomiota ja vahvistaa organisaatiotason yhtenäisyyttä, joka voisi johtaa entistä selkeämpien jaettujen tavoitteiden syntymiseen ja yksiköiden välisten rajojen vähenemiseen. Yhteisten toimintamallien jalkautumista voisi edesauttaa menettelytapohjeille yhteisten mittareiden kehittämällä. Yhteisten indikaattorien avulla ymmärrys organisaatiotason yhtenäisyyden tärkeydestä kasvaisi. Yhteisten toimintamallien

toteutumisen kehittämiseksi myös tietoisuutta organisaation tavoitteista tulisi lisätä, esimerkiksi tuomalla ne osaksi yksiköiden arkiviestintää sekä kuvaamalla viiden menettelytapaohjeen keskinäiset suhteet.

### **Tiedon hyödyntäminen**

Nieminen ym. (2017, 37–38) toteavat, että toimiva, avoin vuorovaikutus on keskeinen osa muutosjoustavaa organisaatiota. Nykyaikaiset tietotekniset ratkaisut mahdollistavat tiedon keräämisen, tallentamisen ja jalostamisen joustavasti, mutta tiedon tehokas virtaaminen ja hyötykäyttö edellyttävät myös soveltuvaa organisaatiokulttuuria. Jotta tieto kulkisi organisaatiossa yksilöiltä yhteiseksi hyödyksi, tulee toimintakulttuurin kannustaa avoimeen vuorovaikutukseen ja hiljaisen tiedon jakamiseen. (Hänninen 2014, 105–106.) Perinteisestä, keskitetystä tiedottamisesta tulisi siirtyä kohti läpinäkyvämpää kulttuuria, jossa tarvittava tieto on kaikkien organisaation jäsenten saatavilla. Läpinäkyvässä toimintakulttuurissa organisaation toiminta ja päätöksenteko nojaavat kaikilla sen tasoilla avoimeen informaatioon. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 106–107.) Läpinäkyvässä organisaatiossa tarjolla olevan informaation määrä kasvaa helposti erittäin suureksi, jolloin olennaisen tiedon tiivistäminen, jäsentäminen ja luokittelu sekä kohdentaminen korostuvat.

Tiedonkulun näkökulmasta vahvuutena haastatellut näkivät laadukkaat tietojärjestelmät ja toimivan sisäisen intranetin. Vastausten perusteella organisaation tiedon jakamisessa ja tallentamisessa on kuitenkin kehitettävää ja organisaatiotasoiset yhtenäiset käytänteet puuttuvat. Vastaajat näkevät, että keskeistä tietoa tallennetaan edelleen liian moniin eri paikkoihin. Tiedottamisen osalta kaivataan proaktiivisempaa otetta sen sijaan, että keskitytään jo tapahtuneista asioista tiedottamiseen. Keskeinen tieto nähdään usein henkilöityneenä ja tiedon koettiin jäävän kehittämissyhmien sisään. Osa vastaajista näkee henkilökohtaisten suhteiden merkityksen liian suurussa roolissa tiedon hankkimisessa tai omien ajatusten eteenpäin viemisessä.

*”Kehitetään järjestelmiä, että tieto olisi saatavilla, vaikka ihminen ei olisi. Kohti sellaista organisaatiota, jossa tieto ei ole yksittäisen ihmisen takana.”*



Tiedon avoimuus määritellään menettelytapaohjeissa organisaation tavoitteeksi. Tiedon jakamiseen ja tallentamiseen liittyviä käytänteitä on kuvattu, mutta arjessa nämä prosessit eivät aina toteudu tavoitellulla tavalla. Vastaajien mukaan tietoa ei aina tallenneta ja jaeta yhteisten käytänteiden mukaisesti. Yksikkörajat ylittävien tiimien rooli korostuu organisaation vuorovaikutuksen kehittämisessä. Tiedonkulun kehittämiseksi tiedon jakamisen ja säilyttämisen käytänteitä voisi entisestään selkiyttää ja viestiä sovitusta käytänteistä aktiivisesti. Viestinnässä tulisi kiinnittää huomiota tiiviiseen esittämistapaan ja kohderyhmän rajaamiseen informaatioähkyn hillitsemiseksi. Dokumentaation suhteen tiedon tuottajalla on vastuu ajantasaisuudesta ja tallentamisesta sovittujen käytänteiden mukaisesti, mutta organisaation henkilöstön vastuuta tiedon hankkijana on myös hyvä korostaa.

### **Henkilöstön voimavarat sekä luovuus ja innovaatiot**

Muutosjoustava organisaatio on tietoinen resursseistaan, tekee niiden suhteen jatkuvaa tarkastelua ja pohtii, miten niitä tulisi tarkoituksenmukaisesti kohdentaa ja jakaa. Lisäksi henkilöstöä rohkaistaan käyttämään osaamistaan uusien näkökulmien löytämiseen ja innovaatioiden kehittämiseen. (Lee ym. 2013, 34.) Organisaation henkilöstö muodostaa innovaatioresurssin, jota tulee hyödyntää tasapuolisesti ja kehittämistoimintaan tulee kohdistaa riittävästi resursseja (Sydänmaanlakka 2014b, 133). Organisaation oppiminen ja henkilöstön osallistaminen uuden tiedon luomiseen ovat avainasemassa muutosjoustavuuden ylläpidossa ja kehittämisessä. Uutta tietoa luova ja hyödyntävä organisaatiokulttuuri syntyy yhdessä kehittäen ja toisilta oppien. (Kuusela 2015, 54-56, 60-61.) Myös Mwanzia Mulili & Wong (2011, 383) toteavat, että organisaation oppiminen ja jatkuva, koko henkilöstön osallistava kehittäminen linkittyvät toisiinsa. Asiantuntijoiden ja muiden resurssien täysipainoinen hyödyntäminen oikeissa tilanteissa edellyttää organisaation kannalta keskeisimpien osaamisten tunnistamista (Välimaa 2014, 90-91).

Vastaajien mukaan menettelytapaohjeet luovat resurssien käytölle perustan, joka määrittää keskeiset vastuut ja tehtävät, mutta arjen toiminta nähdään ratkaisevana tekijänä ohjeiden sijaan. Vastaajien oli haastavaa nähdä menettelytapaohjeiden kytkös innovatiivisuuteen ja luovuuteen kehittämistoiminnassa.

*”Toimintaa ei kehitetä ohjeilla, vaikka se kuuluukin jonkun vastuulle”*

Haastattelujen perusteella osa henkilöstöstä kokee, että organisaation kehittämistyöhön ei osallisteta, vaikka organisaatiossa on asiantuntijoita, joilla on siihen kiinnostusta sekä laaja-alaista osaamista ja tietoa. Samalla kehittämisvastuiden ja avaintehtävien nähdään osin kasautuvan liaksi samoille henkilöille. Riskinä vastuiden ja tehtävien kasautumisessa nähdään, että kehittäminen lamautuu, kun avainhenkilöt ylikuormittuvat. Vastaajien mukaan henkilöstön osaamista voisi kartoittaa nykyistä laajemmin ja lisätä asiantuntijuuden hyödyntämistä yli yksikkörajojen.

*”Muutosjohtamisen orkestrointi olisi tärkeää. Paneelit, kehittämisryhmät ja muut aktiivisemmin mukaan näkemysten muodostamiseen ja niiden aito hyödyntäminen johtamisen tukena.”*

Menettelytapaohjeissa yhdeksi tavoitteeksi määritellään korkeakoulu yhteisön jäsenten ja sidosryhmien laaja osallistaminen kehittämiseen. Haastattelujen perusteella tämän suhteen on parantamisen varaa. Henkilöstön osallisuuden ja sitoutumisen kokemuksen vahvistamiseksi voisi esimerkiksi käyttää visuaalista tai muuta informatiivista ilmaisua organisaation päätöksentekoon ja kehittämiseen liittyvien toimintamallien kuvaamiseen. Kiinnostuneet voisivat näin helpommin tunnistaa parhaat foorumit ja mahdollisuudet vaikuttamiselle, mikä voisi sitouttaa asiantuntijoita ja näin hyödyttää päätösten toimeenpanoa. Myös uusien matalan kynnyksen vaikuttamiskanavien käyttöönotto ja aktiivisten yhteisön jäsenten huomioiminen voisivat parantaa osallisuuden kokemusta.

Menettelytapaohjeisiin on kirjattu tavoitteeksi, että asiantuntijoiden osaaminen tulisi saada käyttöön siellä, missä siitä on eniten hyötyä. Ohjeissa todetaan, että roolien ja vastuiden selkiyttämällä pyritään toiminnan tehostamiseen ja sitä kautta vapauttamaan aikaa luovaan kehittämistyöhön. Kaikissa ohjeissa toistuvat tietyt kehittämiseen liittyvät linjaukset, mutta välttämättä ei ole kuvattu, miten ne toteutetaan käytännössä. Kehittämisenäkökulman esiintuonti vaihtelee melko paljon eri yksiköiden ohjeissa. Joissakin ohjeissa tuodaan esiin voimakkaasti laajan osallistamisen ja ketterän adhoc-kehittämisen näkökulmia sekä aloitteellisuuden tukemista, toisissa kehittämisen huomiointi on pienemmässä roolissa. Innovatiivinen tai luova toiminta eivät sellaisenaan nouse ohjeista esiin. Vastaajien

mukaan tällaiset piirteet kumpuavat organisaation henkilöstöstä ja arkityöstä eivätkä ohjeista.

Yksikkörajat ylittävään kehittämiseen voisi muotoilla organisaation toimintamallin, joka kokoaisi yhteiset pelisäännöt asiantuntijoiden työajan kohdentamisesta tilapäisiin kehittämissuhteisiin tai työryhmiin. Resurssien kohdentamiseksi kehittämissuhteiden priorisointi esimerkiksi kiireellisyyden ja käytettävissä olevien asiantuntijaresurssien perusteella voisi olla hyödyllistä. Tämä tarkoittaisi myös vähemmän tärkeiksi tai akuuteiksi arvioitujen toimenpiteiden siirtämistä toteutettavaksi myöhemmin. Resurssien kokonaisvaltainen hyödyntäminen edellyttää, että organisaatio tuntee henkilöstönsä osaamiset. Henkilöstön osaamispääoman tuntemuksen kehittäminen voisi helpottaa oikeiden asiantuntijoiden kiinnittämisen kehittämishankkeisiin.

### **Tilannetietoisuus sekä skenaariotyöskentely ja proaktiivinen asenne**

Muutosjoustava organisaatio kykenee ennakoimaan tulevaisuuden mukanaan tuomia uhkia ja mahdollisuuksia. Ennakointi on keskeistä muutoksen tuottamiin epävarmuuksiin ja tuntemattomiin vaikutuksiin varautumiseksi (Kuusela 2015, 169). Sekä Nieminen ym. (2017, 10–11) että Hollnagel (2011, 38) nostavat proaktiivisen, ennakoivan asenteen yhdeksi muutosjoustavan organisaation kulkuvälineiksi. Annarelli ja Nonino (2016, 3) nimeävät ennakkoinnin olennaiseksi osaksi organisaation strategiatyöskentelyä, mutta kuten Hiltunen (2012, 243–245) toteaa, ennakkointia voidaan hyödyntää organisaation kehittämistoiminnassa myös yksikkötasolla tai kevyimmillään osana lyhytaikaista projektia. Ennakkoinnin lisäksi on keskeistä kannustaa henkilöstöä tarkkailemaan toimintaympäristöä ja tuomaan havaintojaan esiin. Nykytilanteen tarkkailulla ja havaintojen raportoinnilla voidaan saada esiin aikaisia varoitusmerkkejä potentiaalisista ongelmista. (Lee ym. 2013, 34.)

Vastausten mukaan organisaatiossa ei tehdä systemaattista tulevaisuustyöskentelyä tai jos tehdäänkin, se ei ulotu organisaation kaikille tasoille eikä siihen koeta osallistettavan. Organisaation strategia nähdään tulevaisuusorientoituneena, mutta sen ei nähdä yltävän arjen toiminnan tasolle. Menettelytapahjeiden merkityksen ennakkointityössä vastaajat näkivät kautta linjan vähäisenä,

vaikka jotkut tunnistivatkin Alumni Advisory Board-ryhmän ja koulutusten työelämäpaneelit myös toimintaympäristöä ja tulevaisuuden tarpeita luotaavina foorumeina.

*”Muutamia ihmisiä on, jotka katsoo omaa vastuualuettaan ja tulevaisuutta, mutta ei ehkä organisaatiotasoisesti, että tehtäisiin tulevaisuustyötä.”*

*”Voitaisiin petrata tulevaisuuskenaarioiden mallintamisessa ja ehkä sen pohjalta tehdä vähän tarkempaa analyysiä miten asiat voisivat mennä – olis meille hyödyksi.”*

Vastaajat nostivat Laurean vahvuutena esiin Alumni Advisory Boardin ja työelämäpaneelien hyödyntämisen osana organisaation kehittämis- ja ennakointitoimintaa. Lisäksi oppilaitosturvallisuuden kehittäminen ja johtaminen nousivat useissa vastauksissa esiin, kun vastaajat pohtivat ennakkoinnin näkökulmasta organisaation vahvuuksia. Muutostarpeiden esiintuonnin näkökulmasta valtaosa vastaajista näki, että henkilöstön rooli voisi olla vahvempi.

*”Johtajilla on aika vahva asema ja muutostarpeet tulee enemmän hallinnollisten prosessien kautta, kuin asiantuntijoiden kautta.”*

Menettelytapaohjeissa korostuu strategisen johtamisen näkökulma ennakointityössä. Se näkyy systemaattisesti johtoryhmätason avainrooleissa. Ennakointityötä voitaisiin kuitenkin hyödyntää organisaatiossa nykyistä enemmän. Tilanetietoisuuden ja toiminnan proaktiivisuuden vahvistamiseksi henkilöstön havaitsemat heikot signaalit tulisi saada paremmin esiin ja systemaattinen tulevaisuustyö voitaisiin nostaa osaksi organisaation kehittämistoimintaa. Resilienssiä tukevana hyvinä toimintatapoina nousivat haastatteluissa esiin Alumni Advisory Board ja koulutusten työelämäpaneelit, jotka tarjoavat toimintaympäristön muutokseen arvokkaan ulkopuolisen näkökulman. Digitalisaation mukanaan tuomat muutospaineet eivät ainakaan vähennä ennakointityön tarpeellisuutta ja mahdollisuuksia tulevaisuudessa, vaan kasvattavat tarvetta laajempaan osallistamiseen organisaation sisällä yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Tulevaisuuden muutoksia, mahdollisuuksia ja uhkia voitaisiin hahmotella johtotason strategiatyön lisäksi myös tiimi- ja projektiryhmätasolla, siten että se olisi luonteva osa pienempienkin kehittämishankkeiden käynnistysvaihetta ja toteutusta.

# TULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Miten menettelytapaohjeet tunnetaan organisaatiossa ja miten ne vaikuttavat toimintaan? Mitkä ovat menettelytapaohjeiden vahvuudet ja mitä kehittämistä niissä on muutosjoustavuuden näkökulmasta?



## OHJEIDEN TUNNETTUUS JA VAIKUTTAVUUS

- + Selkeät roolit, vastuut ja prosessit
- + Perustilanteen kuvaus, strategisen johtamisen työkalu
- Tunnettuus
- Irrallaan arkityöstä

- > Kytkeminen osaksi henkilöstön arkityötä
- > Selkiyttäminen ja tiivistäminen
- > Visualisointi
- > Tiedotuksen lisääminen



## PÄÄTÖKSENTEKO JA JOHTAMINEN

- + Ketteryys
- + Kannustava esimiestyö, itseohjautuvuuden tukeminen
- Omien valtuuksien ymmärtäminen

- > Tuki itseohjautuvuudelle ja ketterälle toiminnalle
- > Rajojen määrittely



## JAETUT TAVOITTEET JA SIILOJEN MINIMOINTI

- + Kehittämiss ryhmät
- Ristiriitaiset tavoitteet ja linjaukset
- Mittareiden puute

- > Läpileikkaavat mittarit
- > Yhtenäiset toimintatavat
- > Tavoitteista viestiminen



## TIEDON HYÖDYNTÄMINEN

- + Laadukkaat tietojärjestelmät
- Tiedon tallennus, jakaminen ja löydettävyyys
- Viestinnän proaktiivisuus

- > Käytänteiden selkiyttäminen
- > Kohderyhmien rajaaminen
- > Tiedon jalkauttaminen yhteistyötä lisäämällä



## HENKILÖSTÖN VOIMAVARAT, LUOVUUS JA INNOVATIIVISUUS

- + Omaan työhön vaikuttaminen
- + Kehittämis halukkuus ja -osaaminen
- Osallistaminen
- Tehtävien ja vastuiden kasautuminen
- Osaamisen tunnistaminen

- > Vaikuttamiskanavien lisääminen
- > Kehittämiskohteiden priorisointi
- > Osaamispääoman tuntemuksen kehittäminen



## TILANNETIETOISUUS, SKENAARIOTYÖSKENTELY JA PROAKTIIVISUUS

- + Strategiatyöskentely
- + Alumni Advisory Board ja työelämäpaneelit
- Osallistaminen ja systemaattisuus
- Organisaation eri tasot

- > Matalan kynnyksen osallistaminen
- > Heikot signaalit ja muutostarpeet henkilöstöltä
- > Sidosryhmäyhteistyön jatkaminen

Kuvio 3. Tutkimuksen keskeiset havainnot ja niiden pohjalta muodostetut kehittämis-  
dotukset

## JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Resilienssi on organisaatiota läpileikkaava ominaisuus, jonka tutkiminen edellyttää organisaation kokonaisvaltaista tarkastelua ja useiden rinnakkaisten ulottuvuuksien yhdistämistä. Organisaation vahva muutosjoustavuus muodostuu yksilöiden kokemasta positiivisesta, avoimesta ja keskinäiseen luottamukseen perustuvasta ilmapiiristä, joka näyttäytyy tiimitason sujuvana toimintana, mikä puolestaan luo edellytyksiä organisaation päämäärien tavoittelulle. Toisin päin ajateltuna osallistava transformationaalinen johtaminen, selkeä strateginen suunta sekä soveltuvat viestinnälliset valinnat luovat perustan tiimien ja yksilöiden tietoisuudelle kollektiivisista tavoitteista ja arvoista. Tärkeänä lisämausteena tarvitaan vireä vuorovaikutus toimintaympäristön kanssa. Nämä mahdollistavat joustavan operatiivisen toiminnan ja tekevät organisaatiosta vahvemman vastoinkäymisten kohdatessa.

Tehty tapaustutkimus osoittaa, että resilienssin mittaamiseen rakennettuja indikaattoreita pystytään hyödyntämään resilienssin arvioinnissa. Mittarit ovat selkeitä ja niiden avulla pystytään luomaan kuva organisaation muutosjoustavuuden vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Niiden soveltaminen ja kehittämistoimenpiteiden muodostaminen edellyttävät kuitenkin paljon työtä, sillä ne vaativat muutosjoustavuuden holistisen luonteen vuoksi laaja-alaisen käsityksen organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä.

Menestyäkseen pitkällä aikavälillä organisaatioiden tulisi omaksua jatkuvan kehittymisen näkökulma. Odottamattomista tilanteista tai kriiseistä ei palata entiseen, vaan toiminnan tulee kehittyä. Organisaatioresilienssin käsitteistöön 2010-luvulla noussut oppiminen tuokin tärkeän ulottuvuuden muutosjoustavuuteen ja koskettaa laajemmin koko kehittämisenäkökulmaa; toimintaympäristön muutoksista kumpuava tarve jatkuvalla kehittämiselle edellyttää organisaatioilta sekä siihen kuuluvilta tiimeiltä ja yksilöiltä jatkuvaa oppimista. Organisaatiot vahvistuvat muutoksissa oppimisen kautta. Tutkimuksessa käytetystä 13 indikaattorin mallista puuttuu ainakin suoraan organisaatiotason oppimiseen viittaava indikaattori, vaikka se onkin useamman tutkimuksessa ehdotetun viitekehyksen keskeisiä muutosjoustavan organisaation ulottuvuuksia. Toisaalta voidaan myös ajatella, että organisaatiotason oppiminen tai oppimattomuus on seurausta mallin indikaattoreiden mittaamista tekijöistä.

Muutosjoustavuuden vahvistaminen kilpailee samoista resursseista muiden kehittämisen painotusten kanssa. Vaihtoehtoisesti voidaan painottaa esimerkiksi lyhyen aikavälin tulosten parantamista tai toiminnan tehostamista. Se, mitä näkökulmaa kulloinkin on tarkoituksenmukaista painottaa, on täysin tilannekohtaista. Jossain tilanteessa voi olla järkevämpää omaksua vahvasti keskitetty johtamisen malli osallistavuuden ja vastuiden jakamisen painottamisen sijaan. Muutosjoustavuus ei ole vastaus kaikkiin organisaation kehittämiseen liittyviin kysymyksiin, mutta se tuo keskusteluun huomionarvoisen täydentävän näkökulman.

### **Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen edellyttää, että luotettavuuteen liittyvät kysymykset huomioidaan jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa (Kananen 2013, 135–136). Tuomen ja Sarajärven (2018, 163–164) ohjeistuksen mukaisesti tutkijat pyrkivätkin tutkimuksen alusta asti pitämään huolta, että työn tarkoitus ja tavoitteet ovat selkeät ja että aineiston keruu ja dokumentointi toteutetaan huolellisesti. Tutkimusta varten haastatellut henkilöt valittiin mahdollisimman tasapuolisesti ja siten, että ne edustavat organisaation eri tasoja ja yksiköitä. Aineiston analysointi on tehty laadullisen tutkimuksen erityispiirteet huomioiden siten, etteivät yksittäisten vastaajien kommentit ole henkilöitävissä. Työn toteutus-aikataulu on ollut realistinen ja tutkimusaineiston raportointi on toteutettu hyvän tieteellisen tavan mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163–164.)

Tutkimuksen viitekehyksen rakentamiseen kohdennettiin suuri osa työhön käytetystä ajasta. Tätä pidettiin tärkeänä, koska tutkimusalueen hajanaisuuden vuoksi mihinkään yksittäiseen malliin nojautumista ei nähty luontevaksi. Organisaation muutosjoustavuuden koostumusta taustoitettiin useamman viitekehyksen vertailulla ennen mittaamisen välineeksi valitun indikaattorimallin soveltamista. Huolellisen taustoituksen vuoksi lienee perusteltua todeta, että viitekehys on tutkimusalueen kypsyystaso huomioiden perusteellisesti rakennettu, mikä heijastunee myös tulosten luotettavuuteen.

Haastateltavien määrän osalta voidaan pohtia, saadaanko 11 henkilön otoksella riittävän kattava kuva korkeakoulun muutosjoustavuudesta. Haastatteluaineistoa analysoitaessa havaittiin, että vastauksissa oli toistuvuuksia, joista pystyttiin tekemään selkeitä johtopäätöksiä. Suuremmalla otoksella ja monipuolisemmalla

triangulaatiolla, eli esimerkiksi erilaisten menetelmien tai tietolähteiden yhdistelmiä hyödyntämällä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006), uusia havaintoja olisi mahdollisesti noussut esiin.

Kuten useat haastateltavat totesivat, menettelytapaohjeilla ei kehitetä toimintaa, minkä vuoksi niiden vaikutuksien kytkeminen muutosjoustavuuden arviointiin ja parannusehdotusten tekemiseen oli haastavaa. Ohjeiden kehittämiseksi pystyttiin kuitenkin nostamaan esiin muutosjoustavuuden kannalta merkittäviä havain-  
toja. Kehittämissuhteiden hyödyllisyyden arviointi edellyttää kuitenkin laajempaa organisaatiotuntemusta kuin tutkimusaineistosta on saatavissa.

### **Jatkotutkimusehdotukset**

Yksi tutkimuksen havainnoista oli, että eri toimintoja mitataan eri mittareilla, eikä menettelytapaohjeiden välillä ole yhteisiä tulostavoitteita. Tämä voi haitata yhteistyömahdollisuuksien löytämistä organisaation sisällä ja etäännyttää toimintoja toisistaan. Organisaation eri toimintoja yhdistävän mittariston kehittäminen olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe. Mittareiden kehittäminen on haastavaa, mutta ne ohjaavat toimintaa tehokkaasti.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena tutkijat esittävät, että tutkimuksen mittaristona käytettyjä muutosjoustavuuden indikaattoreita voisi hyödyntää myös tulevaisissa tutkimuksissa, johonkin erilaiseen tapaukseen kytkettynä. Tutkimuksen kohteena voisi olla jokin konkreettinen muutos organisaatiossa, jonka onnistumista voitaisiin mitata indikaattorien varaan rakennetulla kyselyllä. Toistamalla indikaattorien varaan rakennettuja tutkimuksia saataisiin tietoa indikaattorien toimivuudesta muutosjoustavuuden mittaamisen välineenä.

### **LÄHTEET**

Allende, M., Ruiz-Martin, C., Lopez-Paredes, A., & Perez Ríos, J. M. 2017. Aligning organizational pathologies and organizational resilience indicators. *International Journal of Production Management and Engineering*, 5(2), 107-116. Viitattu 20.8.2019 <https://doi.org/10.4995/ijpme.2017.7423>

Annarelli, A. & Nonino, F. 2016. Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega* 62(1), 1-18. Viitattu 4.9.2019 223GT54



Arene 2019. Ennakointi toimintaympäristössä - työ- ja elinkeinoelämän kehittäminen. Viitattu 29.8.2019 <http://vaikuttavakorkeakoulu.arene.fi/tulevaisuus/ennakointitoimintaymp%C3%A4rist%C3%B6ss%C3%A4-ty%C3%B6-ja-elinkeinoel%C3%A4m%C3%A4n-kehitt%C3%A4minen/>

Dimas, I. D., Rebelo, T., Lourenço, P. R., & Pessoa, C. I. P. (2018). Bouncing Back from Setbacks: On the Mediating Role of Team Resilience in the Relationship Between Transformational Leadership and Team Effectiveness. *The Journal of psychology*, 152(6), 358-372. Viitattu 2.9.2019 <https://doi.org/10.1080/00223980.2018.1465022>

Doz, Y. & Kosonen, M. 2008. Nopea strategia: miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Helsinki: Talentum

Dumas, C., & Beinecke, R. H. (2018). Change leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 867-876. Viitattu 31.7.2019 <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2017-0042>

Frydenberg, E. 2017. Coping and the challenge of resilience. Lontoo: Palgrave Macmillan.

Hamel, G. & Välikangas, L. 2003. The Quest for Resilience. *Harvard Business Review* Sep 2003, Vol.81(9), 52-63 Viitattu 28.4.2019 <https://laurea.finna.fi/PrimoRecord/pci.proquest227766646>

Hernes G. 2013. Super-Resilient Organizations. Teoksessa Karlsen, J. E. & Pritchard, R. (toim.) *Resilient Universities: Confronting Changes in a Challenging World* (E-kirja), 381-402. Viitattu 12.7.2019 <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/detail.action?docID=1565087>.

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

Hollnagel, E. 2011. Prologue: The Scope of Resilience Engineering. Teoksessa Paries, J., Woods, D., Wreathall, J. & Hollnagel, E. (toim.) 2010. *Resilience Engineering in Practice: a Guidebook*. (E-kirja). Viitattu 1.5.2019 <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=615608>

Holten, A-L. & Brenner, S.T. 2015. Leadership style and the process of organizational change", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36 (1), 2 – 16. Viitattu 25.7.2019 <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0155>

Hänninen, M. 2014b. Muutoksesta jatkuvaan uudistumiseen. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.) *Tulevaisuuden johtaminen 2020: Älykkään johtamisen näkökulmia*. 98-109.

Janhonen, M. & Pahkin, K. 2018. 3+1 askelta uudistumiskykyiseen työyhteisöön. *Terveysten- ja hyvinvoinninlaitos. Blogi*. Viitattu 4.9.2019 <https://www.ttl.fi/blogi/31-askelta-uudistumiskykyiseen-organisaatio>

- Janhonen, M. 2018. Organisaation resilienssi ja kestävä tuottavuus. Esitys Työelämän tutkimuspäivillä 2.11.2018. Viitattu 4.9.2019 <https://www.sli-deshare.net/tyoterveyslaitos/organisaation-resilienssi-ja-kestvtuottavuus>
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Karlsen, J.E. 2013. Reframing university adaptation. Teoksessa Karlsen, J. E. & Pritchard, R. (toim.) Resilient Universities: Confronting Changes in a Challenging World (E-kirja), 17-52. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/detail.action?docID=1565087>.
- Koronis, E. 2018. Better than before: The resilient organization in crisis mode. *Journal of Business Strategy*, Vol 39(1), 32-42. Viitattu 12.4.2019 <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2016-0124>
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää: Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.). Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 9-38.
- Laitinen, H. 1998. Tapaustutkimuksen perusteet. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Laurea 2019a. Laurea organisaationa. Viitattu 25.4.2019. <https://www.laurea.fi/tietoa-meista/organisaationa/>
- Laurea 2019b. Laurea korkeakouluna. Viitattu 27.8.2019 <https://www.laurea.fi/laurea/korkeakouluna/>
- Laurea Intra 2019. Menettelytapaohjeet. Pääsy vain Laurean henkilökunnan tunnuksilla. Viitattu 28.4.2019.
- Lauriala, P. 2017. Näkökulmia resilienssistä ja sen tukemisesta. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Kandidaatintyö.
- Lee, A., Vargo J. & Seville E. 2013. Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, Vol 14(1), 29-41. Viitattu 24.4.2019 DOI:10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075
- Linnenluecke, M. K. 2017. Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30. Viitattu 26.4.2019 <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706. Viitattu 27.7.2019 <https://doi.org/10.1002/job.165>

Ma, Z., Xiao, L. & Yin, J. 2018. Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9(3), 246-263. Viitattu 28.4.2019 <https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2017-0041>

McManus, S., Seville, E., Vargo, J. & Brunsdon, D. 2008. Facilitated Process for Improving Organizational Resilience. *Natural Hazards Review*, Vol. 9(2), 81-90. Viitattu 21.8.2019 [https://www.resorgs.org.nz/wpcontent/uploads/2017/07/facilitated\\_process\\_for\\_improving.pdf](https://www.resorgs.org.nz/wpcontent/uploads/2017/07/facilitated_process_for_improving.pdf)

MinEdu 2019. Korkeakoulutus ja tutkimus 2030-luvulle: tiekartta. Viitattu 28.8.2019 [https://minedu.fi/documents/1410845/12021888/Korkeakoulutus+ja+tutkimus+2030-luvulle+VISION+TIEKARTTA\\_V2.pdf/43792c1e-602a-4776-c3f9-91dd66ba9574/Korkeakoulutus+ja+tutkimus+2030luvulle+VISION+TIEKARTTA\\_V2.pdf.pdf](https://minedu.fi/documents/1410845/12021888/Korkeakoulutus+ja+tutkimus+2030-luvulle+VISION+TIEKARTTA_V2.pdf/43792c1e-602a-4776-c3f9-91dd66ba9574/Korkeakoulutus+ja+tutkimus+2030luvulle+VISION+TIEKARTTA_V2.pdf.pdf)

Mwanzia Mulili, B., & Wong, P. 2011. Continuous organizational development (COD). *Industrial and Commercial Training*, 43(6), 377-384. Viitattu 12.8.2019 <https://doi-org.ez.lapinamk.fi/10.1108/00197851111160513>

Nieminen, M. & Talja, H. 2018. Vain muutos on pysyvää – organisaation muutostajoustavuuden rakentuminen. Teoksessa Puutio, R. & Heikkilä, J-P. (toim.) *Organisaatio prosessina: muodonmuutoksen konsultointi*. Saksa: Books on Demand GmbH, 198-213.

Nieminen, M., Talja, H., Heikkilä J-P., Airola, M., Viitanen, K. & Tuovinen, J. 2017. Muutostajoustavuus: Organisaation resilienssin tukeminen. Viitattu 28.4.2019 <https://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2017/T318.pdf>

Opetushallitus 2019. Osaaminen 2035: Osaamisen ennakoitfoorumien ensimmäisiä ennakoitituloksia. Viitattu 28.8.2019 [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf)

Resilient Organizations 2019. Our publications. Viitattu 30.9.2019

<https://www.resorgs.org.nz/resources/organisational-resilience-publications/>  
Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 30.9.2019 [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_4.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html)

Seeck, H. 2008. *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin*. Tampere: Gaudeamus Helsinki University Press.

Senge, P.M. 2006. *The fifth discipline: the art & practice of the learning organization*. Lontoo: Random House Business. 2. korjattu ja uudistettu painos.

Sydänmaanlakka, P. 2014b. Innovation management as a process. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.) *Tulevaisuuden johtaminen 2020: Älykkään johtamisen näkökulmia*. 126-139.

Sydänmaanlakka, P. 2014a. Yllätyksellinen ja kompleksinen tulevaisuus; miten selvitä tulevaisuudesta. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.) *Tulevaisuuden johtaminen 2020: Älykkään johtamisen näkökulmia*. 18-37.

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

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Saarijärven offset Oy.

Vanhove, J.A., Herian, M.N., Perez, A.L.U., Harms, P.D. & Lester, P.B. 2016. Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resiliencebuilding programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 89, 278–307. Viitattu 26.4.2019 <https://doi.org/10.1111/joop.12123>

Välimaa, E. 2014. Osaamisen johtaminen verkostotaloudessa. Teoksessa Sydänmaanlakka, P. (toim.) *Tulevaisuuden johtaminen 2020: Älykkään johtamisen näkökulmia*. 88-97.

Xiao, L. & Cao, H. 2017. Organizational Resilience: The Theoretical Model and Research Implication. *ITM Web of Conferences*, 12. Viitattu 28.4.2019 [doi:10.1051/itmconf/20171204021](https://doi.org/10.1051/itmconf/20171204021)

## LIITTEET

- Liite 1. Vastaajien näkemys menettelytapaohjeista muutosjoustavuuden indikaattorien mukaisesti
- Liite 2. Teemahaastattelulomake

## Liite 1: Vastaajien näkemys menettelytapaohjeista muutosjoustavuuden indikaattorien mukaisesti

Seuraavissa kappaleissa on muodostettu synteesi haastattelujen vastauksista lyhyillä yhteenvedoilla. Haastattelujen vastaukset on ryhmitelty Leen, Vargon ja Sevillen kolmentoista muutosjoustavuuden indikaattorin mallin (Lee ym. 2013, 34) mukaisesti. Jokaisen indikaattorin osalta esitellään keskeiset vastauksista esiin nousseet havainnot ja kokemukset. Kaikki mainitut seikat ovat joko useamman eri tahon esiin nostamia tai tutkijoiden arvion mukaan niin merkittäviä yhden haastateltavan näkemyksiä, että ne on nähty tärkeäksi nostaa esiin.

### 1 – Siilojen minimointi

Muutosjoustavassa organisaatiossa eriytyviä toimintamalleja synnyttävä siilot on minimoitu, erityisesti tiedonkulun näkökulmasta. Vastaajien mukaan menettelytapaohjeissa kuvataan selkeästi päätöksentekoprosessit, roolit ja vastuut, joiden taustalla on ajatus läpinäkyvyyden edistämisestä ja tiedon jakamisesta. Vastaajat kuitenkin nostivat esiin, että koska ohjeet kuvaavat yksittäisen yksikön tai toiminnallisen osa-alueen prosesseja, vaarana on yhteistyön väheneminen ja toiminnan siiloutuminen. Ohjeiden keskinäinen suhde oli useimmille vastaajista epäselvä.

Osa vastaajista koki, että henkilöstön oma toiminta ja henkilökohtaiset suhteet ovat ohjeita ratkaisevammassa roolissa tiedonkulun näkökulmasta. Vastauksista nousi esiin myös näkemyksiä siitä, että organisaatiotasoisista kehittämissyhmistä huolimatta kaikki tehtävät linjaukset ja päätökset eivät toteudu koko organisaatiossa samalla tavalla, yhtenäisin käytäntein.

### 2 – Tilanteen havainnointi ja raportointi

Toimintaympäristön tarkkailu ja mahdollisten ongelmien raportointi eteenpäin ovat keskeinen osa organisaation resilienssiä. Kaikille vastaajille oli selkeää, että oma esimies on keskeisin henkilö mahdollisten ongelmien esiintuonnissa. Menettelytapaohjeiden nähdään määrittävän selkeästi nykyiset vastuut ja perustyön, mutta ei sellaisenaan kannustavan kehittämiskohteiden esiin nostamiseen. Vastauksista nousi esiin menettelytapaohjeiden tärkeä rooli vastuiden määrittä-

jänä, mutta niiden ei nähdä kannustavan laaja-alaisempaan toiminnan kehittämiseen, vaikka useat vastaajat nostivatkin esiin organisaatiotasoiset kehittämissryhmät tärkeinä vaikuttamisen paikkoina. Osa vastaajista näki organisaation nykyiset rakenteet niin monimutkaisina ja hallintokeskeisinä, että henkilöstö ei aktivoitu toimimaan.

### 3 - Henkilöstön sitouttaminen ja osallistaminen

Muutosjoustavassa organisaatiossa henkilöstö on sitoutunut organisaation toimintaan ja hahmottaa oman roolinsa strategian toteuttamisessa. Lisäksi organisaation kehittämistoimintaan osallistetaan asian parhaat asiantuntijat. Haastattelujen mukaan menettelytapaohjeessa kuvataan selkeästi erilaiset kehittämissryhmät, mutta valtaosa vastaajista piti ryhmien määrää suurena. Osa vastaajista näki myös, että ryhmien jäsenyydet voivat kasautua samoille henkilöille, toisten näkemyksen mukaan substanssiosaajia jätetään ryhmien ulkopuolelle. Ohjeiden ei nähdä sinällään tukevan kehittämislähtöistä toimintaa, mutta oman työn hallinnointiin ja kehittämiseen koetaan tukea olevan saatavilla ohjeesta riippumatta.

### 4 – Sisäiset resurssit

Resilientin organisaation henkilöstön osaamista hyödynnetään ja kohdennetaan aktiivisesti ja henkilöstö pystyy toimimaan myös yllättävissä tilanteissa. Menettelytapaohje nähdään yllättävien tilanteiden näkökulmasta selkeänä dokumenttina, jossa vastuutahot on määritelty, jolloin se toimii ylätasolla toiminnan selkärangana. Vastaajat kuitenkin nostivat esiin, että menettelytapaohjeiden toimivuutta rajoittaa se, että niitä ei ole linkitetty toisiinsa. Tämä rajoittaa tietoa käytössä olevista resursseista. Vastauksissa toivottiin osaamisten ja resurssien perusteellisempaa kartoitusta ja henkilöstön kehittämishalukkuuden voimakkaampaa hyödyntämistä.

### 5 - Tiedon ja osaamisen saatavuus

Muutosjoustavassa organisaatiossa avaintehtävät ja osaamiset eivät ole yksittäisten henkilöiden varassa ja organisaation kannalta olennainen tieto tallennetaan ja jaetaan tarkoituksenmukaisesti. Menettelytapaohjeen näkökulmasta

avainroolit ja vastuut on kuvattu selkeästi, mutta vastaajien mukaan useita avaintehtäviä on kasautunut samoille henkilöille, kun taas kääntöpuolena osa vastaajista näkee, että isot kehittämissryhmät hajauttavat vastuita liiaksikin.

Tietojärjestelmien kehittyminen nähtiin vastaajien keskuudessa vahvuutena organisaation tiedonkulun näkökulmasta. Lähes kaikki vastaajat nostivat esiin sisäisen intranetin toimivuuden ja merkityksen tiedon välittämisen kanavana, mutta vastaajat kokivat, että tiedon tallennuspaikkoja on edelleen liian monta ja yhteisiä käytänteitä asian suhteen tulisi kehittää.

## 6 - Innovaatiot ja luovuus

Innovatiivisuus ja luovuus näkyvät parhaimmillaan organisaatiossa kannustavana otteena toiminnan kehittämiseen, uusien ratkaisujen ja näkökulmien luomiseen. Haastateltujen mukaan menettelytapaohjeet eivät kannusta innovatiiviseen tai luovaan toimintaan, mutta luovat ne raamit, joiden sisällä asioita voi toteuttaa. Vastauksissa korostui haastateltavien näkemys, että kaikessa kehittämisessä yksilön ja hänen tiimensä toiminta on keskiössä, ei ohje. Haastatteluista nousi esiin myös näkemys siitä, että vaikka henkilöstöä osallistetaan kehittämistyöhön, sen vaikuttavuudesta ei viestitä riittävästi.

## 7 – Päätöksenteko

Päätöksenteon näkökulmasta muutosjoustavassa organisaatiossa henkilöstöllä on valtaa tehdä omaan työhönsä liittyviä päätöksiä ja vastuita pystytään tarpeen mukaan jakamaan ketterästi. Vastaajien mukaan ohjeessa on määritelty perustehtävät selkeästi yleisellä tasolla, mikä tuo ryhtiä organisaation toimintaan. Vastaajien mukaan vastuita voisi kuitenkin määritellä vielä tarkemmin.

Henkilöstö näkee vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön pääosin hyvinä ja ohje auttaa määrittämään oman paikan organisaatiossa. Kannustava esimiestyö nousi vahvuutena esiin useamman vastaajan näkemyksissä.

## 8 - Skenaarioiden suunnittelu



Muutosjoustavassa organisaatiossa henkilöstöä rohkaistaan toimintaympäristön tarkkailuun ja havaintojen raportoimiseen. Potentiaalisten tulevaisuuskenaarioiden laatimista ja niitä varten tehtävää suunnittelua ei systemaattisesti todettu harjoitettavan. Skenaariosuunnittelulle sukua olevia riskianalyysyjä tehdään tapauskohtaisesti, mutta niiden fokus on enemmän riskien välttämässä, kuin tulevien kehityskulkujen ennakoimisessa.

Useat vastaajat totesivat, että organisaatiossa on positiivinen ilmapiiri ja ihmisiä, jotka voisivat tuottaa arvokasta tietoa tulevaisuuskenaarioiden laatimisessa ja kokonaiskuvan täydentämisessä. Tällaista toimintaa ei kuitenkaan haastattelujen perusteella harjoiteta. Koulutusten työelämäpaneelien todettiin tuottavan informaatiota toimintaympäristön odotuksista ja kehityksestä organisaation käyttöön.

## 9 - Jaetut tavoitteet ja palautumisen priorisoinnit

Resilientissä organisaatiossa ymmärretään toiminnan kannalta keskeisimmät elementit ja toimintaa pystytään priorisoimaan tarpeiden mukaan. Organisaation strategia nostettiin vastaajien keskuudessa menettelytapaohjetta tärkeämmäksi yhteisiä tavoitteita kuvaavaksi dokumentiksi. Menettelytapaohjetta ei kuitenkaan pidetty työn priorisoimisen näkökulmasta merkityksettömänä. Haastateltavien näkemyksen mukaan menettelytapaohjeissa luetellaan sinänsä tärkeitä tavoitteita ja prosesseja asettamatta niitä kuitenkaan mihinkään järjestykseen. Useampi vastaaja totesi, että opetus priorisoidaan kaiken muun edelle, kun resurssit ovat tiukalla.

Toinen huomionarvoinen havainto oli se, että kehittämiseen liittyvät tehtävät jäävät vastaajien mielestä helposti muiden töiden jalkoihin. Priorisoinnin kannalta oleellisten taloudellisten realiteettien tuntemuksessa nähtiin kehittämiskohde. Kollektiivisen ymmärryksen lisääminen organisaatiotason mittareista ja rahoituksen perusteista nähtiin tekijänä, joka voisi osaltaan helpottaa resurssien kohdentamista myös yksilötasolla.

Jokaisessa menettelytapaohjeessa on lueteltu päämittarit, joilla toimintaa arvioidaan. Kullekin osa-alueella on kuitenkin omat indikaattorinsa, eikä niiden välistä yhteistyötä mitata. Täysin erilliset mittarit voivat ruokkia toimintojen siiloutumista

ja heikentää yhteistyön edellytyksiä esimerkiksi opetuksen ja TKItoiminnan välillä.

## 10 – Johtajuus

Muutosjoustavassa organisaatiossa johtaminen toimii ja strategiaa ja toimintatapoja kehitetään jatkuvasti tarpeiden mukaan. Haastateltavat kokivat laajalti, että oman työn kehittämiseen on hyvät edellytykset ja kokemus omista toimivaltuuksista oli positiivinen. Tarvittaessa päätösten tekeminen on yleensä joustavaa ja tarvittaessa nopeaa, ainakin silloin kun ratkaisut eivät sisällä merkittäviä talousvaikutuksia. Menettelytapaohjeiden ei koettu rajoittavan joustavaa toimintaa, vaikka vastuut onkin tarkasti määritelty.

Haastateltavat näkivät, että nopeat muutokset organisaatiossa voivat nopeasti tehdä ohjeista vanhentuneet. Näin on varsinkin ohjeissa erikseen nimeltä mainittujen henkilöiden roolin muuttuessa. Tästä syystä nykymuodossaan niiden jatkuva päivittäminen on tarpeellista, mitä käytännössä ollaan myös tekemässä.

Organisaation toimiminen osittain linjaorganisaatiomaisesti ja toisaalta matriisimallilla nähtiin joissakin tilanteissa ongelmallisena. Organisaatiotason kehittämisvastuu voi olla kytketty toimintaan, jota johdetaan kampuskohtaisesti. Tästä voi seurata haasteita saada asioita käytännön tasolla etenemään, kun kampusten välillä tarpeet kuitenkin väistämättä poikkeavat jossain määrin.

## 11 – Harjoitusten järjestäminen

Osana organisaation resilienssiä on, että erilaisten tilanteiden varalle on rakennettu malleja ja toimintasuunnitelmia, joita arvioidaan ja harjoitellaan säännöllisesti. Turvallisuusjohtamisen osalta todettiin, että potentiaalisia toimitilojen riskitilanteita pyritään ennakoimaan ja niiden varalle on suunnitelmia. Tällaisia ovat ainakin palohälytykset ja sisällesuojautumisharjoitukset. Suunnitelmia myös testataan säännöllisesti harjoitusten avulla, jolloin yhteisön jäsenille kehittyy osaamista ja varmuutta toimia organisoidusti ja tehokkaasti vaaratilanteissa.

## 12 – Proaktiivinen asennoituminen

Muutosjoustavassa organisaatiossa havaitaan heikkoja signaaleja, jotka ennakoiivat muutoksia tai potentiaalisia uhkia. Ilmapiiriä organisaatiossa pidettiin hyvänä ja tulevaisuuteen orientoituneena. Alumni Advisory Board ja koulutusten työelämäpaneelit, joissa haetaan organisaation ulkopuolista näkökulmaa ja palautetta, nähtiin erinomaisina käytäntöinä toiminnan proaktiivisuuden mahdollistamiseksi.

### 13 – Ulkoiset resurssit

Keskeisiä kumppaneita pystytään tarvittaessa hyödyntämään nopeastikin muutosjoustavassa organisaatiossa. Vastaajat kokivat, että Laurealla on hyvä maine kumppanina, mikä on merkittävä etu uusia yhteistyötahoja etsittäessä. Organisaation ulkopuolisia asiantuntijoita ja kumppaneita on vastaajien mielestä tarvittaessa mahdollista hyödyntää. Esimerkkejä näistä ovat Alumni Advisory Boardin ja koulutusten työelämäpaneelien muodossa. Lisäksi yhteistyötä tehdään sekä koulutus-, että TKI-puolella tiiviisti muiden korkeakoulujen kanssa. Menettelyta-  
paohjeissa vastuutetaan ainakin joidenkin ulkoisten kumppanuuksien hoitaminen tietyille henkilölle, mikä voi passivoida, jos henkilö ei itse koe olevansa vastuussa ulkoisista kontakteista.

## Liite 2: Teemahaastattelulomake

### Taustakysymykset

- Oma rooli organisaatiossa, missä työskentelee?
- Virkaikä eli kuinka kauan ollut töissä Laureassa?
- Miten tuttu menettelytapaohje on ennestään, missä tai miten tutustunut?
- Onko menettelytapaohje käytössä n. arkityössä, millaisessa käytössä?

### Kysymykset indikaattoreittain

#### Siilojen minimointi

- Miten mielestäsi menettelytapaohje vaikuttaa tiedonkulkuun organisaatiossa?
- Miten se vaikuttaa uusien tarkoituksenmukaisten yhteistyösuhteiden löytämiseen ja syntymiseen? (Estääkö se uusien yhteistyösuhteiden syntymistä vai tukee sitä?)

#### Tilanteen havainnointi ja raportointi

- Kannustaako menettelytapaohje tarkkailemaan organisaation toimintaan vaikuttavia muutoksia toimintaympäristössä?
- Miten menettelytapaohje vaikuttaa ongelmien raportointiin hierarkiassa ylöspäin?

#### Henkilöstön sitouttaminen ja osallistaminen

- Tukeeko menettelytapaohje henkilöstön valmiuksia ratkoa itse ongelmia ja hyödyntää omaa osaamistaan?
- Miten menettelytapaohje vaikuttaa keskeisten asiantuntijoiden osallistamiseen uusien ratkaisuvaihtoehtojen löytämiseksi päätöksenteossa?

#### Sisäiset resurssit

- Miten mielestäsi menettelytapaohje vaikuttaa yllättävissä tai uusissa ratkaisuissa edellyttävissä tilanteissa ammattitaidon ja osaamisen käyttöön saamiseen ja hyödyntämiseen?

## Tiedon ja osaamisen saatavuus

- Mitä tapahtuu, jos menettelytapaohjeessa kuvatut vastuuhenkilöt eivät ole käytettävissä? onko organisaatiossa tehtäviä, jotka ovat yhden avainhenkilön varassa?
- Miten organisaation kannalta keskeinen tieto tallennetaan ja jaetaan?

## Innovaatiot ja luovuus

- Miten menettelytapaohje vaikuttaa toiminnan kehittämiseen?
- Auttaako se luomaan uusia ratkaisuja ja etsimään uusia näkökulmia ongelmien ratkaisemiseksi?

## Päätöksenteko

- Miten menettelytapaohje mielestäsi vaikuttaa henkilöstön kokemukseen omista toimivaltuuksistaan tehdä työhönsä liittyviä päätöksiä?
- Onko mielestäsi menettelytapaohjeessa toimivaltuudet kuvattu siten, että yllättäviin ongelmiin kyetään sen avulla vastaamaan?

## Skenaarioiden suunnittelu

- Miten menettelytapaohje tukee tulevaisuuskenarioiden hahmottelua mahdollisten tulevaisuuden haasteiden ja mahdollisuuksien varalle?
- Kuuluuko mahdollisten skenaarioiden suunnittelu organisaation toimintaan

## Prioriteetit palautumiseen

- Kun joudutaan tekemään valintoja ja priorisoimaan resurssien käyttöä, auttaako menettelytapaohje hahmottamaan/ratkaisemaan nopeasti mitkä asiat ovat keskeisiä ja mitkä toissijaisia?
- Miten menettelytapaohje vaikuttaa kokemukseen yhteisistä päämääristä?

## Johtajuus

- Miten menettelytapaohje tukee päätöksentekoa yllättävissä tai uusia lähestymistapoja kaipaavissa tilanteissa?
- Kyetäänkö menettelytapaohjeen mukaisesti ratkaisuja tekemään tarvittaessa nopeasti?
- Arvioidaanko toimintatapaohjeen ajantasaisuutta säännöllisesti organisaation strategisten tavoitteiden kannalta?

#### Harjoitusten järjestäminen

- Onko poikkeustilanteiden varalle suunnitelmia, joita päivitetään ja niitä testataan esim. stressitesteillä tai harjoituksilla?

#### Proaktiivinen asenne

- Miten menettelytapaohjeen kuvaamat toimintatavat tukevat nopeaa reagoitakykyä havaittuihin ongelmiin ja mahdollisuuksiin ennen niiden eskaloitumista kriiseiksi?

#### Ulkoiset resurssit

- Miten menettelytapaohje vaikuttaa ulkoisten kumppaneiden kautta saatavilla olevien näkemysten ja asiantuntijuuden hyödyntämiseen organisaation omien ratkaisujen tekemisessä?
- Miten menettelytapaohje vaikuttaa keskeisten ulkoisten kumppanien valintaan ja suhteiden ylläpitämiseen niin, että yllättävissäkin tilanteissa niitä on valmius hyödyntää?

# BJÖRKÖN PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN PAIKALLISTEN YRITTÄJIEN YHTEISTYÖLLÄ

*Tekijät: Jessica Lindgren & Jenni Tuovinen*

The aim of this research was to study the possibilities and needs of improving the services in Björkö. The study was done from the customer's and the entrepreneur's point of view. The aim was to find out a way to combine the existing services into comprehensive experiences with the help of digitalisation.

The research approach was qualitative and service design was used as the research method. The research data was collected with theme interviews and a questionnaire consisting of both structured and open questions. The data from the interviews and the survey was analyzed by using a material based content analysis method.

According to the research results the main areas of development are cooperation between the local entrepreneurs, packaging the existing services, improving marketing and the accessibility of the services. Digitalisation provides new options, for example, applications, to be implemented into service development strategies. Both the travelling customers and the local entrepreneurs had the same opinion that improvement is needed and the information and accessibility of the services should be better. This means that an entrepreneur in an evolving field needs to be proactive, effectual and collaborative.

## JOHDANTO

Matkailu on nopeasti kasvava ala, jolla on merkittäviä vaikutuksia talouskasvuun ja työllisyyteen sekä moniin muihin toimialoihin ympäri Suomen (Ratkaisujen Suomi: Puolivälin tarkistus 2017, 10). Työ- ja elinkeinoministeriön Pk-toimialabarometrin (2018) mukaan matkailualan yleiset suhdannenäkymät ovat koko maata ja muita toimialoja myönteisemmät. Erityisesti hyvinvointimatkailu on 2010-luvun yksi matkailun merkittävimpiä kasvualoja. Hyvinvointimatkailijan tavoitteena on oman hyvinvoinnin edistäminen sekä mielihyvän ja jopa luksuksen kokeminen. Luonnon hyvinvointivaikutuksia koskeva tutkimustieto lisääntyy jatkuvasti, ja luonnon hyvinvointivaikutukset ovat maailmanlaajuisesti kasvava trendi. (Peso-

nen 2016, 7.) Myös Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisemassa Matkailun toimialaraportissa ennakoitaan luonnon ja hyvinvoinnin ympärille rakentuvien palvelukokonaisuuksien lisääntyvän matkailussa, ja luontomatkailu nähdään Suomen vahvuutena erityisesti maailman metropoleista katsottuna (Jänkälä 2019, 47–48). Suomessa onkin ainutlaatuinen mahdollisuus kasvattaa menestyvää luontolähtöisen hyvinvointimatkailun liiketoimintaa (Pesonen 2016, 7).

Työ- ja elinkeinoministeriön Pk-toimialabarometrin mukaan myös digitalisoitumisen mahdollisuudet nähdään matkailu- ja majoitusosalalla pääosin merkityksellisempinä kuin muissa vastaajaryhmissä (Pk-toimialabarometri 2018). Digitalisaatio vaikuttaakin voimakkaasti palveluliiketoiminnan tulevaisuuteen ja kehittämiseen, sillä se voi mahdollistaa kokonaan uusien palveluiden ja liiketoimintakonseptien tuomisen markkinoille (Palvelutalouden murros ja digitalisaatio: Suomen kasvun mahdollisuudet 2015, 21). Digitalisaation myötä myös työn tekemisen ehdot ja työn luonne muuttuvat. Digitaalisessa taloudessa markkinoille pääsy on helpompaa, minkä seurauksena uusia yrittäjiä ilmaantuu nopeasti ja vanhoja yrityksiä saattaa hävitä yhtä nopeasti. (Hautamäki, Leppänen, Mokka & Neuvonen 2017, 12, 14.) Artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa on käsitelty digitalisaation vaikutuksia työntekoon johtamisen ja yrittäjyyden näkökulmasta. Hallituksen toimenpidesuunnitelmassa vuosille 2017–2019 yhtenä tavoitteena on koota yrittäjyyteen kannustavia ja yrittäjyyden esteitä poistavia toimenpiteitä (Ratkaisujen Suomi: Puolivälin tarkistus 2017, 9). Yrittäjyys onkin matkailun ja digitalisaation ohella ajankohtainen ja tärkeä teema kehitettäessä Suomen liiketaloutta.

Tämän opinnäytetyön aiheena on yrittäjyys ja palveluiden kehittäminen Björkön matkailualueella. Tutkimustyötä aloitettaessa Björkön alueella oli palveluita, mutta ne olivat liian vaikeasti löydettävissä ja ostettavissa eikä kukaan varsinaisesti koordinoinut niitä. Kukin paikallinen toimija markkinoi itse palveluitaan. Tämä saattaa vähentää alueen houkuttelevuutta matkailijoiden näkökulmasta. Visit Vaasa markkinoi ja myy jonkin verran alueen palveluita (Visit Vaasa 2019). Palvelut siirtyvät nykypäivänä entistä enemmän verkkoon ja fyysiset matkatoimistot häviävät. Aihe liittyykin vahvasti palveluiden johtamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen muuttuvien vaatimusten ja tarpeiden mukaan. Yritysten on pystyttävä



mukautumaan ja kehittymään digiajan tuomien muutosten mukana. Tämän tutkimuksen aikana huomattiin, että Björkön toimijoiden markkinointi ja toiminta on jäänyt kehityksessä jälkeen.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on vuonna 2019 perustettu pienyritys Björkön matkailualueella. Yritys tarjoaa matkailupalveluita keskittyen majoitukseen. Toimeksiantaja haluaa opinnäytetyön avulla selvittää, minkä tyyppisille palveluille alueella on kysyntää, miten niitä tulisi tarjota nykypäivän matkailijoille ja miten matkailijat saadaan viihtymään pidempään Björkössä ja käyttämään enemmän alueen palveluita. Toimeksiantajan tavoitteena ei ole tarjota itse kaikkia palveluita vaan toimia niiden välittäjänä, ja siihen tulisi löytää sopiva keino. Toimeksiantaja haluaa myös selvittää, onko palveluiden välittäjälle ylipäänsä tarvetta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa asiakkaiden eli Björkön ja sen vesistöjen matkailijoiden tarpeita ja toiveita tulevaisuuden matkailussa. Tavoitteena on kehittää alueelle kokonaisvaltaista palvelukokonaisuutta huomioiden digiajan tuomat mahdollisuudet, joihin matkailijan on helppo tarttua sekä edistää paikallisten toimijoiden markkinointia ja näkyvyyttä. Tavoitteena on selvittää, millaisia palveluita Björkön matkailijat hakevat ja miten matkailualan pienyrittäjänä tarjota heille kilpailukykyisiä palvelukokonaisuuksia. Tavoitteena on kehittää alueen matkailua ja kilpailukykyä kokonaisvaltaisesti hyödyntäen paikallisia jo olemassa olevia toimijoita ja yhdistää heidän palveluitaan elämispaketeiksi. Tavoitteena on kehittää ratkaisu, kenties täysin uusin keinoin, jonka avulla palvelut olisivat helpommin löydettävissä ja ostettavissa.

## **TOIMINTAYMPÄRISTÖ**

### **Björkön matkailualue**

Tutkimus sijoittuu alueellisesti Björkön saareen Mustasaaren kunnassa Pohjanmaalla. Merenkurkun saaristo, jossa Björkö sijaitsee, on Suomen ainoa UNESCO luonnonperintökohde (UNESCO 2019), johon se hyväksyttiin 2006 ja seuraavana vuonna presidentti Ahtisaari vihki alueen. Alueen erityiset De Geer -moreenit ja nouseva maa muodostavat omanlaisensa luonnon matkakohteen. (Hietikko-Hautala 2010, 12–18, 25, 70.) Vuoteen 1973 asti saari muodosti oman kunnan nimeltä Björköby (Suomen virallinen tilasto 1975, 34–35). Nykyään Björköby

on itse kyläkeskus Björköns saarella ja asukkaita oli vuoden 2017 lopussa 339 kappaletta. Kylä on lähes täysin ruotsinkielinen. (Karppinen 2019.)

Hylkeenpyynti ja kalastus olivat aikoinaan kyläläisten tärkein elinkeino. Kyläläiset hoitivat myös muun muassa postin kuljetusta merenkurkun yli Ruotsin puolelle. (Merenkurkun saaristo 2019; Visit Vaasa 2019.) Nykyään monet paikalliset asukkaat ovat monipuolisia yrittäjiä, jotka takaavat toimeentulonsa eri tavoin kauden mukaan (Hietikko-Hautala 2010, 147). Kesäaika on huomattavasti talvea vilkkaampaa ja alueen luontopoluilla on paljon kulkijoita. Luontopolkuja on eri pituisia lyhyimmän ollessa noin neljä kilometriä ja pidemmän yli 13 kilometriä, ja luontopoluille on mahdollista varata myös opastettuja kierroksia. Poluilla on myös Metsähallituksen toimesta hoidettuja tauko- ja levähdyspaikkoja. Pidemmällä polulla on veneellä ylitettäviä kohtia. Alueen vesistö on myös oivallinen kalastusta varten. Yöpymistä varten on majataloja ja mökkejä vuokrattavaksi. (Visit Vaasa 2019; Metsähallitus 2019.) Alue on kiinnostava ja potentiaalinen myös yritysasiakkaiden keskuudessa muun muassa TYKY/TYHY- ja virkistystoiminnan kannalta.

### **Toimeksiantaja**

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii JesLin Oy, joka on perustamisvaiheessa oleva pienyritys Björköns matkailualueella. Yritys tarjoaa matkailupalveluita keskittyen toistaiseksi majoitukseen. Todellinen yritystoiminta alkanee kesäkaudella 2020. Yrityksen kotipaikka ja toimipaikka on Björköby. Yrityksen tavoitteena on kehittää alueen palveluita yhdistämällä alueen eri toimijoita ja tarjota asiakkaalle kokonaisvaltaista palvelupakettia majoituksineen, retkineen ja ruokapalveluineen. Tarkoituksena ei ole tarjota itse kaikkia palveluita, vaan toimia niiden välittäjänä. Kokonaisvaltaisen ja kilpailukykyisen palvelukokonaisuuden kehittämisessä JesLin Oy huomioi asiakaslähtöisyyden sekä digiajan tuomat mahdollisuudet. Yrityksen tavoitteena on tarjota ratkaisua palveluiden hankalaan löytämiseen ja toimijoiden haasteisiin markkinoinnissa kenties täysin uusien keinoin, esimerkiksi perustamalla yhteinen palvelualue. Tavoitteena on myös ymmärtää Björköns alueen matkailijoita, etsiä heidän piileviä tarpeita ja tarjota heille kokonaisvaltaista palvelua, jota matkailijat eivät osaa itsekään vielä odottaa tai etsiä. Tätä varten yritys on antanut toimeksiannon.

Toimeksiantajan tärkeimmät sidosryhmät ovat muut paikalliset toimijat ja yrittäjät. Ilman heitä yritys ei voisi toimia edellä kuvatulla konseptilla. Sen lisäksi tärkeitä yhteistyökumppaneita ovat Visit Vaasa, Kvarken guides, Metsähallitus, Mustasaaren kunta, Björkön jakokunta, Ingsva ja Björkö taxi sekä muut kuljetusyhtiöt alueella.

## **PALVELULIIKETOIMINTA JA DIGITALISAATIO**

Palvelu voidaan määritellä erikoistuneiden tietojen, taitojen ja muiden resurssien, kuten työkalujen, laitteiden ja tietojärjestelmien, sekä sosiaalisten ja symbolisten resurssien, kuten luottamus ja brändit, soveltamiseksi tarvittavan arvonluonnin mahdollistamiseksi (Lindhult, Chirumalla, Oghazi & Parida 2018, 461). Perusmääritelmän mukaan palvelua ei voi koskettaa, tallentaa tai omistaa. Palvelu koostuu erinäisistä kokemuksista, se kulutetaan samalla kuin tuotetaan ja sen laatua on vaikea mitata. (Moritz 2005, 28–30.)

Palveluliiketoiminnan tuottamaa arvoa voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta, joita ovat tuotejohtoinen arvonluonti (goods-dominant logic, G-D logic) ja palvelulähtöinen arvonluonti (service-dominant logic, S-D logic). Tuotejohtoisessa logiikassa yritys luo ja jakaa arvoa useille asiakkaille yleensä hyödykkeiden ja rahan vaihtamisen kautta. Tästä näkökulmasta arvonluonti nähdään usein palveluntuottajan suorittamana toimintojen sarjana, ja tuottajan ja kuluttajan roolit ovat selvästi erotettavissa toisistaan. Palvelulähtöisessä logiikassa palveluntarjoajan ja palvelunkäyttäjän roolit eivät ole selvästi erillisiä; arvo luodaan aina yhdessä ja vastavuoroisesti tarjoajien ja kuluttajien kanssakäymisessä resursseja yhdistämällä. (Kutsikos, Konstantopoulos, Sakas & Verginadis 2014, 236.)

Digitalisaatio muuttaa myös organisaatioiden arvonluonnin tapoja. Digitaalisten ja virtuaalisten palveluinnovaatioiden myötä on kehittynyt uusi virtuaalipohjainen arvonluontilogiikka (virtual-based value logic), joka keskittyy ICT:n tietojenkäsittelykapasiteetin älykkyyteen. Tiedon prosessoinnin kehittyminen tekee toimijoista, asioista ja aktiviteeteista sekä niiden välisestä kanssakäymisestä palveluprosesseissa älykkäämpiä ja parantaa siten arvon yhdessä luomisen potentiaalia. (Lindhult ym. 2018, 463.)

Yhä suurempi osa palveluista, kuten koulutus, kauppa, tietojenkäsittely ja viihde, on ainakin osittain digitalisoitavissa. Perinteinen käsitys palveluista ei pidä enää

nykyaikana paikkaansa. Palveluiden kuluttamisesta on tullut ajasta ja paikasta riippumatonta. Digitaalinen palvelu voi myös koostua monesta eri palvelun osasta. Palveluiden digitalisoitumisen myötä myös niiden kansainvälinen kauppa kasvaa tavarakauppaa nopeammin. Palveluiden digitalisoituminen mahdollistaa myös merkittävät skaalaeduct: kerran tuotetun digitaalisen palvelun monistamisen ja jakelun marginaalikustannukset ovat hyvin pienet. Tällaisten skaalautuvien palveluiden osuus taloudessa kasvaa, mikä mahdollistaa tuottavuuskasvun. (Pajarinen, Rouvinen & Ylä-Anttila 2012, 7, 13, 104; Skog, Wimelius & Sandberg 2018, 4564–4565.) Digiainana palveluita etsitään ja ostetaan internetissä. Pohjanmaalla internetiä käytetään lähes päivittäin joten palveluiden tulee olla esillä ja helposti löydettävissä digitaalisessa muodossa. (Viinamäki ym. 2017, 62.)

### **Palvelusta elämykseksi**

Matkailualan markkinoinnissa on jo vuosia hyödynnetty elämyksiä ja elämyksellisyyttä. Elämyksestä onkin tullut eräänlainen joka paikan superlatiivi, ja sitä käytetään helposti palvelun korvikkeena lisätuottojen toivossa. (Tarssanen & Kylänen 2009, 8–9.) Palvelua suunniteltaessa tulee huomioida, miten asiakas kokee palvelun ja mikä hänelle on erinomaista, arvokasta ja elämyksellistä (Frei 2008, 1, 3). Komppulan ja Boxbergin (2002, 25–26) mukaan elämys on arvo, jonka asiakkaat saavat palvelulle lisäarvoa synnyttävistä tekijöistä, kuten palvelun sijainnista tai ympäristöstä. Tarssanen ja Kylänen (2009) mukaan palvelussa on keskeistä se, mitä asiakkaalle tarjotaan, kun taas elämysten suunnittelussa tärkeintä on se, miten vieras kohdataan ja miten häntä puhutellaan. Palveluita tarjotaan asiakkaille, mutta elämystuotteen ostajaa kohdellaan enemmänkin vieraana. Tarkkaan kuvattu palvelu tuotetaan asiakkaalle pyynnöstä, kun taas elämys syntyy kokemuksen aikana. (Tarssanen & Kylänen 2009, 8–9.) Matkailupalvelu on asiakkaalle kuitenkin subjektiivinen kokemus. Elämyksellistä palvelua ei siis voida taata, mutta sille pystytään luomaan edellytykset. (Komppula & Boxberg 2002, 21.)

Tuotteeseen tai palveluun on mahdollista sisällyttää sellaisia elementtejä, joiden avulla elämys todennäköisesti syntyy, vaikka elämystä ei voida täydellä varmuudella luvata kaikille vieraille. Elämyksen mahdollistavia elementtejä ovat yksilöllisyys, aitous, tarina, moniaistisuus, kontrasti ja vuorovaikutus. Yksilöllisyys tar-

koittaa tuotteen tai palvelun ainutkertaisuutta ja ainutlaatuisuutta siten, ettei täysin samanlaista kokemusta löydy muualta. Aitoudella puolestaan tarkoitetaan tuotteen uskottavuutta. Tarinan avulla sidotaan kokonaisuuden eri elementit yhteen niin, että kokemuksesta tulee tiivis, uskottava ja aito. Moniaistisuus tarkoittaa sitä, että kaikki aistiärsykkeet on suunniteltu huolellisesti vahvistamaan haluttua kokonaisvaikutelmaa. Kontrastilla taas tarkoitetaan erilaisuutta tai tavallisesta poikkeavaa asiakkaan näkökulmasta. Vuorovaikutus on onnistunutta kommunikatiota palveluntarjoajan, palvelun ja matkailijan kesken. Vuorovaikutukseen liittyy myös olennaisena osana yhteisöllisyyden tunne eli se, että koetaan jotakin yhdessä, osana tiettyä yhteisöä. Sisällyttämällä palveluun edellä mainittuja elementtejä varmistetaan elämyksen kriteerien täyttyminen, jolloin palvelu jalostetaan elämykseksi. (Tarssanen & Kylänen 2009, 12–15.) Edellä mainittujen elementtien lisäksi asiakasta tulisi aktivoida hyvän ja onnistuneen elämyksen tuottamisessa. Asiakkaan aktiivisella osallistumisella, kuten uuden oppimisella tai todellisuudesta irtaantumisella, asiakas saadaan mukaan elämyksen tuottamiseen ja elämys personoituu asiakkaan mukaan. Hyvä asiakastuntemus on tärkeää, sillä sen avulla asiakas voidaan yllättää positiivisesti. (Pine II & Gilmore 1999, 30–36, 66.)

### **Palveluiden kokoaminen palvelupaketiksi**

Palvelupaketilla tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, joka muodostuu useista eri palveluista. Paketti kootaan ydinpalvelun ympärille, ja siihen liitetään lisäksi muita oheispalveluita. Yrityksen perustehtävänä on ydinpalvelun tuottaminen. Oheispalveluiden tuottaminen taas on erityisosaamista, joka räätälöidään kunkin asiakkaan tarpeiden mukaan. Toisinaan ydin- ja oheispalvelut ovat nivoutuneet niin vahvasti toisiinsa, että ydinpalvelua on mahdotonta tuottaa ilman oheispalveluita. Oheispalveluiden avulla yritys voi myös erottua kilpailijoistaan. (Isoviita & Lahtinen 2004, 42.) Ydinpalvelun ympärille rakennetun palvelukokonaisuuden tuottaessa asiakkaalle lisäarvoa, on hän todennäköisesti valmis maksamaan lisäpalveluista (Grönroos 2009, 227). Matkailualan yrityksen tarjoamia oheispalveluita voivat olla esimerkiksi kyyditykset, opastukset, koulutukset, varausjärjestelmät tai huonepalvelu (Isoviita & Lahtinen 2004, 42).

Matkailupaketti koostuu matkailukohteen vetovoimatekijöistä, palveluista, saavutettavuudesta ja siihen liittyvistä mielikuvista sekä hinnasta. Matkailutuotetta voidaan tarkastella palveluntarjoajan tai palvelun käyttäjän näkökulmasta, ja käsitys tuotteesta voi vaihdella sen mukaan. Palveluntarjoajalle matkailutuote perustuu ennen kaikkea yrityksen liikeideaan, joka määrittelee yrityksen tarjoaman ydintuotteen. Asiakkaalle matkailutuote taas on enemmänkin kokemus ja elämys. (Komppula & Boxberg 2002, 10–14.) Matkailupalveluiden ja -pakettien yhteydessä puhutaankin usein elämispaketeista.

## **MATKAILUALA JA SEN TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT**

Matkailuala sisältää useita toimialaluokituksen mukaisia toimialoja, kuten majoitus- ja ravitsemistoiminta, matkatoimistojen ja matkanjärjestäjien toiminta, urheilutoiminta, huvi- ja virkistyspalvelut, kulttuuri- ja viihdetoiminta sekä henkilöliikenne ja liikennettä palveleva toiminta. Kun matkailualalla menee hyvin, näkyvät heijastusvaikutukset tyypillisesti melko laajasti myös muilla toimialoilla. Matkailun osuus Suomen bruttokansantuotteesta on viimeisten vuosien ajan ollut noin 2,5 prosenttia. Mikäli matkailu kuitenkin erotetaan ravitsemus- ja majoitustoiminnasta, on sen suora taloudellinen vaikutus varsin pieni. (Jänkälä 2019, 7; Saarinen 2005, 121–123.) Matkailu, erityisesti luontomatkailu, voidaan nähdä paikallisten työllistäjänä syrjäseudulla. Luontomatkailu loi esimerkiksi Lapissa 2000-luvun alkupuolella 3000–4000 työpaikkaa (Saarinen 2005, 121) ja Vaasassa matkailu loi 664 henkilötyövuotta vuonna 2010 (Torniainen & Matilainen 2012, 15).

Matkailu on kasvava toimiala, joka on kuitenkin uudenlaisten kehittämishaasteiden edessä (Jänkälä 2019, 54). OECD:n matkailukomitean mukaan voidaan nähdä neljä kasvavaa megatrendiä vuoteen 2040. Matkailijamäärien kasvaessa ja uusien matkailijaryhmien syntyessä matkailupalveluiden kysyntä tulee muuttumaan. Z- ja Y-sukupolvet eroavat matkailutottumuksiltaan vanhemmista ikäluokista, jotka ovat aiempaa varakkaampia. Toinen megatrendi on kestävän matkailun kasvu, joka muun muassa luo painetta matkailun päästöjen vähentämiseen sekä paikallisten asukkaiden sosiaalisen ja kulttuurisen hyvinvoinnin huomioimiseen. Kolmas megatrendi on uudet teknologiat, muun muassa digitaaliset alustat, esineiden internet ja tekoäly, joiden avulla matkustamisesta voi tulla entistä tehokkaampaa ja saavutettavampaa sekä taloudellisempaa. Neljäntenä megatrendinä mainitaan tulevaisuuden liikkumisessa tapahtuvat suuret muutokset,

jotka vaikuttavat matkailun kehittämiseen. Nämä muutokset koskevat esimerkiksi liikkumisen sujuvoittamista ja toimintaympäristön turvallisuuden kehittämistä muun muassa liikenneinnovaatioiden avulla. (OECD 2018, 61–87.)

Lyhyemmän aikavälin muutoksia matkailualalla ovat ympäristötietoisuuden lisääntyminen, luonto- ja hyvinvointimatkailu, uudet nousevat matkailijakohderyhmät, pienemmät matkakohteet, esteetön matkailu, paikallinen ruoka, juoma ja niihin liittyvät elämykset, monipuolistuvat markkinointiviestinnän keinot, ilmaston lämpenemiseen varautuminen sekä jakamis- ja alustatalouden tuomat muutokset. (Jänkälä 2019, 47–53.)

## **YRITTÄJYYS ALUEELLA**

### **Luontomatkailu ja -yrittäjäyys**

Maaseudun uutena yrittäjäyden muotona, jonka suosio on kasvanut viime aikoina, voidaan pitää luontoyrittäjäyttä. Luontoyrittäjäyys on luontoa ja sen resursseja kestäväällä tavalla hyödyntävä yrittäjäyysmalli, joka tarjoaa luontoon liittyviä elämyksiä esimerkiksi nykYTEKNIikkaa hyödyntämällä. Tässä yrittäjäyden muodossa tärkeää on hyvä yhteistyö ja laajan verkoston tuki sekä toimiva tietoverkko. Luontoyrittäjäydessä on yleensä kyse pienimuotoisesta yrittämisestä, jossa luontoon liittyvät tuotteet ja palvelut ovat keskeisessä osassa liiketoiminnassa. Palvelut ovat hyvin pitkälle yksilöityjä ja asiakkaan toiveiden mukaan räätälöityjä. Luontoyrittäjäyden arvoihin kuuluvat paikallisuus, eettisyys, kestävä kehitys ja myönteinen, ympäristöä kunnioittava toiminta. Esimerkkejä luontoyrittäjäydestä ovat kalastus-, lintu- ja metsästysmatkat, erilaiset opastetut kierrokset luonnossa sekä luontoon liittyvät oheispalvelut kuten koiravaljakkoajelut ja veneretket. (Rutanen & Luostarinen 2000, 7–8, 11–15; Saarinen 2005, 120.)

Luontomatkailu koetaan virkistäytymispalveluksi, johon vaikuttaa matkailijan henkilökohtaiset syyt ja tavoitteena on kokea mielihyvää, yleensä erilaisten vapaaajan aktiviteettien ja kokemusten avulla (Ateca-Amestoy, Serrano-del-Rosal & Vera-Toscano 2008, 65). Luontomatkailu voi liittyä itsensä löytämiseen tai haastamiseen, paikan kokemiseen tai haluun päästä luonnon ympäröimäksi (Raadik, Cottrell, Fredman, Ritter & Newman 2010, 240). Vaikka luontomatkailun arvoihin kuuluu luonnon kunnioittaminen ja sen koetaan tukevan paikallista yrittäjäyttä (Saarinen 2005, 120), kasvavan turismin haittapuolena voi olla lisääntyvä saaste

ja jätemäärä, luonnonvaraisten eläinten elinolosuhteiden häiriintyminen sekä paikallisten asukkaiden perinteisten elinolosuhteiden muutokset (Stephen 2018, 226).

Rutasen ja Luostarisen (2000) teettämän tutkimuksen tuloksissa todetaan, että luontomatkailuun liittyvät vahvuudet Pohjanmaalla ovat puhtaus, saaristo ja kalastukseen liittyvät mahdollisuudet. Alueen kaksikielisyys, yrittäjähenkisyys sekä perinteet koettiin myös rikkautena. Kehittämistä oli tulosten mukaan tuotekehityksessä, laadussa, verkostoitumisessa sekä luontoon liittyvien, vastuullisten oheispalveluiden tarjonnassa. Tutkimuksen mukaan luontoyrittäjyys nähdään Pohjanmaalla positiivisena mahdollisuutena, jota tulisi hyödyntää enemmän muun muassa hyvän yhteistyön avulla. Kielimuuri suomen- ja ruotsinkielisten paikallisten välillä asettaa osittain haasteita, kuten myös kyläläisten sisäänpäin suuntautuneisuus. Toimivina yhteistyöhankkeina voidaan mainita Mat från kvarken, Milkaosuuskunta ja luonto-opasrinki. Matkailupaketteja on toistaiseksi pystytty tarjoamaan alihankkijoiden avulla, mutta toiminta on ollut hyvin vähäistä. (Rutanen & Luostarinen 2000, 33, 45–46.) Haasteena matkailun kehitykselle syrjäseuduilla on usein ollut kaukainen sijainti, hankala saavutettavuus sekä osaamisen ja pääoman puute. Ne ovat usein riippuvaisia asutuskeskuksista ja siellä tehtävistä päätöksistä. (Saarinen 2005, 122.)

Rutasen ja Luostarisen (2000) teettämän tutkimuksen mukaan luontoon liittyville elämys- ja matkailupaketeille olisi Pohjanmaalla kysyntää. Tämä tukee sitä, että alueella olisi tarvetta yritykselle tai toimijalle, joka kokoaisi yhteen eri palveluita matkakohteessa. Tutkimuksessa haastateltujen vastausten perusteella toivottiin myös laajempaa yhteistyötä eri alojen sekä aluerajojen yli. Tutkimustulosten perusteella tärkeimpänä kehityskohtana pidettiin tuotteiden tai palveluiden vastuullisuutta ja turvallisuutta sekä niiden testausta. Kehitystä kaipaa myös asiakaslähtöisyyden ja erityisryhmien huomioon ottamisen lisäksi eri palveluiden ja asioiden yhteenkokoaminen elämyspaketeiksi hyödyntäen jo olemassa olevia paikallisia palveluita. Laajan verkoston avulla voidaan vahvistaa asiantuntijuutta ja osaamista paikallisten yrittäjien ohjaamana. Tutkimuksen tuloksissa käy ilmi, että luontomatkailuun liittyvien palveluiden keskittämiseen on kysyntää ja niiden löytämiseen kaivataan selkeämpää ja helpompaa tapaa. Tiedon puute koetaan myös isoksi ongelmaksi alan kehittymisen kannalta. (Rutanen & Luostarinen



2000, 49–51, 53–59.) Tästä voidaan päätellä, että Björkön alueen palveluiden kokoaminen paketiksi olisi hyödyksi ja tarpeen. Tulevaisuudessa kehitystyötä voi miettiä myös laajemmalle alueelle, kuten koko Merenkurkun saaristoon, hyödyntäen vielä laajempaa verkostoa. Matkailun kehittäminen luontokohteissa on joskus kuitenkin mahdotonta johtuen alueen suojelusta tai pääoman puutteesta (Saarinen 2005, 126).

Saarinen (2005) kertoo tutkimuksessaan luontomatkailuun ja sen vaikutuksiin liittyen, että tärkeimmät menestystekijät ovat saavutettavuus, attraktiot ja palvelut. Hän painottaa luontomatkailun kasvua ja paikallisuuden arvostuksen nousua massaturismin sijaan. Näin ollen matkailun merkitys erityisesti syrjäseuduille nousee ja palveluiden kysyntä maaseudulla kasvaa. (Saarinen 2005, 126–127.) Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että palveluiden saavutettavuus ja helppo ostettavuus ovat tärkeässä osassa myös Björkön matkailun kehityksen kannalta. Tämän Björkön palveluiden kehittämistyön ja tutkimuksen lähtökohtana olivat aiemmat tutkimukset luontomatkailusta ja -yrittäjyydestä.

### **Toiminnallinen yrittäjyys**

Sarasvathy (2008a) on esitellyt toiminnallisen yrittäjyyden (effectual entrepreneurship) -käsitteen, joka pohjautuu siihen, että yrittäjämäisessä toiminnassa ei voida nopeasti muuttuvissa ja ennalta-arvaamattomissa olosuhteissa perustaa päätöksiä varman päälle pelaamiseen. Sen sijaan toiminnallisessa yrittäjyydessä on pyrittävä tunnistamaan jo olemassa olevat resurssit ja hyödyntämään ne parhaalla mahdollisella tavalla. (Sarasvathy 2008a.)

Aloittavana yrittäjänä toimeksiantajan yritystoimintaa tukevat Sarasvathyn seuraavat toiminnalliseen yrittäjyyteen liittyvät viisi periaatetta:

1. Patchwork Quilt: Luo jotain uutta olemassa olevilla resursseilla (lähtökohtana olemassa olevat keinot ja resurssit valmiiden tavoitteiden sijaan).
2. Affordable Loss: Mieti etukäteen, mitä sinulla on varaa menettää ja sijoita vain sen verran.
3. Bird-in-Hand: Neuvottele kaikkien sellaisten sidosryhmien kanssa, jotka ovat oikeasti valmiita sitoutumaan projektiin.
4. Lemonade: Hyväksy epävarmuus. Yllätysten välttelyn tai voittamisen sijaan pyri hyödyntämään ne.

5. Pilot-in-the-Plane: Työskentele ihmisten kanssa ja luota ihmistoimintaan ensisijaisena mahdollisuuksien ajurina. Älä rajoita yrittäjätoimintaa vain ulkoisten tekijöiden, kuten teknologisen kehityksen ja sosioekonomisten trendien, hyödyntämiseen. (Sarasvathy 2008a, 21–22.)

Sarasvathyn (2008b) mukaan kaikki yrittäjät aloittavat kolmen eri kategorian resurssien kanssa: 1) keitä he ovat – heidän luonteenpiirteensä, mieltymyksensä ja kykynsä, 2) mitä he tietävät – heidän koulutuksensa, asiantuntemuksensa ja kokemuksensa sekä 3) keitä he tuntevat – heidän sosiaaliset ja ammatilliset verkostonsa. (Sarasvathy 2008b, 2.) Murdockin ja Varnesin (2018, 269) mukaan toiminnallisen yrittäjyyden lähtökohdat, olemassa olevat keinot ja siedettävä menetys, muuttuvat sitä mukaa, kun projekti kehittyy ideasta tuotteeksi tai palveluksi, sitten liiketoiminnaksi ja lopulta kasvavaksi liiketoiminnaksi. Xun ja Koivumäen (2019) mukaan toiminnallisella prosessilla on tärkeä rooli potentiaalisten partnereiden houkuttelemisessa sekä tietojen, resurssien ja verkostojen laajentamisessa. Se auttaa myös tunnistamaan laadukkaita liiketoimintamahdollisuuksia. Toiminnallinen yrittäjyys voi olla hyvin tehokas lähestymistapa yrittäjille, joilla on laajat henkilökohtaiset ja ammatilliset verkostot. Yrittäjä, jolla on toisenlaiset vahvuudet, esimerkiksi hyvät tekniset taidot, voi kuitenkin hyötyä enemmän jostain toisesta lähestymistavasta. (Xu & Koivumäki 2019, 313.)

Sarasvathyn (2008b) mukaan yrittäjät ovat yrittäjämäisiä, koska he ajattelevat tehokkaasti. He uskovat, että ihmisten toiminnalla voidaan olennaisesti muokata tulevaisuutta ja siksi on turha kuluttaa energiaa yrittämällä ennustaa tulevaisuutta. Toiminnallinen yrittäjyys liittyykin vahvasti toteuttamiseen; suunnitelmia tehdään, perutaan, päivitetään ja muotoillaan uudelleen päivittäin, toiminnan ja yhteistyön kautta. (Sarasvathy 2008b, 3, 9.) Toiminnallinen yrittäjyys kuvastaa hyvin toimintatapaa, jota Björkön alueella tulisi hyödyntää. Siinä korostetaan jo olemassa olevien resurssien hyödyntämistä sekä yhteistyön ja sidosryhmien merkitystä, jotka ovat elintärkeitä myös hyvän palvelukokonaisuuden luomisessa pienellä alueella, kuten Björkössä. Sen sijaan, että paikalliset toimijat kilpailisivat keskenään, on toimijoiden välinen yhteistyö kannattavampaa liiketoiminnan kannalta.

# **KEHITTÄMISMENETELMÄ, TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI**

## **Kehittämismenetelmänä palvelumuotoilu**

Tämän opinnäytetyön kehittämismenetelmäksi valittiin palvelumuotoilu, koska tarkoituksena oli luoda uusi tai mukautettu palvelukokonaisuus asiakkaiden ja käyttäjien toiveiden mukaisesti. Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä on esitelly tarkemmin yhteisessä tietoperustassa. Kehitysprosessiin haluttiin osallistaa eri toimijoita kohdealueella sekä muita alueeseen liittyviä tahoja, kuten matkailijat. Julkiselta sektorilta (Metsähallitus) kysyttiin taustatietoja kehitysprosessia varten. Tämän kehitystyön asiakas on Björkön alue, ja se oli mukana kehitystyössä koko prosessin ajan. Palvelumuotoilu valittiin kehittämismenetelmäksi, koska opinnäytetyön avulla haluttiin luoda jatkuva kehittämisen vaihtoehto, josta toimeksiantaja hyötyy vielä projektin jälkeenkin. Palvelu ei ole koskaan täysin valmis ja sitä tulee kehittää asiakkaiden toiveiden ja muuttuvan käyttäytymisen mukaan. Palvelumuotoiluprosessissa voidaan palata aina taaksepäin ja aloittaa alusta, kun huomataan jotain kehitettävää ja loppukäyttäjiltä saadaan palautetta palvelusta.

Palvelumuotoilu sopi tämän työn kehittämismenetelmäksi, koska palvelumuotoilussa kehittämisen keskiössä on aina palvelun käyttäjä ja terminologia, jota hän ymmärtää (Stickdorn & Schneider 2010, 30–31, 37). Palvelun loppukäyttäjien koko palvelukokemus halutaan heitä mahdollisimman hyvin palvelevaksi sekä matkailijan että alueen toimijan näkökulmasta, ja jotta se voidaan saavuttaa, tarvitaan heitä mukaan kehitykseen. Ulkopuolisena toimijana on haasteellista kehittää palvelua, johon tarvitaan paikallista osaamista. Voidaan olettaa, että paikalliset toimijat ovat innokkaammin mukana kehityksessä, kun he saavat ja voivat vaikuttaa lopputulokseen. Tässä työssä paikallisia toimijoita osallistettiin prosessiin haastattelujen ja työpajan muodossa. Mahdollisimman varhaisessa vaiheessa loppukäyttäjälle, eli alueen matkailijalle myytiin palvelupaketti ja sen toimivuudesta kysyttiin palautetta, jota hyödynnetään jälleen jatkokehityksessä.

## **Aineistonkeruu**

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin pääosin kyselyitä ja teemahaastatteluja, joita on käsitelty tarkemmin artikkelikokoelman yhteisessä

tietoperustassa. Teemahaastattelu valittiin menetelmäksi, koska toivottiin avointa keskustelua toimijoiden kanssa. Tavoitteena oli, että toimijat kertovat omin sanoin tilanteesta heidän näkökulmastaan ja tuovat omia ideoitaan vapaasti esille. Perinteinen kysely puolestaan oli paras vaihtoehto lähestyä matkailijoita, jotta saataisiin tarpeeksi iso otanta relevanttien johtopäätösten tekemiseksi. Tutkimus aloitettiin kartoittamalla, mitä palveluita internetissä ja paikan päällä on tarjolla. Alkukartoituksen jälkeen kerättiin varsinainen tutkimusaineisto. Aineisto kerättiin haastattelemalla kuutta Björköen alueen paikallista toimijaa (Liite 1). Haastateltavina oli palveluntarjoajia majoitusosalta, tapahtumanjärjestäjiä sekä oppaita. Lisäksi haastateltiin Visit Vaasan toimitusjohtajaa (Liite 2). Haastatteluiden kesto vaihteli tunnista kolmeen tuntiin. Haastattelujen lisäksi saatiin kirjallisena vastaukset sähköpostitse lähetettyihin kysymyksiin (Liite 3) Metsähallituksen työntekijältä, joka on toiminut Björköen alueella kesäoppaana muutaman vuoden ajan. Lähetetyt kysymykset olivat samoja, joita käytettiin teemahaastattelujen pohjana.

Haastattelujen lisäksi toteutettiin asiakaskysely (Liite 4), johon saatiin 44 vastausta. Kysely toteutettiin vain suomeksi, sillä suurin osa ruotsinkielisistä matkailijista oli lähistöltä ja he tietävät ja tuntevat palvelut jo entuudestaan, eivätkä todennäköisimmin käytä esimerkiksi majoituspalveluita. Myös ulkomaalaiset matkailijat rajattiin pois, jotta kohderyhmä ei olisi liian laaja. Kotimaan matkailijat ovat toistaiseksi myös alueen suurin asiakasryhmä (90 prosenttia matkailijoista on kotimaan matkailijoita), vaikka ulkomaalaiset matkailijat ovatkin tärkeä kasvava asiakasryhmä (Jansson 2019; Tornainen & Matilainen 2012, 15). Kyselyitä pidettiin vapaassa otannassa alueella sijaitsevan kahvilan kassan edessä. Kahvilan myyjä pystyi seuraamaan lomakkeiden jakoa ja myös kertomaan kyselyistä asiakkaille. Palautuslaatikko sijaitsi kassan läheisyydessä myyjän seurannan alla.

### **Aineiston analysointi**

Tässä työssä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, joka on avattu yhteisessä tietoperustassa. Aineistoa kirjoitettiin lyhyesti digitaaliseen muotoon heti haastattelun jälkeen ja jo haastattelun aikana, jotta tärkeimmät asiat saatiin talteen, kun haastattelu oli vielä tuoreessa muistissa. Vastauksia verrattiin toisiinsa,

ja niistä etsittiin yhtäläisyyksiä sekä myös mahdollisia eroavaisuuksia. Haastateltavien antamat suorat kehitysideat koottiin yhteen, ja ideoista saatiin pohjaa kehitystyölle toimijoiden näkökulmasta.

Matkailijoiden vastaukset asiakaskyselyyn vietiin Excel-taulukkaan, jossa oli helppo tehdä vertailua ja johtopäätöksiä. Taulukosta oli mahdollista havaita, mitä palveluita alueelta tiedettiin, millaisille uusille palveluille alueella olisi tarvetta sekä missä asioissa on vielä kehittämisen varaa. Matkailijoiden antamat kehitysideat koottiin yhteen, ja ideoita vertailtiin toimijoiden antamiin kehitysajatuksiin. Matkailijoiden antamia vastauksia verrattiin lisäksi Visit Vaasan edustajan haastattelussa antamiin vastauksiin, ja tämän tuloksena huomattiin, että matkailijat eivät vielä osanneet vaatia sellaisia palveluita, joita Visit Vaasa jo ehdotti alueelle. Toisaalta kohderyhmä saattoi olla myös väärä, sillä Visit Vaasa keskittyy tällä hetkellä enemmän ulkomaan markkinoihin.

## **TUTKIMUSTULOKSET**

### **Teemahaastattelut ja sähköpostikysely**

Kaikki haastateltavat vastasivat mielellään kysymyksiin ja antoivat positiivisen kuvan kehitysmahdollisuuksista Björkön alueella. Haastateltavien vastaukset olivat keskenään hyvin samantyyppisiä, joten yhteiset kehittämiskohteet palveluiden suhteen oli helppo määritellä. Myös Metsähallituksen edustajan vastaukset olivat samantyyppisiä kuin teemahaastatteluissa saadut vastaukset.

Visit Vaasan edustajalta kysyttiin taustatietoja matkailun kehityksestä alueella. Vuonna 2018 alueella oli 25 000 kävijää, joista suomalaisia oli 80 prosenttia. Tavoitteena on saada määrät kasvamaan 120 000 kävijään vuodessa. Tämä tarkoittaa sitä, että myös palveluiden tulisi kehittyä, sillä niiden kysyntä tulee kasvaamaan. Markkinoinnissa Visit Vaasa keskittyy ryhmämatkailuun ja ulkomaan, etenkin Saksan, markkinoille. Heidän mielestään tapahtumia olisi hyvä järjestää, jotta alueelle tulisi paljon uusia matkailijoita tutustumaan. Se vaatisi kuitenkin toimivan logistiikan, joka on vielä liian heikko alueella. Uutena palveluna voisi kehittää myös glampingiä (glamour camping), joka tarkoittaa mukavaa telttailua kaikine palveluineen. (Jansson 2019.)

Haastatelluista toimijoista moni on toiminut alueella yrittäjänä vähintään kaksi vuotta, joko päätoimisesti tai sivutoimisesti. He ovat siis ehtineet tutustua alueen matkailuun ja nähneet sen kehityksen suunnan. Kaikki vastaajat kokivat jonkinlaisen kehityksen alueen palveluiden suhteen olevan tarpeen. Jokaiselta haastattelulta saatiin kehitysideoita, mutta kukaan ei itse ollut halukas ryhtymään kokonaisvaltaiseen kehitystyöhön, vaan jokainen toivoi jonkun muun tekevän sen. Yksi vastaaja tosin mainitsi, että kehitystyö ei saisi maksaa kovinkaan paljoa. Visit Vaasa oli erityisen innokas kehityksen suhteen, ja he ovat itsekin aktiivisesti mukana kehittämässä aluetta, mutta laajemmassa mittakaavassa eli koko Vaasan saariston alueella. Paikalliset toimijat kuitenkin yhteneväisesti toivoivat, että palveluita kehittäisi joku paikallinen, joka tietää ja tuntee alueen ja toimijat.

Yhdessä haastattelussa mainittiin, että kehitysaluetta voisi laajentaa koko Raipaluodon saariston alueelle, mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään vain Björkön alueeseen. Myös kehitystyön hankkeistamista kunnan tai Metsähallituksen kanssa ehdotettiin, esimerkiksi jatkotutkimusta ja kehittämistä ajatellen. Haastatelluista selvisi myös, että alueella on tehty yhteistyötä aiemmin ja erilaisia hankkeita on yritetty, mutta toimivaa ja tuottavaa konseptia ei ole vielä kehitetty. Moni alueen toimija on jo iäkäs ja eläkkeellä, eikä omaa energiaa kehittämiseen enää löydy. Osa heistä yrittää jopa myydä liiketoimintaansa tai siirtää sitä seuraavalle sukupolvelle.

Kukaan toimijoista ei varsinaisesti hyödyntänyt markkinoinnin eri mahdollisuuksia. Selvästi aktiivisin sosiaalisessa mediassa markkinoija on Meribjörkö. Muut hyödynsivät paljon Visit Vaasan tarjoamia palveluita ja yhteistyötä tai suusta suuhun markkinointia. Monella toimijalla oli vain nettisivut ja nekin kaipaavat uudistusta. Aikoinaan toimijat markkinoivat yhdessä alueen palveluita, mutta toimijat ovat vaihtuneet ja yhteistyö on hiipunut. Nykyään jokainen toimija markkinoi siis pääosin itse, mutta toki suosittelee ja kertoo muista palveluista tarvittaessa asiakkaille. Aiemman tyyppistä yhteistyötä kaivattiin alueelle jälleen, varsinkin kun nykypäivänä alueella on jo enemmän palveluita ja mahdollisuuksia. Muutenkin alueen toimijoiden kesken toivottaisiin enemmän yhteistyötä.

Moni toimija oli sitä mieltä, että palveluita ja etenkin niiden markkinointia tulisi uudistaa ja että digitaalisuus olisi yksi hyödynnettävä mahdollisuus. Markkinoin-

nin ja digitaalisuuden tärkeys ymmärrettiin, mutta ajan ja osaamisen puutteen takia ne olivat jääneet syrjään. Haastatteluissa tuli esiin, että digitaalisuutta voisi hyödyntää sekä ennen vierailua kohteeseen että itse vierailun aikana. Ennen vierailua digitaalisuutta voidaan hyödyntää esimerkiksi tarjoamalla matkailijoille tietoa kohteista ja palveluista muun muassa video- ja kuvamateriaalien avulla, jolloin he voivat suunnitella matkansa mahdollisimman hyvin etukäteen. Itse kohteessa digitaalisuutta voidaan hyödyntää esimerkiksi tarjoamalla matkailijoille monipuolista informaatiota touch screen -näyttöjen avulla (kartat, kuvat, lisätiedot alueesta). Myös erilaiset älypuhelinsovellukset, virtuaaliset opastukset tai audio guide -opastukset olisivat keino hyödyntää digitaalisuutta alueen matkailussa ja sen kehittämisessä.

Alueen toimijat pitivät tärkeänä myös palveluiden helppoa löytämistä yhdestä paikasta, esimerkiksi yhteinen esite tai digitaalinen tietopaketti. Visit Vaasa painotti elämispakettien luomista ja helppoutta avaimet käteen -periaatteella. Visit Vaasa oli ainoa, jonka mukaan majoitukseen ei kannata alueella keskittyä, sillä Vaasassa on niin monta hotellia. Tosin siinä tapauksessa kuljetusten pitäisi toimia paremmin. Mökkien kysyntä on alueella kuitenkin kasvanut, kun esimerkiksi vuonna 2018 hotellit olivat täyteen varattuja.

Haastattelujen perusteella laadittiin SWOT-analyysi Björkön matkailun näkökulmasta (Kuvio 1). SWOT-analyysi on yleisesti käytetty analyysimenetelmä, jolla arvioidaan liiketoiminnan vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet (Moritz 2005, 223).

<p><b><u>Vahvuudet</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Luonto</li> <li>➤ Ainutlaatuisuus (maan kohoaminen, De Geer -moreenit), UNESCO</li> <li>➤ Rauhallisuus</li> <li>➤ Puhtaus</li> <li>➤ Hyvät, maailmalla tunnetut kalavedet</li> <li>➤ Karu mutta kaunis saaristo</li> <li>➤ Saaristokylien ja kalasatamien autenttinen tuntu</li> </ul>	<p><b><u>Heikkoudet</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Huono infrastruktuuri</li> <li>➤ Vähän palveluita</li> <li>➤ Laadukas majoitus puuttuu kokonaan</li> <li>➤ Heikko kyky vastaanottaa isoja ryhmiä</li> <li>➤ Huono saavutettavuus</li> <li>➤ Paikallisten huono asenne turisteja kohtaan</li> <li>➤ Lyhyt sesonki, palveluiden ja matkailijoiden vähäisyys talvikaudella</li> </ul>
<p><b><u>Mahdollisuudet</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ USP: uni selling point</li> <li>➤ Paljon erilaisia elämismahdollisuuksia</li> <li>➤ Keski-Euroopan markkinat (siellä ei tällaista mahdollisuutta luontoon)</li> <li>➤ Kiinalaiset/aasialaiset matkailijat</li> <li>➤ Iso kokoustila Svedjehamniin</li> <li>➤ Lisää laadukasta majoitusta</li> <li>➤ UNESCO:n maailmanperintöstatuksen hyödyntäminen</li> </ul>	<p><b><u>Uhat</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ilmastonmuutos</li> <li>➤ Arvaamaton luonto ja hallitsemattomat eläimet</li> <li>➤ Toimijoiden kyvyttömyys/haluttomuus yhteistyöhön (maksaa liikaa)</li> <li>➤ Suurten yritysten investoinnit</li> <li>➤ Heikko turvallisuus</li> <li>➤ Liian monet pettymykset esimerkiksi huonon sään takia</li> <li>➤ Liiketoiminnan kannattamattomuus (lyhyt sesonki ym.)</li> </ul>

Kuvio 1. SWOT-analyysi Björkön matkailualueesta

Alueen vahvuutena koettiin rauhallisuus, luonto ja puhtaus. Vahvuuksina nähtiin myös Unescon maailmanperintöstatus maankohoamismaisemineen sekä saaristokylien ja kalasatamien autenttinen tuntu. Alue on uniikki ja matkailukohde jo itsessään. Heikkoutena pidettiin alueen ja tiettyjen kohteiden huonoa saavutettavuutta, vähäistä yhteistyötä ja palveluiden puutetta. Etenkin majoitusta on liian vähän kysyntään verrattuna. Matkailusesonki on lyhyt; talviaika on hiljainen ja palveluita on silloin vähän. Paikallisille yrittäjille onkin haastavaa, kun talvet ovat nykyään hyvin vaihtelevia eivätkä lumi ja jää ole taattuina.

### **Asiakaskyselyt**

Osa asiakaskyselyn vastaajista antoi palautetta vain sen ravintolan toiminnasta, missä kyselyitä jaettiin, eikä alueen palveluista, joten osa vastauksista jouduttiin hylkäämään. Yhtäkään vastauslomaketta ei kuitenkaan jouduttu jättämään kokonaan huomioimatta. Suurin osa vastaajista oli nuoria aikuisia (25–40-vuotiaita) ja matkusti perheen ja sukulaisten kanssa. Kaikki vastaajat olivat vapaa-ajan matkalla. Vastausten perusteella käytetyistä palveluista suosituimpia olivat kah-



vila-ravintolapalvelut, luontopolut sekä venematkat. Alueella vietettiin aikaa enimmäkseen päivän verran, ja kaikki vastaajat saapuivat alueelle omalla autolla. Vastaajista 45 prosenttia yöpyi alueella, ja heistä 50 prosenttia käytti paikallisia majoituspalveluita. Valtaosa vastaajista koki palveluiden löytämisen helpoksi, erityisesti internetistä, mutta he eivät kuitenkaan osanneet mainita montaa palvelua kahvila-ravintolan lisäksi. Paikallisista palveluista osattiin mainita majoitus, kauppa, kahvila-ravintola, veneretket, luontopolut ja opastukset, uimaranta, käsi-työläiskauppa, sähkötolppa asuntovaunuille, grillausmahdollisuus ja pyörän vuokraus.

Vastaajat olivat kiinnostuneita paketti- ja elämysmatkoista, ja heiltä tuli myös hyviä ideoita niiden teemoiksi. Ideoissa eniten esille nousivat veneretket ja risteilyt sekä ratsastusretket. Marjastus- ja sienestysretkistä oltiin myös kiinnostuneita, ja niitä ehdotettiin myös ulkomaalaisille matkaajille. Suurimmaksi haasteeksi vastausten perusteella koettiin vuokraveneiden ja veneretkien löytäminen sekä kajakkien ja kanoottien huono saatavuus. Alueelle toivottiin myös parempaa huoltoa ja enemmän palveluita asuntovaunuilla tuleville. Esiin nousi myös se, että moottoripyörällä on ikävä ajaa huonokuntoista tietä pitkin. Bussiyhteyden puutteen takia alueelle ei tulla usein ja saapuminen koetaan hankalaksi. Samoin Visit Vaasan edustaja Jansson (2019) kertoi haastattelussa, että bussiyhteydelle on kysyntää ja tarvetta, jotta myös Vaasaan tulevat pääsisivät nauttimaan saaristosta. Bussi kyllä kulkee tällä hetkellä, mutta liian harvoin ja väärään aikaan. (Jansson 2019.) Majoitusta tiedettiin löytyvän alueelta, mutta kohtuuhintaisia rantamökkejä kaivattiin. Ajatus kohtuuhintaisesta majoituksesta houkutteli monia miettimään pidempiaikaista oleskelua alueella, jolloin olisi hyvin aikaa myös erilaisille aktiviteeteille.

## **Työpaja**

Taustatutkimuksen, haastattelujen ja kyselyn perusteella järjestettiin työpaja 22.10.2019 Meribjörkössä. Pajaan osallistui lähes kaikkien haastateltujen toimijoiden lisäksi kolme muuta matkailun kannalta merkittävää paikallista toimijaa sekä Ely-keskuksen ja Visit Vaasan edustajat. Pajassa käytiin yhteisesti läpi kehittämismahdollisuuksia ja -ideoita vapaamuotoisena keskusteluna, aiempiin tutkimustuloksiin ja kokemuksiin pohjautuen. Pajassa todettiin, että digitalisaatioon

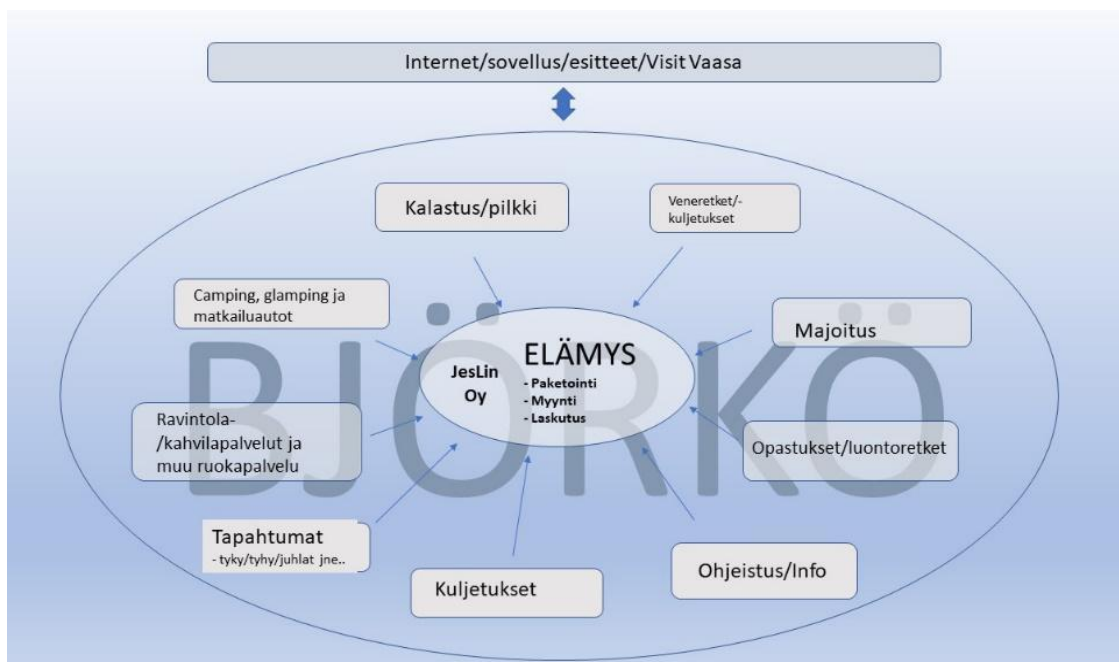
keskittyminen on suotavaa ja että jonkun on otettava kehittämisprosessi tehtäväkseen. Tähän rooliin ehdotettiin JesLin Oy:n toimijaa. Sen lisäksi määriteltiin neljä eri kohderyhmää, joihin tulisi keskittyä, ja pienryhmissä rakennettiin näille kohdennetut elämispaketit. Saadun palautteen perusteella työpaja koettiin hyödylliseksi ja uusi paja tulisi toteuttaa teemoilla projektin suunnittelu ja konkretia kehittämisessä.

## **KEHITTÄMISSUOSITUKSET**

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että tärkeintä on kehittää yhteistyötä alueen eri toimijoiden välillä sekä markkinoida aluetta ja sen palveluita kokonaisuutena. Kunnan tulisi olla mukana kehityksessä, jotta tiet ja kulkuyhteydet olisivat suotuisat kehitykselle. Erilaiset teemapäivät, joissa moni eri toimija on mukana ja kuljetukset järjestettynä, olisi hyvä markkinointitapahtuma, jolla saataisiin myös uusia kävijöitä tutustumaan alueeseen. Yritysten sihteereille ja yhteyshenkilöille tulisi tarjota kokonaisvaltaisia elämispaketteja ja kutsua heidät tutustumaan palveluihin, joita he voivat hyödyntää sittemmin yrityksissä, joissa työskentelevät.

Tuloksista voidaan päätellä, että yhteiselle markkinoinnille on alueella tarvetta. Matkailijoiden antamien vastausten perusteella suurin osa palveluista on löydetty internetistä, joten markkinointi tulisi kohdistaa digitaaliseen muotoon. Moni oli myös tullut paikan päälle tietämättä alueesta mitään etukäteen, jolloin perinteinen mukaan otettava esite, jossa esitellään kaikki alueen palvelut ja niiden sijainnit, on käytännöllinen. Esitteen tulisi olla ainakin kolmella kielellä (suomi, ruotsi ja englanti). Visit Vaasa keskittyy saksalaisten matkailuun, joten myös saksankielinen esite olisi eduksi. Digitalisaation ja erilaisten sovellusten yleistyessä, potentiaaliset asiakkaat tavoitetaan kätevimmin ja nopeimmin internetissä. AirBnB-tyyppinen sovellusalusta, johon jokainen toimija voisi tuoda palvelunsa esille ja josta asiakas voisi niitä suoraan varata, helpottaisi palveluiden saavutettavuutta sekä toimisi jo itsessään markkinoijana.

Sovelluksen kautta varatuista palveluista kerätään pieni palvelumaksu, jolla ketaan sovelluksen ylläpito, markkinointi sekä palkkio JesLin Oy:lle tämän hoitamisesta. Sovelluksen markkinointiin voidaan käyttää Push-notifikaatioita, jotka tulevat esille puhelimeen, kun saavutaan alueelle. Lisäpalveluna sovelluksessa voisi olla virtuaalinen opastus alueella esimerkiksi QR-koodien avulla, joita vieään alueen tärkeisiin kohtiin. Virtuaaliopastuksen voisi valita eri kielillä, ja sovelluksessa olisi myös kaikki tarvittava tieto ja säännöt alueella oleskeluun. Näin ollen matkailijoita voitaisiin opastaa käyttäytymään luonnossa oikein ja vaalia siten kestävä matkailua ja luontoa. Erityisesti luontoyrittäjyydessä, joka on monen alueen toimijan yrittäjyysmuoto, on tärkeää muistaa eettisyys ja kestävä kehitys. Kuviossa 2 hahmotellaan JesLin Oy:n palvelukokonaisuutta. Ydinpalveluna loppukäyttäjälle tarjotaan elämys, joka koostuu eri toimijoiden tarjoamista palveluista. Toimijoille sovelluksen etuna on helppous, ja yrittäjän kallisarvoista aikaa säästyy, kun asiakkaan retki on räätälöity valmiiksi sekä myynti ja laskutus hoituvat hänen puolestaan

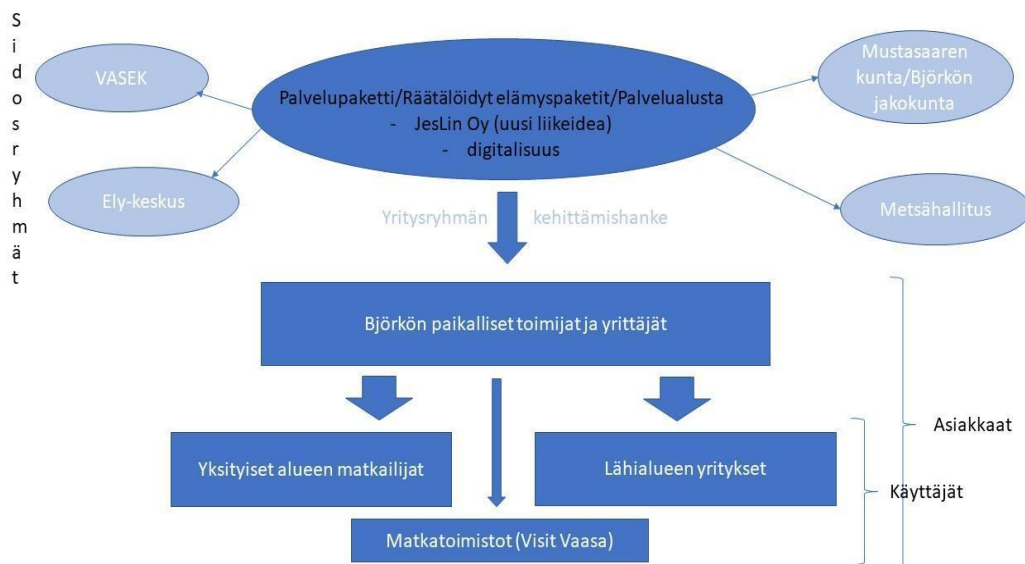


Kuvio 2. JesLin Oy:n palvelukonseptin hahmotelma

Kehitetyn palvelun testausta suoritettiin myymällä asiakkaille palvelupaketteja perinteisin menetelmin, kuten sähköpostin kautta. Heille lähetettiin yksi yhteinen lasku koko paketista jonkin mukana olleen toimijan toimesta. Jälkeenpäin yhdelle asiakkaalle lähetettiin sähköpostilla palautekysely palvelun toimivuudesta ja

mahdollisista puutteista (Liite 5). Vastauksesta kävi ilmi, että palveluiden osto ja laskutus yhdestä paikasta koettiin käteväksi. Kehitettävää on palveluiden tarjoajien välisessä kommunikaatiossa aikataulujen suhteen, jotta asiakkaalle ei aiheutuisi ylimääräisiä odotusaikoja sekä tiedon kulussa palvelun myyjältä palvelun tarjoajalle. Sovelluksen avulla asiakas pääsisi itse katselemaan varaustaan ja tekemään tarvittavia muokkauksia, minkä jälkeen palveluntarjoaja kävisi hyväksymässä ne. Palautteessa kerrottiin internetin tai sähköpostin olevan mieluisin tapa varata palveluita, mikä vahvistaa käsitystä siitä, että nykypäivänä palveluita ei osteta toimistoista, myymälöistä tai puhelimitse. Asiakkaan mielestä palvelut oli helppo löytää. Asiakas oli varannut kaikki tarvitsemansa palvelut yhden yhteyshenkilön kautta, mikä tukee sitä, että yhteistyö ja yhden kanavan käyttö helpottaa asiakkaan työtä.

Kehitetty palvelukonsepti ja alueen toimijoiden yhteistyö halutaan saada mahdollisimman hyvin kaikkia palvelemaan muotoon, joten olisi hyödyllistä hankkeistaa yhteistyöprojekti eri sidosryhmien kanssa. Kuviossa 3 on hahmoteltu mahdollisen yhteistyöprojektin asiakkaat, käyttäjät ja muut sidosryhmät. Hankkeistamisen avulla projektiin olisi mahdollista saada laajempaa ja monipuolisempaa näkemystä sekä lisää resursseja toiminnan kehittämiseen.



Kuvio 3. Hahmotelma yhteistyöprojektin sidosryhmistä

## JOHTOPÄÄTÖKSET

Luonto- ja hyvinvointimatkailu on kasvava trendi, ja se nähdään Suomen vahvuutena erityisesti kansainvälisiltä markkinoilta katsottuna. Luonnon ja hyvinvoinnin ympärille rakentuvien palvelukokonaisuuksien kysynnän lisääntyessä on tärkeää kehittää palveluita jatkuvasti yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. Myös Björkön alue kehittyy, ja paikallisten toimijoiden palveluilla on kysyntää. Alueelle saadaan lisää varoja kysynnän kasvaessa, jolloin palveluita voidaan kehittää edelleen loppukäyttäjien muuttuvien tarpeiden mukaan. Hyvällä toimivalla yhteistyöllä aluetta ja sen elinvoimaisuutta voidaan ylläpitää ja kehittää. Toimivan yhteistyön puitteissa voidaan keskittyä myös kestävään matkailuun.

Matkailuyritykset pyrkivät usein luomaan asiakkailleen lisäarvoa rakentamalla ydin- ja oheispalveluista elämyksellisiä palvelukokonaisuuksia eli elämyspaketteja. Myös Björkön alueella on tunnistettu tarve siihen, että alueen eri toimijoiden palveluita yhdistettäisiin erilaisiksi elämyspaketeiksi. Ongelmakohtia palveluiden paketoinnissa on kuitenkin mahdollinen epäselvyys siitä, kuka on vastuussa, mikäli jotain tapahtuu, joku toimijoista ei pysty toteuttamaan palveluaan esimerkiksi sairastumisen takia tai jos asiakas jättää tulematta, ei maksa tai ei ole tyytyväinen. Eri toimijoiden välillä tulee olla hyvä keskinäinen luottamus ja vakuutukset sekä pätevyudet kunnossa, jotta yhteistyö toimii. Palveluiden ja alueen tuntemus tulee olla myös hyvin vahva, jotta muiden toimijoiden palveluita voi ulkopuolisena myydä.

Palvelumuotoilun vaiheita ovat asiakasymmärryksen syventäminen, palvelun konseptointi, mallinnus sekä palvelun lanseeraus ja ylläpito. Tässä opinnäytetyössä päästiin mallinnuksen vaiheeseen. Aikarajan takia tarkoituksena ei ollut lanseerata tuotetta tai palvelua, vaan antaa eväät toimeksiantajayritykselle tulevaa liiketoimintaa varten. Palvelumuotoilun ollessa jatkuva prosessi, jossa palvelua testataan, palautetta kerätään ja saatujen tietojen avulla taas uudelleen muokataan useaan otteeseen, JesLin Oy voi jatkaa tutkimus- ja kehitystyötä vielä tämän työn jälkeenkin. Kehittämistyön tuloksena luotiin uusi palvelukokonaisuus, erilaiset elämyspaketit, joita voi muokata asiakkaan tarpeiden mukaan. Seuraava suositeltava vaihe toimeksiantajayritykselle on pitää toimijoiden ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa työpaja, jossa mahdollisia paketteja testataan ja kehitetään edelleen.

Tutkimustulosten perusteella konseptia tulee myydä internetissä ja sovelluksen avulla. Käytettävän sovelluksen ei tarvitse olla täysin uusi, vaan jo voimassaolevia sovelluksia, esimerkiksi AirBnB:n elämispalvelua, voi myös hyödyntää. Sovellusta varten tarvitaan ohjelmointiosaamista, jota tämän opinnäytetyön tekijöillä ei ole eikä sovellusta ehditty tämän tutkimuksen aikarajoissa tehdä, joten kehitysidea annettiin toimeksiantajalle. Sovelluksen avulla on mahdollista luoda myös digitaalinen opastus alueelle. Esimerkkinä voidaan mainita elokuussa 2019 lanseerattu ja Hangossa kokeilussa oleva sovellus Harha Invisible, jonka avulla voi kokea historiallisen Hangon muun muassa erilaisten illuusioiden avulla (Hangötidningen 24.8.2019).

JesLin Oy:n toiminnassa tulee hyödyntää toiminnallisen yrittäjyyden periaatteita sekä erilaisia digitaalisia mahdollisuuksia. Toiminnallinen yrittäjyys liittyy vahvasti myös palvelumuotoilun periaatteisiin: suunnitelmia tehdään, perutaan, päivitetään ja muotoillaan uudelleen päivittäin, toiminnan ja yhteistyön kautta. JesLin Oy:n toiminnassa myös luontoyrittäjyys on vahvasti mukana. Luontoyrittäjiksi voidaan luokitella alueen toimijat, jotka tarjoavat yksittäisiä luontoon liittyviä palveluita, jotka JesLin Oy paketoi kokonaisuudeksi. Toiminnallisen yrittäjyyden piirteet ovat vahvasti esillä ehdotetussa liiketoimintamallissa JesLin Oy:lle, ja digitaalinen yrittäjyys näkyy toiminnassa kun palveluita myydään ja ostetaan internetissä sekä sovelluksen kautta. Digitaalista yrittäjyyttä on avattu tarkemmin yhteisessä tietoperustassa ja luontoyrittäjyyden sekä toiminnallisen yrittäjyyden käsitteitä on avattu artikkelin tietoperustassa.

Matkailijat hyötyvät kehitetystä ratkaisusta siten, että heidän on helpompi löytää ja ostaa Björkön alueen erilaisia palveluita. Usean erillisen palvelun sijaan matkailija voi ostaa hänelle räätälöidyn palvelukokonaisuuden, jolloin häneltä säästyy aikaa ja vaivaa. Palvelujen koordinointi auttaa matkailijoita löytämään myös sellaisia alueen palveluita, joita he eivät välttämättä muuten olisi löytäneet. Palveluiden kartoittaminen ja koordinoiminen on tuonut esiin myös puutteita alueen palveluvalikoimassa, joten myös tähän voidaan pyrkiä löytämään matkailijoita hyödyttävä ratkaisu. Alueen toimijat hyötyvät ratkaisusta markkinoinnin ja ajankäytön suhteen, sillä he voivat keskittyä oman palvelun tarjoamiseen ja laatuun. Ratkaisu hyödyttää myös Visit Vaasaa sekä muita alueen markkinoijia ja kehittäjiä,

sillä ajan tasalla olevia eri palveluita on helppo myydä eikä tarjouksia tarvitse lähettää edestakaisin.

## **TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS**

Eettisen ja luotettavan tutkimuksen kannalta on tärkeää, että haastateltava tai kyselyn vastaaja voi valita, haluaako hän osallistua tutkimukseen. Tutkimuksen tarkoitus, tekijät ja julkaisun muoto tulee kertoa vastaajalle, ja halutessaan hän voi pysyä anonyyminä. Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden piirteistä on kerrottu tarkemmin yhteisessä tietoperustassa. Tämän tutkimuksen haastateltaville kerrottiin sähköpostin välityksellä työn aihe, tekijät sekä julkaisun tarkoitus ennen varsinaista haastattelua. Näin ollen vastaajilla oli hyvin aikaa tehdä päätös, haluavatko he osallistua haastatteluun tai kyselyyn. Kaikki vastaajat olivat innoissaan tutkimuksesta eikä kukaan, Metsähallituksen edustajaa lukuun ottamatta, halunnut pysyä anonyyminä. Haastattelutilanteessa haastattelija pyrki pysymään neutraalina, jotta haastateltavan mielipiteet ja ajatukset tulisivat mahdollisimman avoimesti esille. Kysymyksiä ei oltu laadittu johdatteleviksi, vaan mahdollisimman avoimen keskustelun tueksi ja teeman mukaisiksi.

Virheitä voi tulla haastattelujen litteroinnissa ja vastausten tulkitsemisessä. Sen takia palvelumuotoilu, jossa osallistetaan asiakasta ja palvelun loppukäyttäjää mukaan tutkimukseen, on hyvä tapa minimoida väärinymmärryksiä. Tällöin myös lopputulos on mahdollisimman hyvin asiakasta palveleva. Tutkimuksen toinen tekijä on täysin ulkopaikkakuntalainen, minkä vuoksi oli mahdollista saada objektiivista ja puhtaasti tutkimustuloksiin perustuvaa analyysiä, ilman ennakkoluuloja ja omaa kokemusta alueen palveluista. Sen sijaan toisen tutkimuksen tekijän ollessa paikan päällä kehityskohteena olevalla alueella, oli tutkimukseen mahdollista saada konkreettista ja ajantasaista tietoa sekä näkemystä ja osaamista alueen toimivuudesta, mahdollisuuksista ja ongelmista.

## **JATKOTUTKIMUSAIHEITA**

Tässä opinnäytetyössä päästiin palvelumuotoiluprosessin mallinnusvaiheeseen, joten mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi edetä kehitystyössä prosessin seuraavaan vaiheeseen eli palvelun lanseeraamiseen ja jatkokehittämiseen. Kehittämistyön tuloksena saadun uuden palvelukokonaisuuden, erilaisten elämys-

pakettien, myynnissä olisi tarpeellista hyödyntää jonkinlaista sovellusta. Jatkotutkimuksena voisikin selvittää, onko tarpeen kehittää kokonaan uusi sovellus vai onko parempi hyödyntää jotain jo olemassa olevaa sovellusta tähän tarkoitukseen. Tarvittaessa jatkotutkimuksen aiheena voisi lisäksi olla uuden sovelluksen kehittäminen.

Jatkotutkimuksessa olisi mahdollista myös laajentaa kehittämiskohteena olevaa aluetta. Pelkän Björkön sijaan kehittämisaalue voisi käsittää esimerkiksi koko Merenkurkun saariston. Muita mahdollisia jatkotutkimusaiheita voisi olla muiden kotimaan matkailualueiden ja -toimijoiden benchmarking eli vertailuanalyysi. Benchmarkingin avulla olisi mahdollista kyseenalaistaa Björkön alueen, sen toimijoiden ja JesLin Oy:n toimintaa sekä oppia muilta matkailualueilta ja -toimijoilta parhaita käytäntöjä. Mahdollista on myös hankkeistaa yhteistyöprojekti, esimerkiksi Ely-keskuksen ja Vasekin kanssa, kuten tutkimuksen kehittämissuosituksissa ehdotettiin. Näin ollen projektiin saataisiin laajempaa näkökulmaa ja resursseja toiminnan jatkokehitykseen.

## LÄHTEET

Ateca-Amestoy, V., Serrano-del-Rosal, R. & Vera-Toscano, E. 2008. The leisure experience. *The Journal of Socio-Economics* 37, 64–78.

Frei, F. 2008. The Four Things a Service Business Must Get Right. *Harvard Business Review*. Viitattu 8.10.2019. [http://www.ahrenstech.com/cms/site\\_files/staging/documents/FourThingsServiceOrganizations.pdf](http://www.ahrenstech.com/cms/site_files/staging/documents/FourThingsServiceOrganizations.pdf)

Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Hangötidningen. 24.8.2019. Harald Grönstrand. Ny app för dig på tidsresa - återskapar försvunnen historia i Hangö. Luettu 28.9.2019. <https://www.hangotidningen.fi/article/ny-app-for-dig-pa-tidsresa-aterskaparforsvunnen-historia-i-hango/>

Hautamäki, A., Leppänen, J., Mokka, R. & Neuvonen, A. 2017. *Katse ylös kuopasta mahdollisuuksiin: uuden ajan työ ja toimeentulo*. Helsinki: Sitra.

Hietikko-Hautala, T. 2010. *Kvarkens världsarvsdelegation. Ekot från istiden. Kvarkens skärgård - ett världsarv*. Waasa Graphics. Vaasa.

Isoviita, A. & Lahtinen, J. 2004. *Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Jansson, M. 2019. Haastattelu 26.4.2019. Visit Vaasa.



- Jänkälä, S. 2019. Matkailun toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:3. Viitattu 3.6.2019. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161292/TEM\\_3\\_2019\\_Matkailun\\_toimialaraportti.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161292/TEM_3_2019_Matkailun_toimialaraportti.pdf)
- Karppinen, L. Tilastokeskus 2017. Väestörakenne. Sähköposti 19.3.2019.
- Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita.
- Kutsikos, K., Konstantopoulos, N., Sakas, D. & Verginadis, Y. 2014. Developing and managing digital service ecosystem: a service science viewpoint. *Journal of Systems and Information Technology* Vol. 16 No 3, 233–248.
- Lindhult, E., Chirumalla, K., Oghazi, P. & Parida, V. 2018. Value logics for service innovation: practice-driven implications for service-dominant logic. *Service Business* Vol. 12 No 3, 457–481.
- Metsähallitus 2019. Luontoon.fi. Viitattu 17.3.2019. <https://www.luontoon.fi/merenkurkku>
- Merenkurkun saaristo 2019. Merenkurkku.fi. Viitattu 17.3.2019. <http://www.merenkurkku.fi/maailmanperintoalue/merenkurkun-historia/>
- Moritz, S. 2005. *Service Design – Practical access to an evolving field*. London. KISD. Viitattu 7.10.2019. [https://issuu.com/st\\_moritz/docs/pa2servicedesign](https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign)
- Murdock, K. A. & Varnes, C. J. 2018. Beyond effectuation. Analysing the transformation of business ideas into ventures using actor-network theory. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* Vol. 24 No 1, 256–272.
- OECD 2018. *OECD Tourism Trends and Policies 2018*. Paris: OECD Publishing. Viitattu 3.6.2019. <http://dx.doi.org/10.1787/tour-2018-en>
- Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2012. *Uutta arvoa palveluista*. Helsinki: Taloustieto Oy (ETLA B256).
- Palvelutalouden murros ja digitalisaatio: Suomen kasvun mahdollisuudet. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Innovaatio 12/2015. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Pesonen, T. 2016. Lukijalle. Teoksessa V. Kuuluvainen (toim.) *Luonnollinen hyvinvointimatkailu – tulevaisuuden suunnannäyttäjänä tutkimustieto ja teknologia*. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu, 7–8. Viitattu 28.9.2019. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/116703/URNISBN9789515885616.pdf?sequence=1>
- Pine II, B. J. & Gilmore, J. H. 1999. *The Experience Economy – Work Is Theatre & Every Business a Stage*. USA: Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Pk-toimialabarometri, syksy 2018 - Matkailu ja majoitus. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 16.3.2019. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161137/Pk-barometri\\_Matkailu\\_Syksy%202018.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161137/Pk-barometri_Matkailu_Syksy%202018.pdf)

Raadik, J., Cottrell, S. P., Fredman, P., Ritter, P. & Newman, P. 2010. Understanding Recreational Experience Preferences: Application at Fulufjället National Park, Sweden. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 10 (3), 231–247.

Ratkaisujen Suomi: Puolivälin tarkistus. Hallituksen toimintasuunnitelma vuosille 2017–2019. Hallituksen julkaisusarja 5/2017. Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 16.3.2019. [https://vnk.fi/documents/10616/4610410/Toimintasuunnitelma+H\\_5\\_2017+280417.pdf](https://vnk.fi/documents/10616/4610410/Toimintasuunnitelma+H_5_2017+280417.pdf)

Rutanen, J. & Luostarinen, M. 2000. Luontoyrittäjäyys Suomessa. Alueelliset verkostot: luontoyrittäminen, matkailu- ja maaseutuklusteri -hankkeen loppuraportti. Maatalouden tutkimuskeskuksen julkaisuja. Sarja B. 23. Maatalouden tutkimuskeskus. Viitattu 9.6.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-729-580-4>

Saarinen, J. 2005. Metlan työraportteja 20. Luontomatkojen kehittäminen ja tutkimus Suomessa. Viitattu 9.6.2019. <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2005/mwp020.htm>

Skog, D., Wimelius, H. & Sandberg, J. 2018. Digital Service Platform Evolution: How Spotify Leveraged Boundary Resources to Become a Global Leader in Music Streaming. Teoksessa: *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*. 4564–4573. Viitattu 8.10.2019. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1174884/FULLTEXT01.pdf>

Sarasvathy, S. D. 2008a. Effectuation, Elements of Entrepreneurial Expertise. Viitattu 30.5.2019 [https://www.researchgate.net/publication/228786046\\_Effectuation\\_Elements\\_of\\_Entrepreneurial\\_Expertise](https://www.researchgate.net/publication/228786046_Effectuation_Elements_of_Entrepreneurial_Expertise)

Sarasvathy, S. D. 2008b. What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial? Viitattu 30.5.2019. [https://www.researchgate.net/publication/228145517\\_What\\_Makes\\_Entrepreneurs\\_Entrepreneurial](https://www.researchgate.net/publication/228145517_What_Makes_Entrepreneurs_Entrepreneurial)

Stephen, K. 2018. Societal Impacts of a Rapidly Changing Arctic. *Current Climate Change Reports* (2018) 4:223–237. Viitattu 15.9.2019 <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs40641-018-0106-1.pdf>.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. *This Is Service Design Thinking*. Amsterdam: BIS Publishers.

Suomen virallinen tilasto 1975. Väestömuutokset 1972. Helsinki. [http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/96943/xvamu\\_a\\_197200\\_1975\\_dig.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/96943/xvamu_a_197200_1975_dig.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tarssanen, S. & Kylänen, M. 2009. Elämys – mikä se on? Teoksessa S. Tarssanen (toim.) *Elämystuottajan käsikirja*. 6. painos. Rovaniemi: LEO Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus, 8–23.

Torniainen, A. & Matilainen, A. 2012. Raportteja 82. Kestävyys maaseutumatkailussa - piilotettu voimavara. Nykytila-analyysi kestävästä maaseutumatkailusta Keski-Suomessa, Pirkanmaalla, Etelä-Pohjanmaalla ja Pohjanmaalla. Helsingin Yliopisto. Ruralia Instituutti. <http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Raportteja82.pdf>

UNESCO 2019. United Nations, educational, scientific and cultural organizations. Viitattu 17.3.2019. <http://whc.unesco.org/en/list/898>

Viinämäki, L., Kivivirta, V., Selkälä, A., Voutilainen, O., Syväjärvi, A. & Suikkanen, A. ... ajasta ja paikasta riippumatta... LAPIN AMKIN JULKAISUJA Sarja A. Referee-tutkimukset 1/2017. Viitattu 3.6.2019.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/137218/A%201%202017%20Viinamaki%20Kivivirta%20Selkala%20Voutilainen%20Syvajarvi%20Suikkanen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Visit Vaasa Finland. Viitattu 17.3.2019. <http://www.visitvaasa.fi/fi/alasivut/pages/kayntikohteet.aspx>

Xu, Y. & Koivumäki, T. 2019. Digital business model effectuation: An agile approach. *Computers in Human Behavior* 95, 307–314.

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelu toimijat/yritykset Björkön alueella

Liite 2. Haastattelu Visit Vaasa

Liite 3. Sähköpostitse lähetetty kysely Metsähallitukselle

Liite 4. Kysely Björkön matkailija

Liite 5. Palautekysely Björkön "elämyspakettipalveluita" käyttäneelle

## LIITE 1.

### Haastattelu toimijat/yrittäjät Björkön alueella

- Kauanko olet toiminut alueella?
- Mitä palveluita tarjoat?
- Kenelle?
- Miten markkinoit palveluitasi? Mitä kautta palveluitasi löytää/voi ostaa/va-  
rata?
- Mistä asiakkaasi tulevat ja ovat löytäneet palvelusi?.
- Millaisia suunnitelmia sinulla/yritykselläsi on tulevaisuuden kannalta?
- Miten haluaisit mahdollisesti kehittää yrityksesi toimintaa?
- Miten olet päätenyt yrittäjäksi Björkössä?
- Millaisena näet Björkön lähitulevaisuudessa matkailun kannalta? Millai-  
sena haluaisit nähdä sen?

- Mitä Björköstä mielestäsi vielä puuttuu? Mille on tullut kyselyitä asiakailta? Ja mille olisi kysyntää mielestäsi?
- Koetko palveluidesi myymisen/markkinoimisen haasteelliseksi? Olisiko siihen jotain ratkaisua?
- Teetkö/Haluaisitko tehdä yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa ja olisiko siitä hyötyä yrityksesi ja/tai Björkön kannalta?
- Koetko tarpeelliseksi, että alueella olisi jokin toimija joka "kokoaisi yhteen" palveluita ja myisi esim. Elämispaketteja?
- Voisiko digitalisuutta hyödyntää alueen matkailun kehittämisessä? Miten?
- Mitkä mielestäsi ovat alueen vahvuudet matkailun näkökulmasta? (Miten niitä voisi hyödyntää paremmin asiakkaiden houkuttelemisessa?) Entä heikkoudet?

## LIITE 2.

### Haastattelu Visit Vaasa

Olemme kaksi ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijaa tekemässä tutkimusta/opinnäytetyötä Björköstä matkailualueena. Kartoitamme alueen tilannetta.

- Onko teillä tilastoja alueen matkailijamääristä?
- Minkälaisia matkailijoita alueella käy? (Ikä, kotipaikka, ammatti, jne..)
- Tulevatko täällä käyneet matkailijat takaisin – onko siitä tietoa.
- Mitä palveluita Björköstä löytyy teidän kautta?
- Mitä palveluita tiedätte Björköstä löytyvän?
- Onko alueelle tulossa uusia palveluita teidän tai jonkin toisen organisaation tarjoamana?
- Mitä olette huomanneet, että sieltä puuttuu?
- Onko paikallisten toimijoiden kanssa helppo tehdä yhteistyötä?
- Minkälaista palautetta asiakkailta on tullut?

- Näettekö tarvetta palveluiden koordinoijalle/palvelupakettien luomiselle?
- Millaista mahdollisesti uutta yhteistyötä haluaisitte tehdä alueen muiden toimijoiden kanssa?
- Millaisia uusia toimijoita mahdollisesti toivoisitte alueelle?
- Mitkä teidän mielestänne ovat alueen vahvuudet matkailun näkökulmasta? (Miten niitä voisi hyödyntää paremmin asiakkaiden houkuttelemisessa?) Entä heikkoudet?



LIITE 3.

Sähköpostitse lähetetty kysely Metsähallitukselle

**Kysely Björkön alueen matkailuun ja palveluihin liittyen**

1. Onko teillä tilastoja alueen matkailijamääristä?
2. Minkälaisia matkailijoita alueella käy? (Ikä, kotipaikka, ammatti, jne.)
3. Mitä palveluita Björköstä mahdollisesti löytyy teidän kauttanne?
4. Mitä muita palveluita tiedätte Björköstä löytyvän?
5. Mitä palveluita alueelta mahdollisesti puuttuu?
6. Onko alueelle tulossa uusia palveluita tai hankkeita teidän tai jonkin toisen organisaation tarjoamana?
7. Onko paikallisten toimijoiden kanssa helppo tehdä yhteistyötä?
8. Minkälaista palautetta alueen matkailijoilta ja paikallisilta toimijoilta on tullut?
9. Näettekö tarvetta alueen palveluiden koordinoijalle/palvelupakettien luomiselle?

10. Millaista mahdollisesti uutta yhteistyötä haluaisitte tehdä alueen muiden toimijoiden kanssa?

11. Millaisia uusia toimijoita mahdollisesti toivoisitte alueelle?

12. Mitkä teidän mielestänne ovat alueen vahvuudet matkailun näkökulmasta ja miten niitä voisi hyödyntää paremmin asiakkaiden houkuttelemisessa? Entä alueen heikkoudet?

13. Millaisena näette Björkön lähitulevaisuudessa matkailun kannalta?

14. Voisiko digitalisuutta hyödyntää alueen matkailun kehittämisessä? Miten?

15. Avoimet kommentit:

Kiitos vastauksistanne!

## LIITE 4.

### Kysely Björkönen matkailija

#### Taustatietoja:

- Ikä:
- Mistä tulet:
- Vapaa-ajan matka/työmatka
- Jos työ: Mikä aihe: seminaari/tyhy/tyky/kokous/juhlat tai muu tapahtuma (jos muu, niin mikä?)
- Jos vapaa-aika: kenen kanssa; yksin, ystävät, puoliso, perhe, vieraita ulkomailta, muu (mikä?)
- Oletko käynyt aiemmin?

En ole, 1-5 kertaa, enemmän kuin 5

#### Matkan tarkoitus:

Kauanko viivyt alueella?

Yövytkö alueella?

Miten saavuit alueelle?

Ostitko tai käytitkö jotain palveluita alueella? Mitä?

Mistä olet kuullut tai tiesit alueesta?

Mistä löysit palvelut?

Mitä palveluita tiedät löytyvän alueelta?

Oliko palveluita helppo vai vaikea löytää?

Mitä palveluita toivoisit enemmän tai puuttuuko alueelta jokin olennainen palvelu?

Olisitko kiinnostunut elämispakettimatkoista ja -palveluista alueella?

Tulisitko alueelle uudelleen? Miksi?

Mikä saisi sinut tulemaan uudelleen ja kenties viipymään pidempään?

Muuta:

## LIITE 5.

### Palautekysely Björkön "elämyspakettipalveluita" käyttäneelle

- Oliko palveluita helppo löytää? Mikä voisi vielä helpottaa palveluiden löytämistä/varaamista/käyttöä?
- Mikä sujui hyvin?
- Mitä voisi kehittää?
- Onko jotain mitä olisitte toivoneet lisäksi tai tulisi ottaa huomioon ensi kerralla?
- Koetteko, että palveluiden paketoinnista on hyötyä?
- Olisitteko valmis käyttämään palveluita uudelleen tai kenties muuta pakettivaihtoehtoa?
- Avoimet kommentit:

# VALVONTATYÖN VAIKUTTA- VUUS TURVALLISUUSKULT- TUURIN KEHITTÄMISESSÄ

*Tekijä: Tuomas Korhonen*

The aim of this thesis is to find out the impacts of fire inspections on the safety culture of an organization. Compliance with the Rescue Act is monitored by the Rescue Services in Lapland. The study was conducted as a Webropol survey for 20 medium-sized companies. The questionnaire consisted of both structured and open-ended questions. Nine companies responded the survey. The open-ended questions were analysed using thematic analysis followed by analysis and the interpretation of the findings.

The survey showed that the supervision carried out by the Rescue Services has had an impact on the development of both the corporate safety culture and the safety management. The survey also explored the use of digitalization in surveillance work. Based on the responses, digitalisation can improve interaction and control planning. The results of the study can also be used to improve the control work of the Rescue Services. The supervisory work should be developed in the future to better meet customer needs.

## JOHDANTO

Pelastuslaitoksen suorittaman valvonnan vaikuttavuudesta on hyvin vähän tutkimustietoa saatavilla. Opinnäytetyössä haluttiinkin selvittää, onko pelastuslaitoksen suorittamalla valvonnalla vaikutusta kohdeyritysten turvallisuuskulttuurin kehittämiseen. Tarkoituksena oli tuottaa kyselytutkimuksella uutta tietoa, jota voidaan myöhemmin hyödyntää valvonnan laadun ja vaikuttavuuden kehittämisessä Lapin pelastuslaitoksella. Kyselytutkimuksen kohteena olivat keskisuuret yritykset. Keskisuuret yritykset valikoituivat tämän tutkimuksen kohteiksi, koska tutkimukseen vastaaminen edellytti turvallisuuskulttuurin olemassa oloa. Tavoitteena oli, että tutkimuksella tuotettu tieto kehittää Lapin pelastuslaitoksen valvontatoiminnan laatua sekä parantaa asiakaskokemusta digitalisaation mahdollisuudet huomioiden. Opinnäytetyöllä haluttiin selvittää:

- Onko valvonnalla ollut vaikutusta yritysten turvallisuuskulttuurin kehittämiseen ja jos on niin miten?

- Miten valvonnan laatua voitaisiin kehittää, että se vastaisi paremmin asiakkaiden odotuksia ja tarpeita?

Valvontatyön vaikuttavuus on hyvin vähän tutkittu aihealue myös valtakunnallisesti. Tästä syystä aihe olikin hyvin mielenkiintoinen ja toi esille uutta tietoa valvonnan vaikuttavuudesta. Valvontatyön laadullinen kehittäminen on tällä hetkellä myös ajankohtaista. Esimerkkinä voitaisiin mainita pelastusalan toimijoiden yhteistyössä tekemä Valvonnan aapinen, jonka tarkoituksena on yhtenäistää valvontatyön toimintatapoja. Kyselytutkimusta ei myöskään ole erityisesti kohdennettu jonkin tietyn toimialan yrityksiin, vaan tutkimukseen otettiin mukaan yrityksiä useilta toimialoilta. Tutkimukseen valitut yritykset sijoittuvat ympäri Lappia ja näin ollen on pyritty saamaan laajempaa näkemystä maakunnan yritysten turvallisuustasoista.

## **TOIMINTAYMPÄRISTÖ**

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Lapin pelastuslaitos. Lapin pelastuslaitos vastaa Pelastuslaissa 379/2011 säädettyjen tehtävien toteuttamisesta Lapin maakunnan alueella. Pelastuslaitoksen toimintaa ohjaavat useat lait ja määräykset, joista tärkeimmät ovat Pelastuslaki 379/2011 sekä Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta 407/2011. Pelastuslain 379/2011 mukaan pelastuslaitoksen on suoriuduttava seuraavista tehtävistä:

- Pelastustoimelle kuuluvasta ohjauksesta, valistuksesta ja neuvonnasta
- Pelastustoimen valvontatehtävistä
- Väestön varoittamisesta vaara- ja onnettomuustilanteissa sekä siihen tarvittavasta hälytysjärjestelmästä
- Pelastustoimintaan kuuluvista tehtävistä. (Pelastuslaki 379/2011.)

Näiden lisäksi Lapin pelastuslaitoksen toimintaa ohjaavat palvelutasopäätös sekä valvontasuunnitelma. Palvelutasopäätös on Lapin pelastuslautakunnan päätös, kuinka pelastustoimelle kuuluvat lakisääteiset tehtävät ja palvelut järjestetään Lapin maakunnan alueella. (Lapin pelastuslaitoksen palvelutasopäätös 2012.) Valvontasuunnitelman tarkoituksena on määritellä, miten palotarkastukset ja muut valvontatoimenpiteet suoritetaan ja miten valvontasuunnitelman toteutusta arvioidaan (Lapin pelastuslaitoksen valvontasuunnitelma 2019).

## **TURVALLISUUSJOHTAMINEN PELASTUSTOIMESSA**

Pelastustoimen strategia 2025:n (2012) mukaan pelastustoimen visiona on, että Suomessa on hyvä turvallisuuskulttuuri ja Euroopan tehokkain pelastustoimi. Sittemmin strategiaa on uudistettu niin, että vuonna 2016 julkaistussa uudessa pelastustoimen strategiassa visiona on turvallinen ja kriisinkestävä Suomi. Vuonna 2012 julkaistussa strategiassa turvallisuusjohtamista katsottiin enemmän pelastustoimen näkökulmasta, kun taas uudessa, vuonna 2016 julkaistussa strategiassa katsontakanta on enemmän yhteiskunnallinen ja huomioi muutkin turvallisuustoimijat.

Päivi Koistinen on pro gradu -tutkielmassaan – *Muuttuuko pelastustoimen turvallisuuskulttuuri? Narratiivinen tutkimus pelastusjohtajien käsityksistä pelastuslaitosten turvallisuuskulttuurin johtamisesta* (2018) tutkinut turvallisuuskulttuuria pelastustoimessa pelastusjohtajien näkökulmasta. Pelastustoimi on organisaatio, jossa nähdään olevan vahva turvallisuuskulttuuri, jolla on pitkät perinteet. Pelastustoimen turvallisuuskulttuuri ja -ajattelu nähdään olevan myös muutoksessa. Esimerkkinä voitaisiin mainita valvontatyön muutos teknisestä palotarkastuksesta kokonaisturvallisuutta arvioivaan auditoivaan valvontamenetelmään, jossa turvallisuutta pyritään havainnoimaan laajemmin. Tutkimuksen mukaan turvallisuus koetaan enemmän yhteiskunnallisena vastuuna ja toimialan perustehtävänä kuin organisaatiokulttuurin osa-alueena tai erityistä huomiota vaativana johtamisen osa-alueena. Turvallisuuden nähtiin myös kytkeytyvän enemmän yksilön valintoihin kuin organisaation turvallisuuskulttuuriin. (Koistinen 2018, 92–103.)

Pelastuslaitoksilla osallistava johtaminen, ihmisten sitouttaminen ja sitoutuminen ovat keskeisiä tekijöitä. Turvallisuuskulttuurin johtamisen nähtiin myös olevan osa jokapäiväistä johtamistoimintaa. Selkeänä kehittämiskohteena on havaittu aktiivinen turvallisuuskulttuurin johtamisen arvioinnin puuttuminen. (Koistinen 2018, 92–103.)

### **Turvallisuusjohtamisjärjestelmät**

Työturvallisuuslaki 738/2002 ei vaadi yrityksiltä erityistä turvallisuusjohtamisjärjestelmää, mutta lain vaatimukset perustuvat turvallisuusjohtamisen ajatukselle. Organisaatio voi itse valita sille sopivimmat tavat ja keinot toteuttaa turvallisuusjohtamista. Työturvallisuuslaki säätelee turvallisuuden järjestelmällistä hallintaa



yleisellä tasolla. Työturvallisuuslakiin on kirjattu työturvallisuuden osa-alueet, jotka työpaikalla tulee ottaa huomioon. Työturvallisuuslain 738/2002 mukaan työsuojelun toimintasuunnitelma ja riskien arviointi tulee olla dokumentoitua, työntekijöiden koulutuksesta ja ohjauksesta tulee huolehtia, työpaikan turvallisuuden seuranta tulee olla järjestelmällistä sekä turvallisuusdokumentit tulee päivittää säännöllisesti. (Työsuojeluhallinto 2010, 10.) Turvallisuusjohtamiseen on olemassa useita turvallisuusjohtamisjärjestelmiä, joista organisaatiot voivat valita itselleen ja omalle toiminnalleen parhaiten sopivan. Esimerkkeinä turvallisuusjohtamisjärjestelmistä voitaisiin mainita OHSAS 18001, BS 8800 sekä ILO-OHS 2001 (Hakala 2014, 48).

### **Valvonnan vaikuttavuus**

Valvonnan vaikuttavuuden mittaamisen lähtökohtana tulee olla ajattelu, että valvonnalla on positiivinen vaikutus turvallisuuteen. Pelastuslaitoksen tekemän valvontatyön vaikuttavuudesta on kuitenkin saatavilla hyvin vähän tutkimustietoa. Koivisto ym. (2015, 35) mukaan pelastusalan tutkimuksella onkin edessään isoja haasteita, kun yritetään löytää keinoja arvioida ja mitata ennaltaehkäisevän työn vaikuttavuutta. Ennaltaehkäisevän työn vaikuttavuutta turvallisuuteen yleisellä tasolla onkin vaikea havaita. Valvontatyön vaikuttavuutta on yleisesti mitattu helposti mitattavien mittareiden avulla, esimerkiksi palokuolemien määrät, rakennuspalojen määrät sekä tarkastusprosentti. Nämä mittarit eivät kuitenkaan yksiselitteisesti osoita valvonnan vaikuttavuutta, vaikka valvonnalla onkin oma osansa onnettomuuksien rajoittamisessa. Vaikuttavuuden arvioinnin keskeinen kysymys on, mikä vaikuttaa mihinkin, miten, milloin ja millä edellytyksillä. Vaikuttavuuden arviointiin sisältyvät sekä vaikuttamisen prosessi että prosessin vaikutukset. Vaikuttavuuden arviointi rakentaa siis sillan prosessiin ja vaikutuksien välille. (Dahler-Larsen 2005, 23.)

Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella kerätyn valvontatyön auditointiaineiston perusteella on tehty tutkimus auditoinnin vaikuttavuudesta Helsingin kaupungin alueella. Tutkimuksessa on todettu, että valtaosa auditoiduista kohteista on säilyttänyt tasonsa tai noussut lakisääteiselle tasolle toisen auditointikerran jälkeen. Tutkimuksessa ei kuitenkaan oteta kantaa, onko positiivinen suuntaus johtunut pelastuslaitoksen suorittamasta valvonnasta vai muista syistä. Tutkimustuloksiin

perustuen voidaan olettaa, että valvonta on osaltaan vaikuttanut kohteiden turvallisuuden kehittymiseen. (Saine-Kottonen ym. 2016, 30–31.)

### **Valvonnan vaikuttavuuden seuranta Lapin pelastuslaitoksella**

Lapin pelastuslaitoksen valvontasuunnitelman mukaan (2019, 47) valvontatyön vaikuttavuutta valvotaan seuraamalla onnettomuuksien esiintymistiheyden ja tapahtuneiden vahinkojen kehittymistä valvontasuunnitelman mukaisissa luokissa suhteessa asukaslukuihin. Vaikuttavuuden arviointia suoritetaan vuosittain ja siitä laaditaan raportti toiminnan suunnittelun tueksi. Vaikuttavuuden arviointia pyritään kehittämään huomioiden valtakunnallinen kehitystyö. Palokuolemien ja vakavien henkilövahinkojen seurannassa nojataan Pelastusopiston tekemään tutkimukseen, joka perustuu pelastuslaitosten tutkimiin vakaviin tulipaloihin. Valvontasuunnitelman (2019, 47–48) mukaan valvonnan vaikuttavuutta seurataan seuraavilla mittareilla:

- Henkilövahingot tulipaloissa
- Rakennukset, joissa ei ole ollut palovaroitinta
- Rakennuspalojen ja rakennuspalovaarojen määrä valvontasuunnitelman mukaisissa ryhmissä suhteutettuna asukaslukuun
- Osuus rakennuspalloista ja rakennuspalovaaroista, joissa alkusammutusta yritettiin
- Osuus asuinrakennuspalloista ja asuinrakennuspalovaaroista, joissa alkusammutusta yritettiin
- Omaisuusvahingot kaikissa rakennuspalloissa ja rakennuspalovaaroissa
- Keskimääräinen vahinko euroissa
- Asiakaspalautekyselyt
- Tarkastusprosentti
- Onnettomuuksien ehkäisyyn käytetyt resurssit suhteessa asukaslukuun. (Valvontasuunnitelma 2019, 47–48.)

### **Turvallisuuskulttuurin arviointi ja kehittäminen**

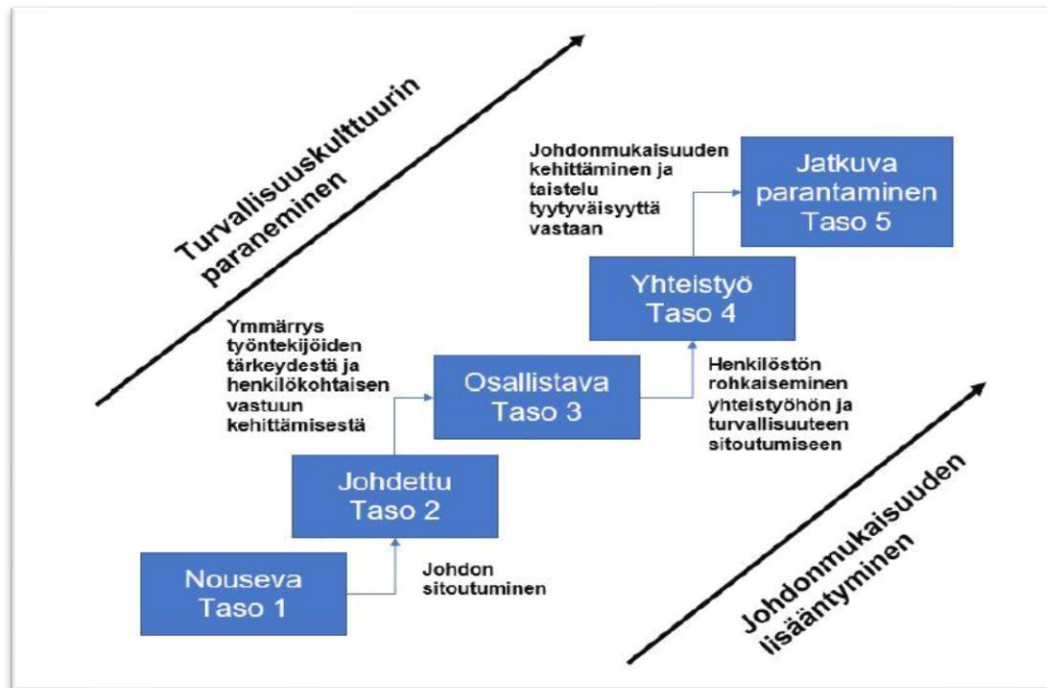
Turvallisuuskulttuurin arvioinnissa ulkopuolisen asiantuntijatahon tekemä turvallisuuskulttuurin arviointi on usein hyvä menettelytapa tuoda esille organisaation turvallisuuskulttuurin heikkoudet. Ulkopuolinen asiantuntija voi auttaa havaitsemaan asioita, joihin organisaation sisällä ei kiinnitetä huomiota. Ulkopuolinen

arvioitsija uskaltaa tuoda esille myös asioita, jotka voivat olla muuten hankala tuoda esille, mutta ne ovat kuitenkin turvallisuuden kehittämiseksi olennaisia. (Reiman ym. 2008, 24.) Myös pelastuslaitoksen suorittamat valvontakäynnit voidaan luokitella ulkopuolisen arvioitsijan tekemiksi arvioinneiksi, joilla pyritään havainnoimaan ja kehittämään kohteen kokonaisturvallisuutta.

Turvallisuuskulttuurin arviointimenetelmät voidaan jakaa karkeasti kahteen luokkaan, kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin. Arviointimenetelmästä riippuen voidaan arvioinnilla saada aikaan osin erilaisia tuloksia, jotka kuitenkin ovat tarpeellisia ja voivat täydentää toisiaan. Kvalitatiivinen tarkastelu tulee kysymykseen silloin, kun halutaan seurata kulttuurin muutosta, kun taas määrällistä tietoa voidaan kaivata, kun halutaan tietoa turvallisuuskulttuurin tasosta. Kehittämistyön pohjaksi ei riitä pelkästään tieto turvallisuuskulttuurin nykytasosta, vaan siihen johtaneita tekijöitä on ymmärrettävä paremmin, jotta voidaan valita oikeita toimenpiteitä turvallisuuden kehittämiseksi. (Reiman ym. 2008, 28.)

Turvallisuuskulttuurin arviointimenetelmiä ovat esimerkiksi kyselyt, haastattelut, ryhmätyömenetelmät, auditoinnit, arvioinnit ja havainnointi. Kvantitatiiviset kyselyt ovat yleisin tapa arvioida turvallisuuskulttuuria. Kyselytutkimuksen keskeisenä etuna on pidetty sen helppoutta, joka on mahdollistanut myös turvallisuuskulttuurin arvioinnin jatkuvuuden. (Guldenmund 2007, 723–743.) Kyselytutkimuksen etuna on myös, että työntekijät voivat esittää oman näkemyksen organisaation kulttuurista pelkäämättä, että heidän henkilöllisyytensä paljastuisi (Reiman ym. 2008, 28). Kyselytutkimusta turvallisuuskulttuurin arviointimenetelmänä on kritisoitu, koska se ei välttämättä kata kaikkia organisaation ja turvallisuuskulttuurin osa-alueita. Kyselytutkimuksen etuna on tulosten vertailtavuus eri organisaatioiden kesken, jolloin voidaan havainnoida, mitkä asiat on tehty omassa organisaatiossa hyvin ja missä olisi parannettavaa. Vertailu voi edesauttaa turvallisuuden kehittymistä ja jopa turvallisuushankkeiden syntymistä. (Reiman ym. 2008, 30.)

Organisaation turvallisuuskulttuurin lähtötason selvittämisen jälkeen, on aika lähteä miettimään, miten turvallisuuskulttuuria lähdetäisiin kehittämään. Yksi mahdollisista kehittämismalleista on Flemingin turvallisuuskulttuurin kypsyyssmalli, joka koostuu viidestä eri tasosta. Kuvion 1 tasoilla kuvataan organisaation turvallisuuskulttuurin tilaa sekä suoritettavia toimenpiteitä, jotta organisaation olisi mahdollista edetä seuraavalle tasolle. (Fleming 2001, 4.)



Kuvio 1. Turvallisuskulttuurin kypsyysmalli (Mukaiillen Fleming 2001.)

Ensimmäisellä tasolla turvallisuus on määritelty teknisinä ratkaisuin, eivätkä työntekijät ole erityisen kiinnostuneita turvallisuudesta. Toisella tasolla johto on sitoutunut turvallisuskulttuurin kehittämiseen ja käyttää aikaa turvallisuuden kehittämiseen. Turvallisuus on määritelty erilaisten sääntöjen noudattamisena, mutta henkilöstöllä ei ole vastuuta turvallisuudesta. Kolmannella tasolla työntekijät on osallistettu turvallisuustyöhön ja he osallistuvat yhdessä johdon kanssa turvallisuuden kehittämiseen. Neljännellä tasolla henkilöstö on tietoinen omista vastuistaan turvallisuuden osalta ja organisaatio panostaa paljon tapaturmien ja vaaratilanteiden ehkäisyyn. Yritys käyttää huomattavasti rahaa turvallisuuden kehittämiseen sekä ylläpitoon ja turvallisuustasoa mitataan jatkuvasti. (Fleming 2001, 5–6.)

Hyvässä turvallisuskulttuurissa on kyse ensisijaisesti siitä, että turvallisuudesta välitetään aidosti, toimintaan liittyviä vaaroja pyritään ymmärtämään ja ennakoimaan ja turvallisuus ymmärretään kokonaisvaltaisesti. Vaarojen ja turvallisuuden ymmärtämisen ohella myös turvallisuuden kehittäminen on kaikkien vastuulla ja siihen tulee pystyä vaikuttamaan. Tärkeää hyvässä turvallisuskulttuurissa on se, että perustyötä ja työn kohdetta ymmärretään ja hallitaan. (Reiman, ym. 2008,

49.) Korpi ym. (2017) mukaan turvallisuuskulttuurin kehittymisen ohella on tärkeää viedä prosessi loppuun, koska itse prosessi voi olla joskus jopa tärkeämpi, kuin päämäärä.

Muutoksen aikaansaaminen turvallisuuskulttuurissa ja käyttäytymisessä, vaatii johtajilta osaamista myös muutosjohtamisen osa-alueella. Vanhoista tavoista pois oppiminen voi olla hankalaa, ja alkuun muutosta voidaan jopa vastustaa. Vanhoista tavoista pois oppiminen vie usein enemmän aikaa kuin uuden oppiminen. Emotionaalinen puoli on muutoksen alkuvaiheessa vahvasti mukana ja negatiiviset tunteet esiintyvät usein dominoivina. Muutoksen positiivisia puolia ei välttämättä alkuun edes osata ajatella. Työntekijät tulee siis ottaa mukaan muutokseen ja saada uskomaan, että muutos tuo tullessaan jotakin hyvää ja hyödyllistä. Esimies on tässä vaiheessa muutosta erityisen tärkeässä asemassa, kannustaen ja rohkaisten työntekijöitä läpi muutoksen. Esimiehen tuki vahvistaa itsetuottamusta ja edesauttaa muutoksen läpi vieniä. Muutoksen läpi vienti vaatii siis aktiivista ja maanläheistä johtamisotetta. (Pirinen 2015.)

### **Auditoiva valvontatyö**

Auditointi pyrkii kuvaamaan kohteen turvallisuuskulttuuria ja omatoimista varautumista pelastuslaitoksen valvontavelvoitteiden puitteissa. Auditointi toteutetaan asiantuntija-arviona yhdenmukaisella arviointikriteeristöllä, tyypillisesti tarkastuslistojen avulla. Auditoinneissa tarkastellaan organisaation prosesseja ja pyritään selvittämään, onko toiminta hyväksyttävällä tasolla. Auditoinnilla on tarkoituksena varmistaa, että organisaatio toimii ohjeiden ja sääntöjen mukaisesti. (Reiman ym. 2008, 34–35; Saine-Kottonen, Itkonen & Rekola 2016, 7–13.)

Pelastustoimen lähtökohtana on, että organisaation turvallisuustasoa kaikilla osa-alueilla pystyttäisiin parantamaan auditoinnin avulla. Auditoinnin tarkoituksena ei ole sanella suoritettavia toimenpiteitä, vaan yhteistyössä etsiä ratkaisuja havaittuihin puutteisiin. Vaikutukset voidaan nähdä heti tai pienellä viiveellä, tärkeää kuitenkin on, että havaittuihin puutteisiin reagoidaan. Valvonnan lähtökohtana on, että pelastuslaitos valvoo Pelastuslain (379/2011) 2. ja 3. luvun säännösten noudattamista. (Saine-Kottonen, Itkonen & Rekola 2016, 7–13.)

Auditoiva palotarkastusmenetelmä on käytössä myös Lapin pelastuslaitoksella. Auditoivalla palotarkastusmenetelmällä tarkastettavat kohteet ovat ympärivuorokautisessa käytössä olevia kohteita esimerkiksi hoitolaitoksia, sekä muita suuria ja erityistä vaaraa aiheuttavia kohteita. Auditoivan palotarkastusmenetelmän lisäksi Lapin pelastuslaitoksella on käytössä pienemmille kohteille tarkoitettu arviointimenetelmä, joka on sisällöltään kevyempi kuin auditointimenetelmä. (Valvontasuunnitelma 2019, 12.)

Pelastuslaitoksen suorittama auditointi on tarkoitettu pelastuslaitoksen lisäksi myös organisaatiolle turvallisuuden kehittämisen välineeksi. Auditointimallissa tarkastettavat kohteet on jaoteltu kuuteen eri kategoriaan, joiden avulla arvioidaan organisaation turvallisuustasoa. Arvioitavia kategorioita ovat turvallisuusjohtaminen, onnettomuusriskienhallinta, turvallisuuteen liittyvät asiakirjat, rakenteellinen paloturvallisuus, turvallisuustekniikka ja turvallisuusviestintä- ja osaaminen. (Omatoimisen varautumisen auditointimalli 2017.)

### **Digitalisaatio viranomaistoiminnassa**

Valtiovarainministeriö on tammikuussa 2018 linjannut digitaalisten palvelujen tavoitetilasta vuonna 2022. Tavoitteena on, että:

- Viranomaiset ovat velvoitettuja tarjoamaan kansalaisille ja oikeushenkilöille eli yrityksille ja yhteisöille ensisijaisena vaihtoehtona saavutettavia ja laadukkaita digitaalisia palveluja.
- Viranomaisten on järjestettävä henkilön asemaan, oikeuksiin ja velvollisuuksiin liittyvä viestintä ja asiointi niin, että asiakkailla on aina käytettävissä sähköinen kanava.
- Yrityksillä, yhteisöillä ja muilla elinkeinotoimintaa harjoittavilla on velvoite asioida ja viestiä julkisen hallinnon kanssa digitaalisesti.
- Luonnolliset henkilöt (kansalaiset) asioivat ja viestivät viranomaisten kanssa ensisijaisesti digitaalisesti. Heitä ei kuitenkaan velvoiteta tähän. (Valtiovarainministeriö 2018.)

Myös 1.4.2019 voimaan tullut laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta (306/2019) edellyttää, että viranomaisen on tarjottava jokaiselle mahdollisuus toimittaa asiakirjat ja viestit sähköisesti. Sähköinen viestintä voidaan toteuttaa säh-

köpostin välityksellä huomioiden tietoturvallisuuden asettamat rajoitukset. Arka-  
luontoisen tiedon välittäminen tulee tapahtua tietoturvallista menetelmää käyt-  
täen. Esimerkkinä voitaisiin mainita suomi.fi -palvelu, johon asiakkaiden tulee kir-  
jautua omilla pankkitunnuksilla. Laki on velvoittava niin valtion kuin kunnan viran-  
omaisiakin kohtaan. Näin ollen myös pelastustoimi on velvollinen toimimaan lain  
määräysten mukaisesti.

Digitalisaatio voidaan nähdä kehitysketjuna, jossa ensin manuaalinen työ muute-  
taan sähköiseksi ja sen jälkeen toiminnot suunnitellaan kokonaisuudessa uusiksi  
asiakaslähtöisestä näkökulmasta huomioiden julkishallinnon ja yritysten yhteis-  
työ palveluiden tarjonnassa. On huomioitava myös, että toimenpiteet, joissa tar-  
vitaan merkittävästi harkintaa, on huomattavasti vaikeampi digitalisoida, mutta  
niissäkin voidaan digitalisaation avulla saavuttaa merkittäviä hyötyjä. (Parviainen,  
Kääriäinen, Honkatukia & Federley 2017, 14.)

Jotta muutos olisi mahdollinen, tulisi muutokseen suhtautua avoimesti ja toimia  
yhteistyössä julkishallinnon ja yksityisen sektorin kanssa. Digitalisaatiolla saata-  
vat hyödyt voivat olla todella merkittäviä, kunhan asetetaan rohkeita tavoitteita ja  
niihin pyritään yhteistyössä. Jotta digitalisaation hyödyt saataisiin täysimääräi-  
sesti hyödynnettyä, vaatii se asiakaslähtöistä innovatiivista ajattelua. Digitalisaa-  
tion muutos vaatii myös hallinnonalojen ylittävää yhteistyötä, jossa toimiviksi ha-  
vaittuja käytäntöjä jaetaan viranomaisten kesken. (Parviainen ym. 2017, 15–18.)



Kuvio 2. Digitalisoinnin periaatteet (Valtiovarainministeriö 2017.)

Kuviossa 2 on esitetty digitalisoinnin periaatteet, jotka toimivat yhteisinä pelisääntöinä kaikkialla julkisessa hallinnossa. Palveluiden kehittämisen keskiössä ovat asiakkaiden todelliset tarpeet. Asiakaslähtöisessä palvelujen kehittämisessä on huomioitava, että ihmisten ja yritysten tarpeet liittyvät aina johonkin tiettyyn elämäntapahtumaan tai liiketoimintatapahtumaan. Asiointia tulee kehittää yhdessä asiakkaiden kanssa, jotta asiointista viranomaisten kanssa tulisi mahdollisimman vaivatonta. Julkisen hallinnon palvelut tulisi olla helppokäyttöisiä riippumatta siitä, miten palvelua käytetään. Palveluiden käyttö tulee varmistaa kaikille tietosuoja huomioiden. Myös poikkeustilanteisiin ja häiriöihin tulee varautua, ja näistä tulee olla asiakkaille saatavilla selkeät toimintaohjeet. (Valtiovarainministeriö 2017.)

Palveluiden tuottama tieto tulee olla käytettävissä myös muiden palveluidentuottajien kanssa, jolloin vältetään samojen tietojen kyselyltä useaan kertaan. Palveluiden kehittäminen tapahtuu yhteistyössä eri viranomaisten kanssa. Tarkoituksena on hyödyntää olemassa olevia digitaalisia palveluja sekä ottaa käyttöön uusia palveluja mahdollisimman laajasti. Myös tietojen hyödyntäminen on tarkoituksena mahdollistaa mahdollisimman laajasti. Yhteistä kaikella kehittämisellä on kuitenkin, että palveluiden kehittäminen lähtee asiakkaan näkökulmasta. (Valtiovarainministeriö 2017.)



## **MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS**

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta. Tässä opinnäytetyössä tutkittavana tapauksena oli pelastuslaitoksen suorittaman valvonnan vaikuttavuus turvallisuuskulttuuriin. Tapaustutkimus soveltuu organisaatioiden kehittämistyöhön, kun tarkoituksena on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita sekä uutta tietoa kehittämistyön tueksi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 37–38, 52). Tapaustutkimusta on avattu enemmän artikkelin yhteisessä tietoperustassa.

Tutkimuksen tavoitteena on saada konkreettista näyttöä pelastuslaitoksen tekemän valvontatyön vaikuttavuudesta yritysten turvallisuuskulttuurin kehittämiseen. Kyselystä saatuja tuloksia voidaan käyttää myös pelastuslaitoksen valvontatyön kehittämiseen.

Tutkimuksen aineisto kerättiin Webropol -kyselyn avulla keväällä 2019. Kysely koostuu strukturoiduista kysymyksistä ja kysymyksistä, joihin vastaajalla on mahdollisuus antaa lisäselvitys avoimeen vastauskenttään sekä muutamasta avoimesta kysymyksestä. Kysely lähetettiin kahdellekymmenelle keskisuurelle Lapissa toimivalle yritykselle. Vastauksia saatiin yhteensä yhdeksän, jotka edustivat kahdeksaa eri toimialaa. Toimialat, joita vastaajat edustivat, ovat keramiikkateollisuus, puunjalostus, majoitus- ja ravitsemusala, mekaaninen metsäteollisuus, ajoneuvojen valmistus, metalliteollisuus, puusepänteollisuus ja sosiaali- ja terveysala. Vastaajien asemat organisaatioissa olivat ylempiä toimihenkilöitä, joiden vastuualueisiin kuului myös turvallisuus.

Kyselyn kysymykset (liite 1) on jaoteltu kolmeen eri kategoriaan, joita ovat turvallisuusjohtaminen, valvonnan vaikuttavuus ja digitalisaatio. Myös vastaukset on jaoteltu edellä mainittuihin ryhmiin. Kyselyn tuloksina on syntynyt sekä laadullista että määrällistä aineistoa. Laadullinen aineisto on teemoiteltu niin, että niistä on pyritty löytämään yhteisiä tekijöitä. Tämän jälkeen aineistoa on pyritty analysoimaan ja tulkitsemaan tehtyjä löydöksiä.

## **TULOKSET**

### **Turvallisuusjohtamisen taso**

Kyselyn perusteella voidaan todeta, että noin 90 prosentilla organisaatioista turvallisuusjohtamisen vastuuhenkilöt oli nimetty. Vastuuhenkilöiden nimeäminen on tärkeä osa turvallisuusjohtamista. Niissä organisaatioissa, joissa turvallisuushenkilöitä ei ollut nimetty, turvallisuuskulttuurin kehittämisessä on yhä paljon tehtävää. Nykyään turvallisuus on monessa organisaatiossa yksi tärkeimmistä myyntivalteista. Turvallinen työympäristö antaa myös kuvan luotettavasta organisaatiosta. Tästä syystä monet yritykset ottavat turvallisuuden huomioon jo organisaatioiden strategioita suunniteltaessa. Kyselyyn vastanneista organisaatioista 78 prosentilla turvallisuus oli huomioitu organisaation strategiassa. Huolestuttavaa oli kuitenkin huomata, että henkilöstöllä oli puutteelliset tiedot turvallisuusstrategian noudattamisesta. Vain 33 prosenttia vastaajista noudatti turvallisuusstrategiaa ja 67 prosentilla strategian noudattamisessa oli yhä kehitettävää. Tutkimuksessa ei selvitetty, millaisia kehittämiskohteita organisaatioissa oli havaittu.

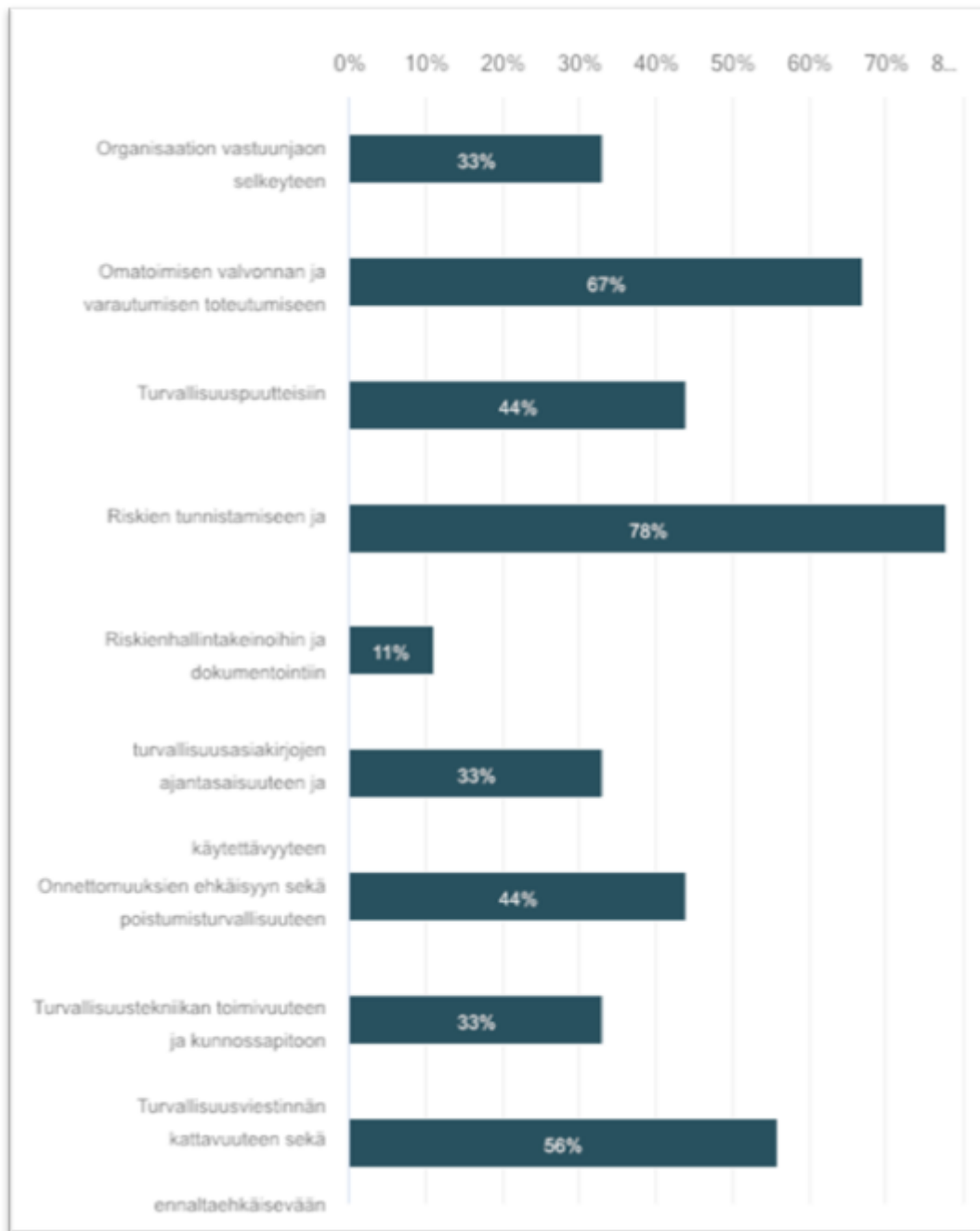
### **Valvonnan vaikuttavuus**

Organisaatioiden turvallisuusvastaavista 78 prosenttia on havainnut, että pelastuslaitoksen suorittamilla valvontatoimenpiteillä on ollut vaikutusta organisaation strategiseen turvallisuuteen. Tutkimuksessa ei selvitetty, miten tai millaista vaikutusta tarkastuksilla on ollut. Vastaajista 89 prosenttia vastasi, että pelastuslaitoksen suorittamilla valvontatoimenpiteillä on ollut vaikutusta myös organisaation turvallisuusjohtamisen kehittymiseen. Avoimien vastauksien perusteella valvontatoimilla on ollut vaikutusta pelastussuunnitelmien ja muiden turvallisuusasiakirjojen päivityksiin ja turvallisuuskoulutuksien järjestämiseen. Lisäksi on saatu ulkopuolisen asiantuntijan näkemys organisaation turvallisuusjohtamisen tasosta ja kehitettävistä alueista sekä jaettu informaatiota. Mielenkiintoista olisi selvittää, onko valvontatyön suorittaja antanut korjausmääräyksen edellä mainittujen asioiden kehittämiseksi vai onko ajatus turvallisuuden kehittämiseksi noussut esille organisaation sisällä vasta tarkastuksen jälkeen. Tätä ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa kysytty.

Pelastuslaitoksen suorittamalla valvonnalla on havaittu, että 56 prosentilla vastaajista on ollut kehitettävää turvallisuusorganisaatiossa. Valvontatoimenpiteillä

on havaittu myös sellaisia merkittäviä riskejä, joihin turvallisuusorganisaatio on joutunut puuttumaan. Tällaisia riskejä oli havainnut 56 prosenttia vastaajista. Toimenpiteet, joihin turvallisuusorganisaatio on joutunut puuttumaan, ovat olleet työsuojeluorganisaation laajentaminen ja koulutus, laitetarkastusten testauksien tihentäminen, henkilökunnan koulutuksen lisääminen sekä kiinteistöturvallisuuden varmistaminen. Kysymyksessä ei ole määritelty, mitkä toimenpiteet olisivat merkittäviä, vaan vastaajat ovat itse saaneet määritellä riskien suuruuden.

Kysyttäessä turvallisuusjohtamisen osa-alueista, joihin pelastuslaitoksen suorittamalla valvonnalla tulisi kiinnittää enemmän huomiota, nousi esille erityisesti omatoimisen valvonnan ja varautumisen toteutuminen sekä riskien tunnistaminen ja arviointi. Näiden lisäksi vastaukset jakautuivat kuvion 3 mukaisesti.



Kuvio 3. Turvallisuusjohtamisen osa-alueet

Turvallisuuskulttuurin kehittämisessä 67 prosenttia vastaajista oli havainnut pelastuslaitoksen valvonnasta olleen vaikutusta. Hyötyjä nähtiin olevan paloturvallisuustietoisuuden lisääntymisen sekä ohjeistukset, miten paloturvallisuus tulisi huomioida päivittäisessä toiminnassa. Vastauksista nousi esille myös, että oman työpaikan turvallisuuspuutteisiin voidaan tulla haluamattaan sokeiksi eikä näin osata ottaa huomioon kaikki riskikohteita. Tällöin ulkopuolisen tekemä arviointi kohteen turvallisuustasosta voi avata silmiä. Pelastuslaitoksen suorittamalla val-

vonnalla on havaittu olevan vaikutuksia organisaatioiden toimintaan useiden vuosien ajan. Valvonnalla on ollut vaikutusta myös työntekijöiden aktiivisuuteen turvallisuuspuutteisiin reagoinnissa sekä asenteisiin turvallisuutta kohtaan. Vastausten perusteella pelastuslaitoksen suorittamalla valvonnalla on ollut merkittävää vaikutusta myös organisaatioiden omatoimisten turvallisuustarkastusten suorittamiseen. Valvonnan vaikutuksesta tarkastukset on aloitettu 45 prosentissa ja 44 prosenttia vastaajien organisaatioista oli tihentänyt omatoimisia tarkastuksia.

Organisaatioiden riskienhallintaan valvonta on vaikuttanut lähinnä riskienhallinta-asiakirjojen päivityksiin ja muutamassa kohteessa riskienkartoituksen tekemiseen. Yleisesti valvonnalla on havaittu, että organisaatioiden turvallisuusasiakirjat ovat olleet kunnossa, mutta ne vaativat päivittämistä. Vastaajista 56 prosenttia oli havainnut, että pelastuslaitoksen suorittamalla valvonnalla on ollut vaikutusta myös organisaation turvallisuusviestintään ja ennaltaehkäisevään turvallisuusosaamiseen lisääntyneenä turvallisuusviestintänä sekä henkilöstölle järjestettävänä koulutuksina.

### **Valvonta tulevaisuudessa**

Nykyään organisaatioiden asiakirjahallinta on täysin tai lähes täysin sähköisessä muodossa. Myös organisaatioiden turvallisuusasiakirjat on suurimmaksi osaksi saatavilla sähköisinä versioina. Kyselyn vastauksista selviää, että noin 80 prosentilla asiakirjat on jonkinlaisella sähköisellä alustalla. Vastauksissa oli mainittu turvallisuuden toiminnanohjausjärjestelmä Pro24, jonka lisäksi oli mainittu intranet sekä jokin muu nimeämätön sähköinen tallennustila.

“En usko että pelastusviranomaisella on resursseja seurata reaaliajassa organisaatioiden dokumentteja eikä olisi mielestäni edes järkevää resurssien käyttöä.”

Kysyttäessä pelastusviranomaisen reaaliaikaista pääsyä organisaation turvallisuusasiakirjoihin 56 prosenttia vastaajista piti asiaa myönteisenä ja 44 prosenttia perusteli, että ei näe seuraamista tarpeellisenä. Perusteluina kielteiseen suhtautumiseen olivat henkilötietosuoja sekä ajatus, että pelastusviranomaisella ei ole resursseja reaaliaikaiseen seurantaan ja ajantasaiset asiakirjat nähtiin riittävänä.

Digitalisaation lisäämisellä pelastuslaitoksen ja organisaatioiden vuorovaikutuksessa nähtiin monia hyviä, mutta myös huonojakin puolia. Hyvinä puolina digitalisaation nähtiin nopeuttavan seuranta- ja tiedonkulkua, vuorovaikutus olisi joustavampaa ja yritystä tukevaa, lisäksi nähtiin, että digitalisaation avulla harjoitusten simulointeja voitaisiin toteuttaa entistä paremmin.

*“Digitalisaatio on hyvä joissain asioissa, mutta mikään ei korvaa henkilöiden keskustelua ja vuorovaikutusta. Kun asiat viedään verkkoon niin silloin ei tule asioita käytyä samalla tavalla mitä saman pöydän ääressä. Turvallisuusasioita ei voi käydä läpi vain jollain kyselyllä.”*

Pelastuslaitoksen suorittaman valvonnan osittaista korvaamista digitaalisesti dokumentoidulla omatoimisella tarkastuksella piti mahdollisena 67 prosenttia vastaajista. Valvonnan korvaamisessa nähtiin myös ongelmia. Vastauksien mukaan valvontaa ei tule vähentää nykyisestä eikä kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta voi korvata kokonaan digitaalisella kyselyllä, koska silloin mahdollisuus väärän informaation antamiseen organisaation turvallisuustasosta nähtiin kasvavan. Vastaajien mukaan pelastuslaitoksen sähköisten palveluiden kehittämisen tulisi keskittyä lähinnä ajantasaisen lainsäädännön ohjeiden ja oppaiden jakamiseen sekä turvallisuusasiakirjojen ajantasaisten mallien kehittämiseen.

## **POHDINTA**

### **Keskeiset tulokset ja kehittämissuositukset**

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kyselyyn vastanneiden organisaatioiden turvallisuustasoissa on eroavaisuuksia. Vertailtaessa vastauksia kuviossa 1 esitettyyn Flemigin turvallisuuskulttuurin kypsyysmalliin, voidaan organisaatioiden todeta olevan tasoilla 1–4. Osa organisaatioista on panostanut turvallisuuteen ja turvallisuutta kehitetään ja seurataan jatkuvasti, kun taas osassa organisaatioista turvallisuutta ei ole nähty niin tärkeänä ja panostukset turvallisuuden kehittämiseen ovat jääneet heikoiksi. Kyselystä ei selviä, mitkä organisaatiot tai toimialat ovat panostaneet turvallisuuteen ja mitkä eivät.

Organisaation koolla on myös vaikutusta turvallisuuskulttuurin kehittämisessä. Pienemmässä organisaatiossa turvallisuusjohtaminen on yleensä yhdistettynä

jonkin työntekijän toimenkuvaan, kun taas isommassa organisaatiossa turvallisuusjohtamisesta vastaava voi keskittyä täysin turvallisuuden kehittämiseen ja ylläpitoon. Turvallisuustason kehittymistä ohjaavat myös mahdollisesti käytössä olevat turvallisuusstandardit, jotka edellyttävät turvallisuustason olevan standardin määrittelemällä tasolla. Tällaiset vapaaehtoiset standardit edesauttavat omalta osaltaan organisaatioiden turvallisuuskulttuurin kehittymistä.

Pelastuslaitoksen suorittamalla valvonnalla on tarkoitus opastaa ja neuvoa organisaatioita, jotta ne saavuttaisivat hyväksyttävän turvallisuustason. Karkeasti voitaisiinkin todeta, että Flemingin kypsyysmallin taso 3 on myös pelastuslaitoksen auditoivan palotarkastuksen hyväksyttävä taso. Lapin pelastuslaitoksella auditoiva palotarkastus on ollut käytössä vuodesta 2013 lähtien, joten osaan tutkimukseen osallistuneista organisaatioista auditointi on tehty mahdollisesti jo useamman kerran. Kyselyn tuloksista selviää kuitenkin, että kaikki organisaatiot eivät ole saavuttaneet hyväksyttävää tasoa. Syitä voivat olla esimerkiksi vastuuhenkilöiden välinpitämättömyys pelastusviranomaisen antamiin korjausmääräyksiin, tietämättömyys vaatimuksista ja vastuista sekä vastuuhenkilöiden puute. Myös pelastuslaitoksen tulee kriittisesti arvioida, onko valvontatyö suoritettu kaikkien ohjeiden ja määräysten mukaisesti ja olisiko valvonnan ohjeistuksissa parannettavaa.

On kuitenkin todettava, että lähes 90 prosenttia vastaajista on todennut pelastuslaitoksen suorittamalla valvonnalla olleen vaikutusta turvallisuusjohtamisen kehittämiseen organisaatioissa. Vaikka vastauksien perusteella ei voidakaan lähteä yksilöimään millä turvallisuusjohtamisen osa-alueella on havaittu puutteita, voidaan todeta, että turvallisuusjohtamista on kehitetty tarkastuksilla tehtyjen havaintojen mukaisesti. Tämä antaa osaltaan kuvan valvonnan tärkeydestä sekä pelastuslaitoksen roolista turvallisuuskasvattajana omalla osaamisalueellaan. Turvallisuuskulttuurin kehittäminen on pitkäjänteistä työtä, joka vaatii myös kehittäjiltään kärsivällisyyttä.

Turvallisuusjohtamisen lisäksi pelastuslaitoksen suorittamalla valvonnalla on vastauksien perusteella ollut vaikutusta myös organisaatioiden turvallisuuskulttuurin kehittämiseen. Turvallisuusjohtaminen on kiinteä osa turvallisuuskulttuuria, joten valvonnalla voidaan katsoa olevan laajempiakin vaikutuksia organisaatioiden turvallisuuteen. Tuloksien perusteella huolestuttavin havainto on henkilöstön

sitoutuminen turvallisuusstrategian noudattamiseen. Vastauksien perusteella ei voida lähteä tekemään tarkkaa analyysiä, millaista kehitettävää organisaatioissa on. Voi olla, että strategian jalkauttamisessa henkilöstölle on ollut puutteita tai henkilöstö ei koe strategian olevan heille tärkeä. On myös mahdollista, että organisaatioiden turvallisuuskulttuurin kehittyminen on vasta alkuvaiheessa, jolloin strategian noudattaminen organisaation johdolle näyttää heikolta, vaikka henkilöstön keskuudessa muutoksia olisikin nähtävillä. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että henkilöstön sitoutumisen osalta turvallisuusjohtamisessa ei ole päästy tavoiteltuun tulokseen

Pelastuslaitoksen valvonnalla toivottiin erityisesti kiinnitettävän huomiota riskien tunnistamiseen ja arviointiin, omatoimisen valvonnan ja varautumisen toteutumiseen sekä ennaltaehkäisevään turvallisuusosaamiseen ja turvallisuusviestintään. Omatoimisen valvonnan toteutumisen seuranta on suoraan seurausta siitä, että vastauksien perusteella pelastuslaitoksen suorittama valvonta on lisännyt omatoimisia turvallisuuskierroksia organisaatioissa. Tällainen positiivinen kehitys omatoimisessa valvonnassa edistää turvallisuuskulttuurin kehittymistä organisaatioissa. Jotta palvelusta saataisiin tulevaisuudessa asiakaslähtöisempää, tulee pelastuslaitoksen vastata asiakkaiden tarpeisiin. Pelastuslaitoksen tulee kehittää palveluaan niin, että se voi tarjota asiakkailleen entistä tarkempaa opastusta riskien tunnistamiseen ja omatoimisen varautumisen ja valvonnan suunnitteluun.

Digitalisaation hyödyntäminen tulevaisuuden valvontatyössä on yksi isoimmista mahdollisuuksista ja haasteista. Nykyisin organisaatioiden turvallisuusasiakirjat ovat suurimmaksi osaksi sähköisessä muodossa, joka mahdollistaisi pelastuslaitoksen reaaliaikaisen asiakirjavalvonnan. Tietosuojakysymykset asettavat kuitenkin reaaliaikaiselle valvonnalle omat haasteensa. Yli puolet tutkimukseen osallistuneista organisaatioista näki reaaliaikaisen valvonnan kuitenkin positiivisena asiana.

Monella organisaatiolla on jo nykyään käytössä turvallisuusohjelmistoja sekä ulkopuolisten tekemiä auditointeja, joiden avulla kohteen riskitaso saadaan määritettyä. Ohjelmistojen ja auditointien raporttien perusteella pelastuslaitos voisi suunnitella valvontakäyntien ajankohtaa ja asialistaa erityisesti organisaation tar-



peita silmällä pitäen. Ohjelmistojen hyödyntäminen olisi myös järkevää pelastusviranomaisen resurssien suunnittelun kannalta. Olemassa olevien ohjelmistojen hyödyntäminen on myös yksi Valtiovarainministeriön digitalisoinnin periaatteista ja näin olisi mahdollista helpottaa asiointia viranomaisten kanssa. Tutkimuksen perusteella sähköisesti dokumentoitua tarkastusta pidettiin mahdollisena, mutta korostettiin, että pelastuslaitoksen suorittamaa valvontaa ei myöskään tule vähentää nykyisestään. Pelastuslaitoksen onkin mietittävä, millä perusteilla tarkastus voitaisiin korvata sähköisellä tarkastuksella ja milloin on perusteltua suorittaa valvontakäynti kohteessa.

Laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta (306/2019) edellyttää, että viranomaisen on tarjottava jokaiselle mahdollisuus toimittaa asiakirjat ja viestit sähköisesti. Lapin pelastuslaitoksella se tarkoittaa tällä hetkellä asiakirjojen ja viestien toimitamista sähköpostin välityksellä. Tutkimuksen perusteella viestintä sähköpostin välityksellä on riittävä sähköinen asiakirjojen toimitustapa myös tulevaisuudessa, koska vastauksissa ei noussut esille tarvetta kehittää asiakirjapalvelua. Tietoturvallisuuden varmistamiseksi Lapin pelastuslaitoksen on tulevaisuudessa harkittava myös muita olemassa olevia viestinnän kanavia, esimerkiksi suomi.fi -palvelua.

Tutkimusaineiston perusteella tarvetta on myös erilaisille paloturvallisuuden tarkastuslistoille ja ajantasaiselle informaatiolle paloturvallisuuslaitteistoiden tarkastuksista sekä omatoimisesta varautumisesta. Lisäksi tarvetta ilmeni uusien lakien ja asetusten soveltamisohjeille. Edellä mainitun kaltaisia sähköisiä lomakkeita on saatavilla Lapin pelastuslaitoksen nettisivuilla, joten tämä ei tuo uutta palvelutarjontaa pelastuslaitokselle.

### **Eettisyys ja luotettavuus**

Tutkimus toteutettiin anonyyminä kyselytutkimuksena, jossa vastaajien yksilöllisiä tietoja ei esiinny. Aineistoa voidaan näin ollen hyödyntää myös koulutukselliseen käyttöön Lapin pelastuslaitoksella. Negatiivisesti tutkimuksen luotettavuuden vaikuttaa kyselyn vastaajien vähäinen määrä. Koska vastausprosentti jäi alle 50 prosentin, tutkimuksesta ei voida vetää kovinkaan laajamittaisia yleistyksiä. Jatkotutkimuksen yhtenä osa-alueena olisikin kohderyhmän laajentaminen

niin, että tulokset olisivat paremmin yleistettävissä. Vastauksien vähyydestä huolimatta tutkimuksesta voidaan tehdä suuntaa antavia päätelmiä valvontatyön vaikuttavuudesta. Kun samanlaisia tuloksia saadaan samanlaisella tutkimusmenetelmällä jatkossa, voidaan tutkimustuloksien luotettavuutta tarkastella uudestaan. Kyselytutkimuksen vastaukset sisälsivät niin määrällistä kuin laadullistakin aineistoa. Määrällisen aineiston laatua heikentää suppeaksi jäänyt aineisto. Vastauksien tulkinnassa nousi myös esille kysymyksiä, joista olisi voinut olla apua tulosten tulkinnassa. Webropol –kyselyn osalta tehtiin havainto, että se soveltuu hyvin määrällisen aineiston keräämiseen, mutta laadullisen aineiston osalta parempaan tulokseen voitaisiin päästä esimerkiksi teemahaastattelun avulla. Kokonaisuudessaan tulokset on esitetty täysin vääristelemättä eikä niihin ole tehty lisäyksiä. Näin ollen vastauksia voidaan pitää luotettavina.

## LÄHTEET

Dahler-Larsen, P. 2005. Vaikuttavuuden arviointi. Hyvät käytännöt. Menetelmä käsikirja. Stakes. Viitattu 20.5.2019 <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201204194271>

Fleming, M. 2001. Safety culture maturity model. Offshore Technology Report 2000/049. HSE Books. Viitattu 20.5.2019 <http://www.hse.gov.uk/research/otopdf/2000/oto00049.pdf>

Guldenmund, F. 2000. The nature of safety culture: a review of theory and research. Alankomaat. Safety Science Group 34, 215–257. Viitattu 17.5.2019 [https://www-sciencedirect-com.ez.lapinamk.fi/search/advanced?docId=10.1016/S0925-7535\(00\)00014-X](https://www-sciencedirect-com.ez.lapinamk.fi/search/advanced?docId=10.1016/S0925-7535(00)00014-X)

Guldenmund, F. 2007. The use of questionnaires in safety culture research – an evaluation. Alankomaat. Safety Science Group 45, 723–743. Viitattu 17.5.2019 <https://kundoc.com/pdf-the-use-of-questionnaires-in-safety-culture-research-an-evaluation-.html>

Hakala, H. 2014. Turvallisuuskulttuuri ja turvallisuuden kehittäminen teollisuusyrityksessä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.5.2019 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014060411683> 20.5.2019

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. 3. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. Uudistettu painos. Helsinki: WSOY Pro.

Parviainen, P., Kääriäinen, J., Honkatukia, J. & Federley, M. 2017. Julkishallinnon digitalisaatiotuottavuus ja hyötyjen mittaaminen. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 3/2017. Viitattu 14.8.2019 [https://vnk.fi/documents/10616/3866814/3\\_Julkishallinnon+digitalisaatio+%E2%80%93+tuottavuus+ja+hy%C3%B6tyjen+mittaaminen/49e6b987-6d37-44dd-a86e-](https://vnk.fi/documents/10616/3866814/3_Julkishallinnon+digitalisaatio+%E2%80%93+tuottavuus+ja+hy%C3%B6tyjen+mittaaminen/49e6b987-6d37-44dd-a86e-)

cc548fc66760/3\_Julkishallinnon+digitalisaatio+%E2%80%93+tuottavuus+ja+hy%C3%B6tyjen+mittaaminen.pdf?version=1.0

Koistinen, P. 2018. Muuttuko pelastustoimen turvallisuuskulttuuri? Narratiivinen tutkimus pelastusjohtajien käsityksistä pelastuslaitosten turvallisuuskulttuurin johtamisesta. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 21.5.2019 <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20180409>

Koivisto, A., Saine-Kottonen, A., Saari, E., Sihvonen, S. & Tillander, K. 2015. Turvallisuuskulttuuria kehittävä valvonta 2. Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen julkaisuja. Viitattu 23.5.2019 <https://www.hel.fi/static/liitteet/pela/Turvallisuuskulttuuria-kehittava-valvonta-2.pdf>

Korpi, V., Rantanen, E., Sjöholm, K., Peni-Nyman, A., & Tanska, E-L. 2017. Inhimillinen tekijä ja turvallisuuskulttuurin vaikutus yksilön toimintaan rautatierakentamisessa. Liikennevirasto. Tekniikka ja ympäristö -osasto. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 30/2017. Helsinki. Viitattu 15.5.2019 [https://julkaisut.vayla.fi/pdf8/lts\\_2017-30\\_inhimillinen\\_tekija\\_web.pdf](https://julkaisut.vayla.fi/pdf8/lts_2017-30_inhimillinen_tekija_web.pdf)

Laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta 306/2019. Viitattu 14.7.2019 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190306#Pidp446416640>

Omatoimisen varautumisen auditointimalli. 2017. Viitattu 22.5.2019 <http://www.lapinpelastuslaitos.fi/onnettomuuksien-ehkaisy/yrityksille/valvontatoiminta>

Palvelutasopäätös. 2012. Lapin pelastuslaitos.

Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent verkkokirjahylly. Alma Talent Oy.

Reiman, T., Pietikäinen, E. & Oedewald, P. 2008. Turvallisuuskulttuuri – Teoria ja arviointi. VTT publications 700. Edita prima Oy. Helsinki.

Saine-Kottonen, A., Itkonen, P. & Rekola, H. 2016. Valvonnan vaikuttavuuden arviointi Helsingin pelastuslaitoksen aineistolla. Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen julkaisuja. Viitattu 22.5.2019 <https://www.hel.fi/static/pela/Julkaisut/Valvonnan%20vaikuttavuuden%20arviointi%20Helsingiss%C3%A4.pdf>

Turvallinen ja kriisinkestävä Suomi - Pelastustoimen strategia vuoteen 2025. 2016. Sisäministeriön julkaisu 18/2016. Sisäministeriö. Viitattu 24.5.2019 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-324-097-1>

Turvallisuusjohtaminen. 2010. Työsuojeluoppaita ja -ohjeita 35. Työsuojeluhallinto. Tampere. Viitattu 20.5.2019 [https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Turvallisuusjohtaminen\\_TSO\\_35.pdf/ef0c3554-4593-49d6-9530-64c28f404cb0](https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Turvallisuusjohtaminen_TSO_35.pdf/ef0c3554-4593-49d6-9530-64c28f404cb0)

Valvontasuunnitelma. 2019. Lapin pelastuslaitos. Viitattu 22.5.2019 <http://www.lapinpelastuslaitos.fi/onnettomuuksien-ehkaisy/yrityksille/valvontatoiminta>

Valtiovarainministeriö. 2018. Linjaus. Viitattu 14.7.2019 <https://vm.fi/documents/10623/1645697/Muistio+Strategiaistunto/cf16f950-b4c2-4048-9336-357167fd4faa/Muistio+Strategiaistunto.pdf/Muistio+Strategiaistunto.pdf>

Valtionvarainministeriö. 2017. Muistio. Digitalisoinnin periaatteet. Viitattu 14.7.2019 <https://vm.fi/documents/10623/1464506/Digitalisoinnin+periaatteet/63c2a2fa-b7b5-45e4-8516-bd804490fecf/Digitalisoinnin+periaatteet.pdf>

## LIITTEET

Liite 1. Saatekirje ja kyselyn runko

Liite 1. 1(3)

Hei,

Opiskelen Lapin ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Digiajan palvelujohtamisen koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyötä Lapin pelastuslaitoksen toimeksiannosta. Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena on selvittää palotarkastusten vaikutuksia organisaatioiden turvallisuuskulttuurin kehittämiseen.

Tarkoituksena on selvittää, millaisia vaikutuksia pelastuslaitoksen tekemällä valvonnalla on ollut organisaatioiden turvallisuuskulttuuriin ja turvallisuusjohtamiseen, ja miten palotarkastustoimintaa voitaisiin tulevaisuudessa kehittää.

Kysely koostuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat: Turvallisuusjohtaminen, vaikuttavuus ja digitalisaatio. Lisäksi kyselyn lopussa on mahdollisuus vapaaseen sanaan.

Kyselyyn vastaamiseen menee n.10 minuuttia.

Pyydän vastaamaan kyselyyn **31.5.2019** mennessä.

Kyselyyn pääset vastaamaan osoitteessa: <https://link.webropolsurveys.com/S/879DA3DEEBE9E4F9>

Kiitos yhteistyöstäsi!

Ystävällisin terveisin

Tuomas Korhonen

Palotarkastaja

Lapin pelastuslaitos Rovaniemi

0201311205

[www.lapinpelastuslaitos.fi](http://www.lapinpelastuslaitos.fi)

<https://www.facebook.com/lapinpelastuslaitos/>

<https://twitter.com/Lapinpelastus>

## Liite 1. 2(3)

### Pelastuslaitoksen suorittaman valvontatyön vaikuttavuus organisaatioiden turvallisuuskulttuurin kehittämiseen. Digitalisaation vaikutukset tulevaisuuden valvontatyöhön?

Kysymykset:

Organisaation toimiala? Avoin

Asemanne organisaatiossa? Avoin

#### **Turvallisuusjohtaminen**

Onko turvallisuusjohtamisen vastuuhenkilöt nimetty organisaatiossanne? Kyllä/Ei

Mikä on vastuuhenkilön tehtävänimike organisaatiossanne? Avoin

Miten turvallisuus on huomioitu organisaation strategiassa?

Tavoitteet on kirjattu strategiaan / Turvallisuutta ei ole mainittu strategiassa/Kehitettävää

Onko organisaation henkilöstö sitoutunut noudattamaan turvallisuusstrategiaa? Kyllä/Ei/Kehitettävää

Onko pelastuslaitoksen suorittamilla palotarkastuksilla ollut vaikutusta yrityksen strategiseen turvallisuuteen? Kyllä/Ei/En osaa sanoa

Miten pelastuslaitoksen valvontatoimenpiteet ovat vaikuttaneet yrityksen turvallisuusjohtamisen kehittämiseen? Ei vaikutusta/Kyllä, miten?

Onko valvontatoimenpiteillä havaittu puutteita turvallisuusorganisaatiossa?

Kyllä/Ei

Onko valvontatoimenpiteillä havaittu sellaisia merkittäviä riskejä, joihin kohteen turvallisuusorganisaatio on joutunut puuttumaan ja mahdollisesti muuttamaan toimintaohjeita? Kyllä/Ei

Jos vastasit edelliseen kysymykseen Kyllä, millaisia toimenpiteitä on suoritettu?

Mihin turvallisuusjohtamisen osa-alueisiin palotarkastuksilla tulisi kiinnittää enemmän huomiota? Voit valita useita vaihtoehtoja.

Organisaation vastuunjaon selkeyteen,

Omatoimisen valvonnan ja varautumisen toteutumiseen,

Turvallisuuspuutteisiin reagoimiseen,

Riskien tunnistamiseen ja arviointiin,

riskienhallintakeinoihin ja dokumentointiin,

turvallisuusasiakirjojen ajantasaisuuteen ja käytettävyyteen,

Onnettomuuksien ehkäisyyn sekä poistumisturvallisuuteen,

Turvallisuustekniikan toimivuuteen ja kunnossapitoon,

Turvallisuusviestinnän kattavuuteen sekä ennaltaehkäisevään turvallisuusosaamiseen

Onko palotarkastuksista ollut hyötyä kohteen turvallisuuskulttuurin kehittämisessä? Kyllä/Ei

Kuvaile millaista hyötyä? Avoin

#### **Vaikuttavuus**

Kuinka pitkä vaikutus pelastuslaitoksen suorittamalla valvontatoimenpiteellä on ollut organisaatiossanne?

Puoli vuotta/ Vuosi/ 2 vuotta/ enemmän?

Onko valvonnalla ollut vaikutusta organisaation työntekijöiden aktiivisuuteen turvallisuuspuutteisiin reagoinnissa? Kyllä/Ei

Onko valvonnalla tehdyillä havainnoilla ollut vaikutus työntekijöiden asenteisiin turvallisuuteen liittyen? Kyllä/Ei

Onko valvonnalla ollut vaikutusta omatoimisten turvallisuustarkastusten suorittamiseen? Ei vaikutusta/ Tarkastukset on aloitettu/ Tarkastuksia on tihennetty/Muuten, miten?

### Liite 1. 3(3)

Ovatko valvontatoimenpiteet vaikuttaneet organisaation riskienkartoitukseen ja arviointiin tai riskienhallintaan? Ei vaikutusta/Riskienkartoitus on tehty/Riskienarviointi on tehty/ Riskikartoitus ja riskienarviointi on päivitetty

Millaisia vaikutuksia valvontatoimenpiteillä on ollut organisaation turvallisuuteen liittyvien asiakirjojen muodostumiseen? (esim. pelastussuunnitelma, riskienarviointi, räjähdysuojausasiakirja, poistumisturvallisuusselvitys) Ei vaikutusta/ Havaittu päivityksen tarve/ Havaittu puuttuva asiakirja, mikä?

Onko valvontatoimenpiteillä ollut vaikutusta yrityksen turvallisuusviestintään ja ennaltaehkäisevään turvallisuusosaamiseen? Kyllä/Ei

Jos on niin millaisia vaikutuksia? Avoin

### **Digitalisaatio**

Millainen on organisaationne turvallisuuden dokumentointijärjestelmä?

Kokisitteko hyödylliseksi, että pelastusviranomaisella olisi mahdollisuus päästä seuraamaan organisaationne turvallisuusasiakirjoja/dokumentteja reaaliajassa? Kyllä/Ei

Miten digitalisaatio voisi mielestänne edistää pelastuslaitoksen ja organisaationne välistä vuorovaikutusta? Avoin

Koetteko, että pelastuslaitoksen suorittama valvonta voitaisiin korvata digitaalisesti dokumentoidulla omatoimisella tarkastuksella? Kyllä/Ei, miksi ei?





**Johtaminen ja yrittäjyys** kattoteema kokoaa yhteen YAMK-opinnäytetyöt, joista ovat vastanneet monialaisesti Digiajan palvelutalouden YAMK-tutkinnon opiskelijat. Tässä julkaisussa olevien opinnäytetöiden toimeksiantajista useimmat ovat yksityisiä organisaatioita. Johtaminen ja yrittäjyys teemaryhmässä oli mukana kaikkiaan 12 opiskelijaa, joiden yhteistyön tuloksena syntyi tässä kokoomateoksessa esitellyt kuusi opinnäytetyötä.

Opinnäytetöitä yhdistäviksi teemoiksi nousivat asiakaskokemuksen johtaminen, muutosjohtaminen, hajautettujen työympäristöjen johtaminen, turvallisuusjohtaminen sekä yrittäjyys. Osaamisen yhdistäminen ja yhdessä työskentely ovat luoneet uusia ajatuksia ja näkökulmia, jotka jaamme tämän julkaisun myötä.

**LAPIN AMK**<sup>7</sup>  
Lapland University of Applied Sciences

[www.lapinamk.fi](http://www.lapinamk.fi)

ISBN 978-952-316-336-2