

Maarit Ranttila

**TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ,
HENKILÖSTÖOPPAAN PÄIVITYS WOODCOMP OY**

**TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ,
HENKILÖSTÖOPPAAN PÄIVITYS WOODCOMP OY**

Maarit Ranttila
Opinnäytetyö
Syksy 2018
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä: Maarit Ranttila

Opinnäytetyön nimi: Toiminnallinen opinnäytetyö, Henkilöstöoppaan päivitys Woodcomp Oy

Työn ohjaaja: Jaana Uusitalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2018

Sivumäärä: 28+4

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Woodcomp Oy. Woodcomp Oy on Raahessa sijaitseva perheyhtiö. Woodcomp Oy valmistaa rakentamisessa ja teollisuudessa käytettäviä puutuotteita. Tämän työn tavoitteena on organisaatiokulttuurin yhtenäistäminen viestinnän keinoin. Työssä tutkittiin yrityksen viestintää sekä pyrittiin löytämään keinoja yhtenäisemmän organisaatiokulttuurin luomiseksi.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena tutkimuksena. Tutkimuksen ja kehittämistyön tuloksena syntyi henkilöstöopas. Opinnäytetyön raporttiosuus koostuu tietoperustasta ja tutkimuksesta, joka toteutettiin laadullisin menetelmin teemahaastatteluna. Haastattelut toteutettiin syys-, lokakuussa 2018. Opinnäytetyön tietoperusta on koottu kirjallisuudesta ja verkkolähteistä.

Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tuloksena syntyi henkilöstöopas. Henkilöstöoppaaseen on kerätty ajantasaista tietoa henkilöstön tarpeisiin vastaten. Yhtenäistä organisaatiokulttuuria on myös viestitty henkilöstöoppaan avulla. Organisaation yhteiset arvot on tuotu näkyviksi henkilöstöoppaaseen.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että viestinnässä on puutteita. Viestinnän kehittämällä voitaisiin parantaa tiedonvaihtoa, organisaatiokulttuurin yhtenäistämistä, luottamusta ja kehittymistä. Mahdollinen jatkotutkimus voisi käsitellä viestinnän parantamista.

Asiasanat:

Arvot, organisaatiokulttuuri, viestintä

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics, Managerial work and HR

Author: Maarit Ranttila

Title of thesis: Functional study, Staff guide Woodcomp Oy

Supervisor: Jaana Uusitalo

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2018 Number of pages: 28+4

This thesis was assigned by Woodcomp Oy. Woodcomp Oy focuses on wood processing and industrial production on wooden buildings. Woodcomp Oy has three subsidiaries, which are KW-Component Oy, Puumesta Oy and Lapaluodon Puu Oy. Woodcomp Oy is a family business. It is located in the port of Raahe. The goal of this thesis was to develop a staff guide. The main viewpoints of this study are integration of organizational culture, values and communication.

This development work was conducted as a functional study and the results were used to create a staff guide and to integrate the organizational culture. The report of this thesis consists of a theoretical part and study. The study was implemented by using qualitative methods. The theme interview was used as a data collection method. Managers were interviewed to collect pragmatic information. The interviews were conducted in September and October 2018. The theoretical basis for the thesis was collected from literature and Internet sources.

The Staff guide was written as a result of the functional part of this thesis. The integration of organizational culture was discussed in the report. The Staff guide is up to date and it helps to streamline the organizational culture. The organization's values are reflected in the Staff guide.

Communication is important for organizations but also challenging. Improving communication could be a topic of a research in the future.

Keywords:

Values, organizational culture, communication

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	MENETELMÄ	7
	2.1 Toiminnallinen opinnäytetyö	7
	2.2 Opinnäytetyön prosessin kulku	8
3	WOODCOMP OY TOIMEKSIANTAJANA	12
	3.1 Woodcomp oy	12
	3.2 Toimeksiannon kuvaus	13
4	ORGANISAATIOKULTTUURI	14
	4.1 Muuttuva organisaatiokulttuuri	14
	4.2 Organisaatiokulttuurin yhtenäistäminen	16
	4.3 Arvot organisaatiokulttuurissa	18
	4.4 Organisaatiokulttuuri ja viestintä	20
	4.5 Viestinnän keinoin yhtenäiseen organisaatiokulttuuriin	20
5	WOODCOMP OY JA ORGANISAATIOKULTTUURIN YHTENÄISTÄMINEN	23
	5.1 Organisaatiokulttuurin nykytila ja tulevaisuuden tavoitetila	23
	5.2 Yhtenäistä organisaatiokulttuuria kohti	25
6	POHDINTAA	27
	LÄHTEET	29
	LIITTEET	31

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Woodcomp Oy. Woodcomp Oy on yksityinen perheyri-
tys, joka sijaitsee Raahessa. Asiakkaita ovat mm. talotoimittajat, teräs- ja paperitehtaat. Woodcomp
Oy valmistaa puutuotteita, joita käytetään rakentamisessa ja teollisuudessa. Yrityksellä on tuotan-
toa useassa toimipisteessä. Organisaatiokulttuuria haluttaisiin yhtenäistää kaikissa toimipisteissä
samanlaiseksi. Woodcomp Oy on kasvanut nopeasti viimeisen vuoden aikana. Myös yrityksen
omistussuhteet ovat muuttuneet. Toimeksiantona oli henkilöstöoppaan päivittäminen nykytilan-
netta vastaavaksi ja organisaatiokulttuurin yhtenäistäminen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selkeyttää ja yhtenäistää henkilöstölle annettavia ohjeita ja päivittää
henkilöstöopas ajan tasalle. Tavoitteena oli saada aikaan toimiva ja yhtenäinen henkilöstöopas,
jota voidaan käyttää niin perehdytyksessä kuin jokapäiväisessä työssä.

Opinnäytetyössä kartoitettiin Woodcomp Oy:n organisaatiokulttuuria ja viestintää laadullisin mene-
telmin teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelun aihepiirit painoutuivat organisaatiokulttuurin
nykytilan ja tavoitetilan määrittelyyn. Tavoitteena oli löytää keinoja tukea johdon ja esimiesten työtä
yhtenäistämässä ja viestinnän onnistumisessa. Keskustelujen ja haastattelujen perusteella hen-
kilöstöoppaan materiaaleja on valmisteltu ja kehitetty. Opinnäytetyössä olen keskittynyt kulttuurin
yhtenäistämisen välittymiseen viestinnän keinoilla.

Opinnäytetyön pääkehyksenä on organisaatiokulttuuri, viitekehyksenä ovat arvot ja viestintä. Lä-
hestyin näitä aiheita kirjallisuuden, verkkojulkaisujen ja Woodcomp Oy:n henkilöstöoppaan avulla.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi opinnäytetyöraportti ja henkilöstöopas. Opinnäytetyöraportti ja
henkilöstöoppaan otsikkotaso ovat julkisia. Henkilöstöopas on toimeksiantajan puolelta luokiteltu
salaiseksi.

2 MENETELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ja yhtenäistää Woodcomp Oy:n organisaatiokulttuuria. Lopputuotoksena syntyi opinnäytetyöraportti ja henkilöstöopas. Tehtävänä oli saada kuva yrityksen organisaatiokulttuurin nykytilasta ja siitä, millaiseen organisaatiokulttuuriin halutaan kehittyä. Kyse oli siis kehittämistehtävästä. Tämän takia tässä opinnäytetyössä on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää ja se on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä. Koska kyseessä on laaja ja monisyinen aihe, oli perusteltua käyttää teemahaastattelua tiedonkeruumenetelmänä. Teemahaastattelun avulla saimme kokonaisvaltaisia vastauksia, joiden avulla kehittämistyötä on ollut mahdollista tehdä.

2.1 TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ

Toiminnallinen opinnäytetyö on osallistavaa tutkimusta. Sen avulla ratkaistaan käytännön ongelmia ja pyritään muutokseen. Tämän vuoksi se sopii lähestymistavaksi kehittämistyöhön. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 58.) Opinnäytetyö syntyy tutkimusprosessin tuloksena. Prosessin kaava on aina sama. Tutkimusaihe kiinnitetään tieteenalaansa. Tarkastelunäkökulmaa voidaan lähestyä esimerkiksi henkilöstön näkökulmasta tai vaikkapa taloudellisista näkökulmista. Jotta tutkimusongelmaan olisi helppo vastata, muutetaan tutkimusongelmat tutkimuskysymyksiksi. Tiedonkeruun menetelmiä ovat havainnointi, haastattelut, kyselyt ja dokumentit. Saatuja tietoja analysoidaan, jotta tutkimuskysymyksiin saataisiin vastauksia. (Kananen 2014, 27-28.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä opiskelija osallistuu kehittämistyöhön. Kehittämistyötä tehdään tutkimalla aihetta, valitsemalla näkökulma ja hankkimalla vastukset tutkimusongelman kysymyksiin. Saadulla tiedolla ja vastauksilla aiheen tutkimusongelmaa pyritään kehittämään ja löytämään uusia ratkaisuja.

2.2 OPINNÄYTETYÖN PROSESSIN KULKU

Kirjassaan Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä Jorma Kananen linjaa, että opinnäytetyön prosessin kulku pääpiirteittäin on seuraavanlainen: Aluksi valitaan aihe opinnäytetyölle. Selvitetään mikä on tutkimusongelma ja mitkä ovat tutkimuskysymykset. Sen perusteella valitaan tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruumenetelmät. Tutkimuksesta saatua aineistoa analysoidaan ja saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen saadut tulokset kirjataan raporttiin ja vastataan tutkimusongelmaan. (Kananen 2014, 28.)

Tässä opinnäytetyössä oli kyse kehittämistehtävästä. Kyse oli henkilöstöoppaan kehittämisestä yhtenäiseksi ja ajantasaiseksi. Tehtävänäni oli selvittää, millainen henkilöstöopas on nyt ja millainen kulttuurin nykytila on. Sen jälkeen oli selvitettävä, millaiseen kulttuuriin haluttaisiin päästä ja millainen henkilöstöopas vastaisi mahdollisimman hyvin uusiin haasteisiin. Olen vierailut Woodcompilla useaan kertaan. Keskustelujen ja haastattelujen perusteella olen saanut kuvan kehittämistarpeesta ja nykytilanteesta. Olen tutustunut yrityksen toimintoihin. Olen perehtynyt teorian tietoon kirjallisuuden ja artikkeleiden avulla. Teoriatietoa olen tutkinut organisaatiokulttuurin, arvojen ja viestinnän näkökannoilta. Myös elämäkokemuksestani ja työhistoriastani on ollut apua tässä prosessissa, olen voinut ankkuroida keräämäni teoreettisen ja käytännön tiedon ongelman ytimeen. Olen kirjoittanut päiväkirjaa opinnäytetyön tekemisestä. Saamani tiedon perusteella olen analysoinut ja kehittänyt henkilöstöopasta. Työn tuloksena on syntynyt opinnäytetyöraportti ja henkilöstöopas.

Alkutilannetta selvittääkseni olen tavannut talouspäällikkö Pauli Keräsen ja tuotantopäällikkö Janne Käkelän. He ovat kertoneet henkilöstöoppaan päivittämistarpeesta ja yrityksen toiminnasta. Olen myös saanut käydä tutustumassa tehtaalla kaikissa toimipisteissä. Olen tutustunut henkilöstöoppaaseen. Henkilöstöopas on tehty KW-Component Oy:lle. Eli sitä ei ole kohdistettu nykytilannetta vastaavasti koko Woodcomp Oy:n henkilöstölle. Henkilöstöoppaaseen lisätään tietoa, joka helpottaa esimiesten työtä. Tapaamisissa olen kiinnittänyt huomiota siihen, että ilmapiiri on innostunut ja positiivinen. Motivaatio ja asenne yhteiseen tekemiseen ovat hyviä. Tapaamisissa on myös tullut ilmi, että viestinnässä ja tiedon kulkemisessa on kehitettävää.

Henkilöstöoppaan päivittämisellä tähdätään ajantasaisen ja oikean tiedon välittämiseen, sekä organisaatiokulttuurin yhtenäistämiseen. Yhtenäistämistä ollaan jo työstyetty esimerkiksi yhtenäisten,

yhteisten arvojen avulla. Yhteiset arvot ovat luotettavuus, positiivisuus ja kehittyminen. Yhtenäistämistä on toteutettu vaihtamalla kaikille samanlaiset työvaatteet. Myös uusi tiedotuskanava on otettu käyttöön. Kaikissa toimipisteissä on näytöt, Info-TV, joissa pyöritetään tiedotteita ja kerrotaan ajankohtaisista asioista.

Tietoa siitä, millainen henkilöstöopas olisi käyttökelpoinen, olen kerännyt keskusteluilla ja haastatteleamalla kolmea työnjohtajaa. Haastatteluihin valmistauduin miettimällä, miten saisin tarvitsemaani tietoa ja sen pohjalta laadin haastattelukysymykset (Haastattelulomake, Liite 1). Pohjana suunnittelussa olen käyttänyt teorian tietoa ja omia kokemuksiani työelämästä.

Syys-, lokakuussa 2018 haastattelin kolmea työnjohtajaa. Haastattelut sujuivat mukavan ilmapiirin vallitessa. Positiivisuus ja innostunut kulttuuri välittyivät haastateltavista ja heidän kanssaan oli helppo keskustella. Sain tietoa esimiestyöstä, viestinnästä, henkilöstöoppaasta ja organisaatiokulttuurista. Haastattelut ovat tukeneet käsitystäni siitä, millainen organisaatiokulttuuri Woodcompilla on. Kulttuuri on positiivinen ja työhön suhtaudutaan innokkaasti. Toimitaan joustavasti ja reilusti, arvostetaan työvereita. Mukava ilmapiiri ja yhdessä tekeminen näkyvät organisaatiokulttuurissa.

Haastateltavat olivat perehtyneet erinomaisesti työhönsä. He kaikki olivat tietoisia yrityksen arvoista, tavoitteista ja heille oli selvää mitkä ovat tärkeimmät tavoitteet. He olivat tietoisia siitä, että työntekijöille kaikki ei ole niin itsestään selvää. Työnjohtajat tiedostivat, että heidän esimerkkinsä on ensiarvoisen tärkeää niin organisaatiokulttuurin, arvojen kuin asenteenkin eteenpäin viejänä.

Henkilöstöoppaan päivittämisen haastateltavat kokivat tärkeäksi. Heidän mielestään opas ei saa olla liian raskas luettava, asian tulee olla oppaassa lyhyesti. Henkilöstöoppaassa on jo nyt pääpiirteittäin tarpeelliset asiat. Joitakin asioita henkilöstöoppaaseen kuitenkin haluttaisiin lisätä. Lisättäväksi toivottiin salassapitoasiat ja enemmän tietoa voisi olla palkanmaksuun, pekkas- ja lomapäivien kertymiseen liittyvistä asioista.

Työnjohtajat listasivat mielestään tärkeimpinä asioina oppaassa seuraavasti: palkanmaksu, työsuojelutoiminta, varhainen välittäminen, kehityskeskustelu, laatu, perehdytys, työsuhteen aloittaminen, työhyvinvointi, viestintä.

Henkilöstöoppaan sisällön olisi oltava selkeä. Tarkempaa tietoa voisi katsoa esimerkiksi työehtosopimuksesta, joka on tulostettuna henkilökunnalle. Lisätiedon laittaminen intraan olisi käyttökelpoinen idea, mutta siitä olisi hyötyä vain esimiehille. Intra on vain esimiesten käytössä, joten henkilökunta ei pääse lukemaan sitä. Intraan voisi antaa pääsyn koko henkilökunnalle. Tämä helpotaisi tiedon välittämistä ja tiedon löytämistä. Vain työnjohtajia ja johtoporrasta koskevat asiat voisi suojata salasanalla intrassa.

Organisaatiokulttuurin yhtenäistämässä on tehtävää, koko henkilökunta ei ole vielä sisäistänyt muutoksia. Woodcomp Oy:llä on paljon uusia työntekijöitä ja uusi tilaelementtitehdas on vielä muodostamassa toimintatapoja ja käytänteitä. Myös omistussuhteiden muutos on vielä uusi asia ja vaatii totuttelua henkilökunnalta. Työnjohtajat kokivat, että heidän esimerkinsä on tärkeä yhtenäistämässä.

Työnjohtajat kertoivat, että arvot näkyvät jokapäiväisessä työssä. Työtä tehdään joustavassa, mukavassa ilmapiirissä. Tasa-arvoisuus ja tasapuolisuus ovat tärkeitä yhtenäisen kulttuurin osia. Sisäistä luottamusta on luotu arvojen tuomisella käytäntöön. Työpaikalla saa olla oma itsensä ja siihen annetaan tilaa.

Viestinnässä haastateltavat kokivat olevan parantamisen varaa. Viestintää haastateltavat haluaisivat parantaa lisäämällä info-tv:n käyttöä ja parantamalla aktiivisuuttaan tiedottajina. Tiedotuskanavia on tarpeeksi, mutta niiden käyttöä pitäisi lisätä.

Haastatteluissa on myös tullut esiin muutamia kehittämiskohteita henkilöstöoppaan lisäksi. Perehdytysuunnitelmaan toivottiin lisäystä salassapitovelvoitteesta. Salassapitokäytännöt eivät ole itsestään selviä uusille työntekijöille. Perehdytysuunnitelmassa olisi myös hyvä olla erikseen kohta, jossa kerrotaan yrityksen missio, visio ja arvot. Tällöin ne muistettaisiin kertoa heti työsuhteen alussa. Työnjohtajien työtä helpottaisi myös paljon, jos tilinauha olisi monipuolisempi. Tilinauhassa pitäisi olla ainakin pekkaspäivien kertymät ja mielellään myös lomakertymät. Nykyään työnjohtajien täytyy laskea manuaalisesti pidetyt pekkaspäivät paperisista tulosteista. Pekkaspäivät ovat palkallisia työajan lyhennysvapaita. Pekkaspäiviä kertyy, jos työehtosopimuksen säännöllinen työaika on kahdeksan tuntia vuorokaudessa tai 40 tuntia viikossa. Jos näitä pekkaspäivien ja lomapäivien kertymiä ei voida lisätä tilinauhaan, ne voisivat kuitenkin tulla palkkatoimistosta erillisellä raportilla esimerkiksi puolivuositain jokaiselle työntekijälle.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä on kyse kehittämistehtävästä, joten varsinaista tutkimuskysymystä ei sen vuoksi ole pakko muotoilla. Minua kuitenkin helpotti työn tekemisessä ja keskittymisessä olennaiseen se, että mietin myös tutkimuskysymyksen. Opinnäytetyön tutkimuskysymys oli; miten päivitämme henkilöstöoppaan siten, että se auttaa organisaatiokulttuurin yhtenäistämässä?

Henkilöstöoppas täytyy päivittää siten, että siinä käsitellään koko henkilöstöä koskevia asioita. Henkilöstöoppaassa on myös käytettävä jatkuvasti yhteenkuuluvuutta lisääviä lauseita ja yhteistä nimeä yrityksestä. Ei siis eritellä eri tytäryhtiöitä vaan puhutaan koko ajan Woodcompista. Arvojen tulee tulla esiin ja näkyä henkilöstöoppaassa selkeästi. Pyritään vahvistamaan yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Henkilöstöoppaan kirjoittaminen on vienyt paljon aikaa, olen halunnut onnistua oppaan uudistamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Olen halunnut luoda henkilöstöoppaasta nimenomaan työntekijää ajatellen sellaisen, että hän saa oppaasta ensinnäkin tarvitsemaansa tietoa ja että myös organisaation yhteiset arvot ja toiminnan suunta näkyisivät selkeästi lukijalle. Olen myös pyrkinyt viestimään arvojen mukaisesti ja tuomaan hieman pehmeyttä tekstiin, jotta lukijalle välittyisi Woodcompilla oleva organisaatiokulttuuri ja että yhteinen kulttuuri vahvistuisi samanlaiseksi kaikissa osissa Woodcomp-yhtiötä. Olen pyrkinyt luomaan myös henkilöstöoppaaseen hyvän yhteishengen ja yhteen hiileen puhaltamisen meininkiä.

Olen saanut haastattelujen ja keskustelujen kautta kuvan Woodcomp Oy:stä mutta silti haasteita henkilöstöoppaan kirjoittamiseen on tuonut se, etten tunne yritystä työn kautta. Toisaalta se on tuonut uutta näkemystä ja ajatuksia henkilöstöoppaaseen. Woodcomp Oy:llä on ollut sesonki, joten he ovat olleet kiireisiä. Uusi tilaelementtitehdas on käynnistetty kesällä ja kaikki ei ole vielä valmista tehtaalla, joten myös se on aiheuttanut kiirettä. Näiden seikkojen vuoksi henkilöstöoppaan asiasältöjä on tullut minulle hieman aikataulusta jäljessä. Olen kuitenkin pystynyt nopeasti tarttumaan toimeen ja saanut aina kurottua aikataulun kiinni. Joten olen pysynyt aikataulussa.

3 WOODCOMP OY TOIMEKSIANTAJANA

3.1 Woodcomp Oy

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Woodcomp-yhtiöt. Woodcomp Oy on yksityinen perheyriitys, joka sijaitsee Raahessa. Woodcomp Oy on perustettu vuonna 2001. Konsernin tytäryhtiöitä ovat KW-Component, Lapaluodon puu ja Puumesta.

Kuva 1, Woodcomp-yhtiöiden logo



Woodcomp Oy:n palveluksessa on noin 130 henkilöä. Vuonna 2017 yhtiöiden liikevaihto oli 25,3 miljoonaa euroa. Laadukkaat tuotteet, toimitusvarmuus ja asiakaslähtöinen palvelu ovat Woodcomp Oy:n toiminnan kulmakiviä. Alihankintayrityksenä Woodcomp Oy haluaa palvella asiakkaita varmasti ja laadukkaasti. Henkilöstö on ammattitaitoista ja osaavaa.

Kuva 2, Woodcomp-yhtiöiden arvot



Arvot ovat luotettavuus, positiivisuus ja kehittyminen. Nämä arvot näkyvät toiminnassa ja organisaatiokulttuurissa. Arvot näkyvät jokapäiväisessä työnteossa siinä, miten keskustellaan, hoidetaan yhdessä asioita, suhtaudutaan erilaisiin tilanteisiin. Ihmiset huomioidaan yksilöinä ja heitä kannustetaan olemaan oma itsensä. Työtä tehdään yhdessä ja kanssakäyminen on mukavaa. Woodcomp Oy:n missio; kilpailuetua teollisella puurakentamisella ja visio; ylivoimaiset tilaratkaisut, ovat myös käytännönläheisiä ja näkyviä yrityksen toiminnassa.

Woodcomp Oy tarjoaa palveluita ja tuotteita rakentamiseen. Näitä ovat puutuotteet ja -komponentit, puuelementit ja -valmisosat ja valmiit tilaelementtiratkaisut. Asiakkaita ovat mm. omakoti- ja aluerakentajat, talotoimittajat, teräs- ja paperitehtaat. Woodcomp Oy:n asiakaslupaus on kilpailuetua teollisella puurakentamisella.

Menestystekijöiksi listataan yrittäjähenki ja sitoutunut, ammattitaitoinen henkilöstö, korkealaatuiset tuotteet ja toimitusvarmuus, tehokas oma suunnittelu ja nykyaikainen tuotantoteknologia, ainutlaatuinen saumaton jalostusketju ja Woodcomp-yhtiöiden synergiaetu, laaja tuoteportfolio puutuotteista valmiisiin tilaelementtiratkaisuihin, hyvät sidosryhmäsuhteet ja alihankintakumppanuudet.

Kuva 3, Woodcomp-yhtiöt Raahen satamassa



3.2 Toimeksiannon kuvaus

Toimeksiantona on henkilöstöoppaan päivittäminen nykytilannetta vastaavaksi. Woodcomp Oy on kehittynyt nopeasti erityisesti viimeisen vuoden aikana. Muutoksia on tullut muun muassa omistussuhteissa, uusi tilaelementtitehdas on perustettu, työntekijöitä on palkattu ja kasvu on ollut nopeaa. Näiden muutosten seurauksena halutaan varmistaa, että henkilöstö saa ajantasaista tietoa. Halutaan myös yhtenäistää toimintatapoja ja organisaatiokulttuuria.

Tavoitteena oli selkeyttää ja yhtenäistää henkilöstölle annettavia ohjeita ja päivittää henkilöstöopas ajan tasalle. Työn tuloksena pyrittiin luomaan toimiva ja yhtenäinen henkilöstöopas, jota voidaan käyttää niin perehdytyksessä kuin jokapäiväisessä työssä. Muutosten johdosta myös organisaatiokulttuuria halutaan yhtenäistää viestinnän keinoin. Tavoitteena oli löytää keinoja tukea johdon ja esimiesten työtä yhtenäistämässä ja viestinnän onnistumisessa. Henkilöstöoppaan sisältö salataan. Opinnäytetyöraportti ja henkilöstöoppaan otsikkotasot ovat julkisia.

4 ORGANISAATIOKULTTUURI

Kulttuuri näkyy kaikessa ihmisten toiminnassa, kaikilla elämän osa-alueilla. Eri osissa maailmaa kulttuurit ovat hyvin erilaisia. Kulttuurit muodostuvat kielestä, tavoista, uskonnoista jne. Ihmiset kokevut kuuluvansa yhteen, kun heillä on samanlaisia arvoja ja elämäntapoja. (Opetushallitus 2007, hakupäivä 28.8.2018.)

Jokaisessa organisaatiossa on myös oma kulttuurinsa. Organisaatiokulttuuri on organisaation arvomaailma, tavat toimia ja työskennellä. Organisaatiokulttuuri on aina pohjana, kun organisaatiossa tehdään asioita. Organisaatiokulttuuri on näkyvä osa organisaation toimintaa. (Valpola 2004, 147-149.)

Kulttuuri on siis ihmisten aikaansaamia tapoja toimia, yhteisiä arvoja, yhteenkuuluvuuden tunnetta. Olettamukset ja mielikuvat ovat myös osa kulttuuria. Jokaisen yksilön oma kulttuuri heijastuu myös organisaation kulttuuriin. Kulttuuri on monen osatekijän summa ja kehityksen tulos. Kulttuuri ei myöskään ole koskaan pysähtynyt paikalleen vaan kehittyy jatkuvasti. Ihmiset kehittyvät ja oppivat asioita ja tämä muutos heijastuu myös kulttuuriin.

4.1 Muuttuva organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on jatkuvassa muutoksessa. Ihmisten ja ympäröivän maailman vaikutuksesta myös organisaatioiden kulttuurit muuttuvat. Muutoksia voi tulla esimerkiksi fuusion seurauksena, toiminnan kasvaessa, johtajan vaihtuessa jne. Hienovaraista muutosta tapahtuu koko ajan ihmisten vuorovaikutuksessa ja oppiessa uutta. Organisaatiokulttuuria voidaan myös tietoisesti haluta muuttaa.

Mäkipeiska ja Niemelä selventävät organisaatiokulttuurin kehittymistä seuraavasti; Organisaatiokulttuuri muodostuu pikkuhiljaa, kehittymällä koko organisaation historian ajan. Kulttuuri muodostuu yksilöiden ja työyhteisön vuorovaikutuksessa. Kehittymiseen vaikuttavat myös ulkopuoliset tekijät, kuten asiakkaat, toimintaympäristö jne. Konkreettisilla toimenpiteillä, kuten esimerkiksi mai-

nonnalla voidaan vaikuttaa ulkoisen kuvan luomiseen. (Mäkipeiska & Niemelä 2005, 61-62.) Organisaatiokulttuuri on organisaation sisäisiä tapoja ja arvoja mutta myös ulospäin näkyvää toimintaa, mielikuva ja kaikkea sitä mitä organisaation ulkopuolelle välittyy.

Organisaation kulttuuri muodostuu usein itsestäänselväksi tavaksi. Kulttuurissa elävä ei ehkä huomaakaan millainen kulttuuri on, ennen kuin näkee toisenlaisen kulttuurin vaikutuksen. Kun kyseessä on organisaatiomuutos, joka on tiedostettu ja suunnitelmallinen on keskustelun aikaansaaminen tärkeää yhteisten toimintatapojen, arvojen ja toimintasuunnitelmien luomiseksi. (Valpola 2001, 71-73.)

Jos halutaan kehittää toimintakulttuuria, on hyvä muuttaa rakenteita vastaamaan haasteisiin ja strategian muutoksiin. Strategian muutosta voidaan tukea kehittämällä sitä tukeva johtamisjärjestelmä. Uuden tilanteen mukaisesti voidaan säädellä ohjausta ja kontrollia. Tämä on tietoista kehittämistä. Myös arvoihin ja mielikuviin on kiinnitettävä huomiota, jotta toimintakulttuurin kehittäminen on kokonaisvaltaista. Arvot ovat voimavara, joka ohjaa toimintaa niin yksilön kuin työyhteisönkin kohdalla. (Mäkipeiska & Niemelä 2005, 64-69.)

Valpola sanoo, että muutosjohtamisen onnistumiselle on kaikkein tärkeintä määritellä haluttu muutos. Muutosprosessin ohjaaminen on siirtymistä nykytilanteesta haluttuun tilaan. (Valpola 2001, 27.) Joten tämänhetkisen tilanteen ymmärtäminen ja tarkka visio halutusta tilanteesta ovat muutosprosessia suunniteltaessa ensisijaisia. Tietoisuus halutusta tilanteesta auttaa kiinnittämään huomiota niihin asioihin, joita täytyy muuttaa haluttuun tilanteeseen pääsemiseksi.

Muutosprosessin menestyksellisen läpiviemisen aikaansaamiseksi on löydettävä yhteinen näkemys siitä, millainen muutos halutaan saavuttaa. Yhteinen näkemys tarvitaan, jotta muutos alkaa toteutua tuloksellisesti ja oikealla tavalla. Viestinnän yhdenmukaisuus on tärkeää, jotta informaatio on samaan suuntaan vievää eikä siinä ole ristiriitaisuuksia. Viestien tulee olla toistettavia ja tarkkoja. (Valpola 2001, 29-31.) Yhdenmukainen ja toistettava informaatio varmistavat, että organisaation kaikki jäsenet saavat yhteneväisen kuvan muutoksesta ja sen tarpeellisuudesta. Näin myös luodaan yhteneväinen suunta muutokselle ja organisaatio saadaan kulkemaan tavoitetta kohti.

Muutosprosessi ei ole pelkästään ylimmän johdon asia. Jokainen työntekijä toimii muutosprosessin toteuttajana. Ainakin oman vastuualueensa aktiivinen kehittäminen on jokaisen vastuulla. Jokainen voi näin auttaa muutoksen vakiinnuttamisessa. Myös oma sitoutuminen paranee, kun osallistuu

prosessiin aktiivisesti. (Työterveyslaitos 2013, hakupäivä 28.8.2018.) Kokemukset muutoksesta ovat hyvin yksilöllisiä, johtuen ihmisten erilaisuudesta. Tämän vuoksi olisikin hyödyllistä osallistuttaa kaikki muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Näin jokainen voi tuntea olevansa osallinen muutoksessa ja voivansa kehittyä muutoksen tuloksena. Sitoutuminen ja muutostavarrinta vähe- nevät, kun tietoa ja osallistumismahdollisuuksia on käytettävissä.

4.2 Organisaatiokulttuurin yhtenäistäminen

Organisaation toiminta voi muuttua esimerkiksi fuusion seurauksena, konsernin laajentuessa jne. Tällöin organisaation sisällä voi olla useita erilaisia kulttuureita ja toimintatapoja. Jotta organisaatio voisi kulkea yhteisiä tavoitteita ja visiota kohti on myös organisaatiokulttuurin oltava yhtenäinen ja arvoiltaan samanlainen.

Organisaation kulttuurin yhtenäistämiseksi on mission, vision, tavoitteiden, strategian ja arvojen oltava näkyviä ja ymmärrettäviä. Näiden asioiden tulisi olla arkea organisaatioissa, näkyä toimin- nassa ylhäältä alas. Missio kertoo, miksi organisaatio on olemassa ja mitä halutaan tehdä. Missio on perustavaa laatua oleva kysymys, miksi olemme olemassa, mitä haluamme saavuttaa? Missio johdattaa miettimään arvoja ja sitä, miten haluamme toimia. Arvot ovat niitä asioita, jotka heijastu- vat toimintaan jokapäiväisinä tekoina ja näkyvät myös ulospäin. Arvot kannattaa valita siten kuin todellisuudessa haluamme toimia. Visio kertoo organisaation tavoitteesta tietyn ajan kuluessa. Hyvä visio innostaa ja sitouttaa työntekijöitä. Visio saavutetaan strategian avulla. Strategisen suun- nitelman avulla kaikilla työntekijöillä tulee olla mahdollisuus työskennellä tavoitteiden saavutta- miseksi. (Yrityksen perustaminen, hakupäivä 29.8.2018.) Organisaatiokulttuuri pohjautuu organi- saation toiminnan perusasioiden päälle. Missio, visio, strategia ja arvot ovat näitä organisaation identiteetin perusasioita. Organisaatiokulttuuri on kasvanut ja kehittynyt vähitellen nojaten toimin- nan ytimeen. Miksi olemme olemassa, miten haluamme toimia?

Organisaatiokulttuuri voi olla erilainen organisaation eri osissa. Tämä voidaan nähdä ongelmana, koska yhteisten tavoitteiden saavuttaminen voi silloin olla vaikeaa tai mahdotonta. Ehkä yhteiset arvot puuttuvat, toimintatavat ovat erilaiset tai me-henkeä halutaan kohottaa. Tämän vuoksi orga- nisaatiokulttuuria voidaan haluta muuttaa tai yhtenäistää.

Karlsson kirjoittaa kulttuurin muutoksesta että, jos toivottuun muutokseen kiinnitetään järjestelmällisesti huomiota, kulttuuria voidaan muuttaa johtamisen keinoin. Kokonaan kulttuuria ei varmaan ole mahdollista muuttaa, mutta uusia tapoja voidaan opetella. (Fondia 2016, hakupäivä 28.8.2018.)

Organisaatiokulttuurin muutoksen läpivieminen vaatii työtä. Esimerkiksi John P. Kotterin 8-askeleen malli on hyvä työväline muutostyön konkreettiselle työstämiselle. John P. Kotter on kehittänyt 8-askeleen prosessin muutosten läpiviennin helpottamiseksi. (Kotter, hakupäivä 29.8.2018.)

Muutoksen läpivieminen Kotterin 8-askeleen mallin mukaisesti:

1. Luo muutoksen kiireellisyyden tarve

Ensimmäiseksi luodaan muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tarve. Jotta muutosprosessi lähtisi etenemään on muutokselle oltava syy ja tarve. Innosta ja kannusta.

2. Ohjaustiimin perustaminen

Luo tiimi organisaation avainhenkilöistä. Avainhenkilöt auttavat muutoksen istuttamisessa organisaatioon.

3. Laadi visio

Luo selkeä visio, joka on helposti ymmärrettävä ja joka kertoo olennaisen muutoksesta.

4. Viesti visiosta

Käytä visiota kaikessa viestinnässä ja erityisesti näytä esimerkkiä muutoksen edelläkävijänä.

5. Poista esteet

Muutoksen edetessä voi ilmetä sekä aineellisia että henkisiä esteitä. Ohjaustiimin tulee kuunnella ja pyytää palautetta, jotta ymmärretään, mikä toimii hyvin ja mikä asia huonommin. Ohjaustiimin tulee auttaa esteiden poistamisessa.

6. Palkitse

Muutosprosessi kannattaa jakaa vaiheisiin, jolloin jokaisen vaiheen lopussa voidaan arvioida onnistumista ja havainnollistaa muutoksen hyötyjä.

7. Pidä yllä saavutettua muutosta ja jatka muutoksen kehittämistyötä

Jatka muutoksen toistamista tarpeeksi kauan. Viesti visiosta, poista esteitä ja osoita muutoksen tuomat hyödyt. Jatka kunnes muutos on juurtunut.

8. Ankkuroi muutos

Varmista että muutos on pysyvä. Muutoksen täytyy ulottua käytänteisiin, toimintatapoihin ja jokapäiväiseen työhön. (Susanne Madsen, hakupäivä 30.8.2018.)

Kotterin 8-askeleen malli kertoo selkeästi, että johdon, esimiesten ja avainhenkilöiden sitoutuminen ja esimerkki ovat avainasemassa muutoksen onnistumiselle. Heidän sitkeä ja omistautunut otteensa juurruttaa muutoksen vähitellen organisaatioon. Muutos vaatii aikaa ja sitoutumista.

Himman kertoo, että organisaatiokulttuurin muutos on mahdollinen, mutta se vaatii johdon ja esimiesten sitoutumisen ja yhdenmukaisen kulttuurin rakentamisen. Myös vallitseva kulttuuri on tunnettava. Vallitseva kulttuuri voi estää tai edistää tavoitteiden saavuttamista. Ensimmäiseksi täytyy tunnistaa nyt vallitseva kulttuuri ja tukeeko se tavoitetilaa. Kun muutostavoitteista on päätetty korostuvat johdon yhdenmukaisuus ja sitoutuneisuus. Esimiehet ja johtajat ovat roolimalleja, heidän on siis itse käyttäydyttävä kulttuurimuutosta tukevasti. (Markkinointi instituutti 2014, hakupäivä 28.8.2018.)

Tienari & Meriläinen kertovat kirjassaan Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa, että muutos voidaan viedä läpi myös dialogina. Tällainen suhteissa rakentuva muutos etenee keskustelujen kautta. Johto ja työntekijät ovat aktiivisesti mukana muutoksen läpiviemisessä. Ominaista tällaiselle muutosten läpiviemiselle on, että ne liittyvät usein liiketoiminnan, työn ja toiminnan kehittämiseen. Yhdessä keskusteleminen ja tunteiden herättäminen auttavat ihmisiä sitoutumaan muutokseen. Suhteissa rakentuvassa muutosprosessissa hahmotellaan tulevaa positiivisuuden ja onnistumisten avulla ja kuunnellaan ihmisiä. (Tienari & Meriläinen 2012, 157-163.)

Organisaatiossa, jossa pyritään organisaatiokulttuurin muutokseen, on tärkeää keskustella ja ottaa kaikki mukaan muutoksen toteuttamiseen. Organisaatiokulttuuri on voimakas yhteenkuuluvuutta ja yhteisiä toimintatapoja luova tekijä, joten sen muuttaminen on jokaisen organisaation jäsenen asia. Näin myös ymmärretään muutoksen tarpeellisuus ja pystytään sitoutumaan muutokseen.

4.3 Arvot organisaatiokulttuurissa

Arvot ohjaavat niin ihmisiä kuin myös organisaatioita. Arvot muodostuvat niistä asioista, joita pidämme tärkeinä. Lapsi oppii ja omaksuu arvoja muun muassa vanhemmiltaan. Arvot näkyvät ajatuksissa ja siinä, miten suhtaudumme asioihin. Onko jokin asia mielestämme oikein vai väärin. Arvot ovat periaatteellisia, joten sen vuoksi organisaation arvojen olisi hyvä olla hyväksyttävissä

olevia yksilölle. Jos organisaation arvot ovat kovin erilaiset kuin omat arvot ovat, niin ihmisen on vaikea toimia ja sitoutua organisaation arvoihin.

Pentti Sydänmaanlakka kertoo kirjassaan *Älykäs itsensä johtaminen*, että arvot ohjaavat ihmisen toimintaa. Valinnat pohjautuvat arvoihin. Kun tiedostaa omat arvonsa, löytää suunnan ja merkityksen toiminnalleen. Tunteet ovat myös linkittyneet arvoihin. Kohtaamme jatkuvasti arvoristiriitoja ja on tärkeää pystyä joustamaan. Arvojen ja periaatteiden sekä omantunnon kehittäminen ovat elämänmittainen tehtävä. Se on ydinminuuden etsimistä ja kasvamista. Oman elämän johtaminen ja vastuun ottaminen siitä ovat mahdollisia, kun terve arvopohja on kehittynyt. (Sydänmaanlakka 2006, 215-220.)

Martti Puohiniemi kirjoittaa talouselämän artikkelissaan; Näin tuot arvot yrityksen arkeen, seuraavasti: Arvot ovat peruskiviä, joiden päälle organisaatiokulttuuri rakennetaan. Organisaation arvojen tulee olla todellisia, tunnistettavia. Todelliset arvot näkyvät arkisessa toiminnassa. Arvoja ei siis voi tekaista, vaan ne löydetään. Jotta arvot alkaisivat ohjata organisaation toimintaa, on tunnettava omat arvot, työntekijöiden arvot ja organisaation arvot. Puhuttelevat arvot ovat sellaisia, jotka ilmaisevat sekä tietoa että tunnetta. Arvokeskusteluissa saadaan selville mitä eri asiat merkitsevät ihmisille. Tunnejohtaminen on sitä, että on aidosti läsnä ja kuuntelee, ottaa kantaa ja antaa uusia näkökantoja. Johdon on ratkaistava arvoristiriidat etsimällä yhdessä vastauksia. Arvot auttavat ymmärtämään millaista bisnes on ja mikä rooli kenelläkin on. Arvot ohjaavat myös toiminnan suuntaamisessa ja kehittämisessä. Esimiesten tulee olla esimerkkinä ja noudattaa ydinarvoja. Kun organisaatio kohtaa vaikeita tilanteita, ovat arvot koetuksella. Jos arvot auttavat vaikeiden tilanteiden yli, ne on sisäistetty hyvin. Arvot näkyvät teoissa. Arvojen edistäminen on jokaisen organisaation jäsenen asia. Henkilöstö on jopa johtoa tärkeämmässä asemassa, koska he viestivät arvoja sidosryhmille. Jollei henkilöstö ole sisäistänyt arvoja on samantekevää, miten johto puhuu arvoista. Arvojen tehtävä on opastaa ja innostaa. Arvojohtaminen on jatkuvaa keskustelua sidosryhmien välillä, läsnäoloa ja yhteyksien luomista. Arvovalinnat tehdään näkyviksi kaikissa toiminnoissa ja teoissa, näin arvot tulevat todellisiksi. (Talouselämä 2011, hakupäivä 19.10.2018.)

Pauli Aalto-Setälä ja Mikael Saarinen kertovat kirjassaan *Innostus*, että innostava kulttuuri muodostuu, kun yhteisössä saa olla oma itsensä, vastuu ja valta on delegoitu ja yhteisön arvot ohjaavat aidosti toimintaa. Innostavan kulttuurin perustana ovat yhteiset arvot ja käytännöt. Kun arvot ja käytännöt ovat henkilöstön tiedossa ja ne myös koetaan omiksi, on tavoitteiden saavuttaminen

helpompaa. Innostavassa työyhteisössä on paljon vapauksia, mutta perusasioiden on oltava kunnossa, on tiedettävä mitä meiltä odotetaan, mitataan, kuinka voimme vaikuttaa omalla toiminnallamme tavoitteiden saavuttamiseen ja kuka on esimiehemme. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 129-130.)

4.4 Organisaatiokulttuuri ja viestintä

Viestintä on jokaisen organisaation toiminnalle välttämätöntä. Viestinnän avulla organisaatio voi toimia yhdessä, vaihtaa tietoa, palvella asiakkaita jne. Johtaminen nojaa vahvasti viestintään. Johtaja viestii arvoista, visiosta, tavoitteista. Viestintä mahdollistaa organisaation menestymisen. (Kortetjärvi-Nurmi & Kuronen & Ollikainen 2009, 6-9.)

Organisaatiokulttuuri kehittyy viestinnän keinoin. Johtaja viestii missiota, visiota, arvoja, strategiaa ja näiden asioiden ympärille organisaatiokulttuuri alkaa muodostua. Myös organisaation ulospäin näkyvä yrityskuva muodostuu näiden perusasioiden päälle. Jotta halutut arvot, visio, missio ja strategia voisivat toteutua käytännössä, on johdon tehtävä viestiä niistä siten, että ne toteutuvat organisaation arkipäivässä. (Kortetjärvi-Nurmi & Kuronen & Ollikainen 2009, 10-12.)

Organisaatiokulttuuri näkyy kaikessa viestinnässä. Miten ihmiset puhuvat keskenään, miten puhelimeen tai viesteihin vastataan, miten asiakaspalvelutilanteet hoidetaan, millaista mainontaa organisaatiolla on. Myös arvomaailma heijastuu näissä tilanteissa. Viestinnän keinoin vaikutetaan organisaation imagoon, sisäiseen- ja ulkoiseen toimintaan, ylipäätään kaikkeen organisaatiossa tapahtuvaan. Viestintä mahdollistaa organisaation toiminnan. Koska viestintä on niin kokonaisvaltaisesti organisaation toiminnassa oleva osa, se on luonnollinen tapa muutosten toteuttamiseen.

4.5 Viestinnän keinoin yhtenäiseen organisaatiokulttuuriin

Yhtenäinen organisaatiokulttuuri saavutetaan viestinnän keinoin. Viestintä mahdollistaa muutoksen läpiviemisen organisaatiossa. Johtajat ja esimiehet näyttävät esimerkkiä ja toimivat itse uuden kulttuurin keinoin. He varmistavat, että uutta strategiaa ja visiota viestitään jatkuvasti ja jokainen ymmärtää mitä ne tarkoittavat hänen työssään. Palautteen antaminen sekä oppimisen varmistaminen ovat esimiesten työnsä. Jotta muutos etenisi, on arkiesimiestyön rooli ratkaiseva. Arkiesimiestyö on jokapäiväistä ohjaamista halutun kulttuurin suuntaan, kuten mitä asioita priorisoidaan, mistä

palkitaan jne. Jotta kulttuuri muuttuu, on uusien tapojen ja rituaalien tuettava tätä muutosta. Esimerkiksi voidaan luoda uusia käytäntöjä, vaikkapa kokous- tai raportointikäytäntöjä. (Markkinointi instituutti 2014, hakupäivä 4.9.2018.)

Åberg selittää viestinnän keinoja seuraavasti, tehokas viestintä on ymmärrettävää, kiinnostavaa ja sen esillepano korostaa asian tärkeyttä. (Åberg 2006, 86-88). Muutosviestinnässä tärkeää ovat selkeät viestit ja johdonmukaisuus. Viestin tulee kertoa mitä viesti tarkoittaa jokaiselle henkilötöissä, mikä muuttuu minun työssäni? Keskustelumahdollisuus on hyvä varata, jotta jokainen ymmärtää mitä viesti tarkoittaa. (Valpola 2004, 63-64.) Viestin olisi oltava helposti omaan työhön siirrettävä ja kertoa muutoksen hyödyistä.

Jotta työntekijät haluavat panostaa muutoksen toteuttamiseen, on heillä oltava luottamus johtoa kohtaan. Molemminpuolinen kunnioitus on osoitus luottamuksesta. (Markkinointi instituutti 2014, hakupäivä 4.9.2018.) Luottamusta kasvattavat rehellisyys ja se että viesti kerrotaan samalla tavalla kaikille sidosryhmille. Viestinnän tulee myös olla samansuuntaista ja samanhenkistä kaikilla organisaation tasoilla. Johtaja, jolla on luottamuspääomaa noudattaa näitä sääntöjä; hän kertoo kaiken minkä voi, hän ottaa selvää asioista, joihin hänellä ei ole vastausta, perustelee ellei voi kertoa kaikkea asiasta. (Valpola 2004, 61-63.) Luottamuksellisen ilmapiirin vallitessa on muutoksistakin kertominen helpompaa ja kun kuunnellaan molemmin puolin, on myös muutosvastarinta pienempää. Luottamuksellisessa ilmapiirissä kaikenlainen viestintä on luonnollista, koska silloin uskalletaan kysyä ja ehdottaa myös muutoksia.

Voidakseen hyvin on tärkeää tuntee hallitsevansa elämäänsä ja työtään. Hallinnan tunne auttaa pysymään positiivisena. Muuttuvassa maailmassa on aina vain tärkeämpää käyttää aikaa viestintään, esimies auttaa ymmärtämään työntekijän roolia ja merkitystä. Myös arvokeskustelut nousevat yhä enemmän pinnalle. Olisi hyvä, jos työntekijä pystyisi samaistumaan organisaation arvoihin eikä suurta ristiriitaa olisi omiin arvoihin verrattuna. Organisaation arvojen viestiminen työntekijälle kannattaisi toteuttaa syvällisillä keskusteluilla ja aidolla vuorovaikutuksella. (Salminen 2001, 194-203.) Esimiestyö korostuu yhä enemmän työpaikoilla. Esimiehen kyky keskustella ja huomioida työntekijöiden tarpeet esimerkiksi tiedon saatavuudessa, oppimisen mahdollistamisessa, organisaation arvojen ja tavoitteiden ymmärtämisessä nousevat vielä tärkeämmiksi erityisesti, kun organisaatiossa on muutoksia.

Organisaatiokulttuurin muuttaminen onnistuu koko organisaation yhteisellä työllä. Johdon ja esimiesten esimerkki muutosvetureina ja muutoksen mahdollistajina ovat ensiarvoisen tärkeitä, jotta koko henkilökunta voidaan saada mukaan muutokseen. Kotterin 8-askeleen mallin mukaisesti viestintä ja viestin toistaminen juurruttavat muutoksen organisaatioon tarpeeksi pitkän ajan kuluessa. Johdon tehtävänä on innostaa ja huolehtia muutosprosessin pitkäjänteisestä toteuttamisesta ja seurannasta.

5 WOODCOMP OY JA ORGANISAATIOKULTTUURIN YHTENÄISTÄMINEN

5.1 Organisaatiokulttuurin nykytila ja tulevaisuuden tavoitetila

Woodcompilla on positiivinen, innostunut ja motivoitunut ilmapiiri. Kuitenkin Woodcomp Oy:n organisaatiokulttuuri koetaan hajanaiseksi. Tämä johtuu vastikään tapahtuneista organisaatiomuutoksista. Woodcompin omistussuhteet ovat muuttuneet, on perustettu uusi tilaelementtitehdas, kasvu on ollut nopeaa ja työntekijöitä on palkattu lisää nopealla tahdilla. Erilaiset toimintatavat aiheuttavat tietokatkoksia. Woodcomp-yhtiöillä on kolme tytäryhtiötä. Tytäryhtiöillä on omat toimintatapansa ja kulttuurinsa, joten yhteenkuuluvuuden ja yhtenäisten toimintatapojen luominen ovat tavoitteena.

Haastattelin syys-, lokakuun 2018 aikana kolmea työnjohtajaa. Haastatteluiden avulla sain tietoa kehitystyötä varten. Myös keskustelut ja vierailut Woodcomp Oy:llä ovat auttaneet kehitystyössä. Olen perehtynyt teorian tietoon ja peilannut tutkimusongelmaa omiin kokemuksiini työelämästä. Tutkimusongelmana on vanhentuneen henkilöstöoppaan päivittäminen.

Haastatteluissa on käynyt ilmi, että johtoportaana ja työnjohtajien yhteistyö on sujuvaa ja he toimivat yhteisymmärryksessä yhteisiä tavoitteita kohti. Woodcompin arvot ovat kristallin kirkkaina työnjohtajien ja johtoportaan mielessä ja näkyvät käytännön työssä joka päivä. Haastatteluissa sain muun muassa kommentteja ”Yhdessä tehdään töitä, kaikki tekee kaikkea. Työtehtäviä ei ole jaettu tarkasti”. Haastatteluissa selvisi, että arvojen jalkauttaminen työntekijöille saakka on kuitenkin vielä kesken. Työnjohtajat näkevät, että heidän esimerkinsä ja sitkeä, jatkuva suunnan näyttäminen vievät arvot myös työntekijöiden arkeen. ” Omalla esimerkillä koko ajan näytetään mallia, tehdään hyvällä meiningillä hommia”.

Työnjohtajien kuvaukset organisaatiokulttuurista ovat yhteneväisiä. Työnjohtajat työskentelevät Woodcompilla, KW-Componentilla Lapaluodossa ja KW-Componentilla Kiiluntiellä tilaelementtitehtaalla. He kaikki siis työskentelevät eri toimipisteissä. Heidän näkemyksensä organisaatiokulttuurista on samanlainen. He kokevat, että ilmapiiri on rento, jokainen voi olla oma itsensä työpaikalla ja myös kannustetaan siihen. Kanssakäyminen on mukavaa ja asioista puhutaan. Arvot positiivisuus, luotettavuus ja kehittyminen näkyvät arkipäiväisessä työnteossa.

Työnjohtajat olivat kaikki samaa mieltä siitä, että heidän näyttämänsä esimerkki on paras tapa jalkauttaa arvot työntekijöiden arkeen. Heiltä sain muun muassa kommentteja ” Oma positiivisuus tarttuu työntekijöihin”. ”Tsemppikulttuuri, aina tsemptaan ja autetaan toisia”. ”Tasa-arvoinen ja tasapuolinen kohtelu kaikille”. ”Sisäinen luottamus ja positiivisuus näkyvät”.

Viestinnän työnjohtajat kokivat haasteeksi. He olivat sitä mieltä, että heidän olisi oltava aktiivisempia tiedon välittäjiä. Työkiireiden vuoksi tiedottamiseen ei aina ole aikaa. Tärkeimmät viestit välitetään myös kiireiden keskellä. He kokivat, että uusia tiedotuskanavia ei välttämättä tarvittaisi, vaan nykyisiä kanavia pitäisi hyödyntää tehokkaammin. He kommentoivat viestintää muun muassa näin: ”Työnjohtajien tehtävä saada viesti menemään kaikkien korviin”. ”Aktiivisuutta enemmän”. ”Info-tv on parantanut tilannetta huomattavasti”. ”Kiireistä aikaa, joten paahdetaan vaan töitä. Helposti jää asioiden ulkopuolelle”.

Olen kerännyt haastatteluissa ilmi tulleet ongelmat, vahvuudet, kehittämisideat ja havainnot taulukoksi (Taulukko 1).

TAULUKKO 1. Haastattelujen tulokset

HAASTATTELUJEN TULOKSET	
ONGELMAT	VAHVUUDET
Arvojen jalkauttaminen henkilökunnalle kesken.	Johtoportaan ja työnjohtajien yhteistyö hyvää.
Viestintäkatkokset.	Positiivinen asenne.
	Yhdessä tekeminen. Mukavaa ja joustavaa.
	Tasapuolisuus.
	Tasa-arvoisuus.
	Luotettavuus niin sisäisesti kuin ulkoisesti.
	Kehittyminen suuntana.
	Asioista puhutaan.
KEHITTÄMISIDEAT	HAVAINNOT
Salassapitokäytännöt oppaaseen ja perehdytyslomakkeeseen.	Innostunut ilmapiiri.
Lomakertymät ja pekkaspäivät tilinauhaan tai raporttiin.	Positiivisuus näkyy keskusteluissa ja kanssakäymisessä.
Aktiivisuutta tiedottamiseen.	Halutaan kehittyä.
Sähköpostirinki.	Yhdessä tekemisen kulttuuri.
Intraan tietoa kaikkien saataville. (Kaikille oikeudet intraan)	Johtoporras ja työnjohtajat näyttävät esimerkkiä.
Intra voisi avautua heti kun avaa tietokoneen.	Kannustava ja tasapuolinen kohtelu kaikille.

Tulevaisuuden tavoitetila on yhtenäinen organisaatiokulttuuri, joka on luotettava, positiivinen ja kehittyvä. Viestintä on avointa ja tavoittaa jokaisen.

5.2 Yhtenäistä organisaatiokulttuuria kohti

Woodcompilla halutaan yhtenäistää organisaatiokulttuuria ja jalkauttaa yhteiset arvot koko henkilökunnalle arkipäiväiseen käyttöön. Työnjohtajat ja johtoporras ovat viemässä yhtenäistä kulttuuria koko ajan eteenpäin omalla esimerkillään. Analysoituani haastattelun tuloksia ja omia kokemuksiani keskusteluista ja vierailuista Woodcompilla on mielestäni tärkeää kiinnittää huomiota viestintään ja siihen, että työntekijät voisivat osallistua mahdollisimman paljon yrityksen kehittämiseen ja innovointiin. Yhteiset tapahtumat ovat myös tärkeitä luomaan me-henkeä.

Työnjohtajat ovat erinomaisesti oivaltaneet oman tehtävänsä ja sen, että he ovat työntekijöille esimerkin näyttäjiä. Työntekijöille arvot eivät ole jalkautuneet halutulla tavalla. Jotta arvot ja yhteiset toimintatavat tulisivat tutuiksi ja lopulta myös käytännöiksi, olisi niistä voitava keskustella jokaisen työntekijän kanssa. Tämän vuoksi voisi olla hyvä järjestää jokaiselle työntekijälle vaikkapa ”arvo-keskustelu” jossa voitaisiin vapaamuotoisesti keskustella ja käydä läpi Woodcompin arvot, missio, visio. Ja se mitä ne tarkoittavat kenenkin työntekijän kohdalla. Näin työntekijä saisi tietoa ja myös voisi kysyä luottamuksellisesti asioista. Myös kehitysideoita voisi löytyä, jos keskustelulle olisi varattu aikaa. Kehityskeskustelut järjestetään vuosittain Woodcompilla, mutta tämä voisi olla vielä erikseen järjestettävä keskustelu. Jos arvoista, missiosta ja visiosta järjestetään yhteinen tiedotustilaisuus kaikille, jäävät ne usein yksittäiselle työntekijälle kaukaisiksi asioiksi. Ei välttämättä ymmärretä, mitä ne tarkoittavat oman työn kannalta. Työntekijöiden sitouttamisen kannalta on myös tärkeää, että henkilökunta pystyy samaistumaan yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin. Työntekijän täytyy siis tietää mitkä arvot ja tavoitteet ovat ja mitä ne tarkoittavat juuri hänen työnsä kannalta. Silloin on selvää mitä häneltä odotetaan ja mitä hänen täytyy tehdä saavuttaakseen tavoitteet. Kun työntekijälle avataan yrityksen tärkeimmät perusasiat, joita ovat arvot, missio ja visio sekä tavoitteet, työntekijä pystyy sitoutumaan työhönsä ja luottamus on vankalla pohjalla.

Työnjohtajien työnkuva on laaja, joten heidän työpäivänsä ovat kiireisiä. Kiireessä viestintä jää helposti vajaaksi. Mielestäni olisi kuitenkin hyvin tärkeää varata työnjohtajien kalenterista aikaa viestintää varten. Viestintä mahdollistaa arvojen viemisen käytäntöön ja vie organisaatiokulttuuria haluttuun suuntaan. Voidaan myös varmistaa, että tiedotettavat asiat saavuttavat henkilökunnan. Työvuoron voisi aloittaa tai lopettaa ”vuoropalaveriin” jossa seurattaisiin tavoitteiden toteutumista, voitaisiin katsoa mitä tänään tai huomenna tehdään ja saataisiin tietoa muista asioista. Aikaa tällainen ”vuoropalaveri” veisi vain muutamia minutteja päivässä, mutta tiedottaminen nousisi uuteen ulottuvuuteen ollen jokapäiväistä ja säännöllistä. Myös tietokatkokset vähenisivät tämän jatkuvan

tiedottamisen myötä. Tämä myös luo työntekijöille kuvaa siitä, että he saavat tietoa jatkuvasti ja että he ovat tärkeitä yritykselle. Kasvun ollessa voimakasta on erityisen tärkeää varmistua siitä, että henkilökunnalla on ajantasaista tietoa ja että kaikki toimivat samalla tavalla. Asiakkuuksien erinomainen hoitaminen on Woodcompin toiminnan keskiössä. Kaikki tähtäävät siihen, että tuotteet ovat laadukkaita ja toimitetaan oikeaan aikaan. Tällöin on tärkeää, että kaikilla on tarvitsemansa tieto ja osaaminen. Myös laadun varmistamisessa on tärkeää, että kaikki tietävät miten asiat hoidetaan, ettei laatueroja pääse syntymään.

Henkilöstöoppaan päivittämisellä tähdätään ajantasaisen ja oikean tiedon välittämiseen, sekä organisaatiokulttuurin yhtenäistämiseen. Henkilöstöoppaan avulla voidaan yhtenäistää organisaatiokulttuuria, kun opas on koko henkilökunnan käyttöön sopiva ja se tuo esiin yhteiset arvot, mission ja vision. Henkilöstöoppaan sisällön on tuettava yhteisiä arvoja ja vahvistettava yhteenkuulumisen tunnetta.

6 POHDINTAA

Tavoitteena oli luoda uudistettu henkilöstöopas Woodcomp Oy:lle. Henkilöstöoppaan tavoitteena oli antaa ajantasaista tietoa ja auttaa yhdistämään organisaatiokulttuuria samanlaiseksi kaikissa Woodcomp Oy:n osissa.

Opinnäytetyö koostuu toiminnallisesta ja teoreettisesta osuudesta. Toiminnallinen osuus koostuu henkilöstöoppaan kehittämisestä ja kirjoittamisesta. Teoreettinen tietoperusta on kerätty kirjallisuudesta ja artikkeleista sekä käytännön kokemuksista ja näiden tietojen perusteella on laadittu opinnäytetyöraportti. Teemahaastattelun ja keskustelujen avulla toiminnallinen osio voitiin toteuttaa käytännönläheisesti ja organisaation tarpeet huomioiden. Myös organisaatiokulttuurin yhtenäistämisen huomioitiin toiminnallista osuutta toteutettaessa. Organisaation toiminnan keskiössä olevat arvot haluttiin selkeästi näkyviin.

Henkilöstöopas vastaa toimeksiantoa. Henkilöstöoppaan tieto on ajantasaista. Yhteiset käytännöt ja toimintatavat tuovat yhtenäistä organisaatiokulttuuria arkipäiväiseen työskentelyyn. Henkilöstöoppaassa viestitään arvojen mukaisesti ja myös se auttaa yhtenäisen organisaatiokulttuurin jalkauttamisessa.

Olen perehtynyt teorian tietoon organisaatiokulttuurista, viestinnästä ja arvoista. Toiminnallisessa tutkimuksessa olen tutustunut Woodcomp Oy:n nykyiseen organisaatiokulttuuriin, viestintään ja arvoihin. Näiden teoreettisten ja käytännönläheisten tietojen perusteella olen luonut kuvan organisaatiokulttuurin nykytilasta. Nykytilanteessa on paljon positiivista. Johtoryhmän ja työnjohtajien asenteita voi kuvata seuraavasti: Innostunutta yhdessä tekemistä ja eteenpäin pyrkimistä yhtenä joukkueena. Avointa, luotettavaa, rehellistä ja positiivista kanssakäymistä. Woodcomp Oy:n nopean laajentumisen ja muiden muutosten seurauksena on kuitenkin huomattavissa, että kaikille työntekijöille arvot ja yhtenäinen organisaatiokulttuuri eivät ole itsestäänselvyksiä. Tämä tiedostetaan johtoryhmässä ja työnjohtajien keskuudessa ja on myös ymmärretty, että jatkuvalla yhtenevällä suunnan näyttämällä ja esimerkillä arvot ja toimintatavat saadaan jalkautettua työntekijöille. Henkilöstöopas toimii tämän työn apuvälineenä.

Haasteetta opinnäytetyöprosessissa on luonut se seikka, että Woodcomp Oy ei ollut minulle ennestään tuttu. Mutta olen saanut tutustua Woodcomp Oy:n kulttuuriin ja toimintaan useilla vierailuilla ja keskustelukerroilla. Tutustuminen tehtaiden toimintaan on ollut myös tärkeää kokonaisuuden saamiseksi. Olemme myös käyneet sähköpostikeskusteluja.

Opinnäytetyöprosessi on ollut minulle uuden oppimista. Prosessi on ollut mielenkiintoinen ja koen saaneeni paljon uutta tietopääomaa ja osaamista. Olen aikatauluttanut prosessin viikkotasolla ja se on tuonut selkeyttä siihen, mitä täytyy saada tehtyä. Olen pysynyt aikataulussa, vaikka asiiasältöä onkin tullut hieman aikataulusta jäljessä Woodcomp Oy:ltä.

Woodcomp Oy:n viestinnän kehittäminen olisi tärkeää niin laadunvarmistuksessa, kuin myös organisaatiokulttuurin yhtenäistämässä. Viestinnän kehittäminen olisikin hyvä jatkotutkimusaihe.

LÄHTEET

Aalto-Setälä, P. & Saarinen, M. 2014, Innostus, myötämanipuloinnin aakkoset, Viro: Print Best

Kananen, J. 2014, Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä, Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta, Suomen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2009, Yrityksen viestintä, Helsinki: Edita Prima Oy

Mäkipeiska, M. & Niemelä, T. 2005, Haasteena Luottamus, Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne, Helsinki: Edita Publishing Oy

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

Salminen, J. 2001, Johtamisviestintä, mekanistinen maailmankuva murroksessa, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Sydänmaanlakka, P. 2006, Älykäs itsensä johtaminen, näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun, Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2012, Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa, Helsinki: Sanoma Pro Oy

Valpola, A. 2004, Organisaatiot yhteen, Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WS Bookwell Oy

Åberg, L. 2006, Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntija viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Fondia 2016. Karlsson, P. 1.7.2016. Organisaatiokulttuuri tekee yrityksestä sen, mikä se on. Viitattu 28.8.2018, <https://www.fondia.fi/blogi/organisaatiokulttuuri-tekee-yrityksest%C3%A4-sen-mik%C3%A4-se-on>

Kotter, J. 8-step process. Viitattu 29.8.2018, <https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>

Markkinointi instituutti 2014. Virvo Oy. Himman, A. 28.10.2014. Organisaatiomuutoksessa jokaisella on oma roolinsa. Viitattu 28.8.2018 ja 4.9.2018, <http://markkinointi-instituutti.sivuviidakko.fi/arkisto/organisaatiokulttuurin-muutoksessa-jokaisella-on-oma-roolinsa.html>

Markkinointi instituutti 2014, Asenteissa ja tavoissa lymyävä organisaatiokulttuuri ratkaisee kilpailutilanteen. Viitattu 4.9.2018, <http://markkinointi-instituutti.sivuviidakko.fi/arkisto/asenteissa-ja-tavoissa-lymyava-organisaatiokulttuuri-ratkaisee-kilpailutilanteen.html>

Opetushallitus 2007. Globaali-ikkuna. Viitattu 28.8.2018, <https://www11.edu.fi/globaali-ikkuna/?p=kulttuuri>

Talouselämä 2011. Puohiniemi, M. Uutiset, Näin tuot arvot yrityksen arkeen. Viitattu 19.10.2018, <https://www.talouselama.fi/uutiset/nain-tuot-arvot-yrityksen-arkeen/0d910dd6-f2cd-3892-9855-f8b461078054>

Työterveyslaitos 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Viitattu 28.8.2018, <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131753/Organisaatiomuutos%20ty%C3%B6ntekij%C3%A4n%20n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Susanne Madsen, Developing project leaders. Kotter's 8 step change management model. Viitattu 30.8.2018, <https://www.susannemadsen.co.uk/videos.html>

Yrityksen perustaminen, Yrityksen arvot, missio ja visio. Viitattu 29.8.2018, <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>

Haastattelija: Maarit Ranttila, OAMK, Liiketalouden koulutusohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen.

Woodcomp Oy

Henkilöstöoppaan päivitys

Haastattelu Woodcomp Oy:n tiloissa _____ päivänä _____ kuuta 2018,
kello_____.

Haastateltavan nimi:

Haastateltavan asema:

Kuinka kauan olet työskennellyt Woodcompilla:

Työtehtävät:

Henkilöstöoppaan päivittäminen

1. Onko henkilöstöoppas sinulle tuttu?

2. Mitkä viisi kohtaa ovat mielestäsi henkilöistöoppaan tärkeimmät viestit?

1.

2.

3.

4.

5.

3. Onko henkilöstöoppaassa mielestäsi liikaa asioita tai puuttuuko siitä jotakin? Mitä asioita?

4. Millä tavalla henkilöstöoppaassa voitaisiin viestiä yhtenäistä organisaatiokulttuuria?

5. Olisiko mielestäsi hyvä, jos henkilöstöoppaassa olisi perustiedot asioista ja tarkempi asiasisältö löytyisi intrasta? (Henkilöstöoppaassa kerrottaisiin mistä lisätietoa löytyy)

Woodcompin organisaatiokulttuurin yhtenäistäminen

- 1. Kuvaile, miten henkilökunta ymmärtää mission, vision ja arvot?*
- 2. Miten kuvailisit Woodcompin organisaatiokulttuuria?*
- 3. Miten arvot näkyvät toiminnassa?*
- 4. Millä tavalla arvot voitaisiin saada vielä paremmin näkymään arjessa?*

Asiakaslupaus: Kilpailuetua teollisella puurakentamisella.

Missio: Kilpailuetua teollisella puurakentamisella.

Visio: Ylivoimaiset tilaratkaisut.

Arvot: Luotettavuus, positiivisuus ja kehittyminen.

Viestintä Woodcompilla

- 1. Saavuttavatko tiedotteet ja viestit koko henkilökunnan?*
- 2. Mitä keinoja mielestäsi voitaisiin lisätä tiedonkulun helpottamiseksi?*
- 3. Miten mahdolliset tietokatkokset voitaisiin välttää?*
- 4. Ovatko järjestelmät käyttökelpoisia ja saako niistä riittävästi tietoa sujuvan työskente-
lyn varmistamiseksi?*

Esimiestyö

1. *Tukeeko henkilöstöopas riittävästi esimiehen työtä perehdytyksessä ja arkisessa työssä?*
2. *Millaisia asioita henkilöstöoppaasta tulisi löytyä, jotta se tukisi ja helpottaisi esimiestyötä?*
3. *Yhteisten tavoitteiden seuranta. Mitä tavoitteita olisi mielestäsi tärkeää seurata?*

Olisiko vielä muuta, mitä haluaisit sanoa aiheesta?

SISÄLTÖ

1. Woodcomp-konserni	4
1.1. Woodcomp-konsernin rakenne.....	4
1.2. Woodcomp-konsernin arvot, tavoitteet ja menestyminen	5
2. Tervetuloa töihin!	7
2.1. Porehdytys.....	7
2.2. Työvarusteet.....	7
2.3. Taukotilat ja tupakointi.....	8
2.4. Sähköinen tunniste	8
2.5. Ongelmatilanteet.....	8
2.6. Työsuhde	8
3. Laatu	9
4. Turvallisuus	13
4.1. Työsuojelu.....	13
4.2. Työturvallisuus	15
5. Viestintä.....	16
5.1. Sisäinen viestintä	16
5.2. Ulkoinen viestintä	17
6. Hyvinvointi.....	17
6.1. Työterveys.....	17
6.2. Sairauspoissaolot	18
6.3. Varhaisen välittämisen malli	18
6.4. Yhteistoimintamenettely.....	19
7. Osaamisen kehittäminen	19
8. Palkkaus, palkanmaksu ja kulukorvaukset.....	20
8.1. Palkkaus, palkanmaksu ja lisät	20
8.2. Ylityöt.....	21
8.3. Matka- ja kulukorvaukset.....	21
9. Lomat ja vapaapäivät	22
9.1. Työajanlyhennysvapaat.....	22
9.2. Opinto- ja muut henkilökohtaiset vapaat	22
9.3. Kertausharjoitukset ja kutsunnat	22
10. Avainsanat A-Ö	23