



**Heidi Siivonen**  
Diakonia-ammattikorkeakoulu  
Humanistisen alan YAMK-tutkinto  
Tulkki YAMK  
Opinnäytetyö, 2019

# **LIIKETOIMINNAN JOHTAMINEN JA LIIKETOIMINTAOSAAMISEN KEHITTÄMINEN VIITTOMAKIELEN TULKKAUSALALLA**

---

## TIIVISTELMÄ

Heidi Siivonen

Liiketoiminnan johtaminen ja liiketoimintaosaamisen kehittäminen viittomakielen tulkkausosalalla

111 sivua, 3 liitettä

Syksy 2019

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Humanistisen alan YAMK-tutkinto

Tulkki (YAMK)

Tulkkaustoiminnan kehittäminen

Viittomakielen tulkkauspalvelut siirtyivät vuonna 2010 Kansaneläkelaitoksen (Kela) järjestettäväksi. Aiemmin palvelua tuottivat pääasiassa freelancer-pohjaisesti toimineet viittomakielen tulkit, mutta Kelalle palvelua pystyivät tarjoamaan ainoastaan Y-tunnuksen omaavat yritykset. Muutoksen myötä viittomakielen tulkkauspalvelujen tuottamisesta tuli liiketoimintaa.

Opinnäytetyön tutkimuskohteena oli liiketoiminnan johtaminen viittomakielen tulkkausosalalla. Työn tavoitteena oli selvittää viittomakielen tulkkausalan yritysjohtajien kokemuksia ja näkemyksiä liiketoiminnan johtamisesta ja tulosten perusteella esittää keinoja vahvistaa ja kehittää johtamisosaamista alan yrityksissä. Työn tarkoituksena oli selvittää, mitkä liiketoiminnan johtamisen osa-alueet painottuvat viittomakielen tulkkausalan johtajien työssä ja johtamisen välineissä. Lisäksi etsittiin vastauksia siihen, miten viittomakielen tulkkausalan toimintaympäristö vaikuttaa tulkkausalan yritysten liiketoiminnan johtamiseen ja millaisia liiketoimintaosaamiseen liittyviä koulutustarpeita alan johtajilla on.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan liiketoimintaosaamista ja liiketoiminnan johtamisen eri osa-alueita sekä niiden sisältöjä. Pääpaino on strategisessa suunnittelussa sekä Balanced Scorecardin (BSC) eli tasapainotetun tuloskortin mukaisessa neljässä näkökulmassa: asiakas-, henkilöstö-, prosessi- sekä talousnäkökulmassa.

Tutkimusaineisto kerättiin kyselyllä, joka lähetettiin keväällä 2019 vuonna 2018 alkaneella Kelan hankintakaudella viittomakielen tulkkauspalvelua tuottaneiden yritysten johtotehtävissä olleille henkilöille. Kysely lähetettiin 78 johtajalle ja vastauksia saatiin 15 henkilöltä. Kvantitatiiviset tulokset analysoitiin tilastollisin menetelmin ja kvalitatiivisesta aineistosta tehtiin sisällönanalyysi. Opinnäytetyön tulosten perusteella alan yritysjohtajien työssä painottuvat eniten strateginen johtaminen, talousjohtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Toimintaympäristön – erityisesti palveluja pääasiassa ostavan Kelan – nähtiin vaikuttavan merkittävästi alan yritysten toimintaan, minkä koettiin asettavan haasteita myös liiketoiminnan johtamiselle. Opinnäytetyön ja sen osana laaditun kyselyn avulla alan yritysjohtajat voivat analysoida omaa toimintaansa ja löytää mahdollisia kehittämiskohteita yritystensä liiketoiminnan johtamisesta.

Asiasanat: johtaminen, johtajuus, liiketoimintaosaaminen, liiketoiminnan johtaminen, tulkkausala, viittomakielen tulkkaus

## ABSTRACT

Heidi Siivonen

Business management and development of business management knowledge in the sector of sign language interpretation

111 pages and 3 appendices

Autumn 2019

Diaconia University of Applied Sciences

Master's degree in humanities

Master's Degree Programme in the Development of Interpreting Practices

Sign language interpreting services were transferred to the Finnish Social Insurance Institution (SII) Kela in 2010. Previously the interpreting services were mainly provided by freelance sign language interpreters, but after the change only the registered businesses were able to provide services. The change meant that business-type administration was needed for the organisations.

The research was done on business management within sign language interpreting service companies. The aim was to investigate business leaders' experiences and perspectives on business management and propose ways to strengthen and improve business management choices systematically. The interest in this thesis was to find out the most important perspectives and tools within business management framework in the sign language interpreting sector. Furthermore, the aim was to document the impact of the business environment on managing a company within the sign language interpreting market. Furthermore, the thesis identified the training needs of business leaders within the field.

The theoretical framework takes different perspectives on business management and business management skills. The main topic is on strategic planning and the Balanced Scorecard four-cornered approach: customers, staff, processes and economic sector.

This was a questionnaire-based study. The questionnaire was sent during spring 2019 to the CEOs of the sign language interpreting companies providing interpreting services for the SII during 2018 (78 sent, 15 questionnaires received). The quantitative analysis included statistical methods, while the qualitative analysis was based on text analysis. Based on the results of this thesis the most important perspectives are strategic planning, economic and staff management. The business environment, especially the main partner SII, was seen as major determiner to the companies, which was deemed as adding challenges onto the functions of the companies. With the help of the questionnaire and results of this thesis, the CEOs within the field may analyse their management and find areas for improvements within their business management model.

**Keywords:** management, leadership, business management knowledge, business management, interpreting sector, sign language interpreting

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	4
2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA SEN TOTEUTTAMINEN .....	8
2.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
2.2 Aineisto ja menetelmävalinnat .....	10
3 VIITTOMAKIELEN TULKKAUSALAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....	16
3.1 Viittomakielen tulkkausalan yrityskenttä.....	17
3.2 Kela tulkkauspalvelun järjestäjänä .....	21
3.3 Viittomakielen tulkkauspalveluun oikeutetut asiakkaat.....	24
4 LIIKETOIMINTAOSAAMINEN JA JOHTAMINEN .....	28
4.1 Liiketoimintaosaaminen.....	28
4.2 Liiketoimintaosaamisen kehittäminen.....	30
4.3 Johtaminen .....	32
5 LIIKETOIMINNAN JOHTAMISEN OSA-ALUEET JA VÄLINEET .....	36
5.1 Strateginen suunnittelu ja johtaminen .....	37
5.2 Asiakkuuksien johtaminen.....	44
5.3 Henkilöstöjohtaminen.....	47
5.4 Prosessien johtaminen.....	53
5.5 Talouden johtaminen.....	55
6 TULOSTEN TARKASTELUA – LIIKETOIMINNAN JOHTAMINEN VIITTOMAKIELEN TULKKAUSALALLA .....	59
6.1 Vastaajien taustatiedot.....	60
6.2 Yritysjohtajan tehtävät ja johtamisen haasteet .....	65
6.3 Liiketoiminnan osa-alueiden johtaminen ja johtamisen välineet.....	69
6.3.1 Strategisen johtamisen välineet ja työkalut .....	71
6.3.2 Asiakkuuksien johtamisen välineet ja työkalut .....	73
6.3.3 Henkilöstöjohtamisen välineet ja työkalut.....	75
6.3.4 Prosessien johtamisen välineet ja työkalut.....	77
6.3.5 Talousjohtamisen välineet ja työkalut.....	79
6.4 Toimintaympäristön vaikutus liiketoiminnan johtamiseen.....	80
6.5 Liiketoimintaosaamisen kehittäminen.....	87
7 YHTEENVETO TULOXSISTA .....	91
8 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISET KYSYMYKSET .....	97
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	101
LÄHTEET.....	107

LIITE 1. Viittomakielen tulkkausalalan yritysten henkilöstömäärät ja perustamisajankohdat

LIITE 2. Kyselyn saate

LIITE 3. Kyselylomake

## 1 JOHDANTO

Viittomakielen tulkkausalalan toimintaympäristö muuttui merkittävästi vuonna 2010 palvelun järjestämisvastuun siirryttyä kunnilta valtiolle. Aikaisemmin palvelua tuottivat pääasiassa freelancer-perusteisesti toimineet viittomakielen tulkit, mutta rakennemuutoksen jälkeen Kansaneläkelaitoksen hankinnassa palvelua pystyivät tarjoamaan vain Y-tunnuksen omaavat yritykset. Toimintaympäristön muutos on lisännyt alalla toimivien yritysten määrää merkittävästi. Kolme neljästä alan yrityksestä on perustettu vuosina 2009–2018, eli rakennemuutoksen kynnyksellä tai sen jälkeen. Vaikka useat alan yritykset ovat vielä melko nuoria, kasvaneen yritystoiminnan myötä alalle on kertynyt jo kokemusta myös yritysten johtamisesta. Menestyäkseen alati muuttuvassa maailmassa organisaatiot tarvitsevat hyvää johtamista, mikä puolestaan edellyttää johtajilta jatkuvaa itsensä ja organisaationsa kehittämistä.

Johtamisen kehittämisen ajankohtaisuuden osoittaa myös Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 -hankkeen myötä keväällä 2018 alkanut suomalaisen johtamisen projekti. Projektin tavoitteena oli selvittää suomalaisen johtamisen nykytila sekä sitä, mihin suuntaan sen tulisi kehittyä, jotta suomalaiset menestyisivät tulevaisuudessakin. Projektin loppuraportti koostettiin 13:lle eri toimialojen suomalaisjohtajalle tehdyn haastattelun tulosten sekä 50 suomalaisjohtajan, tutkijan ja asiantuntijan muodostaman työpajan työskentelyn pohjalta. Loppuraportin mukaan suomalaiseen johtamiseen vaikuttaa vahvasti yhteinen arvopohja, ja suomalainen johtajuus nähtiin asia- ja prosessikeskeisenä, maanläheisenä ja helposti lähestyttävänä. Raportin mukaan tulevaisuudessa suomalaisessa johtamisessa tulisi korostaa yhteistä arvopohjaa tekemällä siitä ja matalasta hierarkiasta kilpailuetu. Lisäksi yrityksissä pitäisi opetella parempaa keskustelukulttuuria ja yhdistää se tehokkaaseen päätöksentekoon sekä hyödyntää rohkeammin yhteiskunnassamme olevaa osaamista. Lopputulemana oli, että suomalaisella johtajuudella on kaikki edellytykset olla luottamuksen arvoinen tulevaisuudessakin, jopa esimerkkinä muille maille. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.)

Yrityksen johtamistavat ovat avainasemassa tutkittaessa yrityksen menestystekijöitä. Ammattitaitoisena ja hyvänä johtajana pidetty henkilö ei yksin riitä siivittämään yritystä menestykseen, vaan johtamiseen vaikuttavat myös mm. organisaation vakiintuneet toimintamallit, arvot, toimintaympäristö ja henkilöstö. Onnistuneeseen johtamistyöhön tarvitaan myös siihen sopivat työkalut. Tärkeimpiä johtamistyön työkaluja ovat johtajien ajatusmallit, joiden avulla he tekevät tulkintoja yrityksestään, sen toimintaympäristöstä ja niiden välisestä suhteesta sekä tulevaisuudesta. Lisäksi tarvitaan konkreettisia johtamisen työkaluja, joita ovat erilaiset johtamis- ja informaatiojärjestelmät, systemaattiset toimintamallit, tietokoneohjelmat, dokumenttipohjat ja raportointimallit. Näistä jokainen johtaja luo oman työkalupakkinsa. (Viitala & Jylhä 2013, 246–247.)

Tässä opinnäytetyössä liiketoiminnan johtamista lähestytään strategisen suunnittelun lisäksi neljästä näkökulmasta: asiakas-, henkilöstö-, prosessi- ja talousnäkökulmasta. Tarkastelemalla yritysjohtajien näkemyksiä on tarkoitus selvittää, mitä he pitävät tärkeänä liiketoiminnan johtamisessa: mitkä liiketoiminnan johtamisen osa-alueet painottuvat viittomakielen tulkkausalan johtajien näkemyksissä, kun tarkastellaan yritysjohtajien työn sisältöä sekä heidän käyttämiään johtamisen työkaluja ja välineitä. Lisäksi haetaan vastauksia siihen, millaisia vaikutuksia viittomakielen tulkkausalan toimintaympäristöllä on yritysten johtamiseen ja millainen koulutus tukee alan yritysjohtajien liiketoimintaosaamisen kehittymistä. Tutkimusaineisto koostuu viittomakielen tulkkausalan johtajille osoitetun kyselyn vastauksista. Vastatessaan kyselyyn yritysjohtajille tarjoutuu mahdollisuus analysoida omaa osaamistaan ja johtamansa yrityksen tilaa sekä havaita mahdollisia liiketoiminnan johtamiseen liittyviä kehittämiskohtia. Aineiston pohjalta voidaan antaa suuntaa siihen, millaista liiketoimintaosaamista viittomakielen tulkkausalan johtajilla on, ja tulosten perusteella esittää keinoja vahvistaa ja kehittää johtamisaosaamista alan yrityksissä. Viittomakielen tulkkausalan johtajien kokemuksia ja näkemyksiä liiketoiminnan johtamisesta on tarkoituksenmukaista tutkia nyt, kymmenisen vuotta alan merkittävän muutoksen jälkeen, koska alan yrityksiin on jo jossain määrin kertynyt kokemusta liiketoiminnan johtamisesta.

Liiketoiminnan johtamista on tutkittu paljon ja aiheesta on saatavilla runsaasti kirjallisuutta. Viittomakielen tulkkausalan yritysten liiketoiminnan johtamista on

puolestaan tutkittu vasta melko vähän eikä aihetta tiettävästi ole aikaisemmin tutkittu kartoittamalla johtajien omia näkemyksiä. Aikaisempaa johtamistutkimusta alalta on tiimien johtamisen (Lehtosaari 2011), tietämyksen johtamisen (Eklund 2017) sekä yrityksen hallinnon uudelleenorganisoinnin (Romppanen 2013) näkökulmasta. Viittomakielen tulkkausalan toimintaympäristön vaikutuksia yritysten johtamiseen on tutkittu mm. selvitetessä tulkkauspalvelun järjestämisestä johtuvia muutosten vaikutuksia alan yritysten toimintaan (Forsén 2011; Huusko 2017). Henkilöstöjohtamiseen liittyviä teemoja viittomakielen tulkkausalalla on tutkittu mm. esimiestyön (Mäki 2013), työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin (mm. Lehtinen 2017; Martikainen 2016; Niemelä 2017; Pakkala 2013) sekä alaistaitojen (Lahti 2013) näkökulmasta.

Työn tilaajana on Diakonia-ammattikorkeakoulu (Diak), joka on monialainen ja valtakunnallinen ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoululaki (L 932/2014) velvoittaa ammattikorkeakouluja antamaan työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin ja tukemaan opiskelijoiden ammatillista kasvua. Tämän lisäksi lain mukaan ammattikorkeakoulujen tehtävänä on harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimustoimintaa, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä taiteellista toimintaa. Näitä tehtäviä hoitaessa ammattikorkeakoulujen tulee edistää elinikäistä oppimista.

Diak toteuttaa ammattikorkeakoululakia kouluttamalla sosiaali- ja terveysalalle, kirkon alalle ja tulkkauksen alalle osaavia ammattilaisia ja asiantuntijoita sekä osallistumalla koulutusalojensa alueelliseen, valtakunnalliseen ja kansainväliseen kehittämiseen. Alempien ammattikorkeakoulututkintojen lisäksi Diak tarjoaa koulutusta myös ylempiin ammattikorkeakoulututkintoihin. Tulkkauksesta Diakissa voi suorittaa alemman ammattikorkeakoulututkinnon asioimistulkkauksesta tai viittomakielen ja puhevammaisten tulkkauksesta. Tulkkaustoiminnan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon Diak toteuttaa yhteistyönä Humanistisen ammattikorkeakoulun kanssa. (Diakonia-ammattikorkeakoulu. Tulkkaustoiminnan kehittäminen.) Tulkkaustoiminnan kehittämisen ylemmän



ammattikorkeakoulututkinnon painopisteenä on tulkkausalalan toimintaympäristön ja liiketoiminnan laaja-alainen asiantuntijuus. Vuonna 2020 alkavan toteutuksen opetussuunnitelman yhtenä opintokokonaisuutena on tulkkaustoiminnan kehittäminen ja johtaminen, joka sisältää liiketoiminnan kehittämisen opintojakson. Opintojakson tavoitteena on mm. perehtyä strategian merkitykseen ja analysoida työelämän muutosten vaikutuksia strategiatyöhön. Lisäksi opintojaksolla on tarkoitus perehtyä tulkkausalalan yritystoiminnan erityispiirteisiin sekä niiden vaikutuksiin liiketoiminnan kehittämisessä. Tavoitteena on myös, että opiskelijat ymmärtävät liiketoiminnan suunnittelun sekä taloudenhallinnan keskeisiä käsitteitä ja toimintoja. Näiden tavoitteiden toteutumista tukevat tulkkausalalla tehdyt tutkimukset, joissa on selvitetty alan toimintaympäristöä, sen muutoksia sekä vaikutuksia yritystoimintaan. Tämän opinnäytetyön voidaan katsoa olevan yksi alan yritystoiminnan erityispiirteitä esiin tuova tutkimus. Työni tilaajana Diak voi myös hyödyntää opinnäytteeni tuloksia alan johtajien koulutustarpeista suunnitelluissa jatko- ja täydennyskoulutuksissa viittomakielen tulkkausalalan johtajille, sellaisiksi pyrkiville ja muille aiheesta kiinnostuneille.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA SEN TOTEUTTAMINEN

Tieteellisen tutkimuksen tarkoitus on hankkia järjestelmällisesti ja järkipäisesti uutta tietoa. Jotta tieteellisen työn tuottama tieto ja lopputulos olisi oikea ja luotettava, on osattava noudattaa tutkimuksen tekemisen sääntöjä ja menetelmiä. (Kananen 2010, 25). Tieteellinen tieto auttaa vapautumaan perinteisistä ajattelutottumuksista ja sidonnaisuuksista, antaa aineksia ajattelulle, rikastuttaa ja monipuolistaa arkitiedon luomaa kuvaa asioista ja tilanteista sekä antaa uusia ideoita oman työn kehittämiseen. Kohdattaessa erilaisia ongelmia tutkimuksen avulla saadulla tieteellisellä tiedolla voidaan täsmentää ongelmiin liittyviä kysymyksiä ja suunnata huomio olennaisiin seikkoihin. Tutkimuksen kautta saatu tieto herättää myös kiinnostusta uusiin alueisiin, auttaa pääsemään systemaattisesti kiinni uusiin asioihin, lisää harkintaa omissa ratkaisuissa sekä luo uusia käsitteitä, joiden kautta syntyy uusia näkökulmia maailmaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 21.) Opinnäytetyössä uusi tieto syntyy kumuloitumalla, eli opinnäytetyön tekijä tuo työn teoriaosuudessa esiin sen, mitä tutkittavasta ilmiöstä tiedetään etukäteen ja pyrkii omalla empiirisellä tutkimuksella ja sen tuloksilla lisäämään olemassa olevaa tietoa (Kananen 2010, 25).

### 2.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimuskohteena on liiketoiminnan johtaminen viittomakielen tulkkausalueella. Työn tavoitteena on selvittää viittomakielen tulkkausalan yritysjohdattajien kokemuksia ja näkemyksiä liiketoiminnan johtamisesta ja tulosten perusteella esittää keinoja vahvistaa ja kehittää johtamisosaamista alan yrityksissä.

Liiketoiminnan johtamista lähestytään työssä strategisen suunnittelun lisäksi liiketoimintaa kattavasti tarkastelevan tasapainotetun tuloskortin (Balanced Scorecard) mukaisesti neljästä näkökulmasta eli asiakasnäkökulmasta, henkilöstönäkökulmasta, prosessien näkökulmasta sekä talouden näkökulmasta. Liiketoiminnan johtamista tarkastellaan näillä osa-alueilla käytettävien,

lähdekirjallisuuden perusteella tavallisimpien johtamisen välineiden ja työkalujen avulla. Työn tarkoituksena on selvittää, mitkä liiketoiminnan osa-alueet painottuvat viittomakielen tulkkausalan johtajien näkemyksissä tarkasteltaessa heidän työnsä sisältöä ja siinä käytettyjä johtamisen välineitä. Aihetta lähestytään johtajien omien näkemysten ja kokemusten kautta selvittämällä, mitkä ovat heidän tärkeimpiä työtehtäviään, mitä haasteita he työssään kohtaavat, mitä liiketoiminnan johtamisen eri osa-alueita he pitävät tärkeinä ja millaisia liiketoiminnan johtamisen työkaluja he työssään hyödyntävät.

Toimintaympäristö luo omat vaatimuksensa alan liiketoiminnan johtamiselle. Aikaisempien tutkimusten perusteella (mm. Heiskala & Salmi 2016; Huusko 2017) merkittävimmin viittomakielen tulkkausalan yritysten toimintaan vaikuttaa monilla yrityksillä ainoana palvelujen ostajana ja sopimuskumppanina toimiva Kela. Lisäksi alan yritysten toimintaan vaikuttavat asiakaskunnassa tapahtuvat muutokset, kuten asiakaskunnan ikääntyminen, sisäkorvaistutteen yleistyminen sekä maahanmuuttaja-asiakkaiden määrän lisääntyminen. Opinnäytetyössä haetaan vastauksia siihen, miten alan johtajat näkevät viittomakielen tulkkausalan toimintaympäristön vaikuttavan alan yritysten johtamiseen, eli mihin liiketoiminnan osa-alueisiin toimintaympäristö heidän mukaansa vaikuttaa ja miten. Lisäksi työ pyrkii tuomaan esiin yritysjohtajien näkemyksiä liiketoiminnan johtamisesta tulevaisuudessa viittomakielen tulkkausalalla sekä visioita ihannetoimintaympäristöstä.

Kolmannessa opinnäytetyön tutkimusongelmassa käsitellään liiketoimintaosaamisen kehittämistä. Opinnäytetyö pyrkii selvittämään, millaista liiketoimintaosaamiseen ja johtamiseen liittyvää koulutusta viittomakielen tulkkausalan johtajilla on, millaisia koulutustarpeita heillä on ja millainen koulutus tukisi alan johtajien liiketoimintaosaamisen kehittymistä.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä liiketoiminnan johtamisen osa-alueet painottuvat viittomakielen tulkkausalan johtajien työn sisällössä ja johtamisen välineissä?
2. Miten viittomakielen tulkkausalan toimintaympäristö vaikuttaa alan yritysten liiketoiminnan johtamiseen?

### 3. Minkälaisia liiketoimintaosaamiseen liittyviä koulutustarpeita viittomakielen tulkkausalalan johtajilla on?

Kerättävän aineiston pohjalta pyritään saamaan viitteitä viittomakielen tulkkausalalan johtajien liiketoimintaosaamisen tilasta. Työn kautta yritysjohtajille tarjoutuu mahdollisuus analysoida ja arvioida omaa toimintaansa ja yritystensä tilaa: tiedostaessaan johtamiensa yritysten tilan, oman liiketoimintaosaamisensa ja siinä ilmenevät mahdolliset kehittämistarpeet on johtajien mahdollista kehittää ja vahvistaa osaamistaan ja siten myös johtamaansa yritystä.

## 2.2 Aineisto ja menetelmävalinnat

Hirsjärven ym. (2004, 129) mukaan tutkimuksella on aina jokin tarkoitus, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Tutkimuksen tarkoitus voi olla kartoittava, kuvai-leva, selittävä tai ennustava, joskin yhteen tutkimukseen voi sisältyä useampiakin tarkoituksia. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa liiketoimintaosaamisen ja liiketoiminnan johtamisen nykytilaa viittomakielen tulkkausalalla ja näin selvittää alalla vähän tutkittua ilmiötä. Toisaalta tarkoituksena oli myös löytää syitä ja selityksiä ilmiölle muun muassa toimintaympäristön vaikutuksista ja kuvailla sekä dokumentoida niitä.

Koska tutkimuskysymykset ohjaavat koko tutkimusprosessia (Kananen 2010, 31), on tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmät valittava niin, että niillä saadaan vastaukset asetettuihin kysymyksiin. Menetelmän valintaa ohjaa usein myös se, millaista tietoa etsitään, keneltä sitä etsitään ja mistä sitä etsitään (Hirsjärvi ym. 2004, 173). Jotta tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, käytettiin aineiston hankinnassa ja analyysissä sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä, joka on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä. Surveyllä tarkoitetaan sellaisia kyselyn, haastattelun tai havainnoinnin muotoja, joissa aineisto kerätään standardoidusti joukolta ihmisiä. Standardoinnilla puolestaan tarkoitetaan sitä, että aineisto

kerätään täsmälleen samoilla kysymyksillä kaikilta tutkimushenkilöiltä. (Hirsjärvi ym. 2004, 182.)

Koska työn tavoitteena oli kartoittaa mahdollisimman monen johtajan näkemyksiä ja kokemuksia liiketalouden johtamisesta viittomakielen tulkkausalalla, työn aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui kysely, jolla laajan tutkimusaineiston kerääminen on mahdollista. Kysely lähetettiin vuoden 2018 alusta alkaneella Kelan hankintakaudella viittomakielen tulkkauspalveluja tuottavien yritysten johtotehtävissä oleville henkilöille. Poikkeuksen tähän tekivät kuitenkin kaksi kuntayhtymää, joita ei otettu mukaan tutkimukseen muista yrityksistä poikkeavan organisaatorakenteen takia, sekä alalla toimiva konserni, jonka kohdalla kysely lähetettiin vain emoyhtiön johtajalle. Kysely (Liite 3) lähetettiin sähköisenä Webropol-kyselynä yhteensä 78 johtajalle keväällä 2019. Ennen virallisen kyselyn lähettämistä lomake testattiin usealla henkilöllä, jotta siitä saatiin korjattua mahdolliset virheet ja ongelmakohdat. Kyselyn saatekirje (Liite 2) ja linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse. Lista viittomakielen tulkkauspalvelua tuottavista yrityksistä saatiin Kelan internet-sivuilta (Kela 2017b) ja johtajien yhteystiedot kerättiin yritysten internet-sivuilta. Kyselyyn saatiin ensimmäisellä kerralla 12 vastausta ja yhden muistutusviestin jälkeen vastauksia saatiin kolme lisää. Yhteensä vastauksia saatiin 15 vastaajalta eli vastausprosentti oli 19 %.

Kysely koostui taustakysymysten lisäksi neljästä osasta. Ensimmäinen osa selvitti vastaajien näkemyksiä yritysjohtajien tehtävistä ja heidän työssään kokemistaan haasteista. Toinen osa kartoitti vastaajien näkemyksiä liiketoiminnan osa-alueiden sekä niissä käytettävien välineiden ja työkalujen merkityksestä. Kyselyn kolmas osa keskittyi toimintaympäristön vaikutukseen liiketoiminnan johtamisessa ja neljäs liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. Kyselyn lopussa vastaajilla oli mahdollisuus tuoda esiin muita liiketoiminnan johtamiseen liittyviä näkemyksiään ja antaa palautetta kyselystä ja siihen vastaamisesta.

Koska opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa tutkittavien näkemyksiä, kokemuksia ja mielipiteitä, valittiin joihinkin kysymyksiin asteikkoperusteinen kysymystyyppi. Asteikkoperusteisen kysymystyyppin kysymysten nähtiin tuovan parhaiten vastauksia opinnäytetyön tutkimuskysymykseen johtamisen osa-alueiden

ja niissä käytettävien johtamisen työkalujen painottumisesta. Mikäli vastaajia olisi pyydetty esimerkiksi asettamaan annetut vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen tai valitsemaan vaihtoehdoista esimerkiksi kolme tärkeintä vaihtoehtoa, ei vastaajien näkemyksiä olisi saatu selville halutulla tavalla. Vastaajille haluttiin antaa mahdollisuus valita vapaasti annetuista asteikon vaihtoehdoista ja halutessaan arvioida kaikki vaihtoehdot yhtä tärkeiksi.

Asteikkokysymyksissä käytettiin 4-portaista asteikkoa, jossa viidentenä vastausvaihtoehtona oli 'en osaa sanoa'. 'En osaa sanoa' -kohdan käyttö ei ole täysin ongelmaton, koska vastaaja voi valita tämän vastausvaihtoehdon kahdesta syystä: mikäli hänellä ei ole mielipidettä asiaan tai hänellä ei ole asiasta tietoa. Vaihtoehto tulee kuitenkin kyselyssä olla, koska vastaamaan pakottaminen johtaa aina virheellisiin tutkimustuloksiin. (Kananen 2010, 88.) Kyselyyn haluttiin valita asteikko, jossa on neljä varsinaista vastausvaihtoehtoa 'en osaa sanoa' -vaihtoehdon lisäksi, koska tällöin vastauksista on helpommin tulkittavissa vastaajien näkemys ja mielipide keskimmäisen eli neutraalin vaihtoehdon puuttuessa.

Asteikkokysymysten lisäksi kyselyssä käytettiin monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä vastaajat saivat vastata vapaasti omin sanoin, mitä heillä oli mielessään, eivätkä valmiit vastausvaihtoehdot hälinneet heitä. Avoimien kysymysten vastauksista on myös tulkittavissa vastaajien tietämys aiheesta ja se, mikä heidän mukaansa on keskeisintä ja tärkeintä heidän ajattelussaan. Monivalintakysymyksissä tutkija laatii kysymyksiin valmiita vastausvaihtoehtoja, joista vastaaja voi valita yhden tai useamman vaihtoehdon ohjeistuksen mukaisesti. Monivalintakysymykset koetaan usein helpoiksi vastata, koska valmiit vaihtoehdot auttavat vastaajaa tunnistamaan ja muistamaan asian. Toisaalta ne voidaan kokea myös jäykiksi ja vastausta rajoittaviksi, jos vastaaja ei löydä valmiista vastausvaihtoehdoista omaa näkemystään vastaavaa vaihtoehtoa. (Hirsjärvi, ym. 2004, 187–190.) Tästä syystä tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä toimineessa kyselyssä monivalintakysymyksiin lisätiin myös avoin 'muu, mikä' -vaihtoehto, jolloin vastaajalla oli mahdollisuus lisätä kysymykseen myös oma vastausvaihtoehto, mikäli sopivaa vastausvaihtoehtoa ei löytynyt valmiista vaihtoehdoista. Näin on mahdollista saada vastaukseksi vaihtoehtoja, joita tutkija ei ole osannut etukäteen ajatella (Hirsjärvi ym. 2004, 188).

Työn aineistonkeruussa käytetyssä kyselylomakkeessa oli yhteensä 29 kysymystä, joista taustakysymyksiä oli seitsemän (Liite 3). Taustakysymykset olivat strukturoituja monivalintakysymyksiä, joista valtaosassa oli myös avoin vaihtoehto. Yritysjohtajien tehtäviä (kysymys 8) ja heidän tehtävässään kokemia haasteita (kysymys 9) selvitettiin avoimilla kysymyksillä. Liiketoiminnan johtamisen osa-alueiden (kysymys 10) ja johtamisessa käytettävien välineiden ja työkalujen (kysymykset 11–15) tärkeyttä mitattiin asteikolla, jonka ääripäitä olivat 'erittäin tärkeä' ja 'ei lainkaan tärkeä'. Myös tämän osan kysymyksissä oli viimeisenä avoin 'muu, mikä' -vastausvaihtoehto. Toisen osion lopussa oli asteikkoon perustuvia kysymyksiä erilaisten työkalujen ja välineiden käytöstä (kysymykset 16–20). Niissä asteikon vastausvaihtoehtoina olivat: 'on käytössä', 'ei ole käytössä', 'en halua vastata' ja 'en osaa sanoa'. 'En halua vastata' -vaihtoehto haluttiin lisätä vastausvaihtoehdoksi, jotta vastaajalla oli vastausvaihtoehto esimerkiksi siinä tapauksessa, että hän koki kysymykseen vastaamisen liikesalaisuudeksi.

Kyselyn kolmas osio käsitteli viittomakielen tulkkausalan toimintaympäristön vaikutuksia liiketoiminnan johtamiseen. Osion ensimmäinen kysymys (kysymys 21) oli asteikkokysymys, jolla kartoitettiin johtajien näkemyksiä siihen, missä määrin toimintaympäristön koettiin vaikuttavan liiketoiminnan eri osa-alueiden johtamiseen. Asteikon ääripäitä olivat 'vaikuttaa merkittävän paljon' ja 'ei vaikuta lainkaan'. Myös tässä asteikossa viimeisenä oli vaihtoehto 'en osaa sanoa'. Loput kolmannen osion kysymyksistä olivat avoimia kysymyksiä, joilla pyrittiin saamaan vastauksia siihen, miten toimintaympäristön koettiin vaikuttavat liiketoiminnan johtamiseen (kysymys 22), millaisena vastaajat näkivät liiketoiminnan johtamisen tulevaisuudessa (kysymys 23) ja millainen olisi vastaajien mielestä ihannetoimintaympäristö (kysymys 24).

Kyselyn neljännessä osiossa tutkimuskohteena oli johtamis- ja liiketoimintaosaamisen kehittäminen, jossa kartoitettiin vastaajien koulutustarpeita (kysymykset 25–27). Osion kysymykset olivat strukturoituja monivalintakysymyksiä, joissa oli vaihtoehtona myös avoin 'muu, mikä' -vastausvaihtoehto. Aivan kyselyn lopussa oli vielä kaksi avointa kysymystä, joihin vastaajat saivat vapaasti kirjoittaa

ajatuksiaan liiketoiminnan johtamisesta viittomakielen tulkkausalalla ja antaa palautetta kyselystä (kysymykset 28–29).

Kyselyn käytössä aineistonkeruumenetelmänä on myös haittapuolia. Kyselyn avulla kerättyä aineistoa pidetään usein pinnallisena ja kyselyillä tehtyjä tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Kyselytutkimuksessa ei myöskään voida olla varmoja siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, ovatko vastausvaihtoehdot vastaajille ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä ja ovatko vastaajat perehtyneet aiheeseen niin, että vastaaminen on mahdollista. Kyselytutkimuksissa on myös riskinä, että vastausprosentti jää alhaiseksi. (Hirsjärvi ym. 2004, 184.) Tämän opinnäytetyön kohdalla aineistonkeruumenetelmän haittapuolet pyrittiin huomioimaan ja niiden vaikutukset minimoimaan. Syvällisyyttä pyrittiin saamaan käyttämällä kyselyssä monivalinta- ja asteikkokysymysten lisäksi myös avoimia kysymyksiä, jolloin vastaajilla oli mahdollisuus kertoa omin sanoin näkemyksistään ja kokemuksistaan. Kyselylomakkeen selkeys ja ymmärrettävyys testattiin usealla testihenkilöllä ennen sen lähettämistä opinnäytetyön varsinaiselle tutkimusjoukolle. Vastausprosentin alhaisuutta pyrittiin korjaamaan muistutusviestillä, jolla saatiin muutama vastaus lisää. Siitä huolimatta vastausprosentti jäi melko alhaiseksi, mikä huomioitiin tulosten analyysissä ja työn johtopäätöksiä tehtäessä.

Ennen saaduista vastauksista tehtävää tulosten analyysiä tarkistettiin, sisältyykö aineistoon virheellisyyksiä tai puuttuuko aineistosta tietoja. Kun aineistonkeruumenetelmänä käytetään kyselyä, voi tutkija joutua hylkäämään lomakkeita, jos ne on täytetty väärin tai huolimattomasti. Mikäli puutteita ilmenee, aineistoa voidaan täydentää esimerkiksi muilla aineistonkeruumenetelmillä tai olemalla uudelleen yhteydessä vastaajiin. Kyselylomaketietojen kattavuutta pyritään lisäämään muistutusviestillä, jolla toivotaan saatavan lisää vastauksia. Tämän jälkeen aineisto järjestetään tietojen tallennusta ja analyysiä varten. (Hirsjärvi ym. 2004, 209–210.) Tämän opinnäytetyön aineistossa ei esiintynyt selviä virheellisyyksiä tai puutteita, mutta aineistoa pyrittiin täydentämään tutkimuksen kohderyhmän henkilöille lähetetyllä muistutusviestillä, jonka jälkeen vastauksia saatiin muutama lisää.



Kysely on tehokas aineistonkeruumenetelmä, koska huolella suunnitellulla kyselylomakkeella hankittu aineisto voidaan käsitellä nopeasti tallennettuun muotoon ja analysoida tietokoneen avulla. Nettikyselyssä vastaukset tallentuvat suoraan tietokantaan (Kananen 2010, 95). Kerättävän tiedon käsittelylle on myös tilastolliset analyysitavat ja raportointimuodot, eli tutkijan ei itse tarvitse kehittää aineistojen analysointitapoja, joskin tulosten tulkinta voi osoittautua ongelmalliseksi. (Hirsjärvi ym. 2004, 184.) Tämän opinnäytetyön kvantitatiivisen eli määrällisen aineiston tulokset koostettiin taulukoihin tilastollisesti käsiteltävään muotoon, jonka jälkeen ne analysoitiin tilastotieteellisin menetelmin ja esitettiin kuvioin ja taulukoin. Aineiston laadulliset eli kvalitatiiviset tulokset segmentoitiin eli luokiteltiin ja laskettiin kuhunkin luokkaan saatujen vastausten määrä.

### 3 VIITTOMAKIELEN TULKKAUSALAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Suomessa viittomakielen tulkkausalan toiminnan puitteet määrittelee Laki vammaisten henkilöiden tulkkauspalvelusta (L 133/2010), joka turvaa asiakkaiden subjektiivisen oikeuden tulkkauspalveluihin sekä asettaa reunaehdot tulkkauspalvelun tuottamiselle. Lain astuessa voimaan vuonna 2010 tulkkauspalvelujen järjestämisvelvollisuus siirtyi kunnilta valtiolle. Lakimuutoksen myötä palveluiden järjestämisvastuu siirtyi Kansaneläkelaitokselle (Kela), joka hankkii palvelut kilpailuttamalla ne julkisia hankintoja koskevan hankintalain edellyttämällä tavalla (L 1397/2016).

Kuvioon 1 on koottu viittomakielen tulkkausalan toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä tulkkauspalveluja tuottavan yrityksen näkökulmasta. Lainsäädännön ja sopimuskumppanin Kelan lisäksi yritysten liiketoiminnan johtamiseen vaikuttavat muut alan yritykset sekä niiden muodostama kilpailu- ja markkinatilanne. Alan yritysten etuja valvoo Viittomakielialan Tulkkauspalvelun Tuottajat eli Tupa ry, joka vaikuttamistyöllään pyrkii parantamaan jäsenyritystensä toimintamahdollisuuksia alalla. Kieliasiantuntijat ry on puolestaan tulkkien ammattijärjestö, joka vaikuttaa alaan tulkkien edunvalvontatyöllä. Viittomakielialan asiakaskunnan muodostavat pääasiassa tulkkauspalvelulain perusteella palveluun oikeutetut ns. käyttäjäasiakkaat sekä muiden lakien velvoittamana palvelua ns. suoralaskutuksena ostavat viranomaistahot sekä muut yritykset ja yhteisöt. Tulkkauspalveluun oikeutettujen asiakkaiden etujen toteutumista valvovat eri asiakasjärjestöt, kuten esimerkiksi Kuurojen Liitto ry, Kuuloliitto ry ja Suomen Kuurosokeat ry. TTYR eli tulkkitoiminnan yhteistyöryhmä on alan toimijoiden muodostama yhteistyöfoorumi, joka koostuu alan eri toimijoiden kuten asiakasjärjestöjen, tulkkiyhdistysten, tuottajien, tulkkeja kouluttavien oppilaitosten ja eri viranomaisten edustajista. TTYR:n tehtävänä on tulkkipalvelun kehittäminen toimimalla tulkkausalaan liittyvän keskustelun ja tiedonvaihdon foorumina sekä laatimalla tulkkauspalvelua koskevia käytäntöjä ja suosituksia. TTYR myös tiedottaa tulkkauspalveluun liittyvistä asioista ja ohjaa tulkkauspalvelun käyttäjiä. (TTYR i.a.) Tulkkikoulutus valmistaa alalle uusia ammattilaisia ja osallistuu tutkimus-, kehittämis- ja

innovaatiotoiminnallaan alan kehittämiseen. Viittomakielen ja puhevammaisten tulkkeja kouluttavat Diakonia-ammattikorkeakoulu ja Humanistinen ammattikorkeakoulu.



Kuvio 1. Viittomakielen tulkkausalalan toimintaympäristö tulkkauspalveluja tuottavan yrityksen näkökulmasta.

Viittomakielen tulkkausalalan toimintaympäristössä on monenlaisia toimijoita ja tekijöitä, jotka vaikuttavat eri tavoin yritysten toimintaan. Lainsäädäntö ja Kela ohjaavat yritysten toimintaa, erilaiset järjestöt puolestaan edustavat asiakasryhmiä, tulkkeja ja yrityksiä. Asiakasryhmät määrittelevät tuotettavia palvelumuotoja ja yhteistyössä tulkikoulutuksen kanssa yritykset voivat vaikuttaa siihen, millaisia osaajia alalle tulevaisuudessa valmistuu.

### 3.1 Viittomakielen tulkkausalalan yrityskehittäminen

Ennen tulkkauspalveluiden siirtymistä vuonna 2010 Kelan järjestettäväksi palvelua tuottivat pääasiassa freelancer-pohjaisesti toimineet viittomakielen tulkit. Palvelujen kilpailuttamisen seurauksena tulkkien tuli joko hakeutua jonkin yrityksen palvelukseen tai perustaa oma yritys pystyäkseen jatkamaan työskentelyä alalla. Toimintaympäristön muutoksen myötä viittomakielen tulkkausala on

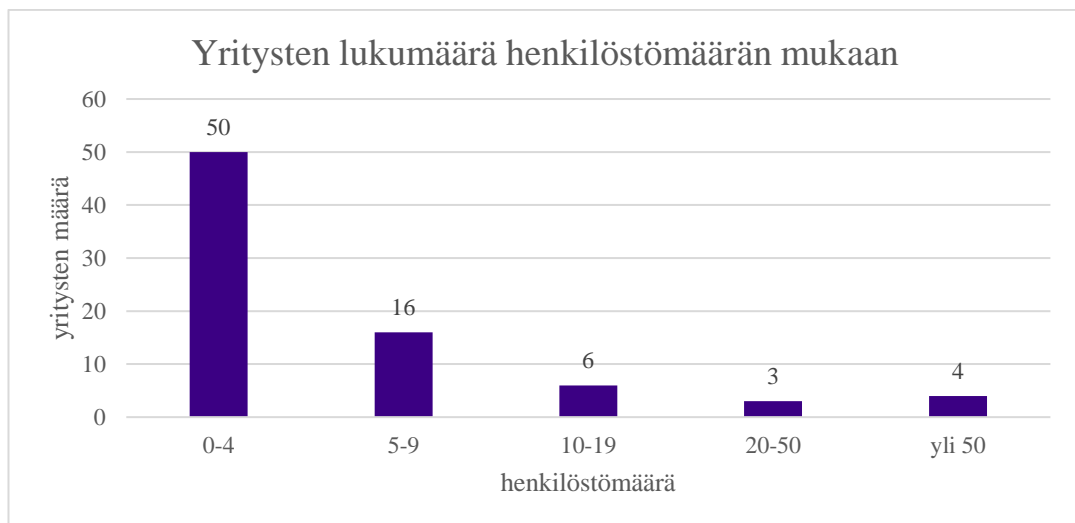
muuttunut nopeasti yritysmuotoiseksi. Ennen toimintaympäristön muutosta alalla toimi vain muutamia yrityksiä, mutta hankintojen kilpailuttaminen lisäsi alalla toimivien yritysten määrää merkittävästi. Tätä opinnäytetyötä varten tehdyn kartoituksen perusteella kuluvalle vuonna 2018 alkaneella hankintakaudella Kelan järjestämää kuulo- ja kuulonäkövammaisten tulkkauspalvelua tuottavia yrityksiä on yhteensä 82 (Liite 1). Yritysten määrää laskettaessa alalla toimivasta konsernista on huomioitu emoyhtiön lisäksi kaksi tytäryhtiötä, jotka on laskettu erillisiksi yrityksiksi. Palvelua tuottavien yritysten määrän lisäksi tätä opinnäytetyötä vasten selvitettiin myös yritysten perustamisajankohdat (Liite 1). Kuten kuviosta 2 ilmenee, valtaosa alan yrityksistä (63 yritystä) on perustettu vuosina 2009–2017 eli juuri ennen palvelun järjestämisvastuun siirtymistä Kelalle tai sen jälkeen. Kuvion 2 perustamisvuosien aikaperiodeina on käytetty Kelan hankintakausia, koska valtaosalla alan yrityksistä, jotka on perustettu Kela-kauden jälkeen, perustamisajankohta on uuden hankintakauden kynnyksellä. Yritysten lukumäärässä on mukana kuntayhtymiä ja muita toimijoita (yhteensä 5), jotka ovat toimineet muilla aloilla ennen kuin ne ovat alkaneet tarjota viittomakielen tulkkauspalveluja. Nämä palveluntuottajat ovat toimineet jo huomattavasti ennen vuotta 2009, mikä vaikuttaa tilastointiin alan yritysten perustamisajankohdista.



Kuvio 2. Viittomakielen tulkkausalan yritysten perustamisajankohdat.

Viittomakielen tulkkausalan yritysten koko suhteessa henkilöstömäärään noudattaa pääpiirteittäin suomalaista yritysrakennetta. Kuten kuviosta 3 käy ilmi, suurin

osa viittomakielen tulkkausalan yrityksistä (50 yritystä eli 63 %) on alle neljän henkilön yrityksiä, yksinyrittäjiä heistä on 23. 5–9 henkilöä työllistäviä yrityksiä on 16 (20 %), 10–19 henkilön yrityksiä 6 (8%) ja 20–50 henkilön yrityksiä vain 3 (4 %). Yli 50 työntekijän yrityksiä on 4 (5 %). Kuntayhtymien ja muiden monialatoimijoiden henkilöstömäärässä on huomioitu vain tulkkauspalvelua tuottavat työntekijät, tulkkauspalvelua pääpalvelunaan tuottavien yritysten henkilöstömäärässä on huomioitu myös mm. hallinnon henkilöstö.



Kuvio 3. Viittomakielen tulkkausalan yritysten lukumäärä henkilöstömäärän mukaan.

Tilastokeskuksen (2018) mukaan vuonna 2017 Suomessa oli yhteensä noin 365 000 yritystä. Niistä alle neljän hengen yrityksiä oli lähes 90 %, 5–9 henkilön yrityksiä noin 5 %, 10–19 henkilön yrityksiä vajaa 3 % ja 20–99 henkilön yrityksiä reilu 2 %. Yli sadan työntekijän yrityksiä oli 0,3 % kaikista maan yrityksistä. Euroopan yhteisöjen komission (2003) määritelmän mukaan mikroyrityksiä ovat alle 10 työntekijää työllistävät yritykset ja pieniä yrityksiä alle 50 työntekijää työllistävät yritykset. Keskisuuria yrityksiä ovat alle 250 työntekijää työllistävät yritykset. Yli 250 henkilöä työllistävät yritykset ovat suuria yrityksiä. Edellä mainittujen määritelmien mukaan viittomakielen tulkkausalan yrityksistä pienten yritysten osuus on 95 %, joista 83 % on mikroyrityksiä. Keskisuuria yrityksiä on vain 5 %. Koko Suomen yrityskannasta vuonna 2017 pienten yritysten osuus oli 99 %, joista alle kymmenen hengen mikroyrityksiä oli 95 %. Keskisuuria yrityksiä oli hieman alle 1 % ja suuria yrityksiä 0,1 %.

Merkittävää viittomakielen tulkkausalan yritystoiminnan kannalta on, että alan yritysten pääasiallinen asiakas on tulkkauspalvelujen järjestäjä eli Kela. Kelan lisäksi marginaalinen osa liikevaihdosta voi tulla esimerkiksi muilta viranomaisilta potilaslain (L 785/1992), esitutkintalain (L 805/2011) asiakaslain (L 812/2000) tai perusopetuslain (L 628/1998) perusteella. Näiden lisäksi tulkkauspalvelua voivat ostaa suoralaskutuksena esimerkiksi erilaiset yhteisöt, yritykset, seurakunnat ja oppilaitokset (Huusko 2017, 6). Tulkkauspalvelujen lisäksi osa yrityksistä myy mm. kuntien sosiaalipalveluihin viittovien lasten perheille myönnettävää viittomakommunikaatio-opetusta. Kuten Huusko (2017, 6) opinnäytetyössään mainitsee, Kelan ostojen osuutta yritysten liikevaihdosta ei ole tarkkaan tiedossa, mutta hänen arvionsa mukaan se on vähintään 90 %. Myös Heiskala ja Salmi (2016, 35) kirjoittavat artikkelissaan, että monille yrityksille Kela on ainoa palveluita ostava asiakas.

Koska lähes kaikki vammaisten tulkkauspalvelut ovat Kelan järjestämispalvelun piirissä, alan yritykset ovat riippuvaisia Kelan toimeksiannoista ja Kelan antamat toimintaraamit vaikuttavat yritysten toimintaan radikaalisti. Heiskala ja Salmi (2016, 35) toteavat, että valtaosalla Suomessa toimivista mikroyrityksistä toiminta on hyvin samanlaista kuin tulkkausalan yrityksillä. Yrittäjällä on jokin ydintuote, josta koko yritystoiminta on riippuvainen. Artikkelin mukaan 25 % kaikista yrittäjistä suunnittelee yrityksenä taloutta vuodeksi eteenpäin ja 27 % vain kuukauden päähän tai alle sen. Yritysten arkipäivään kuuluvat liiketoiminnan uudistaminen, uusien asiakkuuksien hankkiminen sekä liikeidean laajentamisen harkinta, vaikkei viittomakielen tulkkausalan yrityksissä ole tehty suuria liiketoiminnan uudistuksia. Viittomakielen tulkkauksen ja viittomakommunikaatio-opetuksen lisäksi osa viittomakielen tulkkauspalveluyrityksistä tuottaa myös puhevammaisille tulkkausta, jonka järjestämisvastuu kuuluu myös Kelalle. Muutamia alan yrityksiä ovat laajentaneet toimintaansa muille aloille tarjoten mm. hoiva- ja ohjaus- tai puheterapiapalveluja. Viittomakielen tulkkauspalvelujen myynnin ohessa jotkut yritykset ovat ottaneet myös tuotemyyntiä myyden mm. erilaisia kommunikaation apuvälineitä.

### 3.2 Kela tulkkauspalvelun järjestäjänä

Vammaisten tulkkauspalvelujen järjestämisvastuu siirtyi kunnilta Kelalle vuonna 2010. Kela hankkii järjestämänsä palvelun tulkkausalan palveluntuottajilta kilpailuttamalla ne hankintalain mukaisesti (L 1397/2016).

Kelan sopimuskaudet ovat tähän asti olleet kaksivuotisia kahdella vuoden mittaisella optiomahdollisuudella. Ensimmäinen Kelan sopimuskausi oli vuosina 2010–2013, jolloin Kela käytti yhden optiovuoden, ja toinen vuosina 2014–2017, jolloin Kela käytti 2 optiovuotta. Viimeisin kilpailutus järjestettiin vuonna 2017, jonka mukaisesti palvelua on tuotettu 1.1.2018 alkaen. Nykyinen sopimuskausi kestää 31.12.2019 asti, jonka jälkeen Kelan on mahdollista jatkaa sopimusta kahdella yhden vuoden optiolla. (Kela 2017a, 3.) Kolmen–neljän vuoden sopimuskaudet optioineen ovat tuoneet tietynlaisia vakautta yritysten toimintaan, mutta vain yhdeksi sopimuskaudeksi kerrallaan. Viimeisimmässä hankinnassa Kela ilmoitti ensimmäistä kertaa ostavansa vain tietyn määrän tulkkausresurssia tulkkauspalvelun järjestämiseen, eli kaikki tuottajat eivät päässeet tuottamaan palvelua. Tulkkauspalveluja tuottavan yrityksen jääminen Kelan hankinnan ulkopuolelle tarkoittaa käytännössä yritykselle sen toiminnan päättymistä.

Hankintojen tarjousten vertailussa Kela on käyttänyt sekä halvinta hintaa että hintaa ja laatua. Ensimmäisessä kilpailutuksessa mukana olivat sekä hinta- että laatupisteet, hinnan painoarvo oli 60 % ja laadun 40 %. Toisessa hankinnassa valintaperusteena oli vain hinta. Viimeisimmässä kilpailutuksessa tarjousten vertailuperusteena oli kokonaistaloudellinen edullisuus, jossa hinnan painoarvo oli 50 % ja laadun 50 %. Laatupisteitä sai tulkkien koulutuksesta ja työkokemuksesta, ja laatupisteet jaettiin tarjottujen tulkkien lukumäärällä. Tarjousten perusteella tarjoajista muodostettiin tuotekohtaiset puitejärjestelyt. Hyväksytyistä tarjoajista luotiin hinta- ja laatupisteiden perusteella etusijajärjestys, jonka mukaisesti tulkkauksilaukset sijoitetaan vapaana olevien tulkkien kalentereihin. (Kela 2017a, 16, 18.)

Kelan ostamiin töihin ei voi sopimusaikana vapaasti rekrytoida uusia työntekijöitä. Kaikkien hankintakausien tarjouksissa yritysten on tullut nimetä ne tulkit, joiden

resurssilla yritys tarjoaa palvelua, minkä mukaan Kela on laskenut yrityksen tarjouksesta saamat laatupisteet. Mikäli kyse on täysin uudesta yrityksestä, jolla ei vielä ole henkilöstöä, yritys esittää tarjouksessaan rekrytointisuunnitelman, jota käytettäessä laatupisteet on laskettu niin, että tarjotun resurssin on katsottu täytävän vähimmäisvaatimukset, mutta koulutusta ja työkokemusta koskevia lisäpisteitä ei ole annettu. Mikäli yritys on hyväksytty palvelun tarjoajaksi, on sen tullut esittää Kelaan toteutuneet rekrytoinnit. (Kela 2017a, 12.) Sijaisen rekrytointi on pois lähtevän tai vapaalle jäävän työntekijän tilalle mahdollista, mikäli hän täyttää vaaditut pätevyysvaatimukset. Hankintakauden aikana yritykset voivat rekrytoida lisää työntekijöitä vain, mikäli Kela avaa lisärekrytoinnin. Lisärekrytointi on avattu vain muutaman kerran koko Kelan järjestämisvelvollisuuden aikana, silloinkin pääsääntöisesti vain jollekin tietylle alueelle tai tiettyyn tuotteeseen.

Eri kilpailutuskausilla Kela on jakanut Suomen hankinta-alueisiin eri tavoin. Ensimmäisellä hankintakaudella alueita oli viisi ja toisella kaudella Kela vähensi alueet kahteen. Tammikuussa 2018 alkaneella sopimuskaudella hankinta-alueita lisättiin kuuteen. Nykyisellä kaudella Kela osti vain tietyn määrän tulkkiresurssia kultakin hankinta-alueelta, joka joidenkin yritysten kohdalla tarkoitti sitä, että Kela hankki vain pienen osan yrityksen resurssista eli esimerkiksi vain osan yrityksen tarjoamista tuotteista tai vain joltakin maantieteelliseltä alueelta. Hankinta-alueilla Kela rajoitti myös tulkkien työskentelyaluetta, koska kokoaikainen tulkki pystyi työskentelemään vain maksimissaan kahdella alueella ja osa-aikainen tulkki vain yhdellä hankinta-alueella. Tarjouspyynnössä Kelan ostamat tuotteet oli jaettu kolmeen tuoteryhmään: 1. kuulovammaisten ja kuulonäkövammaisten tulkkkaus, 2. kuulovammaisten ja kuulonäkövammaisten kirjoitustulkkkaus ja 3. puhevammaisten tulkkkaus. Kokoaikaisen tulkin pystyi tarjoamaan vain maksimissaan kahteen tuoteryhmään ja osa-aikaisen tulkin vain yhteen tuoteryhmään. (Kela 2017a, Liite 1 Palvelukuvaus.) Rajoitusten takia yritysten tulkeilta saattoi jäädä osaamista käyttämättä, yritykset eivät voineet käyttää täyttä pääomaansa eli henkilöstönsä osaamista yritystoiminnassaan ja yrityksen mahdolliset aikaisemmat koulutusinvestoinnit saattoivat mennä hukkaan.

Opinnäytetyössään Huusko (2017) tarkastelee tulkkauspalvelun järjestämisen mukanaan tuomien muutosten vaikutuksia palvelua tuottavien yritysten



toimintaan. Kahdella ensimmäisellä kilpailutuskaudella yritysten suurimmat haasteet olivat palvelun järjestämiseen liittyvät muutokset, joista merkittävimmät olivat tulkkaustilausten välityksen siirtyminen Kelaan vuonna 2014 sekä samassa yhteydessä tapahtunut työnjohto-oikeuden rajoittaminen, joka tarkoitti sitä, etteivät yritykset enää voineet itse vaikuttaa siihen, kuka yrityksen työntekijöistä minkäkin tulkkaustoimeksiannon tekee. Vuoden 2017 kilpailutuksen muutokset koettiin alalla aikaisempia hankintoja radikaalimpina. Yritykset joutuivat laskemaan tarjoamia hintoja varmistaakseen pääsytään mukaan tarjoamaan palvelua ja pystyäkseen jatkamaan liiketoimintaansa, vaikka samanaikaisesti tarjouksessa tuottamisen reunaehtoja kiristettiin mm. matka-ajan korvauksia ja peruutusehtoja heikentämällä. Myös tulkkaustuotteisiin ja niistä maksettaviin korvauksiin tuli vuoden 2017 kilpailutuksessa muutoksia. Aikaisemmin käytössä ollut päivähintainen tuote poistui, ja esimerkiksi vaativan tason tulkkauksista, ulkomaan tulkkauksista sekä opiskelutulkkauksista alettiin maksaa prosentuaalista lisää. (Huusko 2017, 25–26, 28, 31.)

Kela on palvelun järjestämisvastuunsa aikana nostanut tulkkien koulutustasovaatimuksia. Ensimmäisessä hankinnassa vuonna 2010 tulkeille ei ollut erityisiä koulutusvaatimuksia eri asiakasryhmille tulkkaamiseen ja Kela hyväksyi kaikki tulkkausalan tutkinnot. Toisella hankintakaudella 2014–2017 Kela edellytti tulkeilta tietyn siirtymäkauden jälkeen muodollista pätevyyttä kuulonäkövammaisille asiakkaille tulkkaamiseen sekä vieraan kielen tulkkaukseen vaativan tasoissa tilanteissa. Vuoden 2018 alusta alkaneella hankintakaudella Kela hyväksyi edelleen kaikki tulkkausalan tutkinnot, mutta laatupisteitä sai vain korkeakoulututkinnoista. Kela ilmoitti myös, että jatkossa tämän sopimuskauden jälkeen tulkeilta tullaan vaatimaan vähintään kolmevuotinen opistotason tutkinto. (Huusko 2017, 33–34.) Vaikka Kela vaatii tulkeilta tiettyä osaamista samanaikaisesti rajoittaen osaamisen täysimäärästä tarjoamista ja käyttämistä, voidaan kouluttautumista vaatimusten nostaminen nähdä positiivisena alan kehittymisen ja yritysten osaamisinvestointimotivaation lisääntymisen näkökulmasta.

Freelancer-aikana tulkkausala ja -työ nähtiin sirpaleisena ja tulkit kokivat työnsä melko yksinäiseksi, ja toimeksiantojen laskutus useista eri kunnista koettiin rasakaksi. Kela kilpailutuksen seurauksena syntyneet uudet yritykset ovat

parantaneet tulkkien työoloja ja tulkit ovat saaneet kaivattuja työyhteisöjä. Myös ammatilliseen kehittymiseen ja alan kehittämiseen on paremmat mahdollisuudet, kun tulkeilla on selkeä työnantaja ja työsuhde. Palvelujen järjestämisen keskittäminen valtiolle nähtiin tuovan alalle myös lisää vakautta ja ammatillisuutta, sekä lisäävän yhdenmukaisuutta tulkkien työolojen lisäksi myös asiakkaiden palvelun saantiin. Toimiminen yhden järjestäjätahon kanssa voidaan nähdä helpompana kuin usean yksittäisen kunnan, mikä on yhtenäistänyt palvelua ja siihen liittyviä käytänteitä. Myös palvelun kehittämiseen yhdenmukaisten sopimusehtojen, laatumittareiden ja tilastoinnin avulla on yhden sopimuskumppanin kanssa paremmat mahdollisuudet. (Huusko 2017, 63.)

### 3.3 Viittomakielen tulkkauspalveluun oikeutetut asiakkaat

Oikeudesta tulkkauspalveluun säädetään Suomen perustuslaissa (L 731/1999), jonka mukaan viittomakieltä käyttävien ja vammaisuuden vuoksi tulkitsemis- ja käännösapua tarvitsevien oikeudet turvataan lailla. Tarkemmin tulkkauspalvelu määritellään Tulkkauspalvelulaissa (L 133/2010), jonka tarkoituksena on edistää vammaisen henkilön mahdollisuuksia toimia yhdenvertaisena yhteiskunnan jäsenenä. Lain mukaan tulkkauspalveluun on oikeutettu Suomessa asuva kuulonäkövammaisen, kuulovammaisen tai puhevammaisen henkilö, joka vammansa vuoksi tarvitsee tulkkauksia työssä käymiseen, opiskeluun, asiointiin, yhteiskunnalliseen osallistumiseen, harrastamiseen tai virkistykseen. Tulkkauspalvelulaki on toissijainen, eli sen mukaista tulkkauspalvelua järjestetään, mikäli tulkkauspalveluun oikeutettu henkilö ei saa riittävää ja sopivaa tulkkauksia muun lain nojalla, tai mikäli muun lain nojalla annettavan palvelun saaminen viivästyy tai palvelun antamiseen on muu perusteltu syy. Kuulonäkövammaisella on mahdollisuus saada tulkkauspalvelua vähintään 360 tuntia vuodessa ja kuulo- ja puhevammaisella vähintään 180 tulkkautuntia kalenterivuoden aikana. Tämän lisäksi opiskeluun liittyvää tulkkauspalvelua on järjestettävä siinä laajuudessa, kuin henkilö sitä tarvitsee selviytyäkseen perusopetuksen jälkeisistä opinnoista.

Viittomakielisten ja kuulovammaisten määrää Suomessa ei pystytä tarkasti määrittelemään, koska tähän liittyvää tilastointia ei ole. Kuuloliiton mukaan jonkinasteinen kuulon alenema on yli 800 000 suomalaisella, säännöllisesti kuulukojetta käyttää noin 70 000 henkilöä. Syntymästään asti kuuroja on noin 5 000 ja myöhemmin kuuroutuneita noin 3 000. (Kuuloliitto. Kuulo.) Kuten Taulukosta 1 ilmenee, Kelan tilastojen mukaan tulkkauspalveluun oikeutettuja asiakkaita oli toukokuussa 2019 yhteensä yli 6 000, joista kuulovammaisia 3 737 ja kuulonäkövammaisia 362. (Kela 2019.) Kaikki kuurot ja kuulovammaiset eivät käytä tulkkausta tai eivät ole hakeneet tulkkauspalvelupäätöstä.

Taulukko 1. Vammaisten tulkkauspalveluun oikeutetut ja käyttäjät toukokuussa 2019 (Kela 2019).

Aika	Asiakastyyppi	Tulkkauspalveluihin oikeutetut	Tulkkauspalvelujen käyttäjät
5/2019	Yhteensä	6 144	2 074
	Kuulovammainen	3 737	1 299
	Puhevammainen	2 045	576
	Kuulonäkövammainen	362	199

Lääketieteen kehittyessä ja kuulovammaisten sisäkorvaistute- eli implantoitileikkausten yleistyessä viittomakielisten kuurojen määrä vähenee, minkä seurauksena viittomakielen tulkkausalan asiakaskunnassa on tapahtumassa suuri muutos. Suomeen syntyy vuosittain enää 50–60 lasta, joilla on kohtalainen, huomattava tai vaikea kuulovaurio. Valtaosa kuuroina syntyneistä lapsista implantoidaan ja he käyttävät tulkkausmenetelmään pääasiassa puheen toistoa, viitottua puhetta, tukiviittomia tai kirjoitustulkkausta. (Martikainen & Rainó 2014, 5, 8.) Perinteisen viittomakielen tulkkauksen vähentyessä tulkkien työnkuvaan on tullut implantoitujen asiakkaiden lisäksi muitakin uusia tulkkauspalveluja käyttäviä asiakasryhmiä, kuten huonokuuloiset ja kuuroutuvat vanhukset, puhevammaiset sekä kuurot maahanmuuttajat (Martikainen 2012, 15).

Viittomakielisille kuuroille ja muille tulkkauspalvelun käyttäjille tulkkauspalvelu on tärkeä yhdenvertaisen osallistumisen ja tiedonsaannin näkökulmasta. Tulkkauspalvelun järjestämisvastuun siirtyminen Kelaan vaikutti myös tulkkauspalvelulain perusteella palveluun oikeutettujen asiakkaiden palvelun saantiin. Ennen vuotta

2010 asiakkaat pystyivät tekemään tulkkitilauksen joko suoraan tulkille tai kunnan ylläpitämän tulkkikeskuksen kautta, mutta palvelun siirryttyä Kelaan asiakkaiden tuli tehdä tulkkitilauksensa ensin alueellisiin välityskeskuksiin ja toisen hankintakauden alusta alkaen Kelan Vammaisten tulkkauspalvelukeskukseen (VATU-keskus). Tilaukset välitetään etusijajärjestyksen mukaisesti asiakkaan profiilin mukaista palvelua tuottavalle tulkille. Kolmannella hankintakaudella Kela otti käyttöön lähipalveluperiaatteen, jossa tulkkauspalvelua käyttävälle asiakkaalle muodostetaan palvelunjärjestämisen alue. Palvelunjärjestämisen alue muodostetaan asiakkaan kotikuntaan tai sen lähelle tuottavien palveluntuottajien tulkeista. Toisin sanoen asiakkaalle pyritään ensisijaisesti löytämään tulkki kyseisen hankinta-alueen etusijajärjestyksen sijaan keskimäärin 1–1,5 tunnin ajomatkan tai 100–150 kilometrin sisältä. Mikäli kahden tai useamman palveluntuottajan tulkit ovat välityshetkellä tasavertaisessa asemassa, tilaus välitetään tuotekohtaisessa etusijajärjestyksessä ylempänä olevan palveluntuottajan tulkille. (Kela 2017a, Liite 1 Palvelukuvaus.)

Ensimmäisellä ja toisella hankintakaudella asiakas sai esittää tulkkitoiveen vain tiettyihin tilauksiin (esim. läheiset perhetapahtumat) ja tietyille asiakasryhmille (esim. kuurosokeat ja lapsiasiakkaat) voitiin tehdä ns. tulkkiringit. Tulkkirinkiin oli oikeutettu asiakkaat, joilla oli tulkkauspalvelun käyttöön liittyviä erityistarpeita, tai joilla oli käytössään erityisiä kommunikointimenetelmiä. Tulkkirinkeihin liitettäviin tulkkeihin asiakas sai itse vaikuttaa. Kolmannella hankintakaudella Kela huomioi aikaisempaa paremmin asiakkaiden valinnanvapauden, ja asiakkaille otettiin käyttöön heidän niin halutessaan tulkkilistat. Tulkkilistalleen asiakkaat saavat yhteistyössä Kelan kanssa valita haluamansa tulkit ja asiakkaan tekemä tulkkitilaus välitetään vapaana olevalle listan tulkeille, mikäli tulkin lähtökunta on lähellä tilauspaikkakuntaa, ja mikäli tulkilla on profiilissaan tilauksen edellyttämä tuote ja osaaminen. (Kela 2017a, Liite 1 Palvelukuvaus.)

Radikaali muutos kolmannella hankintakaudella niin asiakkaiden kuin tulkkauspalvelun tuottajienkin näkökulmasta oli Kelan päätös olla korvaamatta tilauksen mahdollista pitenemistä yli tilatun ajan ilman palveluntuottajasta riippumatonta hyväksyttävää syytä. Palveluntuottaja voi laskuttaa tilatun ajan ylimenevästä ajasta, mikäli tilaus liittyy asiakkaan henkeen, terveyteen, turvallisuuteen, työhön,

viranomaisasiointiin tai muihin vastaaviin tilanteisiin. (Kela 2017a, Liite 1 Palvelukuvaus.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että mikäli asiakkaan tilaus ei liity edellä mainittuihin asioihin, on tulkin lähdettävä pois kesken tilanteen ja asiakas jää ilman tulkkia, ellei asiakas tee uutta tilausta Kelaan. Jälkikäteen kirjaus ei ole mahdollista, joten VATU-keskuksen ollessa kiinni ei tilanteessa ole mitään tehtävissä, koska uutta tulkkitilausta ei voi tehdä. Kuluvalle kilpailutuskaudella asiakkaan on osattava arvioida tilauksensa kesto todella tarkasti, mikä kaikissa tilanteissa ei ole etukäteen kuitenkaan mahdollista.

Vammaisten tulkkauspalvelun järjestämisvastuun siirtymisestä Kelaan oli palvelun käyttäjille sekä hyötyä että haastetta. Toisaalta tilausten keskittäminen yhteen paikkaan helpotti asiakkaiden asiointia, kun tulkkitilauksen pystyi tekemään yhdellä yhteydenotolla ja esimerkiksi tulkin estyessä Kela hoitaa sijaisjärjestelyt, mikä ennen saattoi olla asiakkaan itsensä tehtävänä. Toisaalta kuitenkin palvelun järjestämisen haasteena on Kelan puutteellinen asiakasymmärrys, joka luo haasteita jokapäiväiseen välitystoimintaan, koska Kelan laatimat ohjeet eivät aina taivu käytännön tilanteisiin. Asiakkaiden tarpeet ja tarjolla oleva palvelu eivät aina kohtaa mm. VATU-keskuksen käyttämän välitysjärjestelmän takia, koska ohjelmassa palvelu on luokiteltu muutamaa tuotteeeseen, asiakasprofileissa tarjolla olevat kommunikointi- ja tulkkausmenetelmävaihtoehdot eivät aina vastaa asiakkaiden todellista tarvetta eikä tulkkien osaamista saa kirjattua ohjelmaan niin, että järjestelmä osaisi hakea sopivimman tulkin kulloiseenkin tilanteeseen. Lienee myös relevanttia pohtia, rajoittaako matka-ajan korvauksen poistaminen asiakkaiden palvelun saantia; ovatko palveluntuottajat pienentäneet tulkkien työskentelyalueita muutoksen takia, jolloin mahdollisesti esimerkiksi syrjäseuduilla asuvien asiakkaiden palvelun saanti voi vaarantua. Rajoittaako tulkkien osaamisen rajaaminen asiakkaiden palvelun saantia tai valinnan vapautta, kun kaikki muodollisesti pätevät tulkit eivät voikaan tarjota asiakkaille enää kaikkea osaamistaan? Millainen vaikutus asiakkaiden palvelun saantiin on sillä, että osa asiakkaiden aikaisemmin käyttämistä tulkeista ei päässyt tarjoamaan palveluaan kuluvalle kaudella ja he olivat näin pakotettuja vaihtamaan kokonaan alaa?

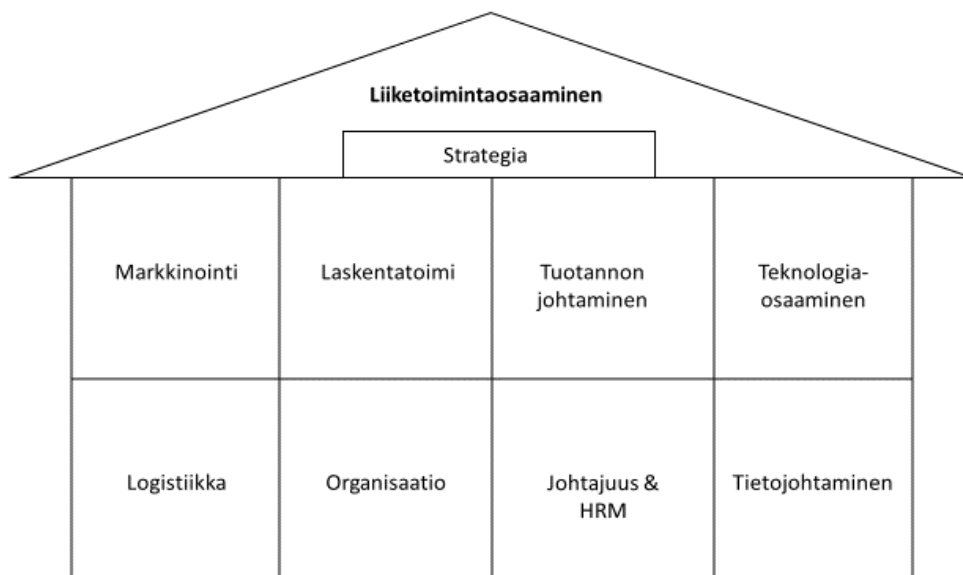
## 4 LIIKETOIMINTAOSAAMINEN JA JOHTAMINEN

### 4.1 Liiketoimintaosaaminen

Liiketoimintaosaaminen on laaja ja monitasoinen kokonaisuus, joka voidaan määritellä monella tavalla, monista eri näkökulmista ja eri painotuksin. Lehtinen (2006, 17) määrittelee artikkelissaan liiketoimintaosaamisen kaikkien niiden tietojen ja taitojen kokonaisuudeksi, joita tarvitaan yrityksen tai muun organisaation kannattavaan ja kestävään johtamiseen ja toimintaan. Hän korostaa yritysten ja organisaatioiden sekä niiden toimijoiden kykyä ja motivaatiota soveltaa liiketoimintaosaamiseen liittyviä tietoja käytäntöön sekä luovuutta ja innovatiivisuutta. Toiminnan on oltava myös kokonaisvaltaista ja tavoitteellista, ja sen tulee pohjautua yrityksen strategiaan. Lehtisen mukaan liiketoimintaosaaminen näkyy yritysten toiminnassa jatkuvana muutoksena ja uudistumisena liiketoimintaosaamisen sisältöjen muuttuessa, kehittyessä ja kansainvälistyessä. Liiketoimintaosaamisen kehittämisessä hän korostaa erityisesti verkosto- ja kumppanuusosaamista sekä yritysten yhteiskunnallisen vastuun ja eettisten kysymysten hallintaa. Muina liiketoimintaosaamisen osa-alueina hän mainitsee artikkelissaan innovaatio-osaamisen, palveluosaamisen, yrittäjyyden ja tietotekniikkaosaamisen sekä markkinoinnin, digitalisaation ja asiakastuntemuksen. (Lehtinen 2006, 17–19.)

Näsin ja Neilimon (2006, 63) näkemyksen mukaan liiketoimintaosaamisen määritelmä on kolmiosainen. Ensinnä liiketoimintaosaaminen on heidän mukaansa liiketaloudellisen kokonaisuuden ja sen muutoksen johtamista osana suurempaa järjestelmää pitkällä aikavälillä niin, että siinä korostuvat sekä erilaisuus ja innovointi että systemaattisuus ja tehokkuus. Suuremmalla järjestelmällä he viittaavat toimintaympäristöön tai maailmaan, jossa liiketoimintaosaamista tarvitaan: kansainväliseen, globaaliin maailmaan, erilaisiin yhteiskuntatyyppeihin, liiketoimintaideologioihin sekä ansaintalajeihin. Systemaattisuuden ja tehokkuuden rinnalla tarvittavilla innovoinnilla ja erilaisuudella Näsi ja Neilimo tarkoittavat keskinkertaisuuden sijaan asiakkaisiin vetoavaa erottautumista ja uudistumista. Toiseksi liiketoimintaosaaminen on heidän mukaansa yrityskohtaista ja räätälöityä

tietotaitoa, jonka johtaminen edellyttää sen osien, niiden välisten suhteiden ja niiden muodostaman kokonaisuuden yhteishallintaa. Tätä liiketoimintaosaamisen yhteishallinnan kokonaisuutta Näsi ja Neilimo kuvaavat liiketoimintaosaamisen talolla (Kuvio 4), jonka perustana ovat käytännön toimintojen osat ja niiden muodostama kokonaisuus, jonka päällä on ratkaiseva, osaamisen viimeistelevä yrityksen omakohtainen kokonaisosaaminen sekä strategia eli toiminnan juoni. Kolmanneksi liiketoimintaosaaminen tarkoittaa heidän mukaansa yrityksen ansaintatarkoitusta palvelevia kollektiivi- ja yksilövalmiuksia, kykyjä ja tekemistä; se on tiedon ja taidon näytöllistä soveltamista sosiaalisessa kontekstissa. (Näsi & Neilimo 2006, 47, 62–64, 77.)



Kuvio 4. Liiketoimintaosaamisen talo (Näsi & Neilimo 2006, 64).

Viitala ja Jylhä (2013, 12–13) näkevät liiketoimintaosaamisen koostuvan kaikista niistä tiedoista, joiden pohjalta yrityksen toimintaa voidaan ymmärtää ja hallita. Heidän mukaansa liiketoimintaosaaminen on laaja-alaista ymmärrystä siitä, miten organisaation on mahdollista saavuttaa haluamansa tavoite toimien tuottavasti, laadukkaasti ja kestävästi. Vahvan liiketoimintaosaamisen pohjana on vahva kokonaisnäkemys yrityksen toiminnasta. Liiketoimintaosaamisen osa-alueiksi he listaavat esimerkiksi yrityksen tai organisaation toimintaan ja menesty-miseen liittyvät elementit, uuden liiketoiminnan luomisen, strategisen suunnittelun ja johtamisjärjestelmät, asiakkaat, heidän tarpeensa ja niiden luomat

markkinat, arvoketjut ja -verkot, henkilöstöjohtamisen, osaamisen ja suorituksen johtamisen, yrityksen kannattavuuden ja rahoituksen sekä riskienhallinnan, liiketoiminnan kestävyuden ja eettisyyden. (Viitala & Jylhä 2013, 12–15.)

Yksilötasolla liiketoimintaosaaminen voidaan määritellä osaamisen kokonaisuudeksi, joka pitää sisällään kattavasti tietoa liiketoiminnasta, kykyä soveltaa ja käyttää sitä tavoitteellisesti ja aktiivisesti käytännön tilanteissa. On ymmärrettävä kokonaisvaltaisesti organisaation sisäistä toimintaa, toiminnan elementtejä ja prosesseja, jotka pohjautuvat yrityksen strategiaan ja vaikuttavat yrityksen menestymiseen. Tämän lisäksi tulee tuntea liiketoiminnan ja toimialan logiikka sekä toimialan yhteydet laajempaan markkina- ja toimintaympäristöön. Liiketoimintaosaamista voidaan tarkastella myös yritystason laajana kokonaisuutena, jolloin se sisältää yritysten liiketoimintamallit, ansaintalogiikat, liiketoimintakonseptit sekä yritysten kasvun, muutosten ja osaamisen hallinnan elinkaaren eri vaiheissa. Liiketoimintaosaamisen lisäksi menestyvän yrityksen lähtökohtiin liitetään myös teknologiaosaaminen ja innovaatio-osaaminen. (Viitala ym. 2013, 12–14.)

#### 4.2 Liiketoimintaosaamisen kehittäminen

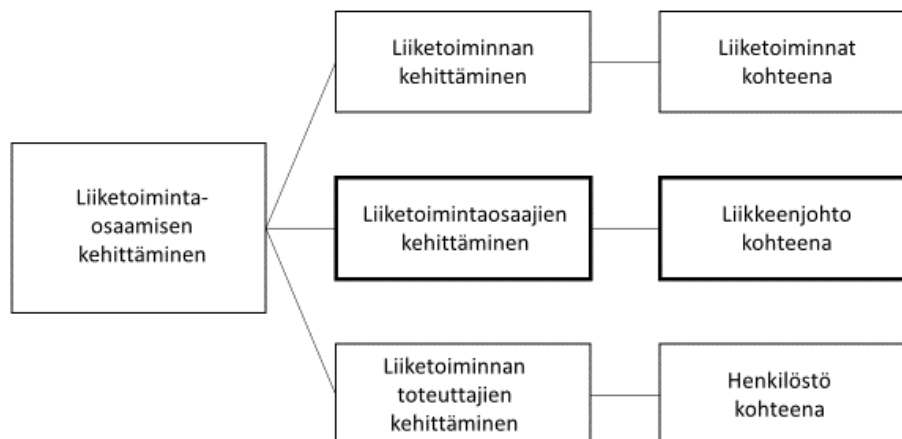
Kuten liiketoimintaosaaminen, myös sen kehittäminen on laaja kokonaisuus, jota voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Näsi ja Neilimo (2006, 183) näkevät liiketoimintaosaamisen kehittämisen kolmetasoisena. Ylimpänä on yrityksen osaamisen kehittäminen, jonka alapuolella on yksiköiden osaamisen kehittäminen. Alimpana on yksilöiden osaamisen kehittäminen. Heidän ajatuksensa perustuu siihen, että yritys sinällään ei voi osata mitään, elleivät sen osat osaa. Ja osat puolestaan eivät voi osata mitään, elleivät sen yksilöt osaa – yksin ja yhdessä. Liiketoimintaosaamisen kehittäminen liittyy kaikkien kolmen tason kehittämiseen.

Laajasti ajateltuna kaikki liiketoimintaan liittyvä työskentely jonkin paremman saavuttamiseksi voidaan tulkita liiketoimintaosaamisen kehittämiseksi. Näsi ja Neilimo (2006, 184–185) kuvaavat liiketoimintaosaamisen kehittämistä matriisilla,



jonka toinen ulottuvuus on yksilön kehittämisen ja liiketoiminnan kehittämisen ulottuvuus ja toinen työn lomassa kehittämisen ja erikseen järjestetyn koulutuksen ulottuvuus. Liiketoimintaosaamisen kehittämistä voi tapahtua sekä selkeästi ulottuvuuksien eri alueilla että lähempänä matriisin keskikohtaa usean muodon yhdistelmänä. Kyseessä on siis laaja ja moni-ilmeinen kokonaisuus.

Näsi ja Neilimo (2006, 186–187) rajaavat liiketoimintaosaamisen kehittämisen kolmeen tarkastelukerrokseen (kuvio 5). Ylin kerros on liiketoiminnan kehittäminen, jonka kohteena ovat yrityksen liiketoiminnat ja niiden kehittäminen. Toinen kerros on ihmisten kehittäminen, joka jaetaan edelleen liiketoimintaosaajien kehittämiseen ja liiketoiminnan toteuttajien kehittämiseen. Tärkeimpänä Näsi ja Neilimo pitävät liiketoimintaosaajien kehittämisen kerrosta, jossa kehittämisen kohteena on liikkeenjohto, jonka on osattava asiat, vaikka liiketoiminnan osaajia voi olla organisaatiossa muitakin. Liiketoiminnan toteuttajilla he viittaavat henkilöstöön, joka osaamisellaan ja yhdessä tekemisellä ovat yrityksen toimeenpaneva voima.



Kuvio 5. Liiketoimintaosaamisen kehittämisen kerrokset (Näsi & Neilimo 2006, 186).

### 4.3 Johtaminen

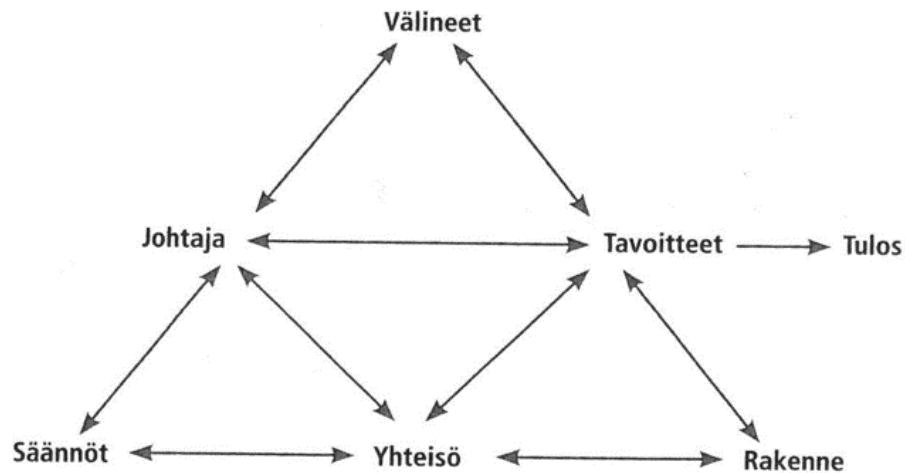
Liiketoimintaosaamisen lisäksi yrityksen menestyminen edellyttää hyvää johtamista. Johtaminen on liiketoimintaosaamisen tavoin laaja ja monitahoinen kokonaisuus, jolla on useita määritelmiä, ulottuvuuksia ja elementtejä, joita voidaan tarkastella erilaisista teoreettisista näkökulmista. Johtamisen määritelmään liitetään usein neljä pääelementtiä: tavoitteet, ryhmä, kommunikaatio ja vaikuttaminen. Yleisesti johtaminen voidaan nähdä toimintana, jolla saadaan ryhmä ihmisiä toimimaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisella voidaan viitata johtajana toimivan henkilön rooliin ja työhön organisaatiossa, mutta usein sillä tarkoitetaan yrityksen johtamista laajana kokonaisuutena, johon sisältyy kaikki johtajan toiminnan kohteet. (Viitala ym. 2013, 248.)

Perinteisesti johtamista käsittelevä kirjallisuus jakaa johtamisen kahteen ulottuvuuteen, johtajuuteen (leadership) ja johtamiseen (management). Management viittaa usein asioiden johtamiseen ja yrityksen toimintaprosessien hallintaan, joihin liittyvät päämäärien asettaminen, suunnittelu, toteutusohjeiden laatiminen, päätösten toteutus, arviointi ja seuranta sekä kehittämistoimenpiteiden määrittely ja toteuttaminen. Leadership sen sijaan liittyy johtajan ja johdettavien välisiin prosesseihin, joihin liittyy ihmisten motivointia, ohjaamista ja palkitsemista sekä vuorovaikutusta puolin ja toisin. Johtaja vaikuttaa yksilöiden tai ryhmän käyttäytymiseen ja johdettavat johtajan käyttäytymiseen ja mahdollisuuksiin johtaa. Johtamiseen vaikuttavat myös johdettavien suhde toisiinsa sekä koko organisaation sosiaalinen yhteisö, organisaatiokulttuuri ja sen erilaiset tilannetekijät. Managementin ja leadershipin lisäksi johtamistutkimuksissa on nostettu kolmanneksi ulottuvuudeksi muutoksen ja kehityksen aikaansaaminen. Sen ajatuksena on, että nykyään yritysten toimintaympäristöissä tapahtuvien nopeiden muutosten myötä johtajien tulee auttaa alaisiaan selviytymään erilaisista muutostilanteista ja kehittämään ja hyödyntämään osaamistaan tehokkaasti. (Viitala ym. 2013, 249.)

Yhteiskunnan ja liike-elämän muutokset ovat vaikuttaneet siihen, että johtamisen tutkimuksen myötä on syntynyt erilaisia johtamisoppeja aina kulloinkin tärkeäksi

nähdyn johtamisen kohteen mukaan. Eri johtamisoppeja tai näkökulmia johtamiseen ovat mm. strateginen johtaminen, suorituksen johtaminen, laatujohtaminen, osaamisen johtaminen, prosessijohtaminen, ympäristöjohtaminen, vastuullinen johtaminen ja muutosjohtaminen. Kaikkien johtamisoppien ydin on jokin erityinen näkökulma tai tilannetekijä, jonka suhteen johtamista tarkastellaan. (Viitala ym.2013, 253.)

Viitalan ym. (2013, 249) esittelemässä Hollanderin (1978) johtamisnäkemysessä on kolme käytännön johtamiseen vaikuttavia tekijää: johtaja, hänen ihmis-käsityksensä, arvonsa, kokemuksensa, uskomuksensa, tietämyksensä, osaamisensa, motiivinsa ja henkilökohtaiset piirteensä, johdettavat, heidän taustansa ja ajatusmallinsa sekä vallitseva tilanne yrityksen toimintaympäristössä ja organisaation sisällä. Hollanderin malli ei ota kantaa siihen, miten ja millä keinoilla johtaja johtaa. Tähän Viitala ym. (2013, 250–251) vastaavat esittelemällä suomalaisen Yrjö Engeströmin (1987) kehittämän toiminnan teorian, joka keskittyy organisaation sisäisten vaikutussuhteiden tarkasteluun antamalla siten kehyyksen myös johtamisessa vaikuttavien keskeisten elementtien ja niiden välisten suhteiden jäsentämiseen (Kuvio 6). Mallin avulla voidaan tarkastella esimerkiksi johtajan työtehtävää huomioiden sen organisatorinen ympäristö. Yksi Engeströmin mallin elementti on johtajalla käytössään olevat johtamisen välineet. Johtamisen välineet voivat olla aineettomia, kuten tiedolliset ja käsitteelliset välineet, teorit, toiminnan suunnittelukäytännöt, seurannasta saadut tiedot ja strategiat. Aineellisia välineitä ovat erilaiset koneet ja laitteet, sovellukset ja järjestelmät. Mallin perusajatus on, että kaikki elementit vaikuttavat toisiinsa. Tavoitteiden muuttuessa muidenkin elementtien pitäisi muuttua jollain tavalla ja kehittämistyössä tulisi huomioida kaikkien elementtien kehittäminen tasapainoisesti. Tämän perusajatuksen mukaisesti voidaan siis ajatella, että kun organisaation toiminnan kohde ja sen saavuttamiseksi suunnitellut tavoitteet muuttuvat, on johtajan suunnattava toimintansa niiden suuntaisiksi ja valittava niihin sopivat välineet. Siksi johtajan on tunnettava erilaisia johtamisen välineitä mahdollisimman monipuolisesti.



Kuvio 6. Engeströmin malli johtamisesta organisaation toimintajärjestelmässä (Viitala ym. 2013, 251).

Johtajan työtä voi tarkastella myös johtamistyöhön kuuluvien roolien tai ulottuvuuksien näkökulmasta. Johtajan roolit liittyvät usein hänen perustehtäväänsä ja niillä vastataan kysymykseen: mikä on johtajan tehtävä yrityksessä? Viitala ym. (2013, 258) esittelevät Henry Mintzbergin kymmenen johtamisroolin teorian, jossa roolit jaotellaan kolmeen pääkategoriaan:

- Ihmissuhderoolit
  1. Yrityksen keulakuva, joka edustaa yritystä sekä sosiaalisesta että juridisesta näkökulmasta.
  2. Yhdyshenkilö, joka pitää yhteyttä yrityksen ulkopuolisiin sidosryhmiin.
  3. Organisaation ihmisten johtaja, joka valitsee henkilöitä, organisoii tehtäviä, määrittelee tavoitteita, arvioi, motivoi, palkitsee, ohjaa, tukee ja hoitaa henkilösuhteita.
- Tiedon käsittelijän roolit
  4. Tarkkailija, joka hankkii tietoa organisaatiosta ja sen ympäristöstä ja prosessoi saamaansa tietoa ymmärtääkseen organisaation tilanteen.
  5. Välittäjä, joka jakaa ja käsittelee saamaansa tietoa organisaatiossa.
  6. Puhemies, joka välittää tietoa organisaation ulkopuolelle, erityisesti tärkeille sidosryhmille.

- Päätöksentekoroolit

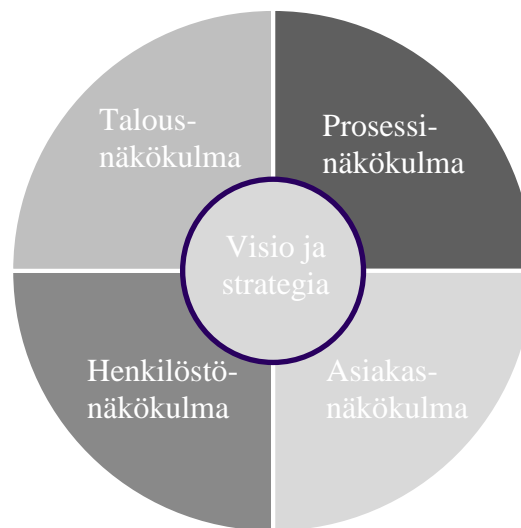
7. Yrittäjä, joka käynnistää muutosprosesseja ja tekee yritystä koskevia päätöksiä.
8. Resurssien hallitsija, joka kohdentaa organisaation resursseja, kuten rahaa, aikaa ja työpanosta.
9. Häiriötekijöiden käsittelijä, joka pyrkii estämään ja ratkaisemaan konflikteja sekä organisaation sisällä että suhteessa ulkopuolisiin tahoihin.
10. Neuvottelija, joka edustaa organisaatiota erilaisissa neuvottelutilanteissa.

Johtajalla on siis eri tilanteissa erilaisia rooleja, joihin jokaiseen kuuluu erityyppisiä tehtäviä. Yleisesti ottaen johtajan keskeisimpänä tehtävänä voidaan pitää organisaation ohjaamista saavuttamaan tavoitteensa, eli kestäväällä tavalla tuottamaan voittoa. (Viitala ym. 2013, 257–258.)

Yksi johtajien toimintaa ohjaava tekijä on organisaation johtamisperinne eli sen johtamiskulttuuri. Yrityksen johtamiskulttuuri muodostuu johtajien vakiintuneista käyttäytymistavoista, johtamisen toimintamalleista ja käytännöistä, sekä niiden taustalla olevista arvoista ja uskomuksista. Johtajien johtamiskäyttäytymiseen vaikuttavat organisaation odotukset, erityisesti alaisten, johtajien omien esimiesten ja kollegojen reaktiot ja odotukset sekä johtamistehtävän sisältö ja luonne. Johtamiseen ja johtajan toimintaan vaikuttavat hyvin monet seikat, toimijat ja tahot, joiden asettamien odotusten ja paineiden välimaastossa johtajan on pystyttävä tasapainoilemaan. (Viitala ym. 2013, 260.)

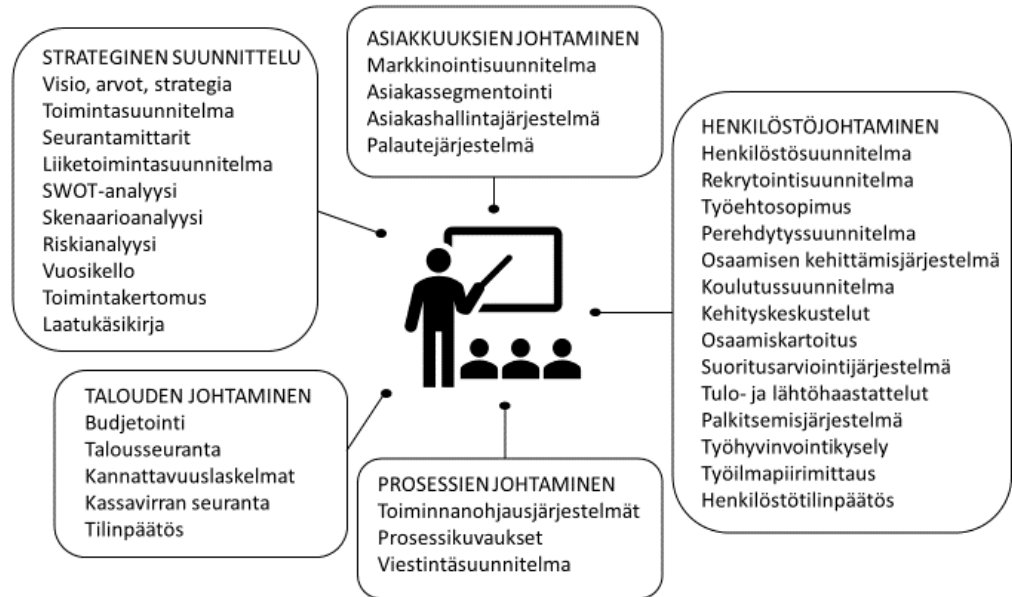
## 5 LIIKETOIMINNAN JOHTAMISEN OSA-ALUEET JA VÄLINEET

Liiketoiminnan johtaminen edellyttää valmiuksia ymmärtää ja hallita yrityksen toimintaa kokonaisuutena, liiketoiminnan eri osa-alueiden tuntemista sekä niiden välisten suhteiden hahmottamista, ja kykyä yhdistää osa-alueet toisiinsa. Yrityksen yhteiset strategiset tavoitteet osoittavat suunnan, johon yrityksen on tarkoitus hallitusti kehittyä. Tässä luvussa liiketoimintaa ja sen johtamista lähestytään strategisen suunnittelun ja johtamisen lisäksi tasapainotetun tuloskortin mukaisesta neljästä näkökulmasta: asiakas-, prosessi-, henkilöstö- ja talousnäkökulmasta (Kuvio 7).



Kuvio 7. Tasapainotetun tuloskortin mukaiset liiketoiminnan johtamisen näkökulmat (Kaplan & Norton mm. 2003, 11–13).

Johtamisen eri osa-alueille ja prosesseihin on olemassa lukuisia erilaisia johtamisen välineitä, työkaluja ja menetelmiä, joita voi hyödyntää johtamistyössä. Jokaikaisessa organisaatiossa on käytössä yrityksen hyväksi koetut ja sen johtamisjärjestelmän mukaiset työkalut, jotka tukevat organisaation toimintaa ja kehittymistä parhaalla mahdollisella tavalla. (Hyppänen 2013, 41.) Kuvioon 8 on koottu tässä työssä esitellyt työkalut jaoteltuna työssä käytettyihin viiteen johtamisen näkökulmaan.



Kuvio 8. Johtamisen työkaluja (mukaillen mm. Hyppänen 2013, 41).

## 5.1 Strateginen suunnittelu ja johtaminen

Strateginen johtaminen pitää sisällään asioita, joilla määritellään yritystoiminnan suunta ja sen konkreettiset edellytykset perustavalla ja pitkävaikutteisella tavalla. Strategisella johtamisella nostetaan esiin, ratkaistaan ja toteutetaan strategisia kysymyksiä. Sen tarkoituksena on ymmärtää yrityksen menestymisen perusta ja siinä tapahtuvat muutokset sekä ohjata asioita tietoisesti ja muuttuviin tilanteisiin sopeutuen päämäärättömän ajalehtimisen sijaan. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 88–89.)

Yrityksen liiketoimintaa ohjaavat visio, tavoitteet ja arvot. Yrityksen *visiolla* kuvataan, mitä yritys haluaa saavuttaa ja millainen se haluaa olla tulevaisuudessa. Visio voi sisältää kuvauksen esimerkiksi yrityksen tavoittelemasta markkinaosuudesta, tuottamansa tuotteen tai palvelun laadusta ja niitä tuottavasta henkilöstöstä. Yrityksen vision avulla yritys asettaa toiminnalleen selkeät tavoitteet. Tavoitteet määrittelevät yrityksen toiminnan suunnan sisältäen ne keskeiset toimet, joilla yritys varmistaa menestymisensä tulevaisuudessa. Tehtyjen tavoitteiden pohjalta suunnitellaan ja rakennetaan yrityksen osatoiminnot, joita ovat muun

muassa myynti ja markkinointi, tuotantoprosessit, henkilöstö ja talous. Yrityksen *arvot* ohjaavat yritystä kohti sen visiota. Arvoilla voidaan tarkoittaa myös yrityksen pelisääntöjä, jotka yhdistettynä ammattiosaamiseen ja asiantuntemukseen luovat yritykselle sen kilpailuvaltin. (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2018, 49–52.) Arvojen noudattaminen on erittäin tärkeää yrityksen yhteishengen ja ilmapirin kehittämisen ja ylläpitämisen näkökulmasta, mutta myös kilpailijoiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien vuoksi. (Hesso 2015, 28.)

Yrityksen arvot ja visio ovat pohjana yrityksen strategiselle suunnitelmalle. *Strategia* vastaakin kysymykseen: Miten yritys toteuttaa visionsa? Sisäisten tekijöiden lisäksi strategiassa tulee huomioida myös ulkoiset tekijät; yrityksen tulee asemoida itsensä sekä sen toimialan että markkinoiden suhteen. Ulkoisten tekijöiden pohjalta yrityksen strateginen viitekehys määrittelee yrityksen sijainnin sen liiketoimintaympäristössä määritellen tavoitteet ja menetelmät sille, miten se pystyy vastaamaan liiketoimintaympäristön asettamiin haasteisiin. Strateginen suunnitelma on perusta, jonka päälle yrityksen toiminta, tavoitteet, budjetointi ja raportointi rakentuvat. Toimivassa ja tehokkaassa strategiassa tulee ilmetä yrityksen liiketoiminnan ja toimintamallin lisäksi sen pääasialliset pitkän aikavälin tavoitteet ja keinot niiden toteuttamiseksi sekä lyhyen aikavälin tavoitteet, joiden avulla ohjataan päivittäistä toimintaa ja mitataan yrityksen suoriutumista strategian toteuttamisessa. Vaikka strategian laadinnan pohjana ovat ympäristöä koskevat analyysit, arviot yrityksen nykytilasta ja omista voimavaroista, on strategiassa tärkeintä suuntautuminen tulevaisuuteen, jatkuvuuden ja kannattavuuden turvaaminen sekä suhde asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Strategisen suunnittelun aikajänne on tyypillisesti joitakin vuosia eteenpäin ja strategia laaditaan usein kolmesta viiteen vuodeksi, joskin sitä on syytä tarkistaa vuosittain. Lähtökohtaisesti strategia on ylimmän johdon työkalu, joka näyttää organisaatiolle halutun suunnan. Tärkeää kuitenkin on, että strategiasta viestitään niin, että organisaatiossa kaikki ovat siitä tietoisia, ymmärtävät sen sisällön ja tietävät, miten omalla toiminnallaan voivat vielä yritystä haluttuun suuntaan. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 47–50; Viitala ym. 2013, 60.) Yritys- tai liiketoimintastrategian lisäksi yrityksen eri prosesseille, tehtäväalueille ja yksiköille voidaan luoda omat strategiansa. Tällaisia alastrategioita ovat mm. kilpailustrategia, markkinointistrategia, tuotantostrategia, henkilöstöstrategia ja viestintästrategia. Eri strategioiden muodostamasta



kokonaisuudesta näkyy konkreettisesti, miten tulee edetä, jotta yrityksen kokonaisstrategian toteutuminen voidaan varmistaa. (Viitala ym. 2013, 271.)

Strategian käynnistäminen vaatii *toimintasuunnitelman*, joka muuttaa strategian toiminnalliseksi kokonaisuudeksi. Toimintasuunnitelma vastaakin kysymykseen: Kuinka strategia toteutetaan? Toiminnan suunnittelulla määritellään tehtävät, joilla strategiset tavoitteet saavutetaan, henkilöt, jotka vastaavat tehtävien suorittamisesta, tulokset ja aikataulu sekä mittarit, joilla suoriutumista seurataan ja mittarien tavoitearvot. Toimintasuunnitelmassa strategia puretaan toiminnaksi eli konkreettisiksi tavoitteiksi ja tunnusluvuiksi, josta jokainen yrityksen yksikkö tai osasto näkee oman tehtävänsä, jolla toteuttaa yrityksen strategiaa omalta osaltaan. Näin varmistetaan toimintasuunnitelman vieminen käytäntöön. Toimivassa toimintasuunnitelmassa on kirjattuna yhteenveto yrityksen toimintaympäristön nykytilasta, kertaus strategian tavoitteista, suoritusmittareista ja tavoitearvoista, kuvaus tulevan kauden toimenpiteistä, liiketoimintaa kuvaavat oletukset, resursitarpeiden määrittely, tunnistetut riskit ja mahdollisuudet sekä yhteenveto nykyisistä ja jatkossa käytettävistä mittareista. Toimintasuunnitelman prosessi tuo esiin yrityksen operatiiviseen toimintaan liittyvät vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdolliset huolen aiheet. Prosessin aikana yritykselle tarjoutuu mahdollisuus strategialähtöisesti selkeän viestinnän ja yhteistoiminnan kautta priorisoida ja koordinoida suunniteltuja tehtäviä ja määrittellä toimenpiteiden vastuut ja velvollisuudet sekä mittarit. Jotta kaikki organisaation tasot ymmärtävät oman vastuualueensa organisaatiokokonaisuudesta, tulee strategiasta, sen tavoitteista ja toteutuksesta viestiä selkeästi ja riittävästi. Liittämällä henkilötason palkitsemisen jokaisen vastuualueen tehtävien ja mittariarvojen kehittymiseen varmistetaan motivaation säilyminen läpi koko strategiaa toteuttavan ketjun. (Niemelä ym. 2008, 57–60.)

Toteutuakseen strategia vaatii myös tehokasta seurantaa ja siihen sopivan mittariston. Yksi strategian *toteutumisen johtamis- ja seurantajärjestelmä* on Kaplanin ja Nortonin (mm. 2003, 11–13), kehittämä Balanced Scorecard eli tasapainotettu tuloskortti. Tasapainotetun tuloskortin avulla organisaatiossa pystytään mitaamaan ja ohjaamaan taloudellisen seurannan lisäksi myös ns. aineettoman pääoman kehittämisestä syntyvää arvoa. Talouden seurannan mittareita

täydentävät ja tasapainottavat pidemmälle tulevaisuuteen suuntautuvat mittarit, jotka keskittyvät kolmeen näkökulmaan: asiakkaan, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmaan. Taloudellinen näkökulma kuvaa strategian ja tehtyjen toimenpiteiden aineellisia tuloksia taloudellisin käsittein, kuten esimerkiksi liikevaihdon kasvua, kannattavuutta ja yksikkökustannuksia. Asiakasnäkökulma puolestaan määrittelee asiakkaille tuotettavan arvon sekä toiminnot ja osaamisen, joilla asiakkaille tuotettava arvo mahdollistuu. Taloudellinen ja asiakasnäkökulma yhdessä kuvaavat ne tavoitteet, joihin strategialla pyritään. Sisäisen prosessin näkökulmasta määritellään prosessit, jotka vaikuttavat eniten strategiaan. Oppimisen ja kasvun näkökulma määrittelee strategian kannalta tärkeimmät aineettoman pääoman tekijät, kuten työtehtävät, järjestelmät ja ilmapiirin, joita tarvitaan sisäisissä prosesseissa arvon tuottamiseksi. Tulokortin neljän eri näkökulman syy ja seuraus -suhteen avulla voidaan tuoda esiin arvon tuottamiseen tähtäävä strategia hyvin laaja-alaisesti, kokonaisvaltaisesti ja integroidusti. Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen auttavat parantamaan sisäisiä prosesseja, mikä puolestaan parantaa asiakasryhmille tuotettua arvoa, mikä lisää asiakastyytyvää ja sitoutumista, mikä taas näkyy talouden mittareissa lisääntyvänä liikevaihtona. Seuraamalla ja mittaamalla tuloksia kaikista tasapainotetun tulokortin näkökulmista mahdollistuu organisaatiossa arvon tuottaminen, koska myös aineetonta pääomaa pystytään kehittämään ja hyödyntämään tehokkaasti. Tämän lisäksi tasapainotettu tulokortti on hyödyksi organisaatioissa strategiasta viestimisessä ja strategisessa johtamisessa. Mittariston avulla organisaatiossa on mahdollista kuvata strategia operatiivisina käsitteinä, mukauttaa organisaation toiminta strategiaan, saattaa strategia osaksi jokaisen työntekijän jokapäiväistä työtä ja nähdä se jatkuvana prosessina sekä käynnistää muutos ylimmän johdon toimesta. Jotta tasapainotetulla tulokortilla mitataan oikeita asioita, niiden taustalla tulee olla selkeät, organisaation strategiasta nousevat tavoitteet. Tavoitteiden lisäksi tasapainotettuun tulokorttiin kirjataan ylös ne toimenpiteet, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa, sekä mittarit, joilla voidaan arvioida, saavutettiinko tavoite. (Kaplan & Norton 2003, 11–13, 52–54.)

*Liiketoimintasuunnitelma* on yrityksen toimintaa kuvaava dokumentti, jossa kerrotaan kaikki yrityksen tärkeimmät toimintaa koskevat tiedot, kuten liikeidea, liiketoimintamalli, yrityksen päämäärät ja tavoitteet sekä keinot eli strategiat, joilla

tavoitteisiin pyritään. Liiketoimintasuunnitelmasta ilmenee yrityksen markkinat ja myyntimahdollisuudet, asiakkaat, toiminta ja toimintaperiaatteet, organisaatio ja henkilöstö, sekä voimavarat, niiden kartuttaminen ja ansaintalogiikka. Lisäksi siinä kartoitetaan yrityksen toimintaympäristö, kuten esimerkiksi yrityksen kilpailukenttä ja kilpailijat. Liiketoimintasuunnitelma laaditaan usein yrityksen perustamisvaiheessa, koska monet rahoituslaitokset vaativat yrityksen liiketoimintasuunnitelman rahoitusta haettaessa. Perustettavan yrityksen yritystoiminnan suunnitelman lisäksi liiketoimintasuunnitelma toimii jo olemassa olevan yrityksen suunnitelmana, koska siinä käydään läpi kaikki toimet, joita yrityksen menestymisen varmistamiseksi on tehtävä: miten tulevaisuudessa päihitetään kilpailijat ja miten asiakkaille luodaan lisäarvoa. Konkreettisesti liiketoimintasuunnitelma koostuu pääasiassa tavoitteiden asettamisesta ja analyysi- sekä suunnitelmaosioista sekä yrityksen sisäisen että ulkoisen ympäristön osalta. Liiketoimintasuunnitelmaan liitetään usein myös riskienhallintasuunnitelma, markkinointisuunnitelma, taloussuunnitelma ja rahoitustarvelaskelma. Liiketoimintasuunnitelmaa visualisoinnissa ja kehittämisessä työkaluna voi käyttää Business Model Canvas -mallia, joka auttaa hahmottamaan liiketoiminnan kannalta keskeiset toiminnot, niiden vuorovaikutuksen sekä asiakkaille luodun arvon. Liiketoimintasuunnitelma toimii hyvänä työkaluna ja pohjana yrityksen strategiaa laadittaessa. (Viitala ym. 2013, 50–52; Hesso 2015, 10–12.)

*SWOT-analyysillä* yritys voi täsmentää, suunnitella ja kehittää toimintaansa luomalla tilannearvioita suunnitelmien ja päätöksenteon tueksi sekä yrityksen ulkopuolisten voimien että sisäisten tekijöiden näkökulmasta. Sen avulla yrityksen on mahdollista löytää toimintansa vahvuuksia (strengths) ja sitä kautta edelleen vahvistaa niitä. Tunnistamalla heikkouksiaan (weaknesses) yritys voi puuttua niihin ja pyrkiä korjaamaan ja kehittämään niitä. SWOT-analyysillä pyritään myös etsimään ja hyödyntämään uusia mahdollisuuksia (opportunities) yrityksen liiketoiminnan, tuotteiden ja palvelujen kehittämiseksi ja laajentamiseksi sekä muuttamaan ne edelleen vahvuuksiksi. Yrityksen toimintaan liittyviä uhkia (threats) puolestaan pyritään vähentämään ja poistamaan, SWOT-analyysin avulla uhkia on mahdollista myös ennalta ehkäistä ja niihin pystytään ennalta varautumaan. SWOT-analyysin ei kuitenkaan tulisi olla pelkkä listaus nelikenttään muodostuvista asioista, vaan siinä tulisi miettiä myös yrityksen strategian mukaisia

ratkaisuja ja johtopäätöksiä. Yritys saa SWOT-analyysistä merkittävimmän hyödyn, kun esille nostetuista asioista keskustellaan ja ne dokumentoidaan. Näin SWOT-analyysi ohjaa yritystä fokusoimaan huomionsa oleellisiin asioihin. (Viitala ym. 2013, 49–50; Hesso 2015, 72; Alikoski ym. 2018, 43–44.)

Skenaariot ovat tulevaisuuden vaihtoehtoisia ennusteympäristöjä. Skenaario on kokonaisvaltainen kuva tulevaisuuden toimintaympäristöstä ja sen vaihtoehtoista, jossa kuvataan tulevaisuudessa mahdollisesti esiintyviä tapahtumaketjuja. *Skenaariotyöskentely* pohjautuu nykyhetkellä saatavilla olevaan tietoon sisältäen myös perusteellisen nykytila-analyysin. Skenaarioiden laadinnassa huomioidaan myös nk. heikot signaalit, joilla tarkoitetaan aikaisia kehityskulkuun vaikuttavia ennusmerkkejä tulevista tekijöistä tai tapahtumista. Skenaariotyöskentelyssä kuvataan vaiheittain tapahtumaketjut ja prosessit nykyhetkestä tulevaisuuden tilaan. Näin on mahdollista analysoida, mikä tulevaisuudessa on mahdollista, mikä ehdollisesti mahdollista, mikä todennäköistä ja mikä toivottavaa tai välteltävää. Näiden pohjalta voidaan rakentaa visio sekä kuvaus toimenpiteistä ja päätöksistä, joilla visioon saavutettavissa. Skenaarioiden käytöllä yrityksissä pyritään parantamaan päätöksentekoa, valintoja ja mukautumista toimintaympäristön muutoksiin. (Viitala ym. 2013, 364–366.)

Yrityksen toimintaan liittyy erilaisia uhkia ja epävarmuustekijöitä, joita kutsutaan riskeiksi. Yrityksen riskejä ei voi kokonaan poistaa, mutta hyvällä suunnittelulla, johtamisella ja varautumisella niitä on mahdollista hallita, jolloin organisaatio pystyy toimimaan vaikeissakin olosuhteissa suunnitelmansa mukaan ja minimoimaan riskien toteutumisen ja niiden vaikutukset. *Riskienhallinnalla* ja niiden vähentämiseen tähtävällä toiminnalla yritys turvaa oman liiketoimintansa jatkumisen ja sitä kautta myös asiakkaan saaman palvelun jatkuvuuden ja henkilöstön työllisyyden. Riskienhallinta koostuu riskien tunnistamisesta, riskien analysoinnista ja riskienhallintakeinojen määrittelystä. Yritysten riskit voidaan luokitella mm. strategisiin riskeihin, operatiivisiin riskeihin, taloudellisiin riskeihin ja vahinkoriskeihin. Palveluliiketoiminnassa yleisimpiä riskejä ovat henkilöstöön ja johtamiseen, palveluihin, toimitiloihin ja laitteisiin sekä tiedonhallintaan liittyvät riskit. Myös muuttuva toimintaympäristö, muutokset asiakaskunnassa, sopimustoiminta sekä markkina- ja rahoitusmarkkinatilanne tuovat mukanaan riskejä.

Yritykset toimivat myös usein ainutlaatuisen tiedon ja osaamisen varassa, jolloin tietoriskien ja osaamispääomariskien olemassaolo on tiedostettava ja tunnistettava. Verkkoliiketoiminnan ja sähköistettyjen toimintamallien yleistyessä tietoturvan merkitys kasvaa. Yritysten onkin huolehdittava myös hyvästä tietoturvasta riskienhallinnassa. *Riskianalyysin* tarkoituksena on selvittää riskin luonne ja taso, selvittää riskien todennäköisyyttä ja vahinkotiheyttä sekä arvioida riskien toteutumisen mahdollisia seurauksia. Yrityksen riskienhallintakeinoja ovat välttäminen, pienentäminen, kantaminen, siirtäminen ja riskiin varautuminen. Yritys voi välttää riskejä poistamalla riskin aiheuttava prosessi tai toiminto yrityksestä, tai päättämällä, ettei se lähde mukaan liian riskipitoiseen toimintaan tai kauppasuhteeseen. Riskejä voi pienentää ehkäisemällä niiden syntymisen esimerkiksi tehokkaalla työsuojelulla, työkyvyn ylläpidolla esimerkiksi työterveyshuollon kanssa tai koulutuksella, tiedotuksella ja konsultoinnilla. Joitakin tietoisia riskejä yritys voi ottaa omalle vastuulleen. Yritys voi siirtää riskejä esimerkiksi vakuutuksilla, jolloin riski siirtyy vakuutusyhtiölle. Riskeihin varautumista ovat toiminnan jatkuvuuden suunnittelu ja esimerkiksi sammutusvälineiden sijoittaminen yrityksen toimitiloihin. Riskien mittaamista, riskiraportointia sekä riskien hallinnasta tiedottamista tulisi tehdä systemaattisesti ja ennakoivasti. (Viitala ym. 2013, 340–347; Hesso 2015, 180–184; Alikoski ym. 2018, 141–149.)

Strategisen suunnittelun aikataulutusta tukee *vuosikello*, joka strategisten tavoitteiden ja toimenpiteiden aikataulutuksen ja rytmityksen lisäksi auttaa yritystä pysymään aikataulussa ja ennakoimaan, mitä vuoden edetessä on tehtävä tavoitteiden toteutumiseksi. Vuosikelloon kirjataan yrityksen johtamisjärjestelmän pysyvät elementit, jotka menevät läpi koko organisaation ja luovat pohjan yrityksen yhteiselle suunnalle ja yhteistyölle. Tällaisia ovat esimerkiksi strategian ja toimintasuunnitelman laatiminen tai tarkistaminen, kehityskeskustelut ja erilaiset toistuvat mittaukset kuten työhyvinvointi- ja asiakastyytyväisyysmittaukset. Koko organisaation vuosikellon lisäksi yrityksen eri yksiköillä tai työryhmillä voi olla käytössä omat vuosikellonsa. (Surakka & Laine 2011, 120–121.)

*Toimintakertomus* on osa yrityksen tilinpäätöstä, jossa kuvataan yrityksen tilan ja tuloksen arvioinnin kannalta olennaiset asiat tilikauden aikana. Toimintakertomuksessa voidaan esitellä esimerkiksi toiminnan laajeneminen uudelle markkina-

alueelle tai liiketoiminnan alalle, joidenkin toiminnan osien lopettaminen, merkittävät investoinnit tai toimintaedellytyksiä heikentäneet tapahtumat. (Viitala ym. 2013, 320.) Toimintakertomuksen kirjauksia voi verrata strategiaan tai toimintasuunnitelmaan kirjattuihin asioihin ja arvioida niiden toteutumista.

Yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta on olennaista, että tuotteiden ja palvelujen laadusta huolehditaan. Laadunhallintajärjestelmä on johtamisen väline, jossa määritellään, millainen toiminta yrityksessä on asetettujen laatutavoitteiden saavuttamiseksi tavoiteltavaa ja hyväksyttävää. Yritykset voivat rakentaa itse oman laadunhallintajärjestelmän tai käyttää apuna mm. ISO 9000-järjestelmän laatukriteerejä, jossa arvioinnin kohteena on kahdeksan aluetta: asiakaskeskeisyys, johtajuus, henkilöstön osallistuminen, prosessimainen toimintatapa, järjestelmällisyys, jatkuva parantaminen, faktoihin perustuva päätöksenteko ja molempia osapuolia (yritys ja asiakas) hyödyttävät suhteet toimituksessa. Yritys voi saada laatusertifikaatin dokumentoimalla tarkasti arvioinnin kohteena olevat menettelytavat ja läpäisemällä ulkopuolisen arvioijan suorittamat systemaattiset laatuarvioinnit eli auditoinnit, mutta järjestelmän kriteerejä voi soveltaa ja hyödyntää toiminnassaan myös ilman virallista sertifiointia. Tärkeintä on, että yrityksessä on jollain tavalla määritelty asiat, joilla asiakkaille luvattu laatu taataan. (Viitala ym. 2013, 290–291.) Yksi epävirallisempi työkalu on yrityksen *laatukäsikirja*, jolla voidaan esitellä yrityksen laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuus ja laadunvarmistustyön periaatteet kuvaamalla yrityksen laatukäsitys, laatutyön vastuutahot sekä yrityksen toimintaohjeet (Alikoski ym. 2018, 39).

## 5.2 Asiakkuuksien johtaminen

Asiakkaisiin keskittyvä johtamisajattelu on yleistynyt monien yritysten strategisen johtamisen perustaksi. Asiakkuusjohtaminen on liiketoiminnan johtamistapa, jossa asiakaskunnassa tapahtuvat muutokset ohjaavat kaikkea yrityksen toimintaa. Asiakaslähtöisen tavoiteasetannan, organisoinnin ja seurannan tavoitteena on parantaa asiakkaiden hankintaa, asiakkaiden pysyvyyttä ja tyytyväisyyttä sekä asiakaskannattavuutta. Asiakaslähtöinen yritys pyrkii tunnistamaan asiakkaan

tarpeet ja niiden kehittymisen mahdollisimman hyvin perehtymällä proaktiivisesti asiakkaiden toimintaympäristöön ja sen muutoksiin. Asiakkaat voidaan ottaa mukaan myös yrityksen kehittämistoimintaan, jolloin asiakas ei ole enää vain arvo-ketjun päässä oleva loppukäyttäjä, vaan aktiivinen osallistuja missä tahansa tuotantoprosessin vaiheessa. (Viitala ym. 2013, 74–77.)

Markkinointi on yrityksen keskeinen menestystekijä, joka keskittyy markkinoiden ja asiakkaiden tarpeisiin. Markkinoinnin tavoitteena ovat yrityksen tuotteiden tai palveluiden tunnetuksi tekeminen, positiivisen mielikuvan luominen yrityksestä, asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen, pysyvien asiakassuhteiden luominen ja sitä kautta yrityksen talouden turvaaminen. Markkinointistrategiassa määritellään, kenelle tuotteita tai palveluja tarjotaan, miten valittu kohderyhmä tavoitetaan ja millä markkinointikeinoilla parhaat tulokset saavutetaan. Lisäksi on mietittävä, miten asiakassuhteita ylläpidetään ja kehitetään. *Markkinointisuunnitelma* kertoo, miten luodaan suunnitelmallisesti kysyntää yrityksen tuotteille tai palveluille halutussa kohderyhmässä. Markkinointisuunnitelmaa laadittaessa mietitään yrityksen strategian mukaiset tuote- tai palvelukokonaisuudet sekä niiden kannattava hinnoittelu. Lisäksi siinä suunnitellaan yrityksen jakelukanavat ja markkinointiviestintä, jolla asiakkaat tulevat tietoisiksi yrityksen palveluista. Markkinointisuunnitelmasta ilmenevät yrityksen lupaukset ja arvot, joilla asiakkaiden luottamus aiotaan voittaa ja tuotteet tai palvelut myydä. Tehokas myyntityö muuttaa lopulta markkinointisuunnitelman kassavirraksi. (Viitala ym. 2013, 53, 98; Hesso 2015, 16.)

Yrityksen *asiakaskunnan segmentoinnin* avulla yritys päättää, ketkä ovat sen ydinasiakkaita ja ketkä mahdollisia muita asiakasryhmiä, joille tuotteita tai palveluja markkinoidaan. Segmentoinnissa asiakkaat jaetaan ryhmiin eli segmentteihin yrityksen tärkeänä pitämien kriteerien mukaan. Kriteerejä voivat olla esimerkiksi asiakkaiden henkilökohtaiset ominaisuudet sekä erilaiset taloudelliset, alueelliset tai ostokäyttäytymiseen liittyvät seikat. Asiakassegmentoinnista saadun tiedon avulla suunnitellaan eri segmenteille kohdennettua markkinointia ja sen kustannuksia, sekä arvioidaan niille tarjottavia tuotteita ja niiden menekkiä. Hyvän asiakassegmentoinnin avulla yritys luo pohjan kilpailukeinojensa käytölle ja onnistu-neelle markkinoinnille, koska väärään asiakasryhmään kohdennettu markkinointi ei tuo yrityksen suunnitelman mukaista tulosta. (Alikoski ym. 2018, 65–66.)

Markkinoinnin ja asiakashankinnan lisäksi asiakassuhteiden hallinta ja kehittäminen ovat yrityksen menestymisen kannalta merkittäviä. Asiakashallinnassa olennaista on asiakassuhteen luonteen tunnistaminen, siihen sopivien palveluiden tarjoaminen, asiakastyytyväisyyden jatkuva seuranta sekä vuoropuhelu asiakasrajapinnassa. Tunnistamalla asiakassuhteen luonteen yritys voi luokitella asiakkaitaan ja kehittää asiakkuuksia syventäviä toimenpiteitä. (Hesso 2015, 149–150.) Yrityksen on huolehdittava nykyisistä asiakkaista ja heidän tarpeistaan uusien potentiaalisten asiakkaiden ohella. Asiakkuuksien seurannassa voidaan käyttää apuna *asiakkuuksien hallintajärjestelmää* (CRM), jonka avulla voidaan tunnistaa ja seurata asiakasmääriä, asiakkaiden kannattavuutta ja ostoja markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun tueksi sekä asettaa tavoitteita ja laatia toimintatapoja nykyisten asiakkaiden säilyttämiseksi. (Alikoski ym. 2018, 78–79.)

*Asiakaspalautejärjestelmä* on väline asiakassuhteiden kehittämiseen. Positiivisten palautteiden, reklamaatioiden ja kehittämisehdotusten lisäksi asiakaspalautteilla voidaan selvittää, mitkä ovat asiakastyytyväisyyden, asiakasuskollisuuden ja asiakasarvon tuottamisen tekijät, koska asiakaspalautejärjestelmä auttaa tunnistamaan asiakkaiden tarpeita, toiveita ja odotuksia sekä tunnistamaan yrityksen omia vahvuuksia ja heikkouksia. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tyytyväisyys tuotteen tai palvelun laatuun, asiakassuhteeseen tai hintalaatu-suhteeseen. Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan odotuksesta, saadusta kokemuksesta sekä odotuksen ja kokemuksen vertailusta. Olennaista palautejärjestelmän käytössä on, että palautteen antaminen tehdään asiakkaille helpoksi, saatuihin palautteisiin vastataan, ne käsitellään organisaatiossa ja niiden perusteella kehitetään yrityksen toimintaa. (Surakka ym. 2011, 126; Viitala ym. 2013, 89–90, 94–95.)

Menestyäkseen yrityksen on hyvä kiinnittää huomiota asiakkuuksien johtamisessa siihen, ovatko heidän ydinasiakkaidensa ostokäyttäytymisensä muuttaneet. Lisäksi yrityksen on syytä pohtia, miten ydinasiakkaiden ostokäyttäytymiseen voidaan vaikuttaa ja onko yrityksen tuote- tai palveluvalikoimaa syytä muuttaa asiakkailta saadun palautteen perusteella. Markkinatilannetta seuraamalla tehdään havaintoja siitä, onko kilpailutilanne muuttunut, ja miten mahdollisiin



muutoksiin pitäisi reagoida. Asiakkaiden ostokäyttäytymistä seuraamalla saadaan tietoa siitä, millaisiin aikoihin asiakkaat ostavat tuotteita tai palveluja, ja ovatko heidän ostotapansa muuttuneet. Myös asiakkaiden arvoja on syytä seurata, miten mahdollisesti muuttuneita arvoja voitaisiin hyödyntää yritystoiminnassa. (Alikoski ym. 2018, 79.)

### 5.3 Henkilöstöjohtaminen

Yrityksen menestys on viime kädessä yrityksessä työskentelevän henkilöstön varassa. Yrityksen toiminta, kuten sen tuotteet, strategiat, innovaatiot, muutoskyky ja osaaminen, on ihmisten aikaansaannosta. Yrityksen kannalta sen ydinjoukkoa ovat yrityksen palkkalistoilla olevat työntekijät ja henkilöstö, jotka toteuttavat yrityksen strategiassa määritellyä ydinosaa. Hyvällä henkilöstöjohtamisella varmistetaan, että yrityksessä on sen vision, tavoitteiden ja liiketoimintastrategian mukainen henkilöstö. Henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä osa-alueita ovat osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi, henkilöstösuunnittelu sekä esimiestyö. (Viitala ym. 2013, 216.)

Henkilöstöjohtamisessa on huomioitava sekä yrityksen strateginen toiminta ja tavoitteet että päivittäisten operatiivisten henkilöstöratkaisujen sujuvuus. Strategisella henkilöstöjohtamisella varmistetaan yrityksen liiketoimintastrategian toteutuminen henkilöstön osalta, jolloin huolehditaan, että yrityksellä on liiketoiminnan kehittyessä oikea määrä osaavaa henkilöstöä oikeissa paikoissa sekä turvataan yrityksen kilpailukyky tulevaisuudessa mahdollisten muutosten ja uudistusten edessä. Operatiivisella puolella kehitetään ja ylläpidetään järjestelmiä ja toimintamalleja, joiden varassa henkilöstövoimavarat rakentuvat ja kehittyvät, sekä tuetaan ja ohjataan henkilöstöä heidän päivittäisessä työskentelyssään. (Viitala ym. 2013, 217–218.)

*Henkilöstöstrategiaan tai -suunnitelmaan* kirjataan ne henkilöstöjohtamiseen liittyvät suunnitelmat ja keinot, joilla liiketoimintastrategian tavoitteiden toteutuminen turvataan. Henkilöstöstrategiaa toteutetaan yrityksen arvojen mukaisella

henkilöstöpolitiikalla. Henkilöstösuunnitelmaan kirjataan osaaminen, jota yritys tarvitsee pärjätäkseen kilpailussa ja luodakseen strategian mukaista lisäarvoa asiakkaalle. Yhden ihmisen yrityksen henkilöstöstrategia sisältää yrittäjän oman osaamisen kehittämisen sekä työhyvinvointia kehittävän tavoitteellisen ja aika- taulutetun henkilöstösuunnitelman. Isommissa organisaatioissa henkilöstösuunnitelma on olennainen osa yrityksen strategiaa. Pk-yrityksen henkilöstösuunnitelmassa tulee huomioida nykyisen henkilöstön määrä ja kustannukset, työsuhteiden muoto, ydinosaaminen ja työhyvinvointi, mutta myös tulevan strategiakauden henkilöstömäärä, kilpailuetua luovan ydinosaamisen ja muun osaamisen kehittäminen, työhyvinvointia parantavat toimet sekä henkilöstökustannukset sekä niiden optimointi strategian mukaisella tavalla. Henkilöstöstrategia ohjaa yrityksen henkilöstön hankintaa, kehittämistä, sitouttamista, palkitsemista ja työhyvinvointia tukevia toimia sekä johtamisen ja esimiestyön, työyhteisön ilmapiirin ja organisaatiokulttuurin kehittämistä. (Viitala ym. 2013, 219–220; Hesso 2015, 161.) Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimiseen velvoittaa Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (L 334/2007), jonka mukaan yrityksissä on yhteistoimintaneuvotteluissa laadittava vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelma työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi.

Rekrytointi eli henkilöstöhankinta on yritykselle usein pitkäaikainen ja merkittävä investointi, joten se on syytä hoitaa huolellisesti. Rekrytointi on prosessi, jonka läpiviennissä auttaa rekrytointisuunnitelma. *Rekrytointisuunnitelmassa* määritellään avoinna olevan työtehtävän vaatimukset, siihen haettavan henkilön koulutus-, osaamis- ja muut vaatimukset sekä mahdolliset hankintakanavat, joiden pohjalta voidaan laatia työpaikkailmoituksen sisältö. Varsinaisen haussa valitaan henkilöt, jotka kutsutaan haastatteluun, johon voi liittyä myös psykologisia testejä tai muita mahdollisia valintamenettelyjä. Rekrytointiprosessi päättyy henkilövalintaan ja työsopimuksen laadintaan. (Viitala ym. 2013, 229.)

Työlainsäädännön näkökulmasta tärkeimpiä henkilöstöpolitiikan työkaluja ovat erilaiset lait ja *työehtosopimukset*. Työlainsäädännössä on määritelty työnantajan ja työntekijän velvollisuudet ja oikeudet. Työntekijän tärkein velvollisuus on suorittaa työsopimuksen mukainen työ huolellisesti ja noudattaa työnantajan antamia ohjeita ja määräyksiä. Työnantajan tärkeimpiä velvollisuuksia ovat palkanmaksu,

työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, tietyt perhe- ja opiskeluvapaat sekä työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä huolehtiminen. Työnantajan direktio- eli työjohto-oikeudella tarkoitetaan työnantajan oikeutta määritellä työn sisältö ja laatu sekä työaika ja -paikka. Työsopimuksen ehdoista voidaan sopia yksittäisen työntekijän ja työnantajan välillä. Yrityksellä voi olla myös paikallisia sopimuksia, mutta niistä on sovittava työnantajan edustajan ja työntekijöiden tai heitä edustavan luottamusmiehen kanssa. Työehtosopimukset neuvotellaan ammattiliiton ja työnantajaliiton välillä. Työehtosopimuksessa määritellään alakohtaisista työehdoista, kuten esimerkiksi palkoista ja ylityökorvauksista, työajoista, lomista ja muista eduista, joita sopimuksen soveltamisalalla noudatetaan. (Hyppänen 2013, 17, 19–20, 42.)

Työsuhteen alussa työnantaja voi järjestää *työhöntulokeskustelun*, jossa työntekijä ja esimies käyvät läpi työntekijän tehtävänkuvan ja asettavat työntekijälle konkreettiset tavoitteet työssä suoriutumiseksi ja siinä kehittymiseksi. Työhöntulokeskustelu voi olla myös osa perehdytystä. Perehdytyksessä uusi työntekijä tutustuu yritykseen, sen toimintatapoihin, työyhteisöön ja itse työhön. Perehdytysprosessissa auttaa *perehdytysuunnitelma* tai perehdytysohjelma, johon on kirjattu perehdytettävät asiat, perehdytyksestä vastuussa olevat henkilöt sekä prosessin kulku. Perehdytyksessä työntekijälle kerrotaan organisaation toiminta-ajatuksista, liikeideasta, henkilöstöpolitiikasta, tavoitteista ja toimintatavoista, tuotteista tai palveluista ja niiden laadun keskeisistä tekijöistä, työtehtävästä ja sen tavoitteista, työntekijän vastuista ja velvollisuuksista, työhön liittyvistä normeista, säädöksistä ja menetelmistä, asiakkaista, työturvallisuudesta ja työehdoista. Lisäksi työntekijälle esitellään työpaikan fasilitetit sekä työyhteisö. Hyvällä perehdyttämällä uusi työntekijä pääsee nopeasti sisälle uuteen työhönsä, jolloin hän pystyy nopeammin antamaan työlle täyden panoksensa. Tämän lisäksi hyvällä perehdytyksellä saadaan työntekijä sitoutumaan yritykseen ja tekemään työtä sujuvasti ja oikein. (Surakka ym. 2011, 152, 210; Viitala ym. 2013, 235.)

Perehdytyksen jälkeenkin työelämä odottaa työntekijältä jatkuvaa ammatillista kehittymistä ja uuden oppimista. Tätä voidaan tukea henkilöstön *osaamisen kehittämistoiminnalla*, jonka tavoitteena on henkilöstön ammattitaidon ja kompetenssin eli työtehtävien edellyttämien valmiuksien kehittäminen ja sitä kautta koko

organisaation osaamisen ylläpito, kehittäminen ja yrityksen menestyminen. Osa henkilöstön kehittämisen muodoista on tarkoitettu yksilötason kehittymiseen, osa taas ryhmätason kehittämiseen. (Viitala ym. 2013, 235–236.) Henkilöstön kehittymistä ja kehittämistä yrityksen strategisten tavoitteiden mukaisesti tukee *koulutussuunnitelma*, jolla osaamisen kehittämistä voidaan arvioida ja hallita. Koulutussuunnitelmaan kirjataan henkilöstön ammatillinen osaaminen sekä arvio osaamisvaatimusten muutoksia. Koulutussuunnitelmasta käyvät ilmi strategian mukaiset tavoitteet henkilöstön osaamisen kehittämiseksi, toimenpiteet eli esimerkiksi koulutukset ja projektit, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa sekä aikataulu ja tavoitteiden toteutumisen seuranta. Koulutussuunnitelmassa on huomioitava myös henkilöstön kehittämiseen varattu budjetti. (Maarit Widberg-Palo, henkilökohtainen tiedonanto 11.9.2019.)

Yksi erittäin toimiva, hyödyllinen ja tärkeä yksilötason kehittymistä edistävä henkilöstöjohtamisen työkalu on *kehityskeskustelu*. Kehityskeskustelu on ennalta sovittu ja suunniteltu esimiehen ja alaisen välinen tavoitteellinen, systemaattinen ja säännöllinen keskustelu, jossa yrityksen strategiasta johdetut tavoitteet yhdistyvät työntekijän arkeen. Kehityskeskustelu koostuu kolmesta keskustelukokonaisuudesta: menneen kauden tavoitteiden saavuttamisen arvioinnista, tulevan kauden tavoitteiden asettamisesta sekä työntekijän osaamisen kehittämisestä. Kehityskeskustelun yhteydessä käydään läpi myös molemminpuolinen palautekeskustelu ja kehityskeskusteluun voidaan liittää kyseisen työntekijän osalta suoritusarviointi tai osaamiskartoitus. Onnistuneella kehityskeskustelulla parannetaan myös esimies-alaisuuden laatua, työntekijän työn hallinnan tunnetta ja työhyvinvointia. (Surakka ym. 2011, 158; Viitala ym. 2013, 238.)

Sen lisäksi, että on tärkeää tietää, millaista osaamista yritys tulevaisuudessa tarvitsee ja henkilöstöltään odottaa, on yrityksessä kartoitettava, millaista osaamista henkilöstöllä jo on. *Osaamiskartoituksella* voidaan itse osaamisen eli tietojen, taitojen ja kokemuksen lisäksi luokitella osaamisen taso sekä henkilöstön asenne ja kehittymishalukkuus eri osaamisalojen kehittämiseksi. Osaamiskartoitus on hyödyllinen olemassa olevan osaamisen mittaamisen väline ja apuväline myös tulevaisuuden kehittämistarpeiden suunnittelussa. (Surakka ym. 2011, 131.)

Jotta yritykset saisivat kokonaisvaltaisen käsityksen siitä, miten yritys pystyy saavuttamaan tavoitteensa, on johtamisen tueksi etsitty toimintamalleja ja työkaluja yrityksen suorituskyvyn mittaamiselle. Yrityksen suoriutumista voidaan tarkastella erilaisten mallien avulla ja erilaisista näkökulmista, mm. eri suorituskykytekijöitä ryhmittelemällä. Yrityksen suorituskyky voidaan mm. jakaa tasoihin: liiketoiminnan ymmärtämiseen, organisaationaalisiin tekijöihin sekä ihmisiin liittyviin tekijöihin. Yksilötason ohjauksella ja nostamalla yrityksessä työskentelevien ihmisten suoritusten tasoa voidaan parantaa koko organisaation suoriutumista ja tuloksellisuutta. Palkkaus-, palaute- ja kehittämissjärjestelmien tukena monissa yrityksissä on käytössä *suoritus- tai laatuarvioinnit*, joilla voidaan arvioida henkilöstön työssä suoriutumista. Työn suorittamisen arvioinnissa haasteena on arviointijärjestelmän saaminen oikeudenmukaiseksi ja läpinäkyväksi, jotta kaikki tietäisivät ja ymmärtäisivät eri suoritus- tai laatu- kriteerit. Monilla aloilla, erityisesti palvelu- aloilla ongelmallista on myös laatumittareiden ja -kriteeristön laatiminen. Onnistuneella suoritusarviointijärjestelmällä työntekijä saa työnsä laadusta palautetta, joka oikein käsiteltynä motivoi häntä kehittämään osaamistaan edelleen. Suorituskyvyn johtamisella pyritään etsimään ja kehittämään tekijöitä, joiden yhteisvaikutuksesta yrityksen tavoitteet toteutuvat ja syntyy haluttua tulosta (Viitala ym. 2013, 233, 279).

Henkilöstösuunnittelussa tulee toisinaan eteen myös tilanteita, joissa joudutaan ennakoimaan toiminnan supistamiseen liittyviä suunnitelmia, joka voi johtaa työntekijöiden irtisanomisiin. Työntekijän työsuhte voi päättyä myös esimerkiksi sen määräaikaishuuden takia tai työntekijän omasta toiveesta irtisanomisajan puitteissa. Työsuhteen päättyessä työntekijän kanssa käydään *lähtökeskustelu*, maksetaan lopputili ja kirjoitetaan työtodistus. (Viitala ym. 2013, 231–232.) Lähtökeskustelussa käydään läpi työsuhteen päättymisen syy sekä siihen johtaneet tekijät ja voidaan käydä palautekeskustelua, jonka pohjalta sekä työnantaja että työntekijä voivat kehittyä tulevaisuutta ja mahdollisia uusia työsuhteita ajatellen.

Kiinnostavalla ja kattavalla *palkitsemisjärjestelmällä* yritys motivoi ja sitouttaa henkilöstöään. Yrityksen palkitsemisjärjestelmä voi sisältää työstä maksettavan palkan lisäksi aineellisia etuja sekä aineettomia palkitsemiskeinoja. Rahanarvoisia etuja voivat olla esimerkiksi lakisääteistä työterveyshuoltoa laajemmat

terveyspalvelut, erilaiset vapaa-ajan vakuutukset, henkilöstöalennukset, täydennyskoulutukset tai -kurssit, käyttöoikeudet vapaa-ajanviettokohteisiin sekä liikunta- tai kulttuurisetelit. Aineettomia palkitsemiskeinoja ovat esimerkiksi mahdollisuus osaamisen kehittämiseen, urakehitykseen, matkoihin, mielenkiintoiseen työyhteisöön ja verkostoihin, erilaisiin tunnustuksiin sekä myönteiseen palautteeseen.

Henkilöstöjohtamisen myötä yrityksiin kertyy runsaasti erilaisia tietoja ja dokumentteja henkilöstöstä. Näiden tietojen hallinnassa voidaan käyttää työkaluna *HR-järjestelmiä*, joiden avulla kaikki henkilöstöön liittyvät tiedot voidaan koota yhteen tietojärjestelmään. Järjestelmään voidaan syöttää esimerkiksi henkilö-, työsuhte- ja palkkatietoja, sekä työntekijän osaamiseen ja kehittymiseen liittyvää dokumentaatiota. HR-järjestelmät auttavat organisaatiota vision ja strategian toteuttamisessa tukien henkilöstöjohtamista ja strategian suunnittelua. HR-järjestelmillä voidaan tehostaa yrityksen toimintaa automatisoimalla HR-prosesseja, yhtenäistää organisaation toimintatapoja, saattaa yrityksen osaaminen läpinäkyväksi sekä tuottaa raportteja ja tietoa HR-johtamisen tueksi. (Mervi Kurvinen, henkilökohtainen tiedonanto 11.9.2019.)

Työturvallisuuslain (L 738/2002) mukaan työnantajan on huolehdittava työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä ja otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön sekä työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät asiat. Huolehtimalla sekä fyysisen että psykososiaalisen työympäristön toimivuudesta, työn suunnittelusta, organisoinnista ja johtamisesta työnantaja huolehtii työntekijöidensä työhyvinvoinnista. Työntekijöiden työhyvinvointia voi mitata esimerkiksi *työhyvinvointikyselyillä*, joiden tuloksista yritys saa palautetta organisaation työhyvinvoinnin tilasta. Hyvinvoivat työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja työ tukee heidän elämänhallintaansa, mikä vaikuttaa positiivisesti yrityksen toimintakykyyn ja menestymiseen. (Viitala ym. 2013, 239–240.) Osa työhyvinvointia on työyhteisön tuki ja arvostus sekä työpaikan myönteinen ilmapiiri. *Ilmapiirimittauksilla* voidaan kartoittaa henkilöstön mielipiteitä ja tuntemuksia työpaikan ilmapiiristä. Erilaisia henkilöstötutkimuksia tehtäessä on tärkeää käydä läpi koko tutkimusprosessi, jota kyselyllä kartoitetaan. Kokonaisuudessa tulee huomioida tutkimuksen tarve,

suunnittelu ja toteutus, tulosten julkaiseminen ja analysointi, kehittämissuositukset ja niiden toteutus sekä seuranta ja arviointi. Myös tiedottamisesta on huolehdittava, ettei tutkimus käänny itseään vastaan. On muistettava, että pelkkä kysely ei kehitä mitään, vaan sen lisäksi johdon on sitouduttava kyselyn tulosten pohjalta tehtävään kehittämistyöhön. (Hyppänen 2013, 188–189.)

*Henkilöstötilinpäätös* on kuvaus henkilöstön tilasta, jolla kuvataan henkilöstöjohtamisen kytkeytymistä liikeideaan, visioon ja strategiaan, henkilöstön tilaa ja kehittymistä sekä henkilöstövoimavarojen laadullisia ja määrällisiä tekijöitä. Henkilöstöraportoinnilla yritys osoittaa henkilöstön merkityksen liiketoimintastrategiassa ja asettaa henkilöstöjohtamisen jatkuvan arviointi- ja kehittämisprosessin kohteeksi. Tuloksellisinta kehittämistyö on silloin, kun seuranta tehdään pitkäkestoisesti, systemaattisesti ja tavoitteellisesti. (Viitala ym. 2013, 323.)

Tietotyössä eli asiantuntija- ja osaajapainotteisilla aloilla resurssit ja voimavarat ovat ns. aineetonta pääomaa, jolloin kilpailuetua luodaan brändillä, huipputason organisaatiokulttuurilla, innovatiivisten ja tuottavien työntekijöiden osaamisella sekä tehokkaiden järjestelmien pohjalta. Organisaatioissa, joissa kilpailuetuna on osaavat työntekijät, panostetaan koulutukseen ja työssä viihtymiseen. Yrityksissä osaajia kehitetään edelleen ja heidät halutaan pitää tyytyväisinä: heitä arvostetaan, jotta he pysyisivät yrityksessä. (Hesso 2015, 63–64.)

#### 5.4 Prosessien johtaminen

Yksi liiketoiminnan tärkeimmistä osista on prosessi, jonka tuloksena asiakas saa laatukriteerien mukaisen tuotteen tai palvelun sovittuna aikataulun mukaisesti. Prosessit ovat ketjuja tai virtauksia, jossa erilaiset tapahtumat ja toiminnot seuraavat toisiaan. Tähän toimitusketjun eri vaiheisiin osallistuvat usein yrityksessä useat henkilöt, mikä voi aiheuttaa tietokatkoksia, päällekkäisiä toimintoja ja sitä kautta tehottomuutta. Toimitusketjujen ja niiden osien organisoinnilla ja hallinnalla pystytään kehittämään ja tehostamaan koko yrityksen liiketoimintaa. Toimitusketjuja hallinnoimalla yrityksen on mahdollista kehittää kilpailukykyään,

kannattavuuttaan ja tehokkuuttaan, sekä ongelmanratkaisukykyään, läpinäkyvyyttään ja tiedonvälitystä. Lisäksi prosesseja kehittämällä yritys pystyy kohdentamaan toimintansa olennaiseen, pystyy mittaamaan toimintaansa ja saa raportointia päätöksenteon tueksi. (Viitala ym. 2013, 156–157.)

Prosessin eri toimintojen näkeminen yhtenäisenä toimitusketjuna lisää yrityksen toiminnan saumattomuutta, asiakaslähtöisyyttä ja eri osapuolten yhteistyötä. Tämä vaatii tehokkaita ja toimivia *toiminnanohjausjärjestelmiä*, jotka ovat integroituja prosessin eri osapuolten tietoja yhdistäviä tietojärjestelmiä, joiden avulla voidaan hyödyntää eri toiminnoista kertyvää tietoa laajasti ja systemaattisesti. Toiminnanohjausjärjestelmillä voidaan hallinnoida ja kerätä tietoa koko yrityksen toiminnasta, kuten esimerkiksi myynnistä, markkinoinnista, tuotannosta prosesseista, taloushallinnosta sekä henkilöstöhallinnosta. (Viitala ym. 2013, 156, 215, 274.)

Prosessien hallinnassa, kokonaisuuden hahmottamisessa sekä toimivuuden ja kehittämisen arvioinnissa auttaa *prosessikuvausten laatiminen*. Tunnistamalla ja kuvaamalla yrityksen tärkeimpiä ydin- ja tukiprosesseja niistä voidaan erotella prosessien eri vaiheet ja korjata niissä mahdollisesti piilevät ongelmat. Prosesseja kuvaamalla voidaan myös yksinkertaistaa ohjeita, yhtenäistää toimintatapoja ja varmistaa, että kaikkien toimijoiden toiminnan laatu on hyvää, mikä puolestaan vaikuttaa myös asiakkaiden saamaan laatuun. Prosessikuvausten perusteella prosessien toimivuutta voidaan arvioida tarkastelemalla, onko prosesseissa ylimääräisiä vaiheita, joudutaanko tehtävä palauttamaan jossain vaiheessa tehtävää takaisin prosessin aikaisempaan vaiheeseen, jolloin tehtävää kuljetetaan prosessissa edestakaisin, jääkö tehtävä jossakin prosessin vaiheessa jumiin, tehdäänkö jossain prosessin vaiheessa päällekkäistä työtä, joudutaanko samaa tehtävää toistamaan useamman kerran, tehdäänkö prosessissa turhaa työtä, syntyykö prosessin aikana virheitä, osataanko prosessin vaiheet tehdä oikein ja saadaanko prosessista huonoa palautetta. (Surakka ym. 2011, 126–129; Viitala ym. 2013, 289–290.)

Yrityksen johtamisessa viestintä on tärkeässä roolissa, se on osa yrityksen johtamisjärjestelmää. Yritysviestintä pitää sisällään sekä yrityksen sisäisen että



ulkoisen viestinnän ja sen on hyvä hoitaa suunnitelmallisesti. Yrityksen *viestintäjärjestelmä* koostuu sovitusta ja noudatettavista viestintäkäytännöistä, eli yrityksen viestinnän menettelytavoista ja pelisäännöistä, vastuuhenkilöistä, viestintävälineistä, säännöllisesti viestittävästä asioista sekä kriisiviestinnästä. Viestintäsuunnitelmassa/-strategiassa kuvataan yrityksen viestinnän strategiset painopisteet ja päätavoitteet, viestinnän resurssit ja keskeiset toimintatavat. Viestintästrategia tukee yrityksen liiketoimintastrategian toteutumista, ja varmistaa, että viestintä on samassa linjassa yrityksen arvojen, vision, liikeidean, halutun imagon ja liiketoiminnan päämäärien kanssa. Viestintästrategian laadinnan lähtökohtana on yrityksen viestinnän nykytilan arviointi ja laadinnassa on huomioitava kaikki yritykselle merkitykselliset sidosryhmät ja erilaiset viestintätilanteet. Kuten muissakin strategioissa viestinnän suunnittelu sisältää viestinnän tavoitteiden toteutumisen arvioinnin suunnittelun ja siihen sopivan mittariston määrittelyn. Viestintästrategia linjaa yrityksen viestintää ollen kuitenkin samalla joustava, jotta yrityksellä on valmiudet myös yllätyksellisissä tilanteissa viestimiseen. (Viitala ym. 2013, 276.)

## 5.5 Talouden johtaminen

Menestyäkseen taloudellisesti yrityksen on löydettävä keinot, joilla se pystyy kilpailemaan markkinoilla muiden yritysten kanssa ja saamaan tuotteitaan tai palveluitaan myydyksi eri asiakasryhmille kilpailijoitaan paremmin. Keskeisiä kilpailukeinoja ovat tuotteen tai palvelun laatu, hinta ja saatavuus, osaava henkilöstö sekä yrityksen viestintä ja mainonta. (Alikoski ym. 2018, 66–67.)

Talouden johtamisessa tulee varmistaa, että yritys toimii kannattavasti, eli yrityksen myyntitulojen pitää kattaa menot, voitonjaot ja mahdolliset lainanlyhennykset. Tämän lisäksi yrityksen tulee olla tuottava, eli sen sisäisen toiminnan pitää olla tehokasta. Yrityksen pitää olla myös maksukykyinen eli likvidi, eli sillä tulee jatkuvasti olla käytettävissään riittävästi varoja maksujen hoitamiseen, sekä vakaavarainen, eli käytettävästä pääomasta mahdollisimman suuri osa tulisi olla omaa

pääomaa ja mahdollisimman pieni osa puolestaan vierasta pääomaa eli velkaa. Näin toimiessaan yritys on elinkelpoinen. (Viitala ym. 2013, 306.)

Yrityksen talouden johtamisen suuntaviivat antaa *budjetointi*. Yksinkertaisimmillaan budjetointi on toimintasuunnitelman muuttamista numeroiksi, eli yrityksen kuukaudeksi tai vuodeksi laaditut kulu- ja tuottotavoitteet muutetaan rahamääräiseksi toimintasuunnitelmaksi, jolloin budjetti antaa raamit menojen kehitykselle ja luo odotukset tulovirrasta. Toiminnan suunnittelun ja budjetoinnin tulisikin kulkea käsi kädessä ja ne tulisi nähdä osana toimivaa ohjauksjärjestelmää. Näin edesautetaan sekä budjetointiprosessin sisällöllistä kehittämistä että kasvataan sen yritykselle tuomaa arvoa. Tyypillisesti budjetoinnilla ja ennusteilla on kolme roolia: taloudellinen suunnittelu ja resurssien koordinointi, jolloin budjetista pyritään muokkaamaan mahdollisimman osuva ennuste tulevan kauden taloudellisesta kehityksestä, tavoitteen asettaminen, johon organisaation tulisi pyrkiä, sekä kontrolli, jolla budjetti antaa raamit ja reunaehdot tulevalle kaudelle. Budjetti on yrityksissä myös vahva toiminnanohjauksen väline, joten yrityksen tulee tehdä valintoja sen roolien keskinäisten painotusten suhteen, jotta budjetti voi toimia uskottavana ohjauksen työkaluna. Perinteisesti budjetti keskittyy tuloslaskelmaa ja tase-eriin sekä meno- että tulopuolella, mutta prosessissa ei saisi unohtaa kvalitatiivisia tekijöitä, jotta budjetista saadaan mahdollisimman suuri arvo ja hyöty. (Niemelä ym. 2008, 36–37, 61–63.)

Yritystoiminnan kannattavuuden takia yrityksen tulee seurata talouskehitystään jatkuvasti. Budjetissa laadittujen tavoitteiden toteutumista tulee seurata, jotta mahdolliset erot toteutuman ja tavoitteen välillä voidaan huomata, analysoida niiden syyt ja tehdä tarvittavat korjausliikkeet. Yrityksen *talousseurantaa* toteutetaan yrityksen tunnuslukuja seuraamalla. Seuranta onnistuu esimerkiksi taloushallintaohjelmista saatavilla tuloslaskelmilla, joiden avulla tilikauden toteutunutta liikevaihtoa, henkilöstökuluja, muita kuluja ja niistä koostuvaa tilikauden tulosta verrataan budjetin tavoitteisiin ja ennusteisiin. (Surakka 2011, 133–135; Mäenpää 2015, 19.)

Talouden johtamisessa tärkeää on yrityksen tuottaman tuotteen tai palvelun hinnoittelu. Hinnoittelun pohjana on ajatus, paljonko yksittäisen tuotteen tai palvelun

tuottaminen maksaa yritykselle. Palvelun hinnoittelussa pääasiallinen kulu on henkilöstökulut, mutta hinnoittelussa tulee miettiä, mitkä muut seikat vaikuttavat yrityksen tuottaman palvelun myyntiin. Hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa yritystoimintaan kohdistuvat kiinteät ja muuttuvat kustannukset, haluttu myyntivoitto, verojen osuus, kilpailijoiden hintataso sekä markkinatilanne. Yleisimmät yritysten käyttämät hinnoittelutavat ovat kustannusperusteinen hinnoittelu ja markkinaperusteinen hinnoittelu. Kustannusperusteisessa hinnoittelutavassa yritys arvioi tai laskee hyödykkeen tuottamisesta aiheutuvat kustannukset ja lisää siihen myynnistä haluamansa katteen. Markkinaperusteisessa hinnoittelutavassa yritys selvittää hyödykkeen yleisen markkinahinnan, vertaa oman tuotteensa tai palvelunsa ominaisuuksia markkinoilla oleviin vastaaviin tuotteisiin ja hinnoittelee sen perusteella oman tuotteensa tai palvelunsa markkinahinnaiseksi. (Alikoski ym. 2018, 68–70.)

Yrityksen kannattavuudella tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, että yritys tuottaa enemmän kuin kuluttaa. Yrityksen kannattavuutta ei voi suoranaisesti johtaa, mutta sitä seuraamalla ja johtamalla siihen johtavia tekijöitä kannattavuuteen voi vaikuttaa. *Kannattavuuslaskelmilla* voidaan suunnitella ja seurata yrityksen toiminnan kannattavuutta. Laskelmien avulla yritys pystyy hahmottamaan, paljonko sen on myytävä tuotteitaan tai palvelujaan, jotta toiminta on kannattavaa ja kestävä. Jokainen yritys voi itse päättää, minkä asioiden osalta kannattavuuttaan seuraa, kuinka tiheästi ja millä mittareilla, eli tunnusluvuilla. Yleisimpiä tunnuslukuja ovat myyntikate, käyttökate, liikevoitto ja sijoitetun pääoman tuotto. Kannattavuuden seurannan näkökulmasta olennaista on tunnistaa ja määritellä toiminnan kriittinen piste, joka tarkoittaa toiminta-astetta, jolla tuotot ja kustannukset ovat yhtä suuret. Mikäli yrityksen myynti laskee alle kriittisen pisteen, yritys ei selviä kiinteistä kustannuksistaan ilman ulkopuolista lisärahoitusta. Kannattavuuden näkökulmasta tärkeitä tarkastelun kohteita ovat myös myyntihinnan ja valmistuskustannusten välinen suhde eli kate ja tuottavuus eli panosten ja tuotosten välinen suhde. (Viitala ym. 2013, 309–311.)

Tulorahoituksella eli asiakkailta tulleilla myyntituotoilla pidetään yllä yrityksen lyhyen aikavälin maksuvalmiutta eli likviditeettiä. Päivittäistä maksuvalmiustilannetta seurataan kassavirralla. (Alikoski ym. 2018, 139.) *Kassavirtalaskemilla*

yritys havaitsee talouden ja rahoituksen riittävyyden näkökulmasta olennaisimmat kohdat. Kassavirtalaskelmista yrittäjä näkee, minkä verran toimintaan investointi vaatii ulkopuolista rahoitusta ja mikä on rahoituksen hinta eli korko. Laskelmista näkyy myös likvidien varojen riittävyys esimerkiksi kesälomien aikana. Laskelmaan merkitään mihin rahaa kuluu, ja mistä sitä tulee, ja mikäli yrityksen rahat eivät riitä, jäljelle jäävä osuus tulee lainata. Kassavirtalaskelmassa näkyy myös arvio tulevan kassan tilanteesta ja sen ajallisesta eroavaisuudesta. Yrityksen likvidit varat vaihtelevat suhteessa aikaan ja yrittäjä pystyykin vaikuttamaan kassavirtaan nopeuttamalla saataviaan ja tarvittaessa saamalla itselleen lisää maksuaikaa. Ennakoimalla kuukausittain yrityksen kassan tilanne kassavirtalaskelmien teolla vältetään yrityksen maksuvaikkeudet. (Hesso 2015, 172–173.)

*Tilinpäätös* on tilikauden lopussa tehtävä laskelma, jolla lasketaan yrityksen tekemä voitto sekä esitetään yrityksen menestyminen ja taloudellinen tilanne sidosryhmille. Tilinpäätös sisältää tuloslaskelman, josta ilmenee tiedot tilikauden tuloista ja menoista sekä tuloksesta, taseen, johon on lueteltu yrityksen omaisuus sekä yrityksen oma ja vieras pääoma. Lisäksi tilinpäätökseen voidaan liittää toimintakertomus, jossa esitellään tilikaudelta yrityksen tilan ja tuloksen kannalta olennaiset asiat. (Viitala ym. 2013, 320.)

## 6 TULOSTEN TARKASTELUA – LIIKETOIMINNAN JOHTAMINEN VIITTO-MAKIELEN TULKKAUSALALLA

Opinnäytetyön tulokset koostuvat viittomakielen tulkkausalalan johtajille osoitetun kyselylomakkeen vastauksista. Kysely lähetettiin vuoden 2018 alusta alkaneella sopimuskaudella Kelalle palvelua tuottavien yritysten johtajille. Webropol-kysely lähetettiin toukokuussa 2019 sähköpostitse 78 yritysjohtajalle ja vastaus saatiin yhteensä 15 vastaajalta. Kyselyn vastausprosentti oli 19 %.

Kvantitatiivisen eli määrällisen aineiston tulokset koostettiin taulukoihin tilastollisesti käsiteltävään muotoon, jonka jälkeen ne analysoitiin tilastotieteellisin menetelmin ja esitettiin kuvioin ja taulukoin. Asteikkokysymyksissä tuloksia vertailtiin vastauksista laskettujen keskiarvojen avulla, joilla pystyttiin vertaamaan saatuja tuloksia toisiinsa. Keskiarvot laskettiin kertomalla vastausmäärät asteikon numeraalisilla arvoilla (1–4) ja jakamalla niiden summa 15:llä eli havaintoyksiköiden määrällä (Kananen 2010, 115). Asteikkokysymysten tulokset järjestettiin keskiarvon mukaiseen suuruusjärjestykseen suurimmasta pienimpään, jotta tulokset olivat helpommin tulkittavissa taulukoista ja niiden vertailu oli helpompaa. Keskiarvoa laskettaessa 'en osaa sanoa' -sarakkeen arvo poistettiin laskelmista, jotta kyseisen sarakkeen arvot eivät vääristä tuloksia. Asteikkokysymysten tulosten jakaumaa esiteltiin myös vertaamalla sarakkeiden vastausten kappalemääriä keskenään ja etsimällä niistä mahdollisia eroja ja yhtäläisyyksiä.

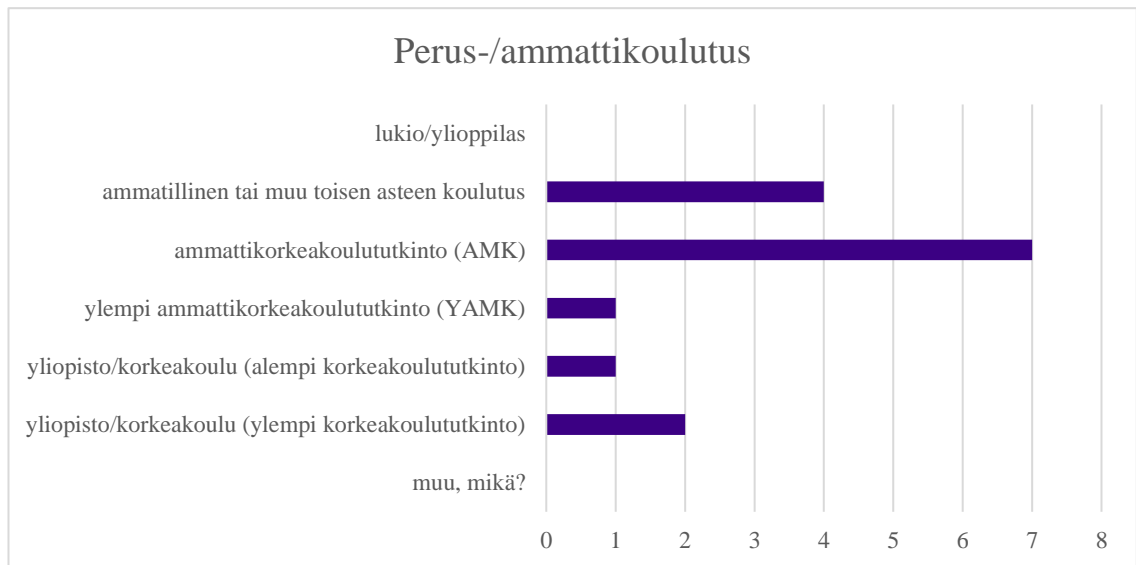
Aineiston laadulliset eli kvalitatiiviset tulokset segmentoitiin eli luokiteltiin ja laskettiin kuhunkin luokkaan saatujen vastausten määrä. Segmentoinneissa käytettiin sekä teorialähtöisiä valmiita luokituksia että aineistolähtöistä luokittelua. Tulokset esitettiin esittelemällä luokitukset sekä niiden sisällöt ja vastausmäärät. Havaintoyksiköiden vähyyden takia vastausmäärät olivat lähinnä vain suuntaantavia, mutta ne haluttiin tuoda esiin, jotta eri vastausluokkien painotus käy tulosten analyysissä ilmi. Pääpaino avointen kysymysten tulosten esittelyssä ja analyysissä oli kuitenkin vastausten sisällöissä, jotta ilmiöitä pystyttiin kuvailemaan ja selittämään.

Kyselyaineiston tulokset tarkastellaan kyselylomakkeen teemojen mukaisessa järjestyksessä, joka puolestaan mukailee tutkimuskysymysten ryhmittelyä. Ensin käydään läpi taustakysymykset sekä yritysjohtajien näkemykset heidän keskeisimmistä tehtävistään ja haasteistaan viittomakielen tulkkausalalan johtajina. Seuraavaksi tarkastellaan liiketoiminnan johtamisen osa-alueita ja niissä käytettäviä johtamisen välineitä ja työkaluja sekä vastaajien näkemyksiä niiden tärkeydestä liiketoiminnan johtamisen näkökulmasta. Johtamisen osa-alueet sekä välineet ja työkalut on jaoteltu opinnäytetyön teoriaosuutta vastaavalla tavalla. Näiden jälkeen käsitellään toimintaympäristön vaikutus alan liiketoiminnan johtamiseen ja viimeisenä osiona on liiketoimintaosaamisen kehittäminen koulutuksen avulla.

Vastausten vähäisen määrän takia vastauksia käsitellään kappalemäärinä prosenttiyksiköiden sijaan. Muutamissa kysymyksissä tarkasteltiin eri kokoisten yritysten johtajien vastauksia etsien niistä mahdollisia eroja ja yhtäläisyyksiä, mutta tarkempaa ristiintaulukointia tai muita kvantitatiivisia analyysimenetelmiä ei käytetty vähäisen vastausmäärän takia. Matala vastausprosentin takia tuloksista ei myöskään voida tehdä yleistyksiä, vaan ne kertovat tähän opinnäytetyöhön vastanneiden näkemyksistä ja kokemuksista, ja voivat korkeintaan antaa suuntaa tutkittavaan ilmiöön laajemmin.

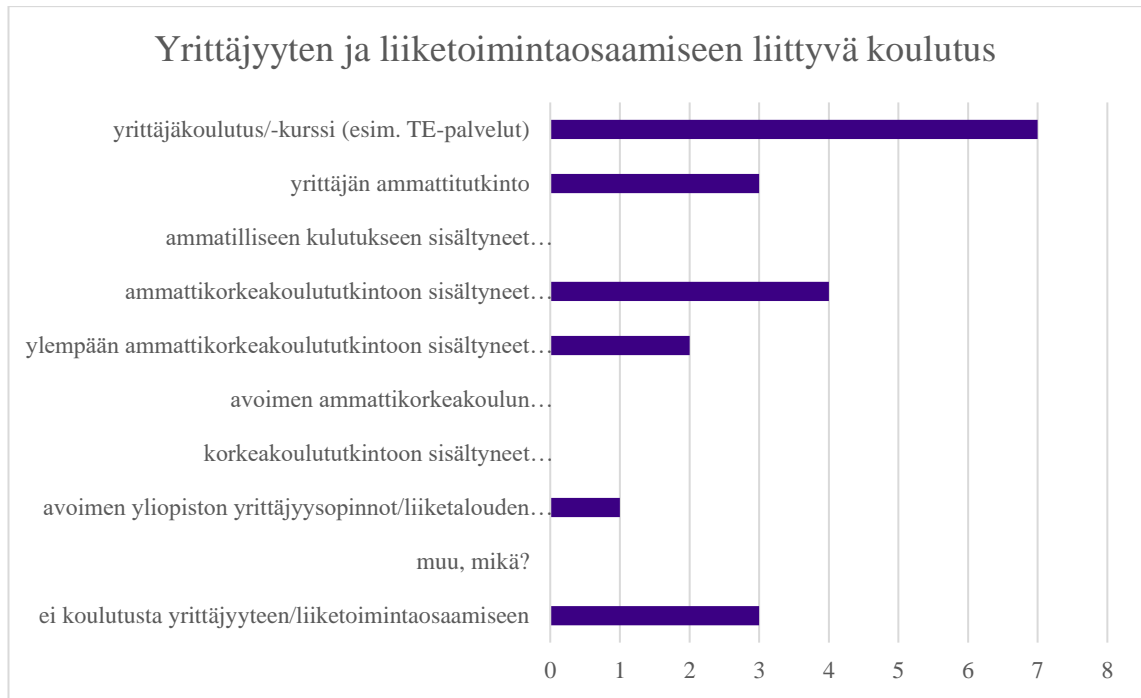
## 6.1 Vastaajien taustatiedot

Ensimmäiseksi taustatiedoissa tarkasteltiin vastaajien koulutustaustaa. Perustai ammattikoulutusta kysyttäessä pyydettiin vastaajia valitsemaan vaihtoehdoista korkein suoritettu koulutus (Kuvio 9). Vastaajista seitsemällä oli ammattikorkeakoulututkinto ja neljällä ammatillinen tai muu toisen asteen koulutus. Lukio tai ylioppilastutkinto ei ollut kenenkään vastaajan korkein suoritettu koulutus. Kaksi vastaajaa ilmoitti koulutukseksi yliopiston tai korkeakoulun ylemmän korkeakoulututkinnon. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto oli yhdellä vastaajalla kuten myös yliopiston tai korkeakoulun alempi korkeakoulututkinto.



Kuvio 9. Vastaajien perus-/ammattikoulutus.

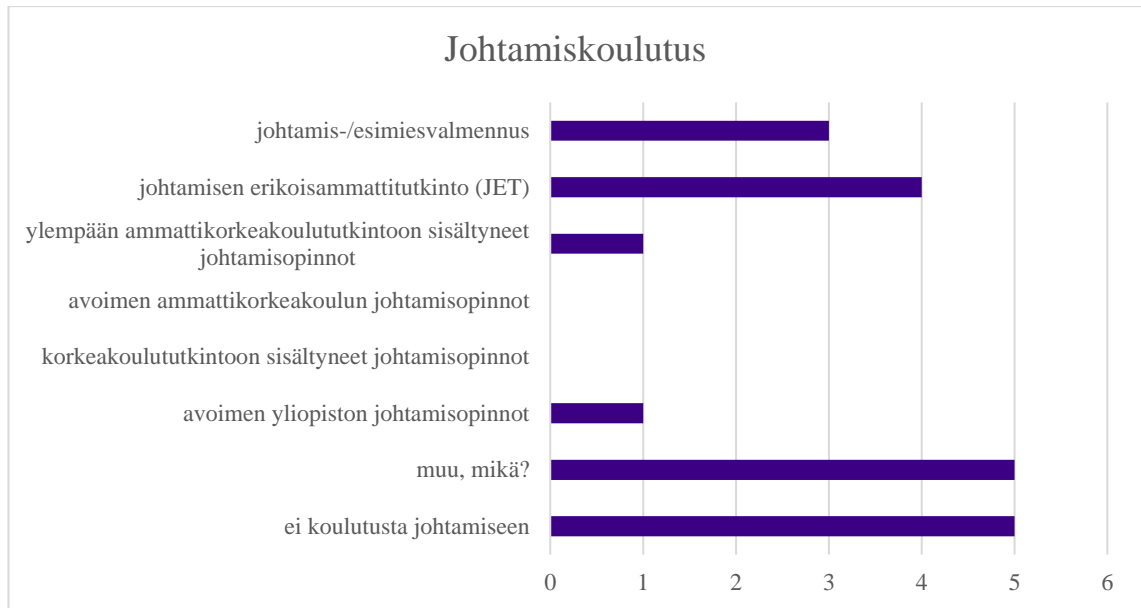
Yrittäjyyteen ja liiketoimintaosaamiseen liittyvän koulutuksen kohdalla vastaajia pyydettiin valitsemaan annetuista vaihtoehdoista kaikki suoritettut koulutukset (Kuvio 10). Lyhyen yrittäjäkoulutuksen tai -kurssin oli käynyt lähes puolet eli seitsemän vastaajaa. Neljällä vastaajalla yrittäjyys- tai liiketoimintakoulutusta oli sisältynyt heidän suorittamaansa ammattikorkeakoulututkintoon ja kahdella ylempään ammattikorkeakoulututkintoon. Kolme vastaajaa oli suorittanut yrittäjien ammattitutkinnon. Yksi vastaaja oli suorittanut yrittäjyyteen tai liiketalouteen liittyviä opintoja avoimessa yliopistossa. Vastaajista kolmella ei ollut minkäänlaista koulutusta yrittäjyyteen tai liiketoimintaosaamiseen. Nämä kolme vastaajaa olivat kaikki eri kokoisista yrityksistä, eli tämän kyselyn vastausten perusteella yrityksen koko ei vaikuta siihen, ettei yritysjohtajalla ole yrittäjyyteen tai liiketoimintaosaamiseen liittyvää koulutusta.



Kuvio 10. Vastaajien yrittäjyyteen ja liiketoimintaosaamiseen liittyvä koulutus.

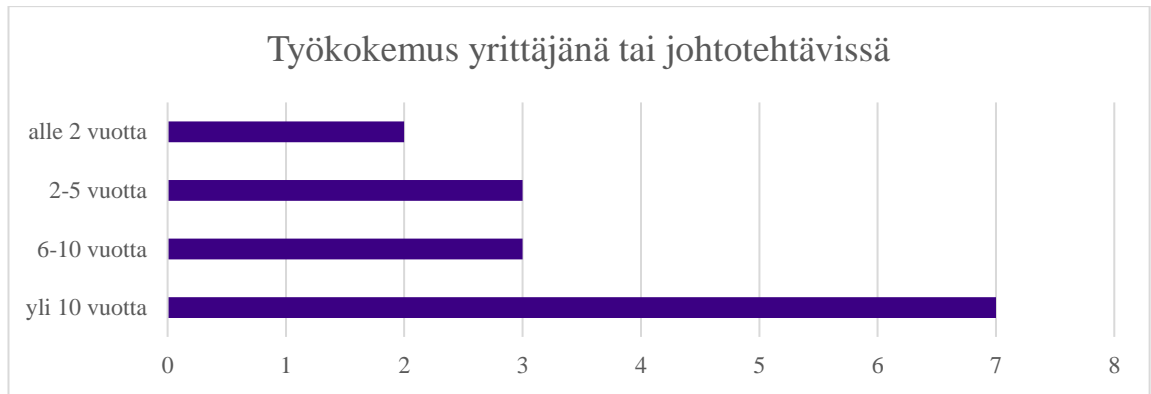
Johtamiskoulutusta kartoittavassa kysymyksessä vastaajia pyydettiin myös valitsemaan annetuista vaihtoehdoista kaikki suoritettut johtamiskoulutukset ja -tutkinnot (Kuvio 11.) Johtamisen erikoisammattitutkinnon oli suorittanut 4 vastaajaa ja jonkinlaisen johtamis- tai esimiesvalmennuksen oli käynyt kolme vastaajaa. Yksi vastaaja oli suorittanut johtamisopinnot ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon yhteydessä ja yksi avoimessa yliopistossa. Viisi vastaajaa ilmoitti, ettei ollut saanut koulutusta johtamiseen. Nämä vastaajat olivat 0–4 henkilöä tai 5–19 henkilöä työllistävistä yrityksistä, eli kaikilla yli 50 henkilöä työllistävien yritysten johtajilla oli jonkinlaista johtamiskoulutusta. Edellä mainittujen koulutusten lisäksi vastaajat kertoivat saaneensa johtamiskoulutusta armeijan reserviupseerikoulussa ja sisältyneenä ammattikorkeakoulututkintoon tai johtamisosaamista oli kertynyt kokemuksen kautta mm. erilaisten luottamustointien tai yleisesti elämänkokemuksen myötä.





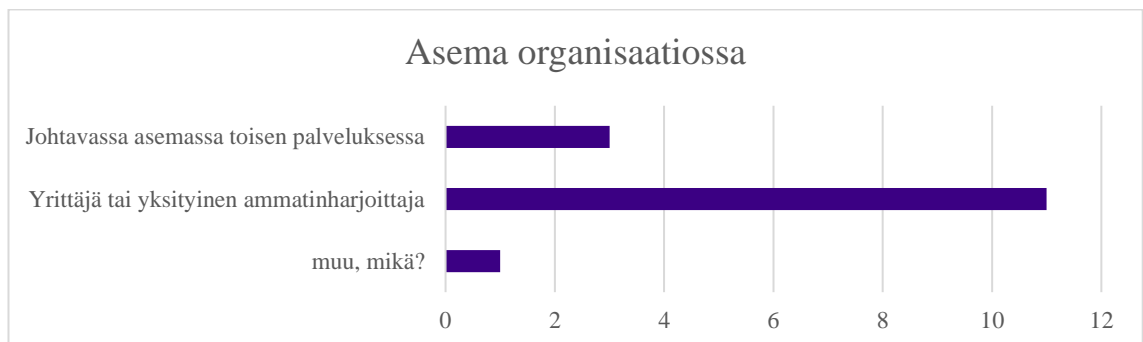
Kuvio 11. Vastaajien johtamiskoulutus.

Tarkasteltaessa johtajien työkokemusta yrittäjänä tai johtotehtävissä aikaperiodeina käytettiin Kelan hankintakausia (Kuvio 12), koska kuten luvussa 3.1 todetaan, suurin osa alan yrityksistä on perustettu jonkin hankintakauden kynnyksellä pois lukien ne yritykset, jotka on perustettu jo ennen palvelun järjestämistä vastuun siirtymistä Kelalle. Suurimmalla osalla vastaajista eli seitsemällä vastaajalla oli kokemusta yrittäjänä tai johtotehtävissä toimimisesta yli kymmenen vuotta. Kolme vastaajaa ilmoitti työkokemuksekseen johtotehtävissä tai yrittäjänä 6–10 vuotta ja samoin kolme 2–5 vuotta. Alle kahden vuoden kokemuksella johtotehtävissä tai yrittäjänä toimi 2 vastaajaa. Vastauksia analysoitaessa tulee kuitenkin huomioida, että kysymyksen asettelussa ei rajattu työkokemusta koskemaan ainoastaan viittomakielen tulkkausala, eli vastaajille on voinut kertyä johtamis- tai yrittäjäyyskokemusta myös alan ulkopuolelta.



Kuvio 12. Vastaajien työkokemus yrittäjänä tai johtotehtävissä.

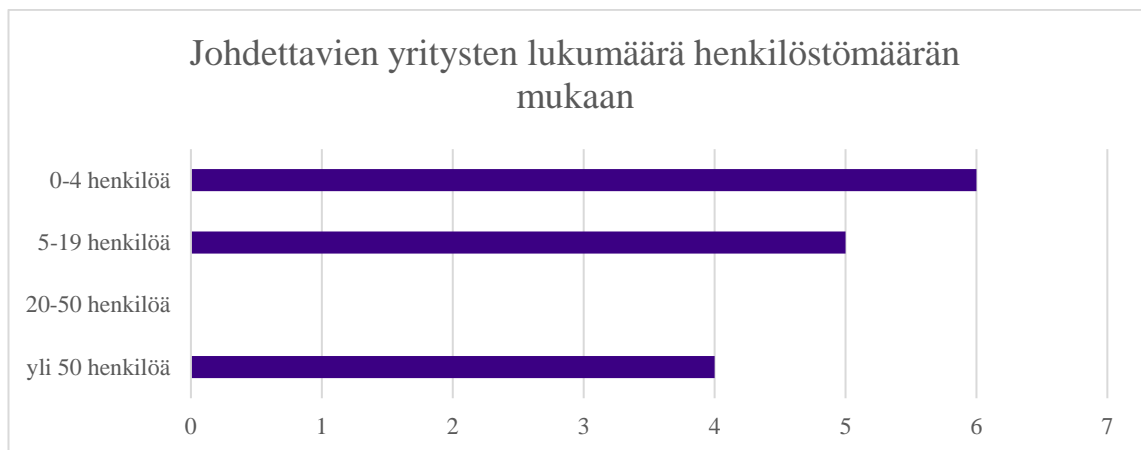
Valtaosa vastaajista eli 11 vastaajaa toimi yrittäjänä tai yksityisenä ammatinharjoittajana eli johtotehtävissä omassa yrityksessään (Kuvio 13). Kolme vastaajaa ilmoitti olevansa johtavassa asemassa toisen palveluksessa. Yksi vastaaja kertoi toimivansa johtotehtävissä yrityksessä, jonka yritysmuodon takia kumpikaan valmiista vaihtoehdoista ei ollut mahdollinen.



Kuvio 13. Vastaajien asema organisaatiossa.

Kuten luvusta 3.1 käy ilmi, valtaosa viittomakielen tulkkausalan yrityksistä on alle neljän henkilön yrityksiä. Myös kyselyyn vastanneista suurin osa eli kuusi vastaajaa oli 0–4 henkilön yrityksestä (Kuvio 14). Työssä käytetyn Tilastokeskuksen yritysten kokoluokituksen mukaan lähes kaiken kokoisten yritysten johtajilta saatiin vastauksia, ainoastaan 20–50 henkilöä työllistävien yritysten johtajilta ei saatu kyselyyn yhtään vastausta. Toisaalta 20–50 henkilöä työllistäviä yrityksiä onkin alalla vähiten. 5–19 henkilöä työllistävästä yrityksistä kyselyyn vastasi viisi vastaajaa ja yli 50 henkilön organisaatioista vastaajia oli neljä. Yli 50 henkilöä työllistävästä yrityksistä johtajia vastasi suhteessa alalla toimivien yritysten kokoon nähden todella monta, mutta tulosta analysoitaessa tulee huomioida, että luvun 3.1

yri-tysten henkilömäärissä ns. monialayritysten kuten kuntayhtymien kohdalla yri-tyksen henkilömääräksi on laskettu vain viittomakielen tulkkauspalvelua tuottavat työntekijät. Todellisuudessa alalla toimii siis luultavasti enemmän yli 50 työnteki-jän organisaatioita, joiden johtajat ovat voineet osallistua kyselyyn ja kirjata orga-nisaation henkilöstömääräksi yli 50 henkilöä, koska kysymyksen asettelussa ei rajattu henkilöstömäärää koskemaan ainoastaan tulkkauspalvelua tuottavaa henkilöstöä.



Kuvio 14. Vastaajien johtamien yritysten lukumäärä henkilöstömäärän mukaan.

Vaikka tutkimuksen otoksena olivat Kelalle palvelua vuoden 2018 alusta alka-neella hankintakaudella tuottavien yritysten johtajat, haluttiin kyselyllä selvittää myös se, ovatko vastaajien yritykset olleet Kelan sopimuskumppaneina jo ennen kuluva hankintakautta. Kuusi kyselyyn vastanneista yrityksistä on ollut mukana jo ensimmäisellä hankintakaudella vuosina 2010–2013 ja yhdeksän yritystä toi-sella hankintakaudella vuosina 2014–2017. Uusina yrityksinä eli kuluvalle kau-della ensimmäistä kertaa Kelan sopimuskumppanina toimivat kuuden vastaajan johtamat yritykset, eli yli puolella vastaajista on kokemusta ja näkemystä yrityk-sen johtamisesta useammalta kuin vain kuluvalta hankintakaudelta.

## 6.2 Yritysjohtajan tehtävät ja johtamisen haasteet

Johtajien näkemyksiä heidän tärkeimmistä työtehtävistään ja johtajuudessa ilme-nevistä haasteista kysyttiin avoimilla kysymyksillä, joihin vastaajat saivat vastata

omin sanoin, mikä heidän mukaansa on johtotehtävissä keskeisintä ja tärkeintä. Avointen kysymysten vastaukset purettiin luokittelemalla niiden sisältö ja laske-  
malla kuhunkin luokkaan saadut vastausmäärät.

Vastaukset johtajien keskeisimpiä tehtäviä selvittävään kysymykseen luokiteltiin luvussa 2 esitellyn Mintzbergin johtamisrooliteorian jaottelun mukaisesti (Taulukko 2). Teoriassa kolmeen pääkategoriaan jaotelluille rooleille Mintzberg on määritellyt kymmenen erityyppistä tehtävää. Johtajilta saadut vastaukset purettiin yksittäisiksi tehtäviksi ja luokiteltiin kymmeneen eri tehtävätyyppiin.

Taulukko 2. Johtajien tärkeimmät tehtävät.

Johtajan roolit	Roolien tehtävät	Vastaus- määrä
Ihmissuhderoolit	Yrityksen keulakuva ja edustaja	3
	Yhdyshenkilö, yhteydenpitäjä ulkopuolisiin sidosryhmiin	2
	Organisaation ihmisten johtaja	10
Tiedon käsittelijän roolit	Tarkkailija, tiedon hankkija	1
	Välittäjä, tiedon jakaja organisaatiossa	2
	Puhemies, tiedon välittäjä organisaatiosta ulospäin	4
Päätöksentekoroolit	Yrittäjä, muutosprosessien käynnistäjä ja päätösten tekijä	15
	Resurssien (raha, aika, työpanos) hallitsija	6
	Häiriötekijöiden hallitsija, konfliktien estäjä ja ratkaisija	0
	Neuvottelija, edustaa yritystä neuvottelutilanteissa	3

Vastausten perusteella tärkeimpinä työtehtävinään johtajat pitivät päätöksentekorooliin liittyviä tehtäviä. Päätöksentekoroolin sisällä eniten vastauksissa mainittiin yrittäjän eli muutosprosessien käynnistäjän ja päätöksentekijän tehtäviä (15). Tällaisiksi luokiteltiin muun muassa yleisjohtoon liittyvä vastuu ja päätöksenteko, strategiasta ja toiminnan suunnittelusta vastaaminen, tulevaisuuden visiointi ja yrityksen kasvun johtaminen sekä palvelukehityksen ja sen toimeenpanon johtaminen. Resurssien hallintaan liittyviä tehtäviä mainittiin myös useiden (6)

johtajien vastauksissa. Niihin kuuluivat talouden johtaminen ja siitä vastaaminen, kuten esimerkiksi palkanmaksusta ja laskutuksesta huolehtiminen sekä yleisesti yrityksen raha-asioiden hoitaminen. Muutama vastaaja (3) toi vastauksissaan esiin neuvottelijan tehtäviä, jotka kaikki liittyvät sopimuskumppani Kelan kanssa tehtävään yhteistyöhön. Kukaan vastaajista ei maininnut vastauksissaan häiriötekijöiden hallitsijan eli konfliktien estäjän ja ratkaisijan tehtäviä tärkeimmiksi tehtävikseen yritysjohtajana.

Toiseksi tärkeimmäksi rooliksi vastausten perusteella nousi johtajien ihmissuhderooli. Ihmissuhderoolissa korostui organisaation ihmisten johtajan tehtävät, joita oli ihmissuhderoolien tehtävistä selvästi eniten (10). Organisaation ihmisten johtajan tehtävinä vastauksissa mainittiin henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö, työntekijöiden työkyvystä ja työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä työsuhdeeduista ja työilmapiiristä huolehtiminen. Muutamissa vastauksissa (3) tuotiin esiin johtajan tehtävä yrityksen keulakuvana ja edustajana: johtajat näkivät tehtävään toimia positiivisena esimerkkinä työntekijöilleen, antaa mallikas kuva itsestään ja yrityksestään alalla sekä tehdä sellaisia ratkaisuja, joilla yritys ansaitsee arvostusta myös asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta. Kaksi vastaajaa mainitsi tärkeimmiksi tehtävikseen yhdyshenkilön tehtäviä, jollaisiksi mainittiin yhteydenpito yrityksen ulkopuolisiin sidosryhmiin sekä asiakkuuksien ja verkostojen johtaminen.

Kolmas johtajan roolien pääkategoria on tiedon käsittelijän rooli. Myös tiedon käsittelijän roolien tehtäviä mainittiin vastauksissa, mutta selvästi kahta aikaisempaa pääkategoriaa vähemmän. Puhemiehen eli tiedon välittäjän tehtävät yritysjohtajan työssä toi esiin neljä vastaajaa. Näitä olivat markkinointi sekä yrityksen arvojen mukaisesta toiminnasta tiedottaminen yhteistyökumppaneille. Kaksi vastaajaa nosti yhdeksi tärkeimmistä tehtävistään välittäjän eli tiedon jakajan tehtävät. Näitä olivat työntekijöiden ohjeistaminen sekä yrityksen toiminnasta tiedottaminen työntekijöille. Tarkkailijan eli tiedon hankkijan tehtävän mainitsi yksi vastaaja kertoessaan yhden tärkeimmän tehtävänsä olevan erilaisten hankintojen ja kilpailutusten kartoittaminen.

Johtajien työtehtävässään kokemat haasteet luokiteltiin kolmeen kategoriaan annettujen vastausten perusteella (Taulukko 3). Vastauksista nousi kolmen eri tason haasteita, joista muodostui luokittelun rakenne. Ylin ja laajin taso on toimintaympäristö ja sen asettamat haasteet, seuraavana johtajan johtaman yrityksen toimintaan liittyvät haasteet ja kolmantena johtajan omaan toimintaan ja rooliin liittyvät haasteet.

Taulukko 3. Johtajien työtehtävässään kokemat haasteet.

Haasteiden luokittelu	Haasteen sisältö	Vastausmäärä
Toimintaympäristöön liittyvät haasteet	Sopimuskumppani Kela	13
Yrityksen toimintaan liittyvät haasteet	Markkinointi	2
	Talouden johtaminen	
	Tulevaisuuden ennakointi	
Johtajan rooliin liittyvät haasteet	Ajankäyttö	3
	Oma työhyvinvointi	
	Johtajan erilaiset työroolit	

Selvästi eniten haasteita johtajien työskentelyyn asetti kyselyyn vastanneiden viittomakielen tulkkausalan yritysjohtajien mukaan toimintaympäristö ja siinä yritysten sopimuskumppanina oleva Kela. Kelaan liittyviä haasteita nosti esiin viidestätoista vastaajasta 13 vastaajaa. Yhteistyö Kelan kanssa nähtiin haastavana, koska Kelan kanssa tehty hankintasopimus ja yhteistyö ylipäänsä ovat hyvin yksipuolisia ja vaativat yrityksiä sopeutumaan Kelan yksipuolisiin päätöksiin. Kelan kilpailutusten myötä katsottiin alalle tulleen muutoksia, jotka ovat heikentäneet yritysten toimintaedellytyksiä, rajoittaneet yritysten kehitysmahdollisuuksia ja tuoneet rajoituksia lukuisiin toimintaperiaatteisiin. Haasteeksi koettiin myös jatkuva epävarmuus alan tulevaisuuden suhteen, koska tähän asti neljän vuoden välein vaihtuvat kilpailutuskaudet ovat tuoneet aina etukäteen arvaamattomia muutoksia palvelun hankkimiseen ja tuottamiseen, jolloin pitkäjänteinen toiminnan suunnittelu on käytännössä mahdotonta. Esimerkiksi yritysten tulevaisuuden suuntaavien kehityspanostusten koettiin valuvan hukkaan, jos niitä ei seuraavassa kilpailutuksessa katsotakaan yrityksen hyväksi. Alan epävarmuuden nähtiin vaikuttavan sekä yrityksiin että niiden työntekijöihin. Kelan kilpailutusehtojen nähtiin ohjaavan vahvasti alan kehitystä ja erityisesti viimeisten kilpailutusten vaikutukset koettiin ennemminkin alaa taannuttavina kuin sitä kehittävinä.

Merkittävänä haasteena useat kyselyyn vastanneet yritysjohtajat kokivat myös Kelan asettamat rajoitteet työn organisoinnille: rekrytointikiellon ja työnjohto-oikeuden puuttumisen. Vaikutusmahdollisuudet arjen työhön nähtiin hyvin kapeina, minkä puolestaan nähtiin vaikuttavan myös työntekijöiden hyvinvointiin ja työmotivaatioon. Kelan ollessa monen yrityksen lähes ainoa palveluiden ostaja koettiin taloudelliset riskit alalla suuriksi Kelan kilpailutusehtojen vuoksi. Yksi vastaajista kiteytti näkemyksensä toimintaympäristön asettamista haasteista alan yritysjohtajan toimintaan seuraavasti: ”Kelan sopimuskumppanina toimivan yrityksen johtajana tuntee olonsa täysin aseettomaksi. Yritysjohtaminen jää henkilöstöjohtamisen tasolle, ja vision suunnittelu, budjetointi, yms. on tehtävä Kelan raamien puitteissa.”

Yritystoimintaan liittyviä haasteita nosti vastauksissaan esiin kaksi vastaajaa. Haasteet liittyivät yrityksen markkinointiin, talouden johtamiseen ja tulevaisuuden ennakkointiin. Markkinointi koettiin haastavana, koska vastaajan mukaan perinteiset markkinointikeinot eivät sovellu viittomakielen tulkkausalan asiakaskunnalle. Alan asiakaskunta vaatii vastaajan näkemyksen mukaan runsaasti henkilökohtaista näkyvyyttä ja läsnäoloa asiakasrajapinnassa.

Johtajan roolin asettamat haasteet toi esiin kolme vastaajaa. Ajankäytön näkökulmasta ainainen tavoitettavissa oleminen asetti haasteita työ- ja vapaa-ajan erottamiselle ja yhteensovittamiselle, minkä vastaajat kokivat vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa. Johtajien työhyvinvoinnista ja työssäjaksamisesta huolehtiminen koettiin ylipäänsä haasteena, koska useinkaan niistä ei huolehdi kukaan muu kuin johtaja itse. Osa johtajista kertoi työskentelevänsä myös itse tulkkina, jolloin haasteeksi koettiin olla samaan aikaan esimies ja tasavertainen kollega.

### 6.3 Liiketoiminnan osa-alueiden johtaminen ja johtamisen välineet

Liiketoiminnan johtamista tarkasteltiin strategisen suunnittelun lisäksi tasapainotetun tulokortin (Balanced Scorecard) mukaisesti neljästä eri näkökulmasta: asiakkuuksien johtamisen, henkilöstöjohtamisen, prosessien johtamisen ja talouden

johtamisen näkökulmista. Viittomakielen tulkkausalan yritysjohtajien näkemyksiä kunkin johtamisen osa-alueen ja niissä käytettävien välineiden ja työkalujen tärkeydestä kartoitettiin asteikkokysymyksillä, joiden ääripäinä olivat 'ei lainkaan tärkeä' ja 'erittäin tärkeä'. Vastausvaihtoehtona oli myös 'en osaa sanoa'. Johtamisen eri osa-alueilla käytettävien välineiden ja työkalujen merkitystä mittaavissa kysymyksissä vastaajien oli mahdollista lisätä valmiiden vaihtoehtojen jälkeen muita työkaluja 'muu, mikä' -kohtaan.

Yrityksissä käytössä olevia johtamisen välineitä ja työkaluja selvitettiin monivalintakysymyksillä, joissa jokaisessa oli vastausvaihtoehtona: 'on käytössä', 'ei ole käytössä', 'en halua vastata' ja 'en osaa sanoa'. Myös näissä kysymyksissä vastaajan oli mahdollista lisätä muita käytössä olevia työkaluja 'muu, mikä' -kohtaan.

Ennen liiketoiminnan johtamisen välineiden ja työkalujen merkityksen tarkastelua haluttiin selvittää, miten tärkeinä viittomakielen tulkkausalan johtajat pitivät liiketoiminnan johtamisen eri osa-alueita (Taulukko 4).

Taulukko 4. Liiketoiminnan johtamisen osa-alueiden merkitys yritysjohtamisessa.

<b>n=15</b>	<b>Ei lainkaan tärkeä (1)</b>	<b>Jokseenkin tärkeä/Melko tärkeä (2)</b>	<b>Hyvin tärkeä (3)</b>	<b>Erittäin tärkeä (4)</b>	<b>En osaa sanoa</b>	<b>keskiarvo</b>
Strateginen suunnittelu	0	1	3	11	0	3,7
Talouden johtaminen	0	1	2	12	0	3,7
Henkilöstöjohtaminen	0	1	3	10	1	3,6
Prosessien johtaminen	0	2	4	8	1	3,4
Asiakkuuksien johtaminen	1	1	5	6	2	3,2

Kuten taulukon 4 keskiarvoista käy ilmi, kaikkia liiketoiminnan johtamisen osa-alueista pidettiin keskimäärin hyvin tai erittäin tärkeinä. Selvä enemmistö vastaajista piti kaikkia liiketoiminnan johtamisen osa-alueita vähintään hyvin tärkeinä ja valtaosa vastaajista piti erityisesti strategista suunnittelua, henkilöstöjohtamista sekä talouden johtamista erittäin tärkeinä. Asiakkuuksien ja prosessien johtamisen tärkeyteen liittyvissä näkemyksissä oli hajontaa eri vaihtoehtojen välillä hie-man muita osa-alueita enemmän. Yhden vastaajan mielestä asiakkuuksien



johtaminen ei ole lainkaan tärkeää. Asiakkuuksien johtamisen kohdalla kaksi ja henkilöstöjohtamisen sekä prosessien johtamisen kohdalla yksi vastaaja ei osannut sanoa kantaansa.

Opinnäytetyön kyselyyn vastanneet yli 50 henkilöä työllistävien yritysten johtajat pitivät kaikkia liiketoiminnan osa-alueita yksimielisesti erittäin tärkeinä, ainoastaan asiakkuuksien johtaminen oli osan mielestä hyvin tärkeää. Asiakkuuksien johtamisen tärkeyden näkemyksissä hajontaa lisäsivät sekä 0–4 henkilöä että 5–19 henkilöä työllistävien yritysten johtajien vastaukset. Myös näkemyksissä prosessien johtamisen tärkeydestä hajontaa lisäsivät pienempien yritysten johtajien vastaukset. Henkilöstöjohtamisessa hajontaa toi 0–4 henkilöä työllistävien yritysten johtajien vastaukset, johon saattoi vaikuttaa se, että vastaajissa oli mahdollisesti yksityisyrittäjiä, joilla ei ole henkilöstöä johdettavanaan, jolloin henkilöstöjohtaminenkaan ei ole tärkeässä asemassa.

### 6.3.1 Strategisen johtamisen välineet ja työkalut

Vastaajien näkemykset strategisen johtamisen välineiden ja työkalujen merkityksestä vaihtelivat pääosin melko tärkeästä erittäin tärkeään kunkin välineen kohdalla keskiarvojen vaihteluvälin ollessa 2,1–3,7 ja kaikkien välineiden keskiarvon ollessa 2,8 (Taulukko 5). Erittäin tärkeänä työkaluna pidettiin yrityksen arvoja, jonka jälkeen tärkeimpinä työkaluina pidettiin yrityksen strategiaa ja visiota. Muita tärkeinä pidettyjä strategisen suunnittelun työkaluja olivat riskienhallinta, liiketoimintasuunnitelma, toimintasuunnitelma, skenaariotyöskentely sekä strategian toteutumisen seuranta. Vähiten merkityksellisinä pidettiin keskiarvon mukaan toimintakertomusta, SWOT-analyysiä ja vuosikelloa. Kolme vastaajaa ei pitänyt lainkaan tärkeänä vuosikelloa, samoin kolme ei pitänyt tärkeänä laatukäsikirjaa eikä kolme vastaajaa myöskään toimintakertomusta. Kaksi vastaajaa ilmoitti, ettei pidä skenaariotyöskentelyä lainkaan tärkeänä, samoin vastasi kaksi vastaajaa SWOT-analyysin kohdalla. Yksi vastaaja ei nähnyt strategian toteutumisen mittaristoa eikä yksi toimintasuunnitelmaa lainkaan tärkeänä. Yhdestä kahteen vastaajaa ei osannut arvioida liiketoimintasuunnitelman, skenaariotyöskentelyn,

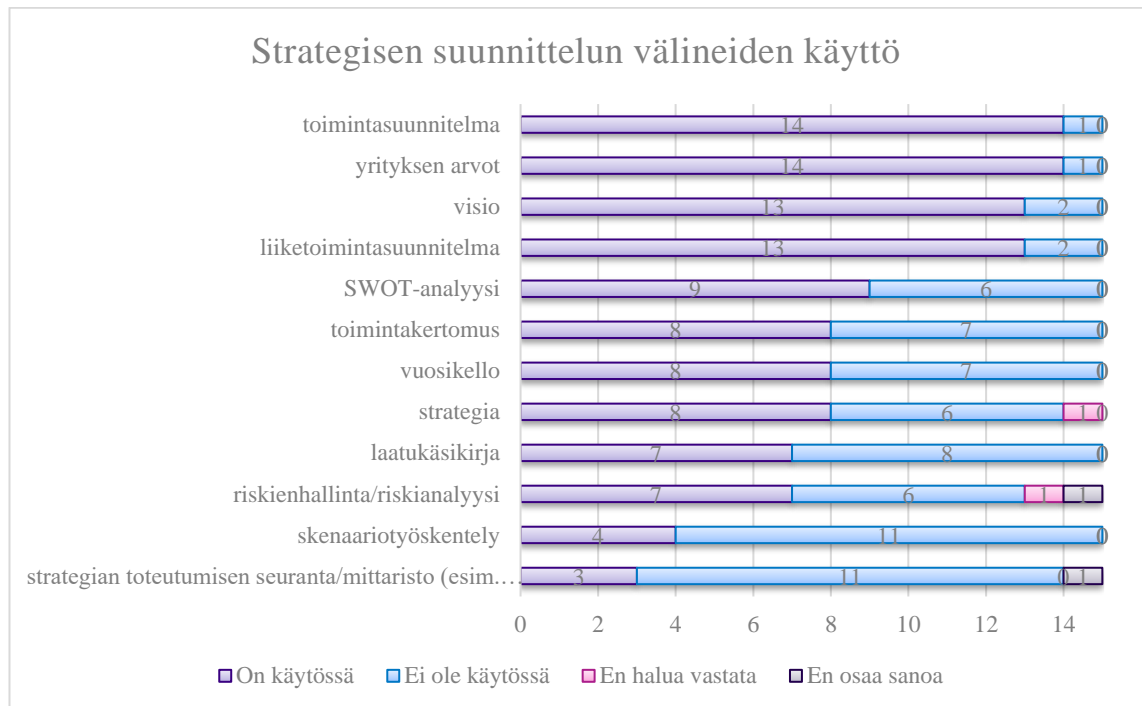
strategian toteutumisen seurannan, SWOT-analyysin, toimintasuunnitelman, vuosikellon eikä toimintakertomuksen tärkeyttä liiketoiminnan johtamisessa.

Taulukko 5. Strategisten suunnittelun välineiden ja työkalujen merkitys liiketoiminnan johtamisessa.

n=15	Ei lainkaan tärkeä (1)	Jokseenkin tärkeä/Melko tärkeä (2)	Hyvin tärkeä (3)	Erittäin tärkeä (4)	En osaa sanoa	keskiarvo
yrittäjän arvot	0	1	3	11	0	3,7
strategia	0	1	8	6	0	3,3
visio	0	2	6	7	0	3,3
riskienhallinta/riskianalyysi	0	4	7	4	0	3,0
liiketoimintasuunnitelma	0	5	6	3	1	2,9
toimintasuunnitelma	1	4	6	3	1	2,8
skenaariotyöskentely	2	2	7	2	2	2,7
strategian toteutumisen seuranta/mittaristo (esim. tuloskortti)	1	6	5	2	1	2,6
laatukäsikirja	3	5	4	3	0	2,5
vuosikello	3	4	5	1	2	2,3
SWOT-analyysi	2	7	5	0	1	2,2
toimintakertomus	3	7	2	1	2	2,1
						<b>ka 2,8</b>

Strategisen suunnittelun välineet olivat vaihtelevasti käytössä kyselyyn vastanneilla yritysjohtajilla tai heidän johtamissaan yrityksissä (Kuvio 15). Tärkeimpinä välineinä ja työkaluina pidetyt yrityksen arvot ja visio olivat myös käytössä lähes kaikilla vastaajilla. Hyvin tärkeänä pidetty strategia oli käytössä kahdeksalla vastaajalla. Lähes kaikilla vastaajilla oli käytössään toimintasuunnitelma ja liiketoimintasuunnitelma, jotka koettiin myös hyvin tärkeinä johtamisen välineinä. SWOT-analyysi oli käytössä yhdeksällä vastaajalla ja toimintakertomus ja vuosikello kahdeksalla vastaajalla, vaikka ne koettiin vähiten tärkeiksi välineiksi ja työkaluiksi strategisessa liiketoiminnan suunnittelussa. Vastaajista 11 ilmoitti, ettei heillä ole käytössään strategian toteutumista seuraavaa mittaristoa, ja sama määrä 'ei käytössä' -vastauksia oli skenaariotyöskentelyssä. 'En halua vastata' -sarakkeeseen tuli yksi vastaus strategiaan ja riskianalyysiin, samoin yksi vastaus riskienhallinnan ja strategian toteutumisen seurantaan 'en osaa sanoa'

-vastausvaihtoehtoon. Valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi yksi vastaaja mainitsi alan verkostojen hyödyntämisen strategisessa suunnittelussa.



Kuvio 15. Strategisen suunnittelun välineiden ja työkalujen käyttö liiketoiminnan johtamisessa.

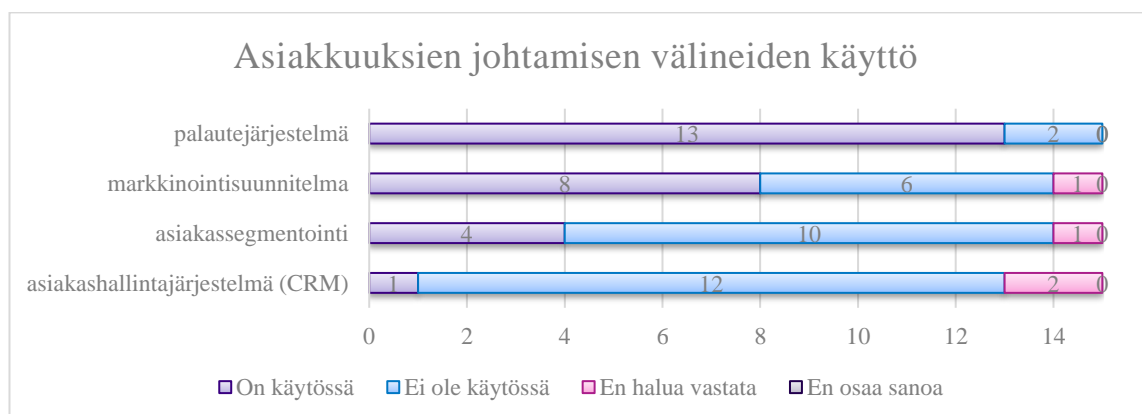
### 6.3.2 Asiakkuuksien johtamisen välineet ja työkalut

Kuten taulukosta 6 ilmenee, tulokset asiakkuuksien johtamisen välineiden ja työkalujen tärkeydestä vaihtelivat melko tärkeän ja hyvin tärkeän välillä (kunkin välineen kohdalla keskiarvojen vaihteluväli 1,8–3,1). Kaikkien asiakkuuksien johtamisen välineiden merkitysten keskiarvo oli 2,4. Vähiten tärkeänä asiakkuuksien hallinnan välineistä ja työkaluista pidettiin asiakashallintajärjestelmää, sen sijaan palautejärjestelmä koettiin hyvin tärkeäksi. Asiakashallintajärjestelmän tärkeyteen ei osannut ottaa kantaa kaksi vastaajaa, asiakassegmentointiin kolme ja markkinointisuunnitelman merkityksestä ei osannut arvioida yksi vastaaja.

Taulukko 6. Asiakkuuksien johtamisen välineiden ja työkalujen merkitys liiketoiminnan johtamisessa.

n=15	Ei lainkaan tärkeä (1)	Jokseenkin tärkeä/Melko tärkeä (2)	Hyvin tärkeä (3)	Erittäin tärkeä (4)	En osaa sanoa	keskiarvo
palautejärjestelmä	0	3	8	4	0	3,1
asiakassegmentointi	3	3	4	2	3	2,4
markkinointisuunnitelma	3	3	7	1	1	2,4
asiakashallintajärjestelmä (CRM)	5	6	2	0	2	1,8
						<b>ka 2,4</b>

Vertailtaessa taulukon 6 ja kuvion 16 tuloksia voidaan huomata, että asiakkuuksien johtamisen välineiden ja työkalujen käyttö noudattelivat pääpiirteittäin johtajien näkemyksiä niiden tärkeydestä. Tärkeäksi koettu palautejärjestelmä oli käytössä lähes kaikissa yrityksissä ja vähiten tärkeänä nähty asiakashallintajärjestelmä oli käytössä vain yhdellä vastaajalla. Asiakashallintajärjestelmän käyttöön ei halunnut vastata kaksi vastaajaa ja sekä asiakassegmentointiin että markkinointisuunnitelmaan ei vastausta halunnut antaa yksi vastaaja. Valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi käytössä olevina asiakkuuksien johtamisen välineinä mainittiin asiakastapaamiset ja -kontaktit sekä asiakkaan huomiointi yksilönä.



Kuvio 16. Asiakkuuksien johtamisen välineiden ja työkalujen käyttö liiketoiminnan johtamisessa.

### 6.3.3 Henkilöstöjohtamisen välineet ja työkalut

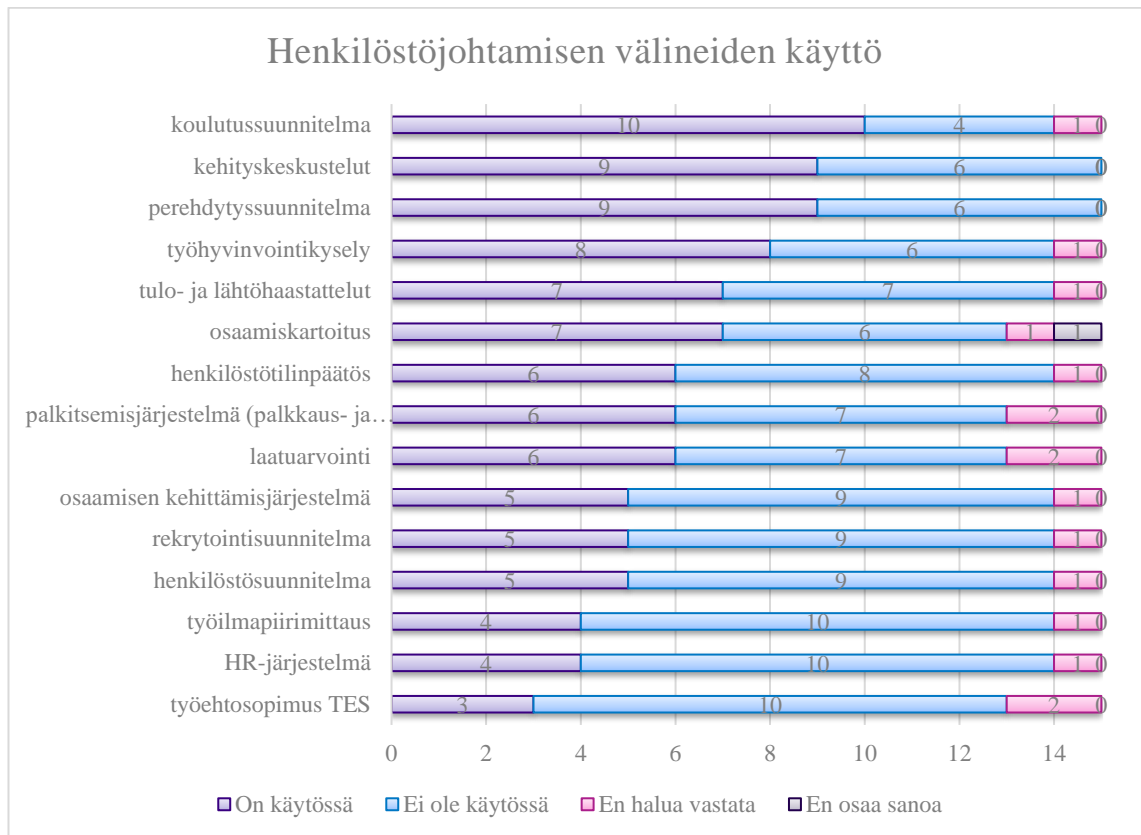
Henkilöstöjohtamisen välineet ja työkalut vastaajat kokivat hyvin tai erittäin tärkeiksi liiketoiminnan johtamisessa kunkin välineen kohdalla keskiarvojen vaihteluvälin ollessa 2,4–3,6 ja kokonaiskeskiarvon 2,9 (Taulukko 7). Erityisen tärkeinä vastausten perusteella valtaosa vastaajista piti perehdytysuunnitelmaa ja kehityskeskusteluja, muita yli kolmen keskiarvon ylittäneitä välineitä olivat osaamiskartoitus, laatuarviointi, tulo- ja lähtöhaastattelut, palkitsemisjärjestelmä sekä työhyvinvointikysely. Vähiten tärkeänä pidettiin henkilöstötilinpäätöstä, joskin melko tärkeänä sitäkin. Henkilöstötilinpäätöksen tulokseen tosin vaikuttaa se, että jopa viisi vastaajaa ei osannut arvioida henkilöstötilinpäätöksen tärkeyttä. HR-järjestelmän merkitykseen ei osannut ottaa kantaa kolme vastaajaa ja henkilöstösuunnitelmaan, rekrytointisuunnitelmaan, osaamisen kehittämissuunnitelmaan, tulo- ja lähtöhaastatteluihin sekä palkitsemisjärjestelmään ei osannut ottaa kantaa yksi vastaaja kuhunkin. Valmiiden vaihtoehtojen lisäksi yksi vastaaja oli kirjannut merkittävänä seikkana henkilöstöjohtamisessa sovittujen työsuhde-etujen säilyttämisen, vaikka Kelan kilpailutusten ehdot muuttuisivat.

Taulukko 7. Henkilöstöjohtamisen välineiden ja työkalujen merkitys liiketoiminnan johtamisessa.

n=15	Ei lainkaan tärkeä (1)	Jokseenkin tärkeä/Melko tärkeä (2)	Hyvin tärkeä (3)	Erittäin tärkeä (4)	En osaa sanoa	keskiarvo
perehdytysuunnitelma	0	2	2	11	0	3,6
kehityskeskustelut	0	3	5	7	0	3,3
osaamiskartoitus	0	3	7	5	0	3,1
laatuarviointi	0	3	8	4	0	3,1
tulo- ja lähtöhaastattelut	0	3	7	4	1	3,1
työhyvinvointikysely	0	4	5	6	0	3,1
palkitsemisjärjestelmä (palkkaus- ja kannustinjärjestelmä)	0	5	5	4	1	3,0
koulutussuunnitelma	0	4	9	2	0	2,9
osaamisen kehittämisjärjestelmä	2	2	6	4	1	2,9
HR-järjestelmä	1	5	3	3	3	2,7
työilmapiirimittaus	1	6	4	4	0	2,7
työehtosopimus TES	4	3	3	5	0	2,6
henkilöstösuunnitelma	1	6	4	3	1	2,6
rekrytointisuunnitelma	1	7	3	3	1	2,6
henkilöstötilinpäätös	1	4	5	0	5	2,4
						<b>ka 2,9</b>

Kuten kuviosta 17 ilmenee, henkilöstöjohtamisen välineitä ja työkaluja oli yrityksissä käytössä melko vaihtelevasti verrattuna siihen, miten pieni vaihteluväli välineiden merkitysten mittareissa näkyi. Tärkeimpinä työkaluina pidetyt perehdytysuunnitelma ja kehityskeskustelut ovat käytössä suurimmassa osassa yrityksistä. Eniten käytössä oli koulutussuunnitelma, jota myös pidettiin tärkeänä, mutta kaikkein tärkeimpien työkalujen joukossa se ei ollut. Vähiten eli alle kolmasosalla vastaajista käytössä olivat työehtosopimus, työilmapiirimittaus ja HR-järjestelmä, vaikka niitäkin pidettiin hyvin tärkeinä henkilöstöjohtamisen työkaluina. Työehtosopimuksen kohdalla yhtenä selittävänä tekijänä sen vähäiseen käyttöön yrityksissä saattaa olla se, että viittomakielen tulkkausalalla ei ole yleisittävää työehtosopimusta. Muutamilla yrityksillä on käytössään oma yrityskohtainen työehtosopimus, muut yritykset saattavat noudattaa ammattiliiton palkkasuosituksia tai soveltaa niitä. Henkilöstöjohtamisen välineiden käytössä lähes

jokaisen työkalun kohdalla oli 1–2 vastaajaa, jotka eivät halunneet vastata, onko työkalu yrityksessä käytössä vai ei.



Kuvio 17. Henkilöstöjohtamisen välineiden ja työkalujen käyttö liiketoiminnan johtamisessa.

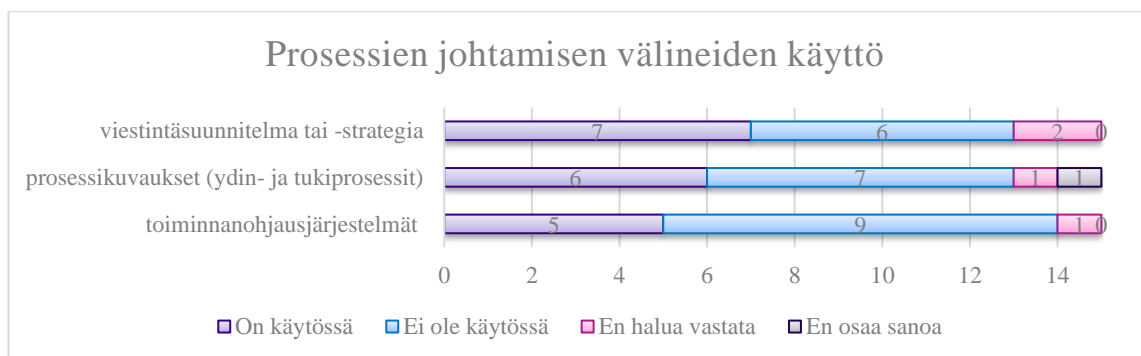
#### 6.3.4 Prosessien johtamisen välineet ja työkalut

Prosessien johtamisessa eri välineiden ja työkalujen tärkeyden keskiarvojen vaihteluväli oli 2,5–2,8 eli kaikki työkalut koettiin kyselyyn vastanneiden keskuudessa hyvin tärkeiksi eikä johtajien näkemyksissä ollut suurta vaihtelua (Taulukko 8). Kaikkien välineiden tärkeyden kokonaiskeskiarvo oli 2,7. Näkemystään prosessien johtamisen työkalujen tärkeydestä ei osannut sanoa 2–3 vastaajaa jokaisen työkalun kohdalla.

Taulukko 8. Prosessien johtamisen välineiden ja työkalujen merkitys liiketoiminnan johtamisessa.

n=15	Ei lainkaan tärkeää (1)	Jokseenkin tärkeää/Melko tärkeää (2)	Hyvin tärkeää (3)	Erittäin tärkeää (4)	En osaa sanoa	keskiarvo
viestintäsuunnitelma tai -strategia	0	4	8	1	2	2,8
prosessikuvaukset (ydin- ja tukiprosessit)	1	3	7	1	3	2,7
toiminnanohjausjärjestelmät (erilaiset ohjelmat asiakkuuksien, HR:n ja talouden johtamiseen)	2	4	5	2	2	2,5
						ka 2,7

Prosessien johtamisen välineiden käyttömäärä mukailee kyselyyn vastanneiden yritysjohtajien näkemyksiä välineiden ja työkalujen merkityksestä: tärkeimmäksi prosessien johtamisen välineeksi koettu viestintäsuunnitelma on myös useimmissa alan yrityksissä käytössä ja vähiten merkityksellisiksi katsotut toiminnanohjausjärjestelmät ovat myös käytössä vähiten (Kuvio 18). Vastaajista 1–2 ei halunnut vastata prosessien johtamisen työkalujen käyttöön liittyvään kysymykseen ja yksi vastaaja ei osannut sanoa, onko yrityksessä prosessikuvaukset käytössä prosessien johtamisen työkaluna.



Kuvio 18. Prosessien johtamisen välineiden ja työkalujen käyttö liiketoiminnan johtamisessa.



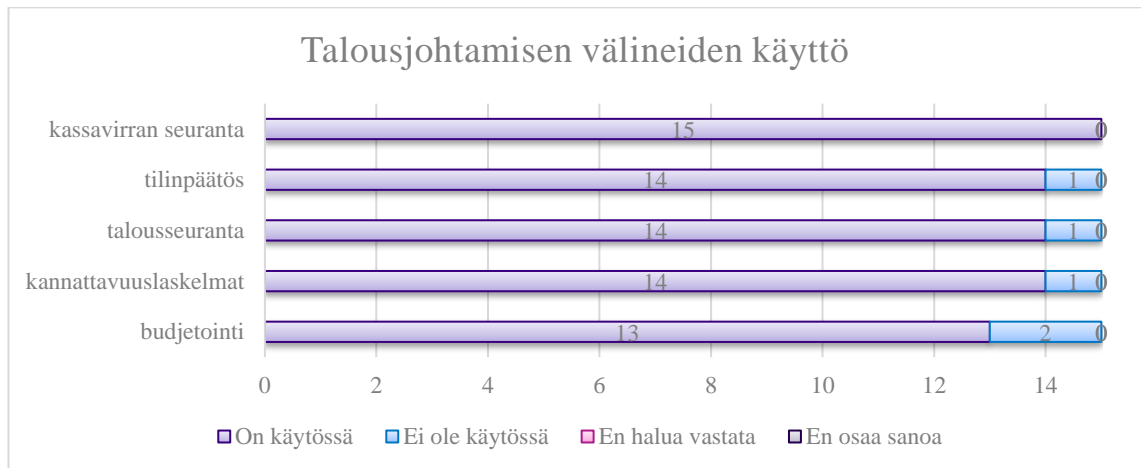
### 6.3.5 Talousjohtamisen välineet ja työkalut

Kyselyyn vastanneiden alan yritysjohtajien mukaan talouden johtamisen välineet ja työkalut olivat hyvin tärkeitä tai erittäin tärkeitä keskiarvojen vaihteluvälin ollessa vain 3,3–3,7 ja kokonaiskeskiarvon 3,6 (Taulukko 9). Valtaosa vastaajista piti kaikkia työkaluja erittäin tärkeinä. Yhtään 'ei lainkaan tärkeä' -vastausta ei tässä annettu, ja melko tärkeänakin talouden työkaluja piti vain muutama vastaaja. Kaikki vastaajat osasivat kertoa näkemyksensä talousjohtamisen välineiden ja työkalujen merkityksestä, eli 'en osaa sanoa' -sarakkeeseen ei tullut yhtään vastausta.

Taulukko 9. Talousjohtamisen välineiden ja työkalujen merkitys liiketoiminnan johtamisessa.

n=15	Ei lainkaan tärkeä (1)	Jokseenkin tärkeä/Melko tärkeä (2)	Hyvin tärkeä (3)	Erittäin tärkeä (4)	En osaa sanoa	keskiarvo
talousseuranta	0	1	3	11	0	3,7
tilinpäätös	0	1	3	11	0	3,7
kannattavuuslaskelmat	0	1	4	10	0	3,6
kassavirran seuranta	0	1	4	10	0	3,6
budjetointi	0	3	4	8	0	3,3
						<b>ka 3,6</b>

Kaikki kyselyyn valitut talouden johtamisen välineet ja työkalut olivat lähes kaikilla yritysjohtajilla käytössä (Kuvio 19). Kassavirran seuranta käytettiin työssään kaikki, kannattavuuslaskelmia, talousseuranta ja tilinpäätöstä 14 vastaajaa ja budjetointia 13 vastaajaa yhteensä 15:stä vastaajasta. Kaikki vastaajat halusivat vastata, ovatko talousjohtamisen välineet ja työkalut heillä käytössä vai eivät. Kukaan ei myöskään valinnut 'en osaa sanoa' -vaihtoehtoa minkään välineen tai työkalun kohdalla. Valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi viittomakielen tulkkausalan johtajat mainitsivat talouden johtamisen välineikseen myös sähköisen kirjanpidon, järjestelmällisen säästämisen suunnittelun ja toteutuksen, tilastoinnin ja tiedolla johtamisen sekä kuukausiseurannan ja tarvittaessa budjetin hienosäädön.



Kuvio 19. Talusojohtamisen välineiden ja työkalujen käyttö liiketoiminnan johtamisessa.

#### 6.4 Toimintaympäristön vaikutus liiketoiminnan johtamiseen

Toimintaympäristön vaikutusta liiketoiminnan johtamiseen kartoitettiin kyselyssä kaksiosaisesti. Ensin selvitettiin asteikkokysymyksellä, kuinka paljon viittomakie- len tulkkausalalan toimintaympäristö vaikuttaa vastaajien mielestä liiketoiminnan eri osa-alueiden johtamiseen. Toinen kysymys oli jatkokysymys niille, jotka olivat vastanneet asteikkokysymykseen 'vaikuttaa jossain määrin', 'vaikuttaa melko paljon' tai 'vaikuttaa merkittävän paljon'. Jatkokysymys oli avoin kysymys liiketoi- minnan johtamisen osa-alueittain jaoteltuna, johon vastaajia pyydettiin kirjaa- maan omin sanoin, miten alan toimintaympäristö vaikuttaa kunkin osa-alueen johtamiseen.

Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että alan toimintaympäristö vaikuttaa liike- toiminnan johtamiseen melko paljon tai merkittävän paljon (Taulukko 10). Vas- tauksista laskettujen keskiarvojen mukaan eniten toimintaympäristö vaikutti ta- louden johtamiseen (ka 3,6) ja vähiten asiakkuuksien johtamiseen (ka 3,1). Kaikki kyselyyn vastanneet olivat sitä mieltä, että toimintaympäristö vaikuttaa talouden tai prosessien johtamiseen vähintään jossain määrin. Vaikka valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, että toimintaympäristö vaikuttaa liiketoiminnan osa-alueiden

johtamisen, oli strategisen suunnittelun, henkilöstöjohtamisen ja asiakkuuksien johtamisen kohdalla kussakin yksi vastaus, jonka mukaan toimintaympäristö ei vaikuta lainkaan kyseisen osa-alueen johtamiseen. Jokaisessa liiketoiminnan johtamisen osa-alueessa oli 1–2 vastaajaa, jotka eivät osanneet sanoa, missä määrin toimintaympäristö vaikuttaa kunkin osa-alueen johtamiseen.

Taulukko 10. Toimintaympäristön vaikutus liiketoiminnan osa-alueiden johtamiseen.

<b>n=15</b>	<b>Ei vai- kuta lainkaan (1)</b>	<b>Vaikut- taa jos- sain määrin (2)</b>	<b>Vaikut- taa melko paljon (3)</b>	<b>Vaikut- taa merkit- tävän paljon (4)</b>	<b>En osaa sanoa</b>	<b>keskiarvo</b>
Talouden johtaminen	0	2	2	10	1	3,6
Strateginen suunnittelu	1	0	6	7	1	3,4
Prosessien johtaminen	0	2	6	6	1	3,3
Henkilöstöjohtaminen	1	1	6	5	2	3,2
Asiakkuuksien johtaminen	1	2	5	5	2	3,1

Vastaukset liiketoiminnan eri osa-alueiden johtamiseen vaikuttavista toimintaympäristön tekijöistä luokiteltiin luvussa 3 esitellyn kuvion 1 tekijöiden mukaan. Kuvioon 1 on koottu yhdeksän viittomakielen tulkkausalan toimintaympäristöön vaikuttavaa tekijää, mutta kyselyn vastausten luokitteluun tarvittiin niistä vain viisi, koska neljää muuta tekijää ei vastauksissa mainittu. Vastausten luokittelu on esitetty taulukossa 11. Luokittelun jälkeen vastauksista nousi selvästi suurimmaksi alan toimintaympäristöön vaikuttavaksi tekijäksi Kela. Kela mainittiin liiketoimintaan vaikuttavana tekijänä jokaisen osa-alueen kohdalla ja kaikkien osa-alueiden kohdalla Kelaan liittyviä mainintoja oli selvästi eniten. Muita alan yritysjohtajien mainitsemia liiketoimintaan vaikuttavia toimintaympäristön tekijöitä olivat palvelua käyttävät asiakkaat, suoralaskutusasiakkaat, muut alan yritykset sekä palvelua ohjaava ja määrittelevä lainsäädäntö.

Taulukko 11. Liiketoiminnan osa-alueiden johtamiseen vaikuttavat toimintaympäristötekijät.

	Vaikuttava tekijä toimintaympäristössä	vastausten määrä
<b>Strateginen suunnittelu</b>	Kela	9
	Muut alan yritykset	1
	Lainsäädäntö	1
<b>Asiakkuuksien johtaminen</b>	Kela	8
	Käyttäjäasiakkaat	3
	Suoralaskutusasiakkaat	2
<b>Henkilöstöjohtaminen</b>	Kela	8
<b>Prosessien johtaminen</b>	Kela	10
<b>Talouden johtaminen</b>	Kela	10
	Suoralaskutusasiakkaat	5

Strategiseen suunnitteluun vaikuttavia tekijöitä toimintaympäristössä olivat vastaajien mukaan Kela, muut alan yritykset sekä lainsäädäntö. Näistä eniten yritysjohtajien vastauksissa sai mainintoja Kela. Käytännössä ainoana palvelujen ostajana markkinoita hallitsevan Kelan katsottiin sitovan tiukasti yritysten toimintaa ja määrittelevän toiminnan puitteet. Tästä syystä yritysten itsenäiselle strategiselle suunnittelulle ei jää tilaa eikä mahdollisuuksia, koska yritykset strategisissa valinnoissaan joutuvat mitä suurimmissa määrin seuraamaan Kelan tapaa järjestää palvelu. Tämä näyttäytyy vastaajien mukaan myös tulevaisuuden suunnittelun haasteena Kelan kilpailutuskausien takia. Yritykset eivät voi olla varmoja, ovatko he seuraavalla kilpailutuskaudella tuottamassa palvelua ja jos ovat, niin millä alueilla, tuotteilla ja millä sijoituksella kilpailutuksen etusijajärjestyksessä. Kyselyyn vastanneiden yritysjohtajien mukaan Kela siis sanelee toiminnan viitekehysten; strateginen suunnittelu voi olla vapaampaa vain niillä yrityksillä, joilla on valmius tuottaa muitakin palveluita kuin tulkkausta.

Toinen strategiseen suunnitteluun vaikuttava tekijä oli vastausten mukaan muut alan yritykset, jotka sanelevat sen, montako työntekijää yritys voi työllistää milläkin alueella ja mihin hintaan palvelua voi ostajille tarjota. Lainsäädännön nähtiin

vaikuttavan myös siihen, millaista strategiaa tulkkausalalla voidaan toteuttaa esimerkiksi toiminnan fokusoinnin suhteen.

Asiakkuuksien johtamiseen vaikuttivat vastaajien mukaan Kelan lisäksi käyttäjäasiakkaat ja suoralaskutusasiakkaat. Kelaa ei vastausten perusteella nähty palvelua ostavana asiakkaana, vaan alan toimintaa määrittelevänä tahona. Kelan katsottiin sanelevan yksipuolisesti toiminnan raamit; neuvotteluyhteyttä tai muuta vuorovaikutusta ei sopimuskumppanin kanssa juuri nähty olevan. Suhde palvelua käyttäviin asiakkaisiin nähtiin poikkeavana ns. normaaliin yritystoimintaan verrattuna, koska Kela palvelun järjestäjänä on palveluntuottajien ja käyttäjäasiakkaiden ”välissä”. Vastausten mukaan Kela hoitaa tulkkityöskentelyn välittämisen laatimien ohjeiden ja toimintamallien mukaisesti tulkkien kalentereihin, jolloin yrityksillä ei ole mitään kontaktipintaa käyttäjäasiakkaisiin palvelun järjestämisen näkökulmasta.

Asiakkaiden käyttöön tulleiden tulkkilistojen nähtiin vaikuttaneen asiakkaiden käytössä olevien tulkkien määrään sekä tulkkien henkilöitymiseen. Koska yritykset eivät saa markkinoida palvelujaan Kelan kautta palveluja käyttäville asiakkaille, tulkkilista-asiakkuudet syntyvät vastausten perusteella vain tulkkien ammattitaidon kautta. Tulkkipalvelun asiakaskunnan muutoksen nähtiin myös vaikuttavan asiakkuuksien johtamiseen. Asiakaskunnan ikääntymisen, viittomakielisten asiakkaiden vähenemisen ja puhevammaisuuden määrän lisääntymisen myötä palvelun tarve muuttuu, mikä vaikuttaa myös yritysten asiakkuuksien johtamiseen sekä siihen, millaisia palveluja yritys jatkossa tarjoaa.

Kelalle myytävien palvelujen ulkopuolella asiakkuuksien johtaminen on vastaajien mukaan vapaampaa, koska mm. palveluiden markkinointi on mahdollista. Yritysjohtajien vastausten mukaan yrityksillä olisi hyvä olla Kelan lisäksi muitakin asiakkaita, jotta riski yhden ostajan varaan perustuvasta liiketoiminnasta pienee. Ongelmallisena nähtiin kuitenkin se, että Kelan ulkopuolella markkinat ovat hyvin marginaaliset ja suoralaskutusasiakkaiden tarve on usein satunnaista. Lisäksi potentiaalisten asiakkaiden löytäminen ei ole helppoa ja motivointi lisäostoihin vielä hankalampaa.

Henkilöstöjohtamisessa ainoana toimintaympäristön vaikuttajana nähtiin Kela. Vastausten mukaan Kela vaikuttaa yritysten henkilöstöjohtamiseen hyvin monella tapaa. Kelalle ilmoitetut resurssimäärät rajoittavat rekrytointia ja työvoiman vapaata liikkumista alalla. Henkilöstön osaamista ei voida yrityksessä käyttää optimaalisesti ja henkilöstön kehittymistavoitteita on vaikea suunnitella, koska seuraavan kilpailutuksen raamit eivät ole tiedossa. Jopa työnantajien lakisääteisiä vastuita on vastaajien mukaan yrityksissä toisinaan hankala toteuttaa asiaan kuuluvalla tavalla Kelan toimintatapojen takia. Vastauksista kävi ilmi myös se, että alalla yleisesti käytettyjen ns. nollatuntisopimusten takana on hyvin pitkälti Kelan aiheuttama työtilanteen epävarmuus. Riski epävarmuudesta on näin siirretty yrityksiltä työntekijöille, mikä puolestaan kuormittaa työntekijöitä vaikuttaen heidän jaksamiseensa ja työmotivaatioonsa. Esimiestyöllä nähtiin olevan entistä tärkeämpi rooli henkilöstön tukijana, koska ilman toimintakykyisiä ja tyytyväisiä tuloksia ei ole liiketoimintaa. Henkilöstöjohtamista pystyttiin vastaajien mukaan tekemään yrityksen arvojen mukaan ja strategiaan sopivalla tavalla vain Kelan sopimuksen puitteissa.

Kela oli kyselyyn vastanneiden mielestä ainoa toimintaympäristökijä, joka vaikutti yrityksen prosessien johtamiseen. Vastauksista kävi ilmi, että Kela määrittää prosessit, ja yritysten on toimittava niiden mukaan. Yritysten sisäisiä prosesseja joudutaan tarkistamaan ja usein myös uudistamaan uusien kilpailutusten ja hankintojen myötä. Haastavaksi työn tekee se, että prosesseja päästään muuttamaan vasta sitten, kun uusi hankinta on jo käynnissä. Esimerkkinä mainittiin, että Kelan välitysjärjestelmän epäkohdat tekevät välitysprosessista byrokraattisen ja toimintamallit vaihtelevat Kelassa sen mukaan, kuka virkailija kyseistä tilausta hoitaa.

Talouden johtamiseen vaikuttivat vastaajien näkemysten mukaan toimintaympäristöstä Kelan lisäksi suoralaskutusasiakkaat. Talouden johtamista eniten haastavana seikkana nähtiin se, että Kela on käytännössä yritysten ainoa säännöllinen palvelun ostaja muiden ostajien ollessa hyvin satunnaisia, jolloin Kela sanelee kilpailutusehtojen ja muiden valintojensa kautta ne taloudelliset reunaehdot, joiden sisällä taloutta voidaan suunnitella ja johtaa. Koska yritysten työmäärästä ei ole varmuutta kovin pitkälle ja työn määrässä on vaihtelua eri puolilla maata,

yri­tysten talous­näky­mien ennusta­minen on vaikeaa ja taloudesta voi tehdä vain summittaisia arvioita. Talouden johtamiseen koettiin vaikuttavan myös sen, että Kela on viimeisillä kilpailutuskausilla kiristänyt yritysten toimintaedellytyksiä sekä palvelun sisällön määrittelyn kautta että hintakilpailua hillitsemällä ja korvauksia heikentämällä. Alan epävarman tilauskannan koettiin vaativan myös aikaisempaa tarkempaa kassavirran seuranta­ta. Ilman muita asiakkaita ja tuotteita yritysten mahdollisuudet talouden kehittämiseen ja vahvistamiseen nähtiin melko heikkoina.

Toimintaympäristön vaikutuksen lisäksi kyselyllä haluttiin saada selville johtajien näkemyksiä liiketoiminnan johtamisesta tulevaisuudessa viittomakielen tulkkauksalalla. Kysymykseen saatiin vastaajilta erilaisia näkemyksiä. Enemmistö vastaajista näki tulevaisuuden hankalana, haasteellisena, epävarmana ja rajallisena. Perustelut näihin liittyivät Kelan määrittämiin palveluntuottamisen ehtoihin sekä niiden muutoksiin, koska Kelan takia ennakointi ja yritysten toiminnan suunnittelu on hankalaa ja vaikutusmahdollisuudet Kelan toimintaan ovat kovin vähäiset. Epävarmuutta loi myös tietämättömyys tulevasta: kuluvan kilpailutuskauden jälkeisestä ajasta ja siihen liittyvistä aikatauluista ei ole tietoa. Tilanne nähtiin haastavana yhtäältä siinä tapauksessa, että sopimukset jatkuvat Kelan kanssa samankaltaisina kuin tähänkin asti, ja toisaalta taas vastauksissa huolestutti mahdolliset muutokset palvelun hankintatavassa tulevaisuudessa. Muutamissa vastauksissa oli nähtävissä kuitenkin myös valoa Kelan suhteen: vastaajien näkemysten mukaan viimeisimmässä hankinnan yhteydessä saatiin tuotua voimakkaasti esille palvelun järjestämisessä ilmeneviä haasteita, joita Kela ei jatkossa voi sivuuttaa. Toivoa luotiin Kelan hankinnan uudistamistyölle, jonka toivottiin johtavan useisiin parannuksiin niin hankintatavan kuin muidenkin toimintaperiaatteiden näkökulmasta.

Osassa vastauksista näkyi luottamus tulevaisuuteen ja usko parempaan juuri yritysten liiketoiminnan johtamisen näkökulmasta. Johtaminen alan yrityksissä nähtiin muutamissakin vastauksissa tulevaisuudessa nykyistä selkeämpänä, napakampana ja yhtenäisempänä. Palvelun uskottiin myös viittomakielen tulkkauksalalla kehittyvän lähemmäksi ns. normaalia yritystoimintaa. Toivottiin, että alan johtajat ja yrittäjät kouluttautuisivat ja kehittäisivät liiketoiminta- ja

johtamisosaamistaan. Tällä hetkellä siihen ei vastausten mukaan välttämättä koeta halukkuutta, koska kilpailutuskausien takia yritysten toiminnalle ei nähdä pidempikestoista jatkuvuutta. Johtamisosaaminen nähtiin kuitenkin välttämättömyytenä, jotta yritystoiminta saadaan turvattua, minkä takia sitä pidettiin todella tärkeänä. Henkilöstöjohtamiseen liittyen vastauksista nousi myös toive, että tulevaisuudessa kaikki alan yritykset huolehtisivat työntekijöidensä työhyvinvoinnista ja kohtelisivat työntekijöitään tasa-arvoisesti ja arvostaen. Tavoitellessaan matalia hintoja työntekijöiden palkkoja madaltamalla tai muita työsuhte-etuja karsimalla saadaan aikaan aivopakoa eli kokeneet ammattilaiset siirtyvät työskentelemään muille aloille.

Millainen sitten olisi ihanteellinen toimintaympäristö viittomakielen tulkkausalalla liiketoiminnan johtamisen ja yritystoiminnan näkökulmasta? Valtaosa tämänkin kysymyksen vastauksista liittyi tulkkauspalveluja järjestävään Kelaan. Ihanteellisena nähtiin toimintaympäristö, jossa palvelun tuottaminen olisi nykyistä joustavampaa eikä niin Kela-lähtöistä kuin nykyisin. Ihannetilanteessa sopimus ostajan kanssa olisi joko toistaiseksi voimassa oleva tai ainakin tähänastisia kilpailutuskausia pidempi. Silloin mm. henkilöstöjohtamista pystyttäisiin tekemään pitkäjänteisemmin ja koulutusinvestoinnit olisivat kannattavia. Ihannetilanteessa markkinat saisivat kasvaa vapaasti, mikäli sille olisi tarvetta, ilman ostajatahon määrittelemiä rekrytointikieltoja, tuote- tai aluerajoja. Työvoiman vapaan liikkumisen nähtiin lisäävän myös tulkkien työhyvinvointia. Työnjohto-oikeus tulisi palauttaa takaisin työnantajille niin työntekijöiden työhyvinvoinnin, työsuojelullisten seikkojen, tasapuolisen työnjaon, tulkkauksen laadun kuin kannattavuudenkin näkökulmasta. Mikäli hankinnat tullaan jatkossakin kilpailuttamaan samaan tapaan kuin tähänkin asti, tulisi kilpailutusten ehtojen olla vastaajien mukaan tasapuoliset eri kokoisille yrityksille ja hankkijalla olla riittävästi asiantuntemusta alalta hankintoja suunnitellessaan. Ilman alan asiantuntemusta hankittu palvelu ei vastaa hankkijan omia, asiakkaiden, palveluntuottajien eikä laajemmin yhteiskunnankaan tarpeita.

Vastausten mukaan sopimukset Kelan kanssa olisivat ihannetilanteessa tarkoituksenmukaisia ja eettisiä. Ostajan kanssa päästäisiin tekemään aitoa molemminpuolista yhteistyötä asiakkaiden parhaaksi. Vastausten mukaan

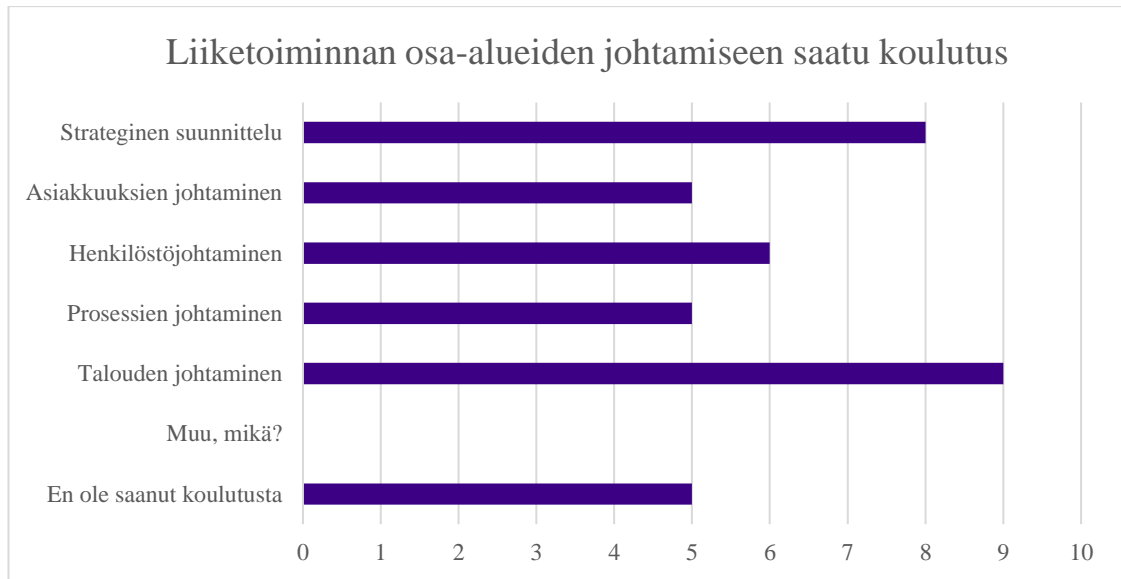


ihannetilanteessa Kela voisi jopa toimia vain hiljaisena maksajana alan yritysten ja asiakasjärjestöjen toimiessa alan ja palvelun järjestämisen kehittäjänä. Ihanteellisessa toimintaympäristössä myös yritysten välillä avointa ja alaa kehittävää keskustelua pidettiin tärkeänä.

Yhden vastaajan mukaan toimintaympäristön monimuotoistuksessa tulevaisuudessa alan tulisi pysyä muutoksessa ja kehityksessä mukana. Tulkkausosaamisen lisäksi alan osaajia voitaisiin käyttää nykyistä monipuolisemmin erilaisissa tehtävissä. Tämä vaatisi mm. tulkkipolun ja sen tutkintorakenteen muuttamista niin, että tutkintoon voisi liittää opintoja muilta aloilta, esimerkiksi sosionomin tutkinnosta, logopediasta tai palvelumuotoilusta.

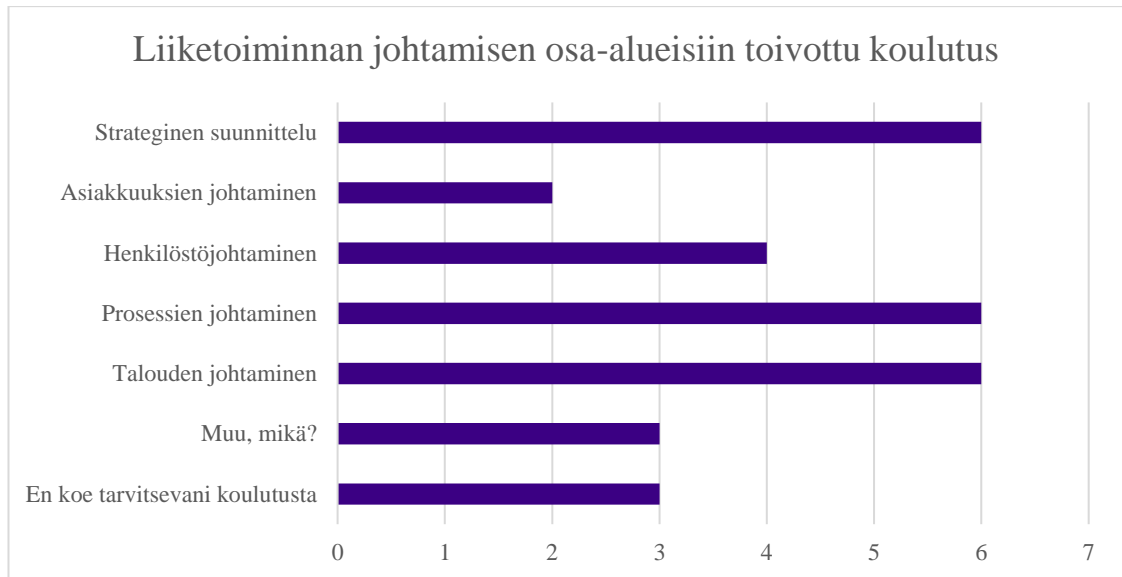
## 6.5 Liiketoimintaosaamisen kehittäminen

Opinnäytetyön liiketoimintaosaamisen kehittämistä tarkastelevassa osassa keskityttiin viittomakielten tulkkausalan yritysten johtajien saamaan koulutukseen ja mahdolliseen koulutustarpeeseen. Saatua koulutusta kartoittavassa kysymyksessä vastaajia pyydettiin valitsemaan monivalintakysymyksen vaihtoehdoista kaikki ne liiketoiminnan osa-alueet, joihin vastaaja on saanut koulutusta. Vaihtoehtona kysymyksessä oli myös kohta 'en ole saanut koulutusta'. Kuten kuviosta 20 käy ilmi, eniten vastaajat olivat saaneet koulutusta talouden johtamiseen (9 vastaajaa) ja strategiseen suunnitteluun (8 vastaajaa). Henkilöstöjohtamiseen kertoi saaneensa koulutusta kuusi vastaajaa ja asiakkuuksien ja prosessien johtamiseen viisi vastaajaa. Viisi vastaajaa ilmoitti, ettei ollut saanut koulutusta liiketoiminnan osa-alueiden johtamiseen, eli määrä oli sama, kuin taustakysymyksissä yleisesti johtamiskoulutusta kartoittavassa kysymyksessäkin, jossa viis vastaajaa ilmoitti, ettei ollut saanut johtamiseen liittyvää koulutusta. Kyseiset vastaajat olivat 0–4 henkilöä tai 5–19 henkilöä työllistävistä yrityksistä, kuten johtamiskoulutusta kartoittavan kysymyksen vastauksissakin.



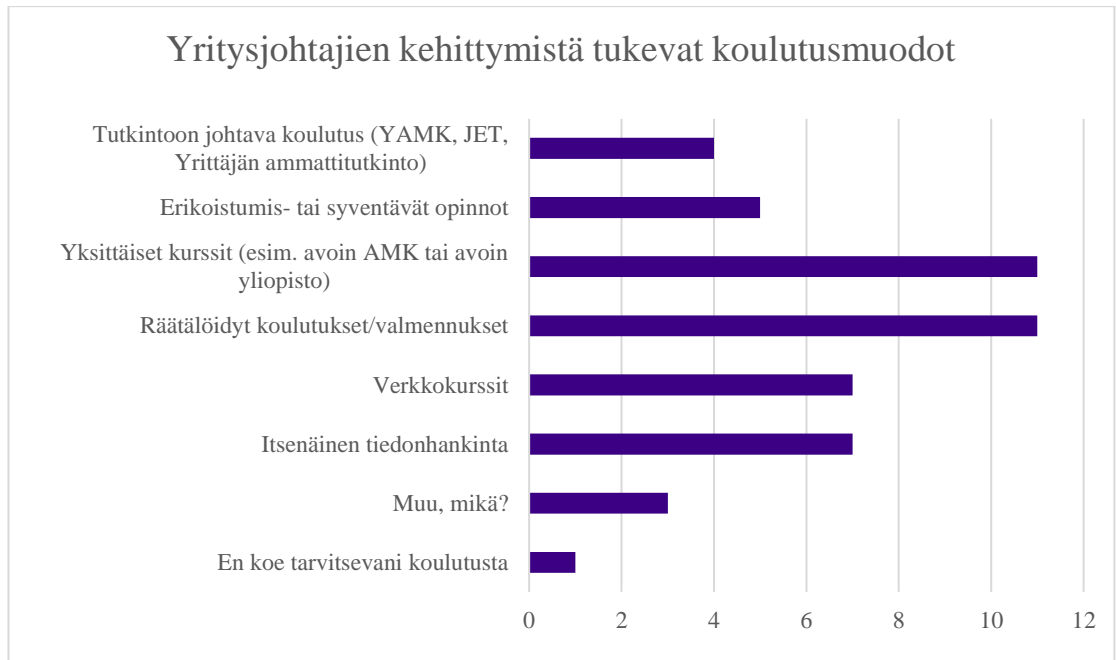
Kuvio 20. Johtajien liiketoiminnan eri osa-alueiden johtamiseen saama koulutus.

Koulutustoiveita ja -tarpeita selvittävässä kysymyksessä vastaajien tuli valita vaihtoehdoista kaikki ne liiketoiminnan johtamisen osa-alueet, joihin he haluaisivat saada koulutusta. Monivalintakysymyksessä valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi oli avoin kenttä muita mahdollisia vaihtoehtoja varten ja viimeisenä vastausvaihtoehtona oli 'en koe tarvitsevani koulutusta'. Lisäkoulutus nähtiin tarpeellisimpana strategisessa suunnittelussa, prosessien johtamisessa ja talouden johtamisessa, joiden koulutuksen koki tarpeelliseksi kuusi vastaajaa (Kuvio 21). Vastauksia näiden osa-alueiden lisäkoulutukseen tuli kaiken kokoisten yritysten johtajilta. Henkilöstöjohtamisen lisäkoulutuksen näki tarpeellisena neljä vastaajaa, jotka kaikki olivat alle 20 henkilön yrityksistä, ja asiakkuuksien johtamisen kaksi vastaajaa, heistä molemmat 5–19 henkilöä työllistävistä yrityksistä. Valmiiden vaihtoehtojen lisäksi vastaajat tarkensivat toiveitaan koulutuksesta kirjaimella 'muu, mikä' -vastausvaihtoehtoon tiedolla johtamisen, riskien tunnistamisen ja johtamisen sekä palvelumuotoilun ja tuotteistamisen koulutuksen. Kolme vastaajaa ilmoitti, ettei koe tarvitsevansa koulutusta liiketoiminnan osa-alueiden johtamiseen.



Kuvio 21. Johtajien halukkuus liiketoiminnan osa-alueiden johtamisen lisäkoulutukseen.

Kyselyn viimeisenä varsinaisena kysymyksenä tarkasteltiin johtajien kehittymistä parhaiten tukevia koulutusmuotoja. Vastaajia pyydettiin valitsemaan kaikki vaihtoehdot, joiden he kokivat tukevan heidän kehittymistään yrityksen johtajana. Vaihtoehtoina olivat valmiiden kouluttautumismuotojen lisäksi avoin 'muu, mikä'-vastausvaihtoehto sekä 'en koe tarvitsevani koulutusta'. Eniten vastauksia kertyi ns. lyhytkurssien kohdalle: räätälöidyt koulutukset ja valmennukset sekä yksittäiset kurssit keräsivät molemmat 11 vastausta (Kuvio 22). Tässä yksittäisillä kursseilla tarkoitettiin esimerkiksi avoimen ammattikorkeakoulun tai avoimen yliopiston kursseja. Itsenäisiä, ajasta ja paikasta riippumattomia koulutuksia eli verkkokursseja ja itsenäistä tiedonhankintaa suosi noin puolet vastaajista, eli niihin vastauksia tuli seitsemältä vastaajalta. Vähiten vastaajat kokivat kehittymistään tukevina koulutusmuotoina laajemmat opinnot, kuten tutkintoon johtavat koulutukset, jotka valitsi neljä vastaajaa, ja erikoistumis- tai syventävät opinnot, jotka valitsi viisi vastaajaa. Valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi muutamat vastaajat kokivat kauppatieteiden opintojen, viittomakielen maisteriopintojen sekä MBA:n ja eMBA:n tukevan kehittymistä viittomakielen tulkkausalan johtajana.

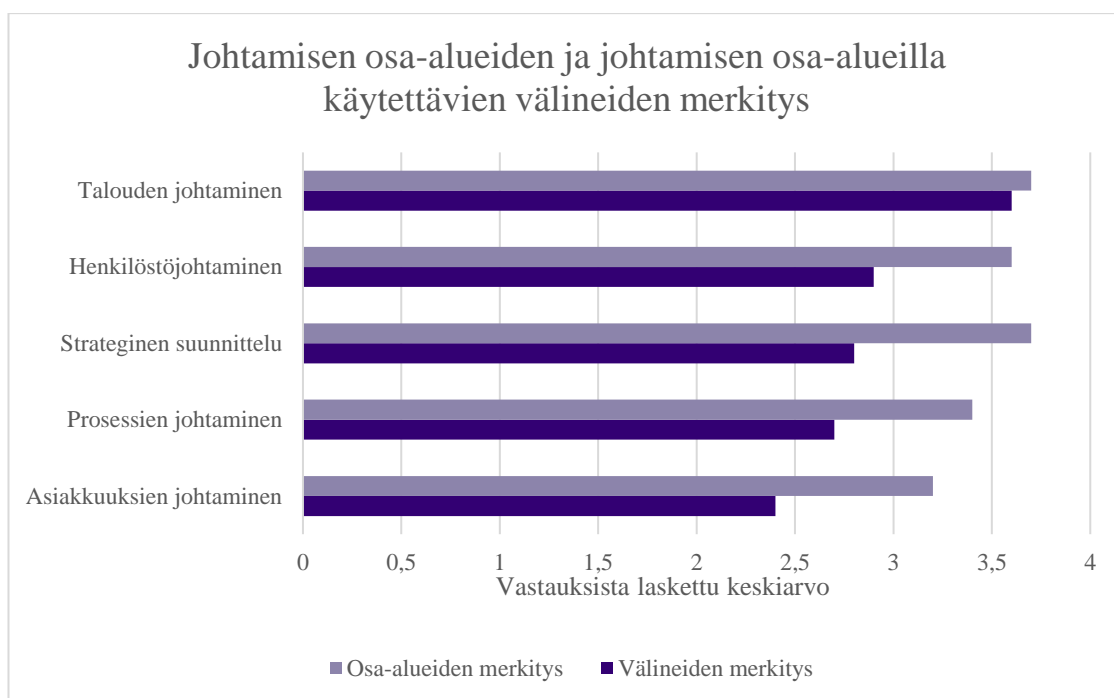


Kuvio 22. Johtajien kehittymistä tukevat koulutusmuodot.

## 7 YHTEENVETO TULOKSISTA

Tämän opinnäytetyön kyselyyn vastanneiden viittomakielen tulkkausalalan johtajien näkemysten mukaan heidän työssään liiketoiminnan johtamisen eri osa-alueista painottuvat eniten strateginen suunnittelu, talouden johtaminen sekä henkilöstöjohtaminen (Kuvio 23). Aineiston keräämiseen käytetyssä kyselylomakkeessa asiaa tutkittiin kolmen kysymyksen vastauksista. Selkeimmin näiden kolmen osa-alueen painotus näkyi kysyttäessä vastaajien näkemyksiä johtamisen eri osa-alueiden merkityksestä yritysjohtamisessa. Samat osa-alueet painottuvat – joskin eri järjestyksessä – myös tarkasteltaessa liiketoiminnan johtamisen välineiden merkitystä, jossa vertailuna voidaan käyttää eri osa-alueiden johtamiseen käytettyjen välineiden merkityksistä laskettuja keskiarvoja. Vaikka johtajien näkemykset heidän tärkeimmistä työtehtävistään yrityksen johdossa luokiteltiin johtamisen osa-alueiden sijaan Mintzbergin johtamisen rooliteorian mukaisesti, voidaan siitäkin nähdä samat painotukset, eli myös kyseiset vastaukset tukevat tulosta kolmesta eniten painottuvasta johtamisen osa-alueesta. Eniten johtajien tehtäviä kartoittavissa vastauksissa mainittiin strategiseen suunnitteluun liittyviä tehtäviä, jotka teorian mukaan kuuluivat yrittäjän tehtäviin. Toiseksi eniten vastauksissa mainittiin ihmisten johtajan tehtäviä, joiden voidaan suoraan ajatella olevan henkilöstöjohtamiseen liittyviä tehtäviä. Kolmanneksi eniten vastauksia tuli resurssien hallitsijan tehtäviin, joissa mainittiin yksinomaan talouden johtamiseen liittyviä tehtäviä.

Myös vastaajien koulutustarpeessa ja -halukkuudessa painottuvat eniten strateginen suunnittelu ja talousjohtaminen: prosessien johtamisen lisäksi näihin koettiin eniten koulutustarvetta. Vaikka useammassa eri kysymyksessä painottuvat kolme aiemmin mainittua johtamisen osa-aluetta, ei sovi unohtaa myöskään asiakkuuksien ja prosessien johtamisen merkitystä. Erot eri osa-alueiden painotuksissa olivat todella pienet ja myös asiakkuuksien ja prosessien johtamista pidettiin keskimäärin hyvin tärkeinä.



Kuvio 23. Johtamisen osa-alueiden sekä osa-alueilla käytettävien välineiden merkityksille annettujen painoarvojen vertailua.

Kyselyyn vastanneiden yritysjohtajien näkemysten mukaan tärkeimpänä liiketoiminnan johtamisen osa-alueena pidettiin talouden johtamista. Johtajien näkemyksiä liiketoiminnan johtamisen eri osa-alueiden tärkeydestä kartoittavassa kysymyksessä talouden johtamista piti erittäin tärkeänä 12 vastaajaa 15:stä. Kaikkia kyselyssä mainittuja talouden johtamisen välineitä pidettiin erittäin tärkeinä ja kaikki työkalut olivat myös lähes kaikkien yritysjohtajien käytössä. Tuloksen selittää se, että vain tuottava yritys on elinkelpoinen (Viitala ym. 2013, 306), minkä takia talouden johtamiseen halutaan panostaa.

Viitala ym. (2013, 216) pitävät yrityksen menestystä viime kädessä yrityksessä työskentelevän henkilöstön varassa. Erityisesti palvelua tuottavissa asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstö on yrityksessä merkittävässä asemassa ja sen tärkein resurssi. Lisäksi henkilöstö on asiantuntijaorganisaatioiden suurin kiinteä kulu, kuten Huusko (2017, 46) opinnäytetyössään mainitsee. Myös lainsäädäntö velvoittaa työnantajia erilaisiin henkilöstöjohtamiseen liittyviin toimintoihin. Edellä mainitut seikat voivat olla syitä siihen, miksi henkilöstöjohtaminen painottui myös tämän opinnäytetyön tuloksissa.

Kyselyyn vastanneiden johtajien näkemysten mukaan henkilöstöjohtamisen ja talouden johtamisen lisäksi heidän työssään painottuu strateginen suunnittelu. Sisäistä yrittäjyyttä tutkineessa opinnäytetyössään Rantamäki (2017, 10) viittaa Hakasen (2004) näkemykseen, jonka mukaan sekä käytännön kokemukset että pk-yritysten strategiatyöstä tehdyt tutkimukset osoittavat, että strategiatyö pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on hyvin epämuodollista ja satunnaista. Rantamäki arvioi, että tilanne voi olla tällainen myös vammaisten tulkkaukspalveluja tuottavissa pienyrityksissä, joissa käytettävissä oleva resurssi on hajautunut uusien toimintatapojen ja alan rakennemuutoksen myötä muuttuneiden palvelujen tuotantotapojen oppimiseen, oman yrityksen toiminnan johtamiseen, asiakaspalveluun sekä tuottavan työn eli tulkkauksen tekemiseen.

Tämän opinnäytetyön vastaajista puolestaan selvä enemmistö eli 11 vastaajaa 15:stä piti strategista suunnittelua hyvin tärkeänä liiketoiminnan osa-alueena ja myös kyselyssä mainittuja strategisen johtamisen työvälineitä pidettiin pääosin hyvin tärkeinä. Kyselyssä mainittuja strategisen suunnittelun välineitä oli käytössä melko monipuolisesti ja itse strategia oli kyselyn vastausten mukaan käytössä noin puolella vastaajista eli kahdeksalla vastaajalla 15:stä. Tosin viitteitä tässä työssä Rantamäen arvioon antanee se, että alle 20 henkilöä työllistävien yritysten johtajien näkemykset strategisen johtamisen merkityksestä oli hieman hajontaa jokseenkin tärkeän ja erittäin tärkeän välillä yli 50 työntekijää työllistävien yritysten johtajien vastausten ollessa 100 prosenttisesti erittäin tärkeässä. Strategiaa yksittäisenä strategisen suunnittelun työvälineenä käytti yksi kuudesta 0–4 henkilöä työllistävien yritysten johtajista ja kolme viidestä 5–19 henkilöä työllistävien yritysten johtajista. Yli 50 henkilön yrityksissä strategia oli käytössä kaikissa yrityksissä.

Vastaajat pitivät tärkeinä talouden johtamisen, henkilöstöjohtamisen ja strategisen suunnittelun lisäksi myös prosessien johtamista ja asiakkuuksien johtamista, joskin niiden merkitys yritysjohtamisessa oli hieman kolmea ensimmäistä alhaisempi. Vaikka prosessien johtamisen työkaluja pidettiin hyvin tärkeinä ja niitä oli yrityksillä käytössäkin, voi yhtenä mahdollisena syynä hienoiseen eroon henkilöstö-, talous- ja strategiajohtamiseen verrattuna olla se, että vastaajat kokevat tulkkaukspalvelun prosessien olevan vahvasti sidoksissa Kelaan ja ne nähdään

Kela-johtoisina, jolloin yrityksen omalla johtamisella ei ole siihen vaikutusta. Tämä käsitys näkyi kyselyyn vastanneiden johtajien vastauksissa toimintaympäristön vaikutusta selvittävässä kysymyksissä.

Palveluja ostavan Kelan vaikutuksen voisi nähdä olevan yksi mahdollinen syy myös asiakkuuksien johtamisen vähäisempään painottumiseen johtajien näkemyksissä. Viittomakielen tulkkauspalveluja Kelalle myyvällä yrityksellä ei ole suoraa asiakaskontaktia, mikä estää esimerkiksi asiakashallintajärjestelmien käytön ja asiakassegmentoinnin. Myös yrityksen markkinointi kilpailutilanteessa on kiellettyä. Yritykset, joilla on Kelan lisäksi myös muita asiakkaita, voi asiakkuuksien johtamisessa käyttää erilaisia työkaluja, mutta ns. suoralaskutusasiakkaiden määrä on monilla yrityksillä hyvin marginaalinen, mikä voi näyttäytyä asiakkuuksien johtamisen osa-alueen ja siinä käytettyjen välineiden vähäisempänä painotuksena. Nämä näkemykset kävivät myös ilmi selvitetessä alan yritysjohtajien näkemyksiä toimintaympäristön vaikutuksista liiketoiminnan johtamiseen. Sen sijaan palautejärjestelmä asiakkuuksien johtamisen välineenä koettiin hyvin tärkeäksi ja oli käytössä lähes kaikissa yrityksissä. Yhtenä mahdollisena syynä tähän voi nähdä sen, että Kela edellyttää, että hankinnassa mukana olevien yritysten tulee kerätä asiakaspalautetta.

Tilanne asiakkuuksien johtamisessa viittomakielen tulkkausalalla on hyvin mielenkiintoinen tarkasteltaessa aihetta laajemmin johtamisajattelun kontekstissa. Asiakkuuksien johtaminen ja asiakkaisiin keskittyvä johtamisajattelu nähdään hyvin tärkeänä nykypäivän yritysjohtamisessa: asiakkaat ovat yritystoiminnassa kaiken perusta. Tällä hetkellä yritysjohtamisen trendinä on palvelumuotoilu, jossa yritystä kehitetään keskittymällä asiakkaiden toimintaympäristöön ja sen muutokseen sekä osallistamalla asiakkaat palvelun kehittämiseen. Tulkkausalalla Kelan tulisi ottaa palvelumuotoilu käyttöön palvelujen kehittämiseen ja huomioida asiakkainaan sekä palvelun käyttäjät että niiden tuottajat. Tämän toivat esiin myös tämän opinnäytetyön kyselyyn vastanneet yritysjohtajat selvitetessä ihanteellista viittomakielen tulkkausalan toimintaympäristöä. Vastaajat toivoivat pääsevänsä tekemään aitoa yhteistyötä palveluja ostavan tahon kanssa asiakkaiden parhaaksi.



Toimintaympäristön nähtiin tämän opinnäytetyön vastausten perusteella vaikuttavan kaikkiin liiketoiminnan johtamisen osa-alueisiin. Selvästi eniten toimintaympäristön tekijöistä yritysten toimintaan vaikutti Kela, jonka vaikutuksia koettiin olevan kaikilla johtamisen osa-alueilla eniten ja muutamilla osa-alueilla ei muita toimintaympäristön vaikutuksia nähtykään. Suurimmaksi yrityksen liiketoiminnan johtamiseen vaikuttavana tekijänä nähtiin se, että Kela ylipäänsä lähes ainoana palveluja ostavana tahona ja markkinoiden hallitsijana määrittelee myös alan yritysten toimintaa ja asettaa puitteet alan yritysten toiminnalle. Yritysten itsenäiselle strategiselle suunnittelulle ja päätöksenteolle ei ole tilaa eikä mahdollisuuksia. Vastaavanlaiset asiat korostuivat johtajien vastauksissa heidän työssään kohtaamista haasteista: valtaosa niistä liittyi toimintaympäristöön ja ainoa mainittu asia niissä oli Kela. Kelan katsottiin toiminnan rajoituksen lisäksi luovan epävarmuutta tulevaisuuden suhteen, koska uudet kilpailutuskaudet ovat aina tuoneet mukanaan muutoksia palvelun tuottamiseen liittyen, jolloin pitkäjänteinen toiminnan suunnittelu on mahdotonta. Suurena haasteena yrityksen johtamiselle nähtiin myös rekrytointikiellot ja työnjohto-oikeuden puuttuminen. Tämän opinnäytetyön tulokset vahvistavat siis mm. Heiskalan & Salmin (2016) sekä Huuskon (2017) näkemyksiä siitä, että Kela vaikuttaa merkittävästi alan yritysten toimintaan.

Liiketoiminnan johtamisen osa-alueiden painotusten sekä viittomakielen tulkkausalan toimintaympäristön vaikutusten kartoittamisen lisäksi työssä oli tarkoitus selvittää alan johtajien liiketoimintaosaamiseen liittyviä koulutustarpeita. Kyselyyn vastanneista johtajista noin puolella oli peruskoulutuksenaan AMK-tutkinto ja vajaalla kolmanneksella toisen asteen tutkinto. YAMK-tutkinto tai korkeakoulututkinto oli yhteensä kolmanneksella vastaajista. Yrittäjyyteen ja liiketoimintaosaamiseen liittyvää koulutusta oli noin puolet vastaajista hankkinut lyhyellä yrittäjäkurssilla ja puolella yrittäjyys- tai liiketoimintaosaamisen opintoja oli sisällynyt AMK- tai YAMK-tutkintoihin. Viidennes vastaajista oli suorittanut yrittäjän ammattitutkinnon. Kolmanneksella ei ollut liiketoimintaosaamiseen liittyvää koulutusta. Johtamiskoulutusta puolestaan oli hankittu johtamis- ja esimiesvalmennuksesta, johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamalla tai avoimen yliopiston kurssien kautta. Johtamisopintoja oli voinut sisältyä myös muihin suoritettuihin tutkintoihin. Kolmannes vastaajista ilmoitti, ettei heillä ollut koulutusta johtamiseen. Viitalan ja

Jylhän (2013, 14–15) mukaan liiketoimintaosaaminen voidaan määritellä kykynä ymmärtää yrityksen toimintaan vaikuttavat asiat ja niiden väliset suhteet sekä oman toiminnan vaikutukset niihin, jolloin sitä voidaan pitää yksilön valmiutena eli henkilökohtaisina tietoina ja taitoina, joita voi kehittää. Liiketoimintaosaaminen voi kehittyä kokemuksen kautta, mutta hyödyllisin tieto liiketoimintaosaamisessa on teoreettista tietoa, joka on omaksuttavissa esimerkiksi kirjallisuuden tai koulutusten kautta. Kyselyyn vastanneilla johtajilla oli kokemusta yrittäjyydestä alle kahdesta vuodesta yli kymmeneen vuoteen, joten liiketoimintaosaamista on voinut karttua kokemuksenkin kautta. Tässä on nähtävissä kuitenkin myös tarve kouluttautumiselle ja koulutukselle. Kyselyn tulosten mukaan vastaajat olivatkin melko koulutusmyönteisiä. Kolmea vastaajaa lukuun ottamatta vastaajat kokivat tarvitsevansa koulutusta liiketoiminnan eri osa-alueiden johtamiseen. Eniten toivottiin koulutusta strategiseen suunnitteluun, prosessien johtamiseen sekä talouden johtamiseen. Suosituimpia koulutusmuotoja olivat yksittäiset ja räätälöidyt kurssit. Myös verkkokurssit ja itsenäisen tiedonhankinnan valitsivat noin puolet vastaajista. Liiketoiminnan johtamisen ja liiketoiminnan osaamisen kehittämiseen tähtäävään koulutukseen olisi tulosten mukaan tarvetta ja halukkuutta.

## 8 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISET KYSYMYKSET

Tieteellisessä tutkimuksessa tulee varmistaa tutkimuksen luotettavuus ja laatu. Luotettavuuskysymykset tulisi huomioida jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, koska luotettavuus liittyy prosessin eri vaiheisiin, eikä luotettavuutta voi jälkikäteen enää parantaa. Erityisesti määrällisessä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta mitataan käsitteillä reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä, eli tutkimusta toistettaessa saadaan aina samat tulokset. Validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista, eli tutkimusmenetelmällä pystytään mittaamaan juuri sitä, mitä sillä oli tarkoituskin mitata. Validiteetin tärkein alalaji on ulkoinen validiteetti, joka mittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä. Yhteiskuntatieteissä, joissa tutkimuskohteina ovat ihmiset, luotettavuusarviointi on esimerkiksi luonnontieteellisiin tutkimuksiin verrattuna haastavampaa, koska ihminen ajattelevana ja tuntevana olentona voi muuttaa kantaansa, jolloin tutkimustulokset eivät aina ole pysyviä eivätkä välttämättä yksiselitteisiä. (Kananen 2010, 68–69, 128–129; Hirsjärvi ym. 2004, 216–217.)

Tässä opinnäytetyössä pyrin lisäämään luotettavuutta tarkalla dokumentaatiolla sekä tehtyjen ratkaisujen ja valintojen perustelulla. Pyrin rajaamaan ja valitsemaan tiedonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmät niin, että ne soveltuvat tutkittavaan ilmiöön ja antavat vastauksia opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Jotta tutkimuskysymyksiin oli mahdollista saada vastaukset, käytin työssä sekä määrällistä että laadullista tutkimusotetta. Tutkiessani vastaajien näkemyksiä liiketoiminnan eri osa-alueiden johtamisen tärkeydestä ja johtamisessa käytettävien välineiden merkityksestä käytin määrällistä menetelmää, kuten myös koulutustarpeita kartoitettaessa. Jotta sain toimintaympäristön vaikutuksista liiketoiminnan johtamiseen syvemmän ymmärryksen, käytin tutkimusotteena laadullista menetelmää.

Työn aineistonkeruumenetelmänä käytin kyselyä. Kyselyn haittapuolet olivat tiedossani aineistonkeruumenetelmää valittaessani ja pyrin ottamaan ne huomioon kyselylomaketta laatiessani. Kyselylomakkeen kysymykset ja vastausvaihtoehdot pyrin tekemään mahdollisimman selkeiksi ja yksiselitteisiksi, jotta ne olisivat

vastaajille mahdollisimman ymmärrettäviä. Tämän varmistin myös testaamalla kyselyn useammalla testihenkilöllä ennen sen lähettämistä varsinaiselle tutkimusjoukolle. Pinnallisuutta pyrin välttämään käyttämällä monivalinta- ja asteikkokysymysten lisäksi avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat saivat omin sanoin kirjata näkemyksiään. Täydellistä kyselylomakkeesta en kuitenkaan onnistunut saamaan, koska osa kysymyksistä ei soveltunut kaikille vastaajille tai ne eivät koskeneet kaikkia kyselyyn vastanneita. Osa vastaajista oli yksinyrittäjiä, joille henkilöstöjohtamiseen liittyvät kysymykset olivat turhia ja hankalasti vastattavia. Kyselyyn vastasi myös ainakin yksi yrittäjä, joka omistaa yrityksen yhdessä useamman tasavertaisen yhtiökumppanin kanssa, eikä yrityksessä ole muita työntekijöitä, minkä vuoksi osaan kysymyksistä oli mahdotonta vastata. Näitä seikkoja en osannut huomioida kyselyä laatiessani.

Kyselytutkimuksessa usein riskinä oleva matala vastausprosentti toteutui tässä tutkimuksessa, joskin sain hieman korjattua sitä tutkimusjoukolle lähettämälläni muistutusviestillä. Matalan vastausprosentin takia tulokset eivät ole yleistettävissä, minkä olen huomionut tuloksia analysoidessani ja johtopäätöksiä tehdesäni. Saadut tulokset osoittavat kuitenkin sen, että käytetyllä aineistonkeruun menetelmällä pystyin mittamaan haluttuja asioita. Luotettavuutta vahvistaa se, että tutkimus on toistettavissa viittomakielen tulkkausalan yritysjohtajille, joskin tulosten pysyvyyteen vaikuttavat kulloisetkin vastaajat, heidän näkemyksensä ja tutkittavan ilmiön kehittyminen. Vastaavanlainen tutkimus voitaisiin tehdä myös puhevammaisuuden yritysjohtajille.

Tutkimuksen tekemisessä tulee huomioida myös eettiset näkökohdat ja vaatimukset. Jo aiheen valinnassa on hyvä pohtia sen yhteiskunnallista merkittävyyttä. (Hirsjärvi ym. 2004, 26–28.) Menestyäkseen yritykset tarvitsevat hyvää johtamista, jonka saavuttamiseksi yritysjohtajilta edellytetään johtamis- ja liiketoimintaosaamista. Korkealaatuinen johtamis- ja liiketoimintaosaaminen näkyvät niin yrityksen työntekijöiden työhyvinvoinnissa, asiakkaiden saamassa palvelun laadussa kuin alan verkostojen ja yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävässä yhteistyössä. Viittomakielen tulkkausalalla yhteistyö palvelua ostavan Kelan kanssa edellyttää myös hyvää osaamista kaikilla liiketoiminnan johtamisen osa-alueilla. Koin opinnäytetyön aiheen olevan hyödyksi edellä mainituista syistä koko alalle

sen tuottaessa uutta tietoa alan johtajien näkemyksistä organisaatioiden liiketoiminnan johtamisesta ja toimintaympäristön vaikutuksesta johtamiseen. Työn tulosten perusteella minulla oli tarkoitus myös esittää keinoja johtamisaamien kehittämiseksi alan yrityksissä, joten opinnäytetyöni aihe voidaan siis nähdä sekä viittomakielen tulkkausalalan näkökulmasta että laajemminkin yhteiskunnallisesti merkittävänä.

Lähetin työn aineistonkeruumenetelmänä käytetyn kyselyn yritysjohtajille sähköpostitse. Vaikka kyselyn saatekirjeessä (Liite 2) toivoin mahdollisimman monen yritysjohtajan vastaavan kyselyyn ja kertovan omia kokemuksiaan ja näkemyksiään alan liiketoiminnan johtamisesta, kyselyyn vastaaminen ei ollut pakollista. Vastaamisen vapaaehtoisuus toteutui myös siinä, ettei kyselyä suoritettu valvoituissa oloissa. Koska en itse ollut läsnä aineistoa kerätessä, en läsnäolollani vaikuttanut vastaajiin vastaushetkellä. En kokenut oman roolini tai asemani vaikuttavan merkittävästi vastaajiin tai heidän vastauksiinsa. Työskentelen yhdessä alan suurimmista yrityksistä keskijohdossa aluepäällikkönä, mutta jo saatekirjeessä pyrin tuomaan esiin sen, että tätä opinnäytetyötä teen Tulkki YAMK -tutkinnon opiskelijan roolissa. Saatekirjeen ja linkin kyselylomakkeeseen lähetin vastaanottajille oppilaitoksen sähköpostista, minkä toivoin tukevan opiskelijastatuksen korostamista. Pyrin minimoimaan oman roolini ja asemani vaikutusta saatesanojen lisäksi myös kyselyn kysymystenasettelulla. Kysymysten sävyn pyrin pitämään mahdollisimman neutraalina, etteivät omat näkemykseni ja mielipiteeni vaikuttaisi vastauksiin. On silti mahdollista, että kyselyyn vastanneet henkilöt ovat vastanneet kuten toivoisivat asian olevan tai kuten olettivat minun tutkijana haluavan ajatellen, että he näin saavat aikaan suotuisat ja toivotut tutkimustulokset. Koska osoitin kyselyn yritysten ylimmän johdon edustajille, joille aihepiirin oletin olevan pääpiirteissään tuttu, en määritellyt kysymyksissä käytettyjä käsitteitä. Käsitteiden määrittely olisi voinut helpottaa niiden vastaajien vastaamista, joilla ei mahdollisesti ollut tietoa kyselyn aihepiiristä, ja siten vähentää mahdollisia virhetuloksia.

Saatekirjeessä pyrin myös mahdollisimman seikkaperäisesti kertomaan opinnäytetyöni aiheen, tavoitteet ja tarkoituksen, jotta vastaajat tiesivät, mihin ja miten heidän vastauksiaan tullaan käyttämään. Saatekirjeessä korostin myös, että

kaikki vastaukset tulevat opinnäytetyön tekijälle anonyymeinä, eikä niistä voida tunnistaa yksittäisiä vastaajia. Anonyymiys toteutui aineiston keruussa, sen käsittelyssä sekä tulosten analysoinnissa ja esittelyssä. Anonyymi tutkimusaineisto on tallennettuna sähköisesti vain minulla opinnäytetyön tekijänä, salasanojen takana. Opinnäytetyön aineistonkeruulla ei näyttäisi olevan merkittäviä vaikutuksia kyselyyn osallistuneiden henkilöiden elämään, joten se voidaan katsoa eettisten periaatteiden mukaisesti tehdyksi.

Työn eettisyyden tuo esiin myös se, että lähteiden käytössä olen noudattanut hyvää tieteellisen kirjoittamisen tapaa. Lähdeviitteet olen pyrkinyt merkitsemään asianmukaisesti, enkä ole käyttänyt suoria lainauksia. Tulokset olen esittänyt saadun aineiston mukaisesti niitä kaunistelematta ja sepittämättä. Olen pyrkinyt kirjoittamaan opinnäytetyön niin, etteivät omat mielipiteeni ja näkemykseni tule esiin. Kyselyn vastausprosentin pienuuden takia en voinut tehdä aineiston perusteella yleistyksiä, vaan johtopäätökset on tehty ainoastaan tämän työn aineistoon perustuen. Raportoinnissa pyrin tiedon oikeellisuuteen ja perusteellisuuteen esimerkiksi perustelemalla käytetyt menetelmät ja lähestymistavat. Tutkimuksen puutteita, parannusehdotuksia ja lisätutkimusaiheita käsittelen opinnäytetyön päätösluvussa.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tutkimuskohteena oli liiketoiminnan johtaminen viittomakielen tulkkausalanalla. Työn tavoitteena oli selvittää viittomakielen tulkkausalan yritysjohtajien näkemyksiä liiketoiminnan johtamisesta. Opinnäytetyön tulokset pohjautuvat tutkimusaineistoon, joka hankittiin alan yritysjohtajille osoitetulla kyselyllä. Aineistonkeruumenetelmänä käytetty kyselylomake lähetettiin 78:lle alan yritysjohtajalle ja vastaus saatiin 15:ltä johtajalta. Kyselyistä saatu vastausprosentti jäi näin ollen melko alhaiseksi (19%), joten tulokset eivät ole yleistettävissä. Kyselyn kautta saatu aineisto edustaa kuitenkin melko hyvin alan yritysrakennetta. Kyselyyn vastasi yritysjohtajia Tilastokeskuksen yritysten kokoluokituksen mukaan lähes kaiken kokoisista alan yrityksistä, ainoastaan 20–50 henkilöä työllistävien yritysten johtajilta ei saatu yhtään vastausta. Valtaosa vastaajista oli yrittäjiä tai yksityisiä ammatinharjoittajia, kolme vastaajaa ilmoitti toimivansa johtavassa asemassa toisen palveluksessa. Kyselyyn vastanneista lähes puolella oli johtamiskokemusta yli 10 vuotta ja kokemusta Kelan sopimuskumppanina olemisesta pidemmältä ajalta kuin vain kuluvalta kilpailutuskaudelta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä liiketoiminnan johtamisen osa-alueet painottuvat viittomakielen tulkkausalan johtajien näkemyksissä tarkasteltaessa heidän työnsä sisältöä ja siinä käytettyjä johtamisen välineitä. Eniten kyselyistä saatujen tulosten mukaan painottuivat talouden johtaminen, strateginen suunnittelu sekä henkilöstöjohtaminen. Kaikkia johtamisen osa-alueita, myös asiakkuuksien johtamista ja prosessien johtamista, pidettiin kuitenkin tärkeinä ja erot eri johtamisen osa-alueiden välillä olivat hyvin pienet.

Opinnäytetyössä selvitettiin myös, miten viittomakielen tulkkausalan toimintaympäristö vaikuttaa alan yritysten liiketoiminnan johtamiseen. Tulosten mukaan toimintaympäristö vaikuttaa vahvasti alan yritysten liiketoiminnan johtamiseen. Merkittävin vaikutus yritysten johtamiseen oli lähes ainoalla yritysten palveluja ostavalla Kelalla. Tulosten mukaan Kela määrittelee palvelun tuottamisen ehdot, jolloin yrityksillä itsellään ei juuri ole mahdollisuuksia suunnitella toimintaansa tai tehdä siihen liittyviä päätöksiä. Tämän koettiin vastausten perusteella olevan

myös suurin haaste yritysjohtajien työssä. Kyselystä saadut tulokset tukevat aikaisempia tutkimuksia ja yleisiä näkemyksiä Kelan vaikutuksesta alan yritysten toimintaan. Aikaisempien tutkimusten tulosten vahvistumisen lisäksi olennaista on, että yritysjohtajien näkemyksiä toimintaympäristön vaikutuksista on nyt kartoitettu ja dokumentoitu.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli myös kartoittaa alan johtajien liiketoimintaosaamiseen liittyviä koulutustarpeita. Kyselystä saatujen vastausten mukaan liiketoimintaosaamiseen liittyvä koulutus koettiin tarpeelliseksi ja hyödylliseksi. Vastajilla oli eniten kiinnostusta strategiseen suunnitteluun, talouden johtamiseen ja prosessien johtamiseen liittyvään koulutukseen. Hyödyllisimmiksi kouluttautumismuodoiksi vastaajat valitsivat yksittäiset liiketoimintaosaamiseen ja liiketoiminnan johtamiseen liittyvät kurssit, verkkokurssit sekä erikoistumis- tai syventävät opinnot. Liiketoiminta- ja johtamisosaaminen voi kehittyä kokemuksenkin kautta, mutta hyödyllisintä on erilaisiin tilanteisiin sovellettavissa oleva teoreettinen tieto. Kuten työn tuloksista käy ilmi, alalla on johtajia, joilla ei ole koulutuksen kautta saatua liiketoiminta- tai johtamisosaamista, mutta halukkuutta ja kiinnostusta kouluttautumiseen on. Liiketoiminnan johtamiseen tai liiketoimintaosaamiseen liittyvää koulutusta viittomakielen tulkkausalan johtajille voisikin järjestää yhdessä puhevammaisten tulkkausta tuottavien palveluntuottajien kanssa, koska myös puhevammaisuuden yritysten liiketoimintaa määrittelee Kela. Koulutusta voisivat olla järjestämässä esimerkiksi tulkkipäätös yhdessä Viittomakielialan Tulkkauspalvelun Tuottajat (Tupa) ry:n kanssa, jonka tehtäviin kuuluvat myös neuvontatilaisuuksien ja koulutusten järjestäminen.

Opinnäytetyöprosessin aikana nousi esiin joitakin konkreettisia kehittämisehdotuksia myös Kelan suuntaan. Kuten Huusko (2017, 64) opinnäytetyössään esittää, voisi jatkossa Kelan kilpailutuksissa yhtenä laatukriteerinä olla yrityksen liiketoimintaosaaminen, josta yritys voisi saada laatu pisteitä esimerkiksi sen vastuhenkilön käymistä erilaista yrittäjä- tai johtajuusopinnoista tai muista liiketoimintaosaamiseen liittyvistä opinnoista. Tätä näkemystä tukee myös tämän opinnäytetyön tulokset. Kelan tarjouspyynnöissä voisi laatu pisteillä motivoida yrityksiä myös erilaisten johtamisen välineiden käyttöön, eli yritykset voisivat saada laatu pisteitä, mikäli heillä on käytössään erilaisia liiketoiminnan johtamisen



välineitä tai järjestelmiä kuten esimerkiksi laadunhallintajärjestelmä, jolla se osoittaa toimivansa tiettyjen laatukriteerien mukaisesti.

Tulosten pohjalta toivottiin löytyvän viitteitä siihen, millaista liiketoimintaosaamista viittomakielen tulkkausalan yritysten johtajilla on. Suoraa vastausta tähän ei tämän työn tulosten perusteella voida antaa, mutta viitteitä osaamisesta ja sen arvostamisesta saatiin. Kyselylomakkeen lopussa vastaajien oli mahdollista antaa kyselystä palautetta ja kertoa mielipiteensä työn aiheesta. Saadun palautteen perusteella yritysjohtajat arvostavat johtamista ja heidän mukaansa yritysjohtamiselle tulisi saada sille kuuluva arvo ja merkitys alan toimintaympäristössä. Muutamat vastaajat olivat huolissaan alan yritysten johtamisen tasosta, mutta johtamisosaamista nähtiin yrityksissä myös jossain määrin olevan. Kela on muutama otteeseen tuonut esille alan yrittäjien puutteet johtamis- ja liiketoimintaosaamisessa. Kuten tämän työn tuloksista on nähtävissä, alalla on yrityksiä, joissa ei välttämättä ole koulutuksen tuomaa liiketoimintaosaamista, mutta osaaminen näkyi vastaajien määrittellessä tehtäviään, arvioidessa liiketoiminnan johtamisen osa-alueiden tärkeyttä sekä valitsemalla käytössä olevia johtamisen työkaluja. Työ osoittaa, ettei näkemys osaamisen puutteesta ole yleistettävissä. Näkemystä vahvistaa myös se, että aineiston keruussa käytetyn kyselyn kysymyksissä oli vastausvaihtoehtona 'en osaa sanoa', jonka valitsi vastauksissaan vain harvat, monissa kysymyksissä vaihtoehtoa ei valittu lankaan. Koska 'en osaa sanoa' -vastausvaihtoehto ei ollut paljoakaan käytössä, voitaneen päätellä, että vastaajilla oli liiketoiminnan johtamiseen liittyvää osaamista.

Tietojeni mukaan liiketoiminnan johtamisen ja liiketoimintaosaamisen kehittämistä on tutkittu viittomakielen tulkkausalalla vasta hyvin vähän. Jatkotutkimukselle ja kehittämiseksi on tarvetta edelleen. Tätä mieltä olivat myös muutamat kyselyyn palautetta kirjoittaneet vastaajat, jotka pitivät aihetta ajankohtaisena, hyödyllisenä ja mielenkiintoisena. Jatkossa aihetta voisi tutkia syventämällä tämän oppinäytetyön tutkimuskysymyksillä saatuja tietoja esimerkiksi haastatteleamalla alan johtajia. Tämän työn tutkimuskysymyksiin saisi syvemmän otteen myös hankkimalla lisää aineistoa, jonka perusteella voisi tarkemmin yksilöidä yrityksen koon tai muiden muuttujien vaikutuksia johtamis- tai liiketoimintaosaamiseen. Kyselyn voisi uusia muutaman vuoden kuluttua ja tutkia, onko tilanne liiketoiminnan

johtamisen ja liiketoimintaosaamisen osalta muuttuneet. Opinnäytetyölle voisi myös tehdä vertailututkimuksen esimerkiksi puhevammaisten tulkkausta tuottavien yritysten johtajille.

Opinnäytetyöprosessi on syventänyt ja laajentanut osaamistani liiketoiminnan johtamisesta ja liiketoimintaosaamisesta, jota voin edelleen kehittää ja hyödyntää työelämässä. Opinnäytetyöni sisällön näen kuitenkin laajemmin koko alaa hyödyntävänä. Työni on tuottanut uutta tietoa viittomakielen tulkkausalan johtamisesta sekä dokumentoinut alan yritysjohtajien näkemyksiä yritysjohtamisesta ja toimintaympäristön vaikutuksesta siihen. Sen tuloksista on pystytty tuomaan esiin kehittämissuhteita, joilla voidaan vahvistaa alan yritysjohtajien johtamisosaamista. Opinnäytetyölläni oli kolme tutkimuskysymystä, joihin kaikkiin työ antoi vastauksia.

Prosessi on antanut minulle myös mahdollisuuden tutustua tutkivaan ja kehittelevään työotteeseen, josta minulla ei ole kovinkaan paljon aikaisempaa kokemusta. Kokemattomuus tutkimuksen teossa näkyi mm. haasteena työn rajauksessa sekä tutkimuskysymysten laadinnassa. Tutkimuskysymyksiä oli melko monta ja ne osoittautuivat prosessin edetessä melko laajoiksi. Kyselylomaketta laatiessani en osannut arvioida tulosten käsittelyvaiheen työmäärää, joka suuren kysymysmäärän takia osoittautui melko työlääksi. Myös tulosten analyysimenetelmiin olisi ollut hyvä tutustua paremmin jo ennen kyselylomakkeen laatimista ja aineiston keruuta. Tarkemmalla rajauksella olisin voinut tarkastella tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin. Toisaalta tarkoitukseni oli kartoittaa nykytilaa, mikä toteutui laadituilla tutkimuskysymyksillä.

Kysely sopi hyvin opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi, koska kysely on mahdollista lähettää laajalle tutkimusjoukolle. Opinnäytetyössä halusin kartoittaa mahdollisimman monen alan yritysjohtajan näkemyksiä liiketoiminnan johtamisesta. Kyselyn käytössä on kuitenkin riskinä matala vastausprosentti, joka toteutui tässä työssä. Mahdollisina syinä matalaan vastausprosenttiin saattaa olla mm. kyselyn lähettämisen ajankohta: kysely lähetettiin toukokuun lopulla, joka ei kesän kynnyksellä ehkä ole otollisin vastausaika kyselylle. Kysely oli myös pitkä ja laaja, kysymyksiä oli 29, mikä saattoi aiheuttaa vastauskatoa yritysjohtajien

pitäessä kyselyä liian raskaana ja aikaa vievänä. On myös mahdollista, että yritysjohtajat pitivät opinnäytetyön aihetta liikesalaisuuksien näkökulmasta liian arkaluonteisena, eivätkä siksi halunneet vastata siihen. Lisäksi syynä vastaamattomuuteen voisin nähdä sen, että viittomakielen tulkkausosalalla liiketoiminnan ja yleensäkin yritysten johtaminen on vielä hyvin nuorta. Johtajat eivät miellä itseään johtajiksi tai heidän ”johtajaidentiteettinsä” ei ehkä vielä ole muotoutunut kaikilta osin niin vankaksi, että vastaaminen aiheeseen liittyvään kyselyyn olisi tuntunut tarkoituksenmukaiselta.

Opinnäytetyöstä saatujen tulosten perusteella oli tarkoitus vahvistaa ja kehittää johtamisosaamista alan yrityksissä. Työni voi vahvistaa johtamisosaamista alalla tarjoamalla yritysjohtajille mahdollisuuden analysoida ja arvioida omaa osaamistaan ja yritystensä tilaa, jonka seurauksena osaamisen kehittäminen on mahdollista. Kyselyn palauteosiossa muutamat vastaajat toivat esiin, että kyselyyni vastaamisen myötä he olivat alkaneet ajatella liiketoimintaosaamiseen liittyviä teki- jöitä ja niiden kehittämistä. Opinnäytetyöni voi kehittää alan yritysjohtajia myös tarjoamalla tietoa liiketoiminnan johtamisen osa-alueista sekä niissä käytettävistä johtamisen välineistä, joista alan johtajilla on mahdollista poimia itselleen työka- luja omaan työkalupakkiinsa.

Viestimällä työni tuloksista erilaisilla kanavilla toivon saavani aikaan yleistä kes- kustelua liiketoiminnan johtamisesta viittomakielen tulkkausosalalla. Näin opinnäy- tetyön tulokset ja johtopäätökset sekä niiden perusteella esitetyt keinot liiketoi- mintaosaamisen ja liiketoiminnan johtamisen kehittämisestä tavoittavat muitakin alan yritysjohtajia kuin vain opinnäytetyön kyselyyn vastaajat. Keskustelua ja ke- hittämistä tarvitaan, koska menestyäkseen yritykset tarvitsevat hyvää johtamista ja monipuolista liiketoimintaosaamista, mikä vaikutukset puolestaan näkyvät niin henkilöstön hyvinvoinnissa kuin asiakkaiden saamassa palvelun laadussa.

Työni kautta halusin tuoda näkyväksi myös sen, millainen vaikutus viittomakielen tulkkausalan toimintaympäristöllä on liiketoiminnan johtamiseen alan yritystoimi- joiden näkökulmasta. Näitä alan toimijoihin ja toimintaympäristöön liittyviä tulok- sia voisi olla kiinnostunut hyödyntämään myös Tupa ry valvoessaan alan

yritysten etuja ja pyrkiessään parantamaan alan yleisiä toimintaedellytyksiä sekä mahdollisesti myös Kela vammaisten tulkkauspalvelujen järjestäjänä.

## LÄHTEET

- Alikoski, R., Hakonen, M. & Viitasalo, J. (2018). *Yritystoiminnan taitajaksi*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Diakonia-ammattikorkeakoulu. Tulkkaustoiminnan kehittäminen. Opetussuunnitelma (OPS) 2016-2017. Saatavilla 10.7.2019.  
[https://www.diak.fi/wp-content/uploads/2017/12/Diak\\_opetussuunnitelma\\_YAMK\\_tulkkaustoiminnan\\_kehittaminen-1.pdf](https://www.diak.fi/wp-content/uploads/2017/12/Diak_opetussuunnitelma_YAMK_tulkkaustoiminnan_kehittaminen-1.pdf)
- Eklund, V. (2017). *Tietämyksen johtaminen Tampereen Tulkkeskuksessa*. (Opinnäytetyö, Diakonia-ammattikorkeakoulu, tulkkaustoiminnan kehittäminen YAMK). Saatavilla <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017101616073>
- Euroopan yhteisöjen komissio (6.5.2003). Komission suositus: Mikroyritysten sekä pienten ja keski suurten yritysten määritelmä. EUR-Lex Asia-kirja 32003H0361. Saatavilla <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=celex:32003H0361>
- Forsén, M. (2011). *Palveluntuottajana julkisessa tarjouskilpailussa. Miten Mokokmien kävi?* (Opinnäytetyö, Humanistinen ammattikorkeakoulu, viittomakielen tulkin koulutusohjelma). Saatavilla <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201105168185>
- Heiskala, T. & Salmi, E. (2016). Rohkeasti kohti uutta! Yritystoiminnan uudistamisella turvaa ja tuloksia. Teoksessa H-K. Turja (toim.), *Kenttä ja koulutus – Näkymiä tulkkausalan kehittämiseen*, (s. 35–38). (Humanistisen ammattikorkeakoulun julkaisuja 29). Saatavilla <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2016/12/kentta%20ja-koulutus-nettiversio-21.12.pdf>
- Hesso, J. (2015). *Hyvä liiketoimintasuunnitelma*. Helsinki: Kauppakamari.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja kirjoita*. (10. uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Huusko, O. (2017). *Kuulovammaisten tulkkauspalvelun järjestämisen muutosten vaikutukset palvelua tuottavien yritysten toimintaan*.

- (Opinnäytetyö, Humanistinen ammattikorkeakoulu, tulkkaustoiminnan kehittäminen YAMK). Saatavilla <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017112918716>
- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita.
- Kananen, J. (2010). *Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. (Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja). Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja palvelut -yksikkö.
- Kaplan, R. S. & Norton D. P. (2003). *Strategiakartat – aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*. Helsinki: Talentum.
- Kela (2017a). Sosiaalipalvelut ja muut erityispalvelut – hankintasopimukset – hankintailmoitus. Tarjouspyyntö Kela 56/331/2017.
- Kela (2017b). Vammaisten tulkkauspalvelun tuottajat. Saatavilla 20.3.2019. <https://www.kela.fi/yhteistyokumppanit-vammaisten-tulkkauspalvelu-palveluntuottajat>
- Kela (2019). Tilastotietokanta Kelasto. Saatavilla 8.7.2019. [http://raportit.kela.fi/ibi\\_apps/WFServlet?IBIF\\_ex=NIT206AL](http://raportit.kela.fi/ibi_apps/WFServlet?IBIF_ex=NIT206AL)
- Kuuloliitto. Kuulo. Saatavilla <https://www.kuuloliitto.fi/kuulo/>
- L 785/1992. Laki potilaan asemasta ja oikeuksista. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920785>
- L 628/1998. Perusopetuslaki. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628#L7P31>
- L 731/1999. Suomen perustuslaki. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>
- L 812/2000. Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812>
- L 738/2002. Työturvallisuuslaki. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P8>
- L 334/2007. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

- L 133/2010. Laki vammaisten henkilöiden tulkkauspalvelusta. Saatavilla <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2010/20100133>
- L 805/2011. Esitutkintalaki. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/2011/20110805>
- L 932/2014. Ammattikorkeakoululaki. Saatavilla <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140932>
- L 1397/2016. Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>
- Lahti, M. (2013). *Tee toisille niin kuin haluaisit itsellesi tehtävän: Alaistaidot ja niiden kehittäminen viittomakielialan yritys Viparossa*. (Opinnäytetyö, Diakonia-ammattikorkeakoulu, viittomakielialan tulkkitoiminnan koulutusohjelma YAMK). Saatavilla <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013060312496>
- Lehtinen, U. (2006). Ilmiö nimeltä liiketoimintaosaaminen. Teoksessa U. Lehtinen & T. Mittilä (toim.), *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyssä keskiössä* (s. 13–22). Helsinki: Kauppätieteellinen yhdistys ry.
- Lehtosaari, A. (2011). *Tiimien johtamista kehittämässä: tiimin ja esimiehen väliset sopimukset ja käytännöt johtamisen välineenä Viittomakielialan Osuuskunta Viassa*. (Opinnäytetyö, Humanistinen ammattikorkeakoulu, viittomakielialan tulkkitoiminnan koulutusohjelma YAMK). Saatavilla <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201105168003>
- Martikainen, L. (2012). Tulkkausalan koulutuksen tulevaisuuden näköaloja HUMAKissa. *Kielisilta* (4/2012), 15. Saatavilla [http://www.tulkit.net/system/files/kielisilta/kielisilta\\_2012-4.pdf](http://www.tulkit.net/system/files/kielisilta/kielisilta_2012-4.pdf)
- Martikainen, L. & Rainó, P. (2014). *Sisäkorvaistutetta käyttävien lasten ja nuorten kuntoutus- ja tulkkauspalvelujen toteutuminen ja tarve tulevaisuudessa*. (Sosiaali- ja terveysturvan selosteita). Helsinki: Kela. Saatavilla <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/144490>
- Mäenpää, K. (2015). *Tulos syntyy teoista. Liiketalous tutuksi*. Suomen Liikekirjat.

- Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. (2008). *Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä*. Helsinki: WSOYpro.
- Niemelä, S. (2017). *Työhyvinvointi ja sen kehittäminen viittomakielialan yritys Viparossa*. (Opinnäytetyö, Humanistinen ammattikorkeakoulu, tulkkitoiminnan kehittäminen YAMK). Saatavilla <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017112918723>
- Näsi, J. & Neilimo, K. (2006). *Mitä on liiketoimintaosaaminen*. Helsinki: WSOYpro.
- Pakkala, P.-M. (2013). *Työntekijä aktiivisena työhyvinvoinnin edistäjänä tulkkauspalveluyrityksessä*. (Opinnäytetyö, Humanistinen ammattikorkeakoulu, viittomakielialan tulkkitoiminnan koulutusohjelma YAMK). Saatavilla <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201305148358>
- Raitio-Virtanen, S.-M. (2013). *Kartoitus viittomakielentulkkiensa ajatuksista ja odotuksista työnsä tulevaisuudesta ja sen tulosten hyödyntämisestä viittomakielen tulkkauslalla*. (Opinnäytetyö, Diakonia-ammattikorkeakoulu, viittomakielialan tulkkitoiminnan koulutusohjelma YAMK). Saatavilla <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013060312546>
- Rantamäki, S. (2018). *Yrittäjyyden vahvistaminen viittomakielen ja tulkkauslän koulutuksessa Diakonia-ammattikorkeakoulussa*. (Opinnäytetyö, Diakonia-ammattikorkeakoulu, tulkkauslän kehittämisen YAMK). Saatavilla <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018061413864>
- Romppanen, H.-R. (2013). *Tampereen Tulkkeskus Oy:n hallinnon uudelleenorganisointi*. (Opinnäytetyö, Diakonia-ammattikorkeakoulu, viittomakielialan tulkkitoiminnan koulutusohjelma YAMK). Saatavilla <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013061914422>
- Surakka, T. & Laine, N. (2011). *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. Tampere: Taurus Media.
- Tilastokeskus (2018). Yrityksen rakenne- ja tilinpäätöstilasto 2017. Saatavilla 6.7.2019. [https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_yritykset.html](https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html)



- TTYR. (i.a.). Tulkkitoiminnan yhteistyöryhmän Facebook-sivu. Saatavilla 7.7.2019. [https://www.facebook.com/pg/TTYR-Tulkkitoiminnan-Yhteisty%C3%B6ryhm%C3%A4-696309503860627/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/TTYR-Tulkkitoiminnan-Yhteisty%C3%B6ryhm%C3%A4-696309503860627/about/?ref=page_internal)
- Työ- ja elinkeinoministeriö (1.4.2018). Työelämä 2020 -hanke. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. Saatavilla [http://www.ty-oelama2020.fi/luottamuspaama/suomalaisen\\_johtamisen\\_tila\\_ja\\_tulevaisuus](http://www.ty-oelama2020.fi/luottamuspaama/suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus)
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. (2002). *Liiketoiminta ja johtaminen*. KY-Palvelu Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2013). *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Helsinki: Edita.



45	Tulkkaus Periferia Oy			1					1	
46	Tulkkaus Siluetti Oy			1					1	
47	Tulkkaus Trilog Oy				1				1	
48	TulkkausILONA Oy				1			1		
49	Tulkkauspalvelu Arvo Oy			1					1	
50	Tulkkauspalvelu Aura	1							1	
51	Tulkkauspalvelu Käet Oy		1					1		
52	Tulkkauspalvelu Linkki Oy		1					1		
53	Tulkkauspalvelu Meilan	1								1
54	Tulkkauspalvelu MP	1								1
55	Tulkkauspalvelu Onni Ay	1							1	
56	Tulkkauspalvelu Visual osk	1							1	
57	Tulkkauspalvelut Eltia Oy	1							1	
58	Tulkkauspalvelut Mireal Oy				1				1	
59	TulkkausTaide Oy	1								1
60	TulkkausVisio	1								1
61	Tulkki- ja kommunikaatiopalvelut Puheenvuoro Oy		1						1	
62	Tulkkimies Mika J. Leppänen	1						1		
63	Tulkkipalvelu Interaktio	1						1		
64	TulkkiS	1								1
65	Tulkkiva (LH Management Consulting Oy)	1							1	
66	TulkkiäMMät Oy	1								1
67	Työosuuskunta Varjo		1							1
68	Vaalijalan kuntayhtymä		1				1			
69	Valmennus Mielessä Oy	1								1
70	Viitoppa Oy		1					1		
71	Viitohan Oy	1						1		
72	Viitotun kommunikaation palvelut – M. Kovanen	1					1			
73	Viittomakielen tulkkaus- ja käännöspalvelu Oiva Oy		1					1		
74	Viittomakielen tulkkaus Johanna Kastikainen	1							1	
75	Viittomakielen tulkkauspalvelu Signaali Oy	1							1	
76	Viittomakielialan Osuuskunta Via					1	1			
77	Viittoen Oy		1						1	
78	Viittomo Oy	1								1
79	Viparo Oy			1				1		
80	Vivatype	1						1		
81	Vmtulkki	1								1
82	Evantia Oy					1		1		
	<b>Yhteensä</b>	<b>50</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>26</b>	<b>21</b>
		63 %	20 %	8 %	4 %	5 %	23 %	20 %	32 %	26 %

Tiedot on koottu yritysten www-sivuilta ja [www.finder.fi](http://www.finder.fi) -sivustolta huhtikuussa 2019.

## LIITE 2. Kyselyn saate

Arvoisa viittomakielen tulkkausalan yrityksen johtaja,

teen opinnäytetyötä Tulkki YAMK -tutkintooni aiheenani liiketoiminnan johtamisen kehittäminen viittomakielen tulkkausosalalla. Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, mitä liiketoiminnan eri osa-alueita viittomakielen tulkkausalan johtajat pitävät tärkeinä ja millaisia liiketoiminnan johtamisen välineitä yrityksissä on käytössä. Lisäksi etsin vastauksia siihen, miten viittomakielen tulkkausalan toimintaympäristö vaikuttaa tulkkausalan yritysten liiketoiminnan johtamiseen ja tukeeko nykyisin saatavilla oleva koulutus alan johtajien liiketoimintaosaamisen kehittymistä.

Aineiston opinnäytetyöhöni kerään kaikille Kelan sopimuskumppaneina kuluvalle kaudella toimivien viittomakielen tulkkausalan yritysten johtajille lähettämälläni kyselyllä. Toivoisin saavani myös sinun kokemuksiasi ja näkemyksiäsi liiketoiminnan johtamisesta opinnäytetyöni aineistoon.

Kyselyssä on yhteensä 29 kysymystä, niistä valtaosa on monivalinta- ja arviointiasteikkokysymyksiä. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15-20 minuuttia.

Kyselyyn pääset vastaamaan seuraavan linkin kautta:

<https://www.webpolsurveys.com/S/2D5CE8E6EED14E8F.par>

Kysely on auki juhannukseen eli 20.6.2019 asti. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, vastaukset tulevat minulle anonyymeinä, eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa.

Kyselyn tulokset ja valmis opinnäytetyö tulevat olemaan tutustuttavissa Theseuksessa ensi syksyn aikana. Halutessasi voit ilmoittaa minulle sähköpostitse, mikäli haluat tiedon opinnäytetyöni tarkemmasta julkaisuajankohdasta tai julkistamisseminaarin ajankohdasta.

Vastauksistasi jo etukäteen kiittäen

Heidi Siivonen

# Liiketoiminnan johtaminen viittomakielen tulkkausosalalla

## Taustakysymykset

### 1. Perus-/ammattikoulutus \*

Valitse korkein suorittamasi koulutus/tutkinto

- lukio/ylioppilas
- ammatillinen tai muu toisen asteen koulutus (ammattikoulu, opisto, tms.)
- ammattikorkeakoulututkinto (AMK)
- ylempi ammattikorkeakoulututkinto (YAMK)
- yliopisto/korkeakoulu (alempi korkeakoulututkinto)
- yliopisto/korkeakoulu (ylempi korkeakoulututkinto)
- muu, mikä?

### 2. Yrittäjyyteen ja liiketoimintaosaamiseen liittyvä koulutus \*

Valitse kaikki suorittamasi koulutukset/tutkinnot

- yrittäjäkoulutus/-kurssi (esim. TE-palvelut)
- yrittäjän ammattitutkinto
- ammatilliseen koulutukseen sisältyneet yrittäjyysopinnot
- ammattikorkeakoulututkintoon sisältyneet yrittäjyysopinnot/liiketalouden opinnot
- ylempään ammattikorkeakoulututkintoon sisältyneet yrittäjyysopinnot/liiketalouden opinnot
- avoimen ammattikorkeakoulun yrittäjyysopinnot/liiketalouden opinnot
- korkeakoulututkintoon sisältyneet yrittäjyysopinnot/liiketalouden opinnot
- avoimen yliopiston yrittäjyysopinnot/liiketalouden opinnot
- muu, mikä?
- ei koulutusta yrittäjyyteen/liiketoimintaosaamiseen

### 3. Johtamiskoulutus \*

Valitse kaikki suorittamasi koulutukset/tutkinnot

- johtamis-/esimiesvalmennus
- johtamisen erikoisammattitutkinto (JET)
- ylempään ammattikorkeakoulututkintoon sisältyneet johtamisopinnot

- avoimen ammattikorkeakoulun johtamisopinnot
- korkeakoulututkintoon sisältyneet johtamisopinnot
- avoimen yliopiston johtamisopinnot
- muu, mikä?
- ei koulutusta johtamiseen

#### 4. Työkokemus yrittäjänä/johtotehtävissä \*

Valitse yksi seuraavista vaihtoehdoista

- alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- yli 10 vuotta

#### 5. Asema organisaatiossa \*

Valitse yksi seuraavista vaihtoehdoista

- Johtavassa asemassa toisen palveluksessa
- Yrittäjä tai yksityinen ammatinharjoittaja
- muu,  
mikä?

#### 6. Johtamasi organisaation henkilöstömäärä \*

Valitse yksi seuraavista vaihtoehdoista

- 0-4 henkilöä
- 5-19 henkilöä
- 20-50 henkilöä
- yli 50 henkilöä

#### 7. Millä hankintakaudella/-kausilla johtamasi yritys on ollut Kelan sopimuskumppanina? \*

Valitse yksi tai useampi seuraavista vaihtoehdoista

- 2010-2013
- 2014-2017
- 2018-

#### Yritysjohtajan tehtävät

## 8. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät työtehtäväsi yrityksen johtajana? \*

## 9. Mitkä asiat koet haastavimpina toimiessasi viittomakielen tulkkausalan yrityksen johtajana? \*

### Liiketoiminnan johtamisen osa-alueet

## 10. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia liiketoiminnan johtamisen osa-alueita? \*

	Ei lainkaan tärkeä	Jokseenkin tärkeä/Melko tärkeä	Hyvin tärkeä	Erittäin tärkeä	En osaa sanoa
Strateginen suunnittelu	jn	jn	jn	jn	jn
Asiakkuuksien johtaminen johtaminen	jn	jn	jn	jn	jn
Henkilöstöjohtaminen	jn	jn	jn	jn	jn
Prosessien johtaminen	jn	jn	jn	jn	jn
Talouden johtaminen	jn	jn	jn	jn	jn

### Liiketoiminnan johtamisen välineet/työkalut

## 11. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia strategisen suunnittelun välineitä/työkaluja?

	Ei lainkaan tärkeä	Jokseenkin tärkeä/Melko tärkeä	Hyvin tärkeä	Erittäin tärkeä	En osaa sanoa
Strateginen suunnittelu					
o liiketoimintasuunnitelma *	jn	jn	jn	jn	jn
o strategia *	jn	jn	jn	jn	jn
o visio *	jn	jn	jn	jn	jn

o yrityksen arvot *	jn	jn	jn	jn	jn
o skenaariotyöskentely *	jn	jn	jn	jn	jn
o riskienhallinta/riskianalyysi *	jn	jn	jn	jn	jn
o strategian toteutumisen seuranta/mittaristo (esim. tuloskortti) *	jn	jn	jn	jn	jn
o SWOT-analyysi *	jn	jn	jn	jn	jn
o toimintasuunnitelma *	jn	jn	jn	jn	jn
o vuosikello *	jn	jn	jn	jn	jn
o laatukäsikirja *	jn	jn	jn	jn	jn
o toimintakertomus *	jn	jn	jn	jn	jn
o muu, mikä? <input type="text"/>	jn	jn	jn	jn	jn

## 12. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia asiakkuuksien johtamisen välineitä/työkaluja?

	Ei lainkaan tärkeä	Jokseenkin tärkeä/Melko tärkeä	Hyvin tärkeä	Erittäin tärkeä	En osaa sanoa
Asiakkuuksien johtaminen:					
o asiakashallintajärjestelmä (CRM) *	jn	jn	jn	jn	jn
o palautejärjestelmä *	jn	jn	jn	jn	jn
o asiakassegmentointi *	jn	jn	jn	jn	jn
o markkinointisuunnitelma *	jn	jn	jn	jn	jn
o muu, mikä? <input type="text"/>	jn	jn	jn	jn	jn

## 13. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia henkilöstöjohtamisen välineitä/työkaluja?

	Ei lainkaan tärkeä	Jossain määrin tärkeä/Melko tärkeä	Hyvin tärkeä	Erittäin tärkeä	En osaa sanoa
Henkilöstöjohtaminen:					
o työehtosopimus TES *	jn	jn	jn	jn	jn
o henkilöstösuunnitelma *	jn	jn	jn	jn	jn
o rekrytointisuunnitelma *	jn	jn	jn	jn	jn
o perehdytysuunnitelma *	jn	jn	jn	jn	jn
o HR-järjestelmä *	jn	jn	jn	jn	jn
o osaamiskartoitus *	jn	jn	jn	jn	jn
o koulutussuunnitelma *	jn	jn	jn	jn	jn



o laatuarvointi *	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
o kehityskeskustelut *	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
o osaamisen kehittämisjärjestelmä *	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
o tulo- ja lähtöhaastattelut *	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
o palkitsemisjärjestelmä (palkkaus- ja kannustinjärjestelmä) *	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
o työilmapiirimittaus *	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
o työhyvinvointikysely *	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
o henkilöstötilinpäätös *	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
o muu, mikä? <input type="text"/>	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ

#### 14. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia prosessien johtamisen välineitä/työkaluja?

	Ei lainkaan tärkeä	Jossain määrin tärkeä/Melko tärkeä	Hyvin tärkeä	Erittäin tärkeä	En osaa sanoa
Prosessien johtaminen:					
o prosessikuvaukset (ydin- ja tukiprosessit) *	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
o toiminnanohjausjärjestelmät (erilaiset ohjelmat asiakkuuksien, HR:n ja talouden johtamiseen) *	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
o viestintäsuunnitelma tai -strategia *	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
o muu, mikä? <input type="text"/>	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ

#### 15. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia talouden johtamisen välineitä/työkaluja?

	Ei lainkaan tärkeä	Jossain määrin tärkeä/Melko tärkeä	Hyvin tärkeä	Erittäin tärkeä	En osaa sanoa
Talouden johtaminen:					
o budjetointi *	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
o kannattavuuslaskelmat *	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
o talousseuranta *	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
o kassavirran seuranta *	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
o tilinpäätös *	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ
o muu, mikä? <input type="text"/>	jñ	jñ	jñ	jñ	jñ

## 16. Mitkä seuraavista strategisen suunnittelun välineistä/työkaluista ovat käytössä johtamassasi yrityksessä?

Voit valita vastausvaihtoehdon "en halua vastata", mikäli koet kohdan esim. liikesalaisuudeksi.

	On käytössä	Ei ole käytössä	En halua vastata	En osaa sanoa
Strateginen suunnittelu				
o liiketoimintasuunnitelma *	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>
o strategia *	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>
o visio *	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>
o yrityksen arvot *	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>
o skenaariotyöskentely *	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>
o riskienhallinta/riskianalyysi *	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>
o strategian toteutumisen seuranta/mittaristo (esim. tuloskortti) *	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>
o SWOT-analyysi *	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>
o toimintasuunnitelma *	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>
o vuosikello *	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>
o laatukäsikirja *	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>
o toimintakertomus *	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>
o muu, mikä? <input type="text"/>	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>

## 17. Mitkä seuraavista asiakkuuksien johtamisen työkaluista ovat käytössäsi johtamassasi yrityksessä?

Voit valita vastausvaihtoehdon "en halua vastata", mikäli koet kohdan esim. liikesalaisuudeksi.

	On käytössä	Ei ole käytössä	En halua vastata	En osaa sanoa
Asiakkuuksien johtaminen:				
o asiakashallintajärjestelmä (CRM) *	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>
o palautejärjestelmä *	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>
o asiakassegmentointi *	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>
o markkinointisuunnitelma *	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>
o muu, mikä? <input type="text"/>	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>	j <i>n</i>

## 18. Mitkä seuraavista henkilöstöjohtamisen välineistä/työkaluista ovat käytössäsi johtamassasi yrityksessä?

Voit valita vastausvaihtoehdon "en halua vastata", mikäli koet kohdan esim. liikesalaisuudeksi.

	On käytössä	Ei ole käytössä	En halua vastata	En osaa sanoa
Henkilöstöjohtaminen:				
o työehtosopimus TES *	jn	jn	jn	jn
o henkilöstösuunnitelma *	jn	jn	jn	jn
o rekrytointisuunnitelma *	jn	jn	jn	jn
o perehdytysuunnitelma *	jn	jn	jn	jn
o HR-järjestelmä *	jn	jn	jn	jn
o osaamiskartoitus *	jn	jn	jn	jn
o koulutussuunnitelma *	jn	jn	jn	jn
o laatuarvointi *	jn	jn	jn	jn
o kehityskeskustelut *	jn	jn	jn	jn
o osaamisen kehittämisjärjestelmä *	jn	jn	jn	jn
o tulo- ja lähtöhaastattelut *	jn	jn	jn	jn
o palkitsemisjärjestelmä (palkkaus- ja kannustinjärjestelmä) *	jn	jn	jn	jn
o työilmapiirimittaus *	jn	jn	jn	jn
o työhyvinvointikysely *	jn	jn	jn	jn
o henkilöstötilinpäätös *	jn	jn	jn	jn
o muu, mikä? <input type="text"/>	jn	jn	jn	jn

## 19. Mitkä seuraavista prosessien johtamisen välineet/työkalut ovat käytössäsi johtamassasi yrityksessä?

Voit valita vastausvaihtoehdon "en halua vastata", mikäli koet kohdan esim. liikesalaisuudeksi.

	On käytössä	Ei ole käytössä	En halua vastata	En osaa sanoa
Prosessien johtaminen:				
o prosessikuvaukset (ydin- ja tukiprosessit) *	jn	jn	jn	jn
o toiminnanohjausjärjestelmät (erilaiset ohjelmat asiakkaiden, HR:n ja talouden johtamiseen) *	jn	jn	jn	jn
o viestintäsuunnitelma tai -strategia *	jn	jn	jn	jn
o muu, mikä? <input type="text"/>	jn	jn	jn	jn

## 20. Mitkä seuraavista talouden johtamisen välineistä/työkaluista ovat käytössäsi johtamassasi

## yrityksessä?

Voit valita vastausvaihtoehdon "en halua vastata", mikäli koet kohdan esim. liikesalaisuudeksi.

On käytössä Ei ole käytössä En halua vastata En osaa sanoa

### Talouden johtaminen:

<input type="checkbox"/> budjetointi *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> kannattavuuslaskelmat *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> talousseuranta *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> kassavirran seuranta *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> tilinpäätös *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> muu, mikä? <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Toimintaympäristön vaikutus liiketoiminnan johtamiseen

#### **21. Kuinka paljon viittomakielen tulkkausalan toimintaympäristö vaikuttaa mielestäsi seuraavien liiketoiminnan osa-alueiden johtamiseen? \***

	Ei vaikuta lainkaan	Vaikuttaa jossain määrin	Vaikuttaa melko paljon	Vaikuttaa merkittävän paljon	En osaa sanoa
Strateginen suunnittelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakkuuksien johtaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstöjohtaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prosessien johtaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Talouden johtaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### **22. Mikäli valitsit edellisessä kysymyksessä (kysymys 13) vastausvaihtoehdoksesi vaikuttaa jossain määrin, melko paljon tai merkittävän paljon, kirjaa alla oleviin tekstikenttiin, miten toimintaympäristö vaikuttaa kyseisen osa-alueen johtamiseen.**

Strateginen suunnittelu

Asiakkuuksien johtaminen

Henkilöstöjohtaminen

Prosessien johtaminen

Talouden johtaminen

**23.** Millaisena näet liiketoiminnan johtamisen tulevaisuudessa viittomakielen tulkkausalan yrityksissä?

**24.** Millainen toimintaympäristö viittomakielen tulkkausalalla olisi mielestäsi ihanteellinen alan liiketoiminnan johtamisen ja yritystoiminnan kehittämisen näkökulmasta?

### Johtamisosaamisen kehittäminen

**25.** Mihin liiketoiminnan eri osa-alueiden johtamiseen olet saanut koulutusta? \*

Valitse kaikki vaihtoehdot, joihin olet saanut koulutusta

- Strateginen suunnittelu
- Asiakkuuksien johtaminen
- Henkilöstöjohtaminen
- Prosessien johtaminen

Talouden johtaminen

Muu, mikä?

En ole saanut koulutusta

## 26. Mihin liiketoiminnan eri osa-alueiden johtamiseen haluaisit saada koulutusta? \*

Valitse kaikki vaihtoehdot, joihin haluaisit saada koulutusta

Strateginen suunnittelu

Asiakkuuksien johtaminen

Henkilöstöjohtaminen

Prosessien johtaminen

Talouden johtaminen

Muu, mikä?

En koe tarvitsevani koulutusta

## 27. Millainen koulutus tukisi kehittymistäsi viittomakielen tulkkausalan yrityksen johtajana? \*

Valitse kaikki vaihtoehdot, joiden koet tukevan kehittymistäsi yrityksen johtajana

Tutkintoon johtava koulutus (YAMK, JET, Yrittäjän ammattitutkinto)

Erikoistumis- tai syventävät opinnot

Yksittäiset kurssit (esim. avoin AMK tai avoin yliopisto)

Räätylöödyt koulutukset/valmennukset

Verkkokurssit

Itsenäinen tiedonhankinta

Muu, mikä?

En koe tarvitsevani koulutusta

## 28. Mitä muuta haluaisit vielä sanoa liiketoiminnan johtamisesta viittomakielen tulkkausalan yrityksissä?

## 29. Haluatko antaa palautetta kyselystä? Millaisia ajatuksia kyselyyn vastaaminen herätti?

Kiitokset vastauksistasi!