

STRATEGIAMUUTOKSEN VAIKUTUS TYÖILMAPIIRIIN

Case Palveluliiketoiminnan kasvuyritys

Tiivistelmä

Tekijä Juutilainen Ilari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 49 sivua	Valmistumisaika Syksy 2020
Työn nimi Strategiamuutoksen vaikutus työilmapiiriin Case Palveluliiketoiminnan kasvuyritys		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä käsiteltiin muutoksen vaikutusta työilmapiiriin. Tutkimuskohteena oli palveluliiketoimintaa harjoittava yritys, jossa päivitettiin strategia kasvuyritykseksi edellisenä syksynä. Tutkimuksessa luotiin konkreettiset mittarit yrityksen työilmapiirin nykytilasta, jotta sitä voidaan jatkossa mitata ja kehittää tavoitteellisemmin. Tutkimus suoritettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimuskysymyksenä oli, kuinka huolehtia yrityksen työilmapiiristä muutoksessa.</p> <p>Kohdeyrityksenä toimi kymmenen vuotta sitten perustettu myymälämuutoksiin perehtynyt kasvuyritys. Kohdeyritys-osiossa käsiteltiin toimialaa sekä kohdeyrityksen historiaa ja nykytilaa, sekä syitä miksi kohdeyrityksessä ryhdyttiin kasvuyritykseksi.</p> <p>Teoriaosuuden ensimmäisessä osassa syvennyttiin strategiaan. Strategiatyössä käsiteltiin muun muassa strategiaprosessia, suunnittelusta toteutukseen. Teoriaosuuden toisessa osassa käsiteltiin muutosta ja sen johtamista. Toisen osuuden aihepiiriä tarkasteltiin tarkemmin muutoksen vaikutuksesta työntekijän ja työilmapiirin näkökulmiin.</p> <p>Työn empiirisessä osiossa esiteltiin työn tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen lopputuotteena luotiin kuvaus kohdeyrityksen työilmapiirin nykytilasta, sekä toimenpiteistä parantaa ja ylläpitää työilmapiiriä.</p> <p>Yhteenvedossa käsiteltiin koko työn keskeisimpiä huomioita ja käsiteltiin työn onnistumista. Tuloksissa todettiin johtamisen ja viestinnän olevan avain asemassa hyvään työilmapiiriin. Johtopäätöksissä todettiin työilmapiiriin olevan kasvun ja muutoksen onnistumisen kannalta merkittävää.</p>		
Asiasanat Muutos, Muutosjohtaminen, Kasvustrategia, Strategiatyö, Työilmapiiri		

Abstract

Author Juutilainen Ilari	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2020
	Number of pages 49 pages	
Title of publication The impact of strategic change on a working atmosphere Case: High-growth service company		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The thesis addressed the impact of the change on the working atmosphere. The research target was a service business company that updated the strategy to a growth company the previous autumn. The study created concrete indicators of the current state of the company's working atmosphere so that it can be measured and developed more goal-oriented in future. The study was performed using a quantitative research method. The research question was how to take care of the company's working atmosphere in a change.</p> <p>The target company was a growth company that performs store modifications. The target company section discussed the industry and the history and current state of the target company, as well as the reasons why the company became a growth company.</p> <p>The first theoretical part focused into the strategy. The strategy work included, among other things, the strategy process, from planning to implementation. The second part of the theoretical section dealt with change and its management. In this section, the topic was examined in more detail about the impact of the change on employee's and the working atmosphere's perspectives.</p> <p>The empirical section of the work presented the research methods of the work and the results of the study. The final product of the study was a description of the current state of working atmosphere of the target company, as well as measures to improve and maintain the working atmosphere.</p> <p>The summary addressed the key points of the entire work and described the success of the work. The results stated that leadership and communication are the key factors to ensure a good working atmosphere. The conclusions stated that the working atmosphere is important for the success of the growth and change.</p>		
Keywords Change, Change management, Growth strategy, Strategy work, Working atmosphere		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite.....	1
1.3	Raportin rakenne	2
2	KOHDEYRITYS.....	3
2.1	Kohdeyrityksen historia.....	3
2.2	Yrityksen tunnusluvut.....	3
2.3	Yhteistyökumppanit	4
2.4	Toimialatiedot	5
2.5	Organisaatio	6
2.6	Strategia	7
2.6.1	Differointistrategia.....	7
2.6.2	Kasvustrategiaan siirtyminen	8
3	STRATEGIATYÖ	9
3.1	Strategiaprosessi.....	9
3.2	Strategia ja sen johtaminen	11
3.2.1	Missio ja Visio.....	14
3.2.2	Arvot ja toiminta-ajatus	15
3.2.3	Trendit	15
3.3	Kasvustrategia.....	16
3.4	Elinkeinoluokka.....	18
3.4.1	Bisnesalue	18
3.4.2	Toimiala.....	18
3.4.3	Porterin malli.....	18
4	MUUTOSJOHTAMINEN	21
4.1	Muutosjohtaminen ja muutos	21
4.2	Muutosprosessi	22
4.3	Hyvinvoiva työyhteisö	23
4.3.1	Työilmapiiri	23
4.3.2	Muutokseen sitouttaminen ja viestintä	24
4.3.3	Työntekijä avaimena muutoksessa	25
4.3.4	Hyvinvoiva tuloksekas työyhteisö.....	26
5	TUTKIMUS	28

5.1	Tutkimuksen toteuttaminen.....	28
5.2	Tutkimuksen tulokset.....	28
5.3	Tulosten tulkinta sekä korjaavat toimenpiteet.....	38
6	YHTEENVETO	45
	LÄHTEET	47

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Muutokset ovat olennainen osa elämäämme. Oli sitten kyseessä iso tai pieni muutos, se on aina haaste. Haasteelliseksi se muodostuu, kun eri näkemykset kohtaavat ja joudutaan luopumaan tutusta ja turvallisesta. Työntekijöiden suhtautuminen muutokseen vaihtelee, ja he kokevat muutokset eri tavoin. (Ponteva 2010, 7—10.)

Kohdeyritys on kokenut vuosien varrella useita vaiheita, aina tasaisesta ja hallitusta kasvusta, pienimuotoiseen taantumaa. Viime vuosina yrityksellä on ollut tavoitteena niin sitouttaa työntekijöitään kuin kehittää palveluitaan vastaamaan paremmin asiakkaidensa tarpeita. Tämä on usein aiheuttanut kasvun mukana tulevia lieveilmiöitä, jotka ovat vaatineet yritystä kehittämään prosessejaan ja käytäntöjään palvelemaan paremmin sen hetkistä tilannetta.

Työskentelen kohdeyrityksessä Itä-Suomen aluepäällikkönä. Työssäni toimin asiantuntija-tehtävissä myymälämuutoksiin liittyen. Hieman yli kymmenvuotisen yrityksen palveluksessa olen ollut pian yhdeksän vuotta. Näiden vuosien aikana olen päässyt kokemaan yrityksen kasvut ja tarkastelemaan eri muutosten vaikutuksia kohdeorganisaatiossa.

Strategiaprosessien aloitukseen ja läpivientiin liittyy usein voimakasta muutosvastarintaa (Tuomi 2010, 31). Viimeisimmän muutoksen vuoksi ja siitä seuranneen voimakkaan kasvun myötä, on tärkeää luoda kirukkaat tavoitteet, parantaa viestintää, kehittää reagointinopeutta ja etenkin sitouttaa työntekijöitä kohdeyritykseen ja lisätä jokaisen halua parantaa yritystä.

Yrityksen asiakassegmentti on ollut hyvin rajattu vuoden 2019 syksyyn saakka, minkä jälkeen liiketoimintaa on lähdetty kasvattamaan uusilla asiakkailla, sekä jatkossa kansainvälisiltä markkinoilta. Kohdeyrityksen strategian muutokseen ovat puoltaneet monet eri asiat, tärkeimpänä ensimmäinen tappiollinen tilikausi.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on luoda kuvaus kohdeyrityksen työilmapiirin nykytilasta. Tutkimus on tehty kvantitatiivisen tutkimuksen avulla, jotta työilmapiirin nykytilasta saadaan numeraalinen kuvaus ja sen seuranta on jatkossa tavoitteellista. Tutkimusongelmassa selviää, kuinka huolehtia yrityksen työilmapiiristä muutoksessa.

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on keino kuvata tutkittavaa aineistoa lukumäärin tai prosenttiosuuksin. Tutkimus vaatii riittävän suurta ja edustavaa otosta ollakseen

määrällisesti relevantti. Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan yleensä kuvattua nykytilanne, mutta tulosten syihin se ei anna riittävää tietoa. (Heikkilä 2014.)

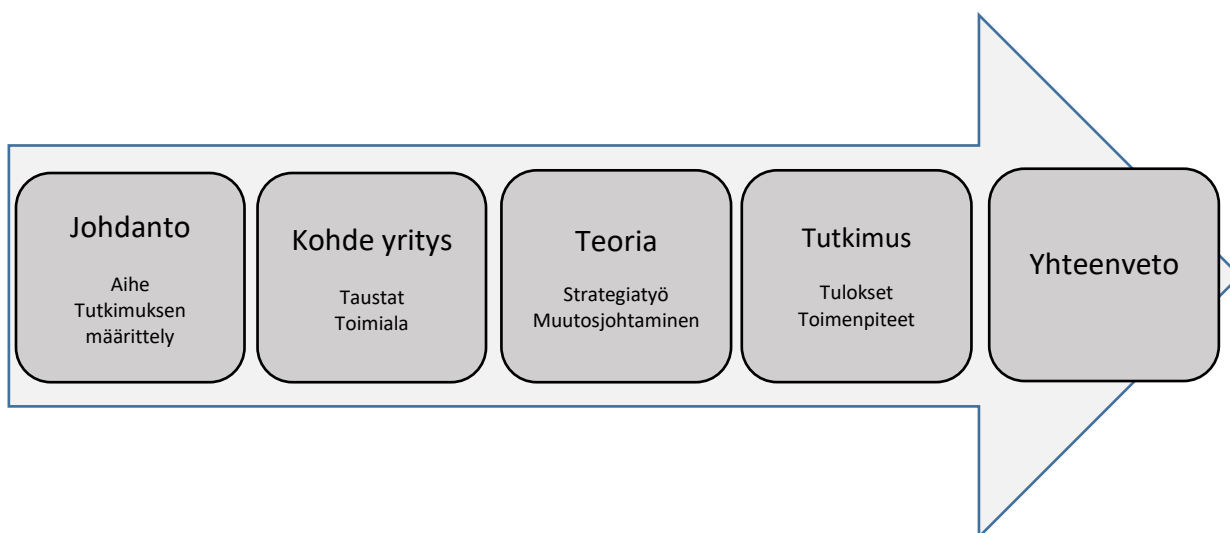
Tutkimuksen lopputuotteena luodaan toimenpiteet kohdeyrityksen työilmapiiriin kehittämiseksi sekä työntekijöiden sitouttamiseksi. Korjaavilla toimenpiteillä saadaan aikaisempi toimivampi ja tuottavampi organisaatio, joka tukee yrityksen kasvustrategiaa. Organisaation toimivuus, kustannustehokkuus ja tuottavuus syntyvät usein motivoituneiden työntekijöiden tuloksena (Sinokki 2017).

Opinnäytetyössä vastataan kahteen tutkimuskysymykseen:

- Millaisia työilmapiirin haasteita syntyy kasvustrategian mukana?
- Millainen vaikutus muutoksella on työilmapiiriin?

1.3 Raportin rakenne

Tutkimusraportin rakenne koostuu Kuvio 1. mukaisesti.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyössä käyn ensimmäisenä läpi johdanto-osion, jossa käy ilmi tutkimuksen aihepiiri ja sen määrittely. Toisessa osiossa käsittelen kohdeyrityksen taustoja ja muita liiketoimintaan vaikuttavia tietoja. Teorialuvuissa käsittelen strategiatyötä ja muutosjohtamista. Opinnäytetyön tutkimusosiossa käsittelen työilmapiiritutkimuksen tuloksia ja korjaavia toimenpiteitä teoriaosuuteen nojautuen. Tutkimuksen viimeisessä osiossa kiteytän tutkimustyön yhteenvedon ja johtopäätökset.

2 KOHDEYRITYS

2.1 Kohdeyrityksen historia

Kohdeyritys on vuonna 2010 perustettu myymälämuutoksiin erikoistunut yritys. Vuosien varrella yritys on kehittynyt pienestä kolmen hengen yrityksestä aina 60 työntekijän yritykseksi, joka on tällä hetkellä Suomen johtava myymälämuutoksiin perehtynyt yritys.

Aluksi liikeideana oli tuottaa yksiköille apukäsiä myymälämuutoksiin, ja keksiä innovaatioita auttamaan muutosten läpiviennissä. Jo ensimmäisestä muutosprojektista keksittiin ajatus kokonaisten hyllylaivojen siirtämiseen, joka voisi toimiessaan helpottaa tuotteiden siirtämistä muutosyksiköissä paikasta toiseen, sekä varmistaa myytävien tuotteiden saataavuus asiakkaille muutoksen aikana. Aiemmin oli käytäntönä tyhjentää tuotteet hyllystä, purkaa kaluste, kasata se uuteen sijaintiin ja tuotteistaa samat tuotteet takaisin. Se heijastui yksikön myynti-indekseihin sekä asiakaspalautteisiin negatiivisesti. Kokonaisten hyllylaivojen siirtämisestä syntyi yritykselle valttikortti, joka patentoitiin ja se toimi pitkään myyntivalttina muutostöissä.

Myöhemmin ydinliiketoiminta syventyi kalusteasennuksesta ja kalusteiden siirtämisestä yhä enemmän tuotteistukseen, jonka kehitykseen yrityksessä panostettiin koulutusten myötä säännöllisesti. Kasvun takana on ollut vahva sitoutuminen Suomen suurimpaan ketjuun Suomen Osuuskauppojen Keskuskuntaan (SOK), ja asiakkaana ovat toimineet alueosuuskaupat (AOK).

Viime vuonna yritys pyrki luomaan yhteistoimintasopimusta SOK ketjun kanssa, missä ei kuitenkaan päästy molempia osapuolia miellyttävään lopputulokseen. Sopimusyrityksen jälkeen kohdeyritys päätti päivittää strategiansa vastaamaan kasvustrategiaa ja samalla liiketoiminta vapautettiin myös muille ketjuille. Päätöstä puolsi myös riskienhallinta, sillä nyt koko yrityksen liiketoiminta ei olisi yhden asiakkaan varassa.

2.2 Yrityksen tunnusluvut

Taulukosta 1 ilmenee viimeisen viiden vuoden ajalta muutaman tunnusluvun muutokset.

Taulukko 1. Yrityksen tunnusluvut (Taloussanomat 2020)

	2015	2016	2017	2018	2019
Liikevaihto	1,5	2,2	2,5	3,1	2,9
Liikevaihtomuutos	35,90 %	43,40 %	12,80 %	24,70 %	-6,00 %
Tilikauden tulos	75 000 €	137 000 €	79 000 €	262 000 €	-40 000 €
Liikevoitto	6,20 %	7,80 %	4,10 %	10,50 %	-1,40 %
Omavaraisuusaste	55,20 %	45,30 %	47,40 %	54,70 %	42 %



Kuvio 2. Liikevaihdon kehittyminen viidessä vuodessa (Taloussanomat 2020)

Yrityksen liikevaihto kaksinkertaistui kolmessa vuodessa vuosien 2015-2018 aikana.

2.3 Yhteistyökumppanit

Viimeisten vuosien aikana yritys on tuottanut asiakkaille lisäpalveluita pienten rakennustöiden myötä, joita ovat muun muassa yhteistyökumppanit ovat mahdollistaneet. Näitä lisäpalveluita ja uusia tuotteita ovat esimerkiksi kylmäkoneiden haalaukset, maalaus- ja muut miljöötöyöt, sekä saneeraus- ja purkutyöt.

Kohdeyrityksen sesongit sijoittuvat alkuvuoteen ja syksyyn. Näihin aikoihin kohdeyrityksellä on ollut tarvetta rekrytoida lisää resursseja projektien toteuttamiseen.

Palveluntuottamisen sesonkiaikaan on mahdollistaneen myös henkilöstöpalveluyritysten, kuten Eezyn, Baronan ja StaffPointin, tarjoamat lisäresurssit.

Verkostoituminen on eilinehtona organisaatioiden toiminnassa tänä päivänä. Yhteistyökumppanuudet, jotka vahvistavat ja mahdollistavat strategian toteutumisen ovat yhtiölle elintärkeitä. Yhteistyökumppanuudet voivat olla myös oman toimialan ulkopuolelta, jolloin ne vahvistavat yrityksen arvoa asiakkaalle. Yhteistyökumppanit voivat olla myös avain uuden ainutlaatuisen toimintatavan luonnissa. (Tuomi 2010, 59.)

2.4 Toimialatiedot

Kaupanala

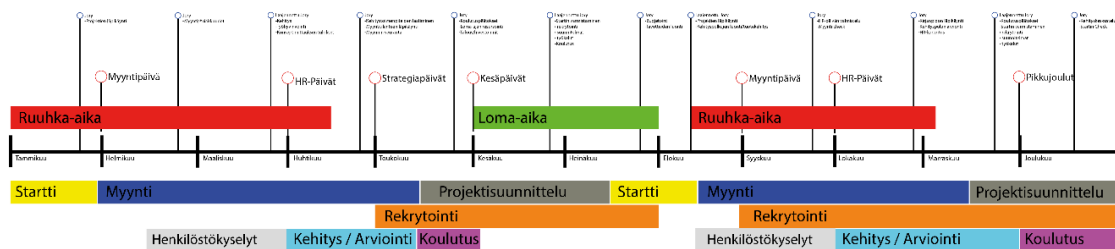
Kaupanala työllistää koko ketjussa noin 450 000 työntekijää Suomessa ja on suurin toimiala työllisten määrällä mitattuna. Kerrannaisvaikutuksilla koko kaupanala tuottaa noin 15 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta. Digitaalinen murros on luonut kovan kilpailun vähittäis- ja tukkukauppaan. Paras hinta ja laatu ovat kuluttajalle, ja yritysasiakkaalle tärkeimpiä arvoja, kun tehdään päätös, ostetaanko tuote ulkomailta vai kotimaasta. (Heller 2020.)

Vuonna 2019 vähittäiskaupan euromääräinen liikevaihdon kasvu oli 2,3 prosenttia edellisvuodesta, ja tälle vuodelle kasvua ennustetaan vähittäiskaupan liikevaihdon osalta noin 2,5 prosenttia (Kurjenoja, 2020). Koronakriisi on vaikuttanut etenkin käyttötavaran liikevaihtoon negatiivisesti. Sen sijaan kodintekniikan, rautakaupan ja päivittäistavarakaupan voimakas kasvu heijastuu koko vähittäiskaupan positiiviseen kasvuun. (Kurjenoja, 2020.)

Myymälämuutosten osalta vuoden 2020 pandemia ei ole juurikaan vaikuttanut töiden määrään. Pienempien ketjujen investointipäätökset ovat siirtyneet keväältä myöhemmälle ajankohdalle. Kurjenoja (2020) epäilee kuitenkin, että koronaviruksen toinen aalto voisi vaikuttaa erittäin negatiivisesti kaupan työllisyyteen. Viime vuoden aikana hävisi noin 10 000 työpaikkaa vähittäiskaupan puolelta. Epidemian mahdollinen paheneminen voisi viedä kaupan alalta jopa 20 000 työpaikkaa.

Muutostöiden sesonki

Yrityksen vuosikellosta ilmenee voimakkaimmat sesonkiajat. Ruuhka-ajat sijoittuvat alkuvuoteen, tammikuusta aina huhtikuun puoleen väliin. Toinen ruuhka-aika on syksyllä, elokuun puolesta välistä marraskuun puolelle. Ruuhka-aikana yrityksen työntekijämäärä kaksinkertaistuu.



Kuva 1. Kohdeyrityksen vuosikello

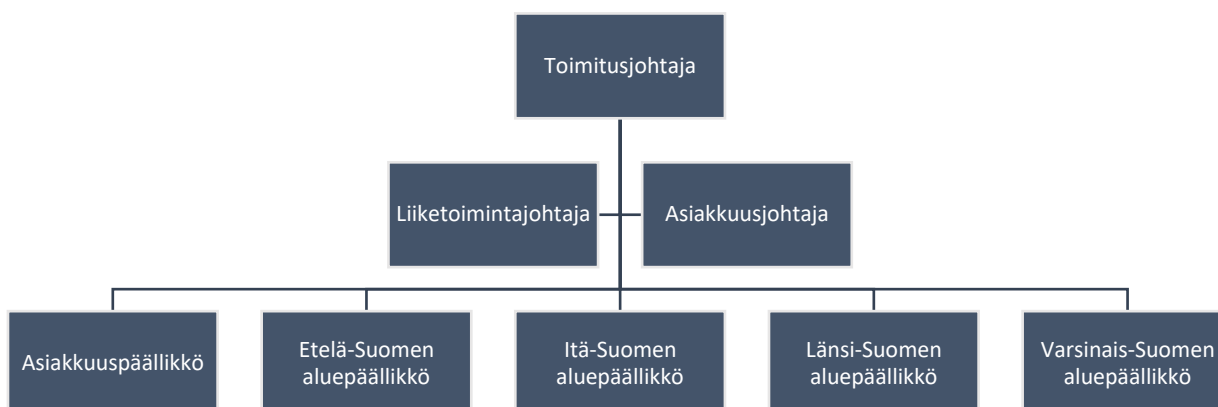
Vuoden alun sesonki alkaa vuoden vaihteesta, jolloin joulukauppa hiljenee ja asiakasmäärät pienenevät. Koska muutostöitä tehdään lähes poikkeuksetta auki olevissa yksiköissä, on vuoden alun myymälöiden hiljainen aika paras hetki tehdä muutostöitä. Toisaalta myös jaksonvaihe talvesta kevääseen sattuu ensimmäiseen ruuhka aikaan, maaliskuulle. Silloin sekä päivittäis- että käyttötavaran puolella vaihtuvat sesonkien tuoteryhmät talvesta kevääseen.

Kesäaika on muutostöiden osalta melko hiljaista. Osittain tämä johtuu siitä, että on loma-aika, jolloin tilaajat ovat kesäloman vietossa, sekä osatoimitusten tehtaat ovat suljettuina. Varsinkin Itä-Suomen osalta myymälöiden asiakasmäärät nousevat kesällä, kun lomalaiset saapuvat mökeilleen. Esimerkiksi Puumalassa on 2200 asukasta ja yli 3600 mökkiä (Bonnor 2017). Puumalan asukasmäärä kaksinkertaistuu kesäaikaan, minkä vuoksi myymälän muutostöitä ei ole järkevää tehdä kesäaikaan.

Toinen korkea sesonki asettuu syksyyn. Syksyn aikana tehtävät muutostyöt valmistelavat yksiköitä joulukauppaan, joka on vuoden suurin sesonkiaika kaupoille. Alkusyksyn aikana on myös jaksonvaihe, jossa kesän tuoteryhmät vaihtuvat syksyn tuotteisiin. Myöhemmin syksyllä samainen jaksonvaihe koskeen syksystä talveen siirtymistä.

2.5 Organisaatio

Kuviossa 3 näkyy yrityksen organisaatorakenne, minkä lisäksi kohdeyrityksessä toimii kaksi hr-tehtävissä työskentelevää henkilöä. He tukevat alue- ja asiakkuuspäälliköitä mm. rekrytointeissa, sekä hoitavat työsuhteasioita, kuten työsopimusten tekoa ja palkanmaksua.



Kuvio 3. Kohdeyrityksen organisaatiokaavio

Yrityksessä on työntekijöitä yhteensä 60. Voimakkaan tavoitteellisen kasvun myötä yritys tulee tarvitsemaan uusia vastuuhenkilöitä. Yrityksen tulee luoda myös kasvanutta liiketoimintaa vastaavia uusia rooleja organisaatioon.

Kohdeyrityksessä nousee usein esiin termi ”litteä organisaatorakenne”. Pajunen (2020) kuvailee, että litteässä organisaatiossa ei ole raskasta hierarkiaa, vaan se on itse opittu tapa toimia. Litteässä organisaatorakenteessa ratkotaan usein ongelmia yhdessä.

2.6 Strategia

2.6.1 Differenttistrategia

Differenttistrategia on jotain, mitä muut yritykset eivät tuota, tai jotain mitä heillä ei ole. Se voi olla ainutlaatuinen brändi ja imago, teknologia tai mitä vain mikä poikkeaa muista. Se on edun muodostamista, minkä kuluttaja voi helposti ymmärtää. Ainutlaatuisen tuotteen ominaisuuksien ansiosta kuluttaja on valmis maksamaan tuotteesta normaalia enemmän. (Strategytrain 2020.)

Kohdeyritys on pyrkinyt erottautumaan kilpailijoistaan tuottamalla kokonaisvaltaisia myymälämuutoksia. Pahimpia kilpailijoita ovat olleet kalusteasentajat ja ennen kaikkea yksiköiden oma henkilökunta, koska aikaisemmin yksikön oma henkilökunta teki myymälämuutokset. Kun kalustus sekä hyllytys saatiin tuotteistettua palveluiksi, oli luontevaa tuoda uusia tuotteita asiakkaan saataville, kuten suunnittelu ja työnjohto. Myöhemmin myös kevyitä rakennusteknillisiä töitä ja konsultointia.

Näistä syntyi yrityksen erikoistuminen ja uniikki palvelu, mitä ei toistaiseksi kukaan kilpailija tuota. Allianssijohtoisesta toteutuksesta syntyvä tehokkuus huomioitiin myös yksiköissä. Tämän vuoksi myymälät ostavat palveluamme nykyisin, ja tekevät yhä harvemmin myymälämuutoksia yksikön omalla henkilökunnalla. Muutosten tekeminen yksikön omalla henkilökunnalla on työntekijöille erittäin raskasta, sillä muutos tehdään omien töiden ohessa eikä yksikön henkilökunnalla aina riitä osaaminen esimerkiksi kalustemuutoksiin.

2.6.2 Kasvustrategiaan siirtyminen

Kohdeyrityksen vuoden 2019 tilinpäätös vahvisti tarvetta muutokseen. Liiketoiminnallinen riski vain yhden ketjun kanssa toimimisesta konkretisoitui. Vuonna 2019 kohdeyritys pyrki solmimaan koko SOK ketjua koskevaa yhteistoimintasopimusta tuloksetta. Aikaisempien vuosien liiketoiminnan kehitys oli pysähtynyt ja yritys koki ensimmäisen tappiollisen tilikautensa.

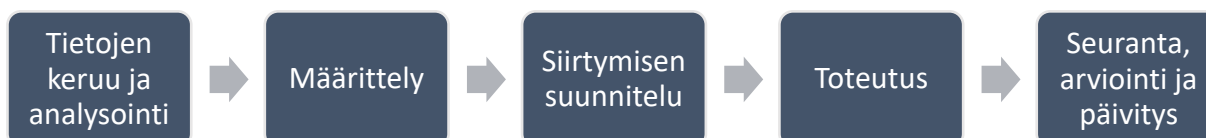
Uutta strategiaa lähdettiin luomaan johtoryhmässä visioimalla tulevaisuutta, ja missä haluamme olla viiden vuoden päästä. Visioiden koonnista ilmeni, että kaikki johtoryhmän jäsenet näkivät yrityksessä kasvupotentiaalia uusien tuotteiden ja asiakkaiden muodossa. Päivän tuotoksena syntyi liiketoiminnalle uudet ajurit ja selkeät viiden vuoden tavoitteet: kansainvälistyminen, 9 milj. € liikevaihtoa, uudet tuotteet ja uudet asiakkaat.

Tulevaisuuden tavoitteet pilkottiin lyhyemmän aikavälin tavoitteisiin vuositasolle. Lisäksi koko yrityksen henkilöstö pääsi yhdessä luomaan yritykselle omia arvoja, jotka ohjaavat toimintaa työarjessa.

3 STRATEGIATYÖ

3.1 Strategiaprosessi

Kuviossa 4 on kuvattu strategiaproessin työvaiheet.



Kuvio 4. Strategiaproessin työvaiheet (Lindroos & Lohivesi 2010, 29.)

Strategian luonnissa arvioidaan ensin, millaisena liiketoimintaympäristö nähdään tulevaisuudessa. Tämän pohjalta luodaan visio toiminnan päämäärille, minkä jälkeen luodaan keinot, joilla nämä päämäärät ja tavoitteet saavutetaan. Lopuksi päätetään resurssit, joilla kehityshankkeen toteutus varmistetaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 29—30.)

Strategianprosessia täytyy johtaa, jotta sen muuttaminen arkitoiminnaksi on mahdollista. Strategiaprosessissa määritellään sen osat, luodaan kokonaiskuva ja käydään sen toiminnan vaikutukset kaikilla organisaation tasoilla. Se sisältää toimintatapojen suunnittelua ja niiden aikatauluttamista. Hyvin suunniteltu ja johdettu strategiaprosessi osallistuttaa työntekijät ja johdon sen onnistumiseen, ja parhaillaan se on koko organisaation oppimisprosessi. (Tuomi 2010, 30.)

Kamenskyn (2014, 60—61) mukaan liiketoimintastrategioissa on kysymys, miten yritys erottuu kilpailijoistaan. Liiketoimintastrategiaa sanotaankin usein kilpailustrategiaksi. Liiketoimintastrategiaa on hyvä hakea esimerkiksi tämän hetken osaamisesta ja resursseista, asiakkaiden tarpeista tai kilpailutilanteesta. Yrityksen on pystyttävä lunastamaan asiakaslupaus samalla tehdessään kannattavaa liiketoimintaa. Kilpailuedussa onkin kyse siitä, kuinka yritys pystyy saavuttamaan, vahvistamaan ja ylläpitää kilpailuetuaan.

Strategiaprosessia luodessa on syytä olla joustava, sillä toteutusvaiheessa joudutaan usein tarkentamaan suunnitteluvaiheen asioita, sillä analyysivaiheessa on mahdotonta huomioida kaikkea (Lindroos & Lohivesi 2010, 30).

Tietojen keruu ja analysointi

Strategiaprosessi alkaa toimialan laajalla analysoinnilla. Se sisältää arviot toimintaympäristön muutoksista, sisäisten toimintojen ja kilpailuasetelmien kehittymistä sekä sidosryhmien mahdollisista muutoksista. Toimialan analysointiin on olemassa lukuisia työkaluja,

kuten esimerkiksi SWOT-analyysi, Porterin viiden kilpailuvoiman malli sekä skenaario-analyysit. Yrityksen tulevaisuutta hahmotellessa onkin tärkeää tunnistaa ne muutokset, jotka tuntuvat oleellisilta, ja miten ne voivat vaikuttaa toimialaan. Analysointivaiheen lopussa pitäisi olla selvää millaiseen toimintaympäristöön strategiaa ollaan luomassa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 30—40.)

Määrittely

Strategiaprosessin toisessa vaiheessa määritellään päämäärät yrityksen toiminnalle. Määrittelyvaiheen tavoitteena on aluksi kiteyttää yrityksen perustehtävän, eli mission, mukaan tarpeeksi haastava, mutta todellinen näkemys tulevaisuudesta, eli visio. Mission ja vision pohjalta luodaan perusta strategialle. (Lindroos & Lohivesi 2010, 40—41.)

Yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää olla muuntautumiskykyinen. Strategiaprosessin onnistumisen edellytyksenä on yhteinen tahto ja visio millaiseksi yritys haluaa tulla. Selkeä tavoite toimii yrityksessä päätösten ohjenuorana, se sitouttaa henkilöstöä ja luo motivaatiota. (Lindroos & Lohivesi 2010, 41.)

Siirtymisen suunnittelu

Strategiaprosessin toteutusvaihetta edeltää suunnittelu, jonka aikana määritellään strategian toteutumiseen vaadittavat kehitysprojektit. Strategiaa tukevat kehitysprojektit voivat kestää koko strategiajakson ajan, tai jopa pidempäänkin. Ensimmäisen kehitysprojektin aloittaminen on syytä käynnistää mahdollisimman nopeasti. Kehitysprojektien tarkoituksena on tunnistaa haluttujen päämäärien vaatimukset ja millaisia muutoksia haluttuun päämäärään pääseminen vaatii. (Lindroos & Lohivesi 2010, 44.)

Toteutusvaihe

Strategiaa toteutetaan toimintasuunnitelmilla, jotka sisältävät määritellyt tavoitteet ja keinot, joilla tavoitteisiin pääsemistä tuetaan. Toteutusvaiheen kesto on koko strategiajakson kestävä prosessi, joka vaatii paljon töitä ja resursseja, koska sitä tehdään jokapäiväisessä työssä. Toteutuksen onnistuminen vaatii johdolta johdonmukaisuutta strategian johtamisessa, sekä kykyä valvoa ja vauhdittaa sen toteutumista. Strategiatyön näkökulmasta käytännön toteuttamista voidaan verrata toiminnan johtamiseen, sillä hyvällä johtamisella myös strategia toteutuu. Jos strategiaa ei saada toteutettua, löytyy usein vika huonosta johtamisesta tai strategiasta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 44—45.)

Kamenskyn (2014, 62) mukaan strategian toteutuminen on kiinni strategiatyöskentelyn laadusta ja siitä kuinka hyvin eri osa-alueiden vuorovaikutussuhteet on ymmärretty.

Strategiatyöskentelyssä on myös merkittävää, miten sitä osataan johtaa ja millainen joukkuehenki organisaatiossa on syntynyt.

Seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe

Aina strategiassa ei osata ennakoida kaikkea oleellista, koska toimintaympäristö on jatkuvassa muutostilassa. Toimintaympäristön jatkuvien muutosten vuoksi, onkin hyvä arvioida strategialinjausten paikkaansa pitävyyttä säännöllisin väliajoin, ja tehdä mahdolliset päätökset niiden muuttamisesta tai täsmennyksistä tarvittaessa. Joskus on mahdollista, että joudutaan päivittämään strategia kokonaan jonkin suuren muutoksen vuoksi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 46.)

Lindroosin ja Lohiveden (2010, 45—46) mukaan strategian ei kannata olla liian joustamaton, koska silloin organisaatiolla ei ole mahdollisuuksia ottaa huomioon mahdollisia muutoksia. Sama pätee myös strategialinjauksiin, joiden jäykkyyden vuoksi voi yrityksen olla vaikea mukautua mahdollisiin olosuhteiden muutoksiin. Toisaalta myös liian löysäksi laaditut strategialinjaukset voivat olla ongelmallisia, koska yritys ei ymmärrä mihin pyritään ja miten tavoitteiden toteutumista seurataan. Menestyvä yritys osaa reagoida muutoksiin kilpailijoitaan nopeammin ja paremmin, jolloin menestyminen perustuu muutoskykyyn, -nopeuteen ja -valmiuteen.

3.2 Strategia ja sen johtaminen

Strategiassa käy ilmi, miten valittuun päämäärään aiotaan päästä. Strategiassa kuvaillaan keinot ja periaatteet, joilla uskotaan pääsevän kohti visiota. (Viitala & Jylhä 2019, luvusta strategia.)

Strategia on koko organisaation yhteinen työväline, jonka avulla visiosta tulee totta (Tuomi 2010, 107). Strategian perusta on kolme peruspilaria, jotka ovat visio, toimita-ajatus sekä yrityksen arvot (Tuomi 2010, 50).

Strategia kiteyttää yrityksen keskeiset tavoitteet sekä toiminnan suuntaviivat. Strategian määritelmä voi koostua muun muassa seuraavista asioista: Työntekijät tiedostavat tehdyt strategiset valinnat, jotta niihin sitoudutaan kollektiivisesti sekä toteutetaan kurinalaisesti. Strategiassa on määritelty suuntaviivat, jotka ohjaavat toimintaa kohti tavoitteita. Kysymys on valinnasta usean eri vaihtoehdon välillä, ja myös tietoisesta kieltäytymisestä useista hyvistä vaihtoehdoista, eli luopumisesta. (Kamensky 2010, 18—19.)

Väisänen (2019, 211—212) mukaan strategian olevan pohjimmiltaan joukko kyllä- ja ei vastauksia. Se on vastauksia siitä, mitä yrityksen tekemisessä säilytetään ja mitä rajataan siitä pois, koska tällöin pystytään kohdentamaan yrityksen resurssit sekä tekeminen.

Mitkään resurssit eivät ole riittävät, jos tekeminen on liian laajaa. Tärkeää strategiassa on määrittellä mille mahdollisuuksille, asiakassegmenteille, markkinoille ja toimenpiteille sanotaan kyllä, ja mille sanotaan ei.

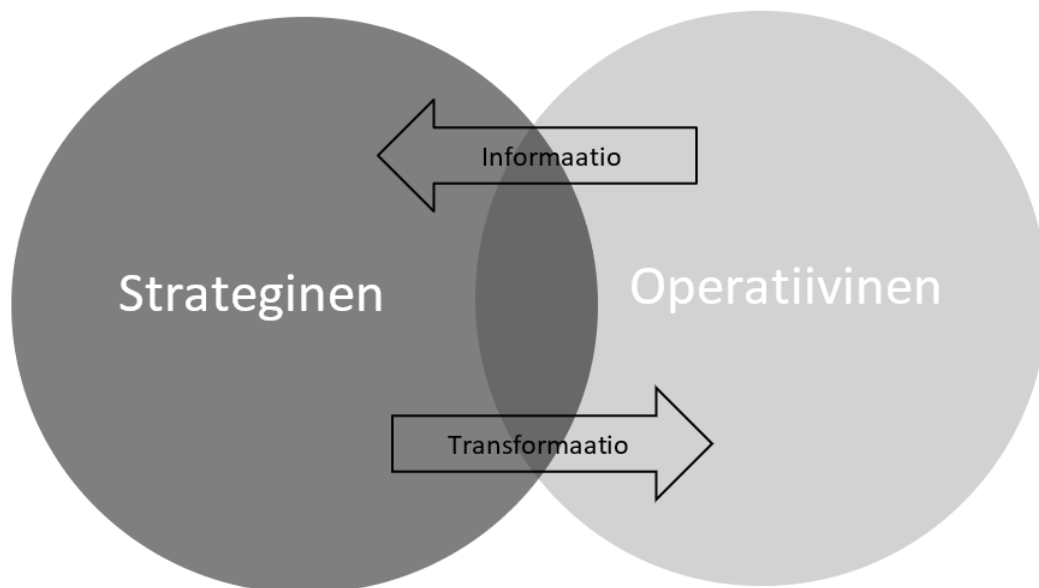
Strategia on kieltäytymistä mielenkiintoisista asioista (Toivanen 2019, Väisäsen 2019, 211 mukaan).

Kamensky (2010, 18—20) jakaa strategian kolmeen eri määritelmään, koska strategia on käsitteenä mahdotonta vangita yhteen ytimekkääseen määritelmään. Kukin strategian määritelmä täydentää toisiaan. Yksi strategiamääritelmistä kuvailee, että strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Toisessa strategiamääritelmässä yritys hallitsee ympäristöä strategian avulla. Kolmannessa määritelmässä strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.

Strategian avulla yrityksellä on mahdollisuus hallita ympäristöä. Ympäristön hallinnalla tarkoitetaan seuraavia asioita: Muuttuva maailma eli yrityksen toimintaympäristö. Yritys valitsee oman toimintaympäristönsä, sopeutuu siihen ja muokkaa sitä, sekä vaikuttaa omalla toiminnallaan ympäristöön. (Kamensky 2010, 18—19.)

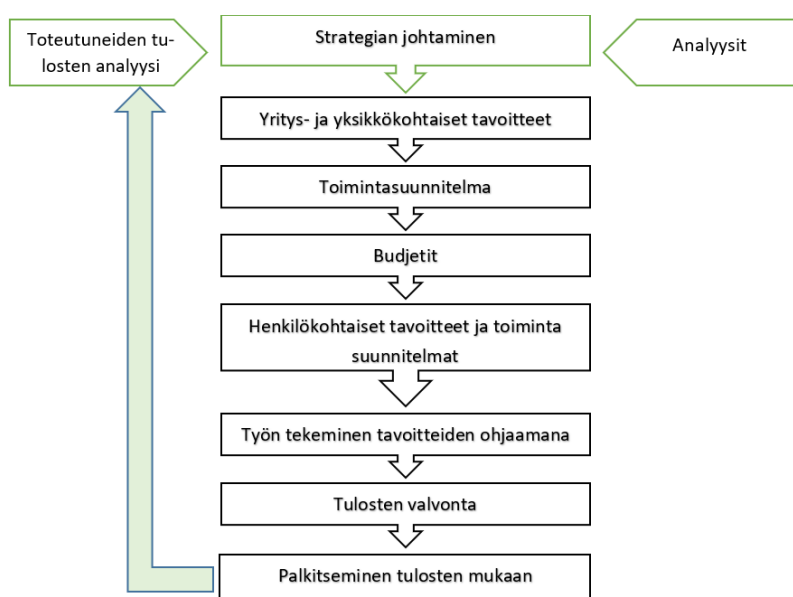
Hyvän strategian luominen vaatii kaikilta työntekijöiltä sitoutumista ja ymmärrystä strategiaa kohtaan. Se vaatii paljon käsitteellistä ajattelua ennen käytännön tuloksia, koska strategiassa pyritään näkemään ja luomaan suunta tulevalle. Strategian hankaluus piilee nähdä tulevia asioita ennakkoon, kun taas ihminen ymmärtää usein elämää jälkikäteen. Tämän vuoksi usein organisaatioissa osallistutaan vasta strategian käytännön toimenpiteisiin, eikä osata ymmärtää käsiteiden ja käytännön välistä riippuvuussuhdetta, kun ei ole henkilökohtaista kokemusta ymmärryksen tueksi. Taitavassa liiketoiminnan kehityksessä ja muutosjohtamisessa tämä kokemuksen ja ymmärryksen välinen paradoksi pystytään rikkomaan, jolloin saadaan muutkin uskomaan uudelleenlaiseen tulevaisuuteen ja sitoutumaan tähän. (Kamensky 2010, 1—2.)

Luovuus on aina ollut hyvän strategian luonnissa yksi tärkeimmistä osa-alueista. Hyvin usein yritys tyytyy strategiaa luodessa vanhaan, jo olemassa olevaan tuttuun ratkaisuun ja unohtaa mahdollisuuden, että asiat voisivat olla toisin. Luovassa strategiatyössä uusia vaihtoehtoja etsitään ja kehitetään systemaattisesti. (Kamensky 2014, 36.)



Kuva 2. Strateginen ja operatiivinen johtaminen (Bäckström 2017)

Eri organisaatioiden ongelmissa tulee vastaan usein kahden näkemyksen paradoksi, jolloin ongelma on joko strategisella tasolla tai operatiivisella tasolla. Vaikkakin yksiselitteisesti olisi mahdotonta määrittellä kummasta on kyse, on liiketoiminnan ja organisaation tehtävä rajaus siitä, mikä on yrityksen strategiaa ja mikä operaatiota. Valtaosa organisaatioiden toiminnasta tapahtuu liiketoimintatasoilla, jonka vuoksi on todella tärkeää ja samalla myös vaikeaa määrittää, rajata ja integroida strategisen ja operatiivisen johtamisen tasoja. (Kamensky 2015, luvusta 3.2)



Kuvio 5. Operatiivisen johtamisen periaatemalli (Kamensky 2015, luvusta 3.2)

Kaikkien yritysten työntekijöiden on tiedostettava, että menestyvän liiketoiminnan pyörittäminen on pitkäjänteistä, ja sen keskeisimpänä tavoitteena on luoda kannattava ja jatkuvasti kehittyvä liiketoimintamalli. Karkeasti sanottuna strategisessa johtamisessa tehdään tulosta huomenna ja operatiivisessa sitä tehdään tänään. Taitavassa yrityksessä nämä molemmat johtamisen lajit otetaan huomioon, jolloin integroitua tulosta syntyy joka päivä. (Kamensky 2015, luvusta 3.2)

Kamensky (2014, 40) kuvailee strategiaa liima-aineeksi, joka mahdollistaa joukkueen tai organisaation yhtenäisen työskentelyn samojen päämäärien saavuttamiseksi. Usein organisaatiot ovat pilkottu pienemmiksi ryhmiksi, jotka toimivat eri tavalla ja eri paikoissa, mutta joilla kaikilla on sama yhteinen päämäärä.

3.2.1 Missio ja Visio

Toimivassa missiossa selviää, miksi yritys on olemassa. Missio on toiminta-ajatus, jonka tarkoitus on olla voimassa useita vuosia. Esimerkiksi Googlen missio: Organize the world's information and make the universally accessible and useful. (Puranen 2019.)

Ruususen (2015) mukaan missio kertoo mitä yritys tekee päästäkseen visioonsa. Selkeässä missiossa selviää mitä ja kenelle se tuottaa sekä kuinka se tehdään.

Minne suuntaamme? Vision tulee vastata tähän kysymykseen. Visiota luodessa käytetään pohjana erilaisia skenaarioita, joiden pohjalta valitaan se tulevaisuudenkuva, johon lähdetään yhdessä suuntaamaan. Skenaariot ovat vaihtoehtoisten tulevaisuuksien hahmottamista. Skenaario ajattelu edellyttää kokonaisuuksien hahmottamista ja niiden välisiä kehityskulkuja. Taitava visio kuvaa millainen merkitys yrityksen visiolla on asiakkaalle, samalla kun se ohjaa myös yrityksen organisaatiota. Vision tulee olla ulospäin suuntautunut, koska työtä tehdään aina asiakasta varten. Hyvä visio on myös tekijänsä näköinen ja verkostokumppanuutta syventävä. (Tuomi 2010, 42—48.)

Visio on strategian kantava voima, sillä visio on kuvailu toivotusta tulevaisuudentilasta. Kun työntekijät uskovat ja luottavat visioon, he tietävät, mihin organisaation toiminnalla pyritään, ja mihin jokainen suuntaan oman työpanoksensa. Visio innostaa organisaatiota toimimaan tavoitteiden suuntaisesti. (Tuomi 2010, 47.)

Kehusmaan (2011, 142) mukaan henkilökohtaisista visioista syntyy lopulta yhteiset visiot. Yksilön omien visioiden kautta syntyy innostus ja sitoutuminen lopulta yhteisiin visioihin. Yhteisen vision syntyminen vaatii avointa keskustelua, jossa yksilöt voivat ilmaista omat näkemyksensä ja toiveensa sekä kuunnella muita, kompromisseista syntyy lopulta jaetut ja yhteiset visiot.

Vision tulevaisuudenkuva asetetaan noin 3-5 vuoden päähän. Visiolle laaditaan vuositasolla suunnitelma, jolla tavoitteisiin pääsyä mitataan ja seurataan. Tällöin visio kulkee organisaation arjessa mukana. Arvot, ydinosaaminen ja toiminta-ajatus varmistavat yrityksen kehityksen kohti visiota. (Tuomi 2010, 47—48.)

Vision on hyvä olla riittävän lyhyt ja muistettava, sillä visio on tarina tulevasta. Esimerkkinä Nokian visio kertoo tarinan tulevaisuudesta, jossa asiakkaat voivat tavoittaa ja linkittyä toisensa kanssa. *The World in Which Every One Can Be Connected*. (Tuomi 2010, 48)

3.2.2 Arvot ja toiminta-ajatus

Tuomen (2010, 51) mukaan arvot ovat olemassa näkyvinä ja näkymättöminä, sillä ne ohjaavat organisaation ja sen työntekijöiden tapaa toimia. Strategisessa kulmassa arvot vastaavat kysymykseen, miksi teemme tätä työtä? Arvot ovat periaatteita, jotka ohjaavat toimintaa ja ovat merkityksellisiä juuri kyseiselle organisaatiolle ja sen työntekijöille. Toimivien ja toimintaa ohjaavien arvojen luominen on kiinteä osa strategiaprosessia. Niiden luomisessa on otettava huomioon johdon ja henkilöstön arvoja, sekä luotava kompromisseja niiden pohjalta.

Organisaation strateginen perusta perustuu tietoisesta ja tiedostamattomasta toiminnasta. Tiedostetussa perustassa on tietoisesti tehty johdollinen ja toiminnallinen runko, jonka uskotaan ohjaavan toimintaa. Tiedostamaton strateginen perusta on päämäärätöntä hapuilua, jolloin organisaatiossa kukaan ei tiedä minne, miksi ja miten pyritään etenemään. Strateginen perusta sisältää kolme kivijalkaa, jotka luovat toiminnalle perusteet. Nämä kolme ovat visio, arvot ja toiminta-ajatus. Arvot ohjaavat toimintaa, kun taas toiminta-ajatuksessa vastataan, miksi olemme olemassa. Olkoon kyseessä suuri tai pieni organisaatio, on säännöllisesti tarkasteltava, miksi tätä työtä oikeastaan tehdään, sillä toimintaympäristöt muuttuvat nykyisin nopeastikin. (Tuomi 2010, 50.)

Suomessa vuonna 2010 valtaosa yrityksistä piti seuraavaa viittä arvoa tärkeimpänä: asiakslähtöisyys, laatu, kansainvälisyys, vastuullisuus ja osaava henkilöstö (Tuomi 2010, 51).

3.2.3 Trendit

Keskeisimpiä megatrendejä ovat globalisaatio, urbanisoituminen, digitalisaatio ja teknologian kehittyminen sekä väestön ikääntyminen. Kuten megatrendeilla on tapana, on kukin megatrendi muokannut maailmaa, jonka näemme nyt. Etenkin digitalisaatio ja teknologian kehittyminen ovat olleet merkittäviä kehityksen mahdollistajia uusien tuotantomenetelmien sekä tuotantomäärien kohdalla. Teknologia on myös mahdollistanut sellaisten uusien

palveluiden ja tuotteiden syntyminen, joiden tuottaminen ei ollut kymmenen vuotta sitten kaupallisesti kannattavaa. (Ritakallio & Vuori 2018, 11.)

Kamenskyn (2015, luvusta 2.3) mukaan makrotason analyysissä nähdään, kuinka toimiala kehittyy, ja miten yrityksen oma toiminta muokkaa toimialaa. Makrotason analyysissä on haasteena kerätä relevanttia tietoa ja osata analysoida niiden mahdollisia vaikutuksia makrotasolla. Tällöin puhutaankin megatrendien tulkitsemisesta ja vaihtoehtoisen tulevaisuuden ennakoimisesta.

Sekä organisaation, että sen työntekijöiden on hyvä pohtia miten megatrendit ja heikot signaalit voivat vaikuttaa organisaation toimintaan. Heikkojen signaalien toteutumisesta ei voi olla varma, kun taas megatrendit toteutuvat ennemmin tai myöhemmin. Organisaation olisikin pystyttävä havaitsemaan trendien tuomia mahdollisuuksia tai uhkia yrityksen omaan toimintaan. (Tuomi 2010, 43.)

Teknologia ja vastuullisuus ovat nousseet merkittäviksi megatrendeiksi viime aikoina. Viime vuoden kirkkaimmaksi kärjeksi nousi markkina-arvoltaan Saudi Aramco, jonka markkina-arvo kohosi 1 600 miljardiin dollariin (Vilske 2020). Wallacen (2020) mukaan Saudi Aramconin tavoite on hyödyntää digitalisaation tuomia mahdollisuuksia ja tulla maailman johtavaksi energiayhtiöksi. Innovaatiot teknologian saralla ovat mahdollistaneet Saudi Aramconin hiilijalanjäljen minimoinnin.

3.3 Kasvustrategia

Mattinen (2020, 27) kiteyttää kasvun olevan menetelmä, eikä niinkään lopputulos.

Muutosjohtaminen ei automaattisesta tarkoita, että yritys muuttuu kasvuyhtiöksi, sillä myös kasvua on johdettava. Kasvua ja muutosta erottaa asenne, sillä moni yhtiö haluaa kasvaa, mutta vain harva haluaa muuttua. Usein kyseessä on pakko, jonka vuoksi yritykset joutuvat muuttumaan, mutta se ei vielä yksin takaa kasvua. (Mattinen 2020, 66.)

Kasvustrategiaan siirtymisen tueksi organisaatio tarvitsee muutosjohtamista sekä transformaatiomenetelmiä (Mattinen 2020, 14). Mattisen (2020, 66) mukaan muutoksen ja kasvun johtaminen eivät ole kaukana toisistaan. Muutos koetaan hetkellisenä tarpeena ja välttämättömänä pahana, josta halutaan eroon mahdollisimman nopeasti, jotta arki asettuu taas normaaliksi. Kasvu taas koetaan mukavaksi, vapaaehtoiseksi ja innovatiivisen liiketoiminnan kehittämisen keinoksi. Siinä missä kasvun tekeminen on vapaaehtoista, yritykset kokevat muutoksen pakoksi. Todellisuudessa tilanne on juuri toisinpäin, sillä markkinat pakottavat yrityksen kasvamaan ja muutos on yrityksen oma päätös.

Liikeidean tulee olla innovatiivinen, jotta yhtiöstä voi muodostua kasvuyhtiö. Toisaalta on tärkeä muistaa, että jokainen menestynyt yhtiö on aluksi kasvuyhtiö, sillä niilläkin on ollut erilaisia ja innovatiivisia liikeideoita, jotta ne ovat voineet pärjätä kilpailussa. (Mattinen 2020, 15.)

Yksi yritysten merkittävä kulttuurinen muutos kasvuun siirtyessä, on näkökulman vaihtaminen omista tarpeista asiakkaan tarpeisiin. On merkittävä ero, näkeekö yritys toimintansa tuotteiden myymisen kautta, vai asiakkaan palvelemisen kautta. Kasvun näkökulmasta onkin keskiössä ajattelu, mitä asiakas tarvitsee ja milloin asiakas on valmis ostamaan. (Mattinen 2020, 24.)

Kasvu vaatii aina investointeja ja se heijastuu liiketoiminnan kannattavuuteen (Mattinen 2020, 14). Liiketoiminnan kasvaessa on tärkeää seurata jatkuvasti yrityksen osaamisen riittämistä kasvun aikana. Kasvun myötä syntyy usein myös uusia liiketoiminta-alueita, jotka haastavat erityisesti organisaation osaamista ja osaamisen riittävyyden kriittistä arviointia. Hallitsemattomaan kasvuun ajautuneessa yrityksessä on lähes poikkeuksetta kyse osaamisen puutteesta. (Kamensky 2015, luvusta 2.3.)

Muutosvastarinta on tärkeä signaali organisaatiossa, ja se liittyy strategiaprosessin muutokseen yrityksessä. Syynä on usein turhautuneisuus aikaisempiin strategiaprosesseihin ja muutoksiin, tai työntekijä kokee, ettei muutoksesta ole hyötyä arkityöhön. Muutosvastarintaa on mahdollista kuitenkin kitkeä hyvällä valmistelulla, sekä panostamalla viestintään. (Tuomi 2010, 31.)

Lindström työvaatteet

Lindströmin kasvustrategian ideana oli luoda markkinoille suurkaupungit kattava palveluverkosto. Kasvustrategian keskiössä oli kansainvälistyminen ”first on the market” -strategia. Strategiassa oli tarkoitus aloittaa toiminta markkinoilla, joissa tekstiilipalvelut olivat toistaiseksi olemattomat. Näin ollen markkinat oli mahdollista rakentaa kyseisen maan näköiseksi. Strategia jalkautettiin kaupungeista, joissa liiketoiminnan aloittaminen oli ketterää ja aloituksen jälkeen mahdollista lähteä kasvattamaan palveluverkostoa. (Kamensky 2015, luvusta 7.3.1.)

Lindström aloitti toimintansa Intiassa vuonna 2007, ja on vielä tänä päivänä ainoa vuokrapalvelun tarjoaja työvaatteiden osalta. Intiassa toimintaa on yhdeksässä paikkakunnassa ja liiketoiminta kasvaa 40 prosenttia vuositasolla. Lindströmin kannattavuuden tärkeimpiä elementtejä ovat olleet pitkäjänteisyys investoinneissa, jotka ovat mahdollistaneet kasvun. Kansainvälistyminen on tapahtunut hallitusti, kun tarkoitusperät ei ole olleet pikavoitoissa. (Kamensky 2015, luvusta 7.3.1.)

3.4 Elinkeinoluokka

3.4.1 Bisnesalue

Kamensky (2014, 97—99) määrittelee strategisen bisnesalueen bisneksen perustasoksi, jolle luodaan yrityksen oma kilpailustrategia. Strategisen bisnesalueen synonyymejä ovat strateginen liiketoiminta-alue, liiketoiminto, bisnessegmentti, bisnesalue ja liiketoiminta-segmentti. Strategiselle bisnesalueelle luodaan ja ylläpidetään omat kilpailuedut, joilla varmistetaan toimialalla menestyminen.

Strategisen bisnesalueiden jakamisen muodostamiseen tarvitaan jokin liikkeelle paneva voima, eli tarve. Yleisempiä strategisen bisnesalueiden jaoissa käytettyjä tarpeita ovat tuotelähtöisyys, markkinalähtöisyys, osaamislähtöisyys, resurssilähtöisyys, kilpailulähtöisyys, teknologialähtöisyys, asiakaslähtöisyys tai markkinalähtöisyys. (Kamensky 2014, 103—108.)

Kamenskyn (2014, 36—37) mukaan on hyvä asia, että innovatiivisuus ja uudet innovaatiot ovat olleet etenkin Suomessa puhutuimpia teemoja viime vuosien aikana. Siinä ei ole kyse pelkästään teknologiasta ja uusista tuotteista, vaan se on käsitteenä huomattavasti laajempi, sisältäen kaikki uudistukset yrityksen arvoketjussa ja -verkostoissa. Uusia mahdollisuuksia on haettava asiakassuhteista, organisaatiosta, johtamisesta sekä koko palvelukonseptista, eli kaikista liiketoimintajärjestelmän elementeistä.

3.4.2 Toimiala

Kamenskyn (2014, 110) mukaan toimialalla menestyminen syntyy organisaation tiedoista, resursseista, ominaisuuksista, taidoista ja kyvyistä.

Toimialaan vaikuttavat menestystekijät ovat useimmiten yrityksen vahvimpia ympäristökijöitä, kuten asiakas- ja kilpailukäyttäytyminen. On kuitenkin hyvä huomata, että yrityksen vahvuudet ja heikkoudet voivat olla täysin erilaisia eri strategisten bisnesalueiden sisällä. On merkityksellistä strategisen bisnesalueen osalta, onko yritys markkina-aseman puolustaja vai haastaja, koska niiden strategiat ovat erilaiset. (Kamensky 2014, 101.)

3.4.3 Porterin malli

Toimialan eli kilpailulajin hahmottamiseen liiketoimintatasoilla soveltuu hyvin Porterin toimialamalli (Kamensky 2014, 99).



Kuva 3. Porterin malli - Viiden kilpailuvoiman malli (Venturecapitalist 2017)

Porter's Five Forces eli Porterin viiden kilpailuvoiman malli, on Harvard Business koulun professorin Michael E. Porterin mukaan nimetty malli, jolla tunnistetaan ja analysoidaan ne voimat, jotka vaikuttavat organisaation toimialaan. Tätä mallia käytetään usein toimialan rakenteen tunnistamiseen ja yrityksen strategian määrittämiseen. Porterin mallia voidaan soveltaa kaikkiin toimialan segmentteihin, ja se auttaa yritystä ymmärtämään kilpailua, sekä mahdollistaa kannattavuuden parantamisen. (Chappelow 2020.)

Nykyisten kilpailijoiden uhka

Ensimmäinen viidestä Porterin kilpailuvoimasta on kilpailu toimialalla. Nykyisten kilpailijoiden uhassa on kyse kilpailijoiden lukumäärästä ja heidän mahdollisuudestaan syrjäyttää yritys markkinoilla. Mitä enemmän on kilpailijoita, sitä pienempi on yrityksen voima. Jos kilpailijoita on paljon, sekä tavarantoimittajat, että asiakkaat voivat valita useammasta yrityksestä, jolloin parhaat tarjoukset ovat valintakriteereinä ja näin ollen yrityksen kannattavuus heikkenee. Päinvastoin, jos kilpailu on vähäistä, on yrityksellä suurempi valta hinnoitella itsensä korkeammaksi, ja asettaa sopimusehdot suotuisammiksi itselleen myynnin ja voiton saavuttamiseksi. (Chappelow 2020.)

Uusien tulokkaiden uhka

Yrityksen toimintaan toimialalla vaikuttaa uhka uusista tulokkaista markkinoille. Mitä nopeammin ja halvemmalla kilpailijat voivat päästä markkinoille, sitä enemmän se voi vaikuttaa yrityksen vakiintuneeseen asemaan toimialalla. Toimiala ja markkina, jolle pääsy on

haasteellisempaa, on ihanteellisempaa jo olemassa oleville yrityksille. Silloin toimialalla jo oleva yritys voi nostaa hintoja ja neuvotella itselleen paremmat ehdot, kun kilpailu on minimaalista. (Chappelow 2020.)

Tavarantoimittajien voima

Tavarantoimittajien voima vaikuttaa siihen, kuinka helposti toimittajat voivat nostaa hintoja ja näin ollen se vaikuttaa myös yrityksen kustannuksiin. Uhaksi tämä muodostuu, jos yrityksen toiminta on sidottu tavarantoimittajan avaintuotteisiin. Myös tavarantoimittajan vaihdosta muodostuvat kustannukset voivat lisätä tavarantoimittajien voimaa. Jos tavarantoimittajia on paljon ja vaihtokustannukset kilpailevien toimittajien välillä ovat alhaiset, on toisaalta yrityksellä alhaisemmat tuotantokustannukset ja näin ollen yritys voi parantaa tuottoaan. (Chappelow 2020.)

Asiakkaiden neuvotteluvoima

Asiakkaiden kyky ja vaikutus ajaa tuotteiden hintoja alemmaksi on yksi viidestä Porterin voimasta. Tähän vaikuttaa se, kuinka monta yritystä kilpailee asiakkaista, kuinka merkittävä kukin asiakas on, ja kuinka paljon yritykselle maksaisi uusien asiakkaiden tai markkinoiden löytäminen tai luominen. Pienempi ja tehokkaampi asiakaskunta tarkoittaa, että jokaisella asiakkaalla on enemmän valtaa neuvotella alhaisemmista hinnoista ja paremmista tarjouksista. Yrityksellä, jolla on paljon pienempiä ja vaikutusvallattomia asiakkaita, on helpompi laskuttaa korkeampia hintoja kannattavuuden lisäämiseksi. (Chappelow 2020.)

Korvaavien tuotteiden uhka

Viides Porterin kilpailuvoimista on korvaavien tuotteiden uhka. Ne ovat tuotteita tai palveluita, joita asiakas voi käyttää yrityksen tuotteiden tai palveluiden tilalla. Yritykset, jotka toimivat toimialalla, jolla ei juurikaan ole kilpailua, on paremmat mahdollisuudet korottaa hintoja ja tehdä parempia sopimuksia. Jos toimialalla on korvaavia tuotteita saatavilla, voi asiakas siirtyä helpommin ostamaan tuotteita uudelta palveluntuottajalta jatkossa, ja tällöin yrityksen voima heikkenee. (Chappelow 2020.)

4 MUUTOSJOHTAMINEN

4.1 Muutosjohtaminen ja muutos

Aittamäki (2018) nostaa johtamisen tähtäävän aina muutokseen.

Muutokset ovat välttämättömiä, jotta organisaatiot eivät jämähdä paikoilleen ja pystyvät säilyttämään kilpailukykyänsä (Ilmarinen 2020). Muutoksen johtamisessa keskeisin tavoite on saada uusi toimintatapa vakiintumaan organisaation arkeen kaikille organisaation tasoille (Ilmarinen 2020). Aittamäen (2018) mukaan johtaminen keskittyy aina siihen, että asiat edistyvät sekä tulokset kehittyvät, eli muuttuvat. Tällöin kaikki johtaminen pitäisi nähdä muutosjohtamisena. Ne asiat, joiden ei haluta muuttuvan tai kehittyvän annetaan vain olla. Suojellaan tai tarkkaillaan, tehdään siis toimenpiteitä, jotka eivät ole johtamista.

Toimivassa johdossa tehdään muutoksia jatkuvasti, oli ne pieniä tai suuria. Kehitys ja parantaminen on aina muutosta, mutta kaikki muutos ei välttämättä ole kehitystä (Kamensky 2015, luvusta 3.10.)

Useat yritysjohtajat kuvailevat johtamisen olevan jatkuvaa muutosta ja sen hallintaa. Yritysjohtajat suhtautuvat muutosjohtamiseen terminä skeptisesti. Muutokset on mahdollista jakaa kolmeen eri ryhmään: Kriisitilanteen muutokset, jatkuvat pienet muutokset sekä merkittävän suuret muutokset ”normaalitilanteessa”. (Kamensky 2015, luvusta 3.10.)

Yritys voi vaikuttaa sisäisiin asioihin, mutta ympäristössä oleviin tekijöihin yritys joutuu mukautumaan. Suuria eroja onkin siinä miten eri yritykset osaavat reagoida ja tulkita ympäristön muutoksia, miten muutosten seurauksia osataan analysoida sekä miten ketterästi yritys osaa muuttaa omaa toimintaa muutoksen mukana tai jopa ennen muutosta. (Kamensky 2010, 18—19.)

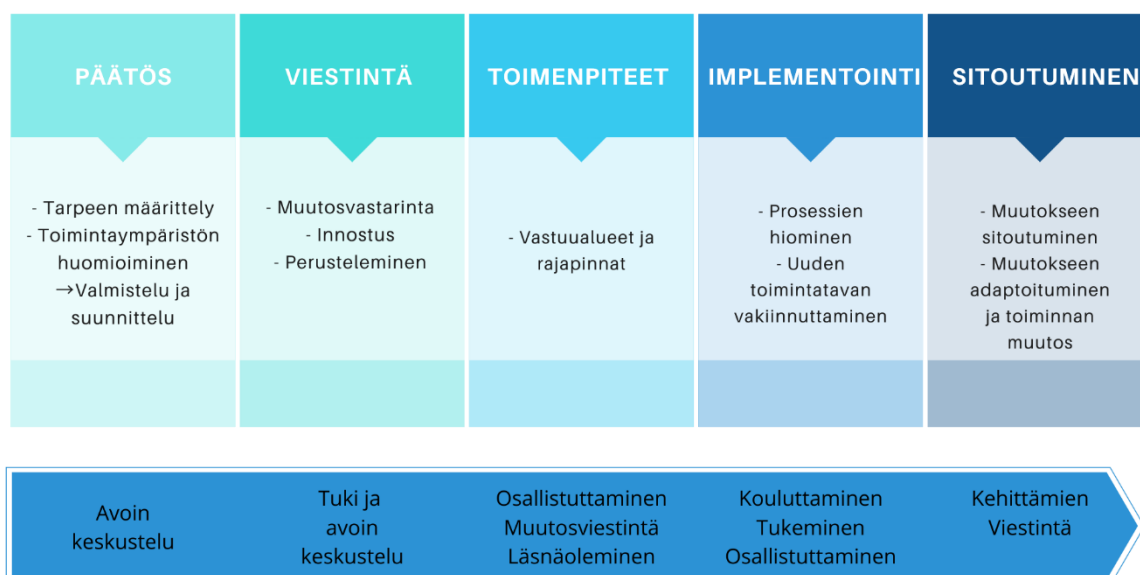
Waroman (2018) mukaan muutosjohtamisessa on kolme ulottuvuutta. Ensimmäisenä, ymmärrys missä olemme ja mihin olemme menossa, jotta muutos on mahdollista. Aluksi luodaan tarinallinen viitekehys missä yritys on sillä hetkellä ja mihin se pyrkii menemään ja miksi. Näistä koostuu ymmärrys kokonaisuudesta sekä oman työn merkityksestä yhteisiin tavoitteisiin pääsemisen suhteen. Toisena rehellisyys, sillä on tärkeää, että kaikki ymmärtävät mitä tavoitteisiin pääsy vaatii. Se ei ole helppoa eikä kivutonta, vaan vaatii aina kiipulua ja paljon työtä. Virheitä ei saa pelätä. Usein aiemmissa toimintatavoissa oli jotain parempaa ja huonompaa, kuin nykyisessä. Onkin tärkeää, että kaikki tiedostavat mitä tuleva muutos tuo tullessaan, jotta siihen on helpompi sitoutua, kuin että se olisi ”kaunisteltu totuus” ja arki jotain muuta. Kolmantena, rajat ja reflektointi, koska muutoksessa saadaan asioita ja luovutaan asioista. Menneen reflektointi on toki tärkeää mutta varsinaisesti

työarjessa sitä ei kannata käsitellä, koska se ei palvele työmotivaatiota. Onkin tärkeää keskittyä hetkessä siihen mitä on.

4.2 Muutosprosessi

Ennen varsinaista muutosta on usein vaihe, jolloin yksilö kokee levottomuutta, erilaisia hujuja lähtee liikkeelle sekä ryhmien väliset erot ja jännitteet lisääntyvät (Ponteva 2010, 23). Kyseessä on muutosvastarinta, jota on mahdollista pienentää mm. panostamalla viestintään (Ilmarinen 2020).

Prosessikaavio on esitetty kuviossa 2. Kaavio on luotu Pontevan (2010, 23—25) ideoiden pohjalta.



Kuvio 6. Muutosprosessin vaiheet (Pontevaa mukailen 2010, 23—25)

Muutoskykyinen organisaatio näkee muutoksen jatkuvana prosessina ja toimintakykyä ylläpitävänä tekijänä. Tänä päivänä yksi yrityksen tärkeimmistä menestystekijöistä on muutoskykyisyys. Muutos on jatkuvaa, eikä se ole irrallinen projekti tai erillinen toiminto. Muutoskykyisessä yrityksessä on selkeä näkemys tulevast, yrityksellä on ymmärrys organisaation tehtävistä ja tavoitteista sekä se kyky reflektoida aiempia kokemuksia ja oppia niistä. (Ilmarinen 2020.)

Kamenskyn (2015, luvusta 3.1) mukaan strategisen johtamisen ollessa yrityksellä hyvin hallussa, sisältyvät muutoskeinot jo strategiaprosessiin. Jos strateginen johtaminen ei ole huippuluokkaa puhutaan muutosjohtamisesta, joka tapahtuu ennen kaikkea paradigman muutoksissa.

4.3 Hyvinvoiva työyhteisö

4.3.1 Työilmapiiri

Aron (2018a, 28—29) mukaan työilmapiiri muodostuu työntekijöiden kokemista ja välisistä tunteista. Huono ilmapiiri muodostuu kielteisistä tunteista, kun taas hyvä ilmapiiri vallitsee myönteisistä tunteista. Kaikilla yrityksen työntekijöillä ja sidosryhmän jäsenillä on omat tunteensa. Usein tunteita ja niiden ilmaisua vältellään, koska pelätään keskustelun johtavan mahdolliseen tunteiden liialliseen käsittelyyn. Vastuu työilmapiirin ylläpidosta on jokaisella työntekijällä itsellään, mutta merkityksellinen vastuu työilmapiiristä on esimiehillä ja johdolla. Onkin tärkeää ymmärtää, että työilmapiiriä kuuluu johtaa kuten muitakin asioita.

Työntekijät viihtyvät kehitysmyönteisissä työilmapiireissä, koska taantumisista syntyy usein negatiivisuuden kierre. Taantumisen aikana suorituskyvyn heikentyminen lisää ilmapiirin huonontumista, joka vuorostaan lisää epäonnistumisen tunteita työyhteisössä (Aro 2018a, 122.)

Aron (2018a, 29—30) mukaan sekä myönteiset että kielteiset tunteet kuuluvat terveeseen työilmapiiriin. Onkin ihan sallittua tuntee surua, pettymystä, syyllisyyttä ja muita kielteisiä tunteita, kun siihen on aiheita. Tutkimuksista on havaittu vihan olevan yleisin työssä esiintyvä perustunne. Vihan tunne selittyy sillä, töissä joudutaan näkemään vaivaa, jotta haluttu lopputulos saavutetaan. Aggressio toimii polttoaineena, jonka avulla työntekijä saa asioita aikaiseksi. Organisaation luomat rajat ja reunaehdot voivat turhauttaa työntekijää, koska työn vaikutusmahdollisuudet ovat rajatut.

Itse työllä on suuri vaikutus työilmapiiriin. Kestävä työhyvinvointi saadaan aikaiseksi panostamalla ja kehittämällä työprosesseja sekä työtä. Parantamistyön tärkeä näkökulma on ymmärtää miten työtä pitää organisoida, jotta kehitys tukee yksilön suorituskykyä, terveyttä ja hyvinvointia. Muut toimet, joilla kehitetään työhyvinvointia, mutta eivät liity itse työn kehittämiseen voivat olla turhia työilmapiirin kannalta. (Aro 2018a, 87.)

Koska työilmapiiri on seuraus eikä syy, on tärkeää selvittää mitkä asiat vaikuttavat siihen. Korjaavia toimenpiteitä ei voi kohdistaa yksinomaan työilmapiiriin. Jos työilmapiirin parannusyrityksistä puuttuu itse työtä kehittävä yhteys, jää nämä parannusyritykset vain hetkelisiksi hengennostatusyrityksiksi, jotka pahimmassa tapauksessa saa työntekijät kyynisiksi ja ärsyyntymään tilanteesta enemmän. Työilmapiiri on hyvä mittari työelämän laadulle ja sen tavoitteellinen kehittäminen on tärkeää koko organisaation kannalta. Työhyvinvointi sekä työilmapiiri, ovat seurausta työoloista. (Aro 2018a, 40—41.)

4.3.2 Muutokseen sitouttaminen ja viestintä

Ilman ihmisiä, jotka ovat valmiita näkemään vaivaa muutoksen eteen organisaatiossa, pysyy yrityksen kulttuuri samana ja toiminnot vakiintuvat. Muutossignaali voi tulla esiin kriisitilanteesta, kulttuurillisesta muutoksesta tai tarpeesta mukautua uuteen ympäristöön.

(Boonstra 2012, 61.)

Ilmarisen (2020) mukaan avoin ja johdonmukainen viestintä on avain onnistuneeseen muutokseen. Näihin panostamalla yritys lisää ymmärrystä muutoksen tarkoituksesta ja mihin sillä pyritään. Viestinnällä ei pelkästään kuvata muutosta, vaan sillä myös tehdään sitä.

Sitoutuminen on peruseräite organisaation kulttuurin muuttamisessa, koska yrityksen kulttuurimuutosta ei tapahdu ilman sitoutumista. Sitoutuminen koskee kaikkia asiakkaita, yhteistyökumppaneita, johtajia, työntekijöitä sekä hallituksen jäseniä. Kulttuurimuutos syntyy eri toimintojen yhdistymisestä. Muutoksenjohtamisessa johtajat ovat enemmän läsnä ja johtavat esimerkillään. Läsnä olemisessä on kyse, siitä että johtaja tietää mitä tapahtuu ja antaa muutokselle merkityksen, se lisää myös johdon näkyvyyttä, luo luottamusta sekä johtaa esimerkillään. (Boonstra 2012, 79—81.)

Pontevan (2010, 18) mukaan sisäisesti motivoitunut työntekijä ei vieraannu. Työntekijä kiinnittyy organisaatioon paremmin, jos hän kokee työnsä merkitykselliseksi. Merkityksellisuuden, käyttökelpoisuuden ja turvallisuuden tunteet ovat työntekijää organisaatioon sitovia asioita, sillä ne ovat hyvinvoinnin lisäksi ihmisen perustarpeita.

Merkittävässä muutoksessa työntekijä voi joutua muutoksen seurauksena jopa muuttamaan työn perässä eri paikkakunnalle tai hänet voidaan irtisanoa työstä. Vähemmän draaattisissa muutoksissa työntekijä joutuu adaptoitumaan uusiin arvoihin ja työskentelykulttuuriin. Toiset työntekijät omaksuvat muutoksen jälkeiset tavoitteet, asiat ja toimitusajukset helpommin. Toiset työntekijät voivat kyseenalaistaa muutosta, mutta kykenevät kuitenkin mukautumaan muutoksen vaatimiin parannuksiin. Jotkut taas eivät selviä ilman tukea tai tuen kanssa pienistäkin muutoksista. (Ponteva 2010, 9.)

Pajusen (2020) mukaan organisaation kasvuun voi liittyä myös tiedon tulva, jos kaikessa toiminnassa ja viestinnässä pyritään olemaan läpinäkyviä. Työntekijöiltä tiedon käsittely ja sen lisääntyminen vaatii uusia taitoja. Lisäksi se vaatii kykyä oppia suodattamaan ja tiivistämään tietoa.

Paradigma on tilanne, joka auttaa ymmärtämään nähtyä ja kuultua. Se on malli, joka on joukko sääntöjä ja rajoja, joiden sisällä ongelmia ratkaistaan. Erityisesti suurissa

strategisissa muutoksissa tapahtuu paradigma. Paradigmat eivät välttämättä toimi muutoksissa, kun opitut toiminta- ja ajattelutavat eivät enää pädekään. Tällöin paradigma toimii vahvana muutossignaalin suodattimena, kun kyseessä olisi uuden idean omaksuminen. (Kamensky 2015, luvusta 3.10.)

Kun muutoksen kokenut henkilö on sisäistänyt ja käsitellyt muutokseen liittyvät asiat, on hän valmis hyväksymään muutoksen. Muutokseen liittyy aina luopuminen, jonka sisäistäminen ja konkretisoiminen vaatii tarpeeksi aikaa. Työntekijän hyväksyessä todellisuuden eli muutoksen, on hänellä vasta edellytykset omaksua uudet käytänteet. Koko organisaatiota koskevat muutokset ovat tämän vuoksi haasteellisia, koska kaikkien osapuolten on käytävä asiat perusteellisesti läpi, jotta he voivat sitoutua muutokseen. (Ponteva 2010, 24.)

4.3.3 Työntekijä avaimena muutoksessa

Tämän päivän merkittävimpiä kansantalouden kasvuun ja kehitykseen vaikuttavia asioita ovat aineeton pääoma. Uudistumisen kyky ja innovatiivisuus ovat nousseet merkittäviksi ominaisuuksiksi organisaatioille tehokkuuden, laadun ja joustavuuden ohi. Työnteko on muuttunut, sillä nykyisin yritykset eivät enää selviä työntekijöiden määrän lisäämisellä, vaan töitä täytyy tehdä uudella tavalla. (Manka & Manka 2016, 51.)

Yksi keskeisimmistä yrityksen kilpailutekijöistä ja -eduista on yrityksen osaamispääoma. Kyvykäs esimies osaa kehittää ja johtaa osaamispääomaa, jolloin työntekijöistä tulee oman alan asiantuntijoita, jotka vuorostaan vahvistavat organisaatiota yhtenäiseksi ja kyvykkääksi. Rakenteet voivat mahdollistaa oikeanlaisen osaamisen hankkimisen sekä osaamisen implementoinnin. (Ponteva 2010, 20.)

Muutokseen ja sen johtamiseen liittyy hyvin usein vastarinta, jonka käsitteleminen on avain muutoksen onnistumiseen (Ponteva 2010, 24). Uudistumistarve ilmenee useimmiten nopeasti, joka luo omat haasteet sillä muutokseen reagointi vaatii aikaa etenkin sosiaalisen pääoman kehittymisen näkökulmasta. Yhteisöllisyys voi toimia työhyvinvoinnin edistäjänä, vaikka harvoin muutoksessa riittää aika niihin panostamiseen. (Manka & Manka 2016, 55.)

Ilmarinen (2020) listaa muutoksen avaintekijät seuraavasti. Muutos on toteutunut vasta, kun jokainen työntekijä on sitoutunut siihen, ja toimivat uuden toimintatavan mukaisesti työssään. Työhyvinvointi toimii avaimena muutoksen onnistumisessa. Muutos aiheuttaa epävarmuutta, jonka vuoksi muutoksen aikana on syytä panostaa ja huolehtia työhyvinvoinnista erityisesti. Tähän keinoja ovat muun muassa avoin ja johdonmukainen viestintä, tasa-arvoinen kohtelu, tavoitteiden kirkastaminen sekä selkeä johtaminen. Avoin viestintä

muutoksessa. Viestinnän on oltava avointa, jatkuvaa sekä johdonmukaista. Onnistuneella viestinnällä luodaan ymmärrys tavoitteista sekä muutoksen tarkoituksesta.

Nonakan (2000, 261) mukaan tiedon luominen ja jakaminen ovat työntekijän kehitykseen kannalta avainasemassa. Lopulta tiedonjakokulttuuri heijastuu myös yritykseen ja sen toimintaan positiivisesti. Etenkin esimiehillä on tiedon jalkautuksessa ja rohkaisussa merkittävä rooli.

Työntekijän perustarpeiden tyydyttäminen on avain työntekijän sisäiseen motivaatioon. Yleisiä tarpeita työntekijöille ovat muun muassa itsenäisyyden kokeminen, yhteys muihin, hyvinvointi ja kyvykkyys. Muutosinto syntyy, kun sisäinen motivaatio on kunnossa. Motivaatioon vaikuttaa myös sosiaalinen ympäristö, joka ylläpitää hyvinvointia, sitouttaa ja tukee psykologista kasvua. (Ponteva 2010, 18.)

Kyseenalaistamisen taito on hyvän strategian perusominaisuuksia (Kamensky 2014, 33).

Kamenskyn (2014, 33) mukaan kyseenalaistamista on tärkeää pystyä tekemään jokaiseen organisaation suuntaan, esimerkiksi itseensä, esimiehilleen sekä alaisilleen. Ihmisille sekä organisaatioille syntyy ennemmin tai myöhemmin vanhentuneita toimintatapoja, uskomuksia ja itsestäänselvyksiä, joita on tärkeää kyetä kyseenalaistamaan. Ongelmaksi tai haasteeksi kyseenalaistaminen muodostuu, kun organisaatio joutuu kyseenalaistamaan omaa toimintaansa ja kyvykkyyttään. Muiden kyseenalaistaminen voi olla myös vaikeaa, koska kohteet kokevat kyseenalaistamisen vähättelynä, ymmärtämättömyytenä, tarpeettomana tai kehnona yhteistyönä. Parhaat organisaatiot kykenevät usein kyseenalaistamaan oman erinomaisuutensa ja näin poikkeavat heikommista kilpailijoistaan.

4.3.4 Hyvinvoiva tuloksekas työyhteisö

Aron (2018b) mukaan hyvän ja huonon työilmapiirin vaikutuksien näkyvän niin työntekijässä kuin myös koko organisaatiossa. Hyvä työilmapiiri ei synny itsestään, vaan se luodaan päivittäin uudelleen. Parhaillaan se auttaa jaksamaan, kun on vaikeaa, ja auttaa jokaista tekemään oman työnsä parhaansa mukaan. Työilmapiiri on työelämän keskeinen voimalähde ja laatutekijä. Se ei näyttäydy pelkästään organisaation sisällä, vaan heijastuu myös ulkopuolelle, kuten yhteistyökumppaneille sekä asiakkaille. Kun taas huonon työilmapiirin vaikutukset näkyvät työnteossa ja se saa työntekijät sulkeutumaan. Työntekijöiden fyysinen ja psyykinen kuormitus lisääntyvät, kun työhön ei saa tukea. Huono työilmapiiri näyttäytyy myös asiakkaille, kun työntekijät eivät tahdo eivätkä pysty antamaan paras-taan.

Yritykset, jotka panostavat työilmapiiriin menestyvät usein muita paremmin. Hyvä työilmapiiri lisää koko organisaation arvoa, ja se heijastuu asiakaskokemukseen, hyvään työnantajanmielikuvaan sekä lopulta liiketoiminnan kasvuun ja kannattavuuteen. (Aro 2018b.)

Kantolahden (2018) mukaan työn mielekkyys, turvallisuus, hyvinvointi ja terveys muodostavat työhyvinvoinnin kokonaisuuden. Työhyvinvointi heijastuu sitoutumiseen, tuottavuuteen ja sairaslomien määrään sillä se vaikuttaa merkittävästi työssä jaksamiseen. Työhyvinvointiin panostaminen on sekä työnantajan että työntekijän tehtävä. Työnantajan puolelta työhyvinvoinnissa vastataan hyvästä ja motivoivasta johtamisesta, tasa-arvoisuudesta sekä työturvallisuudesta. Työntekijän vastuulle jää oman työkyvyn sekä ammatillisen osaamisen ylläpitäminen.

Työhyvinvoinnin laiminlyöminen näkyy muun muassa ennen aikaisissa eläköitymisissä, sairaslomissa, ammattitaudeissa ja terveydenhoitokuluissa. Työhyvinvointi heijastuu myös stressiin, joka aiheuttaa myös kustannuksia. Arvioiden mukaan työhyvinvoinnin laiminlyöntien hinnaksi kertyy noin 24 miljardia euroa vuodessa. (Manka & Manka 2016, 7.)

Toimivassa työilmapiirissä ja toisia tukevassa työyhteisössä ymmärretään yhteiset tavoitteet ja miten kunkin oma työpanos edesauttaa tavoitteisiin pääsyssä. Työyhteisö auttaa ja tukee toinen toisiaan, ja vaikeistakin asioista keskustellaan, koska ongelmiin halutaan keksiä ratkaisuja yhdessä. (Kehusmaa 2011, 116.)

5 TUTKIMUS

5.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksessa selvitettiin kohdeyrityksen työilmapiiriä muutoksen aikana. Tutkimus toteutettiin toukokuussa 2020, jolloin kohdeyrityksen uusi kasvustrategia oli ollut käytössä hie- man yli puoli vuotta. Ajankohtana toukokuu oli tutkimuksen osalta hyvä, sillä alkuvuoden ruuhka-aika oli juuri loppunut ja kesälomakausi ei ollut alkanut. Ruuhka-ajan jälkeen oli otollinen hetki reflektoida uuden strategian käyttöönoton vaikutuksia yrityksen toimintaan ja työilmapiiriin.

Aiemmin työilmapiiritutkimusten osallistumisprosentti oli heikko, joten tällä kertaa se toteutettiin pakollisena työsuoritteena, sekä kyselyyn vastaamiseen varattiin työaika. Kyselyyn vastasi 58 työntekijää 63:sta. Vastausprosentin ollessa 92 on tutkimus määrällisesti rele- vantti kuvaamaan kohdeyrityksen tilaa. Tutkimus toteutettiin täysin anonyymisti Webropol- kyselynä.

Tutkimuksessa esitettiin 29 monivalintakysymystä. Kysymykset oli jaettu viiteen osioon, joista ensimmäisenä tarkasteltiin työmotivaatiota, toisena työssä jaksamista, kolmannessa osiossa työilmapiiriä, neljännessä osiossa johtamista ja lopuksi kokonaiskuva.

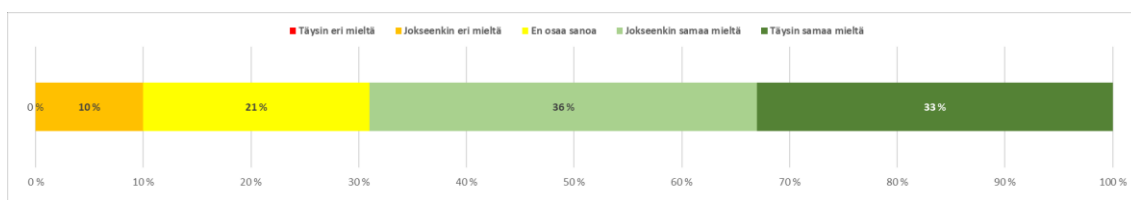
Kysymyksiin vastattiin Likert-asteikkoa käyttäen. Asenneväittämien asteikkona oli yhdestä viiteen, jossa numero yksi kuvasi ”täysin eri mieltä” ja numero viisi ”täysin samaa mieltä”. Kolmantena asteikossa oli vastausvaihtoehto ”en osaa sanoa”.

5.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen ensimmäisessä osiossa käsiteltiin työntekijöiden kokemusta työmotivaati- oon.

Työmotivaatio

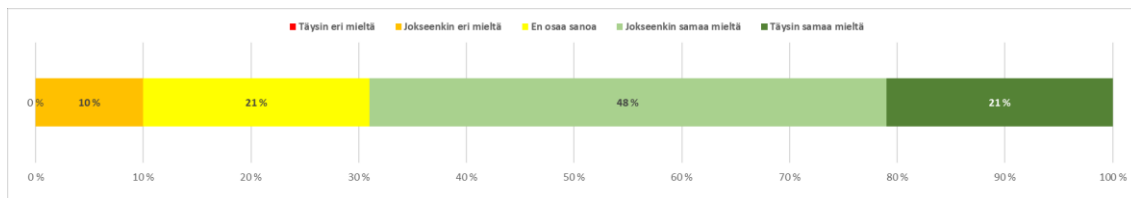
1. Viihdyn työpaikassani



Kuvio 7. Viihdyn työpaikassani

Kuviosta 7 ilmenee työntekijöiden viihtyvän työpaikassa keskimäärin hyvin. Vastauksista 70 prosenttia painottui positiiviselle puolelle, ja 20 prosenttia ei osannut sanoa. Keskiarvo oli ensimmäiseen väittämään 3,9.

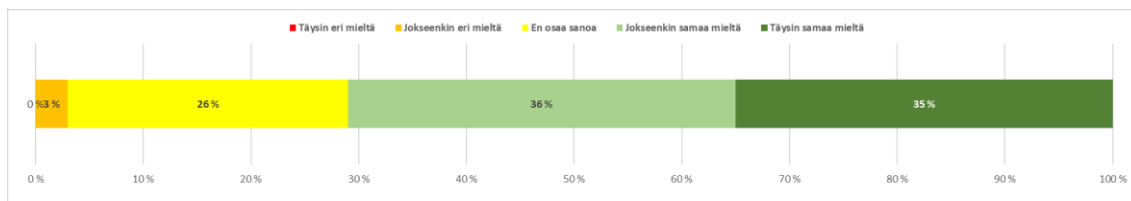
2. Olen tyytyväinen työtehtäviini



Kuvio 8. Olen tyytyväinen työtehtäviini

Työntekijöiden kokemukset tyytyväisyydestä työtehtäviin painottuvat edeltävän kysymyksen tavoin hyvän puolelle, lähes täysin samoilla painotuksilla. Keskiarvo työtehtävien tyytyväisyydestä oli 3,8.

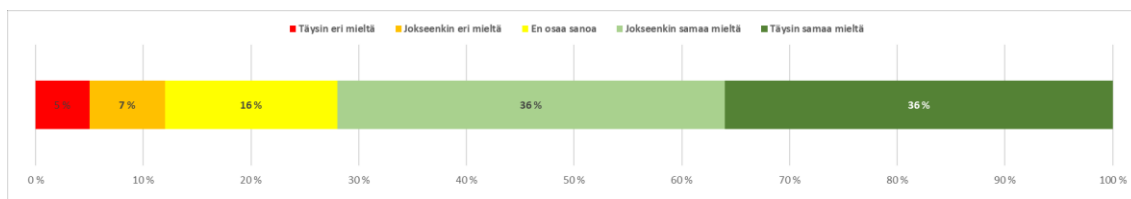
3. Saan riittävästi vastuuta työssäni



Kuvio 9. Saan riittävästi vastuuta työstäni

Kuviosta 4. ilmenee että työntekijät kokivat saavansa riittävästi vastuuta työssään. Keskiarvo kysymykseen oli 4,0.

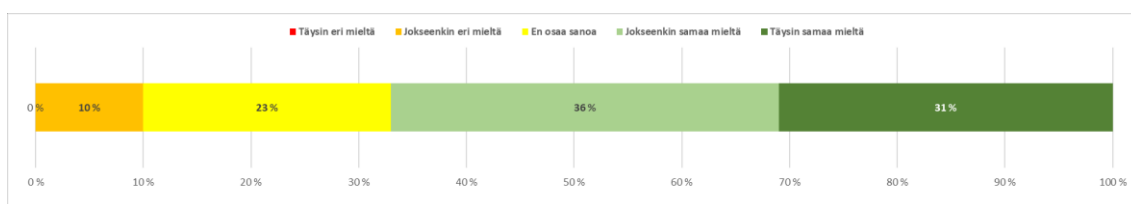
4. Minulla on hyvä työmotivaatio



Kuvio 10. Minulla on hyvä työmotivaatio

Työmotivaatiota kuvaavassa kuviossa oli havaittavissa jo enemmän hajontaa, joskin keskiarvo oli 3,9. 5 prosenttia vastaajista kokivat oman työmotivaationsa huonoksi.

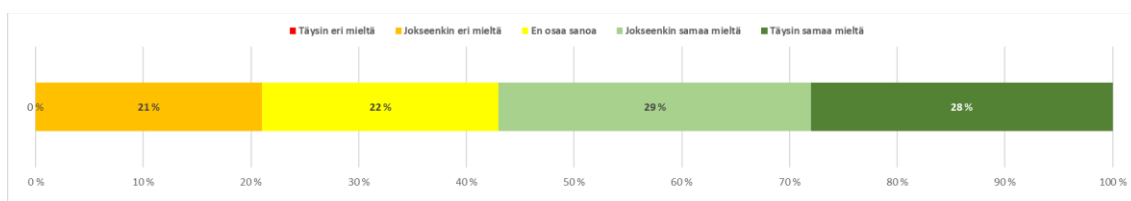
5. Arvostan työtäni



Kuvio 11. Arvostan työtäni

Työntekijöistä suurin osa (67 prosenttia) kokivat arvostavansa työtänsä. Vain 10 prosenttia vastaajista kokivat olevansa jokseenkin eri mieltä. Keskiarvo työn arvostukseen oli 3,9.

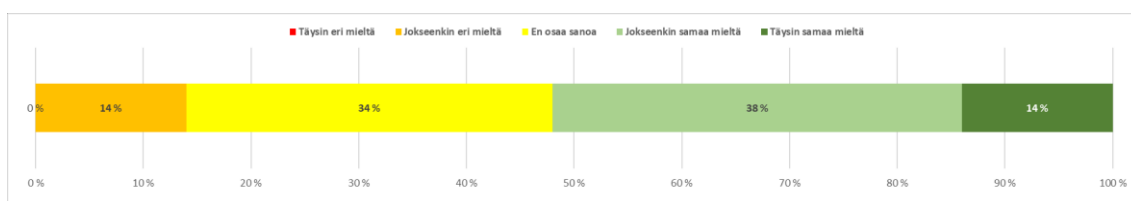
6. Koen työni tärkeäksi



Kuvio 12. Koen työni tärkeäksi

Yli puolet vastaajista kokivat työnsä tärkeäksi. 22 prosenttia ei osannut sanoa ja 21 prosenttia olivat jokseenkin eri mieltä. Keskiarvo työn tärkeyteen oli 3,6.

7. Työni on sopivan haasteellista

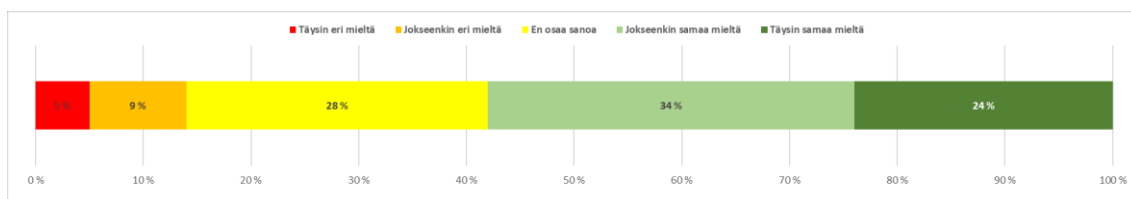


Kuvio 13. Työni on sopivan haasteellista

Työn haasteellisuudesta kyselyn työmotivaatio-osiossa tuli heikoimmat tulokset. Keskiarvon ollessa 3,5 on hyvä huomata, että jopa 34 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa onko työ sopivan haasteellista.

Työssä jaksaminen

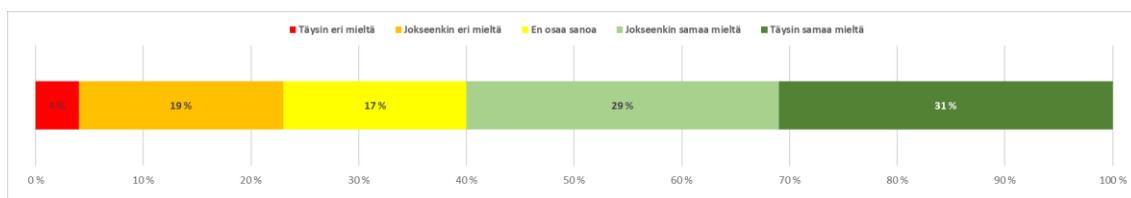
8. Työni on sopivan vaihtelevaa



Kuvio 14. Työni on sopivan vaihtelevaa

Työn vaihtelevuuden kokivat sopivan vaihtelevaksi 58 prosenttia vastaavista, mutta hieman yli yksi neljäsosaa ei osannut sanoa kuinka kokivat vaihtelevuuden. 14 prosenttia vastaajista kokivat tyytymättömyyttä työn vaihtelevuuteen. Keskiarvo kysymykseen oli 3,6.

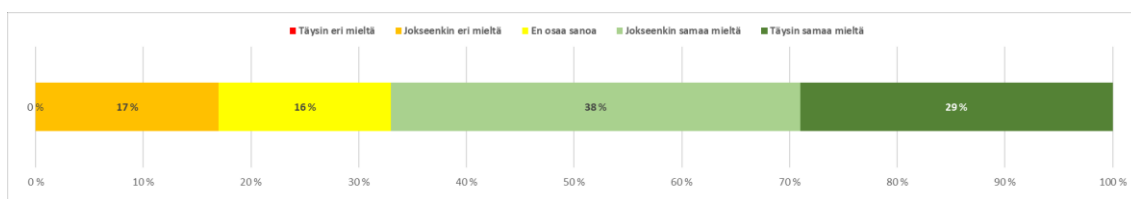
9. Työni ei ole liian stressaavaa



Kuvio 15. Työni ei ole liian stressaavaa

Työn stressaavuudesta saatiin hieman vaihtelevia painotuksia. 60 prosenttia oli samaa mieltä, ettei työ ole liian stressaavaa, mutta 24 prosenttia olivat täysin tai jokseenkin eri mieltä. Keskiarvo väittämään oli 3,7.

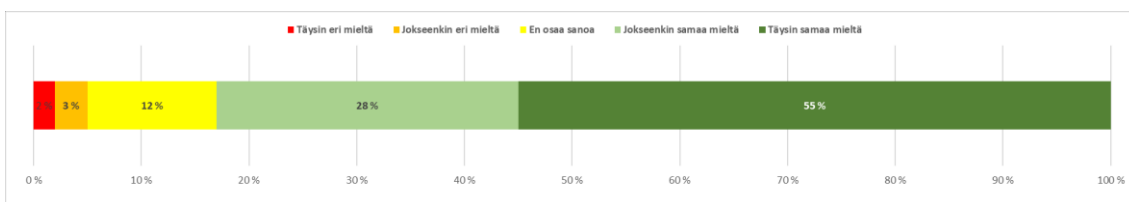
10. Jaksan työssäni hyvin



Kuvio 16. Jaksan työssäni hyvin

Valtaosa vastaajista (67 prosenttia) kokivat jaksavansa työssään hyvin. Jokseenkin eri mieltä olivat 17 prosenttia ja loput eivät osanneet sanoa. Keskiarvo työssä jaksamiseen oli 3,8.

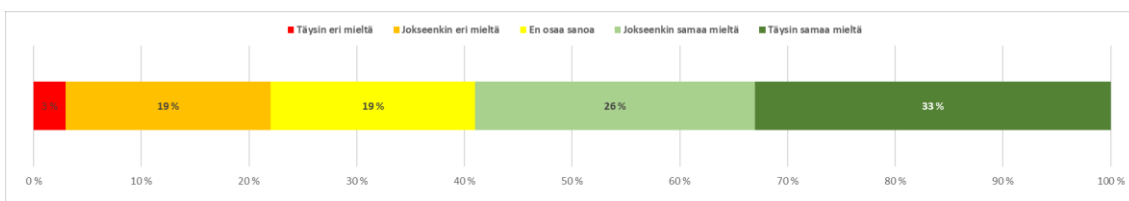
11. Työni ei ole fyysisesti liian raskasta



Kuvio 17. Työni ei ole fyysisesti liian raskasta

Työn fyysisyydestä tutkimuksessa saatiin keskiarvoksi 4,3. 83 prosenttia vastaajista eivät kokeneet työn olevan fyysisesti liian raskasta, mutta muutama työntekijä oli täysin tai jokseenkin eri mieltä.

12. Työni ei ole henkisesti liian raskasta

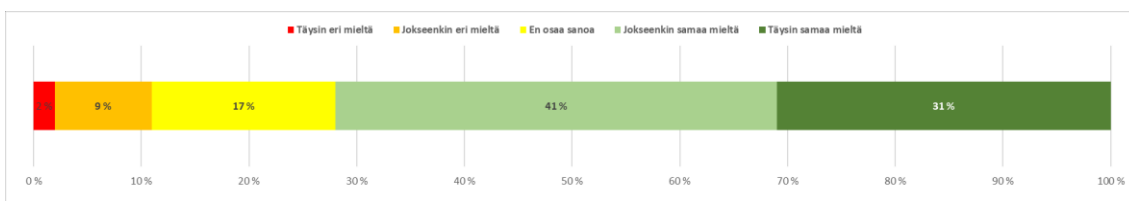


Kuvio 18. Työni ei ole henkisesti liian raskasta

Henkisesti työnsä raskaaksi kokivat 22 prosenttia vastaajista. 19 prosenttia vastaajista eivät osanneet sanoa, ja 59 prosenttia vastaajista olivat joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Keskiarvo väittämään oli 3,7.

Työilmapiiri

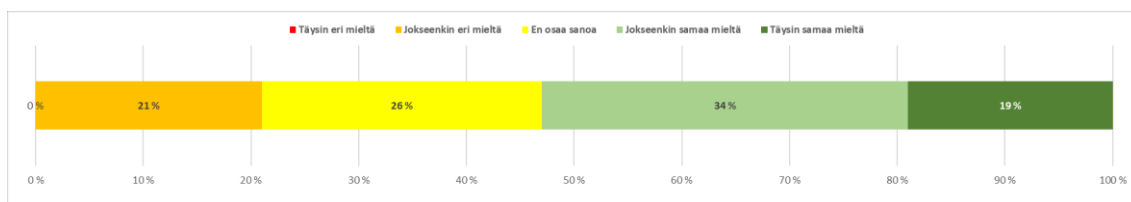
13. Työyhteisön ilmapiiri motivoi jaksamaan työssäni



Kuvio 19. Työyhteisön ilmapiiri motivoi jaksamaan työssäni

Työyhteisön ilmapiiriin kokivat motivoivaksi jopa 72 prosenttia vastaajista. 11 prosenttia oli jokseenkin tai täysin erimieltä. Keskiarvo väittämään oli 3,9.

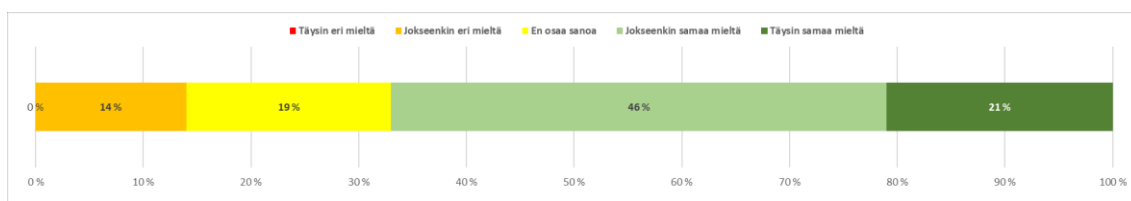
14. Työilmapiiri on kannustava



Kuvio 20. Työilmapiiri on kannustava

53 prosenttia vastaajista koki työilmapiirin kannustavaksi. 26 prosenttia vastaajista eivät osanneet sanoa ja loput olivat jokseenkin eri mieltä. Keskiarvo väittämään oli 3,5.

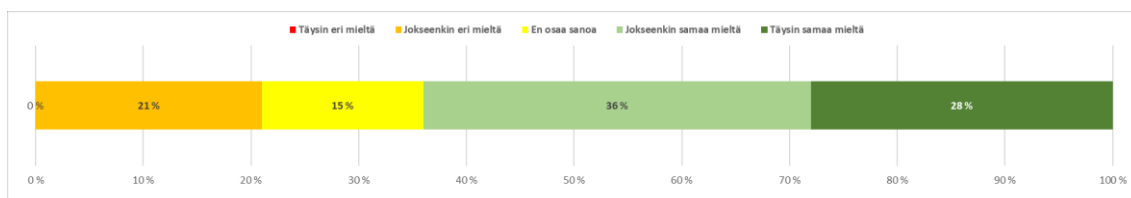
15. Työyhteisöni on toimiva



Kuvio 21. Työyhteisöni on toimiva

Vastauksien keskiarvo työyhteisön toimivuuteen oli 3,7. Painotukset menivät 67 prosentin osalta jokseenkin tai täysin samaa mieltä, ja vain 14 prosenttia olivat jokseenkin eri mieltä työyhteisön toimivuuteen.

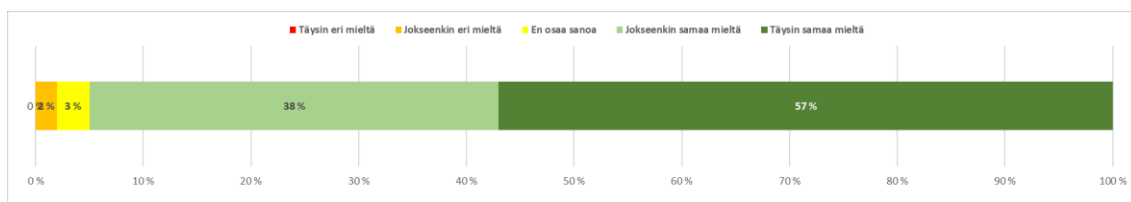
16. Olen tyytyväinen työolosuhteisiini



Kuvio 22. Olen tyytyväinen työolosuhteisiini

Työolosuhteiden tyytyväisyyteen olivat tyytyväisiä 64 prosenttia. 21 prosenttia koki olevansa jokseenkin eri mieltä. Keskiarvo väittämään oli 3,7.

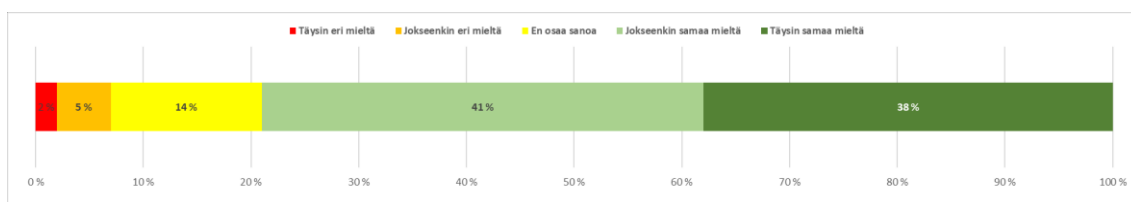
17. Tulen toimeen työkavereideni kanssa



Kuvio 23. Tulen toimeen työkavereideni kanssa

Lähes jokainen työntekijä yrityksessä koki tulevansa toimeen työkavereidensa kanssa. Keskiarvo oli 4,5 ja väittämä sai parhaimman keskiarvon kyselyssä.

18. Työyhteisössä voi vapaasti ilmaista mielipiteensä

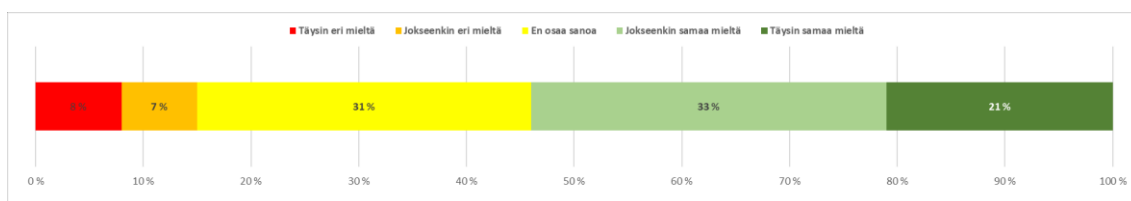


Kuvio 24. Työyhteisössä voi vapaasti ilmaista mielipiteensä

79 prosenttia vastaajista koki olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä, että työyhteisössä voi vapaasti ilmaista mielipiteensä. Muutama työntekijä oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämän suhteen. Keskiarvo väittämästä oli 4,1.

Johtaminen

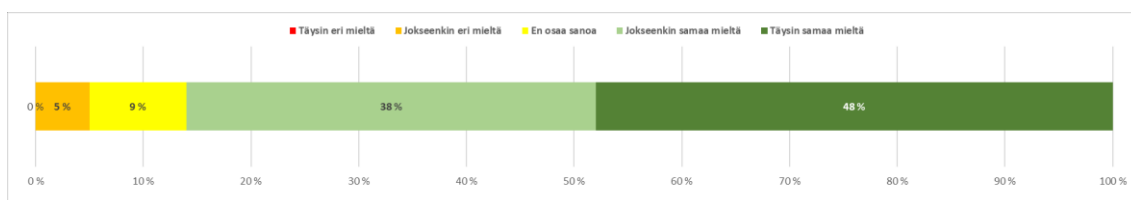
19. Työtehtävien suorittamiseen on riittävästi aikaa



Kuvio 25. Työtehtävien suorittamiseen on riittävästi aikaa

Joka kolmas vastaajista ei osannut sanoa onko työtehtävien suorittamiseen riittävästi aikaa. 54 prosenttia vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä. 15 prosenttia vastaajista eivät kokeneet työtehtävien suorittamiseen olevan riittävästi aikaa. Keskiarvo vastauksiin oli 3,5.

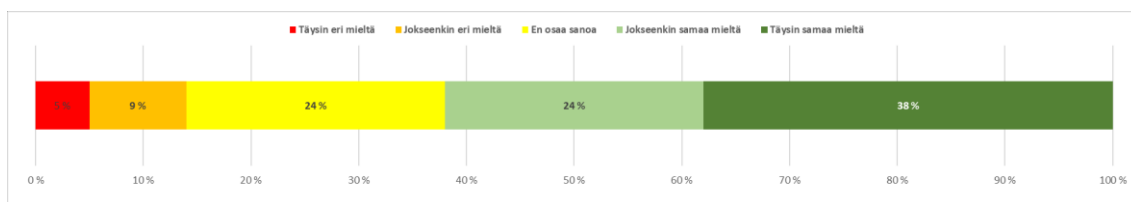
20. Pystyn saavuttamaan työlleni asetetut tavoitteet



Kuvio 26. Pystyn saavuttamaan työlleni asetetut tavoitteet

Valtaosa (86 prosenttia) vastaajista kokivat pystyvänsä suorittamaan työlleen asetetut tavoitteet. Vain viisi prosenttia vastaajista olivat jokseenkin eri mieltä. Keskiarvo väittämään oli 4,3, joka oli myös johtamisosion paras keskiarvo.

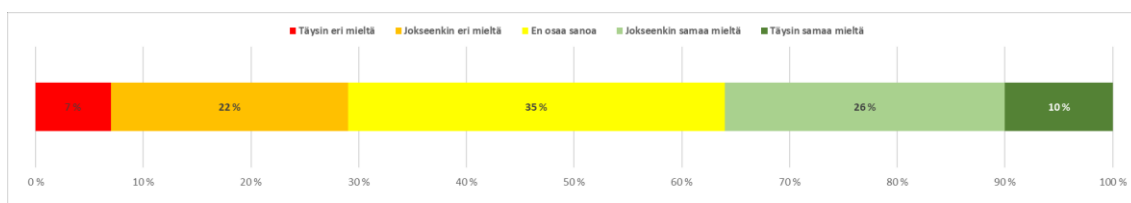
21. Työvuorotoiveeni huomioidaan



Kuvio 27. Työvuorotoiveeni huomioidaan

14 prosenttia vastaajista olivat jokseenkin tai täysin eri mieltä työvuorotoiveiden huomiointiin. 62 prosenttia oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Keskiarvo oli 3,8.

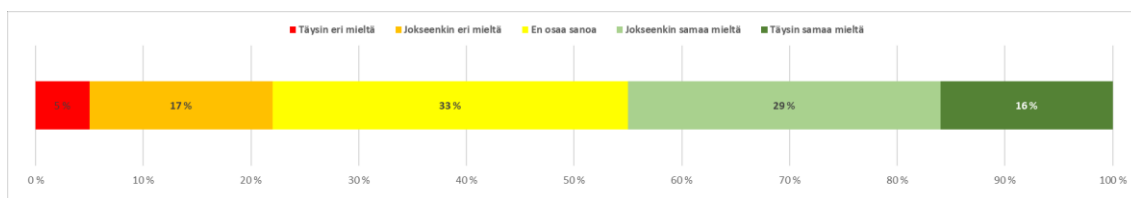
22. Työyhteisön ongelmiin puututaan riittävästi



Kuvio 28. Työyhteisön ongelmiin puututaan riittävästi

Työyhteisön ongelmiin puututaan riittävästi, sai kyselyn heikoimman keskiarvon 3,1. 36 prosenttia koki, että ongelmiin puututaan riittävästi, kun taas 29 prosenttia vastaajista olivat tyytymättömiä ongelmiin puuttumiseen.

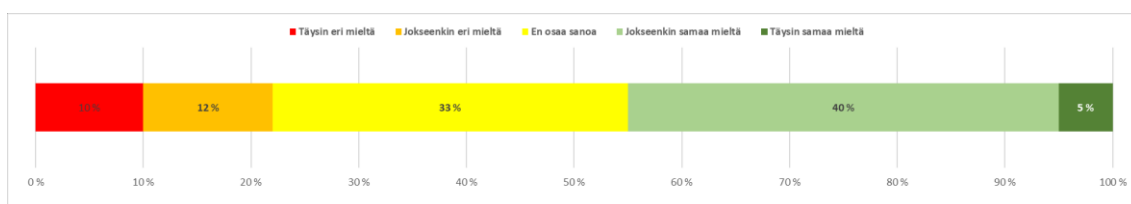
23. Työyhteisön ongelmat ratkaistaan ammattimaisesti



Kuvio 29. Työyhteisön ongelmat ratkaistaan ammattimaisesti

22 prosenttia vastaajista koki, että työyhteisön ongelmia ei ratkaista ammattimaisesti. 45 prosenttia oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Keskiarvo väittämään oli 3,3 ja 33 prosenttia vastaajista eivät osanneet sanoa.

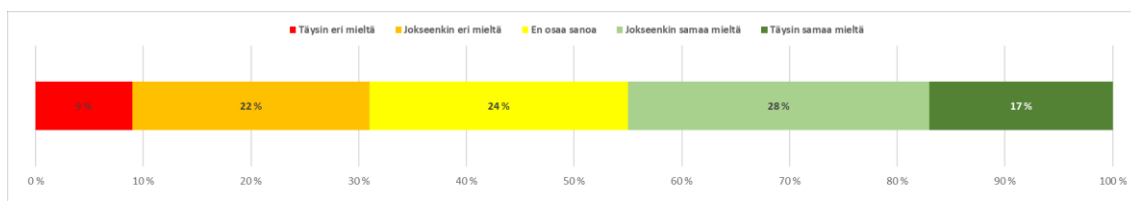
24. Saan työstäni riittävästi palautetta



Kuvio 30. Saan työstäni riittävästi palautetta

22 prosenttia vastaajista koki, etteivät saa työstään tarpeeksi palautetta. 45 prosenttia koki saavansa riittävästi, mutta vain 5 prosenttia oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Keskiarvo väittämään oli 3,2.

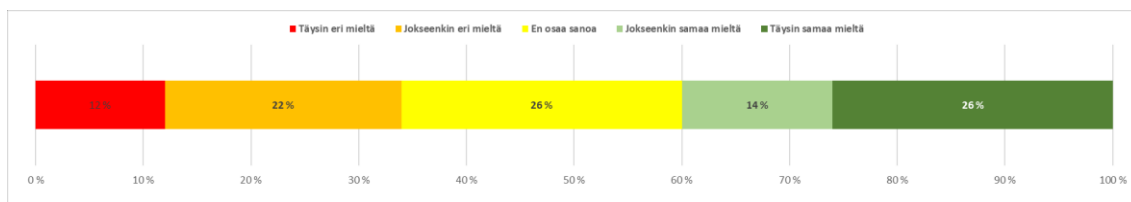
25. Saamani palaute auttaa minua kehittymään työssäni



Kuvio 31. Saamani palaute auttaa minua kehittymään työssäni

Jopa 31 prosenttia vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä, että saamani palaute auttaa minua kehittymään työssäni. Vastauksien keskiarvo oli 3,2 joista 45 prosenttia oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä.

26. Aion pysyä tässä työpaikassa seuraavat kolme vuotta

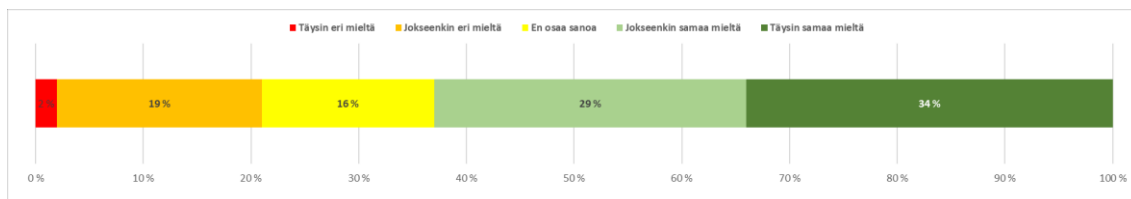


Kuvio 32. Aion pysyä tässä työpaikassa seuraavat kolme vuotta

Vastaajista 34 prosentin osuus vastasivat olevansa jokseenkin tai täysin eri mieltä koskien aikooko työntekijä pysyä samassa työpaikassa seuraavat kolme vuotta. 40 prosenttia vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä pysymisestä samassa työpaikassaan vielä seuraavat kolme vuotta. Väittämien keskiarvo oli 3,2.

Kokonaiskuva

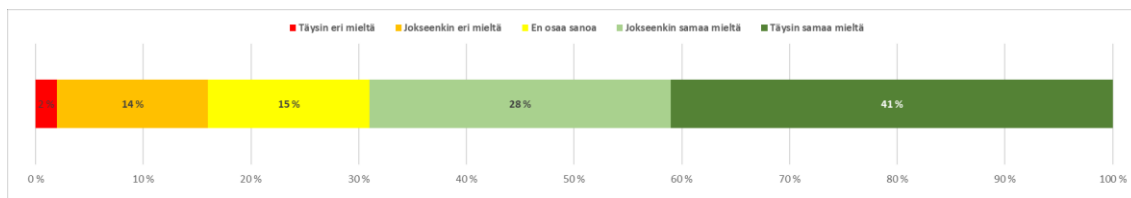
27. Olen kokonaisuutena tyytyväinen työtilanteeseeni



Kuvio 33. Olen kokonaisuutena tyytyväinen työtilanteeseeni

Suurin osa (63 prosenttia) vastaajista olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämään olen kokonaisuutena tyytyväinen työtilanteeseeni. 21 prosenttia vastaajista olivat eri mieltä. Keskiarvo väittämään oli 3,8.

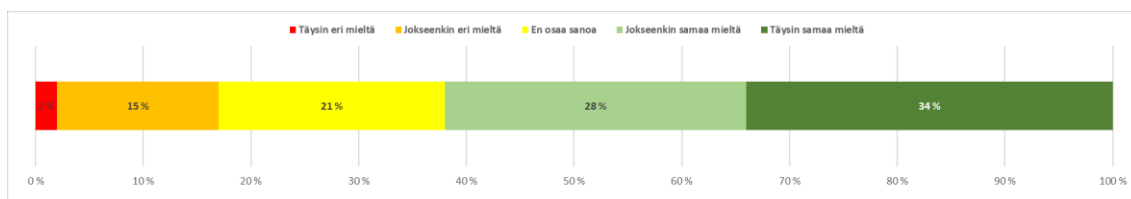
28. Olen kokonaisuutena tyytyväinen työnantajaani



Kuvio 34. Olen kokonaisuutena tyytyväinen työnantajaani

Työnantajaan oli kokonaisuutena täysin tai jokseenkin tyytyväinen 69 prosenttia. 16 prosenttia vastaajista oli täysin tai jokseenkin erimieltä tyytyväisyyteen kokonaisuudessaan työnantajaan. Vastauksien keskiarvo oli 3,9.

29. Työtilanteeni täyttää erittäin hyvin odotukseni



Kuvio 35. Työtilanteeni täyttää erittäin hyvin odotukseni

Vastauksista ilmenee, että 62 prosenttia vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä, että työtilanne täyttää erittäin hyvin odotukset. 17 prosenttia vastaajista kokivat olevansa täysin tai jokseenkin eri mieltä. Keskiarvo väittämään oli 3,8.

5.3 Tulosten tulkinta sekä korjaavat toimenpiteet

Yhteenveto työmotivaatiosta

Työmotivaatiota käsittelevässä osuudessa kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,8 prosenttia. Työmotivaatiossa valtaosa (60-70 prosenttia) vastaajista koki väittämien pitävän paikkansa. Kaksi väittämään sai kuitenkin hieman heikommat vastaukset, ne olivat työn haasteellisuus sekä työn tärkeäksi kokeminen. Osittain näihin heikompiin vastauksiin puoltaa turtuminen tai kyllästyminen perustyösuoritteisiin, joista työ pääosin koostuu. Vastuullisissa työtehtävissä työ voidaan kokea vuorostaan liian haasteelliseksi.

Minulla on hyvä työmotivaatio-väittämään muutama prosentti vastasi olevansa täysin eri mieltä. Näiden vastaajien kohdalla on tärkeää saada tietää mistä työmotivaation puute johtuu ja onko kyseessä pidempiaikainen vai hetkellinen motivaation puute.

Työmotivaatio koostuu sisäisistä sekä ulkoisista motivaatiotekijöistä. Sisäisiä ovat muun muassa oma asenne työtä kohtaan, itseluottamus, ammatillinen minäkäsitys, kehittymishalukkuus, työn hallinnan tunne ja sopiva haasteellisuuden tunne. Sisäinen motivaatio kytkeytyy usein vahvasti tunteisiin ja on pitkäkestoista. Ulkoinen motivaatio on enemmän mahdollisuuksista, palkkioista ja mahdollisista rangaistuksista koostuvaa. (Sinokki, 2017.)

Vuokratyövoiman käyttö ja henkilöstön osaamistason epätasaisuus ovat johtaneet siihen, että osalta työntekijöistä odotetaan/oletetaan jatkuvaa joustamista työnteen suhteen. Omalta osaltani joustaminen on loppunut, koska se ei näy palkkauksessa millään tavalla. Tavallaan työnteosta on tullut jatkuvaa alisuoriutumista. (Työtyytyväisyystutkimus 2019.)

Kuten toimialatietoja-osuudessa kävi ilmi, on vuositasolla töiden määrässä voimakkaita vaihteluita. Etenkin vuoden alku ja syksy ovat voimakasta sesonkiaikaa myymälämuutosten osalta. Tämän vuoksi yritykseen palkataan määräaikaisia työntekijöitä sekä vuokratyöntekijöitä projekteihin. Usein rekrytoinneissa ollaan hieman myöhässä ja tämän vuoksi uusia työntekijöitä ei keretä kouluttamaan tarpeeksi. Tämän vuoksi työntekijät ja työryhmät eivät ota uusia työntekijöitä apuna, vaan taakkana, jotka joudutaan kouluttamaan töiden ohessa lisätöinä. Tämä puolestaan heijastuu työmotivaatioon negatiivisesti. Uusien sekä vanhojen työntekijöiden koulutukseen on panostettava jatkossa enemmän, ja siihen on reagoitava jo hyvissä ajoin sekä varattava tarpeeksi aikaa. Ratkaisuna jokaiselle alueelle on nimettävä koulutusvastaava, joka hoitaa uusien työntekijöiden perehdytyksen sekä kouluttamisen.

Osaamisen kasvattaminen vahvistaa työhyvinvointia. Oman osaamisen kehittäminen on myös keino varmistaa organisaation mahdollisia tulevia taitoja alati muuttuvassa maailmassa. Oman osaamisen kehittäminen on tapa varmistaa myös oma markkina-arvo työmarkkinoilla. Uusien asioiden oppiminen ja omaksuminen voi olla joillekin jo itsessään innostavaa toimintaa, mutta parhaillaan se lisää myös intoa löytää uusia kehityksen kohteita. Esimiehellä on merkittävä tehtävä ennustaa, haastaa ja ohjata työntekijöitään kohti uusia mahdollisia oppeja. (Ponteva 2010, 19.)

Aron (2018a, 139) mukaan osaamisen kehittäminen on etenkin nuorille työntekijöille tärkeimpiä arvoja työssä, koska kehittymismahdollisuudet ovat usein työpaikkojen merkittävimpiä valintakriteereitä. Menestyvät yritykset kannustavat työssä oppimista ja niissä on usein kehittämisprojekteja jatkuvasti käynnissä. Työ, jossa työntekijä ei voi kehittyä tai oppia uutta turruttaa ajan saatossa työntekijän terveyden ja työkyvyn.

Yhteenveto työssä jaksamisesta

Keskiarvo työssä jaksamiseen oli 3,82 prosenttia. Työssä jaksamiseen vastattiin huomattavasti työmotivaatiota kirjavammin ja useampi työntekijä koki olevansa väittämien suhteen eri mieltä. Yksittäisten eri mieltä olevien vastausten suhteen on vaikea tehdä johtopäätöksiä mahdollisista ongelmista. Henkisen puolen kuormittavuuteen on voinut vaikuttaa yksilötasolla kevään pandemiatilanne.

Vastausten mukaan työn fyysisuus ja henkinen kuormitus on sopivalla tasolla. Työn vaihtelevuuteen on hyvä kiinnittää jatkossa huomiota. Varsinkaan työn fyysisyyttä ei koettu liian raskaaksi. Vaikka työ on keskiverto myymälätyöskentelyä raskaampaa, on vastauksiin luultavasti vaikuttanut nuori keski-ikä vastaajien osalta. Kohdeyrityksessä tyypillinen työntekijä on nuori, hyväkuntoinen ja perheetön, joka on valmis reissutyöhön.

Huono johtaminen haaskaa työn resursseja, mutta myös työyhteisötaidoilla on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Jos töitä tehtäisi innokkaammin olisi se tuottavampaa, ja tähän innokkuuteen ei aina korvausta tarvittaisi. Onkin tärkeää, että johto panostaa työntekijöiden motivointiin, ja pyrkii kitkemään pois työyhteisöön negatiivisesti vaikuttavia ilmiöitä, kuten työpaikkakiusaamisen ja tuen puutteen. (Manka & Manka 2016, 7.)

Suomessa joka neljäs työntekijä kokee työstressiä (Työterveyslaitos 2020). Varman (2010, 10—12) mukaan stressi on monenlaisista paineista johtuva ylihälytystila, joka syntyy kun ihminen tuntee, ettei enää hallitse tilannetta. Vaikkakin itse stressi on inhimillinen reaktio, se voi muuttua pitkittyessään haitalliseksi. Jatkuva stressi vähentää

vastustuskykyä sekä heikentää fyysisiä ja henkisiä voimavaroja. Pitkittyessään määrällinen tai laadullinen kuormitustila voi lopulta johtaa työuupumukseen sekä masennukseen.

Pajamo (2020) listaa kahdeksan tapaa parempaan työssä jaksamiseen: Uni ja ravinto, yhteen asiaan keskittyminen, sosiaaliset suhteet, ruutuajan vähentämien, työergonomiaan panostaminen, liikunta ja työajan tarkkailu. Näiden lisäksi on hyvä pohtia onko kyseinen työ sitä mitä haluat.

Yhteenveto työilmapiiristä

Työilmapiirin keskiarvo kyselyssä oli 3,9 prosenttia. Työilmapiiriin vaikuttaa kohdeyrityksessä esiin tuleva tuttavallinen ja kaverillinen ilmapiiri. Vastauksistakin ilmenee, että lähes poikkeuksetta kaikki tulevat toimeen työkavereiden kanssa, kun taas osion heikoimpana väittämänä koettiin työilmapiirin kannustavuuden.

Usein työntekijän virheistä saadaan aikaiseksi vitsailua ja työilmapiiri on muutenkin kepeä johdon ja työntekijöiden kesken. On tärkeää ymmärtää, että työtovereilla ja esimiesten sosiaalisilla taidoilla ja tuella on merkittävä vaikutus myös yrityksen tuottavuuteen sekä työssä viihtyvyyteen (Day, Kelloway & Hurrell 2014, 216).

Yrityksessä perinteinen keskustelu hoidetaan usein vittuilemalla, ja se on varmasti yrityksen yksi heikkous, joka juontaa juurensa kaveriporukalla töiden tekemisestä. (Työtyytyväisyystutkimus 2019.)

Esimiestyön ja etenkin kommunikoinnin on siirryttävä yrityksessä ammattimaisempaan suuntaan, jotta päästään tasa-arvoiseen ja ratkaisukeskeiseen toimintaan. Ilmarisen (2018) mukaan työyhteisössä ei riitä enää, että tekee vain työnsä hyvin. Lisäksi myös työyhteisötaitojen on oltava kunnossa. Työilmapiiriin voi jokainen työntekijä vaikuttaa omalla panoksellaan kuten asenteellaan, vuorovaikutustaidoillaan sekä innostuksellaan. Toimiva työyhteisö vuorostaan vaatii keskinäistä luottamusta, jossa jokaisella on mahdollisuus tuoda esiin epäselvyydet sekä mahdolliset epäkohdat työnteon edellytyksistä, jolloin asioita voidaan kehittää yhdessä.

Työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen laatu on merkittävä seikka työilmapiiriin. Siihen voi jokainen panostaa hyvällä työkäytöksellä, joten se on organisaation jokaisen tahon vastuulla. Hyvän työkäytöksen oppiminen on helppoa, sillä siinä on keskeistä huomioida muut, kunnioittaa ja arvostaa muita kaikissa tilanteissa. Olla ihminen ihmiselle. (Aro 2018b.)

Aron (2018a, 139) mukaan työilmapiiriä kehittäessä on tärkeintä keskittyä itse työhön ja kuinka sitä voisi kehittää. Työilmapiirin kehittämisestä usein harhaudutaan kiinnostaviin ja

epäolennaisiin asioihin ja itse työn kehittäminen unohtuu. Olennaista on luoda yhteinen tahtotila ja ymmärrys työn kehittämisestä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö asioiden suhteen saisi olla erilaisia mielipiteitä, koska lopulta yhteisymmärrys on tärkeää eikä niinkään eri mielipiteiden poistaminen.

Yhteenveto johtamisesta

Johtamisen kokonaiskeskiarvo oli 3,45 prosenttia, joka oli selvästi heikoin osio tutkimuksessa. Vastauksista välittyy tyytymättömyys johtoon, joskin siihen vaikuttaneiden asioiden tulkinta on subjektiivista. Kasvuyrityksissä on tyypillistä johdon ja työntekijöiden etääntyminen, mikä ruokkii epävarmuutta ja luo tätä kautta useita lieveilmiöitä.

Palautteen antoa voisi tapahtua muutenkin kuin negatiivisessa sävyssä. Enemmän tsemppaamista. Ei pelkkää keppiä vaan porkkanaa. (Työtyytyväisyystutkimus 2019.)

Usein kyselyissä ja työhyvinvointimittauksissa tulee esiin tyytymättömyys palkkaukseen tai matka-ajan korvaukseen. Muutosta palkkaukseen ei tule, koska palkat ja korvaukset maksetaan työehtosopimuksen ja verohallinnon linjausten mukaisesti.

Tuntuu, että vaikka asioista sanotaan niin niille ylempi johto ei tee mitään. (Työtyytyväisyystutkimus 2019.)

Kamensky (2015, luvuista 3.5—3.6) nostaa yhdeksi yleisimmistä moitinnan kohteista kommunikoinnin ja tiedottamisen. Vaikkakin kyseessä tuntuukin olevan ikuisuusongelma, on johtoryhmällä avainrooli avoimen viestintäkulttuurin rakentamisessa. Organisaation tiedonjano on kyltymätön, mutta on tärkeää painottaa viestintävastuun kahdensuuntaisuudesta. Tätä tukee hyvät vuorovaikutustaidot johtajan ja johdettavan välillä. Sillä vuorovaikutustaidot ovat avain siihen, että johtajaa halutaan seurata. Taito kuunnella on yksi merkittävimmistä vuorovaikutustaidoista.

Pajusen (2020) mukaan kukin yksilö tarvitsee eri tavalla tukea ja ohjausta, ja siihen ei välttämättä vaikuta työkokemus vaan ennemminkin työntekijän luonne. Toiset työntekijät kokevat tuen ja ohjauksen puutteen kiinnostumisen puutteeksi tai yksin jättämiseksi, kun taas toiset kokevat ohjaamisen ja tuen paapomiseksi ja hössöttämiseksi.

Mankan & Mankan (2016, 55) mukaan työhyvinvoinnin kartuttamiseen voi vaikuttaa usealla eri tavalla. Työhyvinvointia voi kehittää osallistamisella, vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä ja hyvällä johtamisella. Työhyvinvointiin korreloituu suoraan työntekijän kokemus hänen tukemisestaan tunnetasolla, sekä työnarvostuksen tunne. Hyvä esimies auttaa urasuunnittelussa, kun hän tukee, kehittää osaamista ja johtaa kykyjen implementointia.

Työhyvinvointipääomaa on myös mahdollista kartuttaa työelämän joustoilla, työterveys-huollolla, varhaisen tuella, työn mukautuksilla sekä työhön paluun tuella. Strategiseen työhyvinvointiin on mahdollista myös panostaa. Työhyvinvointia lisää myös ikäjohtaminen, kun työntekijän ikään ja elämänvaiheeseen liittyvät tekijät huomioidaan.

Yhteenveto kokonaiskuvasta

Kokonaiskuva-osion keskiarvo oli 3,83 prosenttia, jonka mukaan yrityksen työilmapiirin tilanne ei ole hälyttävä. Koko organisaatio kannalta on tärkeää painottaa jokaisen työntekijän oman panoksen merkitystä työilmapiiriin ja sen toimivuuteen. Myös viestintään ja palautteen antoon on kiinnitettävä enemmän huomioita. Yrityksessä on jo panostettu palautteen antoon koulutuksen muodossa ja sen uskotaan jatkossa heijastuvan yrityksen työilmapiiriin positiivisesti.

Pajusen (2020) mukaan olosuhteiden salliessa työntekijöiden tulisi suorittaa rotaatiota eli niin sanottua vaihto-oppimista eri tiimien kesken, näin yrityksen henkilöstölle syntyy jaettu tietoisuus organisaatiosta kokonaisuutena. Tiedon jakaminen ja sen läpinäkyvyys auttaa yritystä päätöksenteossa ja organisoitumisessa. Kun tieto saadaan siirtymään suorittavaan portaaseen, voi työntekijät ratkoa ongelmia itse ja tehdä nopeampia ja tehokkaampia päätöksiä niiden korjaamiseksi. Kun työryhmät ratkovat ongelmia ja tekevät yhdessä kehitystyötä, poistuu työryhmien välinen eripura ja tapahtuu vertaisoppimista.

Ulkoiset kannustimet kuten liikuntasetelit eivät vaikuta työpaikan yhteishenkeen. Sen sijaan eniten työviihtyvyyteen on merkitystä hyvällä johtamisella. Hyvä johtajakaan ei voi tähän yksin vaikuttaa, sillä vastuu työviihtyvyydestä on jokaisella työntekijällä. (Lantto, 2019.)

Väisäsen (2019, 265) mukaan silloin, kun yritys haluaa nousta seuraavalle tasolle, on työntekijöiden aidosti kasvettava ja osan henkilöstöstä vaihduttava. Oma-aloitteisesti yrityksestä poistuvat työntekijät eivät välttämättä ole huono asia. Uuden yrittäminen antaa aina kokemuksia, lähes kaiken muun voi ostaa, mutta kokemuksia ei.

Yrityksen vakituisissa työsopimuksissa ei vuositasolla ole merkittävästi irtisanoutumisia. Tämä kielii siitä, että yrityksessä tehdään paljon asioita oikein. Yksittäiset työsopimusten purut ovat usein työnantajalle ja työntekijälle helpotus. Työsopimusten purujen taustalla on usein työntekijän tyytymättömyys työoloihin, turhautuminen työhön tai uudelleen työllistyminen. Itse irtisanoutuvat tyytymättömät työntekijät tasaavat tulevaisuudessa työtyytyväisyyskyselyjen tuloksia.

Mankan (2016, 227—228) mukaan usein työhyvinvoinnin vastuu on siirretty esimiehille, vaikka heille ei ole annettu tarvittavia työkaluja sen vahvistamiseen. Parhaiten

organisaatio saadaan toimimaan, kun esimiehille luodaan lisää työhyvinvointiosaamista. Lisäksi organisaatioon luodaan lisää joustavuutta, mahdollisuutta vaikuttaa ja avoimuutta. Uskomukset ja oletukset voivat vaikuttaa organisaation toimintaan paljonkin, jonka vuoksi vuorovaikutusmahdollisuuksiin panostaminen on tärkeää. Tällöin myös yrityksen luottamuspääoma kasvaa.

Tutkimusmenetelmien kehittäminen

Tulosten vertailupohjaa aiempiin tuloksiin ei ole mahdollista ottaa tarkasteluun, sillä osallistumisprosentti on ollut aiempina vuosina heikko. Tämän vuoksi jatkossa työilmapiirikysely on tehtävä työaikaan, jotta vastausprosentti saadaan pysymään korkealla ja vertailu on mahdollista. Tämä antaa myös mahdollisuuden tehdä työilmapiirin edistämisen tavoitteellisemmaksi.

Kyselyn vastausvaihtoehtoja on vielä mietittävä, jotta vastaukset saadaan, joko olemaan samaa mieltä tai eri mieltä. Kyselyssä vastattiin ”en osaa sanoa” 21,24 prosenttisesti, nämä vastaukset vaikuttivat kuitenkin kyselyn keskiarvoon.

Vastausvaihtoehtojen ”en tiedä” ja ”en osaa sanoa” käytöstä tutkimuksissa ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Jos kyselyssä ei käytetä edellä mainittuja väitteitä, on riskinä vastausten reliabiliteetin näennäinen nouseminen ja vastaajien mahdollinen turhautuminen. Analysointivaiheessa on kuitenkin mahdollista myös määritellä ”en tiedä” ja ”en osaa sanoa” vaihtoehdot puuttuviksi tiedoiksi. (Tietoarkisto 2010.)

*Näitä kyselyitä tulee ja menee, mutta juurikaan mikään ongelmakohta ei muutu.
(Työtyytyväisyystutkimus 2019.)*

Jatkossa on mietittävä onko anonyymi tutkimusmenetelmä kaikkein paras työilmapiirin selvityksessä. Aron (2018a, 134—135) mukaan yksityisyydestä ja anonyymiydestä on pidettävä silloin erityisesti huolta, kun se vastaajille luvataan. Kaikissa tapauksissa anonymiteetti ei ole tulosten tulkinnan kannalta paras vaihtoehto. Omalla nimellä vastaaminen luo vakavampaa suhtautumista kyselyyn, se lisää vastuullisuutta työntekijöissä ja tekee kehittämistyöstä helpompaa, kun vastaukset ovat jäljitettävissä. Nimettömänä vastaamisessa on riskinä vastaajan negatiivinen suhtautuminen kyselyyn, jolloin koko kysely voi päättyä politikoinnin välineeksi.

Aron (2018a, 131) mukaan ihminen tekee sosiaalisia havaintoja työilmapiiristä jatkuvasti huomaamattaan. Tämä on evoluutiopsykologinen ilmiö. Miten työilmapiiri huomioidaan ja arvioidaan, vaikuttaa työyhteisön oma työkulktuuri. Työyhteisön myönteinen työkulktuuri vie huomiot ja havainnot oppimiseen ja onnistumisiin, kun taas kielteinen vie havainnot

yhteisön ongelmiin ja epäonnistumisiin. Uudet työntekijät arvioivat työilmapiiriä myönteisemmin, kun työ tulee tutummaksi, muuttuu myös arviointi kriittisemmäksi.

Aron (2018a, 139) mukaan työntekijöiden ja koko organisaation kehittyminen tukevat työilmapiiriä. Työilmapiirin kehittämisessä on hyvä edetä askel kerrallaan, eikä lähteä kehittämään kaikkea yhtä aikaa. Onkin tärkeää välillä pysähtyä nauttimaan kehittämistyön tuloksista, ennen uuden kehityshankkeen aloittamista.

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyössä oli tavoitteena selvittää, millainen vaikutus muutoksella on työilmapiiriin? Lisäksi työssä luotiin työilmapiirin nykytilasta kuvaus, jota voidaan jatkossa kehittää ja mitata. Kohdeyrityksessä työilmapiirin mittaaminen suoritettiin noin puoli vuotta strategian päivityksen jälkeen, jolloin yrityksessä oli merkittäviä muutoksia muun muassa liiketoiminnan kasvuun liittyen.

Teoriaosuudessa käsiteltiin strategiatyötä, sekä muutosta ja sen johtamista. Työn teoriaosuudet tukivat työn aihetta ”palveluliiketoiminnan muutosjohtaminen kasvuyrityksessä”, ja vahvistivat empiiristä osiota, jossa tutkittiin muutoksen vaikutusta työilmapiiriin. Teoriaosuuksissa käytettiin monipuolisesti kirjallisia sekä elektronisia lähteitä. Strategiatyöosuudessa tuotiin esiin, mitä strategia tarkoittaa, sekä millainen strategiatyö on prosessina. Strategiatyön teoriaosuus tuki muutosjohtamisen teoriaosuutta, koska strategianjohtamisessa on lopulta kyse muutosjohtamisesta. Muutosta käsiteltiin yleisellä tasolla, sekä tuoden esiin keinot, joilla parantaa organisaation muutoksen läpivientiä.

Työilmapiirin teoriaosuudessa tuotiin esiin työilmapiirin olevan käsitteenä melko subjektiivinen, koska jokainen ihminen kokee ja vaikuttaa siihen omalla tavallaan. Koska työilmapiiri on seuraus, eikä syy, on sen kehittämisen kannalta tärkeää ymmärtää siihen vaikuttavat asiat. Lisäksi tulee huomioida, että korjaavia toimenpiteitä ei voi kohdistaa suoraan työilmapiiriin.

Työn empiirinen osuus tehtiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tutkimuksessa selvitettiin kohdeyrityksen työilmapiiriä muutoksen aikana. Tutkimus suoritettiin noin puoli vuotta strategiapäivityksen jälkeen. Ajankohta muutosten vaikutusten tutkimiseen työilmapiirin näkökulmasta oli hyvä, sillä yrityksessä oli muuttunut ja muuttumassa paljon asioita uuden strategian myötä. Kysely suoritettiin webropol-kyselynä, jossa oli 29 monivalintakysymystä. Kyselyyn vastattiin 92 prosenttisesti kohdeyrityksen henkilöstöstä. Kysymykset jaettiin viiteen eri osioon, joissa tarkasteltiin työilmapiiriä työmotivaation, työssä jaksamisen, työilmapiirin, johtamisen ja kokonaiskuvan näkökulmista. Tutkimuksessa todettiin otannan olevan määrällisesti relevantti kuvaamaan kohdeyrityksen nykytilaa työilmapiirin suhteen.

Kvantitatiivisen tutkimuksen vastauksissa ei suoranaisesti selvinnyt, millaisia työilmapiirin haasteita syntyy kasvustrategian mukana. Vastauksista huolimatta tutkimuksessa todettiin muutoksella olevan vaikutusta työilmapiiriin. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että kohdeyrityksessä oli onnistuttu melko hyvin muutoksessa, työilmapiiritulosten ollessa pääsääntöisesti keskiarvoltaan positiivisia. Tutkimuksessa todettiin, ettei vertailua pystytty tekemään

aiempien vuosien ja uuden työilmapiiritutkimusten kesken, koska aiempien vuosien vastausprosentit ovat olleet heikkoja.

Tulosten tulkinta ja korjaavat toimenpiteet -osiossa käsiteltiin toimenpiteitä kehittää työilmapiiriä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Korjaavien toimenpiteiden implementoinnissa todettiin olevan hyötyä kohdeyritykselle. Tutkimuksesta saatiin tulokset, jotka antoivat vertailupohjaa ja asettivat tavoitteet seuraaville työilmapiirimittauksille. Opinnäytetyössä nostettiin esiin kaksi vaihtoehtoa työilmapiiriin kehittämiseksi: Pyrkä vahvistamaan positiivisia tuloksia, tai pyrkä kitkemään heikkoudet pois.

Tutkimustuloksista katsottiin kohdeyrityksen työilmapiirin tilanteen olevan hyvällä tasolla, joten olisi järkevää vahvistaa jo hyviä tuloksia, kuin muuttaa organisaatiota ja toimintatapoja muutaman heikomman vastausprosentin vuoksi. Tutkimuksen kehityskohteeksi nostettiin esiin työssä työilmapiiritutkimuksen rakenne, koska kvantitatiivisessa tutkimuksessa korjaavien toimenpiteiden tarpeet on vaikea hahmottaa, toisin kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa selviää tuloksiin vaikuttavat tekijät. Työssä mainittiin, että jatkossa tutkimuksissa olisi hyvä käyttää kumpaakin tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen lopputuotteena luotiin kuvaus kohdeyrityksen työilmapiirin nykytilasta, sekä toimenpiteistä parantaa ja ylläpitää työilmapiiriä.

Työssä vastattiin tutkimuskysymyksiin ja -ongelmaan, lukuun ottamatta millaisia työilmapiirin haasteita syntyy kasvustrategian mukana, koska työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä ei kvantitatiivisessa tutkimuksessa saada selville. Lisäksi työssä luotiin kuvaus yrityksen työilmapiirin nykytilasta.

Kun yrityksen strategiana on kasvaa ja kehittyä, tulevat tutkimuksessa esiin nousevat puutteet johtamisessa ja viestinnässä olemaan strategisen oppimisen keskiössä, ja näihin tulee panostaa jatkossa. Voimakas ja tavoitteellinen kasvu koettiin koko organisaatiota ravistelevana, kehittävänä ja ennen kaikkea muuttavana kokemuksena, joka tulee jatkumaan. Vaatii rohkeutta sanoa tavoitteet ääneen ja sitoutua niihin. Ihminen pelkää luontaisesti virheitä, mutta niitä syntyy väkisin, kun tehdään uutta ja tuntematonta. Kannustava ja tukeva työilmapiiri on avainasemassa etenkin muutoksessa. Työilmapiirin merkitystä ei voikaan painottaa liikaa.

LÄHTEET

- Aittamäki, A. 2018. Muutos on se, mitä teet tänään. Rainmaker [viitattu 2.9.2020]. Saatavissa: <https://rainmaker.fi/blogi/muutos-on-se-mita-teet-tanaan/>
- Aro, A. 2018a. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.
- Aro, A. 2018b. Onko työilmapiiri kuin säätila?. Terveystalo [viitattu 24.9.2020]. Saatavissa: <https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Ajankohtaista/Blogit/Onko-tyoilmapiiri-kuin-saa-tila/>
- Bonnor, M. 2017. Puumalan talous on kunnossa, mutta väki vähenee huimaa vauhtia. Yle [viitattu 4.9.2020]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9506467>
- Boonstra, J. 2012. Cultural Change and Leadership in Organizations: A Practical Guide to Successful Organizational Change. New York: Wiley-Blackwell.
- Bäckström, A. 2017. Strateginen ja operatiivinen johtaminen. Finfamiliaatu [viitattu 16.8.2020]. Saatavissa: <https://finfamiliaatu.fi/laatukasikirja/strateginen-ja-operatiivinen-johtaminen/>
- Chappelow, J. 2020. Porter's 5 Forces. Investopedia [viitattu 30.9.2020]. Saatavissa: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
- Day, A., Kelloway, E. & Hurrell, J. 2014. Workplace Well-Being: How to Build Psychologically Healthy Workplaces. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Tilastollinentutkimus [viitattu 4.9.2020]. Saatavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Helander, M. 2020. Kauppa kannattaa hyvinvointia. Kaupanvuosi [viitattu 8.8.2020]. Saatavissa: <https://kaupanvuosi.fi/palvelualueille-tulevaisuusohjelma/puheenjohtajan-viesti/>
- Ilmarinen. 2018. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti [viitattu 3.9.2020]. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>
- Ilmarinen. 2020. Onnistunut muutos [viitattu 3.9.2020]. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

- Kamensky, M. 2015. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Menestyksen timantti [viitattu: 9.9.2020]. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521422843>
- Kantolahti, T. 2020. Työhyvinvointi. Sosiaali- ja terveysministeri [viitattu 24.9.2020]. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kurjenoja, J. 2020. Vähittäiskauppa kasvaa, erikoiskauppa osin pahasti koronan kurittama – rakenteellisilla uudistuksilla lisää työpaikkoja alalle. Kauppa [viitattu 10.8.2020]. Saatavissa: <https://kauppa.fi/uutishuone/2020/08/03/vahittaiskauppa-kasvaa-erikoiskauppa-osin-pahasti-koronan-kurittama-rakenteellisilla-uudistuksilla-lisaa-tyopaikkoja-alalle/>
- Lantto, T. 2019. Työilmapiiri kuntoon – 10 tapaa, joilla jokainen voi vaikuttaa. Y-Studio [viitattu 2.9.2020]. Saatavissa: <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/jaksaminen/tyoilmapiiri-kuntoon/>
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media.
- Mattinen, M. 2020. Mistä kasvua? : opas digiajan johtajalle. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Mieli. 2020. Hyvä työilmapiiri vahvistaa hyvinvointia [viitattu 3.9.2020]. Saatavissa: <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/ihmissuhteet/hyv%C3%A4-ty%C3%B6ilmapiiri-vahvistaa-hyvinvointia>
- Nonaka, I. 2010. Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. New York: Oxford University Press.
- Pajamo, T. 2020. 8 käytännön vinkkiä tietotyössä jaksamiseen. If [viitattu 17.10.2020]. Saatavissa: <https://www.if.fi/yritysasiakkaat/vakuutukset/henkilovakuutukset/huolehdi-henkilostosi-hyvinvoinnista/tyossa-jaksaminen-8-vinkkia>
- Pajunen, J. 2020. Litteän organisaation rakenteet. Fraktio [viitattu 22.9.2020]. Saatavissa: <https://www.fraktio.fi/blogi/litteen-organisaation-rakenteet>
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Alma Talent Oy.
- Puranen, T. 2019. Missio, visio, strategia ja omistajan tahtotila. Ammattijohtaja [viitattu 18.9.2020]. Saatavissa: <https://www.ammattijohtaja.fi/missio-visio-strategia-ja-omistajan-tahtotila/>
- Ritakallio, T & Vuori T. 2018. Elävä Strategia. Kyky nähdä Taito tarttua tilaisuuteen. Helsinki: Alma Talent Oy.

- Ruusunen, P. 2015. Visio ja missio. Tuohiadvorsors [viitattu 14.10.2020]. Saatavissa: <https://tuohiadvorsors.com/blog/visio-ja-missio>
- Tuomi, L. 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: Talentum.
- Strategytrain. 2020. Differentiststrategia [viitattu 15.9.2020]. Saatavissa: <http://st.merig.eu/index.php?id=290&L=2>
- Sinokki, M. 2017. Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. Lääkärilehti [viitattu: 23.8.2020]. Saatavissa: <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/nakokulmat/tyomotivaatio-ratkaisee-tuloksen/?public=3327280ec6dc49d6d532b05fd4dae3ba>
- Taloussanommat. 2020. Muutosryhmä Oy [viitattu 17.6.2020]. Saatavissa: <https://www.is.fi/yritys/muutosryhma-oy/jyvaskyla/2350965-1/>
- Tietoarkisto. 2010. Kyselylomakkeen laatiminen. KvantimOTV [viitattu 10.10.2020]. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>
- Työterveyslaitos. 2020. Stressi ja työuupumus [viitattu 17.10.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>
- Varma. 2010. Tunnista ajoissa stressi ja uupuminen. Mieli [viitattu 17.10.2020]. Saatavissa: https://mieli.fi/sites/default/files/materials_files/stressiopas_fin_netti.pdf
- Venturecapitalist. 2017. Toimiala-analyysi (viiden kilpailuvoiman geneerinen malli) [viitattu 22.9.2020]. Saatavissa: <http://venturekauppi.blogspot.com/2017/04/toimiala-analyysi-viiden-kilpailuvoiman.html>
- Viiiala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit [viitattu 13.9.2020]. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>
- Vilske, K. 2020. Maailman sadan arvokkaimman yhtiön listalla uusi kärkinimi. Uutishuone [viitattu 17.6.2020]. Saatavissa: <https://uutishuone.pwc.fi/maailman-sadan-arvokkaimman-yhtion-listalla-uusi-karkinimi>
- Väisänen, K. 2019. Väärää yrittämistä. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Wallace, R. 2020. A brave new digital world. Saudi Aramco [viitattu 17.6.2020]. Saatavissa: <https://www.saudiaramco.com/en/magazine/elements/2020/a-brave-new-digital-world>
- Waroma, P. 2018. Muutosjohtamisen kolme ulottuvuutta. Speakersforum [viitattu 31.8.2020]. Saatavissa: https://www.youtube.com/watch?v=p_r1_Cu1yD8