



STRATEGIANA ITSENSÄJOHTAMINEN

Tapaus Franchiseketju X

Kirsi Viitaniemi

OPINNÄYTETYÖ
Tammikuu 2021

Yrittäjyyden tutkinto-ohjelma (ylempi AMK)
Tradenomi

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden tutkinto-ohjelma (ylempi AMK)
Tradenomi

Viitaniemi Kirsi
Strategiana Itsensäjohtaminen
Tapaus Franchiseketju X

Opinnäytetyö 71 sivua, joista liitteitä 17 sivua
Tammikuu 2021

Organisaatiot käyttävät strategiseen suunnitteluun runsaasti resursseja. Mikään johtamisopin strategia tai tekniikka ei kuitenkaan korvaa yksilön omaa persoonaa ja sen tuntemista oman yrityksen menestymisessä. Itsenäiselle työntekijälle sosiaalinen tuki on tärkeää. Verkostoitumista korostetaan nykypäivän elämässä ja samojen asioiden kanssa työskentelevien tuki on erityisen mielekästä ja kehitettävää.

Työtä ja terveyttä on pidetty vaikeana yhtälönä työelämässä. Työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia tulisi tukea monin eri tavoin, mutta toisaalta pitäisi kunnioittaa myös jokaisen yksityisyyttä. Työhyvinvointi on kuitenkin aina ajankohtainen asia organisaatioissa, ja sen edistämiseen ja ylläpitämiseen tulisi jokaisen osallistua työyhteisössä.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Franchiseketju X:n itsenäisten yrittäjien tyytyväisyyttä, pysyvyyttä ja henkistä hyvinvointia. Opinnäytetyössä on tarkoituksena luoda uusia työkaluja ja toimitapoja itsenäisten yrittäjien hyvinvoinnin lisäämiseksi. Teoreettinen viitekehys rakentuu franchising-periaatteiden läpikäynnistä strategian luontiin itsensäjohtamisen näkökulmasta. Teoriassa käsitellään myös työn toimeksiantajaa eli Franchiseketju X:n toimitapoja.

Itsensäjohtamista voi kuvata prosessiksi, missä ihminen vaikuttaa itseensä. Samalla hän myös ohjaa ja motivoi itseään suorittamaan vaaditulla tavalla. Laatu on yrityskulttuurin tulos. Kun organisaatio arvostaa yrittäjiään ja yrittäjät organisaatiota, syntyy tulosta. Ihmisillä on halukkuutta yhdessä luomiseen. Avoimet vuorovaikutussuhteet luovat laadukkaan yrityskulttuurin. Vaikka kaikki olisi hyvin, on hyvä ylläpitää muutoskykyä, jotta varmistetaan tulevaisuudessa onnistumisen edellytykset. Viime kädessä yrittäjä on itse vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan, asenteestaan, työn tekemisen tavoitteistaan ja työn mielekkyydestä. Yrittäjän on hyvä oppia ymmärtämään käyttäytymistään – sitä millaisia taipumuksia hänellä on. Määrätietoinen koulutus auttaa tässä suuresti. Se laajentaa ymmärrystä ja syventää taitoja. Menestyvässä organisaatiossa pitää olla selkeät asetetut tavoitteet ja työn tuloksia pitää pystyä mittaamaan.

Asiasanat: franchising, itsensäjohtaminen, strategia, henkinen hyvinvointi

ABSTRACT

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

Viitaniemi Kirsi
Strategy Selfmanagement
Case Franchise Chain X

Master's thesis 71 pages, appendices 17 pages
January 2021

Organizations spend a lot of resources on strategic planning. However, no management theory strategy or technique can replace individual's own personality and knowledge of it in the success of their own business. For the self-employed, social support is important. Networking is emphasized in today's life and the support of those working with the same things is particularly meaningful and developmental.

Work and health have been considered as a difficult equation in work life. The health and well-being of employees should be supported in many different ways, but the other hand, everyone's privacy should also be respected. However, well-being at work is always an actual topic in organizations and everyone in the work community should be involved in promoting and maintaining it.

The aim of the thesis is to improve satisfaction, permanence and mental well-being of the independent entrepreneurs of Franchise Chain X. The meaning of the thesis is to create new tools and ways to increase the well-being of self-employed entrepreneurs. The theoretical framework is built on principles of franchising and strategy creation from self-management perspective. The theory also contains the principles of Franchise Chain X.

Self-management can be described as a process in which a person influences him/herself. At the same time, he/she also guides and motivates him/herself to perform as required. Quality is the result of corporate culture. When an organization values its entrepreneurs and the entrepreneurs value the organization, results are achieved. People have willingness to create together. Open interactions create a high-quality corporate culture. Even if everything is going well, it is good to maintain the capacity for change to ensure the conditions for future success.

Ultimately, the entrepreneur is responsible for his/her own well-being at work, attitude, goals for doing the job and meaningfulness of the job. It is good for an entrepreneur to learn to understand his/her behavior-what tendencies he/she has. Determined training helps a lot. It broadens understanding and deepens skills. A successful organization must have clear goals and be able to measure the results of the work.

Key words: franchising, self-management, strategy, mental-wellbeing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	FRANCHISING.....	8
	2.1 Franchising yrittäjyys	10
	2.2 Franchising Suomessa.....	11
3	FRANCHISEKETJU X.....	13
4	STRATEGIANA ITSENSÄJOHTAMINEN	16
	4.1 Strategia	17
	4.2 Mentorointi.....	21
	4.3 Itsensäjohtaminen	22
	4.3.1 Moninaisuuden johtaminen	25
	4.3.2 Tunneäly.....	27
5	TYÖHYVINVOINTI.....	29
	5.1 Psykologinen ja työhyvinvoinnin pääoma.....	31
	5.2 Työmotivaatio.....	32
6	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN JA TULOKSET	34
	6.1 Yrittäjien hyvinvointikysely, yrittäjän rooli	34
	6.2 Yrittäjien hyvinvointikysely, aluepäällikön rooli	42
	6.3 Yrittäjien hyvinvointikyselyiden analyysi.....	48
7	POHDINTA	50
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	55
	Liite 1. Yrittäjien hyvinvointikysely.....	55
	Liite 2. Yrittäjien hyvinvointikysely, aluepäällikön rooli.....	67
	Liite 3. Sähköposti koskien yrittäjien vastausaktiivisuutta.....	71

ERITYISSANASTO

Franchise	Termillä franchise kutsutaan oikeutta, joka luovutetaan yritykseltä toiselle. Oikeus luovutetaan ja se määritellään franchisesopimuksessa. Franchisesopimuksen kautta syntyy määritelmällisesti franchising, jossa oikeuden hallinnasta ja käytöstä on sopimussuhteen osapuolten välillä sovittu. Franchise viittaa oikeuteen, mutta myös sopimukseen sekä itse franchisingjärjestelyyn.
Franchising	Franchising on kahden oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen, franchise-antajan ja franchise-ottajan pitkäaikainen sopimusperustainen yhteistyö, jossa franchise-antaja siirtää taloudellista vastiketta vastaan franchise-ottajalle oikeuden käyttää ennalta määrättyjen ohjeiden mukaisesti hallitsemaansa liiketoimintakonseptia.
Franchise-antaja	Yritystä, joka luovuttaa oikeuden liiketoimintakonseptin hyödyntämiseen toiselle yritykselle, kutsutaan franchise-antajaksi. Usein franchise-antaja on myös kehittänyt, käynnistänyt ja harjoittanut oikeuden kohteena olevaa liiketoimintaa.
Franchise-ottaja	Yritystä, joka vastaanottaa oikeuden, kutsutaan franchise-ottajaksi. Franchise-ottaja on juridisesti ja taloudellisesti franchise-antajasta riippumaton yritys.
Franchisejärjestelmä	Franchisejärjestelmän sijaan käytetään usein ilmaisua ketju. Franchisejärjestelmä termillä tarkoitetaan franchise-antajan omistamien ja yrittäjävetoisten yksiköiden muodostamaa kokonaisuutta. (Suomen Franchising Yhdistys ry 2019, 46.)

1 JOHDANTO

Organisaatiot käyttävät strategiseen suunnitteluun runsaasti resursseja. Mikään johtamisopin strategia tai tekniikka ei kuitenkaan korvaa yksilön omaa persoonaa ja sen tuntemista oman yrityksen menestymisessä. Itsenäiselle työntekijälle sosiaalinen tuki on tärkeää. Verkostoitumista korostetaan nykypäivän elämässä, ja samojen asioiden kanssa työskentelevien tuki on erityisen mielekästä ja kehitettävää.

Työtä ja terveyttä on pidetty vaikeana yhtälönä työelämässä. Työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia tulisi tukea monin eri tavoin, mutta toisaalta pitäisi kunnioittaa myös jokaisen yksityisyyttä. Työhyvinvointi on kuitenkin aina ajankohtainen asia organisaatioissa, ja sen edistämiseen ja ylläpitämiseen tulisi jokaisen osallistua työyhteisössä.

Työympäristön roolia terveyden ja hyvinvoinnin yhteiskunnallisena tekijänä on selvitetty erilaisissa tutkimuksissa. Erityisesti epäsuotuisat työolot, kuten työn kuormittavuus, työmäärän ja siitä saatavan korvauksen huono tasapaino sekä työn epävarmuus on todettu keskeisiksi työhyvinvoinnin ja terveyden riskitekijöiksi. Toinen hyvin tärkeä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittaminen. (Thorsten, Bambra, Eikemo, Van der Wel & Dragano 2014.)

Yrittäjyys aloitetaan usein siitä syystä, että yrittäjä voi muun muassa itse määrittellä omat työaikansa ja kokea vapauden tunnetta. Työaikojen joustavuus on viime aikoina saanut paljon huomiota organisaatioissa perheystävällisenä vaihtoehtona. Joustavat työkäytännöt helpottavat työ- ja perhe-elämän tasapainoa. Työelämän tasapainon ja työsuoritusten välillä on löydetty positiivinen yhteys. (Shagvaliyeva & Yazdanifard 2014.)

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation itsenäisten yrittäjien tyytyväisyyttä, pysyvyyttä ja henkistä hyvinvointia. Opinnäytetyössä on tarkoituksena luoda uusia työkaluja ja toimitapoja itsenäisten yrittäjien hyvinvoinnin lisäämiseksi.

Opinnäytetyön toteuttaminen alkoi keväällä 2020 yrittäjien hyvinvointikyselyllä. Erilliset kyselyt lähetettiin ketjun noin 120 yrittäjälle sekä seitsemälle aluepäällikölle. Teoreettinen viitekehys rakentuu franchiseperiaatteiden läpi käynnistä strategian luontiin itsensäjohtamisen näkökulmasta. Yksi tärkeimmistä osa-alueista yrittäjän itsensä johtamisessa on oman työhyvinvoinnin ja -motivaation ylläpitäminen. Teoriassa käsitellään myös työn toimeksiantajaa, josta opinnäytetyössä käytetään nimeä Franchiseketju X.

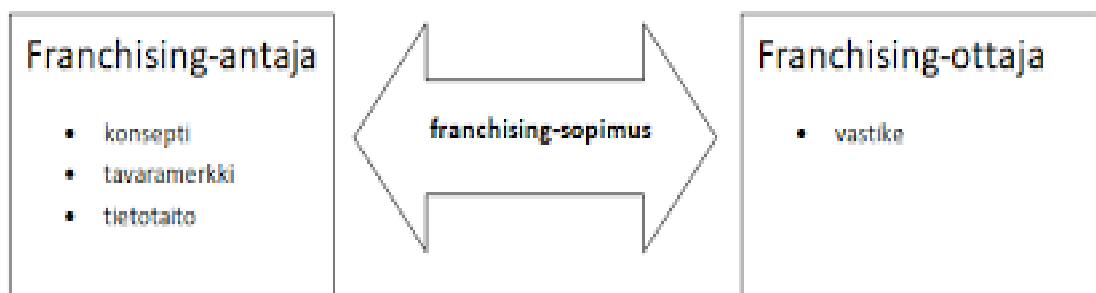
Opinnäytetyön kehittämishankkeessa käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista näkökulmaa. Kehittämismenetelmänä käytettiin sähköistä kyselyä, jossa oli niin avoimia kysymyksiä kuin valintatehtäviäkin. Yrittäjille suunnatulla kyselyllä kartoitettiin perustietojen kautta yrittäjien henkisen hyvinvoinnin tilaa. Yrittäjille suunnattu kysely toteutettiin suomeksi ja englanniksi. Aluepäälliköille suunnatussa kyselyssä tiedusteltiin heidän rooliaan yrittäjien hyvinvoinnin tukemisessa.

Opinnäytetyön kokonaisuutta rakentaessa oli tavoitteena miettiä, mikä palvelisi työelämää, niin toimeksiantajaa kuin sen itsenäisiä yrittäjiä kaikkein parhaiten. Aihe on rajattu siihen kokonaisuuteen, joka on jäänyt pienemmälle huomiolle opinnäytetyön toimeksiantajan itsenäisten yrittäjien kokonaisvaltaisessa koulutuksessa. Franchisingyrittäjyyttä pidetään usein kevyenä yritysmuotona, koska moni asia on yrittäjälle valmiiksi mietitty. On kuitenkin muistettava, että franchisingyrittäjä kantaa vastuun itsenäisen yrittäjän tavoin omasta liiketoiminnastaan, joten myös franchisingketjussa toimiessa tulisi itsenäisen yrittäjän muistaa omat vastuunsa, vaikka tukea onkin saatavilla. Franchisingketjun tärkein strategia tulisi olla itsenäisten yrittäjien hyvinvoinnin tukeminen.

Lopuksi opinnäytetyössä on tutkimustulosten analysointia sekä pohdinta, jossa käsitellään opinnäytetyön aihetta tekijän omien näkemysten pohjalta sekä tekijän omaa oppimista.

2 FRANCHISING

Franchising on kahden itsenäisen yrityksen, franchisingantajan ja franchisingottajan välistä, sopimukseen pohjautuvaa pitkäaikaista yhteistyötä (Kuvio 1). Tässä yhteistyössä franchisingantaja luovuttaa franchisingottajalle oikeuden käyttää tietyllä alueella sovittua maksua vastaan kehittämäänsä liikemerkkiä, tavaramerkkiä, valmistusmenetelmää ja koko yrityksen toimintamallia suunnitelmansa ja valvovansa toimintaohjeen mukaisesti. (Laakso 1998, 21-22.) Franchising koetaan usein menestyksen kloonaukseksi. Perusedellytyksenä franchisingtoiminnassa on menestyvä liiketoiminta eli joku on luonut menestystarinan, jota pyritään franchisingtoiminnassa monistamaan (Laakso 2005, 7-9.)



Kuvio 1. Franchisetoinnin ydinelementit (Laakso 2005, 30).

Franchising on tiedonsiirtoa, jossa franchisingyrittäjä ostaa franchisingantajalta osaamista. Tämän osaamisen ja niin sanotun brandin perustalle franchisingyrittäjä perustaa liiketoimintansa. Yrittäjän rekrytointiprosessissa tulee antaa yrittäjäkandidaatille riittävästi tietoa ketjun toimintamallista. Tämä ei poista yrittäjäkandidaatin omaa velvoitetta hankkia riittävästi tietoa oman päätöksensä tekemiseen. Lähtöasetelma on haaste sekä franchisingantajalle että franchisingyrittäjälle. Kattavan ja hyvin formatoidun ennakkoinformaation arvo tulee esille jo rekrytointiprosessin aikana. Tämä luo ketjulle uskottavuutta ja luotettavuutta sekä

auttaa oikeanlaisten yrittäjäkandidaattien löytämisessä. (Suomen Franchising Yhdistys ry 2019, 32.)

Franchisingantajan velvollisuus on tuottaa koko yhteistyösuhteen ajan kaupallista ja teknistä tukea franchisingottajalleen. Etenkin yhteistyön aloitusvaiheessa ohjaus ja tuki auttaa franchisingottajaa eli itsenäistä yrittäjää selviämään vähemmällä tuella jatkossa. Aloitustuki vaihtelee eri järjestelmissä sekä sisällöltään että rakenteeltaan. Onkin tärkeää selvittää, miten aloitus käytännössä tapahtuu ja miten franchisingantaja osallistuu siihen. Tukitoimet jatkuvat aloituksen jälkeenkin. Tukitoimien muoto ja sisältö muuttuvat yhteistyön edetessä franchisingottajan yksilöllisyys huomioiden. On kuitenkin huomioitava ketjutoiminnan yleisperiaate, että franchisingottaja saa ottaa aloituksen jälkeen vastuun ketjun toiminnasta omalla toiminta-alueellaan. Täten automaattinen, kaiken kattava jatkuva tuki franchisingantajalta ei ole tarkoituksen mukaistakaan. (Laakso 2005, 137, 139.) Franchising tulee nähdä erillisenä liiketoimintana, eikä jonkin muun liiketoiminnan jatkeena, tukitoimena tai sivutuotteena. Franchisingottajan tulee kehittää, seurata ja suunnitella omaa liiketoimintaansa samaan tapaan kuin mitä tahansa liiketoimintaa. (Laakso 2007, 47.)

Yksi keskeisimmistä franchisingantajan tarjoamista yhteistyömuodoista on koulutus. Franchisingantajan velvollisuuksiin kuuluu antaa franchisingottajalle koulutus liiketoiminnan malliin ja pitää itsenäisten yrittäjien ammatillinen osaaminen ajan tasalla. Koulutukset ovat liiketoiminnan toteutumisen sekä menestymisen kivijalka. Koulutukset on usein jaettu alku- ja jatkokoulutuksiin. Liiketoimintamalli on dokumentoitu konseptikäsikirjaan, joka toimii itsenäisen yrittäjän toiminnan kattava manuaalina. Konseptikäsikirjan on tarkoitustoina ohjenuorana ja koulutusvälineenä, jossa on aina päivitetty ohjeet liiketoiminnan toteuttamiseen. (Laakso 2001, 47-48.)

2.1 Franchising yrittäjyys

Franchisingottajalle eli itsenäiselle yrittäjälle franchising tuo valmiin kokonaisvaltaisen järjestelmän liiketoimintaan sekä tarjoaa strategisen suunnittelun, markkinatiedon, taloudellisen ohjauksen sekä laadunvalvonnan. Franchising tarjoaa valmiin liiketoimintamallin. (Laakso 2001, 13-14.)

Valmiilla konseptilla aloittaminen ja siinä toiminen tuo franchisingottajalle heti taloudellista hyötyä. Franchisingottajan ei tarvitse yrityksen perustamisvaiheessa maksaa esimerkiksi kalliita tuotekehitysmaksuja, koska franchisingantaja on ne jo maksanut konseptia rakentaessaan. Yleensä ensimmäisinä vuosina tapahtuvat opetteluvirheet jäävät franchisingottajalta vähäisemmiksi, kuin perinteisillä yrittäjillä. Testatun ja mallinnetun konseptin johdosta franchisingottajan eli franchisingyrittäjän riskit epäonnistua liiketoiminnassaan ovat tutkitusti pienemmät. Ketjun laaja verkosto takaa aloittavalle yrittäjälle heti uskottavuutta ja tunnettuutta sekä kustannussäästöjä. (Suomen Franchising Yhdistys ry. 2020.)

Tutkimusten mukaan franchisingottajien suurimmiksi ongelmiksi koetaan ketjuyhteistyön ja konseptin tuomat toiminnalliset rajoitteet, kuten ketjun rojalTIMAKSUT sekä vähimmäisyrittäjyysaika. Franchisingottajan on toimittava franchisingantajan toimintaperiaatteiden mukaisesti, konsepti luo franchisingottajan operatiiviselle liiketoiminnalle tiukat raamit. Franchisingosuhteeseen liittyy paljon erilaisia sisäisiä ja ulkoisia toimitapoja, jotka tulevat franchisingantajalta annettuna tekijänä, kuten myymälöiden aukioloajat ja myytävät tuotteet. (Suomen Franchising Yhdistys ry. 2020.)

Toiminnan rajoitteet jatkuvat yleensä myös yhteistyön päättymisen jälkeen. Franchisingottajalle asetetaan franchisesopimuksessa usein myös kilpailukiello, joka on voimassa vuoden yhteistyön päättymisen jälkeen. Franchisingottaja ei saa myöskään kertoa liikesalaisuuksia kolmannelle osapuolelle edes yhteistyösopimuksen päätyttyä. (Suomen Franchising Yhdistys ry. 2020.)

2.2 Franchising Suomessa

Kansainvälinen franchising on Suomessa arkipäivää (Suomen Franchising Yhdistys ry. 2020). Samalla franchisingtoiminta kehittyy Suomessa voimakkaasti. Suomessa toimii tällä hetkellä 175 franchiseketjua. Franchising työllistää yli 5000 yrittäjää ja piirissä toimii arviolta 100 000 työntekijää. Keskimääräisellä ketjulla on 35 toimipistettä ja yhä useammalla franchisingyrittäjällä monta toimipaikkaa. Franchisingsektorin kooksi arvioidaan 5,5 miljardia euroa. (Suomen Franchising Yhdistys ry 2019, 8, 12.)

Suomalaisten franchisingketjujen toiminta myös kansainvälistyy, toimintaa on jo yli 30 eri maassa. Esimerkiksi M-Room- parturiketjun ulkomaille siirtymisen on franchisetointamalli mahdollistanut. Alun perin vuonna 2008 Tampereelta perustettu, miesten hiuksiin erikoistunut parturiliike, toimii lähes 80 toimipisteen voimin seitsemässä eri maassa. (Suomen Franchising Yhdistys ry 2019, 22, 94.)

Erityistä franchisetointaa säätelevää lakia Suomessa ei ole. Muun muassa verotusta, työsuhteita ja elinkeinotoimintaa sääntelevät muut lait tulevat toiminnasta ja tilanteesta riippuen sovellettavaksi myös franchisetointaan. Franchiseperiaattella toimivien ketjuyritysten hyvää tapaa määrittelevät soveltuvien lainsäädännösten ja määräysten sekä oikeuskäytännön lisäksi myös Suomen Franchising-Yhdistys ry:n eettiset säännöt. (Suomen Franchising Yhdistys ry. 2019, 24).

Franchisingketjun toiminta vaatii uudistumista menestyäkseen. Yhtenä esimerkkinä vuosien varrella mittavia uudistuksia tehneestä voidaan pitää R-Kioski Oy:tä. R-Kioski Oy:n historia alkaa jo vuonna 1910, jolloin perustettiin Rautatiekauppa Osakeyhtiö. Toimialana heillä oli sanomalehtien ja kirjallisuuden myynti rautatieasemilla. Vuosien varrella yritystoimintaa kehitettiin, vuonna 1958 kioskit saavat nimekseen R-Kioski. Todellinen uudistuminen alkoi kuitenkin vuonna 1987, jolloin yrityksessä alkoi franchisekonseptin sisäänajo. Kioskin vetäjistä alkoi vähitellen tulla yrittäjiä. R-Kioski Oy on nykyään osa norjalaista Reitan Conveniencea. (Aamulehti 2020, B12-B13.)

Vuonna 1988 on perustettu Suomen Franchising-Yhdistys, joka tarjoaa ajankohtaista tietoa franchisingista. Yhdistyksen toimintaan kuuluu muun muassa franchising Eettisten sääntöjen ylläpitäminen ja kehittäminen, joita yhdistyksen jäsenet sitoutuvat noudattamaan. Suomen Franchising-Yhdistys tekee yhteistyötä talouselämän ja viranomaisten kanssa, jotta franchisingtoiminta kehittyisi Suomessa suotuisaan suuntaan. Yhdistyksen jäsenenä olevat franchiseketjut sitoutuvat tarkastuttamaan franchisesopimuksensa franchisingtoimintaan perehtyneellä juristilla. (Suomen Franchising Yhdistys ry. 2020.)

Suomen Franchising Yhdistys ry järjestää myös ajankohtaisia koulutustilaisuuksia ja seminaareja. Yhdistys on European Franchise Federationin (EFF) ja World Franchise Councilin (WFC) jäsen. Täten yhdistyksellä on tarvittaessa mahdollisuus olla mukana vaikuttamassa EU-tason lainsäädäntöön ja samalla he saavat ajan tasalla olevaa tietoa franchisingin kehityksestä maailmalla. Suomen franchiseketjuista 45 on yhdistyksen varsinaisia jäseniä ja 39 ehdokasjäsentä. (Suomen Franchising Yhdistys ry. 2020.)

3 FRANCHISEKETJU X

Franchiseketju X on valtakunnallinen siivous- ja kiinteistöhoitoalan franchisingtoimintaan erikoistunut yritys. Franchiseketju X on perustettu vuonna 1993 ja vuoden 1994 alussa ketjuun liittyivät ensimmäiset yrittäjät, seuravan kuuden vuoden aikana ketju kasvoi noin 20 yrittäjän voimin. Vuoteen 1998 mennessä pieniä ja keskisuuria siivous- ja kiinteistöhuoltoyrityksiä oli ketjussa jo 40. Ketjun kasvaessa kasvusuunnitelmissa päätettiin jatkossa panostaa uusien yrittäjien rekrytointiin jo toimivien yrittäjien rinnalle. Ketjun liiketoiminnassa on erikoistuttu pienten ja keskisuurten yritysten sekä asuinkiinteistöjen palvelemiseen. (Franchiseketju X 2020.)

Vuonna 1999 Franchiseketju X myytiin isommalle toimijalle, jotta toimintaa pystyttiin laajentamaan vakaasti ja taloudellisesti kannattavasti. Liittyminen isompaan konserniin mahdollisti uudenlaisen franchisingkonseptin rakentamisen. Vuonna 2000 alkoi ketjun voimakas kasvu 50 uuden yrittäjän voimin. Kaksi kertaa ketjun historian aikana Franchiseketju X on valittu Vuoden Franchisingketjuksi, valinnan suorittaa Suomen Franchising-yhdistys. Vuonna 2020 ketjussa toimii noin 120 itsenäistä yrittäjää. (Franchiseketju X 2020.)

Franchiseketju X pyrkii kehittämään palveluitaan ja konseptiaan jatkuvasti. Muun muassa vuonna 2020 lanseerattiin uusi siivouspalvelu, jonka tavoitteena on vähentää tartuntatautien leviäminen ja samalla vähentää sairauspoissaolojen määrää. Franchiseketju X tutkii myös vuosittain Yrittäjätyytyväisyyskyselyllä yleisellä tasolla yrittäjien tyytyväisyyttä ketjun toimintaan. Kysely suoritetaan yleensä puhelukyselynä, poikkeustapauksina sähköpostikyselynä. (Franchiseketju X 2020.)

Franchiseketju X tarjoaa yrittäjilleen kattavia koulutuksia käytännön työhön, talouden hallintaan sekä liiketoiminnan kasvattamiseen. Ketju luo yritystoiminnalle perustan, jonka päälle voi jokainen yrittäjä oman yrityksensä liiketoimintaa rakentaa. Apuna liiketoiminnan kehittämiseen toimivat niin yrittäjäkollegat kuin franchisingkeskuksen henkilökunta, kuten aluepäälliköt. Ketjun toiminnassa painotetaan jokaisen yrittäjän omaa velvollisuutta kehittää toimintaansa ja osaamistaan. (Franchiseketju X 2020).

Franchiseketju X:n siivousyrittäjien ketjun sisäistä koulutusta kuvataan viiden eri tason etenemispolkuna seuraavasti, joista kolmen ensimmäisen tason koulutukset ovat kaikille pakolliset:

1. Ennen aloitusta: franchisingkäsikirjakoulutus, siivoustekninen koulutus, perehdytys siivoukseen ja käytännön siivoustyö.
2. Aloituksesta 3 kk kuluessa: käytännön siivoustyön osaamisen seuranta, asiakaspalvelukoulutus, kirjanpidon alkuperehdytys.
3. Aloituksesta 1 vuoden kuluessa: asiakaspalvelukoulutuksen toinen osa, taloushallinnon perusteet, peruspesu ja vahauskoulutus.
4. Yrittäjyyden edetessä: myynnin koulutus ja käytännön vinkit.
5. Kasvavalle yrittäjälle: työnantajakoulutus, käytännön vinkit rekrytointiin, tuotannon johtaminen sekä talouden johtaminen. (Franchiseketju X 2020.)

Ketjun kiinteistöhuollon yrittäjien koulutusohjelma on kolmitasoinen, jossa kurssit on jaettu vihreä-, hopea- ja kulta tasoon:

1. Vihreätaso: suoritetaan ensimmäisten 12 kk aikana. Tämän aikana opetellaan ketjun konsepti ja pystytään toimimaan itsenäisinä yrittäjinä.
2. Hopeataso: suorittaminen aloitetaan heti, kun vihreätaso on suoritettu. Tämän koulutuksen aikana opitaan konseptin tehokäyttäjäksi ja tehokas lisämyynti sekä hallitaan oman yrityksen talousasiat.

3. Kultataso: koulutus koostuu vuoden kestävästä Yrittäjän Ammattitutkinosta. Koulutus on hyvä aloittaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, sillä se tarjoaa eväät hyvään menestykseen. (Franchiseketju X 2020.)

Näiden koulutusohjelmien lisäksi ketjun yrittäjät voivat osallistua niin sanottuihin teemakoulutuksiin. Teemakoulutusten tarkoituksena on tarjota ajankohtaan sopivia koulutuksia, joita ei ole välttämättä ennalta määrätty vaan ne perustuvat yrittäjien toivomuksiin. Jokainen ketjun yrittäjä voi osallistua halutessaan koko ketjun kehittämiseen. Yrittäjien osallistuminen kehitystyöhön on tärkeää myös koko ketjun kehittymisen ja uusien ideoiden kannalta. (Franchiseketju X 2020.)

OmaPalaveri/ Yrittäjätoimikunta on ketjun yrittäjistä muodostettu ryhmä, joka toimii ideoiden kehittäjänä sekä yhteyslinkkinä yrittäjien ja franchisekeskuksen välillä. Kerran vuodessa kokoontuu myös valtakunnallinen yrittäjätoimikunta. Valtakunnallinen yrittäjätoimikunta koostuu jokaisesta alueellisesta yrittäjätoimikunnasta. (Franchiseketju X 2020.)

Kummitoiminnan eli niin sanotun mentoroinnin tarkoituksena on auttaa uusia yrittäjiä saamaan apua ja tietoa ketjun kokeneemilta yrittäjiltä, jotka tuntevat ja toteuttavat ketjun toimintatapaa äärimmäisen hyvin. Kummiyrittäjät saavat toimia uusien yrittäjien tukihenkilöinä ja osittain myös kouluttajina. Kummitoiminnan tarkoituksena on, että uusi yrittäjä pääsee näkemään ja kokemaan yrittämisen kokeneemman yrittäjän kanssa ja avustuksella. (Franchiseketju X 2020.)

4 STRATEGIANA ITSENSÄJOHTAMINEN

Perinteisesti strategiatyön tarkoituksena on ollut kehittää tai kasvattaa organisaatiota siten, että niillä olisi kilpailuetua suhteessa muihin alan toimijoihin. Pysyvästä kilpailuedusta voi vain harva organisaatio nykyään nauttia. Kilpailuetu on usein lyhytaikaista, joten organisaation onkin hyvä valmistautua siihen, että koko ajan pitää olla valmis uudistumaan. Organisaation strateginen ympäristö ja tilanne voivat muuttua hyvinkin nopeasti. Haasteeksi nousee usein se, että organisaatiossa on totuttu ja opittu ajattelemaan strategisesti sillä tavalla, joka ei enää sovi muuttuneeseen tilanteeseen. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 71.)

Strategia on suunnanmuutos. Pienemmät muutokset syntyvät usein organisaation sisällä, mutta isommat muutokset tapahtuvat ympäristön paineesta tai johdon päätöksestä. Uutta luotaessa on tarpeen haastaa lähtöolettamukset ja -asetelmat sekä tarkastella asioita joustavasti organisaation rakenteiden ulkopuolelta (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 113). Ketterälle strategiatyölle on piirteitä omaista nähdä strategia tekemisenä, jonka lähtökohtana on suunnitella vähemmän ja kokeilla enemmän. Mahdollisuuksien tullessa vastaan, niihin tartutaan heti eikä vuoden päästä. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 190.)

Viime vuosina on tosissaan herätty pohtimaan myös henkilöstökokemuksen merkitystä organisaation menestykselle, asiakaskokemuksen lisäksi. Hyvin työssään viihtyvä työntekijä tuottaa paremmin tulosta ja tekee asiakaskokemuksesta mielisempää. Samalla taas keskimääräistä parempi asiakastyytyväisyys lisää työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaatioon. Menestyvimpien organisaatioiden toimitavat ja kulttuuri pohjautuvat vahvasti henkilöstön hyvinvointiin sekä tarpeiden ymmärtämiseen ja niiden huomiointiin. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 165). Toiminnan laadun kannalta innostunut, ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö palvelee asiakkaitaan hyvin, osaa toimia itsenäisesti ja omatoimisesti sekä tehokkaasti ja pystyy samalla ottamaan huomioon muuttavat tilanteet (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 37).

Tuottavuus kumpuaa innostuksesta, itseohjautuvuudesta sekä sisäisestä pallostasta. Koska ihmiset ovat erilaisia ja heidän aikaisemmat kokemuksensa ovat aina yksilöllisiä, kaikkia ei voida johtaa samalla tavalla. Johtaminen tulisi nähdä palveluna, joka tukee yksilön omaa kasvua. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 167.)

4.1 Strategia

Organisaation toiminta-ajatusta ilmaistaan missiolla, tavoiteltavaa tulevaisuuden tilaa visiolla. Strategialla päästään tavoitetilaan. (Huhtala 2015, 86.) Liian monet yritykset pitävät strategiansa luomisessa kilpailua keskiössä. Huomion siirtäminen kilpailusta uuden markkinatilan luomiseen ja omien vahvuuksien maksimointiin, tekee kilpailusta merkityksettömän. Uuden luominen eli arvoinnovaatioon keskittyminen kannustaa organisaatioita kyseenalaistamaan alan kilpailutekijät ja saa sen luopumaan oletuksesta, että alan muiden toimijoiden teot liittyisivät jontekin asiakkaan kokemaan arvoon. Organisaatiolle arvoinnovaatio merkitsee uutta tapaa ajatella ja toteuttaa strategiaa, joka tarjoaa organisaatiolle kilpailuedun alan muihin toimijoihin nähden. Moni organisaatio pyrkii suuntaamaan strategiansa nykyisten asiakkaiden säilyttämiseen ja selvittämään samalla uusia segmentointimahdollisuuksia, varsinkin silloin kun kilpailupaineet ovat suuret. Tämä voi olla hyvä keino saada kilpailuetua tarkasti kohdistettua ja samalla se voi nostaa osuutta markkinoinnista. (Chan Kim & Mauborgne 2015, 15, 46, 153.) Välttämättä ongelma ei aina ole ilmiselvä, joten oivallus voi olla sekin, että kartoitetaan ongelma, jonka olemassaoloa ei ole tiedostettu (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 113).

Strategian päättäminen on valitsemista ja nimetty strategia kertoo, millaisilla toimenpiteillä strategiaa aletaan toteuttamaan. Strategian toteutus on innostamista, mutta toisaalta myös arkipäiväistämistä. Tärkeintä on tunnistaa vahvuudet, joiden avulla voidaan parantaa organisaation nykyistä liiketoimintaa ja suunnata tulevaisuuteen. Tämän lisäksi tarvitaan tieto puutteista, jotka estävät tavoitetilan saavuttamisen. (Valpola, Kvist, Heimonen, Niutanen, Lillkåll, Masalin & Kalin 2010, 23, 24, 51.) Organisaatioon kannattaa tuoda myös ulkopuolinen näkemys, jotta

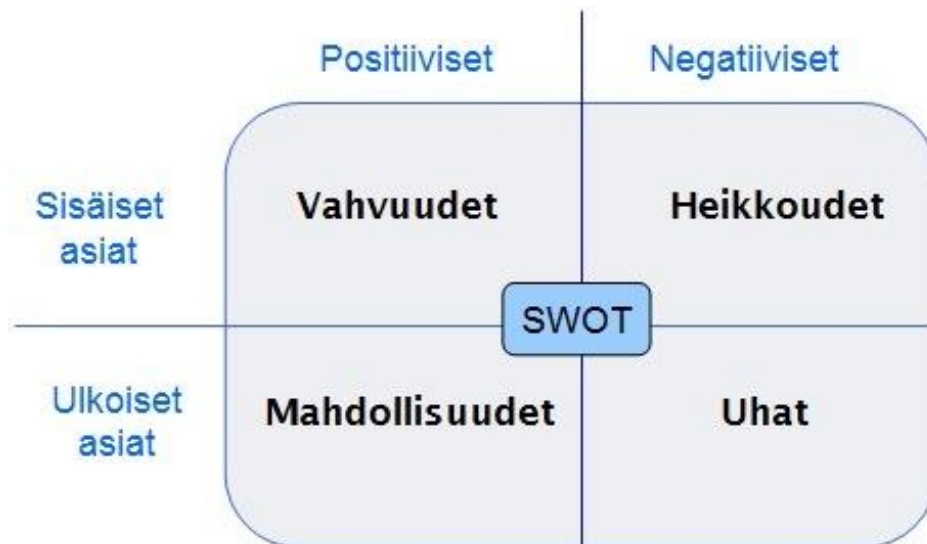
uudistuminen etenee. Liian usein organisaatiossa käännytään sisäänpäin, eikä huomioida muita sidosryhmiä ja uusia mahdollisia kilpailijoita. (Korhonen & Bergman 2019, 28.)

Tyhjästä strategian suunnittelu ei lähde. Organisaatiolla on yleensä pitkä historia takanaan, jonka aikana on kehitelty hyviä tuotteita ja palveluita. Organisaation menneisyys on muokannut toimitavat ja yrityskulttuurin, jotka nykytilanteessa joko helpottavat tai tekevät tulevaisuuden luomisen suuritöiseksi. Siitä millaista strategista johtamista tarvitaan, tulisi olla yhteinen näkemys. Strategian vieminen käytäntöön vaatii aikaa ja kurinalaista toimintaa. (Valpola, Kvist, Heimonen, Niutanen, Lillkäll, Masalin & Kalin 2010, 20, 33.) Kun organisaatiota lähdetään viemään kohti visiota, on kaikkien organisaation tasojen ymmärrettävä tavoitteet. Organisaation johtotasolla kymmenien sivujen strategiadokumentit saattavat tehdä vaikutuksen, mutta ne on hyvä myös konkretisoida, jotta jokainen voi raa- mittaa niillä oman työnsä suunnittelua. (Korhonen & Bergman 2019, 50, 54.)

Terve innovatiivisuus nousee oivalluksista, joilla voidaan lisätä palvelun arvoa asiakkaalle. Monet tärkeät lisäpalvelut ja innovaatiot asiakkaalle ovat syntyneet yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Hyvällä vuoropuhelulla asiakkaiden kanssa vaikutetaan menestykseen ja siihen, miten nopeasti tieto tavoittaa strategisia päätöksiä tekevän johdon. Tärkeää on myös se, kuinka liiketoiminnalliset piirteet opitaan. (Valpola, Kvist, Heimonen, Niutanen, Lillkäll, Masalin & Kalin 2010, 20.) Mitä peremmin ymmärretään organisaation sidosryhmiä, sitä paremmin päästään kiinni organisaation kannalta kriittisiin menestystekijöihin. Onkin hyvä pitää asiakas keskiössä avoimen ja johdonmukaisen dialogin avulla. (Korhonen & Bergman 2019, 28.)

Strategisista analyyseista suomalaiset yritykset käyttävät useimmiten SWOT-analyysia (Kuvio 2) tai taloudellisia laskelmia. Tunnettuihin analyyseihin kuuluvat myös kyvykkyys ja herkkyyksianalyysit, joilla peilataan erivaihtoehtojen vaikutuksia toteuttamis- ja rahoitustarpeisiin sekä asiakasanalyysit. Osallistuminen analyy- sien tekemiseen, antaa ihmisille mahdollisuuden perehtyä uusiin asioihin ja he- rättää näin saatujen oivallusten avulla halun muutokseen. Avoimet keskustelut ny-

kytilasta ja mahdollisista haasteista synnyttävät sitoutumiseen tarvittavaa ymmärrystä. Keinoja esimerkiksi yhteiset työryhmät, suunnittelupäivät tai parhaiden käytäntöjen selvittäminen. (Valpola, Kvist, Heimonen, Niutanen, Lillkäll, Masalin & Kalin 2010, 22–24.)



Kuvio 2. Yksinkertainen SWOT-nelikenttäanalyysi. (Suomen Riskienhallintayhdistys, 2020.)

Johdon keskeisin tehtävä strategian luonnissa on toimenpiteiden läpiviemi. Strategian läpiviennissä on tärkeä tunnistaa, millä tapaa ihmiset työskentelevät, kuinka he suhtautuvat uusiin asioihin ja kuinka he kommunikoivat toistensa kanssa. On tärkeä tunnistaa millainen muuttuja ja oppijaorganisaation on. Strategian läpiviemiä vaatii kurinalaisuutta eli toimintaa sovitun mukaisesti. Organisaation johdon toiminta, innostava strategia, aikaansaamisen kulttuuri sekä osallistuminen ovat toteuttamisen kulmakiviä. Osallistuvien ihmisten muutosvoimalla strategia saadaan näkymään arjessa. Strategian kiteyttäminen helposti muistettavaan muotoon helpottaa sen toteuttamista (Valpola, Kvist, Heimonen, Niutanen, Lillkäll, Masalin & Kalin 2010, 24, 33, 35, 49.)

Strateginen herkkyys on organisaation kykyä havainnoida ja tunnistaa sekä tulkitä ympäristön muutoksia. Tämä vaatii myös johdolta kykyä mahdollisimman rehelliseen reflektointiin eli kykyyn tunnistaa, missä yritys tällä hetkellä on ja mihin se on menossa. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 191.) Organisaation uudistumisen onnistumiseen vaikuttaa olennaisesti se, että organisaation johto ja hallitus näkevät tarpeen uudistukselle. Kun strategiaa (Kuvio 3) lähdetään päivittämään, on tärkeää tietää mihin pyritään ja mitkä ovat strategiset tavoitteet tai visio. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 20, 92.)



Kuvio 3. Perinteinen mekanistinen strategiamalli (Salminen 2008, 60.)

Organisaatiot käyttävät strategiseen suunnitteluun runsaasti resursseja. He eivät kuitenkaan panosta yhtä paljon strategioiden toteutukseen. (Salminen 2008, 60). Jos strategia ei johda toivottuihin tuloksiin, on syytä tutkia syitä siihen. Tutkimukset osoittavat, että yleensä ongelma piilee käytäntöön viemisessä ja organisaation johdon oletuksessa, että kaikki käyttäytyvät johdonmukaisesti, rationaalisesti sekä hallitusti. Strategian toteutuksessa ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota inhimillisiin tekijöihin, kuten tunteisiin. Strategian toteutumiseksi on hyvä asettaa mittarit ja välitavoitteet, muutosten eteneminen, strategiset projektit sekä strategiaan sitoutuminen. Haastatteluja ja sähköisiä kyselyjä kannattaa käyttää strategian seurantaan. Näiden lisäksi tulee seurata toteutuksen tunnelmaa ja pyrkiä tunnistamaan strategian toteutumista edistäviä ja ehkäiseviä tekijöitä, esimerkiksi kehityskeskusteluiden avulla. (Valpola, Kvist, Heimonen, Niutanen, Lillkäll, Masalin & Kalin 2010, 51, 58–59, 105.)

4.2 Mentorointi

Mentorointi organisaation koulutusstrategiana on yksi vanhimmista kehittämisen muodoista, jossa niin sanottua hiljaista tietoa hyödynnetään. Mentorointia kuvataan tavallisimmin toimintana, jossa kokenut mentori ohjaa kokemattomampaa aktoria eli mentoroitavaa. Mentorointi perustuu luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen, johon molemmat osapuolet sitoutuvat. Mentorointia pidetään tehokkaana tapana vahvistaa yrityksen sisällä hankittua osaamista. Mentorointi toimii hyvänä lisänä muun ammatillisen kehittymisen kanssa. Työelämässä kehittämisen tukena mentorien lisäksi käytetään esimerkiksi asiantuntijakouluttajia, työohjaajia sekä coacheja. Mentorointi voi painottua tilanteista ja tarpeista riippuen esimerkiksi joko työnohjauksen tai coachingin suuntaan. (Kupias & Salo 2014, 11–14, 19.) Niin sanotun hiljaisen tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen ovat tulleet organisaation strategiassa ja toiminnan kehittämisessä tärkeiksi tekijöiksi kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33).

Oppimisessa on kysymys paljon muustakin kuin tiedon välittämisestä. Hiljainen tieto on muotitermi ja suurin osa siihen liittyvistä keskusteluista on pinnallisia eikä ne perustu tarkempaan tutkimukseen tai teoreettiseen kehittämistyöhön. Oppimiseen liittyy kuitenkin yhteisön käytäntöjen, normien ja arvojen omaksumista. Nämä taidot opitaan parhaiten osallistumalla käytännön ongelman ratkaisuun kokeneempien kanssa. Tästä näkökulmasta asiaa katsottaessa merkittävä osa hiljaisesta tiedosta on ympäristöön ja käytäntöihin sidottuja. Mentorointi onkin koettu hyväksi keinoksi siirtää hiljaista tietoa organisaatiossa eteenpäin, jossa kokenempi organisaation jäsen antaa tukea, tietojaan ja verkostojaan nuoremman käyttöön. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 59-61, 203.)

Osaaminen, kokemus ja taidot siirtyvät hitaasti organisaation sisällä yksilöltä toiselle. tarvitaan uusia keinoja, jotta organisaatiossa jo hankittu taito saataisiin mahdollisimman nopeasti siirtymään mahdollisimman monelle. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 34.) Mentorointi voi olla joko spontaania tai suunniteltua. Spontaaneja mentorointitilanteita syntyy, kun mentoroitava yksinkertaisesti pyytää apua mentoriltaan. Osaamisen jakamiseen kannustava ilmapiiri synnyttää usein spontaaneja mentorointihetkiä. Mentoroinnin onnistumisen edellytyksenä

on vuorovaikutussuhteen laatu ja tarve mentoroinnille. Spontaanissa mentoroinnissa ei yleensä aseteta tavoitteita, toisin kuin suunnitellussa mentoroinnissa. Suunniteltujen mentoriohjelmien kesto on yleensä noin vuoden mittainen ja niille on asetettu selkeä alku ja loppu. Mentoroinnille asetetaan myös selkeät tavoitteet ja yleensä tavoitteiden toteutumista myös arvioidaan. (Kupias & Salo 2014, 20–22.)

Työhyvinvointia tukevan mentoroinnin tavoitteena on ensisijaisesti mentoroitavan työhyvinvoinnin vahvistaminen. Tällaista mentorointia voidaan järjestää esimerkiksi mentoroitavan aloittaessa vaativassa työssä tai muussa muutostilanteessa. Mentoroinnissa käsitellään niitä asioita, jotka vahvistavat mentoroitavan selviytymistään työssään sekä työhyvinvointia. Käsiteltävät asiat voivat olla muun muassa mentoroitavan ajanhallintaan tai työn kuormittavuuteen liittyviä asioita. Mentorin tehtävänä on toimia kuuntelijana ja tukijana, mutta hän voi tilanteen mukaan antaa myös käytännön neuvoja ja vinkkejä. Työhyvinvointimentorointi vaatii onnistuakseen turvallisen ja luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen. Turvalliseen mentorointisuhteeseen kuuluvat keskinäinen arvostus ja luottamus sekä vastavuoroisuus ja halu kehittyä. (Kupias & Salo 2014, 41,120–121.)

Mentorointi tarjoaa myös mahdollisuuden yhteiseen kehittämiseen. Organisaatiossa on tärkeää saada koko henkilöstö yhteiseen kehittämiseen mukaan, jotta saadaan oikeat ongelmat ja niihin parhaat ratkaisut esille. On hyvä löytää keinot, miten saadaan suodattamatonta palautetta ja ideoita organisaatioon. (Korhonen & Bergman 2019, 20.) Kun johtaja tuntee jokaisen henkilökohtaisesti, hän voi valmentaa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Näin jokaisen taito, tieto ja kyvyt tulevat mahdollisimman hyvin käyttöön. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 85.)

4.3 Itsensäjohtaminen

Toimintaympäristöt muuttuvat yhteiskunnassa nopealla tahdilla. On epärealistista ajatella, että organisaation johdolla on yksin vastaukset siihen millaisia kehitysaskelia organisaatiossa, tulisi lähivuosina ottaa. Kehitysmahdollisuuksien ketterä tunnistaminen ja niiden vienti jo käynnissä oleviin hankkeisiin tai uusien

hankkeiden luomiseen on jokaisen organisaation jäsenen vastuulla. Tämä edellyttää organisaation tunnetilan ymmärtämistä sekä avointa ja rehellistä keskustelua epäonnistumisista ja onnistumisista. Johtajuutta tarvitaan kaikilla organisaation tasoilla. Ylhäältä johtamisen aika on ohi. (Korhonen & Bergman 2019, 11,13.)

Muutokseen liittyy aina tunteita, iloa ja intoa, epäilyä ja luopumista (Valpola, Kvist, Heimonen, Niutanen, Lillkäll, Masalin & Kalin 2010, 105). Kun muutos tai uudistaminen ei ole aina luonnollista, on siihen hyvä kiinnittää erityisesti huomiota (Korhonen & Bergman 2019, 15). Tämän päivän nopeutuvassa maailmassa on aina vain monimutkaisempia ja moniulotteisempia haasteita, niiden ratkaisuun vaaditaan jokaisen yksilön paras työpanos ja energia (Ajanko 2016, 32).

Itsensäjohtaminen luo perustan kaikelle muulle johtamiselle. Eri aikakausilla muodissa olleet johtamisen suuntaukset ja näkökulmat, kuten tulosjohtaminen, muutoksen johtaminen ja ikäjohtaminen, tukeutuvat siihen ajatukseen, että itsensäjohtaminen toteutuu arkisessa työssä trendeistä huolimatta. Itsensäjohtamisessa on kysymys muun muassa oman ammattitaidon kehittämisestä ja ylläpitämisestä, ajanhallinnasta, vuorovaikutustaitojen kehittämisestä sekä henkisestä hyvinvoinnista, mahdollisuuksista itsensä kehittämiseen ja toteuttamiseen. Hyvä itsensäjohtaminen on keino taistella väsymistä, kyllästymistä ja urautumista vastaan, joten jokaisen itsenäisen yrittäjän tulisi omata työkalut itsensäjohtamiseen. (Hyppänen 2007, 250, 259–260.)

Terve itsetunto on tärkeä osa itsensäjohtamista. Itsetuntoon liittyy viisi osatekijää, turvallisuus, ainutlaatuisuus ja arvokkuus, yhteisöllisyys, tarkoituksellisuus sekä pätevyys. Sitä voidaan siis kehittää, oikeanlaisella johtamisella. Yksilö tuntee omat rajansa, myöntää virheensä ja hallitsee itsensä painetilanteessa ja samanaikaisten tehtävien kuormituksessa. Itsejohtamisen kyky voi näkyä näkemysten esille tuomisessa ja määrätietoisessa toiminnassa. (Hyppänen 2007, 260–261.) Itsensäjohtamisen ulkoisia vaikuttimia yksilötasolla ovat esimerkiksi itsensäjohtamiseen saatu koulutus tai valmennus sekä organisaation johtaminen ja kulttuuri (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 40).

Itseään ei pysty johtamaan, jos ei tunne itseään. Itsetuntemuksella tarkoitetaan ihmisen omaa subjektiivista näkemystä itsestään, kuten ajatuksistaan, tunteistaan ja tavoistaan toimia. Itsetuntemus on myös tiedostamista oman käytöksensä taustalla olevista vaikuttimista. Itsetuntemustaan voi lisätä sijoittamalla itsensä havainnoinnin kohteeksi ja peilattavaksi. Olennaista on tiedostaa omat tarpeet ja toiveet, vahvuudet ja heikkoudet, uskomukset ja arvot. Itsetuntemuksessa olennaista on omien ajatustensa, toimintansa ja tunteidensa reaaliaikainen havainnointi ja samalla myös kyky ennakoida tilanteita. Jos johtaja ei tunne itseään, on hänen vaikea nähdä oma toimintansa itsensä ulkopuolelta. Silloin ei havaitse omia syvään juurtuneita toimitapoja ja -malleja mitä hänellä on. Kun ei tunne omia uskomuksiaan eikä näin ollen ole tietoinen siitä, miten paljon rajoittaa itseään. (Ajanko 2016, 148–149, 156.)

Jaksamisessa on kyse tasapainosta omien vaatimusten ja suorituskyvyn välillä. Elämönhallintaa voi lisätä itsetuntemuksen vahvistamisella, omien tavoitteiden kirkastamisella, kokonaisuuden hahmottamisella, priorisoinnilla ja avun vastaanottamisella. Ajanhallintaa parantamalla voi lisätä työn hallintaa, mikä taas auttaa jaksamaan paremmin. Työn suunnittelu ja kirkkaat tavoitteet auttaa hahmottamaan työn kokonaiskuvan ja kiireellisyyden. Omassa jaksamisessa on tärkeää oppia sietämään keskeneräisiä asioita. (Hyppänen 2007, 268–269.) Ei ole yhtä oikeaa tapaa toimia. On olemassa vain erilaisia toimitapoja ja niiden taustalla erilaisia uskomuksia. Itsensäjohtamisessa ei myöskään ole yhtä ainuttakaan oikeaa tapaa johtaa. On vain johtamista, joka sopii paremmin tai huonommin niihin tilanteisiin, jossa sitä käytetään ja niille henkilöille, jotka sitä käyttävät. (Juuti 2018, 25-26.)

Itsensäjohtamista voidaan oppia ja harjoitella. Itsensäjohtamisessa kehittyminen näkyy esimerkiksi siinä, että hän tunnistaa omat kehittämiskohteensa ja työstää niitä. Hän myös ymmärtää, että itsensäjohtamisen prosessi ei ole koskaan valmis. Itsensäjohtamisen taito kehittyy myös tiedostamatta, elämäkokemuksen karttuessa. Itsensäjohtaminen on yhdistetty muun muassa työhön sitoutumiseen, urakehitykseen sekä innovatiiviseen käyttäytymiseen. Itsensäjohtaminen ei kui-

tenkaan ole yksilön sisäinen, muusta maailmassa irrallinen prosessi, vaan se liittyy saumattomasti muihin ihmisiin, vuorovaikutukseen ja oman työn vaikutuksiin. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 47, 49-50, 69.)

4.3.1 Moninaisuuden johtaminen

Itsetuntemus ja hyvä itsensä johtaminen on myös äärimmäisen keskeistä moninaisuuden johtamisen kannalta. Ihmisten moninaisuus on asia, johon liittyy näennäistä myönteisyyttä ja ymmärrystä, joka saattaa silti jäädä hyvin pinnalliseksi. Ihmisten erilaisuus koetaan usein hankalaksi, johon liittyy myös stereotypian käsite. Ihmisten moninaisuus määritellään jonain sellaisena ominaisuutena tai asiana, jonka suhteen kaksi eroaa toisistaan (Ajanko 2016, 18-19). Myös epätasainen ikärakenne ja sen mukainen arvojen erillisuus voivat heikentää organisaation ilmapiiriä (Ilmarinen, Lähteenmäki & HUUHTANEN 2003, 31).

Persoonallisuuteen liittyvä erilaisuus voi olla erityisen haastavaa silloin, kun olemme näennäisesti hyvin samanlaisia. Kun työskentelemme esimerkiksi eri kulttuurista tulevan henkilön kanssa, osaamme olettaa, että erilaisuutta on. Sen sijaan saman koulutustaustan omaavan henkilön kanssa erilaisuus voi yllättää. Parhaimmillaan erilaiset persoonat täydentävät toisiaan, yksilön kyvykkyyksillä, taidoilla ja asenteilla. Menestyvä johtaja harjoittaa suvaitsevaisuutta niin ajatuksissaan kuin teoissaankin. (Ajanko 2016, 24, 28.)

Erilaisuuden hyödyntäminen edellyttää ymmärrystä, hyväksyntää ja arvostusta. Jokaisen vastuulla on huolehtia siitä, että yhteisössä syntyy erilaisuutta salliva ja sitä hyödyntävä kulttuuri. Samalla on hyvä käydä läpi yhteiset säännöt ja toimitavat. Yhteisössä työskentely on voimavara, mutta samalla myös haaste. Omat ja muiden näkemykset eivät aina ole sopuissa keskenään, joka voi aiheuttaa hankaluuksia. Sujuva yhteisössä toimiminen edellyttääkin tilanneherkkyyttä, avoimuutta sekä joustavuutta. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

Kun erilaisuutta ei arvosteta, vaan vain jollain tavalla siedetään, negatiivinen ilmapiiri lisääntyy. Tällaisessa ilmapiirissä voi kokea itsensä helposti vääränlaiseksi ja lähteä tilanteesta pois, jolloin ryhmä samaistuu entisestään. Silloin vaarana on, että tehdään päätöksiä nopeasti, ilman syvällisiä perusteluja. Yhteisössä toimiessa olisi kuitenkin hyvä muistaa, että se mitä itse tarvitsee ei välttämättä ole toisen tarve. (Ajanko 2016, 36, 90.)

Uutta ja moniulotteista luovaa ajattelua syntyy vain yhdessä keskustelemalla ja ideoimalla. Menestyvä organisaatio tarvitsee johtajan, jonka ympärillä kaikissa tehtävissä toimivat ihmiset nähdään arvokkaina ajattelijoina. On tärkeä tulla tietoiseksi sekä omasta erilaisuudesta että samanlaisuudesta. Tämän varaan yksilön identiteetti rakentuu. Vahvuudet ovat hyvä lähtökohta tutustua omaan ainutlaatuisuuteensa. (Ajanko 2016, 33, 49.)

Johtajan haasteena on tunnistaa ja selvittää jokaisen työntekijänsä motiivit ja tarpeet, jotta hän voi auttaa heitä kasvamaan täyteen potentiaaliinsa. Sisäisiä motivaatio tekijöitä ovat muun muassa vapaus, arvostus, kasvu ammattilaisena sekä itsensä kehittämisen mahdollisuus. Nämä motivaatiotekijät liittyvät ihmisen kasvuun ja kehittymiseen. Ulkoiset motivaatiot ovat käytännöllisiä ja välineellisiä, kuten menestys, yrityksen brandi, menestys ja palaute. Sisäinen motivaatio on ehdottomasti tärkein ihmistä liikuttava tekijä. (Huhtala 2015, 213).



Kuvio 4. Motivoinnin kehä (Huhtala 2015, 214).

Motivoinnissa (Kuvio 4) tärkeää on sen toistaminen. Johtajan on hyvä varmistaa, että ensin kommunikoidaan ja motivoidutaan, sen jälkeen toimitaan ja annetaan uudelleen palautetta ja motivoidutaan uudelleen. Johtajan on muistettava antaa työntekijälleen työrauha ja luottaa hänen työmotivaatioon. Hän ei kuitenkaan saa jättää häntä aivan yksin. (Huhtala 2015, 214.)

Eräs henkisen kypsyyden mittareista ja johtajan ydintaidoista on saadun palautteen käsittely. Palautetta tulee osata vastaanottaa avoimesti ja omaan toimintaan liittyen sitä pitää osata myös pyytää ja hakea. Palautteen saaminen on välttämätöntä, jotta johtaja kuvaa omasta toiminnastaan, vahvuuksistaan ja kehittämistä kaipaavista piirteistään. Yrityksen kulttuurin perusta on johtajan oma persoona ja hänen suhteensa moninaisuuteen luo hyvin pitkälti yrityksen moninaisuuskulttuurin. (Ajanko 2016, 94, 132.) Meillä on kokonaisvaltainen vastuu itsestämme. Kun osaamme johtaa itseämme, pystymme johtamaan myös muita. Johtajan omalla asenteella on valtava merkitys lopputuloksen kannalta. Huonolla asenteella voi pilata hyviäkin asioita, huonolla asenteella tuhoaa varmasti kaikki onnistumisen edellytykset. (Huhtala 2015, 18-19.)

Kehitys- ja tavoitekeskustelut ovat keskeinen osa organisaation johtamista. Näiden aikana etsitään organisaation tavoitteiden ja yksilön tarpeiden välistä yhteistä linjaa ja sen toteutumisvaihtoehtoja. Osapuolten osaamista arvioidaan sekä nykyisen tehtävän että tulevaisuuden tarpeiden kannalta. Kehityskeskustelu on toimivan organisaation olemassaolon välttämätön ehto ja keskustelu on tehtävä suunnitelmallisesti ja taitavasti osapuolten tarpeet huomioon ottaen. Arvio itsestä ja palaute kuinka hän toimii muiden käsitysten mukaan, on kehityksen kannalta arvokasta. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 65, 68, 79).

4.3.2 Tunneäly

Työelämän säännöt ovat muuttumassa, enää ei riitä pelkkä älykkyys ja tietotaito. Tarvitsemme myös kykyä tulla toimeen itsemme ja toistemme kanssa, keskity-

tään henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten aloitekykyyn ja empatiaan, sopeutuvaisuuteen ja suostuttelutaitoon. Menestyksen perusta on älykkyyys, mutta ihmisellä täytyy olla myös tunnetaitoja. Näin ollen hän voi hyödyntää kykyjään täyspainoisesti. (Coleman 2012, 15, 38.)

Tunneäly on johtajalle keskeinen menestystekijä. Johtajien epäonnistumisen taustalla on usein tunneällyn puute. Hyvä ja toimiva kontakti sidosryhmiin vaatii tunneäly muiden vahvuuksien lisäksi. Tunneällyyn pohjautuvat monet johtamis- pätevyudet. Tunneäly pitää sisällään kaksi keskeistä aluetta, toinen alue liittyy itsetuntemukseen ja toinen ihmistuntemukseen. (Ajanko 2016, 202.)

Tunnetaitoihin liittyy järkeilyn lisäksi myös tunteiden maailman hallinta. Tunneäly ei tarkoita, että yleisesti ottaen ollaan vain mukavia. Sen sijaan tunneäly tarkoittaa, että oikealla hetkellä mukavan käytöksen sijaan sanotaan asiat suoraan. Tunneäly ei tarkoita myöskään tunteiden valtaan antautumista. Perusajatuksena on, että tunteita hallitaan niin, että ne ilmaistaan tehokkaasti ja asianmukaisesti. Ihmisen tunneäly ei ole geenien sanelemaa, vaan sitä taitoa voi opetella. (Coleman 2012, 19-20, 39.)

Tunnetaito on tunneällyyn perustuva, opittu kyky. Tunnetaidon ansiosta ihminen pystyy työssään tavallista parempiin suorituksiin. Tunneällyn viisi osa-aluetta ovat itsetuntemus, motivaatio, itsehallinta, empatia ja ihmissuhteiden hoito. Tunnetaidot taas kertovat, kuinka suuri osa näistä mahdollisuuksista on jalostunut työelämässä hyödylliseen muotoon. Tunnetaitoihin lukeutuu muun muassa luotettavuus, tunnollisuus sekä joustavuus. Tunneäly on siis kykyä havaita ja hallita sekä omia että muiden tunteita ja ottaa tunteista oppia ajatteluun ja toimintaan. (Coleman 2012, 40, 104, 361.)

5 TYÖHYVINVOINTI

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa terveellistä, tuottavaa ja turvallista työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja – yhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja -yhteisön mielestä työ tukee heidän elämänhallintaansa ja he kokevat työnsä mielekkääksi sekä palkitsevaksi. Työhyvinvointi on kaikkien vastuulla organisaatiossa ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen sekä edistämien tapahtuu yhteistyöllä. (Työterveyslaitos 2020).

Työhyvinvoinnin edistämisen tärkein työ tehdään, ennen kuin työntekijä sairastuu (Alahautala & Huhta 2018, 138). Työhyvinvointia ei saavuteta työstä irrallisilla tapahtumilla, vaan se syntyy pääasiassa työn arjessa. Työhyvinvointia edistävä toiminta on pitkäjänteistä sekä tarkoituksen mukaista ja se edistää organisaation kilpailukykyä, mainetta ja taloudellista tulosta. Työhyvinvoinnilla on merkittävä myönteinen yhteys organisaation tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen. Hyvinvoiva työntekijä on muun muassa vastuuntuntoinen, innostunut ja motivoitunut. Hän tuntee työnsä tavoitteet, kokee itsensä tarpeelliseksi sekä riittävän itsenäiseksi. (Työterveyslaitos 2020).

Yksi yrittäjän työhyvinvoinnin tärkeimmistä lähteistä on työn hallinnan tunne. Työn hallinnan tunne tarkoittaa sitä, missä määrin yrittäjä voi vaikuttaa työtehtäviinsä ja – tahtiinsa. (Manka & Manka 2016, 28.) Yrittäjän työkykyyn ja – hyvinvointiin vaikuttavat myös muun muassa terveys, arvot, asenteet ja motivaatio sekä ympäristö. Työn imu lisää hyvinvointia ja parantaa työsuoritusta. Työn imu on työhyvinvoinnin kulmakiviä, se edistää työsuoritusta ja tuottavuutta. Myös työn ja muun elämän yhteensovittamisessa onnistuminen on työhyvinvoinnin kannalta tärkeä voimavara. (Työterveyslaitos 2020). Huono työ- ja elämäntasapaino voidaan nähdä työperäisenä stressitekijänä ja terveysongelmana (Thorsten, Bamba, Eikemo, Van der Wel & Dragano 2014).

Työstressi vaikuttaa myös työntekijän henkilökohtaiseen elämään työn ulkopuolella, mikä aiheuttaa vaikeuksia löytää työ- ja yksityiselämän tasapaino. Stressi

voi aiheuttaa vakavia psyykkisiä ja fyysisiä ongelmia, jotka vaikuttavat kielteisesti työntekijän tuottavuuteen ja hyvinvointiin. (Shagvaliyeva & Yazdanifard 2014.) Työn suunnittelussa ja mitoituksessa on otettava huomioon työntekijöiden henkiset ja fyysiset edellytykset. Työn kuormituksesta ei saa aiheutua turvallisuudelle tai terveydelle haittaa eikä vaaraa. Hyvällä työn suunnittelulla ja henkilöresursien oikealla mitoituksella saadaan työnkuormitus pidettyä kohtuullisena. Työn kuormituksen ilmeneminen on hyvin yksilöllistä ja siihen vaikuttavat kunkin henkilökohtaiset edellytykset. (Alahautala & Huhta 2018, 63.) Ylikuormitusrajan ylittyminen aiheuttaa negatiivisia seurauksia, kuten unihäiriöitä, kyynisyyttä, masentuneisuutta ja ammatillisen itsetunnon heikkenemistä (Manka & Manka 2016, 32).



Kuvio 5. Työhyvinvointimalli (Manka & Manka 2016, 76).

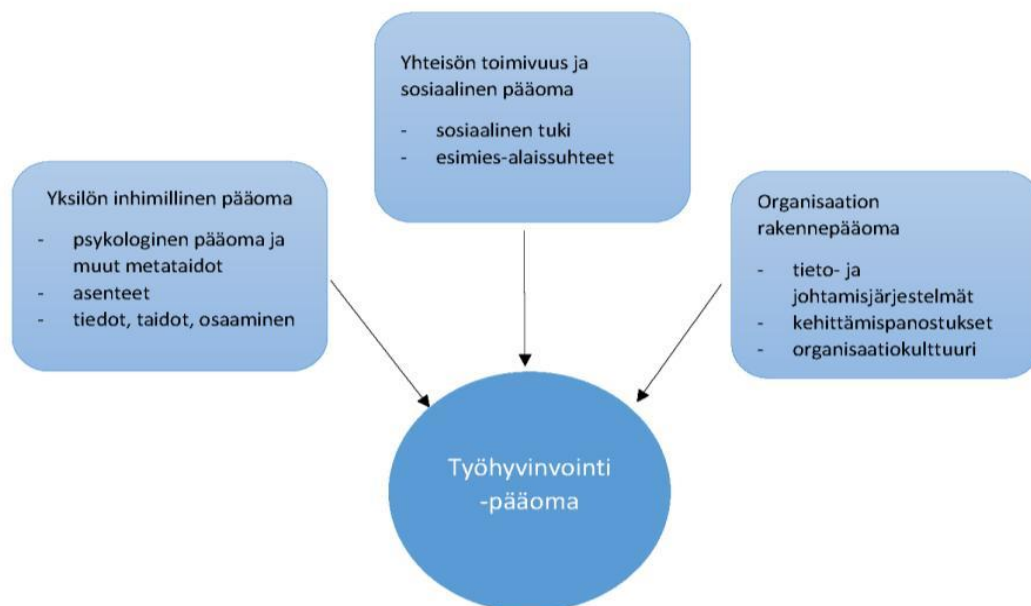
Työhyvinvointia (Kuvio 5) pitää myös johtaa ja tämä ymmärretään myös menestyvissä organisaatioissa (Sinokki 2016, 194). Esimiehen antama sosiaalinen tuki,

innovatiivinen ilmapiiri sekä työn hallinta, johon sisältyy vaikuttamisen mahdollisuus ja ennustettavuus ja roolien selkeys ovat muun muassa organisaation työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Työhyvinvoinnin oppiminen vaatii ajankäytön väljyyttä, vuorovaikutusta ja innovatiivista ilmapiiriä. Jatkuva kehittyminen tekee työyhteisöstä oppivan, jolloin se pystyy vastaamaan paremmin myös työhyvinvoinnin haasteisiin. (Manka & Manka 2016, 70,88.)

Kehitystä ja mahdollisia työhyvinvoinnin riskejä tulisi organisaatioissa arvioida työhyvinvoinnin tunnusluvuilla. Perinteiset tunnusluvut ovat usein määrällisiä, kuten tapaturmien ja sairauspoissaolojen määrät ja ne kertovat jo toteutuneista riskeistä. Niiden lisäksi olisi hyvä ottaa käyttöön myös ennakoivia tunnuslukuja, joilla voidaan ennakoida tulevaisuuden riskejä. Tällaisia voivat olla muun muassa itsearviointit sekä laaja-alaiset hyvinvointitutkimukset. (Manka & Manka 2016, 215.)

5.1 Psykologinen ja työhyvinvoinnin pääoma

Psykologinen pääoma eli itseluottamus, sitkeys, optimismi sekä toiveikkuus kytkeytyy mahdollisuuksiin olla oman työhyvinvointinsa ohjaksissa. Psykologisella pääomalla on merkitystä työpaikalla käyttäytymisessä ja työstä suoriutumisesta. Se on yhteydessä myös työtyytyväisyyteen. Psykologinen pääoma ennustaa parempaa organisaatioon sitoutumista sekä vähäisempiä lopettamisaikkeitä. Psykologista pääomaa voi oppia, vaikka se osittain onkin perimän ja kasvatuksen tulosta. Psykologisen pääoman kasvattamista on tutkittu lyhyillä, 1-3 tunnin, koulutustilaisuuksilla, joissa psykologinen pääoma on kasvanut 2-10 prosentilla, myös suorituskyky on parantunut. (Manka & Manka 2016, 158, 159,160.)



Kuvio 6. Inhimillisen pääoman kytkennät. (Manka & Manka 2016, 53).

Käsite työhyvinvoinnin pääoma (Kuvio 6) yhdistää kaikki inhimilliset pääoman tekijät yhteen. Etenkin ennalta ehkäisevällä toiminnalla voidaan kasvattaa työhyvinvointipääomaa. Se on strateginen resurssi, jonka sisältö, tavoitteet sekä keskeiset haasteet on syytä määritellä yksilöllisesti kussakin organisaatiossa. Työhyvinvointipääoman ylläpitäminen on keskeistä etenkin pitkän tähtäimen kilpailukykyyn kannalta. Itsenäisen yrittäjän keinoja hyvinvointipääoman lisäämiseksi ovat muun muassa vastuu omasta hyvinvoinnistaan, ammattitaidon ajantasaisuus ja jatkuva kehittyminen, myönteinen asenne sekä työyhteisötaitoisuus. (Manka & Manka 2016, 52,53,56.)

5.2 Työmotivaatio

Mielekästä työtä pidetään yhä useammin työmotivaation kulmakivenä (Souders 2020). Työmotivaatiolla on suuri merkitys työn tulokseen ja työhyvinvointiin. Työmotivaatio vaikuttaa työn tehokkuuteen, palvelun laatuun sekä yleiseen hyvinvointiin. Motivoitunut työntekijä työskentelee innostuneesti ja hän suhtautuu työhön ilolla. Ketään ei voida määrätä motivoitumaan, mutta motivoitumista voidaan tukea monella tavoin. (Sinokki 2016, 11-13.) Organisaatiot, jotka tarjoavat merki-

tyksellistä työtä edistävät liiketoimintansa kasvun lisäksi myös työhyvinvointia organisaatiossa. Joissain tapauksissa työntekijän työmotivaation lasku ja loppuun palaminen eivät johdu liiallisesta työmäärästä vaan liian vähäisestä merkityksellisestä työstä. (Souders 2020.)

Työmotivaatioon vaikuttaa työntekijöiden elämänhallinta. He luottavat siihen, että heillä on voimavaroja selviytyä työelämän vaatimuksista. Hyvä elämänhallinta on yhteydessä hyvään terveyteen ja parempaan stressinhallintakykyyn. Kun työntekijällä on selkeä tarkoitus ja päämäärä, hän pykii vaikuttamaan tavoitteiden toteutumiseen. Motivaation kannalta olennaisina vaikuttimina ovat muun muassa oman työn merkityksen tiedostaminen, pätevyyden tunne omassa tehtävässä sekä valinnan mahdollisuus työn tekemisen tavoissa. (Sinokki 2016, 11-13.)

Työyhteisön tulevaisuuden hahmotelma eli visio selkeyttävät myös työn tarkoitusta ja merkitystä. Yhteinen visio innostaa usein työntekijöitä uhraamaan energiaansa enemmän yhteisen asian eteen. Työ synnyttää tekijälleen hyvinvointia ja lisää motivaatiota silloin, kun työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja -yhteisössä. Toistot ja rutiinit usein helpottavat työtä, mutta toisaalta ne voivat aiheuttaa myös ongelmia, jos töiden ja ympäristön muuttuessa työn tekemistä jatketaan vanhaan malliin. (Sinokki 2016, 15, 23.)

Motivaatio vaikuttaa käyttäytymiseen kaikissa tehtävissä, koska motivaatiossa yhdistyvät persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkiperäiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö. Monet tekijät vaikuttavat työmotivaatioon. Joku motivoituu työn sisällöstä, toinen voi motivoitua muiden auttamisesta ja joku työstä luvatussa rahallisesta korvauksesta. Taloudelliset mahdollisuudet ja riippumattomuus motivoivat toisia ryhtymään yrittäjiksi. Työmotivaation mittaaminen on haasteellista ja se edellyttää suurta ymmärrystä motivaatiokysymyksissä. Organisaation tulisi osata tulkita työmotivaatioon liittyviä ”tiloja” ja muutoksia ajantasaisesti eikä pelkästään vuositasolla. (Sinokki 2016, 60, 80, 158.)

6 TUTKIMUSTEN SUORITTAMINEN JA TULOKSET

Vuosittain Franchiseketju X suorittaa Yrittäjyystytyväisyyskyselyn, jossa mitataan yrittäjien tyytyväisyyttä ketjun toimintaan. Kysely suoritetaan yleensä puhe-
lukyselynä. Lokakuussa 2020 suoritettuun tutkimukseen vastasi 34 ketjun yrittä-
jää 120:sta eli vastausprosentti oli 28,22% (Liite 3). Samaiseen kyselyyn elo-
kuussa 2020 vastasi 30% yrittäjistä eli 36 henkilöä, sukupuolijakaumaltaan suh-
teellisen tasaisesti. Vastaajista enemmistö oli toiminut ketjun yrittäjänä yli viisi
vuotta. Ketjun vahvuusiksi kyselyssä nousi aluepäällikön ammattitaito (4.6), pal-
veluhalukkuus (4.6) ja ystävällisyys (4.7) sekä saavutettavuus (4.6). Kyselyn ar-
voasteikko oli 1–5. Yrittäjien tyytyväisyys oman työn sisältöön sai arvosanan 4.4.
Vastaajista yhdeksän kymmenestä oli tyytyväinen omaan tulotasoonsa. (Fran-
chiseketju X 2020.)

Opinnäytetyöni tutkimuksessa halusin perehtyä tarkemmin yrittäjien henkisen hy-
vinvointiin. Se on Franchiseketju X:n vuosittaisissa kyselyissä jäänyt vähemmälle
huomiolle, samoin kuin koulutusmahdollisuuksissa, mitä ketjussa järjestetään.
Opinnäytetyön kehittämiskohteen rajaaminen olikin tästä johtuen suhteellisen
helppoa.

6.1 Yrittäjien hyvinvointikysely, yrittäjän rooli

Yrittäjien henkisen hyvinvoinnin kartoittaminen sähköisessä muodossa alkoi ke-
väällä 2020. Kyselyn pohjana käytettiin Franchiseketju X:n uutta sähköistä kyse-
lyalustaa, ZEF-kyselytyökalua, jota hyödynnetään tulevaisuudessa ketjun omis-
sakin kyselyissä pohjana. Kyselyn käytännön toteutuksessa apuna toimi ketjun
silloinen koordinaattori, koska hänellä oli alustaan käyttöoikeus.

Franchiseketju X:n itsenäisille yrittäjille suunnattu kysely tehtiin suomeksi ja eng-
lanniksi (Liite 1). Ketjussa toimii monta yrittäjää, joiden äidinkieli ei ole suomi,
joten halusin kartoittaa vaikuttaako englannin kielen mahdollisuus kyselyn vas-
taamiseen rakentavasti. Kyselyyn vastattiin nimettömästi.

Kehittämishaasteen aikana Franchiseketju X:ssä oli noin 120 itsenäistä yrittäjää. Hyvinvointikyselyyn vastasi 46 ketjun yrittäjistä, 42 eli 91,3% suomen kielellä ja neljä yrittäjää vastasi englanniksi.



Kuvio 7. Kuinka kauan olet toiminut yrittäjänä ketjussa- kysymyksen tulokset.

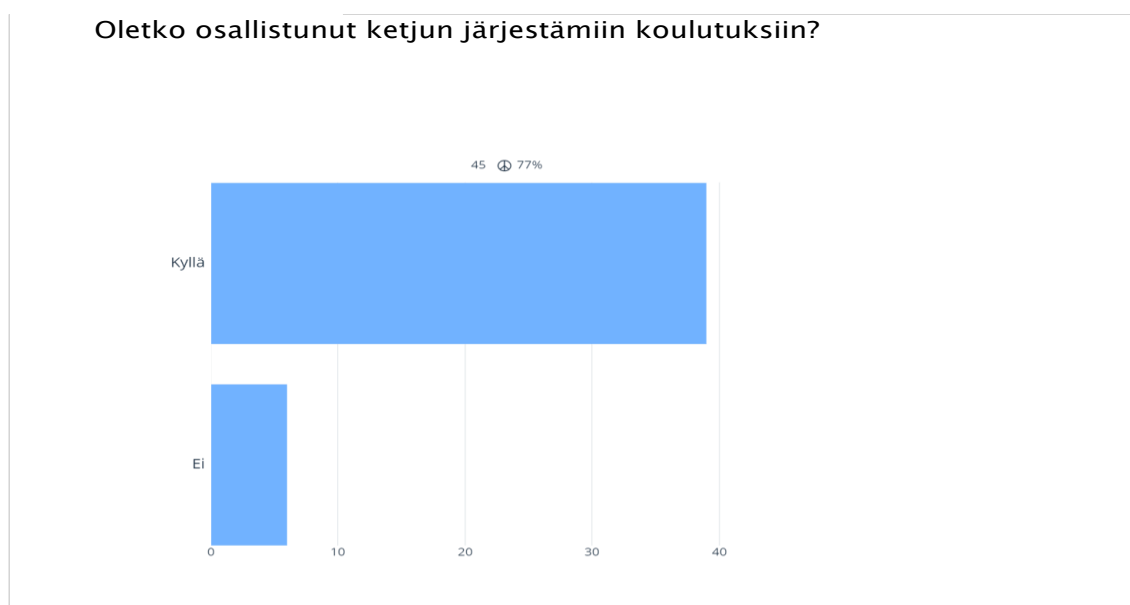
Vastanneista (Kuvio 7) 37% oli työskennellyt ketjun yrittäjänä 1-5 vuotta, 37% taasen 5-10 vuotta ja yli kymmenen vuotta oli toiminut 26 % vastanneista. Siivousyrittäjinä vastanneista toimi 43 ja kiinteistöhuollon yrittäjinä kolme. Aikaisempaa kokemusta yrittäjyydestä oli 22%, siivousalasta 46,3% ja kiinteistöhuollon alasta 7,3%. 31,7 prosenttia vastanneista oli toiminut ennen yrittäjyyttään muissa tehtävissä, kuten toimistotyöntekijänä, ravintola-alalla, varhaiskasvatuksessa tai kahvilatyöntekijänä.

Vastausprosentti henkisen hyvinvoinnin kyselyyn oli 38,33%, eli noin 8-10% korkeampi mitä ketjun vuonna 2020 lähettämissä Yrittäjättyytyväisyyskyselyissä.

Neljä oli vastannut englannin kielellä opinnäytetyön kyselyyn, joten englannin kielen vaihtoehtoa voisi harkita myös tulevissa kyselyissä, vaikka suomen kielen osaaminen onkin yksi yrittäjille asetetuista vaatimuksista. Kyselyihin vastausprosentit ovat kuitenkin hyvin alhaiset, ottaen huomioon, että vastaaminen on määriteltä niin sanotusti pakolliseksi kaikille ketjun yrittäjille. Valtakunnalliset kyselyt ovat myös mahdollisuus jokaisen vaikuttaa omaan ja ketjun kehittymiseen.

Itsenäisten yrittäjien ammatilliset taustat ennen yrittäjäksi ryhtymistä ovat hyvin laaja-alaiset, joten koulutukseen ja ennen kaikkea yrittäjyyden alun tukemiseen on hyvä panostaa tulevaisuudessakin. Ketjussa toimii valtaosa siivouspuolen yrittäjinä, joka näkyy myös vastaajien kokonaismäärässä. Ensimmäinen franchise-sopimuskausi on 5 vuoden mittainen. Vastaajista yli 63% on toiminut ketjussa yrittäjänä yli 5 vuotta, joten suurin osa viihtyy itsenäisenä yrittäjänä hyvin.

Seuraavaksi kyselyssä tiedusteltiin, olivatko yrittäjät osallistuneet ketjun järjestämiin koulutuksiin (Kuvio 8). Vastanneista 86,7% oli osallistunut. Osallistuminen asiakaspalvelu ja myyntikoulutuksiin oli vastauksista yleisin. Myös peruspesu- ja vahauskoulutukseen oltiin osallistuttu. Vastanneista suurin osa toivoo koulutuksen tapahtuvan paikan päällä, myös verkkokoulutus mainittiin toivottujen toteuttamismuotojen mahdollisuutena.



Oletko osallistunut ketjun järjestämiin koulutuksiin?	Vastaajat	%
Kyllä	39	86,7%
Ei	6	13,3%

Kuvio 8. Oletko osallistunut ketjun järjestämiin koulutuksiin- kysymyksen tulokset.

Kyseinen franchiseketju järjestää ennen yrittäjyyden alkua alkukoulutuksia, missä käydään läpi muun muassa ketjun konseptia ja käytännön työskentelyyn liittyviä asioista. Ensimmäisen kolmen yrittäjyysvuoden aikana on esimerkiksi asiakaspalvelu- ja myyntikoulutuksia sekä talouden hallintakoulutusta. Muun muassa näihin koulutuksiin osallistuminen on määritelty pakolliseksi. Vastanneista 13,3 prosenttia on ilmoittanut, ettei ole osallistunut mihinkään ketjun järjestämiin koulutuksiin. Kysymys on ehkä ymmärretty väärin, ettei ole ymmärretty kaikkia koulutustilanteita ketjun virallisiksi koulutuksiksi. Tietysti aina on myös se mahdollisuus, että ketjussa toimii itsenäisiä yrittäjiä, jotka eivät ole koulutustilaisuuksissa käyneet. Franchiseketjun toiminnassa, jossa oletetaan kaikkien toimivan samojen sääntöjen ja konseptin mukaan, tulisi kuitenkin pitää huolta siitä, että kaikki osallistuvat konseptin määäämiin koulutuksiin.

Kysymykseen ”Mihin koet tarvitsevasi eniten tukea aluepäälliköltäsi?”, vastattiin muun muassa seuraavasti:

- Kaikkeen, en ole yrittäjä vaan siivooja.
- Asiakashankintaan.
- Hinnoitteluun ja asiakasneuvotteluun.
- Uuden mallin johtamiseen tulevaisuudessa.
- Ei osaa antaa tukea.
- Ongelmatilanteet, joihin ei löydy vastausta tai toimitapaa. Mielipiteet ja tuki omista valinnoista. Myös ketjun kanta tai toimitapa jostakin on hyvä varmistaa.

Kysymykseen ”Miten koet saaneesi tukea aluepäälliköltä mainitsemissi asioihin?”, vastattiin muun muassa seuraavasti:

- Kyllä olen saanut.

- Todella huonosti.
- Täyden kympin arvoisesti.
- Vaihtelevasti.
- Tukea saa kun pyytää.
- Todella nihkeästi. Ei soittale itse. Yksin koen jääneeni.
- Hyvin. Aina saanut jostakin vastauksen. Jos hän ei tiedä, niin selvittää.
- En mitenkään.

Kyseisessä franchiseketjussa toimii noin 120 yrittäjää, joilla on hyvin moninainen ammatillinen tausta ennen yrittäjyyttä. Ketjun aluepäälliköt, joita oli kyselyä tehdessä seitsemän, ovat yrittäjien lähimpiä tukijoita. Kun on 120 erilaista henkilöä, myös tuen tarve on hyvin moninaista. Toiset tarvitsevat apua asiakashankintaan, toiset henkisen hyvinvoinnin tukemiseen ja päivittäisiin ongelmatilanteisiin. Myös saadun tuen kokeminen vaihtelee todella paljon, toiset kokevat saavansa tukea hyvin ja toiset eivät koe saavansa sitä ollenkaan.

Yksilöllisiä eroja toki näin isossa yrittäjä määrässä tuleekin olla. Toki tuen tarvitsemiseen vastaus ”Kaikkeen, en ole yrittäjä vaan siivooja.”, saa miettimään, että onko täysin ymmärretty, millainen on franchiseantajan ja franchiseottajan suhde franchisesopimuksen allekirjoittamisen jälkeen. Myös yksin jäämisen kokeminen on huolestuttavaa, vaikka tunteet ovatkin yksilöllisiä. Toiset kaipaavat yhteydenottoja enemmän kuin toiset. Uusien, alle vuoden, yrittäjänä toimineiden yhteydenotto- ja avuntarve on usein suurempi, kuin pidempään yrittäjänä toimineiden.



Kuvio 9. Miten koet voivasi henkisesti tällä hetkellä- kysymyksen tulokset.

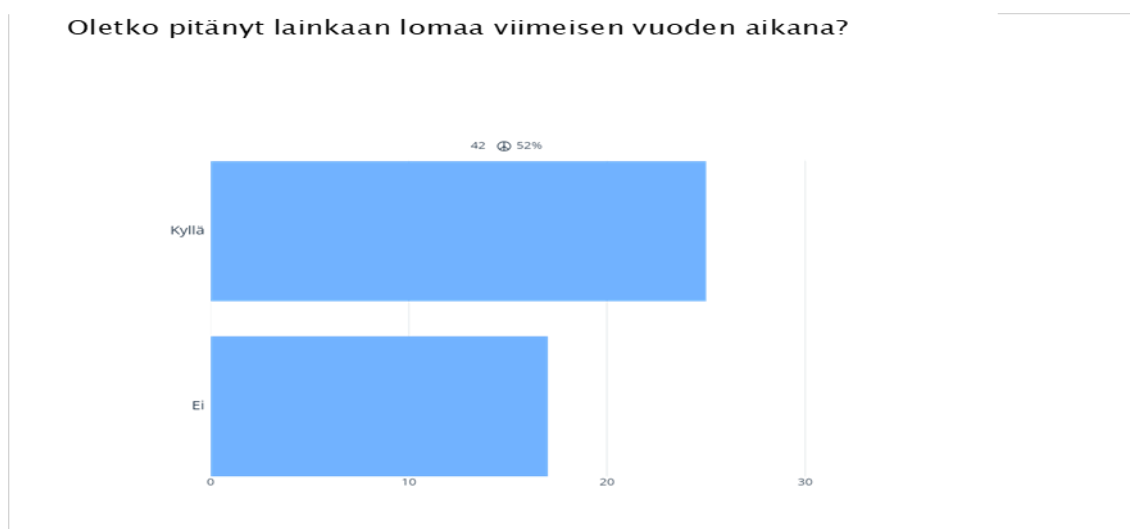
Vastaajista 9,8% prosenttia koki voivansa henkisesti erittäin huonosti tällä hetkellä (Kuvio 9). 12,2% koki voivansa erittäin hyvin tällä hetkellä. Vastanneista 36,6% koki voivansa neutraalisti tällä hetkellä. Asteikolla 1-5, henkisen hyvinvoinnin keskiarvo yrittäjien keskuudessa on 3,3. Keskiarvoltaan ketjussa toimivat yrittäjät voivat kyselyn perusteella henkisesti ihan hyvin. Mutta vastanneista (46 henkilöä) melkein 20 prosenttia eli kahdeksan henkilöä koki voivansa erittäin huonosti tai huonosti. Tämä on huolestuttavaa.

”Mitkä asiat vaikuttavat henkiseen jaksamiseen negatiivisesti?”- kysymyksen vastaukset olivat seuraavanlaisia:

- Yrittäjäksi ryhtyminen ketjussa.
- Valehtelu.
- Jatkuvat rahahuolet.
- Kyllästyttää vetää rekeä yksin.
- Yrityksen tilanne ja tuen puute ketjulta.

- Yksin puurtaminen.
- Taloudellinen tilanne/korona.
- Liian suuri rojaltti- ei mahdollista investoida kalustoon- kirjanpito ei ajan tasalla- yhteenlaskettuna vie yrittäjyyden voiman.

Vastausten perusteella negatiivisesti henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat asiat ovat kohdistuneet hyvin vahvasti yksin jäämisen tunteeseen ja franchiseketjun puutteellisen tuen tunteeseen. Haastatteluun on vastattu maaliskuun huhtikuun aikana 2020, jolloin koronan aiheuttamat toimet heijastuivat myös vastauksissa. Vastaus ”Yrittäjäksi ryhtyminen ketjussa” konkretisoi sen, että jokaiselle yrittäjyydestä haaveilevalle franchiseyrittäminen ei välttämättä ole se paras vaihtoehto, erilaisten franchisesopimuksiin liittyvien rajoitteiden ja velvoitteiden vuoksi. Vaihdelun kokeminen on hälyttävä piirre vastauksissa sekä ongelmat kirjanpidon kanssa.



Kuvio 10. Oletko pitänyt lainkaan lomaa viimeisen vuoden aikana- kysymyksen tulokset.

Viimeisen vuoden aikana 59,5% vastanneista kertoi pitäneensä lomaa (Kuvio 10). Liiallinen työnteko ilman kunnollista tasapainoa vapaa-ajan kanssa voi heikentää henkistä hyvinvointia, työnimua ja työssä jaksamista. Vaikka henkisen hyvinvoinnin eteen täytyy tehdä oikeita asioita päivittäin, myös kerran vuodessa pidettävä pidempi tauko edesauttaa henkisen tasapainon säilymistä.

Kysymykseen ”Mitkä asiat vaikuttavat henkiseen jaksamiseen positiivisesti?” vastattiin esimerkiksi:

- Perhe, lapset, kaverit, läheiset.
- Mukavat asiakkaat.
- Omat vaikutusmahdollisuudet työssä.
- En tiedä.
- Riittävästi myös vapaa-aikaa.
- Liikunta.
- Itsenäisyys. Vahva alan osaaminen. Asiointi asiakkaiden kanssa ilman välilhenkilöitä. Tarpeen tullen saa tukea ja neuvoa aluepäälliköltä, keskuksesta ja kirjanpitäjältä.
- Muiden yrittäjien vertaistuki.

Henkiseen hyvinvointiin positiivisesti vaikuttavia asioita löytyi työn ulkopuolelta, kuten perhe ja läheiset, riittävä vapaa-aika ja liikunta. Työhön liittyviä positiivisia asioita ovat muun muassa mukavat asiakkaat, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja itsenäisyys sekä vertaistuki ketjun muilta yrittäjiltä, joka nousee vuodesta toiseen positiivisena asiana esille myös ketjun teettämissä Yrittäjätuetyöskyselyissä.

”Miten koet saaneesi tukea aluepäälliköltäsi henkiseen hyvinvointiin?”- kysymykseen vastaukset ovat seuraavanlaisia:

- Aina.
- Aluepäällikkö ei välitä.
- En osaa sanoa.
- Ei saa.
- Ei mitenkään.
- Ok.
- Eipä olla paljon perään kyselleet sen jälkeen, kun nimeni paperiin laitoin. Jäi paha maku suuhun.
- Kuunnellut silloin kun soitan murheistani. Käydään asioita läpi mitä voidaan tehdä.

- Tukea on saanut tarvittaessa. On kysely kuulumisia. Omaan henkiseen puoleen olen etsinyt tukea vapaa- ajalta. Toimintatapoja jaksamiseen on löytynyt enemmän työn ulkopuolisten tahojen kautta.
- On helppo soittaa aluepäällikölle, joka on samalla aaltopituudella ja jolle voi luottamuksella purkaa kiukut, kysymykset ja huolenaiheet. Puhuminen auttaa aina, eikä kollega ole välttämättä aina se jolle haluaa kertoa kaiken.

Isoin hajonta vastauksissa tuli aluepäälliköltä saadun tuen kokemisessa henkisen hyvinvoinnin tiimoilta. Osa kokee saavansa hyvin tukea, toiset kohtuullisesti. Osa tiedostaa sen, että itsenäisen yrittäjän kannattaa hakea tukea henkiseen jaksamiseen myös työn ja työhön liittyvien ihmisten ulkopuolelta. Sitten on niitä, jotka kokevat jäävänsä yksin tämänkin asian tiimoilta. Jaksaminen ja työn imun ylläpitäminen vaatii itsensä tuntemista, mikä motivoi ja mikä ei. Oikeita vastauksia on vaikea antaa muiden toimesta, toki tukea voidaan.

6.2 Yrittäjien hyvinvointikysely, aluepäällikön rooli

Yrittäjien henkisen hyvinvoinnin kartoittaminen sähköisessä muodossa alkoi keväällä 2020. Kyselyn pohjana käytettiin Franchiseketju X:n uutta sähköistä kyselyalustaa, ZEF-kyselytyökalua, jota hyödynnetään tulevaisuudessa ketjun omisakin kyselyissä pohjana. Kyselyn käytännön toteutuksessa apuna toimi ketjun silloinen koordinaattori, koska hänellä oli alustaan käyttöoikeus.

Aluepäälliköiden mielipiteitä ja ajatuksia halusin myös tuoda kehittämisprojektiin mukaan. He toimivat ketjussa itsenäisten yrittäjien lähimpinä tukijoina. Kyselyyn vastattiin nimettömästi.

Kyselyn (Liite 2) suorittamisen aikaan Franchiseketju X:ssa oli seitsemän aluepäällikköä töissä. Heistä kaikki vastasivat kyselyyn, eli vastaus prosentti oli hieno 100%. Vastanneista 28,6% eli kaksi henkilöä oli toiminut ketjussa aluepäällikkönä 0-5 vuotta, yli kymmenen vuotta taas viisi henkilöä eli 71,4% (Kuvio 11).



Kuvio 11. Kuinka kauan olet työskennellyt ketjussa aluepäällikkönä- kysymyksen tulokset.

Ketjun aluepäälliköistä 71,4% eli viidellä henkilöllä on mittava ura aluepäällikkönä, yli kymmenen vuotta. Aluepäälliköt ovat pidettyjä ja saavat yrittäjiltä hyviä arvosanoja ketjun lähettämissä Yrittäjätyytyväisyyskyselyissä. Ketjun vahvuudeksi Yrittäjätyytyväisyys kyselyissä nousevat usein aluepäällikön ammattitaito (4.6), palveluhalukkuus (4.6) ja ystävällisyys (4.7) sekä saavutettavuus (4.6). Kyselyn arvoasteikko oli 1–5.

Onnistumistaan aluepäällikön työssä kaikki seitsemän vastaajaa kuvaavat numerolla 4, asteikolla 1-5 (Kuvio 12). Myös aluepäälliköt itse kokevat onnistuneensa omassa työssään hyvin.



Kuvio 12. Miten koet onnistuneesi työssäsi aluepäällikkönä- kysymyksen tulokset.

Aluepäälliköille suunnatussa kyselyssä oli useampikin avoin kysymys. Avomien kysymysten avulla oli tarkoitus selvittää tarkemmin heidän taustaansa ja mietteitään yrittäjien henkisen hyvinvoinnin ja jaksamisen tukemisen haasteista ja toiveista.

Kysymykseen ”Mistä aiemmasta koulutuksestasi/työkokemuksestasi koet olleen hyötyä aluepäällikkydessäsi?” vastattiin seuraavasti:

- Oikeastaan kaikesta koulutuksesta, työstä ja ennen kaikkea yrittäjyydestä on ollut hyötyä.
- Aina aiemmin ollut töissä, missä joutuu (ja oma halukin on kova) ottamaan selvää monista asioista, yrittäjähenkinen= halu suoriutua tehtävistä. Empaattinen.
- Vuosien saatossa hankitut tulosjohtamiseen, asiakaspalveluun ja myyntiin liittyvien koulutuksien lisäksi sekä siivoustekniset että työnjohtamiseen liittyvät valmennukset ovat olleet hyödyllisiä.
- Kaikesta, halu ottaa asioista selvää (yrittäjähenkinen luonne), usealla alalla toiminut. Ymmärrys, että yrittäjämme maksavat minunkin palkan.

- Koulutuksista siivousteknikko ja JET. Työkokemuksesta kaikki asiakaspalveluun liittyvät tehtävät.
- Kiinteistöpalvelualan kaikki tehtävät, myynnin tehtävät.
- Palveluesimiehen, siivousyrittäjyyden ja siivousteknikon koulutuksista.

Aluepäällikön rooliin ei ole koulutusta, joten aluepäällikön omalla työkokemuksella ja asenteella on paljon merkitystä työn suorittamisen kannalta. Yrittäjille suunnatussa kyselyssä kävi ilmi, että hyvin vahvasti ongelmatilanteissa käännetään aluepäälliköiden puoleen, joten heillä tulee olla ammattitaitoa ja halukkuutta yrittäjien tukemiseen.

Seuraavaksi kyselyssä tiedusteltiin ”Millaisia toimitapoja hyödynnät työssäsi yrittäjien kanssa?”

- Kuuntelen tarkasti mitä heillä on asiaa ja luen vähän rivien välistä, mikä tilanne on oikeasti. Olen ystävällinen, mutta jämpä.
- Koen, että tittelistäni riippumatta tämä työ on asiakaspalvelutyötä. Yrittäjät ovat asiakkaani ja yritän edistää/parantaa yrittäjien liiketoimintaa ja tukea heidän toimintaa kaikissa mahdollisissa (erityisesti haastavissa) tilanteissa.
- Kuuntelen, kyselen & selvitän (vaadin; konseptin käyttöä).
- Keskustelut ovat antoisimpia. Koska yrittäjät ovat itsenäisiä, meidän rooli on mielestäni olla tukijoukkona taustalla. Toki samassa veneessä ollaan, suunta pitää sopia yhdessä. Ketjussa on tietyt pelisäännöt ja niiden puitteissa toimitaan puolin ja toisin.
- Konseptin mukaiset yhteydenpidot ja kokoukset, yhteiskäynnit asiakkaiden luona, yhteistyö tarjouksen laskennassa ja myynnissä. Avoin kommunikaatio.
- Keskustelu, toiminnan ohjaus keskustellen, asioiden selvittely, auttaminen. Konkreettinen tekeminen, esimerkiksi asiakaskäynnit, tarjoukset.

Kysymykseen ”Mitkä asiat/ominaisuudet ovat edesauttaneet menestymään hyvin työssäsi?” vastattiin seuraavasti:

- Asiakaspalveluhenkisyys, yrittäjyys, luotettavuus.

- Ensiksi uskon, että jokaisessa asiassa on parantamisen varaa ja menestys piileskelee positiivisen asenteen takana.
- Rehellisyys ja avoimuus ovat avaintekijöitä menestykseen.
- Kaikki me olemme erilaisia. Yritän ymmärtää jokaista omien tilanteidensa mukaan.
- Kuuntelu- ja neuvottelutaidot, empaattisuus, asioiden näkeminen yrittäjän kannalta ja luvatusista kiinni pitäminen.
- Avoimuus ja suhteet yrittäjiin.
- Oma kokemus yrittäjänä, esimiehenä ja työntekijänä. Joustavuus ja yrittäjähenkisyys.

Vuorovaikutussuhteessa tärkeää molemmiin puoleihin kunnioitus, kuuntelu ja halu olla läsnä sekä luotettavuus. Aluepäälliköt listasivat hyviin ominaisuuksiinsa myös rehellisyyden, avoimuuden ja positiivisen asenteen. Jokaisen erilaisuus näkyy omilla tavoilla toimia myös ketjun aluepäälliköiden keskuudessa. Ei ole yhtä oikeaa tapaa toimia, vaikka ketjun konsepti määrittelee tietyt reunaehdot myös aluepäällikön toiminnalle.

Seuraava avoin kysymys oli, ”Miten erityisesti olet pyrkinyt työssäsi tukemaan yrittäjän henkistä hyvinvointia?”

- Kuuntelemalla ja ehdottamalla erilaisia ratkaisuja ongelmiin.
- Säännölliset yhteydenotot ja kuulumisia vaihtelu myös muissakin kuin työasioissa. Yksityisyys on toki tärkeä ja asioista keskustelu edellyttää, että yrittäjä on halukas puhumaan omaa mieltään painavista asioista.
- Kuuntelemalla ja kyselemällä kuulumisia (ratkaisuja en pysty antamaan).
- Kyselemällä kuulumisia, kuuntelemalla yrittäjän asioita (iloja ja huolia) niin pitkään kuin on tarvis. Yrittämällä antaa avaimia ratkaisuihin pättitilanteissa. Tekemällä tuttavuutta ja sellaista ilmapiiriä, että yrittäjän on turvallista ja luotettavuutta kertoa asioistaan, halutessaan myös henkilökohtaisia. Varaamalla tapaamisiin/keskusteluihin riittävästi aikaa.
- Keskustelemalla myös muista asioista kuin konseptiin ja liiketoimintaan kuuluvista.
- Yhteydenpidolla ja kuuntelemalla.

Kyselyssä tiedusteltiin myös, ”Mitkä asiat koet haasteelliseksi yrittäjien henkisen hyvinvoinnin tukemisessa?”

- Parisuhdeasiat ovat haasteellisia.
- Perheen sisäiset eli ydin yksityiset asiat.
- Ymmärrys haasteista, mutta varsinaista apua en pysty antamaan.
- Jos yrittäjä ei näe omia haasteitaan, eikä halua ottaa apua vastaan. Joskus yrittäjällä on ns. peili hukassa ja hän etsii syitä ongelmiinsa erheellisesti muualta kuin itsestä ja silloin voi olla kieltämättä raskasta yrittää selvittää tilannetta.
- Huomio jakaantuu usealle yrittäjälle, joten aina ei resurssit riitä. Samalla pitää myös huolehtia omasta kuormituksesta. Monella meistä myös osaminen loppuu kesken.
- Ihmisen henkinen hyvinvointi ei ole useinkaan kiinni pelkästään työstä ja sen tuomasta kuormasta.

Työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin tukeminen koetaan hyvin henkilökohtaisena ja haasteellisena asiana. Pitää osata kunnioittaa toisen henkilön yksityisyyttä, mutta samalla pitäisi osata antaa tukea yksilöllisesti. Aluepäälliköiden vastauksissa nostettiin esille resurssien ja oman ajan riittämättömyys, koska huomio jakautuu usealla yrittäjälle monien ongelmien ratakiisuun.

Kysymykseen ”Minkälaisia työkaluja/tietoa haluaisit saada voidaksesi tukea yrittäjän henkistä hyvinvointia paremmin?” vastattiin seuraavasti:

- En osaa sanoa.
- Koen, että varsinaisia työkaluja ei ole. Itse vielä enemmän hengessä mukana elämistä/kuuntelua/tsemppaamista.
- Kokemuksesta on mielestäni tässä hyötyä, mutta koulutuksista saa aina lisävinkkiä. Esim. henkisen hyvinvoinnin valmennus voisi auttaa asiassa eteenpäin.
- Ihan kaikenlaisia. Tällä hetkellä käytössä on kuuntelu ja keskustelu ja niiden pohjalta auttaminen työhön liittyvissä asioissa mahdollisuuksien mukaan.

Aluepäälliköt suhtautuivat avoimesti uusiin ideoihin ja työkaluihin yrittäjien henkisen hyvinvoinnin tukemiseen. Pitkistä työurista ja kokemuksesta koetaan olevan hyötyä, mutta uusia ideoitakin kaivataan.

6.3 Yrittäjien hyvinvointikyselyiden analyysi

Tarkasteltaessa kehitystyön luonnetta voidaan todeta, että työtä ja terveyttä pidetään vaikeana yhtälönä työelämässä. Työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia tulisi tukea monin eritavoin, mutta toisaalta pitäisi kunnioittaa myös jokaisen yksityisyyttä. Työhyvinvointi on kuitenkin aina ajankohtainen asia organisaatioissa ja sen edistämiseen ja ylläpitämiseen tulisi jokaisen osallistua työyhteisössä.

Franchisekonsepti on parhaimmillaan toimiva ja tuottava. Yrittäjän epäonnistumisen riski on niissä pienempi, kun konsepti on valmiiksi mietitty ja vuosien varrella toimivaksi kehitetty. Mallista oppiminen on tehokasta. Viesti menee paremmin perille, mitä yksinkertaisempi se on. Tehtyjen tutkimusten tulos kuitenkin vahvisti, että franchiseyrittäjyyteen ei sovi lähteä kevein perustein. Ennen franchisesopimuksen allekirjoittamista, on hyvä miettiä, onko tämä itselle sopiva tapa yrittää. Vaikka franchisetoinnassa ollaan osa suurempaa ketjua, pitää ketjun itsenäisen yrittäjän osata johtaa omaa itsenäistä yritystään. Hyvän yritysstrategian luonti helpottaa tavoitteisiin pääsyä ja pitää yrittäjän focuksen kirkkana. Hyvä yritysstrategia pitää sisällään myös itsensä johtamisen ja oman henkisen hyvinvoinnin ja työmotivaation ylläpitämisen.

Minkään johtamisopin strategia tai tekniikka ei korvaa yksilön omaa persoonaa ja sen tuntemista oman yrityksen menestymisessä. Jokaisella yrittäjällä on ainutlaatuinen tilaisuus tutkia omia käsityksiään itsestään ja työstään. Jos yrittäjä ei tunne itseään, on hänen vaikea nähdä omaa toimintaansa ulkopuolisin silmin. Itseään voi kehittää hankkimalla tietoa laaja-alaisesti, kuten opiskelemalla tai lukemalla. Seuraamalla eri aloja ja keskustelemalla muiden alojen toimijoiden kanssa pystyy kasvattamaan omaa ajatteluaan.

Yrittäjille suunnattu tuki ja koulutus on noussut viime vuosina enemmän esille franchisingalalla. Vahva sitoutuminen muutokseen vaatii kuitenkin paljon avointa keskustelua ja yhteisen ymmärryksen muodostumista. Organisaation johtamiskulttuuri ja arvot vaikuttavat henkilöstökokemuksen syntymiseen. Franchiseketjussa toimiessa yrittäjänä on hyvä myös muistaa hyödyntää ketjun tukea, koulutusmahdollisuuksia sekä tuoda rohkeasti omia kehitysehdotuksiaan esille. Siitä olisi hyvä lähteä, että koulutuksiin osallistuminen olisi 100% tasolla, samoin kuin tyytyväisyyskyselyihin vastaaminen.

Kyseisellä franchiseketjulla on koulutusohjelmassaan kummitoiminta, jossa kokeneempi yrittäjä mentoroi aloittavaa yrittäjää, muun muassa käytännön työn harjoittelulla. Idea on hyvä, mutta toteutuksessa on parantamisen varaa. Usein tällainen mentorointi tapahtuu liiaksi kokeneemman yrittäjän ehdoilla ja vahvuusalueilla, vaikka tärkeintä olisi saada tukea aloittavan yrittäjän omakohtaisiin haasteisiin. Tutkimuksen johtopäätöksenä tulit tulokseen, että toimeksiantajalla pitäisi olla myös koulutuspäällikkö, tietynlainen mentori, ketjussaan, joka pystyy omalla panoksellaan helpottamaan aluepäälliköiden työtaakkaa ja tukemaan itsenäisiä yrittäjiä, etenkin heidän yrittäjyyden alkutaipaleella. Koulutuspäällikön työtehtäviin voisi muun muassa kuulua yhteistyönä aluepäälliköiden kanssa itsenäisten yrittäjien tukeminen omien yritysten strategioiden luonnissa, käytännön työn opettaminen ja tukeminen sekä konseptin mukaisten koulutusten tukeminen. Yrittäjille suunnatussa kyselyssä kävi ilmi, että yrittäjien keskuudessa kasvatusten tapahtuva koulutus koetaan hyväksi tavaksi oppia. Tämä olisi hyvä huomioida myös koulutuspäällikön työnkuvaa miettiessä.

7 POHDINTA

Strategia tarkoittaa suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä. Se on johtava ajatus pitkäjänteisestä tavasta päästä asetettuihin tavoitteisiin. Opinnäytetyön aiheen toteutukseen vaadittiin yli kymmenen vuoden pitkäjänteinen strategia ja kokemus kolmen eri franchiseketjun toiminnasta yrittäjän näkökulmasta. Joten opinnäytetyön toteutuminen oli työn tekijälle hyvin merkittävää ja opettavaista.

Työn tavoite ja tarkoitus kulki läpi työn kirkkaana. Tiettyjä haasteita työn teoreettisen viitekehyksen tekemiseen asetti se, että kysely tehtiin ensimmäisenä. Tutkimus oli mielenkiintoinen toteuttaa ja lisäksi se oli ajankohtainen toimeksiantajalle. Rakenteeltaan kehitystyöstä tuli työelämää tukeva ja tulokset molemmin puolin merkitykselliset. Monistettavuus muihin franchiseketjuihin onnistuu myös, joten työ ei palvele vain kyseistä franchiseketjua.

Turvallisuutta ja pieniä edistysaskelia korostavalla johtamistavalla, mentoroinnilla, voi saada hyviä tuloksia aikaan ja yrittäjän ahdistusta ja turhautuneisuutta helpotettua. Jos tahdotaan viedä asioita ja keskustelua oikeaan suuntaan, ei koulutusta voida kokonaan ulkoistaa. Jokaisella itsenäisellä yrittäjällä on kuitenkin vastuu oman yrityksensä menestyksestä ja yrittäjän omasta hyvinvoinnistaan. Tunneälykkäällä, avoimella ja rehellisellä yrityskulttuurilla voidaan kuitenkin tukea jokaisen jaksamista. Työn hallinta on yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin ja motivaation lähteistä. Samalla se myös lisää työn itsenäisyyttä ja vapautta. Työn mielekkääksi kokeminen edellyttää lisäksi osaamisen käyttömahdollisuuksia.

Laatu on yrityskulttuurin tulos. Kun organisaatio arvostaa yrittäjiään ja yrittäjät organisaatiota, syntyy tulosta. Ihmisillä on halukkuutta yhdessä luomiseen. Avoin vuorovaikutussuhteet luovat laadukkaan yrityskulttuurin. Vaikka kaikki olisi hyvin, on hyvä ylläpitää muutoskykyä, jotta varmistetaan tulevaisuudessa onnistumisen edellytykset. Itsenäisen työntekijälle sosiaalinen tuki on tärkeää. Verkosoitumista korostetaan nykypäivän elämässä ja samojen asioiden kanssa työskentelevien tuki on erityisen mielekästä ja kehittävää. Uudet näkökulmat ja oivallukset voivatkin syntyä juuri silloin, kun huomaa toisen katsovan samaa asiaa eri

näkökulmasta. Sosiaalinen- tai mallioppiminen on tehokas tapa omaksua uusia toimitapoja.

Hyvä johtaja näkee vaikeat tilanteet mahdollisuuksina. On paljon helpompaa syyttää ongelmistaan muita kuin katsoa peiliin. Viime kädessä yrittäjä on itse vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan, asenteestaan, työn tekemisen tavoitteistaan ja työnmielekkyydestä. Yrittäjän on hyvä oppia ymmärtämään käyttäytymistään-sitä millaisia taipumuksia hänellä on. Määrätietoinen koulutus auttaa tässäkin suuresti. Se laajentaa ymmärrystä ja syventää taitoja. Vaikka työn tulos on tärkeä, on syytä suurissa hankkeissa keskittyä myös prosessiin. Menestyvässä organisaatiossa pitää olla selkeät asetetut tavoitteet ja työn tuloksia pitää pystyä mittamaan. Taloudellisen mittaamisen lisäksi organisaatiossa pitää pystyä tuottamaan menestymisen kannalta tärkeää ei-rahapohjaista tietoa suorittamisesta.

On huomattava, että työn joustavuus, mitä yrittäjäys usein mukanaan tuo, tarjoaa mukavuutta työn suunnitteluun. Se ei suinkaan vähennä tai lyhennä työaika. Myöskään ryhtyminen franchising-yrittäjäksi ei poista yrittäjän omaa vastuuta yrittäjyydessä menestymisessä. Kun ulkoinen paine on kova ja yritys kriisissä, tulee usein työnnettyä painetta muiden hartioille. Yrittäjäys ja riskit kytkeytyvät toisiinsa. Myös epäonnistumisen pelosta tulisi päästä irti.

LÄHTEET

Aamulehti. 2020. Suomen näköinen kioski. 10.10.2020. Tampere: Sanoma Media Finland Oy.

Ajanko S. 2016. Moninaisuuden johtaminen- Ytimessä johtajan itsetuntemus. Saarijärvi: Offset Oy.

Alahautala T., Huhta H-R. 2018. Johda Terveyttä. Työnantajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Chan Kim W., Mauborgne R. 2015. Sinisen meren strategia. Löydä markkina-alue kilpailun ulkopuolelta. Helsinki: Talentum.

Coleman D. 2012. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Kustannusyhtiö Otava.

Franchiseketju X. 2020. Franchising Käsikirja, Huolto.

Franchiseketju X. 2020. Franchising Käsikirja, Siivous.

Franchiseketju X. 2020. Yrityksen internet-sivut. Luettu 11.10. 2020.

Huhtala M. 2015. Asennejohtaja. Arjen työkalut esimiehille. Viro: Printon.

Hyppänen R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Ilmarinen J., Lähteenmäki S., HUUHTANEN P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum.

Juuti P. 2018. Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Viljandi: Print Best.

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

Kupias P., Salo M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.

Laakso H. 2005. Franchising. Malli yrittäjyyteen ja ketjun rakentamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laakso H. 2007. Franchising- tehokas malli liiketoiminnan laajentamiseen. Artikkel. Suomen Franchising Yhdisty ry. 2007. Franchising Suomessa 2008. Helsinki: Painoyhtymä Oy.

Laakso H. 1998. Franchising yrityksen toimintamallina. Helsinki: Oy Edita Ab.

Laakso H. 2001. Franchising. Yrittäjyys. Helsinki: Oy Edita Ab.

Lankinen P., Miettinen A., Sipola V. 2004. Kehitä osaamista- Hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Manka M-L., Manka M. 2016 Työhyvinvointi. Helsinki:Talentum Pro.

Mitronen L., Raikaslehto T. 2019. Voittajan strategia. Lyhytjäteisyydestä kestävään menestykseen. Helsinki: Alma Talent.

Pietiläinen V., Syväjärvi A. 2019. Johtamisen psykologia. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Salminen J. 2008. Seitsemän askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum Media Oy.

Shagvaliyeva S., Yazdanifard R. 2014. Impact of Flexible Working Hours on Work-life Balance. American Journal of Industrial and Business Management. Volume 4. Luettu 30.11.2020. [Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance \(scirp.org\)](http://scirp.org)

Sinokki M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki:Tietosanoma.

Souders B. 2020. The Science of Improving Motivation at Work. Luettu 30.12.2020. [The Science of Improving Motivation at Work - PositivePsychology.com](http://positivepsychology.com)

Suomen Franchising Yhdistys ry. 2020. Suomen Franchising-Yhdistys. Luettu 17.10.2020. <http://www.franchising.fi/franchisingtietoa>

Suomen Franchising Yhdistys ry. 2019. Franchising Suomessa 2019. Helsinki: StiKing.

Suomen Franchising Yhdistys ry. 2020. Franchising Suomessa 2020. Luettu 17.10.2020. https://view.publitas.com/sfy_vuosikirja/franchising-suomessa-2020/page/1

Suomen Riskienhallintayhdistys. 2020. Nelikenttäanalyysi- SWOT. Luettu 10.10.2020. <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>

Thorsten L., Bambra C., Eikemo T.A., Van der Vel K.A., Dragano N. 2014. A Balancing act? Work-life balance, health and well-being in European welfare States. European Journal of Public Health. Volume 24. Luettu 30.11.2020. [balancing act? Work-life balance, health and well-being in European welfare states | European Journal of Public Health | Oxford Academic \(oup.com\)](http://oup.com)

Toom A., Onnismaa J., Kajanto A. 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Työterveyslaitos. 2020. Työhyvinvointi. Luettu 19.12.2020. [Työhyvinvointi - Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Työterveyslaitos. 2020. Yrittäjä, huolehdi itsestäsi. Luettu 19.12.2020. [Yrittäjä, huolehdi itsestäsi - Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

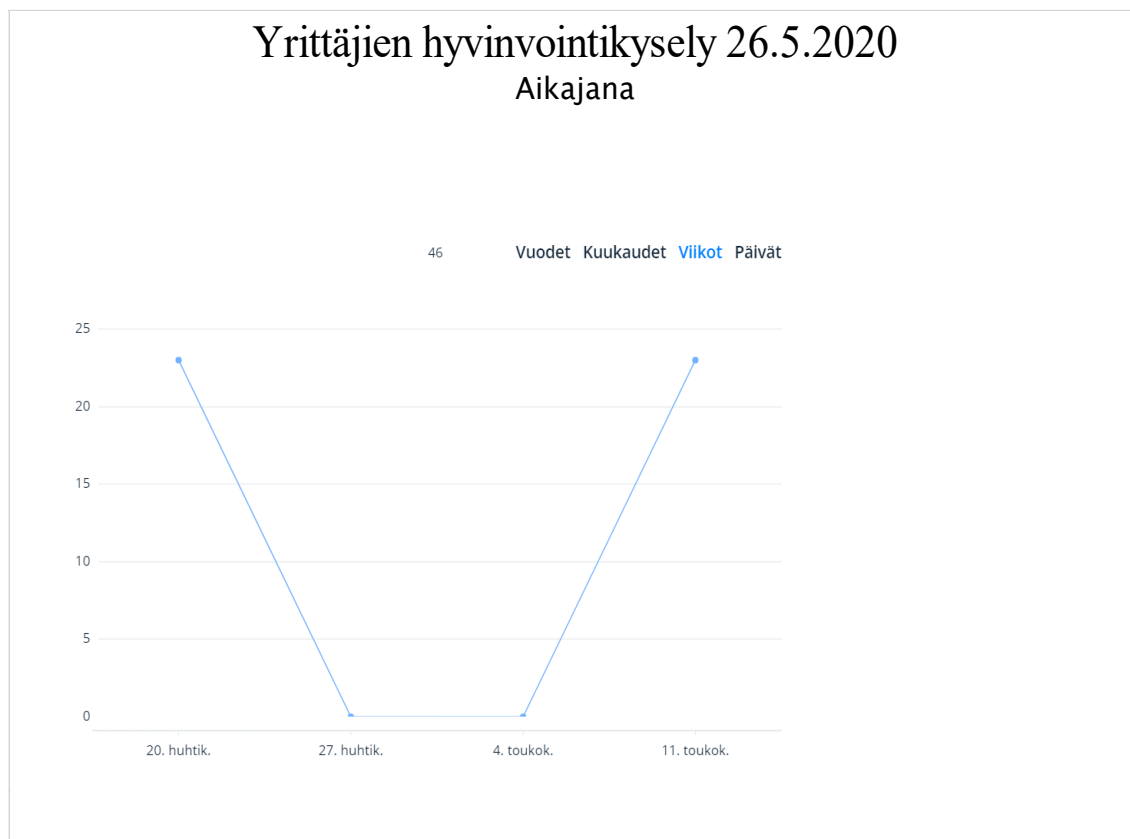
Työturvallisuuskeskus. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Luettu 10.10.2020. https://ttk.fi/files/5066/monimuotoisuus_netti.pdf

Valponen, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L., Kalin R. 2010. Strategia toimeksi- muutosvoimana ihmiset. Espoo: Painotalo Redfina Oy.

LIITTEET

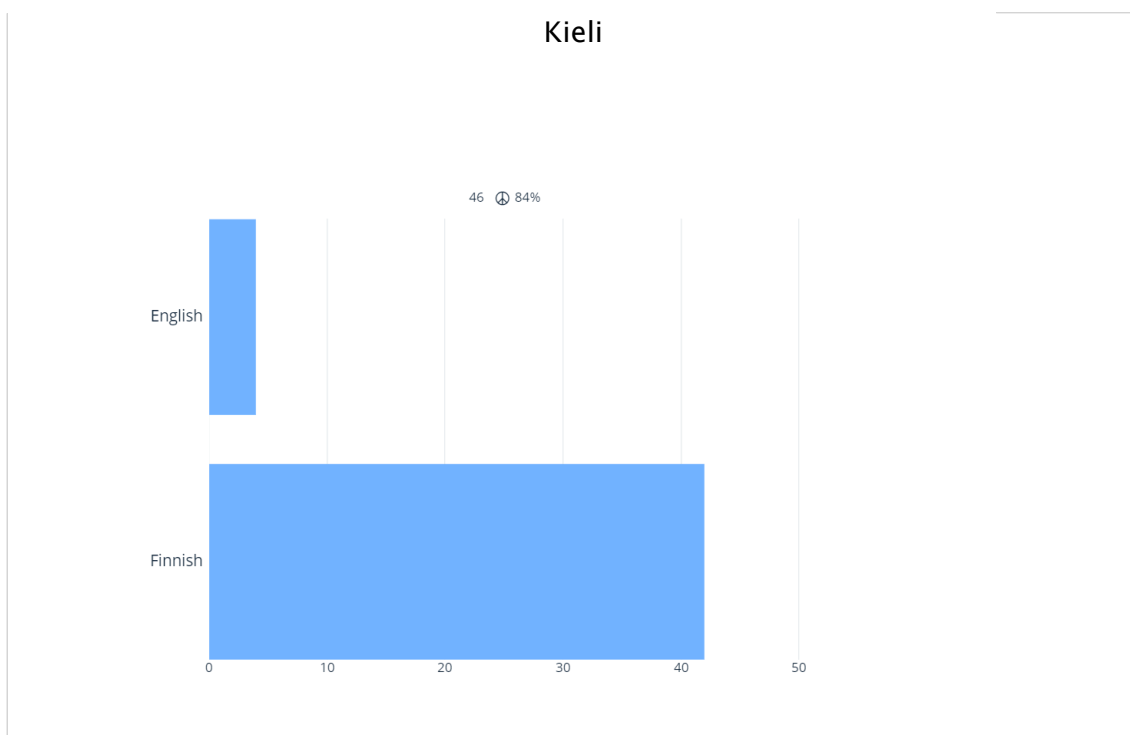
1(12)

Liite 1. Yrittäjien hyvinvointikysely.



	Vastaukset
Tänään	0
Eilen	0
Viimeiset 7 päivää	0
Viimeiset 30 päivää	23
Viimeiset 365 päivää	46

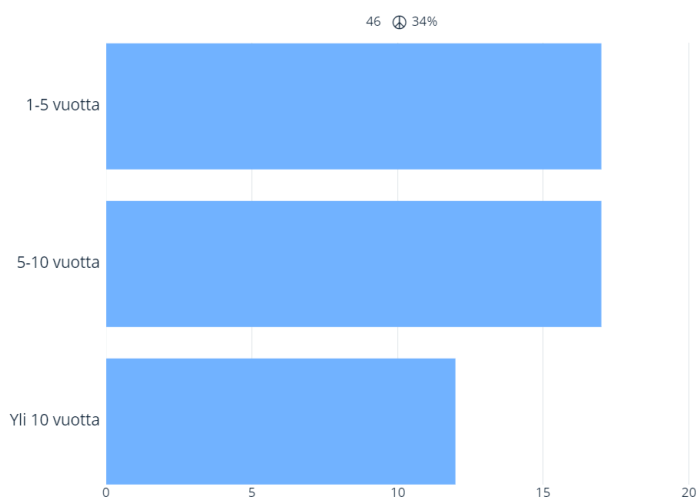
2(12)



Kieli	Vastaajat	%
English	4	8,7%
Finnish	42	91,3%
Kuinka kauan olet toiminut yrittäjänä ketiussa?	Vastaajat	%
1-5 vuotta	17	37,0%
5-10 vuotta	17	37,0%
Yli 10 vuotta	12	26,1%
Toimin ketjussa...	Vastaajat	%
siivousyrittäjänä	43	93,5%
kiinteistöhuoltoyrittäjänä	3	6,5%
Oletko toiminut aiemmin minkälaisissa tehtävissä?	Vastaajat	%
Yrittäjänä	9	22,0%
Siivousalalla	19	46,3%
Kiinteistöhuoltoalalla	3	7,3%
Joissain muissa tehtävissä, missä?	13	31,7%

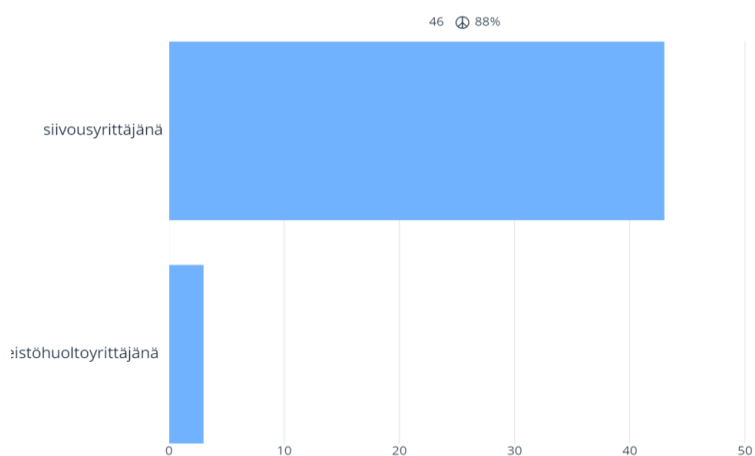
3(12)

Kuinka kauan olet toiminut yrittäjänä ketjussa?



Kuinka kauan olet toiminut yrittäjänä ketjussa?	Vastaajat	%
1-5 vuotta	17	37,0%
5-10 vuotta	17	37,0%
Yli 10 vuotta	12	26,1%

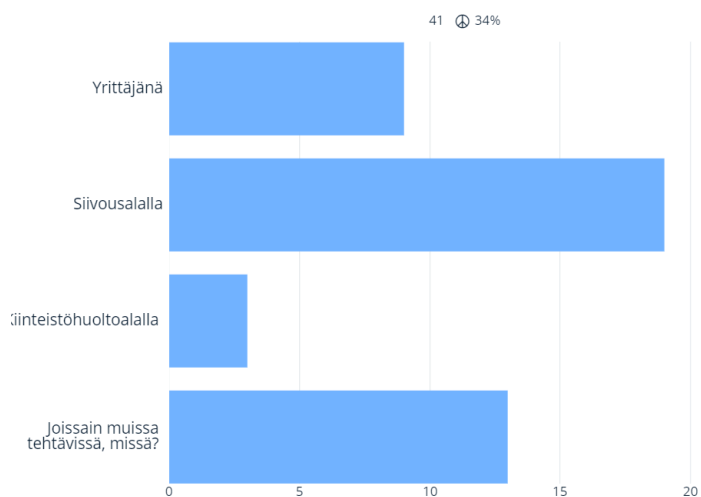
Toimin ketjussa...



Toimin ketjussa...	Vastaajat	%
siivousyrittäjänä	43	93,5%
kiinteistöhuoltoyrittäjänä	3	6,5%

4(12)

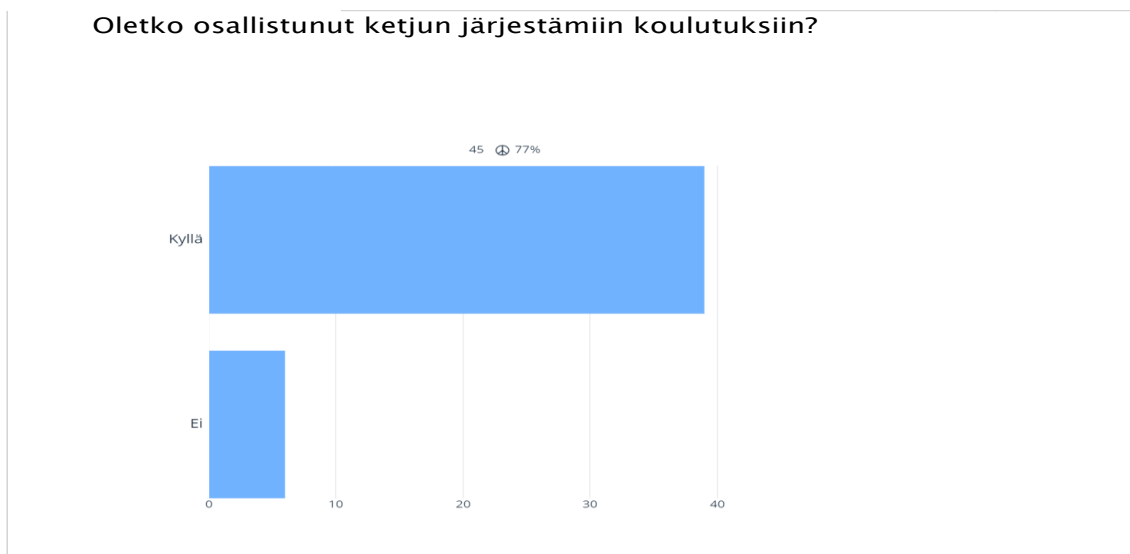
Oletko toiminut aiemmin minkälaisissa tehtävissä?



Oletko toiminut aiemmin minkälaisissa tehtävissä?	Vastaajat	%
Yrittäjänä	9	22,0%
Siivousalalla	19	46,3%
Kiinteistöhuoltoalalla	3	7,3%
Joissain muissa tehtävissä, missä?	13	31,7%

Oletko toiminut aiemmin minkälaisissa tehtävissä? - Joissain muissa tehtävissä, missä?
työntekijänä
toimistotyössä
varhaiskasvatus
AS a factory worker
mm kaupan ala
Ravintola alalla
toimistotöissä
Teollinen kunnossapito
työntekijänä
cafe worker
Kaupan alalla, esimiestehtävissä

5(12)



Oletko osallistunut ketjun järjestämiin koulutuksiin?	Vastaajat	%
Kyllä	39	86,7%
Ei	6	13,3%

6(12)

Minkälaisiin ketjun koulutuksiin olet osallistunut? (Esim. asiakaspalvelukoulutus, myyntikoulutus, peruspesu- ja vahauskoulutus jne.)
Asiakaspalvelu ja myyntikoulutus
Asiakaspalvelu
Asiakaspalvelukoulutus, peruspesu ja vahaus
myyntikoulutus,asiakapalvelu, peruspesu- ja vahauskoulutus
asiakaspalvelukoulutus
Kaikkein
alkuaikoina kaikkeen mahdolliseen.. esim. peruspesu- ja vahaus, talouspuolen koulutuksiin ym
Pesu vahaus
All the options mentioned above
Myynti, peruspesu,
Peruspesu- ja vahauskoulutus, asiakaspalvelukoulutus, myyntikoulutus.
Asiakaspalvelu-, myyntikoulutus
Peruspesu ja vahaus
Kaikki
käsikirjakoulutus, peruspesu- ja vahauskoulutus
Kaikki
Myynti, pp ja vahaus
peruspesu
ihan alussa vahanpoisto-vahaus, muutoin hopeatasoon
Asiakaspalvelu, myynti, pesu & vahauskoulutus, A1-aseptinen, kaikki mahdolliset olen käynyt.
Asiakaspalvelu
Kaikkiin noihin.
Vahaus
asiakaspalvelu, peruspesu, vahaus, myynti
myyntikoulutus, asiakapalvelukoulutus, peruspesu-ja vahauskoulutus
Basic cleaning and waxing, Customer service training
Asiakaspalvelu, myyntikoulutus
Myynti
Peruspesu ja vahaus, LaatuNetti
Peruspesu koulutus, joitain taloushallinnon koulutuksia mm
Myynti, perussiivous, asiakaspalvelu, tilitoimiston koulutukset jne
Myyntikoulutus
Kaikkeen
Asiakaspalvelukoulutus ja myyntikoulutus.
Customer service training
peruspesu ja vahaus

7(12)

Mikä koulutustapa sopii itsellesi parhaiten? (Esim. paikan päällä liveinä, Skypen/Teamsin kautta, verkkokoulutuksena (Wibe)).
Paikan päällä
Paikan päällä
paikan päällä
live
Paikan päällä
Skype ja verkko
Teams
Verkkokoulutus
Paikan päällä
Best training method for me is person to person. Online training is also ok.
Live, skype
Paikan päällä
Paikan päällä liveinä
Paikanpäällä liveinä
paikan päällä
Live
live
kaksii edellistä
Verkkossa
Verkko
Kaikki sopivat yhtä hyvin minulle.
Skype,wibe
SKYPE
Skype
live
PAIKANPÄÄLLÄ
liveinä missä pääsee tapaamaan muita
Teams training
Live
Skype /teams
Paikanpäällä
Paikan päällä
Paikan päällä on paras tapa
Verkkokoulutus
Paikan päällä
Minulle sopi parhaiten teamsin tai zoomissa verkkokoulutuksia.
live training
Skype

Koetko saavasi tarpeeksi tukea aluepäälliköltäsi yrittäjäyhteisi?	Vastaajat	%
0 - 9	4	10,0%
10 - 18	3	7,5%
19 - 27	1	2,5%
28 - 36	2	5,0%
37 - 45	0	0,0%
46 - 55	4	10,0%
56 - 64	2	5,0%
65 - 73	4	10,0%
74 - 82	9	22,5%
83 - 91	3	7,5%
92 - 100	8	20,0%

8(12)

Koetko saavasi tarpeeksi tukea aluepäälliköltäsi? (Merkitys minulle)	Vastaajat	%
0 - 9	1	2,5%
10 - 18	0	0,0%
19 - 27	3	7,5%
28 - 36	2	5,0%
37 - 45	2	5,0%
46 - 55	4	10,0%
56 - 64	2	5,0%
65 - 73	2	5,0%
74 - 82	3	7,5%
83 - 91	11	27,5%
92 - 100	10	25,0%

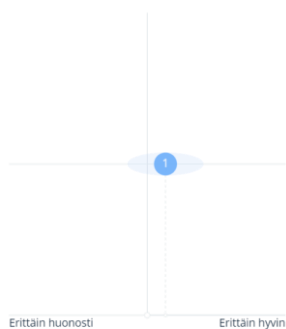
Mihin koet tarvitsevasi eniten tukea aluepäälliköltäsi?
Kaikki
Asiakashankitan yleisestikin. toiminnan pulmiin ja tukeminen
Asiakas neuvotteluissa
Huonompina aikoina tsemppaamista, jota olen saanut kiitettävästi. Yleensä se, että on joku jolta kysyä työasioista ja saada muidenkin mielipide jostain itseä vaivaavasta asiasta uusien/korvaavan kohteen hankkimisessa
Kaikki
making of offers
Neuvottelut
Hinnoittelu
tapaminen uusien asiakkaiten kanssa
enää en mihinkään
Uuden mallin johtamiseen tulevaisuudessa
Asiakashankintaan
Vois joskus kysellä, että miten menee
Erottas kirjanpitäjän, nainen on tolo tai muuten humoristinen.Sano kysyvänä Stararian johdolta voinko anoa Bisnes Finlandin tukea. Vastaus oli ei kannata. Taseessa kuulema häilkää.Kuopion yrittäjiltä vastaus oli aivan toinen.Sanoivat olet jopa työllistänyt 14 ihmistä, tottakai...ole hyvä.Fi. muuta ios tämä kertoo iotain. asiakastapaamisiin, tarjousten tekemisiin, epävarmoissa tilanteissa
She supports and guides me, as enough as I need.
kaikkeen, en ole yrittäjä vaan siivooja
Myynti
Tällä hetkellä en tarvitse sen enempää kuin muutoinkaan, kiinni saa kun soittaa.
Siivousteknisiin asioihin
Ongelmatilanteet, joihin ei löydä vastausta tai toimintatapaa. Mielipiteet ja tuki omista valinnoista. Myös ketjun kanta tai toimintatapa jostakin on hyvä varmistaa
Ei osaa antaa tukea
Asiakkaiden hankinta.
Yrityksen kehittämiseen, liikevaihdon kasvu

9(12)

Miten koet saaneesi tukea aluepäälliköltäsi mainitsemiisi asioihin?
Sopimukset tarjous asiakas käynti
Kyllä olen saanut
todella huonosti
Ahmetilta ole saanut kaikkiin puoliin tukea!Ansaitse 10 pistettä!
täyden kympin arvoisesti
asia edennyt nihkeästi
Huono
I have the support when I asked, sometimes it is difficult to ask for help
Aika hyvin
Hyvin
sain tukea kun pyysin
Jutellaan muutenkin suht usein kaikesta
vaihtelevasti
palaverilla
Erittäin hyvin
Kun kysyy niin vastaa
En mitenkään.
harvoin saa
I try do my best as an experienced and trained.
todella nihkeästi. ei soittle itse. yksin koen jääneeni.
En juurikaan
Erittäin hyvin
Hyvin. Aina on saanut jonkin vastauksen. Ja jos hän ei tiedä, niin selvittää
En mitenkään

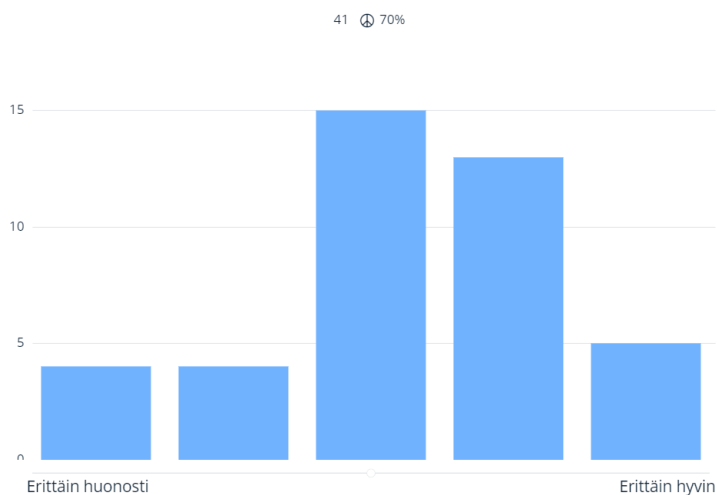
Yrittäjän hyvinvointi

1. Miten koet voivasi henkisesti tällä hetkellä yrittäjänä?



10(12)

Miten koet voitavasi henkisesti tällä hetkellä yrittäjänä?



Kysymys	Keskiarvo	Keskiahajonta
Miten koet voitavasi henkisesti tällä hetkellä yrittäjänä?	3,3	1,1

Miten koet voitavasi henkisesti tällä hetkellä yrittäjänä?	Vastaajat	%
1	4	9,8%
2	4	9,8%
3	15	36,6%
4	13	31,7%
5	5	12,2%

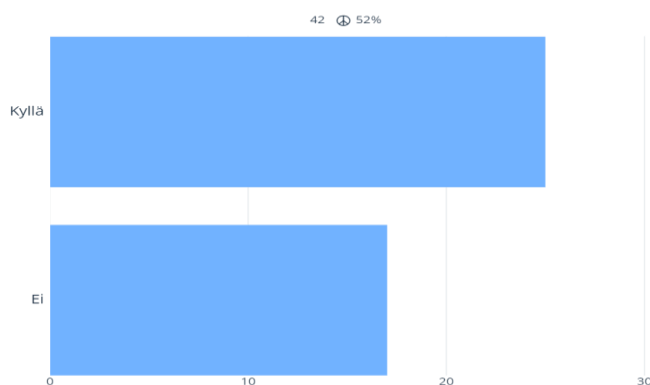
Mitkä asiat vaikuttavat henkiseen jaksamiseen negatiivisesti?
yrittäjäksi ryhtyminen ketjussa
Valehtelu
Jatkuvat rahahuolet
Kyllästyttää vetää rekeä yksin
yrittäjän tilanne ja tuen puute ketjulta
yksin puurtaminen.
Taloudellinen tilanne /korona
- liian suuri rojaltti- ei mahdollista investoida kalustoon- kirjanpito (staria) ei ajan tasalla- yhteenlaskettuna vie yrittäjyyden voiman

Mitkä asiat vaikuttavat henkiseen jaksamiseen positiivisesti?
En tie
Perhe, lapset, kaverit
Mukavat asiakkaat
Ajatteluun positiivisesti
kivat asiakkaat, ihanat lapset ja se kun asiat hoituu
Omat vaikutusmahdollisuudet työssäni
seeing the effort i put on my work reflecting in my account.
Riittävästi myös vapaa aikaa
Asiakkuus ajan tasalla ja turvallisuus
Asiakkaat pysynyt
Että saan tehdä töitä jotta tykän
itsenäisyys, vahva alan osaaminen, asiointi asiakkaiten kanssa ilman väl henkilöä, tarpeen tulleen saan tukea ja neuvoa aluepäälliköltäni, keskukselta ja kirjainpitäjältäni
Liikunta
asiakkaat, työ
Päätösten teko yrityksessä
Että tulot riittää elämiseen
En osaa nyt sanoa
Oma koti, läheinen ystävä.
perhen apu ja tuki
Riittävä lepo ja työn kiireettömyys
I'm in a special own situation, because of that I can't comment what is effect wellbeing mental. For me, Yoga a meditation.
No kun ei rahaa ole liiemmästi niin se vaikuttaa siihen että ei voi tehdä kaikkea mitä haluaisi mutta varmaan helpottaa kun firman lainat on maksettu.
Hyvät ja läheiset asiakassuhteet, jotka antavat turvan taloudellisesti. Oma perhe
Muiden yrittäjien vertaistuki. Työn hallinnan tuntu. Asioihin vaikuttamisen mahdollisuus. Hyvät ja luotettavat työntekijät. Oman ajankäytön suunnittelun mahdollisuus. Haasteellisuus. Liikkuva ja vaihteleva työ. Oma fyysisen kunnon hoitaminen
Oman kunnon ylläpitäminen
Nukkumaan tarpeellisen, pitämään oma aika ja stressaa vähemmän.
good salary

12(12)

Miten koet saaneesi tukea aluepäälliköltäsi henkiseen hyvinvointiin?
Aina
En osa sanoa
aluepäällikkö ei välitä
Sairastelujen aikana tosi paljon tukea :D
Kuulumisia on kyselty, tieto helpottaa, ettei tarvitse yksin olla
Ei saa
I dont know
En mitenkään
Hyvin
Hyvin
hänelle voi puhua mitä mieltäni painaa, vaikka pikkuasioista
en saanu
En mitenkään
En mitenkään
En mitenkään
En mitenkään
Ok
en ole pyydänyt tukea
en mitenkään
Yes
eipä ole paljoa perään kyselleet sen jälkeen kun nimeni paperiin laitoin. jäi paha maku suuhun.
??
Kuuntelee silloin kun soitan murheistani. Käydään läpi asioita miten voidaan tehdä ym
On helppo soittaa aluepäällikölle, joka on samalla aaltopituudella ja jolle voi luottamuksella purkaa kiukut, kysymykset ja huolenaiheet. Puhuminen auttaa aina, eikä kollega ole välttämättä aina se jolle haluaa kertoa kaiken. Silloin puhelin kilahtaa ap:n suuntaan
Tukea on saanut tarvittaessa. On kyselty kuulumisia. Omaan henkiseen puoleen olen etsinyt vapaa-ajalta(harrastuksista, perheen ja läheisten kanssa) Toimintatapoja jaksamiseen on löytynyt enemmän työn ulkopuolisten tahojen kautta.
En mitenkään
- ei mitenkään

Oletko pitänyt lainkaan lomaa viimeisen vuoden aikana?



Oletko pitänyt lainkaan lomaa viimeisen vuoden aikana?	Vastaajat	%
Kyllä	25	59,5%
Ei	17	40,5%

Liite 2. Yrittäjien hyvinvointikysely. Aluepäällikön rooli.

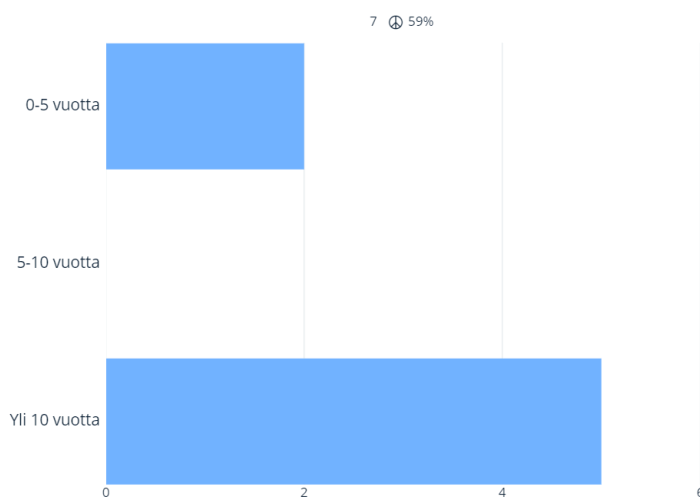
1(4)



	Vastaukset
Tänään	0
Eilen	4
Viimeiset 7 päivää	4
Viimeiset 30 päivää	7
Viimeiset 365 päivää	7

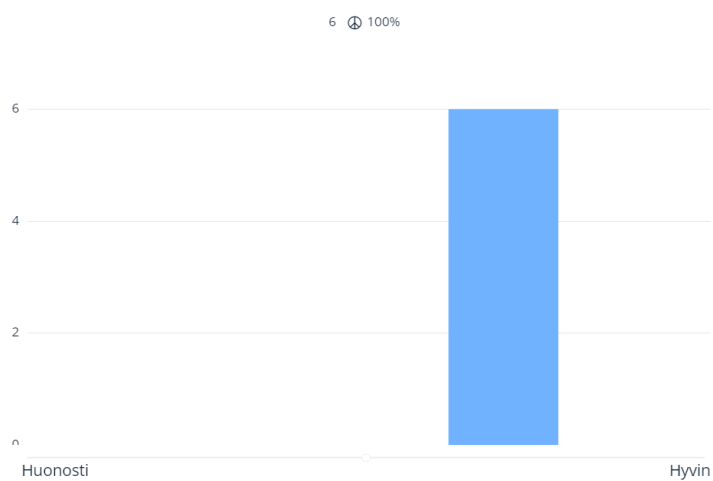
2(4)

Kuinka kauan olet työskennellyt ketjussa aluepäällikkönä?



Kuinka kauan olet työskennellyt ketjussa aluepäällikkönä?	Vastaajat	%
0-5 vuotta	2	28,6%
5-10 vuotta	0	0,0%
Yli 10 vuotta	5	71,4%

Miten koet onnistuneesi työssäsi aluepäällikkönä?



3(4)

Kysymys	Keskiarvo	Keskiahjonta
Miten koet onnistuneesi työssäsi aluepäällikkönä?	4,0	-
Mistä aiemmasta koulutuksestasi/työkokemuksestasi koet olleen hyötyä aluepäällikkyydessäsi?		
Oikeastaan kaikesta koulutuksesta, työstä ja ennen kaikkea yrittäjyydestä on ollut hyötyä.		
Aina aiemmin ollut töissä, missä joutuu (ja oma halukin on kova) ottamaan selvää monista asioista, yrittäjähenkinen=halu suoriutua tehtävistä. empaatt		
Vuosien saatossa hankitut tulosjohtamiseen, asiakaspalveluun ja myyntiin liittyvien koulutuksien lisäksi sekä siivousteknilliset että työjohtamisen liittyvät valmennukset ovat olleet hyödyllisiä.		
Kaikesta, halu ottaa asioista selvää (yrittäjähenkinen luonne), usealla alalla toiminut, ymmärrys, että yrittäjä me maksavat minunkin palkan		
Koulutuksista siivousteknikko ja JET. Työkokemuksesta kaikki asiakaspalveluun liittyvät tehtävät.		
Kiinteistöpalvelualan eri tehtävät, myynnin tehtävät.		
Palvelusimihensivousyrittäjyydensivoojansiivousteknikko-opinnoista		

Millaisia toimintatapoja hyödynnät työssäsi yrittäjien kanssa?		
Kuuntelen tarkasti mitä heillä on asiaa ja luen vähän rivien välistä, mikä tilanne on oikeasti. Olen ystävällinen, mutta jämpä.		
Koen että tittelistä riippumatta tämä työ on asiakaspalvelutyötä. Yrittäjät ovat asiakkaani ja yritän edistää/parantaa yrittäjien liiketoiminta ja tukea heidän toiminta kaikissa mahdollisissa(erityisesti haastavissa) tilanteissa.		
Kuuntelen, kyselen & selvitän (vaadin; konseptimme käyttöä)		
Keskustelut ovat antoisimpia. Koska yrittäjät ovat itsenäisiä, meidän rooli on mielestäni olla tukijoukkona taustalla. Toki samassa veneessä kun ollaan, suunta pitää sopia yhdessä. Ketjussa on tietyt pelisäännöt ja niiden puitteissa toimitaan puolin ja toisin.		
Konseptin mukaiset yhteydenpidot ja kokoukset, yhteiskäynnit asiakkaiden luona, yhteistyö tarjouslaskennassa ja myynnissä, avoin kommunikaatio		
Keskustelu, toiminnan ohjaus keskustellen, asioiden selvittely, auttaminenkonkreettinen tekeminen esim tarjoukset, asiakaskäynnit yhdessä yrittäjän kanssasiivousteknisten asioiden opastus konkreettisesti		

Mitkä asiat/ominaisuudet ovat edesauttaneet menestymään hyvin työssäsi?		
Asiakaspalvelu henkisyys, yrittäjyys, luotettavuus esim.		
Ensiksi uskon että jokaisessa asiassa on parantamisen vara ja menestys piileskelee positiiviseen asenteen takana. Rehellisyys ja avoimuus ovat avaintekijöitä menestyksessä.		
Kaikki me olemme erilaisia. Yritän ymmärtää jokaista omien tilanteiden sa mukaan		
Kuuntelu- ja neuvottelutaidot, empaattisuus, asioiden näkeminen yrittäjän kannalta ja luvatusa kiinni pitäminen.		
Avoimuus ja suhteet yrittäjiin		
oma kokemus yrittäjänä, esimiehenä ja työntekijänä. Joustavuus ja yrittäjähenkisyys.		

4(4)

Koetko tukevasi yrittäjien henkistä hyvinvointia tarpeeksi?	Vastaajat	%
0 - 9	0	0,0%
10 - 18	0	0,0%
19 - 27	0	0,0%
28 - 36	0	0,0%
37 - 45	1	16,7%
46 - 55	1	16,7%
56 - 64	1	16,7%
65 - 73	0	0,0%
74 - 82	1	16,7%
83 - 91	2	33,3%
92 - 100	0	0,0%

Koetko tukevasi yrittäjien henkistä hyvinvointia tarpeeksi? (Merkitys minulle)	Vastaajat	%
0 - 9	0	0,0%
10 - 18	0	0,0%
19 - 27	0	0,0%
28 - 36	0	0,0%
37 - 45	0	0,0%
46 - 55	1	16,7%
56 - 64	0	0,0%
65 - 73	0	0,0%
74 - 82	2	33,3%
83 - 91	1	16,7%
92 - 100	2	33,3%

Miten erityisesti olet pyrkinyt työssäsi tukemaan yrittäjien henkistä hyvinvointia?

Kuuntelemalla ja ehdottamalla erilaisia ratkaisuja ongelmiin.

Säännölliset yhteydenotot ja kuulumisien vaihtelu myös muistakin asioista kuin työasioista. Yksityys on toki tärkeä ja asioista keskustelu edellyttää että yrittäjä on halukas puhumaan omaa mieltä painavista asioista....

Kuuntelemalla&kyselyllä kuulumisia (ratkaisuja en pysty antamaan)

Kyselyllä kuulumisia, kuuntelemalla yrittäjän asioita (iloja ja huolia) niin pitkään kun on tarvis. Yrittämällä antaa avaimia ratkaisuihin pattiitilanteissa. Tekemällä tuttavuutta ja sellaista ilmapiiriä, että yrittäjän on turvallista ja luotettavaa kertoa asioitaan, halutessa myös henkilökohtaisia. Varaamalla tapaamisiin/ keskusteluihin riittävästi aikaa.

Keskustelemalla myös muista asioista kuin konseptiin ja liiketoimintaan kuuluvista.

Yhteydenpidolla ja kuuntelemisella

Mitkä asiat koet haasteelliseksi yrittäjien henkisen hyvinvoinnin tukemisessa?

Parisuhde asiat ovat haasteellisia.

Perheen sisäiset eli ydin yksityiset asiat(mm riidat, erot jne)

Ymmärrys haasteista, mutta varsinaista apua en pysty antamaan

Jos yrittäjä ei näe omia haasteitaan, eikä halua ottaa apua vastaan. Joskus yrittäjällä on ns. peili hukassa ja hän etsii syitä ongelmiinsa erheellisesti muualta kuin itsestä ja silloin voi olla kieltämättä raskasta yrittää selvittää tilannetta.

Huomio jakaantuu usealle yrittäjälle, joten aina ei resurssit riitä. Samalla pitää myös huolehtia omasta kuormituksesta. Monella meistä myös osaaminen loppuu kesken.

Ihmisen henkinen hyvinvointi ei ole useinkaan kiinni pelkästään työstä ja sen tuomasta kuormasta.

Minkälaisia työkaluja/tietoja haluaisit saada voidaksesi tukea yrittäjien henkistä hyvinvointia paremmin?

En osaa sanoa.

En osaa sanoa.

Koen, että varsinaisia työkaluja ei ole, itse vielä enemmän Hengessä mukana elämistä/kuuntelua/tsemppaamista

Kokemuksesta on mielestäni tässä hyötyä, mutta koulutuksista saa aina lisävinkkiä. Esim. henkisen hyvinvoinnin valmennus voisi auttaa asiassa eteenpäin.

Valmentamisosaamista.

Ihan kaikenlaisia. Tällä hetkellä käytössä on kuuntelu ja keskustelu ja niiden pohjalta auttaminen työhön liittyvissä asioissa mahdollisuuksien mukaan.

--	--	--	--

Liite 3. Sähköposti koskien yrittäjien vastaus aktiivisuutta.

1(1)

Yrittäjille suunnattuja kyselyjä on lähinnä Yrittäjätyytyväisyyskysely, joten siinä pitäisi olla 100 % vastausaktiivisuus. No, ei kuitenkaan ole.

Lokakuun vastausprosentti: 28,33 (lähetetty 120 kpl, vastattu 34)

Elokuun vastausprosentti: 30 (lähetetty 120 kpl, vastattu 36)

Heinäkuun vastausprosentti: 24,37

Yrittäjyysskysely tänä vuonna 111 vastaanottajaa, 49 vastannut.

Käyttäjäpalaute 27/120 vastauksia (kysely vielä käynnissä).